



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
*L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE*

Tesi di laurea

**Green marketing e comunicazione nel sistema moda**  
*Green marketing and communication in fashion industry*

Relatore:

Prof.ssa DI MARIA ELEONORA

Laureando:

DONE' RICCARDO

Anno Accademico 2016-2017

# SOMMARIO

<b>SOMMARIO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1 – IL SISTEMA MODA.....</b>	<b>3</b>
1.1 INTRODUZIONE E STORIA.....	3
<i>Introduzione</i> .....	3
<i>Storia</i> .....	3
1.2 CARATTERISTICHE DEL SISTEMA MODA.....	7
1.3 TEORIE SULLA DIFFUSIONE DELLA MODA .....	9
1.4 LA FILIERA DEL SISTEMA MODA.....	11
<i>Il settore delle fibre</i> .....	12
<i>Il settore tessile</i> .....	13
<i>Il settore dell'Abbigliamento</i> .....	13
<i>I settori di supporto</i> .....	13
<i>Timing della filiera e orientamento verso la partnership di filiera</i> .....	14
1.5 MANAGEMENT DEL SISTEMA MODA .....	15
<i>Caratteristiche dei prodotti del sistema moda</i> .....	15
<i>Segmentazione e definizione del mercato obiettivo</i> .....	17
<i>Processo di posizionamento</i> .....	21
1.6 COMUNICAZIONE .....	25
<i>Il processo comunicativo</i> .....	25
<i>Comunicazione d'Impresa</i> .....	26
<i>Comunicazione nella moda</i> .....	27
<i>Esempi di comunicazione nel made in Italy</i> .....	30
<i>Considerazioni sulla situazione attuale</i> .....	32
<b>CAPITOLO 2 – SOSTENIBILITA' NEL SISTEMA MODA .....</b>	<b>35</b>
2.1 SOSTENIBILITA' E SVILUPPO SOSTENIBILE .....	35
<i>Definizione</i> .....	35
<i>Storia</i> .....	35
2.2 I DANNI PRODOTTI DAL SISTEMA MODA.....	39
2.3 SOSTENIBILITA' NEL SISTEMA MODA.....	48
<i>Greenpeace e la campagna DETOX</i> .....	49
<i>Non solo Greenpeace</i> .....	52
<b>CAPITOLO 3 – L'INDUSTRIA DEL JEANS .....</b>	<b>59</b>
3.1 IL JEANS .....	59
<i>La filiera "inquinante" del Jeans</i> .....	63
3.2 DENIM E JEANS ECOSOSTENIBILI.....	65
<i>Levi Strauss &amp; co.</i> .....	65
<i>Il caso Italdenim</i> .....	67
<i>Certificazioni</i> .....	69
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>73</b>
<i>Libri</i> .....	73
<i>Documenti</i> .....	73
<i>Sitografia</i> .....	74



# CAPITOLO 1 – IL SISTEMA MODA

## 1.1 INTRODUZIONE E STORIA

### Introduzione

È molto difficile dare una definizione inequivocabile di “moda” in quanto il termine viene utilizzato per identificare diversi comportamenti sociali dell’uomo. A partire dal concetto di moda inteso come l’”Alta Moda Parigina”, nel corso degli anni il termine si è esteso ad altri settori più o meno distanti: dal settore degli accessori e delle calzature fino ad attività che nulla hanno a che fare con gli indumenti come l’elettronica e il turismo. Si può infatti dire, ad esempio, “nel 2017 va di moda il camouflage” oppure “negli anni ’90 andavano di moda gli Yo-Yo”.

Nonostante l’estensione del linguaggio comune, si può affermare con certezza che il concetto di “moda” in senso stretto sia un fenomeno tipico dell’era moderna legato ad attività del mondo dell’abbigliamento. I concetti basilari che definiscono la moda sono “novità”, “cambiamento” e “identificazione”: la novità e cambiamento consistono nel continuo e stagionale cambiamento degli stili<sup>1</sup>. Il concetto di “identificazione” invece si riferisce ai processi di diffusione delle mode che spingono le masse a comportamenti di identificazione e distinzione.

### Storia

L’abbigliamento<sup>2</sup>, inizialmente utilizzato dalle tribù primitive come difesa da nemici e intemperie, perde presto la sua funzione originaria, lasciando il posto ad una funzione sociale di ornamento e mezzo di comunicazione. Nel corso dei secoli ogni era ed ogni popolo ha avuto i suoi stili, anche molto diversi tra loro; tuttavia la mancanza di ciclicità e mutamento non consente di definirle “mode”, bensì costumi. L’attuale concetto di moda è nato nel tardo

---

<sup>1</sup> M. Baldini, *L’invenzione della moda, Le teorie Gli stilisti La storia*, Armando Editore, Roma, 2002, p.34

<sup>2</sup> In questo caso viene usato il termine abbigliamento per differenziarlo dal concetto di moda. L’abbigliamento è la “materia prima” della moda.

medioevo in Francia e Inghilterra e successivamente si diffuse anche in Italia: tra le classi più alte della società, vennero conati i termini “mode” e “fashion” per indicare uno stile di abbigliamento diffuso e convenzionale. Non è un caso che la nascita e la diffusione della moda sia avvenuta in questo contesto storico e nelle città, infatti il terreno fertile per la sua diffusione è una società aperta, come quella Europea alla fine del Medioevo in cui la mobilità di classe contribuisce alla ricerca di un miglioramento del proprio status<sup>3</sup>. Il motore dell’iniziale diffusione della moda è la volontà delle classi più ricche di differenziarsi dalla massa che a sua volta è alla ricerca di un riscatto sociale, creando così un ciclo di differenziazione/imitazione/differenziazione<sup>4</sup>.

Dalla fine del XVII secolo un altro evento determinante che ha spinto la moda verso una diffusione sempre più globale è stato il progressivo abbandono dell’applicazione delle leggi per la regolamentazione del lusso: le cosiddette leggi suntuarie. Diffuse in Europa già dall’epoca romana, attraverso codici di vestiario, opprimevano la libertà personale imponendo alle persone di vestirsi coerentemente con la propria classe di appartenenza, con il proprio lavoro e credo religioso. Il definitivo abbandono della concezione di abbigliamento gestito dalla sfera pubblica è il punto di partenza per concepire la moda in senso moderno, come un concetto in continuo divenire e come risultato di una libera scelta di una comunità di individui.

Dopo le premesse dei decenni precedenti, la consacrazione definitiva del fenomeno moda è avvenuta nel XIX secolo, epoca di grandi novità nel settore con l’invenzione della macchina da cucire, la nascita delle riviste di moda e l’inaugurazione dei primi grandi magazzini<sup>5</sup>. Nella seconda metà del secolo si è affermato Charles Friedrick Worth, il primo stilista della storia come lo intendiamo al giorno d’oggi: è stato il primo ad escludere il cliente finale dalla realizzazione di un abito e ad inventare, di fatto, il concetto di collezione annuale. Grazie a lui è nata l’idea che il “vero padrone della moda” non è il cliente bensì il sarto<sup>6</sup>. I suoi abiti ebbero un enorme successo, molto richiesti sia dall’aristocrazia europea che dall’alta borghesia americana, rendendo così Parigi la capitale mondiale della moda.

Il periodo in cui la moda ha raggiunto l’apice dello sviluppo è sicuramente il XX. In questo periodo, molto più veloce e frenetico dei precedenti, si è potuto assistere ad un’evoluzione

---

<sup>3</sup> Una recente prova della correlazione tra dinamismo sociale e moda si può riscontrare nella società cinese: negli ultimi decenni che vedono la Cina protagonista nel panorama mondiale dell’industrializzazione si sta modificando anche il modo di vestire, passando dalle divise unisex di Mao Tse Tung verso un abbigliamento di chiara matrice occidentale.

<sup>4</sup> Vedi Trickle Down Effect

<sup>5</sup> M. Baldini, *L’invenzione della moda*, pp. 13 - 14

<sup>6</sup> Ugo Volli, *Contro la Moda*, p. 94

della moda molto più rapida rispetto ai secoli precedenti: nel corso di qualche decennio si è assistito al passaggio dalla moda come “differenziazione dell’aristocrazia” ad una moda dominata dalla classe media e ad una moda, del tutto nuova, con finalità distintive nata dalle proteste giovanili degli anni ’60 e ’70. A partire dagli anni ’50, la diffusione della televisione, divenuta in seguito il mass media per eccellenza, ha stravolto ulteriormente i processi di diffusione degli stili.

All’inizio del ‘900 una grande generazione di couturiers si è affermata e ha consolidato il primato parigino nel mondo della moda: tra tutti spiccano Christian Dior e Cocò Chanel che, sviluppando il concetto di “total look”, hanno creato uno stile personale unico, senza tempo, divenuto icona.

Tra la fine degli anni ’50 e l’inizio degli anni ’60 si è assistito ad un’altra rivoluzione: inizia, grazie soprattutto allo stilista Pierre Cardin, il processo di “democratizzazione” della moda con la nascita del prêt-à-porter<sup>7</sup>. L’intuizione dello stilista italo-francese ha avuto da subito un enorme successo commerciale, che tuttavia gli è costata l’esclusione dalle sfilate parigine. Il rifiuto di Parigi ad una “massificazione”, tuttavia, non è riuscito a fermare il processo di democratizzazione verso il nuovo mercato del pronto moda.

Sulla scia di Pierre Cardin, a partire dalla fine degli anni 70’, grandi stilisti italiani, tra cui Armani, Versace, Valentino e visionari industriali tessili, hanno reso il prêt-à-porter un nuovo modello di business, meno elitario dell’haute couture parigina ma più attento agli stili di vita e ai cambiamenti della società. E’ la nascita di una moda che punta a cambiare gli abiti che indossiamo (quasi) quotidianamente che ha permesso a Milano di diventare la capitale della moda pronta<sup>8</sup>. Nello stesso periodo inoltre si è sviluppato, prima negli Stati Uniti e poi si diffonde in Europa, un movimento di contestazione di giovani che miravano ad una propria autonomia. Inevitabilmente l’autonomia si concretizza anche attraverso l’abbigliamento, portando la nascita della “moda giovanile”, una novità, in quanto prima di allora non vi era un passaggio intermedio tra gli indumenti dei bambini e quelli degli adulti.

Gli anni ’80 sono il trionfo della distribuzione moderne e delle griffe, in cui vengono presentati mondi di riferimento per una società estremamente frammentata ma desiderosa di apparire. Le imprese della moda, attraverso processi di brand extension, hanno cercato di raggiungere tutti le classi sociali.

---

<sup>7</sup> Il prêt-à-porter (o ready to wear) unisce i contenuti dell’alta moda con la produzione industriale di abiti in serie. Oggi la maggior parte delle case di moda produce solo per il prêt-à-porter mentre l’alta moda rimane una vetrina per la comunicazione dello stile e dell’identità del marchio.

<sup>8</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 13-16

Dopo il carattere impositivo della moda dagli anni '80, oggi prevale la creatività del consumatore, sempre più incline a creare un proprio personale stile. Il mutamento delle esigenze del consumatore non può che riflettersi in un cambiamento dell'atteggiamento delle aziende di moda, sempre più indirizzate alla specializzazione per target e stile<sup>9</sup>.

Un interessante osservazione per descrivere la “nuova moda” del XX secolo è stata proposta da Baldini, in “Semiotica della moda”<sup>10</sup>, in cui l'autore mette in relazione la moda del '900 con i secolo precedenti evidenziando quelle che sono “le tre rivoluzioni” che hanno modificato profondamente il modo di concepire la moda in epoca contemporanea:

- Dalla “maturità” alla “giovinezza”: nel XX secolo l'ideale di moda non è più la maturità, come un tempo, ma è diventato l'apparire giovani. Citando Yves Saint-Laurent: “Prima le figlie volevano assomigliare alle madri, ora è il contrario”<sup>11</sup>.
- La salute diventa di moda: a partire dal 1923, con il ritorno a Parigi di Coco Chanel dalle vacanze in Costa Azzurra la quale mise in mostra la sua abbronzatura, iniziò a diventare di moda la “salute”, in netta contrapposizione con la “malattia” del pallore dell'aristocrazia dell'800. Un atto, quello di Chanel, che ebbe l'effetto di liberare le donne dalla prigionia dei vestiti e gli ombrelli anche in spiaggia, spianando la strada per le future rivoluzioni dell'abbigliamento femminile.
- La seduzione ha ucciso l'eleganza: il graduale abbattimento dei tabù sessuali del '900 ha portato a un lento quanto inesorabile mutamento di comportamenti sociali, in particolare nel mondo della moda. Lo stile non è più rappresentato dall'eleganza ottocentesca, bensì dal desiderio di seduzione attraverso svariate forme, in particolar modo l'abbigliamento.

---

<sup>9</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 139 - 144

<sup>10</sup> M. Baldini, *Semiotica della moda*, pp. 14 - 16

<sup>11</sup> Cit. in Gilles Lipovetsky, *L'impero dell'effimero*, trad. it., Garzanti, Milano, 1989 – p. 123

## 1.2 CARATTERISTICHE DEL SISTEMA MODA

La caratteristica principale dei prodotti del sistema moda è la loro variabilità che segue un andamento ciclico connesso sia alla ciclicità delle stagioni, che comporta un fisiologico mutamento dell'abbigliamento (in base, ad esempio, alle condizioni climatiche), sia alle caratteristiche proprie del sistema che propone rinnovamenti stilistici ad ogni collezione. Per quanto riguarda la ciclicità del sistema, la variabilità è causata da due fattori: industriale e di mercato. Il primo fattore è indotto dal sistema industriale, distributivo e comunicativo, che ha necessità di favorire un continuo turnover del prodotto, spingendolo all'obsolescenza, al fine di alimentare la domanda di prodotti che, per la loro funzione, avrebbero una durata molto superiore<sup>12</sup>. Il secondo fattore consiste nella risposta alle esigenze dei consumatori che vogliono e possono scegliere tra una più ampia varietà di beni per soddisfare perfettamente i propri bisogni, materiali e immateriali<sup>13</sup>.

Per ciclo di moda, si intende il periodo di tempo che intercorre tra l'introduzione di una moda alla sua sostituzione da parte di una moda successiva. Il ciclo di vita di una moda si può riassumere in tre fasi: introduzione, picco e declino. Durante la fase di introduzione, la moda viene adottata dagli "opinion leader", ovvero coloro i quali hanno, per i più svariati motivi, l'esigenza di distinguersi dalla massa. La seconda fase apre la moda verso un mercato più ampio e si verifica un processo di diffusione, generata dalla volontà della massa di imitare gli opinion leader. La terza fase, il declino, rappresenta la fine della tendenza e coincide con l'introduzione di una nuova moda.

La ciclicità della moda ha accompagnato tutti i periodi storici in cui determinate tendenze si sono diffuse. Si possono tuttavia notare tre momenti storici in cui la ciclicità ha subito un'accelerazione: tra il XIII e il XIV secolo nel Rinascimento Italiano e poi in tutta Europa, in cui per la prima volta è stato accettato il concetto di variabilità sistematica. Una seconda accelerazione è avvenuta con la nascita della classe borghese dei commercianti, i quali erano alla ricerca di un'identità sociale. Nel XIX secolo, stilisti e industria della moda, hanno reso possibile un'ulteriore intensificazione del ritmo ciclico. Se un tempo la ciclicità e stagionalità della moda riguardava solo l'alta moda e il prêt-à-porter, oggi investe tutti i settori del tessile,

---

<sup>12</sup> A tal proposito può essere interessante osservare come il segmento in cui avviene il maggior rinnovamento stilistico e con il maggior contenuto moda è quello del prêt-à-porter femminile, in cui gli abiti più costosi delle collezioni vengono indossati al massimo un paio di volte e solo nel corso della stagione.

<sup>13</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 10-11



gli accessori e tutta la filiera produttiva del settore. Negli ultimissimi anni, inoltre, il tradizionale concetto di stagionalità (primavera-estate, autunno-inverno) si sta frammentando, dapprima con l'introduzione di collezioni intermedie fino al superamento totale del concetto di stagionalità, da parte di alcuni retail brand, per arrivare ad una progettazione e produzione continua di nuove collezioni<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 11-13

### 1.3 TEORIE SULLA DIFFUSIONE DELLA MODA

Nel corso degli ultimi tre secoli molti studiosi, in particolare sociologi, si sono interrogati circa le modalità di diffusione del fenomeno moda analizzandolo dal punto di vista sociale e psicologico.

La teoria del “*Tricke Down Effect*”, già cara al pensiero economico del XVII secolo grazie agli studiosi David Ricardo e Adam Smith, si adattò ad un’analisi sociologica del sistema moda nel corso del XIX secolo. I sostenitori della teoria sono i sociologi George Simmel<sup>15</sup>, Thorstein Veblen<sup>16</sup>, Gabriel Tarde<sup>17</sup> anche se esempi di un pensiero vicino si possono ritrovare già nella letteratura filosofica del 1700<sup>18</sup>. Il modello sostiene che la moda sia un ciclo che si diffonde verticalmente, nascendo nelle classi sociali più elevate e diffondendosi per “gocciolamento” alle classi via via inferiori. In questo sistema i creatori delle tendenze, ai vertici della piramide sociale, sono gli attori attivi mentre la massa è solamente un assieme di soggetti passivi che, spinti dalla tendenza imitatrice, subiscono passivamente la moda. La spinta iniziale per la creazione di una nuova moda parte da un desiderio di differenziazione sociale della classe superiore rispetto alle masse attraverso un’uniformità di stile che permetta il riconoscimento dell’appartenenza alla suddetta classe. Il desiderio di differenziazione è determinato dalla competitività sociale, infatti la teoria si adatta meglio ai contesti in cui è presente una società stratificata con un’elevata mobilità di classi e quando le differenze non sono pesantemente marcate. Il ciclo si conclude nel momento in cui la moda si estende alla massa e il vertice della piramide sociale necessita di una nuova moda per differenziarsi. Secondo George Simmel ogni moda inizia necessariamente dalla classe al vertice che poi viene copiata dalla massa in un ciclo continuo di differenziazione e imitazione: *“non appena le classi inferiori cominciano ad appropriarsene superando i confini imposti dalle classi superiori e spezzando l’unità della loro reciproca appartenenza così simbolizzata, le classi superiori si volgono da questa moda ad un’altra, con la quale si differenziano nuovamente dalle grandi masse e il gioco può ricominciare”*<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> George Simmel (1858-1918) – Filosofo e sociologo tedesco

<sup>16</sup> Thorstein Veblen (1857-1929) – Economista e sociologo statunitense

<sup>17</sup> Gabriel Tarde (1843-1904) – Filosofo e sociologo francese

<sup>18</sup> In riferimento a La favola delle Api di Bernard de Mandeville

<sup>19</sup> G. Simmel, *La moda*, p. 20

Nel secolo successivo, la teoria “*Trickle Down*” è stata criticata in quanto considerata troppo semplicistica poiché, per quanto descriva i meccanismi di diffusione della moda, non ne spiega i contenuti e i significati. Tra i critici, aiutati soprattutto dall’evoluzione dei costumi e della società che ha mostrato i limiti del precedente modello, i più importanti sono John Carl Flugel, Herbert Blumer e Paul Blumberg. Nel XX secolo Flugel formula la “*Bottom Up Theory*” (Tricke Up), un’evoluzione del modello Trickle Down di cui accetta le basi di partenza aggiornandola però alla società presente con tre precisazioni: alla competitività sociale bisogna aggiungere la competitività sessuale per poter spiegare la diffusione della moda i “trend setter” non coincidono più con i vertici della piramide sociale ma provengono da altre estrazioni come la classe media; la diffusione della moda non avviene necessariamente dall’alto verso l’alto ma può accadere l’opposto. Blumer propone una visione simile a quella del contemporaneo Flugel, specificando come tutti gli addetti ai lavori del sistema moda ne influenzino lo stile. Blumberg inoltre, evidenziando come gli status symbol delle classi ricche vengano considerati inarrivabili dagli altri ceti sociali, afferma, dopo aver visto le rivoluzioni giovanili degli anni ’60 e ’70, che le mode hanno più facilmente origine dalla massa con una diffusione “*trickle up*”.

Una teoria più moderna è la “*Tricke Across Theory*” o “*Mass-Market Theory*” nella quale è sostenuto che le mode non possono avere una diffusione verticale, come nel caso della “*Tricke Down*” o della “*Bottom Up*”, ma orizzontale la cui origine può derivare da svariati contesti sociali. Tra i più noti sostenitori del modello vi sono René König e Fred Davis, i quali sostengono che il ruolo trainante nel mondo della moda è svolto dalle classi medie e che i trend setter si sviluppano in ogni ceto sociale o, addirittura secondo Gianpaolo Fabris, ce ne sono all’interno di ogni gruppo sociale.

Negli ultimi decenni è stata ripresa la Trickle Down Theory in chiave più contemporanea e “perfezionata” considerando il sistema industriale e i media come élite portatrice di innovazione, mentre la massa subisce passivamente come “marionette”<sup>20</sup>. In questa situazione di assoggettamento, la massa di consumatori è portata a credere che, seguendo un determinato stile e effettuando determinati acquisti, è possibile cambiare il proprio status sociale, cosa in vero quasi impossibile<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Nicola Squicciarino è stato tra i primi a utilizzare il termine “Teoria delle Marionette” per identificare la nuova Trickle Down Theory Perfezionata.

<sup>21</sup> M. Baldini, *L’invenzione della moda*, pp. 60-62

## 1.4 LA FILIERA DEL SISTEMA MODA

La filiera del sistema moda è oggi molto articolata e la fonte del vantaggio competitivo non si cerca più nella singola impresa ma nel come quest'ultima organizza la catena di fornitura, in quella che viene definita "impresa estesa". Il sistema moda è inserito in un cluster di settori tra loro interconnessi e le aziende sono inserite in una rete di imprese collegate a monte e a valle da rapporti di fornitura. Tutte le imprese, anche le più integrate, intraprendono rapporti di fornitura con l'esterno.



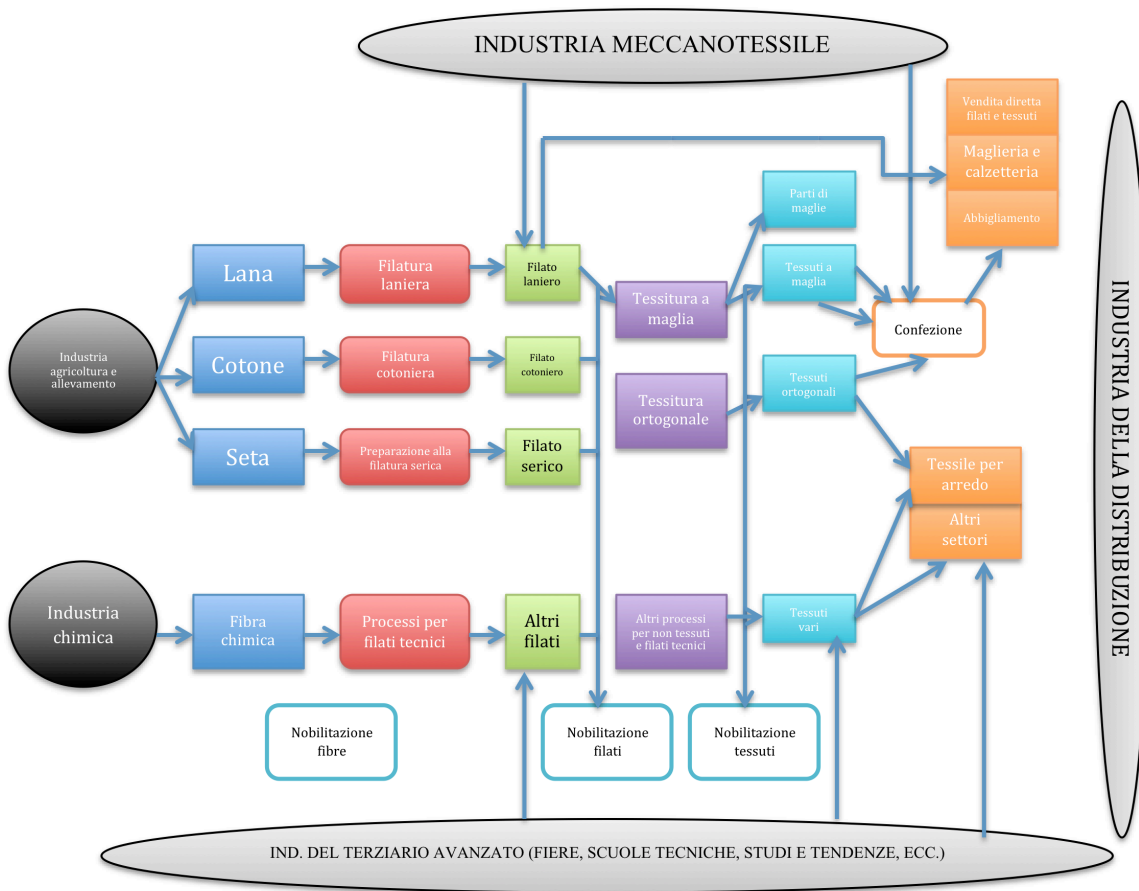
La prima distinzione nella rete di relazioni, è nelle fasi di ciclo produttivo: le fasi a monte che producono semilavorati e le fasi a valle che si occupano della distribuzione. Tutte le fasi, che assieme formano la filiera produttiva, costituiscono dei settori industriali a sé. Inoltre vi sono dei settori che, pur non facendo propriamente parte della filiera, svolgono la funzione di supporto<sup>22</sup>.

Si possono distinguere due macrofilierie nel sistema moda: quella del tessile-abbigliamento e quella della pelle-calzature-accessori. Quella più significativa per la moda e che prenderò in esame è la filiera del tessile-abbigliamento, composta da tre settori principali: il settore delle fibre, il settore tessile e il settore dell'abbigliamento.

---

<sup>22</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 43-44.

## FILIERA DEL TESSILE ABBIGLIAMENTO



Fonte: Le imprese del sistema moda, il management al servizio della creatività, Stefana Saviolo - Salvo Testa, p. 47.

### Il settore delle fibre

Il settore delle fibre è un settore di importanti innovazioni tecnologiche, molto intensivo di capitale e quindi difficilmente delocalizzabile. Le fibre si possono dividere in fibre naturali e fibre sintetiche. Le fibre naturali, a loro volta si possono dividere in fibre animali, come la lana e la seta, e fibre vegetali, come il cotone e il lino. Le fibre chimiche sono invece fibre fatte dall'uomo e si dividono in fibre artificiali, ottenute trasformando materie prime naturali, e fibre sintetiche, totalmente artificiali che derivano da polimeri<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 49-68

## **Il settore tessile**

Nel settore tessile avviene la trasformazione delle fibre in filati e tessuti. Ogni tipologia di fibra ha il proprio ciclo tessile, ad esempio ci sono il ciclo laniero, cotoniero, serico, il ciclo dei non tessuti e dei tessili misti. Tra i vari cicli vi sono molte differenze, tuttavia hanno delle fasi in comune che sono la filatura, la tessitura, e la nobilitazione. La filatura è la preparazione delle fibre per le successive lavorazioni, nella tessitura vengono lavorati i filati per produrre tessuto, mentre la nobilitazione consiste in trattamenti al tessuto, sia cromatici che di finissaggio<sup>23</sup>.

## **Il settore dell'Abbigliamento**

Il settore dell'abbigliamento, al contrario del settore delle fibre, è intensivo di lavoro e di conseguenza la delocalizzazione è diffusa in paesi in cui la manodopera non specializzata ha un costo inferiore rispetto all'Europa e il Nord America. Questo settore si può segmentare in base a due diverse tipologie di prodotto finito: la maglieria e la confezione. Anche se spesso considerate indistintamente come "abbigliamento", le due tipologie di prodotto hanno, a monte, una grossa differenza a livello produttivo-tecnologico ma, nonostante le differenze, ci sono delle fasi comuni, che sono il taglio, la confezione, lo stiro, il controllo e l'imbustaggio<sup>23</sup>.

## **I settori di supporto**

Oltre ai tre principali settori, si possono aggiungere il settore della distribuzione e il meccanotessile che hanno la funzione di supporto alla filiera del tessile-abbigliamento.

Il settore della distribuzione, che si occupa della vendita del prodotto finito al consumatore, si sta trasformando da punto finale della filiera a luogo di elevata importanza strategica commerciale. Negli ultimi anni si sta assistendo a un accorciamento del canale distributivo attraverso l'aumento delle quote di mercato dei grandi magazzini, lo sviluppo di catene di vendita al dettaglio e la nascita di nuovi concetti distributivi con una maggior selezione dei fornitori.

Il settore meccanotessile si occupa della meccanica strumentale e può dividersi in quattro macroaree: la progettazione, l'approvvigionamento delle materie prime, il processo produttivo e logistico e il servizio al cliente, anche post vendita<sup>23</sup>.

## Timing della filiera e orientamento verso la partnership di filiera

Tradizionalmente<sup>24</sup> i tempi del settore della moda sono scanditi dalle collezioni e dagli eventi. Il lungo processo di produzione inizia due anni prima della consegna dei capi ai negozi: le imprese filatura danno il via al lavoro di studio delle tendenze dei tessuti; un anno prima inizia la vendita dei filati e, successivamente, dei tessuti; sei mesi prima della consegna ai negozi avviene la presentazione degli abiti finiti e la loro vendita. Tuttavia i cambiamenti del mercato degli ultimi anni incidono anche nelle dinamiche e nel timing della filiera: l'incertezza dei consumatori e la sempre minor propensione al rischio delle imprese causano spesso ritardi nella produzione e quindi nelle consegne in tutti gli anelli della filiera. Risulta necessario quindi rendere il sistema più efficiente e flessibile, abbandonando la logica competitiva della filiera tradizionale in favore di una partnership di filiera. L'obiettivo consiste nel creare un network di imprese ad elevato grado di cooperazione tra i settori, volte alla creazione di valore per il cliente finale, trasformando la "catena" in "rete" e passare dalla logica del prodotto alla logica del mercato. Attraverso questo cambiamento è possibile fornire un servizio più efficiente sia dal punto di vista della prevedibilità sia da quello del timing<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> La seguente descrizione delle tempistiche non si riferisce alla totalità delle imprese del sistema moda, ma solo alle imprese del "programmato", ovvero le imprese che si dedicano principalmente all'innovazione e all'anticipazione delle tendenze. Per queste imprese, una parte degli approvvigionamenti avviene al buio, cioè prima di conoscere il volume di vendite, mentre la produzione avviene dopo la presentazione dei campionari e la vendita ai buyers. In contrapposizione alle imprese del programmato ci sono le imprese del pronto-moda, caratterizzate da tempi di progettazione, produzione e consegna molto ristretti e dalla produzione di un flusso continuo di collezioni a basso prezzo.

<sup>25</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 68-74.

## 1.5 MANAGEMENT DEL SISTEMA MODA

I prodotti non hanno valore solo grazie alla loro funzione e al loro valore intrinseco. Il valore è determinato in gran parte dal soddisfacimento di determinati bisogni dei consumatori. Questo aspetto, che vale per quasi ogni bene, è particolarmente importante per i beni del sistema moda, in quanto prodotti con contenuti simbolici comunicativi che coinvolgono emotivamente il consumatore (sia al momento dell'acquisto che successivamente). Nel momento in cui un'impresa deve definire una strategia di mercato, è necessario che parta da una strategia di segmentazione e posizionamento che, a sua volta, poggia sulle caratteristiche del prodotto.

In un settore in cui vi è ancora una presenza troppo ingombrante dei titolari-creativi, non c'è però molto spazio per una strategia marketing strutturata: il prodotto e la comunicazione sono in mano ai creativi (spesso coincidono anche con i titolari) e il management si occupa solo della parte commerciale, della produzione e della logistica. Inoltre, aspetto fondamentale e caratteristica unica del sistema moda, il prodotto viene progettato a priori delle indagini di mercato, a differenza di quello che succede in tutti gli altri settori, in cui la definizione di una strategia di mercato ha la precedenza sulla produzione. Il mercato oggi, tuttavia, richiede sempre più la presenza di marketing strategico e strutturato, sia per la sempre maggiore volubilità del mercato stesso, sia per le caratteristiche proprie del prodotto del sistema moda: la funzione principale è quella di “segno” e ciò comporta che il vantaggio competitivo di un'impresa nel medio lungo periodo, passa attraverso la capacità di comunicazione e costruzione di un proprio linguaggio e di un proprio sistema di simboli<sup>26</sup>.

### **Caratteristiche dei prodotti del sistema moda**

Al fine di differenziare la segmentazione secondo una scala di intensità di coinvolgimento del consumatore al momento dell'acquisto, frequenza di acquisto, differenziabilità e costo, è necessaria una classificazione dei beni per categorie. “America marketing Association” propone una tripartizione dei beni, applicabile anche ai beni del sistema moda, in ordine decrescente di potere e razionalità del consumatore:

---

<sup>26</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 117



- convenience good
- shopping good
- speciality good

I convenience good (o commodity) sono beni di largo consumo, caratterizzati da un'elevata frequenza di acquisto, da un basso coinvolgimento psicologico del consumatore e quindi da un processo di acquisto molto breve. Nel caso dei prodotti del sistema moda, nella logica convenience rientrano i prodotti a basso contenuto moda e quelli basici e continuativi.

Gli shopping goods sono beni che non soddisfano bisogni immediati e materiali ma si tratta piuttosto di un soddisfacimento di bisogni di natura psicologica ed emotiva. L'elevato coinvolgimento del consumatore e la bassa frequenza di acquisto comportano un processo decisionale d'acquisto lungo, preceduto da una ricerca più o meno accurata di informazioni e confronti con beni sostitutivi. Gli shopping goods sono, tuttavia, caratterizzati da una difficile sostituibilità e molto spesso la loro sostituzione è causata dall'acquisto di un bene superiore o più recente piuttosto che dal deterioramento. La maggior parte dei beni del sistema moda rientra nella logica shopping (specialmente quelli dei brand famosi e differenziati) grazie alle caratteristiche che li rende prodotti carichi di emotività e coinvolgenti per il consumatore.

Gli speciality good sono beni percepiti come unici dal consumatore e quasi impossibili da sostituire, grazie alle caratteristiche donate dai propri attributi, tangibili e intangibili. Il processo d'acquisto è quindi semplice e veloce poiché il consumatore percepisce come unico il prodotto. Spesso si tratta di beni esclusivi e costosi ma non sono rari i casi in cui beni di largo consumo vengano considerati come speciality: ogni prodotto potenzialmente può entrare in una logica speciality, in quanto dipende esclusivamente dalla percezione dei consumatori. Tra i prodotti del sistema moda rientrano nella categoria sia i grandi classici senza tempo dell'alta moda, come la Kelly di Hermès, sia beni di largo consumo come le All-Star di Converse o i Levi's 501.

Ogni categoria di bene comporta delle diverse strategie competitive delle imprese: la logica qualità/prezzo di un bene convenience è estremamente diversa dall'orientamento al mercato di un bene shopping. Anche se il passaggio da bene convenience o shopping a bene speciality comporta un vantaggio competitivo per l'impresa, la maggior parte rimane confinata nelle logiche shopping e convenience, dovendo fare i conti con un mercato competitivo e molti beni sostitutivi. È per questo motivo che ogni impresa è spinta a differenziare e unicizzare il

più possibile l'offerta all'interno del proprio segmento con una strategia mirata di segmentazione e posizionamento.<sup>27</sup>

## Segmentazione e definizione del mercato obiettivo

La strategia di impresa è volta a differenziare il più possibile il prodotto dai concorrenti all'interno del segmento di mercato di appartenenza. L'obiettivo è quello di offrire un prodotto che sia percepito dal consumatore come il più unico possibile, creando valore e benefici per quest'ultimo.

La segmentazione e la definizione del mercato obiettivo portano l'impresa a definire le scelte



di mercato: è importante non cercare inutilmente di offrire tutti i benefici possibili o concorrere con le stesse offerte dei competitors, ma concentrarsi solo su alcuni benefici cercando di proporli in modo unico, definendo così un territorio competitivo favorevole.

La prima operazione da compiere è la comprensione del contesto di mercato in cui l'impresa si trova a competere, quindi la scelta di un segmento in cui operare e successivamente il posizionamento.

Esiste quindi una macrosegmentazione valida per tutte le imprese operanti nel settore che definisce l'area strategica di affari, una dimensione strategica (interna) che definisce l'ambito competitivo della singola impresa e una microsegmentazione<sup>28</sup>.

### *Macrosegmentazione*

Per quanto riguarda la macrosegmentazione, nel caso dell'abbigliamento, secondo Abell, essa si può ripartire in 3 criteri (tecnologia, funzione e occasione d'uso, gruppi di clienti) all'interno dei quali poi è possibile operare ulteriori segmentazioni. Vi è poi un ulteriore criterio di segmentazione, trasversale rispetto ai precedenti, che è il prezzo.

La logica per gruppi di clienti segmenta il settore distinguendo tra clienti finali e clienti intermedi. Il cliente intermedio, ovvero il canale di vendita, si può distinguere in canale

---

<sup>27</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 117 - 121

<sup>28</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 121 – 122

diretto e canale indiretto: il canale diretto consiste nella vendita diretta dall'impresa al consumatore finale senza intermediari commerciali; il canale indiretto comporta la vendita tramite professionisti del settore della distribuzione e a sua volta è segmentabile a seconda della tipologia di servizio distributivo offerto. La segmentazione dei clienti finali avviene tramite variabili di tipo demografico, geografico, socio-economico e psicografiche, comportamento d'acquisto.

Le funzioni e occasioni d'uso hanno la funzione di descrivere per quale scopo è stato concepito un prodotto. Per quanto riguarda le funzioni d'uso, nell'abbigliamento le tre principali sono: esterno, intimo e costumi da bagno. Le occasioni d'uso, più orientate al mercato che al prodotto, descrivono i momenti a cui il prodotto è destinato: si hanno ad esempio occasioni formali, informali, sport, tempo libero a loro volta segmentabili (soft sport, sport agonistico, formale giorno, formale sera).

Per tecnologia si intende il modo in cui vengono soddisfatti i bisogni dei consumatori e le possibili alternative. Per quanto riguarda il settore dell'abbigliamento le variabili sono di natura merceologica, di materie prime utilizzate e del know-how. Per quanto riguarda la merceologia, si distinguono tre grandi famiglie di prodotti finiti che a loro volta necessitano di tecnologie diverse per la loro realizzazione: tessuti, maglieria e pelle, ciascuna segmentabile per tipologia di prodotto (pantalone, accessorio, capospalla). Il know-how delle imprese del settore abbigliamento definisce tre tipologie di produttori: le griffe, eredità dell'alta moda e orientate al prodotto; i marchi industriali, orientati al mercato; i marchi insegna, orientati alla gestione del network e spesso alla gestione della filiera produttiva a monte.

La segmentazione per fasce di prezzo nel settore dell'abbigliamento presenta cinque segmenti che definiscono i modelli di business da seguire: couture, prêt-à-porter, diffusion, bridge, mass.

La Couture, ovvero l'alta moda, si occupa di pochissimi clienti a livello internazionale cui offre abiti esclusivi e confezionati su misura. I grandi couturiers, oggi, sono i grandi marchi del lusso che utilizzano l'abbigliamento come comunicazione per i settori più profittevoli come quello degli accessori dei profumi.

Il prêt-à-porter (o ready to wear, nella terminologia anglosassone) è caratterizzato da un forte contenuto di moda, dalla produzione stagionale e da prezzi elevati mentre la creatività è in mano agli stilisti (o settore creativo dell'impresa). Il successo è legato al prestigio della marca, all'innovazione e alla qualità. Nella stessa fascia di prezzo, operano le imprese del lusso con accessori classici e continuativi.

La fascia diffusion è un'estensione del prêt-à-porter per un mercato più ampio. In questa fascia di prezzo si trovano le seconde e terze linee degli stilisti e i marchi industriali prestigiosi.

La fascia bridge, come dice il nome stesso, rappresenta un ponte tra il mondo della moda degli stilisti e il mass market, in cui si trovano le ultime linee delle case di moda e i marchi industriali di fascia alta.

Il Mass Market rappresenta l'insieme dei prodotti basilari, a basso contenuto moda e poco differenziati. Anche se è possibile distinguere tra Better e Moderate, non vi è un posizionamento di prezzo in questa fascia, i fattori di differenziazione sono diversi, ad esempio il rapporto qualità-prezzo, la comunicazione, la gestione del punto vendita<sup>29</sup>.

#### LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI SEGMENTI SECONDO LA FASCIA DI PREZZO

	<b>MASS</b>	<b>BRIDGE</b>	<b>DIFFUSION/P-à-P</b>
<b>FATTORI CRITICI DI SUCCESSO</b>	Prezzo/servizio	Marca/stile	Griffe/creatività
<b>CLIENTI-TRADE</b>	Distribuzione evoluta Specialisti Grossisti	Specialisti Boutique	Boutique Concept Store
<b>VARIABILE STRATEGICA DEL SISTEMA DI OFFERTA</b>	Volumi e assortimenti	Time to market	Griffe
<b>STILE DEL PUNTO VENDITA</b>	Grandi superfici	Specializzazione	Concetto della Griffe

Fonte: "Le imprese del sistema moda", Saviolo - Testa

#### *Definizione del mercato di riferimento*

L'obiettivo della definizione del mercato di riferimento è quello di trovare il segmento in cui vi sono più opportunità per impiegare al meglio le risorse a disposizione.

<sup>29</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 123 - 131

Nel caso dell'abbigliamento ci sono due approcci: uno tradizionale, orientato al prodotto e uno più innovativo, orientato al mercato.

L'approccio tradizionale prevede la definizione delle funzioni d'uso, della tipologia di prodotto e dei processi industriali. Solo una volta definiti questi parametri viene deciso il segmento di mercato. La possibilità di innovazioni a livello tecnologico però sono ormai molto scarse. L'evoluzione dei consumatori e l'aumento della concorrenza degli ultimi anni ha messo in discussione l'approccio tradizionale mostrano come sia necessaria una maggior attenzione alla domanda finale. Nasce così il nuovo approccio, orientato al mercato, in cui l'innovazione parte dalle categorie di mercato, infatti vengono definite le occasioni d'uso, i gruppi di consumatori e i formati distributivi. Grazie a questo nuovo modello è possibile una più accurata segmentazione degli ambiti competitivi occupabili dall'impresa basati sulle caratteristiche dei consumatori. Questo aspetto può essere molto rischioso, considerata la mutevolezza del mercato, per questo motivo diviene sempre più contrale il ruolo della distribuzione e, nello specifico, del punto vendita, luogo di collegamento tra il cliente finale e l'impresa<sup>30</sup>.

#### *Microsegmentazione o segmentazione della domanda*

La segmentazione della domanda consiste nell'aggregare gruppi di clienti secondo i loro bisogni. Lo scopo è quello di definire più precisamente possibile i segmenti, che a loro volta devono essere più convenienti e raggiungibili possibile per l'impresa. Inoltre deve essere possibile offrire un marketing mix specifico per ogni segmento, tenuto conto della variazione del mercato e della variazione tecnologica.

Tra le tipologie di segmentazioni si possono evidenziare quelle di tipo descrittivo e di tipo comportamentale. Nella segmentazione di tipo descrittivo avviene una descrizione del consumatore indipendentemente dal comportamento di quest'ultimo. Ne sono un esempio la segmentazione geografica e la segmentazione socio-demografica. La segmentazione di tipo comportamentale raggruppa i consumatori in base al loro comportamento. Ne sono un esempio la segmentazione per comportamento d'acquisto, la segmentazione psicografica (che considera come vive il soggetto) e la segmentazione sulla base dei benefici ricercati (che prende in esame cosa vuole il soggetto)

Quando si considera la segmentazione della domanda bisogna tenere in considerazione le variazioni del mercato e i dei consumatori. Guardando al passato e a quella che può essere

---

<sup>30</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 131 - 138

considerata la prima segmentazione di mercato della storia, la spinta dei giovani negli anni '70 per avere un abbigliamento esclusivo, si può notare come l'evoluzione dello stile di vita ha portato, al giorno d'oggi, ad una situazione completamente diversa. Gli stili di vita non sono più rigidi e coerenti con la classe di appartenenza come in passato, oggi l'individualità emerge da scelte quotidiane, è multidimensionale e flessibile. In questo contesto così volubile in cui diventa sempre più difficile definire precisamente un segmento di mercato, bisogna adottare un approccio di costruzione di mercato, in cui i bisogni del consumatore vengano anticipati e non rincorsi, attraverso una segmentazione per "stili di pensiero", ove il centro dell'analisi diventa la categoria mentale, non più il singolo individuo. L'obiettivo, inoltre, soprattutto per il sistema moda, dev'essere quello di sviluppare con il consumatore una relazione e partnership attraverso una relazione di partecipazione a vantaggio di entrambi<sup>31</sup>.

## **Processo di posizionamento**

Il processo di posizionamento dell'impresa all'interno di un segmento è uno dei processi più importanti in una strategia competitiva nonché la base per costruire una strategia di marketing coerente con il contesto in cui ci si posiziona. La scelta di posizionamento serve a impedire che il consumatore possa posizionare autonomamente l'offerta dell'impresa (in modo errato) nel panorama competitivo. L'obiettivo è quello di creare una differenziazione con i competitors passando da una logica convenience/shopping a una speciality attraverso la scelta di comunicazione di determinati attributi, nel caso della moda, soprattutto intangibili. La differenziazione, tuttavia, è un costo per l'impresa ed ha senso di essere sostenuto solo se il consumatore riesce a percepire questa differenziazione e la considera determinante per le proprie scelte d'acquisto.

Il posizionamento del prodotto può avvenire per una serie indefinita di fattori, tra cui attributi, in base ai benefici associati ad esso, per specifiche funzioni o occasioni d'uso, rispetto ai concorrenti e, per il sistema moda, gli stili vestimentali.

Gli attributi sono le caratteristiche fisiche del prodotto come, ad esempio, i materiali utilizzati che nel caso della moda sono molto difficili da cogliere.

Per benefici si intendono le caratteristiche intangibili, ovvero l'insieme dei valori immateriali che vengono rappresentati dal prodotto e dalla comunicazione dell'impresa. Anche a causa della difficoltà davanti agli attributi fisici, il consumatore è spesso portato a ricercare un

---

<sup>31</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 138-152.

prodotto che prometta di soddisfare i propri bisogni, più che una ricerca autonoma per attributi.

Le funzioni e le occasioni d'uso determinano il posizionamento del prodotto rispetto a specifiche situazioni.

I concorrenti sono sia un vincolo che un'opportunità di posizionamento per le imprese: un vincolo in quanto è molto difficile adottare dei segni che sono già stati adottati da altri ed essere efficaci; l'opportunità risiede invece nella possibilità dell'impresa di re-inventare gli stessi segni e farli propri alimentando la propria crescita.

Gli stili vestimentali riflettono il modo di concepire l'abbigliamento da parte del consumatore ed è strettamente legata a una serie di fattori in continua mutazione come il periodo storico, ma anche altri più durevoli come l'appartenenza a determinanti contesti sociali.

#### STILI VESTIMENTALI E CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI OFFERTA

<b>Stile vestimentale</b>	Classico/tradizionale	Moderno	Avanguardia
<b>Tipologia di bisogno</b>	Abito per coprirsi	Abito da interpretare	Abito per esibirsi
<b>Sistema segnico</b>	Serietà	Essenzialità	Riconoscibilità
<b>Occasioni di vita</b>	Tutte	Giorno	Ludiche/informali
<b>Personalità</b>	Classica	Evoluta	Trasgressiva

Fonte: "Le imprese del sistema moda" – Saviolo, Testa

La differenziazione dei prodotti deve essere rilevante per il target scelto, comunicabile e soprattutto profittevole. La rilevanza per il target si ottiene conoscendo i benefici attesi dai consumatori obiettivo dell'impresa. La comunicabilità è necessaria in quanto il posizionamento dell'impresa non è sempre chiaro al consumatore e la percezione di quest'ultimo può essere distorta rispetto alla volontà del produttore. Infine la differenziazione deve essere, ovviamente, profittevole: la scelta di differenziarsi deriva dall'obiettivo di avere un vantaggio competitivo e quindi maggiori profitti, non avrebbe senso sostenere dei costi di differenziazione se non ripagati da un aumento dei profitti<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 153-158.

### *Posizionamento di identità di marca*

Una differenza importante è quella tra posizionamento di prodotto e posizionamento di marca. la marca è “un nome, termine o simbolo o disegno o combinazione di essi che mira ad identificare un bene o un servizio di uno o più venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti”<sup>33</sup>, ma non solo: essa ha anche un’importante valore strategico. È stata più recentemente definita come “aggregazione, attorno a specifici segni di riconoscimento, di un complesso di valori, associazioni, aspettative, ai quali i clienti attribuiscono un valore che va oltre gli attributi tecnici e funzionali dei prodotti identificati dalla marca stessa”<sup>34</sup>.

Il concetto di marca si basa su due elementi: uno materia e uno immateriale. L’elemento materiale ha la funzione di rendere riconoscibile la marca attraverso un universo di segni e identificare in essa i prodotti collegati e le caratteristiche che la contraddistinguono. L’elemento immateriale è proprio del consumatore, sintesi della storia, delle scelte dell’impresa e del suo successo, un insieme di elementi che sono entrati nell’immaginario del consumatore.

La marca è stata definita anche come “insieme dei discorsi tenuti su di essa dalla totalità dei soggetti coinvolti nella sua generazione”<sup>35</sup>, ovvero una situazione fuori dal controllo dell’impresa, se non attraverso la gestione dell’identità di marca. Circa la natura semiotica della marca, Kapfer, esperto di brand management scrive: “ha inizio come una parola senza senso legata a un prodotto e, anno dopo anno, quella parola acquista significato autonomo, determinato dai ricordi di quella comunicazione e dei prodotti del passato. Nel tempo l’identità di marca definisce un’area di possibilità legittimate...”<sup>36</sup>.

Nel settore della moda, mutevole e scandito dalle stagioni, la marca è il ponte che può creare una relazione di continuità tra il consumatore e il prodotto. E’ in questo contesto che la gestione della marca diventa un nodo cruciale della strategia dell’impresa, il cui sviluppo diventa un bene durevole nel tempo. L’identità di marca è quindi un’attività autonoma a sostegno del prodotto, non un’evoluzione spontanea, bensì il risultato di una specifica strategia aziendale che si può sintetizzare in 3 fasi principali:

1) Marca come sintesi di attributi:

Si tratta della fase iniziale in cui l’obiettivo della marca è quello di rendere riconoscibili e distinguibili i prodotti attraverso l’universo dei segni. I prodotti, in

---

<sup>33</sup> American Association Committee on Definition - 1960

<sup>34</sup> C. Zara, *La marca e la creazione del valore di impresa*, Etas Libri, 1997

<sup>35</sup> A. Semprini (a cura di), *Lo sguardo semiotico*, Franco Angeli, 1997

<sup>36</sup> J.N. Kapfer, *Strategic Brand Management*, Free Press, 1992, pp. 38-39.



questa fase, contengono gli elementi che rendono differenziata la marca svolgendo la funzione di “garanzia di qualità”.

2) Marca come sintesi di benefici:

La fase intermedia in cui inizia a prendere forma l'identità di marca. In questa fase la strategia d'impresa ha reso riconoscibile la marca e l'ha connotata di attributi, tangibili e intangibili, che creano un valore che va oltre agli attributi stessi.

3) Marca come vettore di sviluppo

La terza fase è il punto di arrivo dello sviluppo dell'identità di marca in cui quest'ultima si sgancia dal prodotto e assume una propria identità.

Lo sviluppo di una forte identità di marca risulta fondamentale per le imprese operanti in mercati come quello della moda, in cui i prodotti vengono percepiti come omogenei. L'evoluzione dipende però molto dalla tipologia di impresa titolare della marca: a tal proposito si possono distinguere tre tipi di imprese: l'azienda industriale specializzata, la maison con stilista e la marca distributiva o marca insegna. Nel primo caso si tratta di una marca industriale la cui identità è legata agli attributi del prodotto. Nelle *maison* più che di marca si può parlare di *griffe* la cui identità è da subito legata ad un mondo di riferimento. Le marche insegna presentano svariate tipologie di identità di marca, dalle occasioni d'uso a vari mondi di riferimento.

Nel settore della moda, l'identità di marca si definisce in relazione alle caratteristiche di tre elementi dell'offerta dell'azienda che tra loro dovrebbero essere estremamente coerenti: l'identità stilistica, l'identità di immagine e l'identità distributiva. L'identità stilistica è lo stile del marchio che permane con il passare delle stagioni e riguarda sia i materiali utilizzati sia le scelte di colori e forme. L'identità di immagine è definita dalla comunicazione continuativa dell'impresa, strategicamente selezionata in base al posizionamento. L'identità distributiva, infine, definisce come i prodotti vengono presentati sul mercato attraverso un concetto distributivo che dovrebbe essere unico: diventa di cruciale importanza quindi la gestione del punto vendita, dalla comunicazione al design architettonico e i servizi accessori offerti.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 153-168

## 1.6 COMUNICAZIONE

La comunicazione è un atto comune che ognuno compie quotidianamente sotto le più svariate forme, da quelle verbali a quella non verbali e attraverso l'uso di segni e linguaggi comprensibili, più o meno consciamente, dagli interlocutori. La comunicazione di impresa ha il compito di informare i consumatori sui valori che definiscono il prodotto e l'azienda. Il processo comunicativo, spesso sottovalutato dalle imprese, oggi risulta essere uno strumento fondamentale, sempre più sofisticato e codificato, attraverso cui basare una strategia di marketing coerente con l'offerta. Quanto detto risulta valido per ogni settore produttivo ma, in particolar modo per i settori come la moda che sono alimentati dall'evocazione immaginari e desideri. Inoltre, nel caso della moda sostenibile, si rende necessaria una nuova trasparenza attraverso i nuovi mezzi di comunicazione che, per quanto in alcuni settori possa essere considerato un ostacolo, per altri risulta essere una fonte di vantaggio competitivo che le imprese hanno il dovere di cogliere<sup>38</sup>.

### Il processo comunicativo

Per comunicazione si intende la trasmissione di un messaggio in cui è necessario che “il comunicante elabori una rappresentazione interiore del mondo esterno e che poi metta in atto un comportamento simbolico che trasmetta il contenuto di tale rappresentazione. Il destinatario deve prima percepire il comportamento simbolico, cioè costruirne la rappresentazione interiore, per poi trarne un'ulteriore rappresentazione interiore dello stato che esso vuole significare. Quest'ultimo passo dipende dall'accesso alle convenzioni arbitrarie che regolano l'interpretazione del comportamento simbolico”<sup>39</sup>. Ovvero in una comunicazione un mittente, attraverso un comportamento simbolico, trasmette un messaggio a un destinatario, il cui messaggio avrà tanto successo quanto più simile la rappresentazione interiore del destinatario sarà a quella del



<sup>38</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 251

<sup>39</sup> P.N. Johnson Laird, *La comunicazione*, Edizioni Dedalo, 1992, p.12

mittente. L'uguaglianza del messaggio trasmesso con quello ricevuto dipende dal mezzo comunicativo adottato, ovvero se i simboli scelti hanno il medesimo significato per entrambi. La comunicazione, anche se il messaggio viene emesso da un unico mittente, non è un processo unilaterale: il destinatario ha un ruolo attivo che consiste nella codifica del messaggio ricevuto. Inoltre, se viene richiesta l'emissione di un feedback, la comunicazione assume una forma circolare.

La scienza che spiega il funzionamento della comunicazione è la semiotica e il suo obiettivo è "l'oggettivazione della generazione e dell'organizzazione del senso, e questo indipendentemente dal linguaggio o dalla forma d'espressione attraverso i quali esso si manifesta"<sup>40</sup>. Il "segno", nozione fondamentale della semiotica, ha la funzione di unire il significante, ovvero ciò che è contenuto nel segno, al significato, cioè le suggestioni che vengono evocate dall'oggetto<sup>41</sup>.

## **Comunicazione d'Impresa**

Per quanto riguarda il mondo delle imprese, la comunicazione può essere distinta in comunicazione interna, che si sviluppa tra gli interlocutori interni dell'azienda e comunicazione esterna, che coinvolge interlocutori esterni. Tuttavia, nel momento in cui si considera la filiera della comunicazione come un unico sistema di attività finalizzate ad un più ampio obiettivo comune, ovvero la soddisfazione del cliente finale, la distinzione tra comunicazione interna ed esterna risulta meno definita. In quest'ottica è molto più significativa una divisione delle attività in comunicazione esterna di marketing, comunicazione interna, comunicazione economico-societaria e comunicazione istituzionale<sup>42</sup>. In questo caso si tratta di comunicazione integrata, ovvero quando "qualsiasi azione di comunicazione [...] viene decisa e compiuta avendo ben presente che l'estrema articolazione degli strumenti utilizzati per comunicare e l'interconnessione degli effetti della comunicazione sui vari pubblici rendono necessaria una visione unitaria e complessiva della comunicazione"<sup>43</sup> attraverso l'utilizzo combinato e sinergico di tutte le risorse a disposizione dell'azienda. Si tratta di una comunicazione basata su un preciso disegno strategico

---

<sup>40</sup> D. Bertrand, *Lo sguardo semiotico*, Franco Angeli, 1997, p.116

<sup>41</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 252-253

<sup>42</sup> R. Fiocca, *La comunicazione integrata*, Egea, 1994, p. 12.

<sup>43</sup> Id.

dell'impresa, in cui ogni forma di comunicazione è orientata al raggiungimento di un determinato obiettivo.

Questa forma di comunicazione è particolarmente efficace nei settori in cui vengono trattati valori immateriali, come ad esempio la marca, in cui l'unico ponte tra il tangibile e l'intangibile è il marchio che ha la funzione di comunicare, attraverso un'espressione sintetica o un'immagine, un messaggio totale riguardante l'impresa e i suoi prodotti. In quest'ottica, affinché la comunicazione abbia un effetto ottimale, è necessario che il messaggio sia aderente alla realtà e quindi credibile, alimentato dalla coerenza di tutte le comunicazioni dell'impresa<sup>44</sup>.

## **Comunicazione nella moda**

La particolarità del sistema moda consiste nel fatto che, a differenza degli altri settori produttivi, non è conveniente basare la comunicazione unicamente sul prodotto, a causa del rinnovamento troppo frequente<sup>45</sup>. A prova di questa tesi, si può notare come i risultati migliori in termini di comunicazioni si hanno nelle imprese che offrono un prodotto più continuativo e non soggetto a stravolgimento periodico<sup>46</sup>. Per questa ragione i canali di comunicazione utilizzati dagli altri settori non hanno avuto successo nella moda e si sono preferiti strumenti più visivi in quanto l'aspetto dominante dei suoi prodotti non è quello funzionale ma simbolico e le motivazioni che spingono all'acquisto non sono razionali ma emotive. Come detto in precedenza, affinché la comunicazione sia efficace è necessario che tra ciò che viene rappresentato e ciò che realmente rappresenta la marca, vi sia una coerenza che però è minata dai numerosi soggetti coinvolti nella filiera della comunicazione. Numerose figure professionali interne ed esterne all'azienda, dalle agenzie di pubblicità e agenzie di pubbliche relazioni agli uffici stampa e editori specializzati, sono chiamate a collaborare per un obiettivo che tuttavia non viene spesso condiviso<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 253-254

<sup>45</sup> Tradizionalmente vengono prodotte le due classiche collezioni all'anno, primavera-estate e autunno-inverno. Tuttavia negli ultimi anni si stanno aggiungendo delle collezioni intermedie "flash" prima e dopo le presentazioni delle principali e mini-collezioni per particolari eventi (come ad esempio il capodanno) frammentando sempre più la classica ciclicità del sistema moda. Le imprese del fast-fashion, inoltre, non seguono questa regola, proponendo fino a dodici collezioni all'anno.

<sup>46</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 255.

<sup>47</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 256-257.

### *Gli strumenti*

Gli strumenti per la comunicazione sono molteplici ma possono essere distinti in tre categorie: gli strumenti per la comunicazione stagionale, gli strumenti per la comunicazione istituzionale, gli strumenti per la comunicazione relazionale.

Gli strumenti per la comunicazione stagionale sono ad esempio i cataloghi, le sfilate, le fiere e i media. I cataloghi sono lo strumento di comunicazione della moda più utilizzato, soprattutto per una comunicazione Business to Business ma anche Business to Consumer all'interno dei punti vendita. L'evoluzione tecnologica e i mutamenti del mercato stanno portando le imprese a preferire il direct marketing a questa forma di comunicazione. Le sfilate sono sicuramente lo strumento di comunicazione più importante e da sempre hanno rappresentato il punto focale della comunicazione delle imprese. Nel corso della storia della moda, la sfilata ha subito una profonda evoluzione per quanto riguarda la sua funzione: inizialmente aveva lo scopo di esporre il prodotto ma ormai è diventata uno show volto a creare interesse e stupore<sup>48</sup>. Il vero momento di incontro tra i soggetti facenti parte della filiera sono le fiere. Originariamente rappresentavano momento puramente di vendita ma oggi hanno più funzione di promozione e comunicazione Business to Business vera e propria. Grazie all'apertura ai "non addetti ai lavori" stanno sempre più diventando un'occasione di comunicazione Business to Consumer. Infine i media comprendono tutte le forme di comunicazione di massa quali la stampa (il mezzo in cui vi è il maggiore investimento) che comprende quotidiani, i periodici e la stampa specializzata, televisione, affissioni e canali multimediali.

Gli strumenti per la comunicazione istituzionale sono innanzitutto la marca e il punto vendita ma si possono aggiungere anche i magazine aziendali e la sponsorship artistica.

Per quanto riguarda la marca, nella comunicazione d'impresa, occorre fare una distinzione fra due tipologie di imprese: quelle il cui nome coincide con la marca e quelle il cui nome non coincide con la marca, poiché sono semplicemente diversi oppure perché l'impresa possiede un portafoglio di marche come nel caso Procter&Gamble e Inditex.

Nel caso i due nomi coincidano, la comunicazione della marca ha una valenza istituzionale, serve a indicare la mission d'impresa e tutti i valori ad essa collegati, permanenti nel tempo e che prescindono dalla variazione del prodotto offerto. Un celebre caso è Benetton che, con la campagna di Oliviero Toscani, al di là di quella che possa essere stata la collezione stagionale, metteva in luce il concetto di unione diversità, costante dell'impresa trevigiana.

---

<sup>48</sup> Molti capi che vengono prodotti per le sfilate di Parigi, Milano e New York sono pezzi unici e non verranno successivamente prodotti per la vendita. Il loro scopo è puramente comunicativo ed evocativo.

Nel caso in cui la marca non coincida con il nome dell'impresa, quest'ultima affronterà il tema della comunicazione a diversi livelli: a livello istituzionale promuovendo il nome dell'impresa come garanzia su tutta la gamma di beni e servizi offerti; a livello di singole marche invece promuovendo il mondo rappresentato da esse nella loro specifica area di affari. Nel corso degli anni è cambiato radicalmente anche il ruolo del punto vendita nelle strategie societarie: si è passati da mero luogo di scambio verso una nuova centralità strategica, specchio dell'importanza sempre maggiore della distribuzione. Il motivo di questo cambiamento va ricercato nell'evoluzione delle relazioni produttore-consumatore e oggi la tendenza spinge verso un maggior coinvolgimento di quest'ultimo attraverso un dialogo bidirezionale. In questo evoluto contesto il punto vendita diventa il luogo ideale per dare al cliente l'esperienza emozionale che si vuole trasmettere con la comunicazione, creando altresì una coerenza tra identità e strategia, rendendo il punto vendita uno dei principali mezzi di comunicazione dell'impresa e uno strumento di marketing integrato.

Gli strumenti di comunicazione relazionale sono gli eventi e gli strumenti che utilizzano la rete come forma di comunicazione, come il marketing relazionale, i siti web, il mailing, l'utilizzo dei social network e la sponsorizzazione attraverso essi. Internet ha aperto nuove strade anche per quanto riguarda la comunicazione Business to Business grazie alla possibilità di comunicazione e condivisione di informazioni immediate. All'interno della stessa impresa, la rete permette di condividere le informazioni tra i settori migliorando la coordinazione e quindi l'efficienza. La vera rivoluzione, tuttavia è fuori delle mura dell'impresa, con la possibilità di avere una comunicazione immediata e costante con tutti gli attori della filiera produttiva, dai produttori a monte ai distributori a valle, permettendo costanti processi di apprendimento e aggiornamento, fondamentali per ottenere un vantaggio competitivo di lunga durata.

La rete ha inoltre cambiato drasticamente i tradizionali rapporti tra media e impresa e la comunicazione Business to Consumer e Business to Business. Per quanto riguarda la comunicazione Business to Consumer, le aziende utilizzano sempre di più internet, non solo come efficace strumento di comunicazione, ma anche come piattaforma e-commerce per la vendita diretta dei prodotti, come raccoglitore di informazioni dai consumatori e sviluppo di collezioni future. Per quanto riguarda l'e-commerce, le discriminanti del successo di questo canale di vendita sono la fiducia nella marca e la standardizzazione del prodotto. I prodotti del sistema moda (esclusi gli accessori) si prestano meno alla vendita online rispetto ad altri beni poiché l'esigenza di definire la taglia, l'importanza di dettagli che possono non essere visibili in fotografia, l'impossibilità di percepire il prodotto al tatto, sono aspetti che continuano a

favorire la vendita tradizionale e solo un'efficiente politica di spedizione e resi può colmare. Considerate queste difficoltà, tuttavia l'esplosione dell'e-commerce sta contagiando anche l'industria della moda e i celebri casi di Zalando e Amazon ne sono la prova.

Per quanto riguarda la comunicazione in senso stretto, il problema principale a cui devono far fronte le imprese che intraprendono la strada del web (ormai tutte) è quella di creare dei contenuti originali, sempre aggiornati e diversi da quelle che possono essere le tradizionali riviste e i cataloghi<sup>49</sup>.

## **Esempi di comunicazione nel made in Italy<sup>50</sup>**

Nella fabbrica di Giovanni Bonotto a Molvena (VI) ci sono opere d'arte ovunque, anche vicino ai telai, quasi fosse una galleria d'arte. La loro funzione è quella di stimolare la creatività degli artigiani che vi lavorano. L'esperienza personale di Bonotto, legata a quella del padre Luigi che, prima di lui, era titolare della fabbrica, lo ha portato a pensare fuori dagli schemi e inventare la “fabbrica lenta” nella quale produce con vecchi telai restaurati e con tessuti ricercati in ogni angolo del mondo. L'unico filo conduttore è la sperimentazione.

Il caso Bonotto è solo uno dei molteplici nel Made in Italy che rende il settore manifatturiero uno dei più importanti nell'industria italiana. Molti sono i fattori che rendono unico il Made in Italy nel mondo, tra cui spiccano per importanza l'artigianalità, il design, la personalizzazione e l'autenticità.

L'artigianalità è l'arte di saper fare che, grazie alla profonda conoscenza dei materiali utilizzati, contribuisce alla creazione di qualità e all'innovazione.

Il design, progettando per il benessere dell'uomo, ha lo scopo di dare un valore emozionale ad oggetti di uso comune ed è una componente fondamentale per le industrie tecnologicamente arretrate come quella italiana. Permette inoltre una differenziazione attraverso la bellezza dell'oggetto.

La capacità di realizzare beni personalizzati che diventano speciali e unici per il consumatore, deriva dalla comprensione delle esigenze del consumatore, dando un'enorme importanza all'ascolto e grazie alla cultura del servizio e alla professionalità di tutta la filiera.

L'autenticità, in un periodo di globalizzazione, acquista sempre più valore, in quanto fonte di differenziazione. Se supportata da una buona comunicazione può diventare un'importante

---

<sup>49</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 266-279.

<sup>50</sup> Marco Bettiol, *Raccontare il made in Italy*, Marsilio Editore, 2015.

fonte di vantaggio competitivo. Importante risulta, inoltre, la capacità di saper continuamente rinnovare e rielaborare le tradizioni.

In questo contesto, la comunicazione gioca un ruolo fondamentale. L'importanza nel mondo della qualità italiana, sia a livello intrinseco di materiali, sia a livello estetico di bellezza, che deve essere adeguatamente comunicata, è sottovalutata dalle aziende italiane (soprattutto medio-piccole).

Inoltre la comunicazione è totalmente assente in mercati che sono, e sempre più saranno, importanti come la Cina, a causa di barriere linguistiche troppo spesso ignorate. L'Italia, mostra un pesante ritardo nell'utilizzo dei mezzi informatici per la comunicazione, sia per la promozione sia per la vendita online.

Il successo di Ilaria e Veronica Cornacchini e Matteo Gioli, cappellai fiorentini e fondatori di Superdumper, si basa sulla loro capacità di comunicare, oltre all'artigianalità, all'innovazione, allo stile e alla qualità. La loro comunicazione (A parte la visibilità ottenuta partecipando con una collezione al Pitti nel 2010 e vincendo "who's your next? Uomo 2013") si basa sul web con il loro sito, costantemente aggiornato con presentazioni di collezioni, ma soprattutto con i social network (facebook, instagram e tumblr) in cui quotidianamente raccontano il loro lavoro. Inoltre i loro prodotti sono in vendita nelle più famose piattaforme di e-commerce.

In questo caso si possono notare i principali ingredienti del successo della comunicazione: la storia alla base del progetto e la capacità di assecondare le richieste della community, dialogando e informando al tempo stesso.

L'arte dello "storytelling", in un momento in cui il marketing tradizionale sta perdendo la sua efficacia, gioca un ruolo sempre più importante, dando significati originali al prodotto, unendo la cultura alla produzione (arte di saper fare e saper comunicare).

Per aumentare l'efficacia della comunicazione, soprattutto per le aziende del made in Italy, Marco Bettiol, docente di Internet marketing presso l'Università degli Studi di Padova in "Raccontare il made in Italy" propone tre percorsi.

Il primo consiste in "raccontare storie in digitale" attraverso non solo il tradizionale sito web ma anche attraverso l'uso di altri social network come YouTube per la diffusione di video, seguendo l'esempio di Filippo Berto di "Berto salotti", e Instagram per la diffusione di immagini, coinvolgendo utenti influenti. Il format comunicativo lanciato da Laura Scarpa e Lorenzo Cinotti è stato utilizzato anche importanti aziende come "Cannella" per raccontare il proprio prodotto.

Il secondo consiste nell'"Interagire con una comunità (è meglio che fare da soli)", creando delle community online per dialogare con i consumatori più esperti e ascoltare quelli più



appassionati per modificare la propria offerta ed eventualmente dare la possibilità al consumatore di personalizzare online il prodotto.

Il terzo e ultimo percorso è “Creare luoghi che raccontano”, ovvero raccontare la qualità attraverso la creazione di musei aziendali (come ha fatto Poli in una vecchia distilleria) e la creazione di scuole, corsi e accademie.

Questa evoluzione, fondamentale per le imprese italiane che si trovano in una situazione di arretratezza, è possibile solo se vengono impiegate nuove competenze ed investimenti mirati.

Le competenze riguardano la professione dei comunicatori, non più una branca secondaria ma un vero e proprio settore dell'impresa, migliorando e completando inoltre la preparazione degli studenti di comunicazione/marketing. Gli investimenti riguardano la quantità e la composizione delle risorse che le aziende destinano per strutturare delle competenze della comunicazione.

## **Considerazioni sulla situazione attuale**

Una comunicazione che non si basa esclusivamente sulle riviste e sulle sfilate è una novità per il settore della moda ed è ancora acerba. Tuttora spesso si segue il modello “Trial & Error” in cui si sperimentano varie vie, se ne segue una e in caso di errore si abbandona in favore di un'altra che si spera essere più fortunata. Vigge tuttora una comunicazione incentrata sul prodotto che limita gli strumenti a disposizione dell'azienda e comporta difficoltà nella gestione delle figure professionali che dovrebbero occuparsi della promozione. Un'altra conseguenza della comunicazione incentrata sul prodotto è l'omologazione e l'omogeneità dei messaggi, in cui risulta troppo difficile distinguere le marche che trasmettono il medesimo messaggio e tramite gli stessi mezzi. La comunicazione nel sistema moda inoltre viene considerata autoreferenziale, non diretta al consumatore finale ma agli addetti ai lavori.

L'evoluzione del mercato dopo gli anni '90 ha trasformato profondamente il comportamento delle imprese. I cambiamenti più rilevanti del periodo sono: la nascita e la diffusione del pronto moda che costringe le imprese a un maggior confronto con i consumatori; il core della comunicazione diventa la sempre più importante distribuzione, imponendo nuove strategie di marca; l'esplosione di segmenti estremamente comunicativi; diffusione della comunicazione (B2B e B2C) anche nei settori intermedi della filiera; l'aumento costante dell'investimento minimo in comunicazione per superare la cosiddetta “soglia del rumore”.

In conclusione, si può affermare che nell'attuale situazione di mercato, non si può ignorare l'investimento nella comunicazione e non ci si può permettere di essere indifferenziati. Come

dimostrano i casi Diesel e Calvin Klein, viene premiata la creatività e la capacità di rompere gli schemi e cambiare le regole del gioco, attraverso una strategia di marketing e comunicazione integrata efficace<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> S. Saviolo – S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, p. 280.



## CAPITOLO 2 – SOSTENIBILITA' NEL SISTEMA MODA

### 2.1 SOSTENIBILITA' E SVILUPPO SOSTENIBILE

#### Definizione

La sostenibilità è la condizione per cui uno sviluppo può realizzare i bisogni dell'attuale generazione senza pregiudicare la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri, cercando di lasciare in eredità una qualità di vita superiore. Lo sfruttamento e il degradamento delle risorse naturali non può garantire uno sviluppo duraturo e socialmente accettabile<sup>52</sup> mentre la sostenibilità è essenziale per mantenere i processi ecologici e le biodiversità di un ecosistema, quindi garantirne la stabilità. Con gli anni il concetto di “sostenibilità” si è evoluto, estendendosi alla sfera economica e sociale, assumendo così un significato più universale, non più solo riguardante l'ecologia in senso stretto, ma anche la salute dei lavoratori e dei consumatori, il rispetto dei diritti umani, la razionalizzazione dei processi produttivi e creativi con una particolare propensione per ricerca e innovazione<sup>53</sup>. Attraverso la sinergia di questi aspetti si è giunti ad una nuova definizione di progresso che trascende il classico sistema di misurazione della crescita economica basato sul PIL<sup>54</sup>.

#### Storia

Nella prima metà degli anni '60 del novecento, grazie alla spinta del movimento ambientalista, avvalorato dalla ricerca “Rapporto sui limiti dello sviluppo”, nasce una prima idea di sostenibilità, intesa come presa di coscienza che lo sfruttamento delle risorse naturali stava raggiungendo livelli allarmanti, senza alcun segnale di frenata. Il concetto è stato introdotto nel 1972, con la Conferenza ONU sull'ambiente umano, la prima conferenza globale sui temi dell'ambiente tenutasi a Stoccolma tra il 5 e il 15 Giugno durante la quale venne pubblicato il rapporto “Limiti dello sviluppo” in cui si affermava che l'umanità avrebbe

---

<sup>52</sup> Rapporto Brundtland, 1987

<sup>53</sup> [www.sistemamodaitalia.com](http://www.sistemamodaitalia.com), *Sostenibilità nell'industria tessile-abbigliamento-moda*

<sup>54</sup> Enciclopedia Treccani, *sostenibilità*.

presto raggiunto i limiti naturali dello sviluppo. Vennero emanati 3 documenti: “Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment” che fissava le linee guida e i principi a cui gli Stati avrebbero dovuto attenersi in materia ambientale; “Action Plan for Human Environment” che definiva gli obiettivi della Dichiarazione ;una “Risoluzione” su questioni istituzionali e finanziarie.

L’”Action Plan” riguardava il rapporto tra ambiente e sviluppo, vari aspetti delle questioni ambientali tra cui cultura ed educazione, l’inquinamento e la gestione delle risorse naturali.

La “Declaration” *“è il primo strumento internazionale che sul piano generale enuncia alcune regole di condotta basilari in materia di protezione dell’ambiente, dalle quali emerge la convinzione della maggioranza degli Stati che non è possibile affrontare e risolvere i problemi ambientali senza un’azione comune”*<sup>55</sup>. Si afferma quindi l’idea che le problematiche in tema ambientale non possano essere affrontate singolarmente ma è necessaria un’azione unitaria perché l’ambiente stesso deve essere considerato come unitario, non più come l’insieme degli elementi che lo compongono<sup>56</sup>. Inoltre il modello da seguire non sarebbe più dovuto essere quello basato sulla crescita indiscriminata ma un modello di stabilità sia economica che ecologica.

Numerosi, in seguito, furono gli accordi internazionali a partire dagli anni ‘80. L’”Unione Internazionale per la conservazione della natura” pubblicò, rispettivamente nel 1980 e 1982 due importanti documenti (“Strategie per la conservazione del mondo” e “Carta per la Natura”) che evidenziarono il problema del degradamento dell’ecosistema mondiale. Questo problema, assieme alle condizioni dei paesi in via di sviluppo, portarono la Commissione mondiale delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo (commissione Brundtland) nel 1983 a cercare una soluzione al conflitto tra tutela ambientale e sviluppo. Con la conclusione, nel 1987 con il Rapporto Brundtland, venne definito con maggior precisione il termine “sostenibilità” definendo che lo sviluppo sarebbe dovuto cambiare diventando “sostenibile”<sup>57</sup>. Nel 1992, tra il 4 e il 14 Giugno a Rio de Janeiro, venne indetta la “United Nations Conference on Environment and Development”, in cui parteciparono 172 governi, 108 Capi di Stato, 2400 rappresentanti di organizzazioni non governative. Il tema centrale era l’inquinamento, con un’analisi dei modelli di produzione, delle risorse alternative, dell’inquinamento idrico e un riordino dei sistemi di trasporto pubblico. I Paesi aderenti riconobbero che le problematiche ambientali devono essere necessariamente affrontate in

---

<sup>55</sup> www.grenstudioservice.com, *La Conferenza ONU sull’ambiente umano (UNCHE)*, 1972

<sup>56</sup> Dichiarazione di Stoccolma sull’ambiente umano, 1972

<sup>57</sup> Rapporto Brundtland

maniera universale, coinvolgendo tutti gli Stati. Vennero emanate tre dichiarazioni di principi e due convenzioni globali e per sovrintendere l'applicazione degli accordi venne formata la "Commissione per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite"<sup>58</sup>.

La "Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo" definisce 27 principi dello sviluppo sostenibile, continuando la costruzione di uno sviluppo sostenibile iniziato nel 1972 con la Conferenza di Stoccolma "[...] allo scopo di instaurare una nuova ed equa partnership globale, attraverso la creazione di nuovi livelli di cooperazione tra gli Stati, i settori chiave della società ed i popoli, operando in direzione di accordi internazionali che rispettino gli interessi di tutti e tutelino l'integrità del sistema globale dell'ambiente e dello sviluppo, riconoscendo la natura integrale ed interdipendente della Terra, la nostra casa"<sup>59</sup>.

La "Dichiarazione dei principi per la gestione sostenibile delle foreste" con la funzione di salvaguardare il patrimonio forestale.

L'"Agenda 21: il Programma d'Azione per il XXI secolo" è un documento di 40 capitoli, suddiviso in 4 sezioni in cui sono stilati obiettivi e intenti su ambiente economia e società per il XXI secolo. Di particolare importanza risulta essere il capitolo 28 in cui il documento riconosce alle comunità locali importanti autonomie per perseguire una politica di sviluppo sostenibile<sup>58</sup>.

La "Convenzione quadro sulla biodiversità" è finalizzato alla tutela delle diversità biologiche.

La "Convenzione quadro sui cambiamenti climatici" è un documento che, basandosi sulle teorie del riscaldamento globale, punta alla riduzione delle emissioni di gas serra. Il documento, non vincolante per gli Stati firmatari, prevedeva che le parti adottassero dei "protocolli" obbligatori che ponessero dei limiti alle emissioni. Il più famoso è sicuramente il "Protocollo di Kyoto" redatto l'11 Dicembre 1997, entrato in vigore il 16 Febbraio 2005 e, con l'Accordo di Doha, prorogato dal 2012 al 2020.

Nell'Agosto del 2002 a Johannesburg, in Sud Africa, si tenne il "Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile". Le parole del premio Nobel per la pace e all'ora segretario dell'ONU Kofi Annan riassumono perfettamente lo scopo dell'incontro:

---

<sup>58</sup> [www.minambiente.it](http://www.minambiente.it), *Il percorso dello sviluppo sostenibile 1992*

<sup>59</sup> Premessa della Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo

*”Viviamo in un pianeta inserito in una delicata ed intricata rete di relazioni ecologiche, sociali, economiche e culturali che regolano le nostre esistenze. Se vogliamo raggiungere uno sviluppo sostenibile, dovremo dimostrare una maggiore responsabilità nei confronti degli ecosistemi dai quali dipende ogni forma di vita, considerandoci parte di una sola comunità umana, e nei confronti delle generazioni che seguiranno la nostra. Il Vertice di Johannesburg 2002 rappresenta un'opportunità per l'impegno di costruire un futuro più sostenibile.”*<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Kofi Annan, Segretario Generale ONU, Johannesburg, Sud Africa, 2002

## 2.2 I DANNI PRODOTTI DAL SISTEMA MODA

L'evoluzione del sistema moda iniziato negli anni '90 è proseguito nel XXI secolo, portando il sistema ad un massiccio aumento della produzione al fine di assecondare da un lato la volontà del mercato verso un più rapido turnover dei beni e dall'altro le esigenze di un'industria che necessita di mantenere una produzione costante.

È proprio in questi anni che nasce il fenomeno del “Fast Fashion”, una moda economica e con una produzione flessibile, che mette in crisi il tradizionale e rigido modello di prêt-à-porter basato sulla stagionalità Primavera-Estate e Autunno-Inverno (in cui dalla progettazione alla vendita al consumatore finale trascorrono due anni). Il Fast Fashion, il cui caso emblematico è rappresentato dall'impresa spagnola Zara, prevede, grazie a una forte integrazione verticale tra progettazione, produzione e distribuzione, un meccanismo di “economie di scarsità”<sup>61</sup> in cui è incoraggiato l'acquisto d'impulso. Il veloce ricambio dei prodotti (si arriva fino alla produzione di dodici stagioni all'anno con un tempo di quindici giorni dalla progettazione alla distribuzione) non permette una riflessione prima dell'acquisto, poiché in pochi giorni il prodotto esposto viene sostituito da una nuova collezione<sup>62</sup>.

Per la massa di consumatori lo sviluppo del Fast Fashion, comporta un radicale mutamento del comportamento nei confronti dell'abbigliamento: ora, ad esempio, risulta molto più conveniente rispetto al passato seguire una moda e di conseguenza cambiare continuamente il guardaroba. Inoltre non risulta conveniente riparare poiché il costo della manodopera potrebbe essere superiore quello del capo.

I dati confermano questa tendenza, infatti dal 1995 al 2014 il prezzo dei capi di abbigliamento è cresciuto in maniera molto sostenuta rispetto agli altri beni<sup>63</sup>. Questa trasformazione, che a primo impatto può sembrare comportare solo un aumento del benessere per i consumatori, necessita un'analisi sull'impatto che questo sistema ha sull'ambiente. È inevitabile che ad un veloce ricambio di beni, corrisponda un aumento di rifiuti e dell'inquinamento causato dall'aumento della produzione. Una ricerca di Greenpeace Germania ha evidenziato che la produzione del settore dell'abbigliamento tra il 2000 e il 2014 è raddoppiata e il consumo

---

<sup>61</sup> [www.vogue.it](http://www.vogue.it), *Fast Fashion*

<sup>62</sup> [www.treccani.it](http://www.treccani.it), *Fast Fashion*

<sup>63</sup> McKinsey&Company, *The State of Fashion 2017*, 2017



medio è aumentato del 60%. La durata dei vestiti è dimezzata negli ultimi 15 anni e le vendite sono passate da 1 miliardo di miliardi di dollari a 1,8 miliardi di miliardi di dollari<sup>64</sup>.

Cercando una soluzione al problema della grande massa di rifiuti, Giuseppe Ungherese, responsabile Campagna Inquinamento di Greenpeace Italia, afferma che il riciclo non può essere l'unica soluzione, in quanto i mercatini sono già saturi e, ad oggi, non è possibile riciclare rifiuti al 100%. L'unica soluzione, secondo Ungherese, è tornare ad una produzione di abiti durevoli nel tempo.

L'inquinamento prodotto ha reso il Tessile-Abbigliamento uno dei settori più inquinanti, secondo solo a quello del petrolio. In particolare risultano inquinanti i processi di tintura, stampa e finissaggio, causa inoltre di un enorme consumo di acqua (tra i 6 e i 9 miliardi di litri all'anno). Oltre all'enorme mole di inquinamento chimico (6 milioni di tonnellate di prodotti chimici), il settore è responsabile del 10% delle emissioni mondiali di gas serra con consumi di 1,074 milioni di kWh di elettricità, 132 milioni di tonnellate di carbone<sup>65</sup>.

### *Settore Agricolo*

L'inquinamento prodotto dall'industria tessile inizia già nella fase dell'agricoltura. Le piantagioni di cotone, che è presente nel 40% dei capi d'abbigliamento, occupano il 3% delle coltivazioni mondiali usando ben il 10% dei pesticidi e il 24% degli insetticidi utilizzati nell'agricoltura mondiale<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup> Greenpeace, *Timeout for fast fashion*, 2016

<sup>65</sup> [www.sistemamodaItalia.com](http://www.sistemamodaItalia.com), Sostenibilità nell'industria tessile-abbigliamento-moda

<sup>66</sup> [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it), La riscoperta dei vestiti che durano una vita. "Cambiamoci di meno salveremo l'ambiente"



Figura 1 - Raccolta del cotone in Uzbekistan

L'esempio più eclatante del danno dell'industria cotoniera è testimoniato da uno dei peggiori disastri ecologici della storia causati dall'uomo: si tratta della scomparsa di quello che era il quarto lago più grande del mondo, il lago d'Aral, tra il Kazakistan e l'Uzbekistan. Nel 1960 la superficie del lago misurava 68.000 km<sup>2</sup> ma nel corso degli anni è andato via via prosciugandosi e ad oggi ne rimane solo il 10%. L'origine di questo scempio risale agli anni della guerra fredda, quando il Regime Sovietico, per incrementare la produzione di cotone, decise di deviare il corso dei due immissari del lago con l'utilizzo di canali per l'irrigazione di zone aride, lasciando il lago senza la quantità di acqua necessaria per essere alimentato. Ora, al posto dell'immenso specchio d'acqua, rimane una distesa di sabbia tossica a causa dei diserbanti utilizzati per le piantagioni di cotone riversati negli affluenti che sfociano in quello che resta del lago<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Focus, *Il Lago d'Aral è quasi scomparso*, Settembre 2016



Figura 2 - Navi arenate sul lago d'Aral

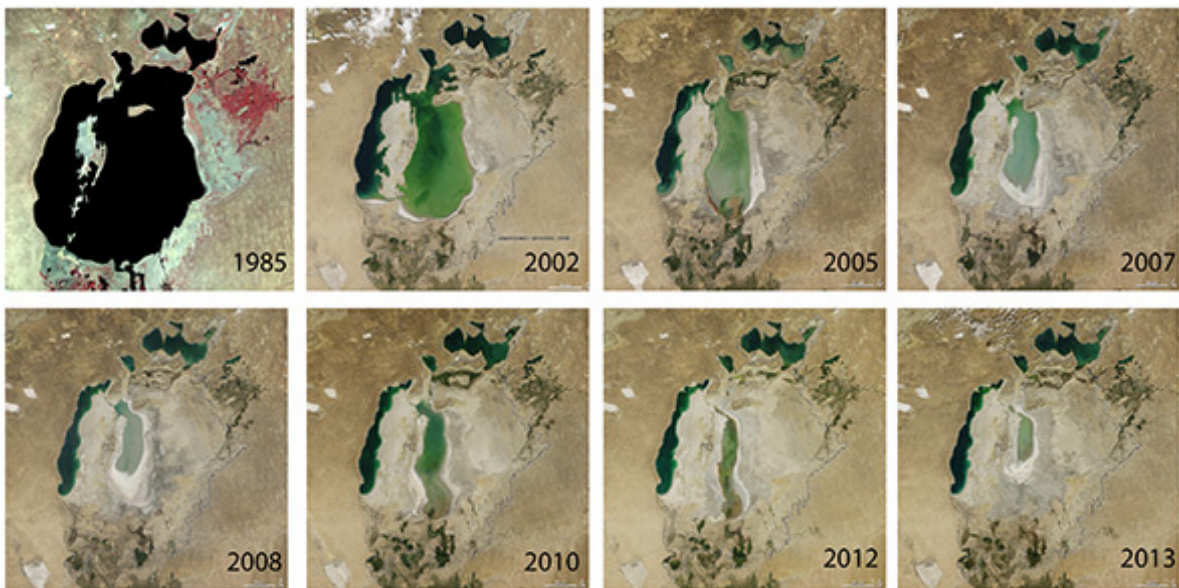


Figura 3 - Foto satellitari del lago d'Aral dal 1985 al 2013

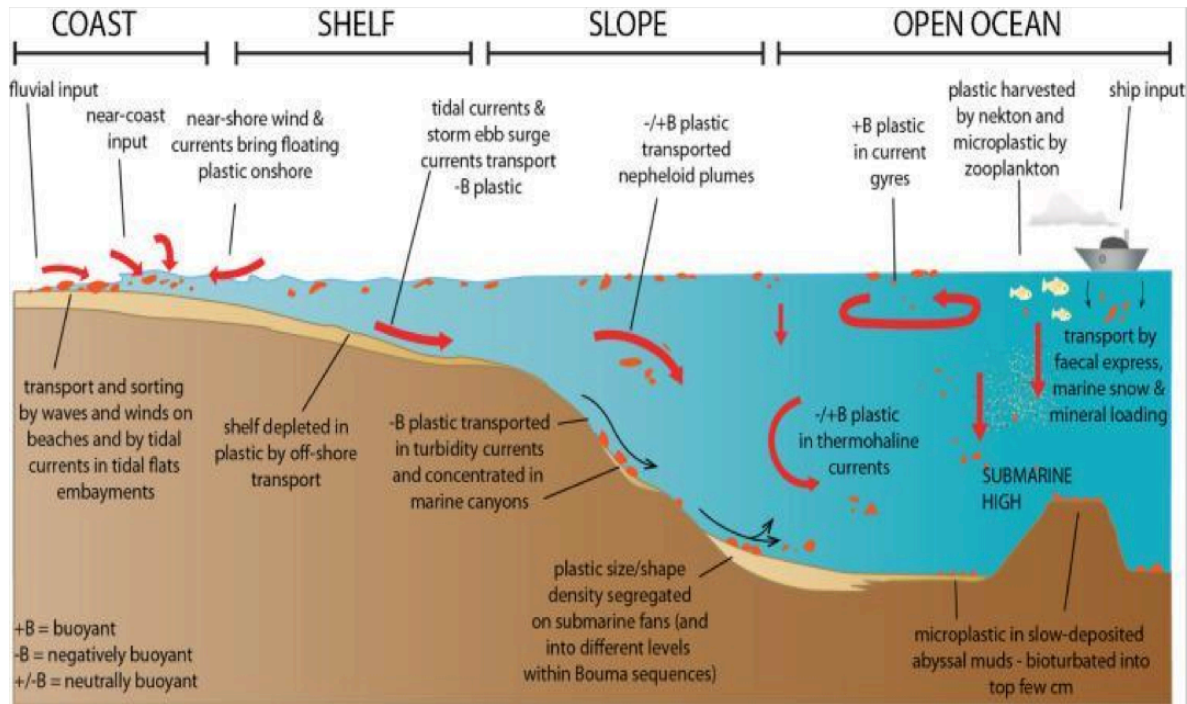
### *Settore delle fibre e dei tessuti*

Il danno maggiore dal punto di vista ambientale, tuttavia, è causato dall'utilizzo di fibre sintetiche. Il poliestere tra tutti, nel suo ciclo di vita emette quasi il triplo di anidride carbonica

rispetto al cotone, impiega decenni per degradarsi e inevitabilmente finisce per contaminare mari e oceani sotto forma di microfibre in plastica<sup>68</sup>.

Dai dati di una ricerca dell'ecologista Mark Browne, nella quale ha studiato le microplastiche nelle coste di 18 siti internazionali, emerge che nell'85% dei materiali sintetici rinvenuti sono presenti delle microfibre<sup>69</sup>.

Schema di dispersione delle microfibre



Fonte: Microfiber Pollution and Apparel Industry

Uno studio dei ricercatori dell'Università della California Santa Barbara, finanziato da Patagonia, ha rilevato che ogni capo sintetico può rilasciare 1,7 grammi di microfibre ogni lavaggio. Delle microfibre rilasciate, solo il 60% viene trattenuto dagli impianti di depurazione, il resto viene disperso nei mari e negli oceani e ingerito dalla fauna marina contaminando l'intera catena alimentare e quindi l'uomo<sup>70</sup>.

La dispersione di sostanze tossiche nei mari non è l'unico pericolo diretto per l'uomo. Secondo uno studio incaricato dalla Commissione Europea<sup>71</sup>, quasi l'8% delle patologie dermatologiche è dovuto alle sostanze tossiche contenute nei tessuti che entrano a contatto

<sup>68</sup> Greenpeace, comunicato stampa 24/11/2016

<sup>69</sup> The Guardian, *How your clothes are poisoning our oceans and food supply*, 2016

<sup>70</sup> Bren school of environmental science & management, Patagonia, *Microfiber pollution and the apparel industry*, 2017

<sup>71</sup> European Commission, DG Enterprise and Industry, *Study on the Link Between Allergic Reactions and Chemicals in Textile Products*, 2013

con la pelle, mentre Il RAPEX<sup>72</sup> colloca al primo posto l'abbigliamento nella classifica per elementi chimici pericolosi.

Un'indagine di Altroconsumo dimostra che l'industria tessile impiega oltre 2000 sostanze chimiche nella produzione, molte delle quali sono dannose, tra cui il PFC che, secondo una ricerca di Greenpeace su 40 prodotti per l'outdoor, è presente nel 90% dei capi<sup>73</sup>.

L'associazione Tessile e Salute, per conto del Ministero della Salute, ha eseguito un'indagine su prodotti tessili acquistati nel territorio nazionale, dimostrando che le etichette nel 34% dei casi riportavano una composizione errata e nel 15% i capi ne erano addirittura sprovvisti; per quanto riguarda la presenza di sostanze pericolose, il 29% aveva un pH fuori dai limiti, il 4% conteneva ammine aromatiche cancerogene, il 4% coloranti allergenici, il 6% metalli pesanti e il 4% formaldeide. Sono inoltre stati monitorati 400 gravi di dermatiti causate dall'abbigliamento, dovute al 69,1% dai tessuti, al 16,5% da accessori metallici e al 14,4% da calzature. L'allarme lanciato dall'Associazione Tessile e Salute riguarda soprattutto i prodotti di importazione che possono essere trattati con sostanze chimiche non a norma secondo gli standard Europei<sup>74</sup>.

### *Tintura, Stampa e Finissaggio*

È enorme la quantità d'acqua necessaria per le successive lavorazioni dei filati e dei tessuti, in particolare le fasi di tintura, stampa e finissaggio. In queste fasi della produzione vengono impiegate, oltre a notevoli quantità di acqua per i lavaggi e i vari trattamenti, sostanze chimiche pericolose, dannose per la salute e per l'ambiente che vengono rilasciate nell'ecosistema contagiando flora, fauna e corsi d'acqua. Nel caso della pelle, per la tradizionale concia vengono utilizzati metalli, tra cui il cromo, causa di possibili reazioni allergiche e allergie nei soggetti più sensibili. In più della metà dei prodotti in pelle sono presenti tracce di cromo esavalente e in un sesto è presente in quantità superiore a dieci milligrammi per chilogrammo di pelle<sup>75</sup>. Le conseguenze in seguito all'utilizzo di cromo esavalente e metalli pesanti sono note anche in seguito alle vicende di "Tricom/pm

---

<sup>72</sup> RAPEX, acronimo di Rapid Alert System for dangerous non-food products è il sistema comunitario di informazione rapida sui prodotti non alimentari.

<sup>73</sup> Greenpeace, *Tracce nascoste nell'outdoor. Pericolose sostanze chimiche nell'abbigliamento*, 2016

<sup>74</sup> Associazione Tessile e Salute, *Sostanze chimiche nei prodotti tessili e reazioni allergiche*. Lo studio è stato realizzato dall'Associazione su richiesta della Commissione Europea DG Enterprise in base all'articolo 25 del Regolamento EU 1007/2011

<sup>75</sup> www.bfr.bund.de, *Chromium (VI) in leather clothing and shoes problematic for allergy sufferers!*, 2007

Galvanica” di Tezze sul Brenta (VI), responsabile “del caso più grave in Europa di inquinamento da cromo esavalente in falda”, secondo Mara Bizzotto<sup>76</sup>.



Figura 4 - esempio di inquinamento da cromo nell'acqua

### *I lavoratori*

In ultima analisi, non per la minor importanza, non si possono non accennare le condizioni di molti lavoratori del settore tessile, sia per quanto riguarda il lavoro minorile sia per quanto riguarda lo sfruttamento dei lavoratori nei Paesi in via di sviluppo.

Per quanto il coinvolgimento dei bambini in lavoro domestico e autorganizzato nel sud del mondo sia tollerato e talvolta incentivato anche da enti come l'UNICEF, il lavoro minorile (ovvero quello che preclude il normale proseguimento degli studi e un sano sviluppo psicofisico del bambino) è condannato dall'ONU che garantisce “ [...] *il diritto del fanciullo di essere protetto contro lo sfruttamento economico e di non essere costretto ad alcun lavoro che comporti rischi o che sia suscettibile di porre a repentaglio la sua educazione o di nuocere alla sua salute o al suo sviluppo fisico, mentale, spirituale, morale o sociale*”<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> TGR Veneto, Intervista a Mara Bizzotto, 23 Aprile 2013

<sup>77</sup> Articolo 32 della Convenzione sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza

Le stime dell'ILO, mostrano che sono 168 milioni i bambini coinvolti in lavoro minorile, circa metà dei quali svolgono lavori considerati pericolosi. La maggioranza riguarda l'Asia (78 milioni) e l'Africa detiene il record negativo della più alta incidenza di minori lavoratori in rapporto alla percentuale della popolazione (oltre il 21%). L'agricoltura è da sempre il settore con il più elevato numero di minori lavoratori (59% con 98 milioni di bambini)<sup>78</sup>.

Il lavoro minorile è drammaticamente diffuso nella settore del cotone, in cui i bambini vengono impiegati da soli o affiancati come aiuto alle madri pagate a cottimo. La minaccia più grave in questo settore è rappresentata dalle ingenti quantità di pesticidi e insetticidi che vengono utilizzati per trattare il cotone, dannosi per gli adulti e ancor più per i bambini. Questa pratica è molto diffusa in tutti i Paesi in cui vi è la produzione di cotone, come il Brasile, il Burkina Faso, Turchia e il Pakistan ma i casi più preoccupanti riguardano India e Uzbekistan.

Oltre allo sfruttamento minorile, una piaga della filiera tessile è lo sfruttamento dei lavoratori adulti. Già dagli anni '90 è noto che le multinazionali che hanno delocalizzato la produzione si appoggino ad imprese di produzione locali che utilizzano spesso personale sottopagato e in condizioni di scarsa sicurezza. Tuttavia un tragico avvenimento ha sensibilizzato maggiormente le masse e ha portato l'opinione pubblica a puntare i riflettori sull'argomento: si tratta del crollo del Rana Plaza nella periferia di Dacca in Bangladesh. Il 24 Aprile 2013 alle ore 8.45 crolla un edificio commerciale di 8 piani, di cui gli ultimi 4 erano stati aggiunti senza permesso, senza i minimi requisiti di sicurezza e igienici. La struttura ospitava 5 fabbriche tessili ma anche una banca, degli appartamenti e numerosi negozi. Il giorno precedente la tragedia erano state avvistate delle crepe sull'edificio che ne compromettevano la struttura, sono stati quindi evacuati i negozi e la banca ma non le fabbriche tessili: i supervisor avevano dichiarato l'edificio sicuro, minacciando la sospensione dei salari ai dipendenti che non si sarebbero presentati il giorno successivo. L'edificio inoltre era stato progettato per ospitare solo negozi e uffici, non aveva una struttura adeguata per sopportare le vibrazioni dei macchinari dell'industria tessile.

Dopo il crollo iniziarono i soccorsi che terminarono il 13 maggio contando 1130 vittime e 2550 feriti, di cui 9 italiani, legati all'industria dell'abbigliamento<sup>79</sup>.

L'effetto mediatico della vicenda ha spinto lavoratori e consumatori alla protesta, anche oltre i confini del Bangladesh, contro le multinazionali che producevano o erano legate alle 5 fabbriche del Rana Plaza.

---

<sup>78</sup> ILO, *Rapporto globale sul lavoro minorile*, 2013

<sup>79</sup> Sole24Ore, *Business in crescita e attenzione alla sostenibilità: identikit del tessile italiano in Bangladesh*, 2016



Figura 5 - Le macerie del Rana Plaza

Oggi la tendenza dei gruppi industriali è di monitorare maggiormente le condizioni dei lavoratori della filiera e cercare di fare in modo che vengano mantenuti degli standard di sicurezza, igiene e sostenibilità paragonabili a quelli occidentali. L'”Accord on Fire and Building Safety”, attraverso il quale 217 imprese aderenti donano 10 milioni di dollari per la ristrutturazione delle fabbriche, è la dimostrazione di questa nuova tendenza<sup>80</sup>.

Tuttavia la spinta maggiore per un cambiamento in direzione di una maggior responsabilità non può che venire dai consumatori finali: le effettive condizioni generali dei lavoratori dei Paesi in via di sviluppo miglioreranno quanto più i consumatori si dimostreranno sensibili a queste problematiche. Fortunatamente, la nuova generazione di consumatori sembra sensibile alle problematiche sociali ed ecologiche: i giovani nati tra il 1980 e il 2000 sono molto interessati alla sostenibilità, sociale e ambientale, di un marchio e l'80% dichiara di essere disposto a pagare maggiormente un bene prodotto in modo sostenibile e certificato<sup>82</sup>.

---

<sup>80</sup> Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh, 2013



## 2.3 SOSTENIBILITA' NEL SISTEMA MODA

In una recente intervista a Vogue la stilista e designer Claire Dartigues, quando le è stato chiesto cosa significasse per lei la sostenibilità nella moda, ha risposto:

*“La moda sostenibile è un’azione di portata non indifferente, qualcosa che non può più essere trascurata dai brand e dagli stilisti. La moda sostenibile dovrebbe essere una cosa normale, come la data di scadenza sui cibi. È un modo per proteggere il pianeta e le persone, ma senza interrompere il sogno della moda. Può verificarsi in qualunque fase del Fashion System, dalla creazione alla distribuzione, si può essere sostenibili usando tessuti riciclati o upcycled, creazioni a rifiuti zero, e materiali sostenibili senza componenti chimiche, ad esempio. Ma si può anche ridurre l’uso di energia elettrica, carta e prodotti chimici. Per me è più una questione di atteggiamento che di denaro”<sup>81</sup>.*

In questa breve risposta è riassunto il pensiero condiviso dai maggiori promotori della sostenibilità, il cui obiettivo è quello di proteggere non solo l’ecosistema dall’inquinamento e dai rifiuti ma anche le persone: da un lato i lavoratori dallo sfruttamento (minorile e non, da situazioni rischiose dal punto di vista igienico-sanitario e di sicurezza), dall’altro i consumatori, battendosi per la progressiva eliminazione di sostanze tossiche e cancerogene dai tessuti. Il movimento per la sostenibilità sta assumendo sempre più una portata globale, guidato svariati gruppi di attivisti, tra cui spicca Greenpeace, che riescono a coinvolgere i grandi marchi, dall’alta moda al fast fashion, in un in un progetto di re-ideazione dell’abbigliamento in un ottica più responsabile. Alcuni marchi, indipendentemente, scelgono di adottare delle politiche di sostenibilità sottoponendosi a test di valutazione non obbligatori (come ad esempio la certificazione Oeko-Tex) o finanziando studi e ricerche per migliorare il proprio impatto sull’ambiente.

Il crescente movimento è dettato non solo da una coscienza ecologico-sociale delle singole imprese, ma anche dai cambiamenti di mercato, sempre più influenzato dalla crescente attenzione dei consumatori, nelle loro scelte d’acquisto, verso la sostenibilità dei prodotti. Le aziende infatti si stanno muovendo, anche se secondo ilSole24Ore non abbastanza

---

<sup>81</sup> Vogue Italia, Claire Dartigues & la moda sostenibile, 2017

velocemente<sup>82</sup>, in questa direzione ascoltando i consumatori, soprattutto quelli nati tra il 1960 e il 2000, che nel 2025 controlleranno l'85% del mercato. Sempre più i giovani consumatori considerano prioritaria la preservazione dell'ambiente: numerose ricerche dimostrano infatti come per loro la sostenibilità giochi un ruolo fondamentale nelle scelte d'acquisto. Lo studio "Think Sustainability", evidenzia come il 58% dei 3160 Millennials<sup>83</sup> intervistati, sostengano che le aziende di abbigliamento non prestino sufficiente attenzione al tema della sostenibilità, l'88% dichiara che ci dovrebbe essere maggior trasparenza nella comunicazione della provenienza e produzione dei prodotti e il 41% sostiene che la sostenibilità fa aumentare la fedeltà ad un brand. L'81% dei Millennials, inoltre, sostiene che sarebbe disposto a pagare un sovrapprezzo per un prodotto sostenibile, fino al 20% in più per il 65% degli intervistati<sup>84</sup>.

## **Greenpeace e la campagna DETOX**



Una delle associazioni più attive nella difesa dell'ambiente è la celebre Greenpeace. Fondata nel 1971 da un piccolo gruppo di volontari per denunciare test nucleari segreti, non si è mai fermata e nei suoi ormai 46 anni di storia ha portato avanti numerosissime campagne a difesa del pianeta. Oggi è presente in 41 paesi, conta 2,8 milioni di sostenitori ed è in prima linea per la difesa dei mari e degli oceani, contro l'inquinamento, la deforestazione ed il nucleare.

L'associazione non poteva ovviamente rimanere indifferente al tema della sostenibilità in un importante settore come quello della moda.

Nel 2011 Greenpeace ha reso noti i risultati delle ricerche effettuate su due impianti tessili cinesi, commercialmente collegati a grandi brand internazionali, su tutti Nike e Adidas. L'analisi degli scarichi ha evidenziato come queste industrie rilascino nel fiume Azzurro e nel fiume delle Perle un'elevata quantità di composti pericolosi con alti livelli di alchilfenoli e perfluorurati, contaminando le risorse idriche e causando di conseguenza effetti negativi non solo sull'ambiente ma anche sugli animali e sull'uomo, accumulandosi lungo la catena alimentare. Inoltre, essendo composti chimici, si degradano molto lentamente e vengono

---

<sup>82</sup> ilSole24Ore, *Sostenibilità al primo posto per i giovani consumatori*, 2016

<sup>83</sup> La generazione di consumatori nata tra il 1980 e il 2000

<sup>84</sup> PricewaterhouseCoopers (pwc), *Think Sustainability. The millennials view. Crafting the future of fashion. Summit CNMI*, 2016

trasportati dalle correnti: ne sono state trovate tracce nei tessuti di pesci, balene, orsi polari ed altre specie<sup>85</sup>.

La gravità della scoperta aumenta ulteriormente se si considera che le indagini sono state effettuate solamente su due delle numerose imprese cinesi ed in presenza di moderni depuratori, il che dà l'idea di quanto possa essere diffuso il problema.

L'unica e ovvia strada per una definitiva risoluzione del problema, è un radicale cambiamento del "modo" di produrre, senza inquinare. Il principale problema consiste nell'attuazione di un piano d'azione, in quanto produrre in modo sostenibile comporta un aumento dei costi fino al 40%<sup>86</sup>.

La soluzione elaborata da Greenpeace, che ha dato il via nel Luglio 2011 alla campagna "Detox my Fashion", è il coinvolgimento diretto delle imprese committenti (responsabili del prodotto e della scelta dei fornitori, quindi dei prodotti utilizzati durante la lavorazione) in un progetto di sostenibilità, le quali si devono impegnare a limitare al minimo l'uso di sostanze dannose fino al raggiungimento dell'obiettivo di eliminare completamente l'utilizzo di determinati composti tossici (tra cui il PFC) entro il 2020. Per onorare l'impegno le imprese devono inoltre agire con prontezza e trasparenza pubblicando i dati sui progressi compiuti<sup>87</sup>.

Dopo un'indagine su 141 capi di 20 marchi, numerose sono le imprese che sono state messe sotto accusa, tra cui Benetton, Diesel, H&M, Levi's, Armani ma soprattutto Zara<sup>88</sup>.

Inizialmente la risposta non fu delle migliori:

*"Ciò che Greenpeace ci chiede di fare è impossibile" [...] "Nessun marchio internazionale della moda può rendere completamente trasparenti le proprie filiere produttive e eliminare tutte le sostanze tossiche da ogni fase di lavorazione"*<sup>89</sup>.

Ad oggi invece, con un'impennata dal 2015, le imprese che hanno aderito al progetto di Greenpeace sono ben 76 e rappresentano il 15% della produzione tessile mondiale. Tra queste è importante sottolineare come Benetton, H&M e soprattutto il gruppo Inditex che possiede Zara (la più pesantemente accusata) dopo l'ultima valutazione nella "Sfilata Detox 2016", giunta alla terza edizione, siano state inserite nella categoria "Avanguardie" riservata ai

---

<sup>85</sup> Greenpeace, *Rapporto "Panni sporchi". Il segreto tossico dietro l'industria tessile*, 2011

<sup>86</sup> Roberto Pasini, presidente di Dye-staff (consorzio che raduna 13 aziende dei coloranti per il tessile, la carta e il cuoio)

<sup>87</sup> [www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org), *Sfilata Detox 1016*

<sup>88</sup> Greenpeace, *Toxic Threads: The Big Fashion Stitch-Up*, 2012

<sup>89</sup> [www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org), *Sfilata Detox 2016: quali marchi sono passati dalle parole ai fatti?*, 2016

marchi che si sono distinti per aver centrato pienamente gli obiettivi di eliminazione di sostanze tossiche e per aver garantito un'informazione trasparente.



Figura 6 - Risultati della Detox Catwalk 2016  
 Fonte: www.greenpeace.org, The detox catwalk 2016



Figura 7 - Legenda Figura 6  
 Fonte: www.greenpeace.org, The detox catwalk 2016

## Non solo Greenpeace

Greenpeace non è l'unica associazione a battersi per la sostenibilità nel settore della moda, molte altre attraverso i loro progetti hanno le medesime finalità.

### *Eco Fashion Week*

Ne è un esempio EFW (Eco Fashion week), un'organizzazione no-profit fondata nel 2009 a Vancouver, Canada che organizza manifestazioni (oggi giunta alla dodicesima edizione) per guidare i designer e i settori tessili e dell'abbigliamento ad una produzione più responsabile. Inoltre ha l'obiettivo di educare i consumatori ad un acquisto più sostenibile, promuovendo il riciclo, i prodotti derivanti da lavorazioni di fibre rigenerate e materiali riciclati<sup>90</sup>.

### *Green Fashion week*

Un'altra associazione no-profit, la FSA (Fashion Service Association), promossa dal Ministero dell'ambiente e della tutela del Territorio e del mare e UNFCCC, in partnership con GD MAJOR Entertainment supportano la "Green Fashion Week", un evento con sfilate incentrate sul tema della sostenibilità<sup>91</sup>.

### *Copenhagen Fashion Summit*

Il Copenhagen Fashion Summit è forse il più importante evento a livello globale nel mondo della sostenibilità nella moda. Nel maggio 2017 si è tenuta la quinta edizione che, come gli anni precedenti, ha coinvolto i rappresentanti dei più importanti produttori del sistema moda per discutere sulla sostenibilità<sup>92</sup>. Il tema principale dell'ultima edizione è stato la "circolarità" e, in particolare, in che modo un'economia circolare può permettere una riduzione del consumo di risorse naturali.

L'economia circolare stravolge le basi della tradizionale economia "lineare" (estrai-produci-usa-getta) ponendo al centro dell'interesse la sostenibilità. Partendo da fonti di energia rinnovabili e da una cooperazione tra gli agenti della produzione, tutte le attività sono finalizzate al futuro riciclaggio dei prodotti e al riutilizzo delle materie prime. I flussi di materiali sono di due categorie: i materiali biologici che vengono reintegrati nella biosfera e i materiali tecnici che vengono rivalorizzati e riutilizzati. In questo modello non ci sono rifiuti,

---

<sup>90</sup> [www.ecofashion-week.com](http://www.ecofashion-week.com)

<sup>91</sup> [www.greenfashionweek.org](http://www.greenfashionweek.org)

<sup>92</sup> [www.lteconomy.it](http://www.lteconomy.it), *Copenhagen Fashion Summit: può l'industria tessile essere più sostenibile?*, 2017.

ogni “rifiuto” diviene nuovamente materia prima per una successiva produzione, stimolando la ricerca e l’innovazione a vantaggio dell’efficienza tagliando gli sprechi.

La maggior efficienza e il circolo virtuoso generato da questo modello di economia sono molto importanti per una sua attuazione, in quanto non si basa unicamente sulla sostenibilità ma considera anche la profittabilità, vero motore del cambiamento<sup>93</sup>.

## SCHEMA DI ECONOMIA CIRCOLARE

### OUTLINE OF A CIRCULAR ECONOMY

#### PRINCIPLE

**1**

Preserve and enhance natural capital by controlling finite stocks and balancing renewable resource flows  
ReSOLVE levers: regenerate, virtualise, exchange

Renewables  Finite materials 

Regenerate Substitute materials Virtualise Restore

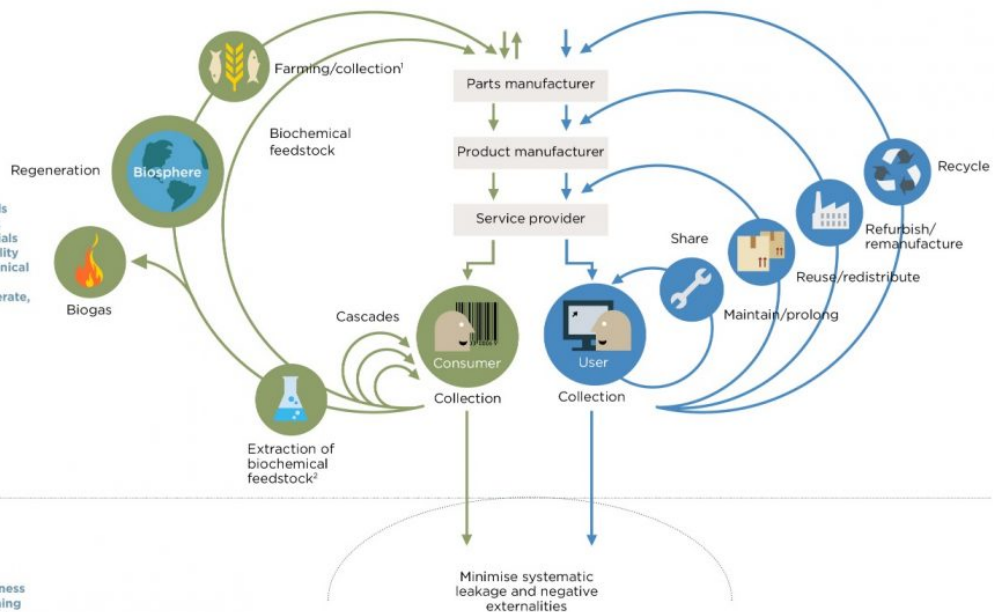
Renewables flow management

Stock management

#### PRINCIPLE

**2**

Optimise resource yields by circulating products, components and materials in use at the highest utility at all times in both technical and biological cycles  
ReSOLVE levers: regenerate, share, optimise, loop



#### PRINCIPLE

**3**

Foster system effectiveness by revealing and designing out negative externalities  
All ReSOLVE levers

1. Hunting and fishing  
2. Can take both post-harvest and post-consumer waste as an input  
Source: Ellen MacArthur Foundation, SUN, and McKinsey Center for Business and Environment; Drawing from Braungart & McDonough, Cradle to Cradle (C2C).

Fonte: [www.aisec-economiacircolare.org](http://www.aisec-economiacircolare.org)

Secondo il rapporto “Pulse of the fashion industry” presentato durante Summit, a livello mondiale i consumi per abbigliamento e calzature aumenteranno dai 62 milioni di tonnellate attuali a 102 milioni nel 2030. Se l’industria riuscirà a crescere al tasso previsto ma senza aumentare l’attuale incidenza ambientale, la crescita potrà generare un valore di 160 miliardi di dollari annui per l’economia mondiale in attività e capitale umano e sociale. In caso di un

<sup>93</sup> [www.aisec-economiacircolare.org](http://www.aisec-economiacircolare.org), *che cos'è*.

parallelo aumento dell'utilizzo di risorse naturali più della metà del potenziale valore andrebbe sprecato.

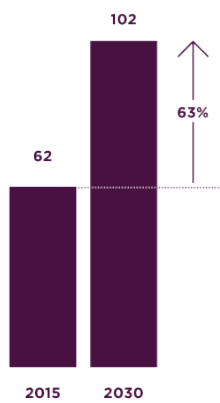
La creazione di valore avviene dal risparmio ottenuto mantenendo costanti l'utilizzo di energia, acqua, attraverso una gestione migliore dell'uso di sostanze chimiche ed un migliore sistema di riciclaggio derivante da un'economia circolare. Inoltre, un aumento del livello dei salari e un miglioramento degli standard di salute e sicurezza dei lavoratori, contribuirebbe alla creazione di valore grazie, rispettivamente, all'aumento della domanda interna e al risparmio di costi causati da malattie e infortuni.

L'utilizzo di acqua ed energia per la produzione sono i fattori con la maggior incidenza nella creazione di valore, secondo le stime del rapporto. Il consumo di acqua da parte del settore tessile-abbigliamento è previsto aumentare del 50% entro il 2030, tuttavia mantenendolo costante ma con l'incremento della produzione, il settore potrà generare un valore pari a 32 miliardi di dollari.

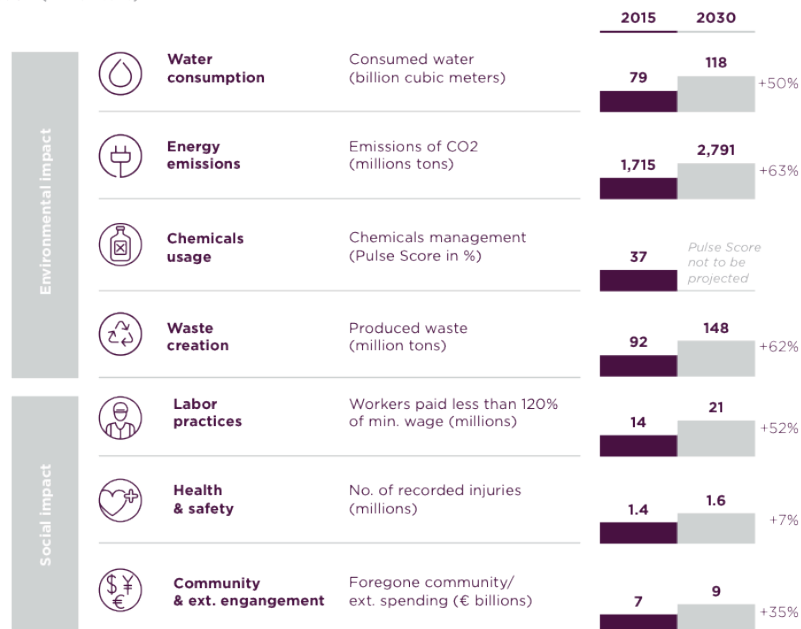
L'energia rappresenta l'opportunità più importante e potrà consentire di creare 67 miliardi di dollari di valore, oltre alla diminuzione delle emissioni, attraverso l'utilizzo di energia prodotta da fonti rinnovabili.

## L'EVOLUZIONE DELLA MODA SULLE RISORSE IN DETERIORAMENTO

Projected global fashion consumption<sup>1</sup> (Million tons)

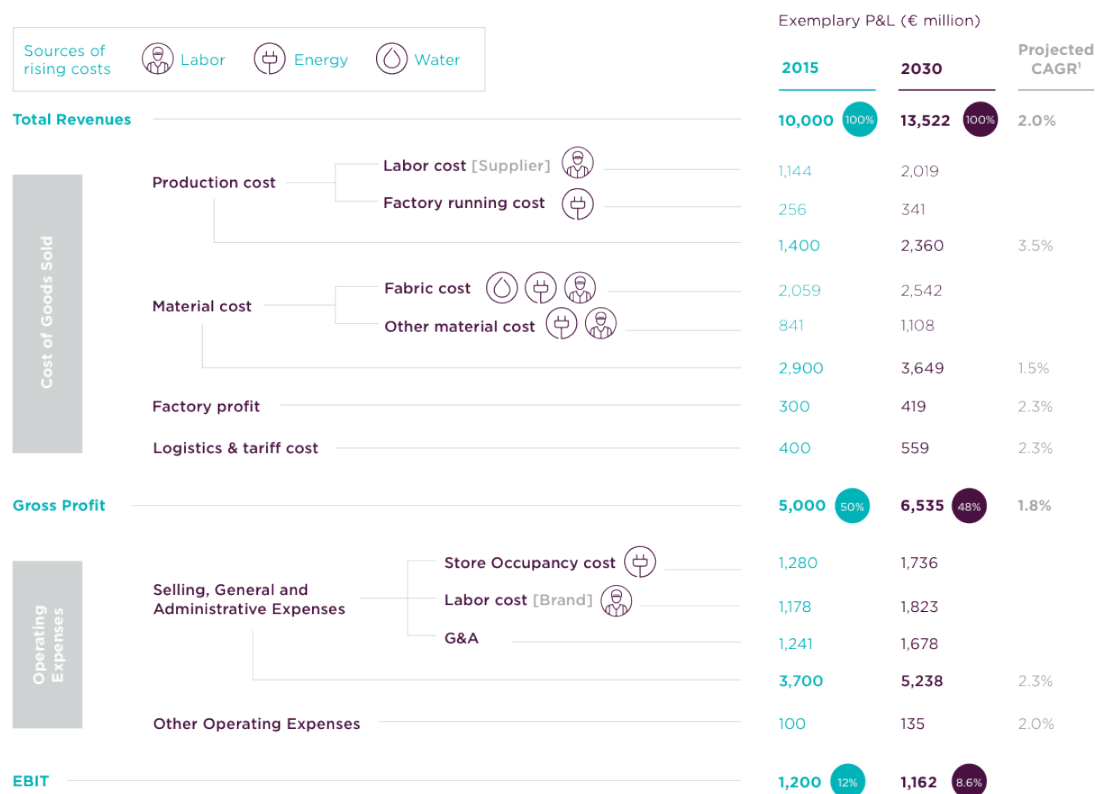


<sup>1</sup> Fashion consumption of apparel and footwear



Fonte: Pulse of the fashion industry

## COME IL BUSINESS TRADIZIONALE METTE A RISCHIO LA PROFITABILITÀ



Fonte: Pulse of the fashion industry

L'opportunità che l'economia mondiale può cogliere passa attraverso due step: le azioni concrete che si possono fare ora e le azioni future frutto di ricerca, innovazione e collaborazioni finalizzate al cambiamento dell'industria, verso un minor impatto ambientale. Inizialmente, però, è necessario sforzo di una massa critica di attori, cui fanno capo i grandi brand, per raggiungere gli obiettivi, definire eventuali standard (ad esempio uno standard unificato per il riciclaggio) e creare un sistema che incoraggi tutti gli altri attori del settore a collaborare<sup>94</sup>.

### Patagonia

Ci sono alcune imprese che, spontaneamente, hanno intrapreso la strada della sostenibilità, alcune attraverso finanziamenti a studi e ricerche ed altre attraverso un impegno diretto per diminuire l'impatto ambientale della propria produzione. Oltre a Levi Strauss & co. e Italdenim, che verranno prese in esame nel capitolo seguente, un'altra importante impresa ha dimostrato di essere all'avanguardia in tema di sostenibilità.

<sup>94</sup> Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group, *Pulse of the fashion industry*, 2017



Patagonia, impresa Americana fondata da Yvon Chouinard alla fine degli anni '50, inizialmente si occupava esclusivamente della produzione di attrezzi per scalata. Oggi è un'impresa affermata a livello internazionale nella produzione di attrezzi e vestiti per l'outdoor particolarmente attiva nella sostenibilità.

*“Realizzare il prodotto migliore, non provocare danni inutili, utilizzare il business per ispirare e implementare soluzioni per la crisi ambientale<sup>95</sup>”*

Numerosi sono gli sforzi fatti dall'azienda, tutti orgogliosamente comunicati nel proprio sito web, a partire dagli anni '70 in ottica ambientalista. L'ispirazione arrivò dall'azione di Mark Capelli, all'epoca studente di Biologia che si batté per la fauna del Ventura River. Con i finanziamenti al giovane attivista iniziò la svolta per Patagonia.

Dalla metà degli anni '80 l'azienda utilizza carta e poliestere riciclati, dona l'1% dei ricavi o il 10% del profitto lordo a piccole associazioni ambientaliste; nel 1988 iniziò la loro prima campagna per la deurbanizzazione della Yosemite Valley ed altre numerose attività per la salvaguardia dell'ecosistema.

Nel 1996 venne aperto un centro di distribuzione a Reno, nel Nevada, costruito interamente con materiali riciclati e alimentato al 60% da energie rinnovabili. Inoltre iniziò una produzione senza l'utilizzo di metalli tossici e solfuri.



Figura 8 - Ironica campagna pubblicitaria di Patagonia in favore del riciclaggio e del riutilizzo

---

<sup>95</sup> Mission aziendale di Patagonia

L'attenzione dell'azienda non poteva non porsi anche sulle materie prime: l'analisi dei materiali utilizzati mostrò come il cotone fosse la fibra più inquinante e dopo un'iniziale produzione di T-shirt di cotone organico, nel 1994 l'azienda decise che in due anni tutta la produzione avrebbe dovuto utilizzare questo cotone non trattato chimicamente.

Con il passare degli anni non si sono fermate le iniziative, ricercando materiali rispettosi per l'ambiente e producendo capi d'abbigliamento potenzialmente riciclabili e riparabili.

Dal punto di vista sociale, l'azienda ha aderito al movimento "Corporate Responsibility" che vincola le imprese aderenti a rispettare gli standard internazionali previsti per le condizioni di lavoro e i diritti umani, garantendo dunque, per tutta la catena produttiva, condizioni di lavoro legali, eque e sicure per i lavoratori<sup>96</sup>.

---

<sup>96</sup> eu.patagonia.com



## CAPITOLO 3 – L’INDUSTRIA DEL JEANS

### 3.1 IL JEANS



Figura 9 - Dettaglio della cerniera zip di un paio di jeans

Il Jeans è un capo d’abbigliamento presente nel guardaroba di chiunque e, probabilmente, il più diffuso. Le sue origini risalgono al 1853 quando Levi Strauss fondò la Levi Strauss & co. a San Francisco, per fornire abbigliamento da lavoro ai cercatori d’oro. Notando la scarsa resistenza dei tradizionali grembiuli, decise di utilizzare il denim, un tessuto resistente, pesante e pratico. Per rinforzare le parti più soggette ad usura, nel 1871, Jacob Davis aggiunse dei rivetti in rame sulle tasche, creando e brevettando un capo d’abbigliamento rimasto pressoché immutato da allora. Quando scade il brevetto vennero fondate altre case di produzione di denim e jeans, tra cui Lee, fondata nel 1889 da Harry David Lee. La diffusione di massa avvenne negli anni ’50 del novecento grazie al Rock’n’Roll ma soprattutto al cinema. James Dean in “Gioventù bruciata” e Marlon Brando ne “Il selvaggio”, resero il jeans un’icona di stile influenzando le giovani generazioni che negli anni 60’ divennero i teenager delle proteste giovanili che utilizzavano il jeans come protesta contro la società, le mode tradizionali e le convenzioni sociali. Negli anni ’70 le grandi case di moda si accorgono del fenomeno “jeans” e iniziano a incorporarli nelle collezioni come capi eleganti e pret-à-porter negli anni seguenti. In epoca contemporanea con la globalizzazione, sono state abbattute tutte

le barriere e il jeans è diventato un capo globale, unisex, trasversale rispetto ogni classe sociale fino a diventare un vero e proprio stile di abbigliamento: il “jeansweare”.

Oggi Levi's rimane una delle imprese leader nel settore, con un fatturato di 4,494 miliardi di dollari nel 2015<sup>97</sup> ma anche altre storiche aziende sono sopravvissute. Ad esempio Lee è tuttora attiva nel mercato del denim dopo essere stata acquisita da Vf Corporation nel 1969, gruppo che detiene numerosi marchi di abbigliamento, tra cui Wrangler, con oltre 10 miliardi di dollari di fatturato<sup>98</sup>.

Un'azienda italiana che ha avuto un enorme successo in Italia ma soprattutto nel resto del mondo è Diesel. Nasce nel 1978 quando il suo eccentrico proprietario Renzo Rosso, all'epoca dipendente di Adriano Goldschmied in Moltex, ne acquisisce il 40% e con il socio la rinomina “Diesel”. Nel 1985 Renzo Rosso acquisisce la restante quota diventando l'unico proprietario<sup>99</sup>, portando l'impresa ad una rapida crescita: dagli iniziali 7 Miliardi di Lire di fatturato, nell'arco di una decina di anni diventano oltre 500. Oggi Diesel è parte del gruppo “Only the Brave” sempre di proprietà di Renzo Rosso, a cui fanno capo diverse aziende, che ha chiuso l'esercizio 2016 con 1,580 Milioni di Euro al quale Diesel partecipa con il 960 Milioni (circa il 60%)<sup>100</sup>.

Il jeans, tuttavia, soprattutto a causa della sua enorme diffusione è un prodotto che ha un'incidenza particolarmente negativa nell'ecosistema mondiale e nella sfera sociale. La sua produzione cela grossi pericoli per l'ambiente e per le persone che lo producono (e in alcuni casi che lo indossano).

### *Inquinamento*

Dal punto di vista ambientale la produzione del denim è responsabile di un elevato tasso di inquinamento. A partire dalla fase più a monte della filiera, la produzione di cotone, in cui si utilizza un'enorme quantità di acqua (7.000 litri per Kg di cotone per 22 milioni di tonnellate di cotone prodotte all'anno<sup>101</sup>) per l'irrigazione dei campi e viene fatto un massiccio uso di pesticidi e fertilizzanti: l'11% dei pesticidi utilizzati nel mondo è usato nella produzione del cotone. Il cotone biologico, nella cui produzione non sono stati utilizzati né pesticidi né fertilizzanti, rappresenta un'alternativa più sostenibile ma non può certo essere considerata

---

<sup>97</sup> [it.fashionnetwork.com](http://it.fashionnetwork.com)

<sup>98</sup> [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it), *VF Corporation non vede la crisi “Il nostro, un successo di squadra”*, 2013

<sup>99</sup> [www.forbes.com](http://www.forbes.com), *Blue Jean Billionaire: Inside Diesel, Renzo Rosso's \$3 Billion Fashion Empire*, 2013

<sup>100</sup> [it.fashionnetwork.com](http://it.fashionnetwork.com), *OTB: 2016 stabile, bene il comparto alto ma Diesel chiude in perdita*, 2017

<sup>101</sup> Dati 2009/2010

una soluzione definitiva. Come per il normale cotone, viene utilizzata una grande quantità di acqua, ma il problema principale è la scarsa diffusione: il cotone biologico rappresenta circa solo l'1% della produzione mondiale di cotone.

Come nel resto del settore tessile le fasi più inquinanti, tuttavia, sono quelle successive: la filatura, la tessitura, la tintura e la manifattura. In queste fasi vi è un elevato utilizzo di acqua per i lavaggi, di sostanze chimiche per la tintura e tutte comportano un elevato utilizzo di energia. Molto spesso, inoltre, le imprese non sono dotate di adeguati impianti di depurazione, ventilazione e scarico.

### *Problemi sociali*

Dal un punto di vista sociale, spesso sono messe in luce le precarie condizioni di sicurezza e sanità cui sottoposti i lavoratori della filiera del denim. A partire dai lavoratori dei campi intensivi di cotone ai lavoratori, delocalizzati e non, delle fasi di taglio, tintoria, finissaggio. Una tecnica molto diffusa, il “sandblasting” (sabbatura), viene utilizzata per dare al jeans un effetto vintage, invecchiato artificialmente. Questa risulta estremamente dannosa per chi la esegue se non vengono prese le necessarie precauzioni, in quanto prevede che venga spruzzata manualmente della sabbia sul denim che può essere inalata causando la silicosi, una malattia polmonare. Dal 2005 al 2011 sono stati confermati 5.000 casi di operai affetti da questa patologia ma i casi potrebbero essere molti di più<sup>102</sup>. Un'inchiesta di Altroconsumo del 2011, in cui sono state visitate alcune fabbriche della filiera produttiva del jeans, evidenzia come, contrariamente a quanto si possa pensare, solo in Italia è stato riscontrato l'utilizzo della tecnica di sabbatura (anche se con le normali protezioni). Il motivo di questo paradosso potrebbe essere che, essendo l'Italia e l'occidente considerati Paesi non a rischio, non vengano effettuati i controlli come nei paesi asiatici.

---

<sup>102</sup> Il numero imprecisato dei casi è dovuto al fatto che una parte rilevante della produzione fa parte della cosiddetta “economia sommersa” sfuggendo ad ogni tipo di controllo e possibilità di misurazione.

Anche il livello delle retribuzioni, soprattutto nei paesi in via di sviluppo, spesso non raggiunge livelli accettabili. Considerando la composizione del costo al dettaglio di un paio di jeans, solo l'1% del prezzo è la quota che "paga" gli operai. Le altre quote sono 12% per le materie prime e costi di produzione, 13% trasporto, 24% brand e pubblicità e 50% negoziante e IVA<sup>103</sup>.



Figura 10 - Operai con dubbie protezioni mentre praticano la tecnica del "sandblasting"

---

<sup>103</sup> Altronsumo, *Il ciclo del denim: dai campi di cotone al negozio*, numero di Luglio-Agosto 2011

## **La filiera “inquinante” del Jeans**

**La coltivazione del cotone:** si tratta della prima fase della filiera in cui l'inquinamento è causato dall'utilizzo di pesticidi e fertilizzanti. Inoltre le coltivazioni necessitano di un abbondante utilizzo di acqua.

I principali produttori sono: Cina, Pakistan, Brasile, Stati Uniti e India.

**La lavorazione delle materie prime:** il primo lavaggio delle materie prime ha lo scopo di eliminare le tracce di minerali e vegetali e avviene attraverso l'utilizzo di detergenti. Il secondo passaggio è la produzione di filati in cui vengono utilizzati agenti chimici per facilitare la filatura. Infine, per migliorare la tenuta del colore, viene effettuato un trattamento con la soda caustica.

La filatura, labour intensive, avviene principalmente in Cina e Tunisia.

**La produzione del tessuto:** Prima della tessitura avviene la tintura dei filati che li trasformano dal bianco-grigio del cotone naturale al classico indaco denim. La tintura non avviene più con l'utilizzo di sostanze naturali (estratto di Indigofera) ma tramite l'utilizzo di agenti chimici. Le tinture sono considerate le sostanze più inquinanti utilizzate in tutta la filiera.

**Taglio del denim:** Il classico jeans è composto da circa una ventina di parti, comprese le celebri cinque tasche. Il taglio del denim viene eseguito da un operaio che segue linee guida dello stilista.

**Cucitura:** I pezzi tagliati vengono assemblati e cuciti insieme. Vengono inoltre in questa fase applicati i bottoni, i rivetti e le etichette.

**Stiratura:** Viene effettuata una stiratura prima del lavaggio e del controllo qualità.

**Lavaggio:** il denim viene sottoposto a lavaggio in lavatrice, diverso a seconda dell'effetto che si vuole ottenere. Ad esempio per ottenere l'effetto “scolorito” si utilizzerà la tecnica dello “stone washing” in cui, attraverso il lavaggio con la pietra pomice, il jeans verrà sbiancato dallo sfregamento.

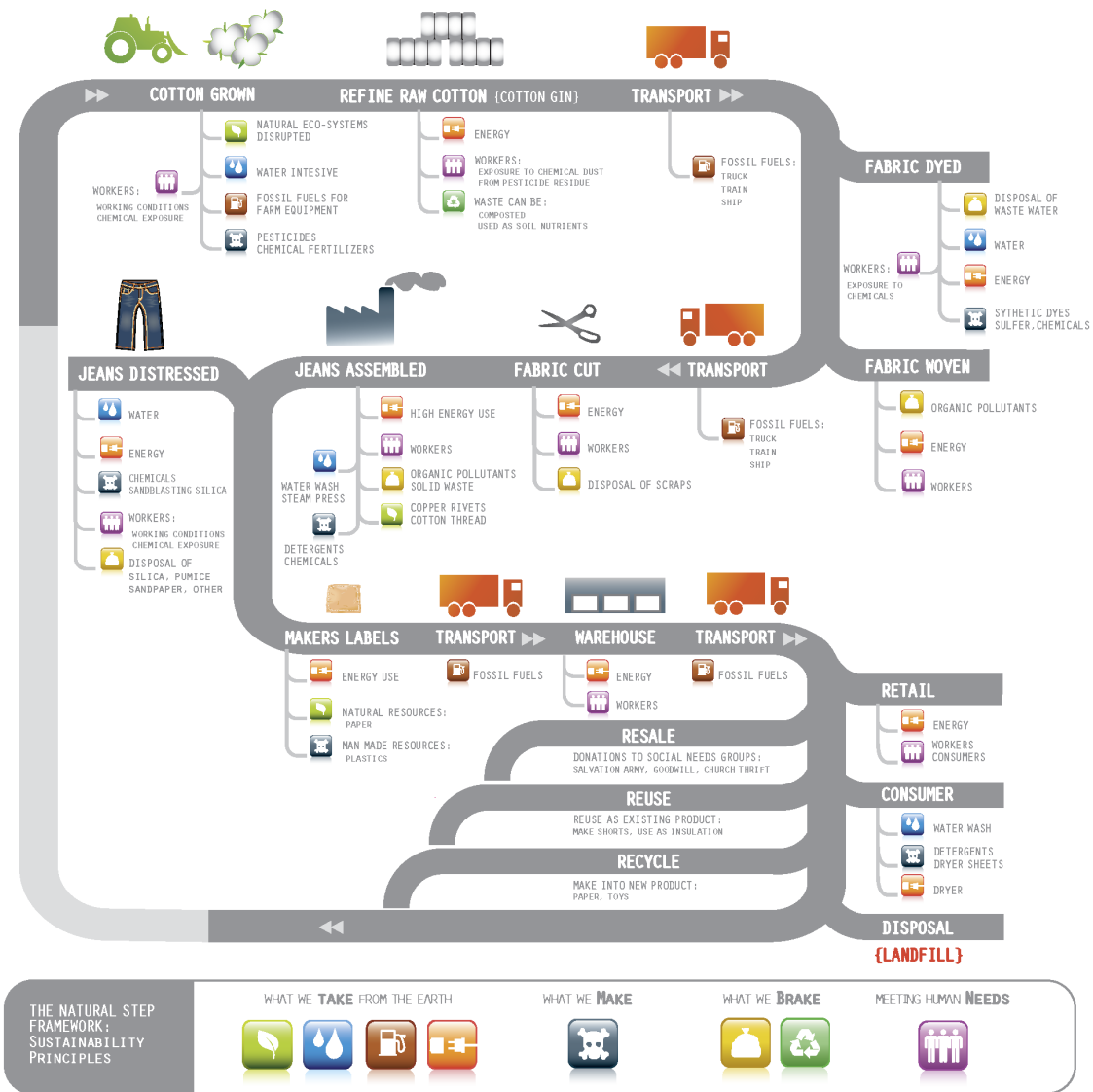
**Tingere o scolorire:** La tintura avviene con l'utilizzo di sostanze chimiche spruzzate direttamente sul jeans. Per l'effetto vintage si utilizza la tecnica della sabbiatura o il laser, per l'abrasione si utilizzano anche carta vetrata e spazzole.

**Spedizione:** Dopo un secondo controllo di qualità i jeans, completi di etichette e impacchettati, vengono spediti nei negozi di vendita al dettaglio.



**Vendita al dettaglio:** nel mondo vengono venduti 5 miliardi di paia di jeans ogni anno, di cui 389 milioni in Europa. In Italia ogni persona ne compra in media 0,8 paia ogni anno.<sup>104</sup>

## LA FILIERA DEL JEANS



Fonte: [www.libguides.rutgers.edu](http://www.libguides.rutgers.edu), Researching Supply Chains: Flowcharts, Supply Chain of Jeans

<sup>104</sup> Altronsumo, *Il ciclo del denim: dai campi di cotone al negozio*, numero di Luglio-Agosto 2011

## 3.2 DENIM E JEANS ECOSOSTENIBILI

### Levi Strauss & co.

Levi Strauss & co. è un importante esempio di impresa, storica e internazionalmente nota soprattutto per la produzione di jeans, estremamente attenta al tema della sostenibilità. Numerosi sono progetti intrapresi dall'azienda, sia da un punto di vista ambientale che sociale. Per quanto riguarda l'ambiente vi sono le innovazioni "Water<Less®", l'adesione alle iniziative "Better Cotton" e "Screened Chemistry", l'utilizzo di tecniche approvate da RDS e le partnership con Goodwill e RE/DONE per il riciclaggio. Anche dal punto di vista sociale l'impresa è attiva in iniziative di sensibilizzazione e effettivo miglioramento delle condizioni dei lavoratori<sup>105</sup>.

"Water<Less®" è il nome dato a più di 20 tecniche, frutto di ricerca e sviluppo dell'azienda e poi condivise, grazie alle

quali l'impresa si impegna a diminuire l'utilizzo di acqua per la lavorazione del denim. Grazie al riutilizzo dell'acqua e all'utilizzo di tecniche di finitura che ne richiedano sempre meno, Levi's dichiara di aver risparmiato più di 1,8 miliardi di litri d'acqua e di averne riciclati oltre 129 milioni, in particolare nelle fasi di finitura con una riduzione fino al 96%. Ad oggi il 40%



Figura 11 - Pubblicità Levi's

<sup>105</sup> [www.levi.com](http://www.levi.com)

dei prodotti è realizzato con tecniche “water<less®” con l’obiettivo di raggiungere quota 80% entro il 2020<sup>106</sup>.

L’iniziativa “Better Cotton” fornisce una formazione agli agricoltori del cotone per l’utilizzo di tecniche meno dispendiose di acqua per le irrigazioni e che utilizzino meno pesticidi, insetticidi e fertilizzanti sintetici. Il 20% della produzione Levi’s utilizza “Better Cotton” con l’obiettivo di raggiungere il 95% entro il 2020<sup>107</sup>.

Il metodo Screened Chemistry, che dal 2020 dovrà essere adottato da tutti i fornitori dell’impresa, oltre ad eliminare molte sostanze chimiche dannose prevede un accurato controllo prima dell’avvio della produzione<sup>108</sup>.

RDS, acronimo di Responsible Down Standard è una certificazione, cui si è sottoposta anche Levi’s, che garantisce che le imbottiture sono state ricavate da animali non maltrattati<sup>109</sup>.

Grazie alla partnership di Levi’s con Goodwill, è possibile donare i propri vestiti usati evitando di aumentare la mole di rifiuti<sup>110</sup>. Sempre in favore del riciclaggio è stata lanciata la collezione Levi’s® Authorized Vintage, in collaborazione con RE/DONE, che si occupa di dare nuova vita a vecchi jeans<sup>111</sup>.

Levi Strauss & co. come la maggior parte delle multinazionali ha delocalizzato la produzione più labour intensive in paesi in cui il costo della mano d’opera risulta essere più conveniente. Il problema principale che affligge la delocalizzazione non è tanto lo spostamento dei posti di lavoro ma le condizioni in cui spesso si trovano i lavoratori nei paesi in via di sviluppo. Attraverso l’iniziativa “Worker Well-being”, l’impresa si impegna a proteggere i diritti dei lavoratori e cerca di soddisfare le loro esigenze anche oltre l’ambito strettamente lavorativo. Ad oggi il programma coinvolge circa 100.000 lavoratori in 12 paesi ma il progetto è di scegliere i fornitori in base all’adesione al programma, estendendo la protezione a 200.000 lavoratori entro il 2020 e 300.000 entro il 2025<sup>112</sup>.

---

<sup>106</sup> [www.levi.com](http://www.levi.com), sustainability, *innovazioni water<less®*

<sup>107</sup> [www.levi.com](http://www.levi.com), sustainability, *iniziativa better cotton*

<sup>108</sup> [www.levi.com](http://www.levi.com), sustainability, *programma screened chemistry*

<sup>109</sup> [www.levi.com](http://www.levi.com), sustainability, *responsible down standard*

<sup>110</sup> [www.levi.com](http://www.levi.com), sustainability, *dare con Goodwill®*

<sup>111</sup> [www.levi.com](http://www.levi.com), sustainability, *Authorized vintage e RE/DONE*

<sup>112</sup> [www.levi.com](http://www.levi.com), sustainability, *iniziativa worker well-being*

## Il caso Italdenim



Figura 12 - Italdenim aderisce a "Detox my fashion"

Un'importante impresa italiana dell'abbigliamento, attiva nel settore della produzione del denim, che ha puntato fortemente sulla sostenibilità è la lombarda Italdenim. Fondata nel 1974 ad Arconate dall'imprenditore Mario Caccia, si è sempre contraddistinta per la cura maniacale in ogni fase della produzione, diventando un'eccellenza del panorama tessile italiano. Dal 2005 si è stabilita a Inveruno (MI), dove è stato fondato l'attuale stabilimento di 40.000mq all'avanguardia in cui vengono gestite e svolte tutte le fasi di lavorazione: tessitura, tintoria e finissaggio. Un secondo stabilimento di 16.000mq, attivo fino a pochi mesi fa, era dedicato alle fasi di filatura e orditura. La verticalizzazione dell'impresa permette di gestire tutte le fasi della lavorazione, dalla filatura alla nobilitazione del denim, conducendo il business interamente in Italia e perseguendo una filosofia "Km 0" e "impatto 0".

Una prima prova dell'attenzione rivolta dall'azienda alla sostenibilità è riscontrabile nel massiccio investimento nello stabilimento principale autonomo nell'approvvigionamento energetico e dotato di un avanzato impianto di cogenerazione (investimento di 2,5 milioni di Euro). La maggior efficienza energetica dell'impianto ha permesso all'impresa di ridurre drasticamente le emissioni di CO<sub>2</sub>, risparmiando 6.500.000 kg di CO<sub>2</sub> alla fine del 2013.

Già nelle prime fasi delle lavorazioni, l'impresa si dimostra sensibile alla sostenibilità utilizzando, oltre al cotone standard, cotone biologico, cotone BCI, cotone riciclato e poliestere riciclato dal Pet.

Il tradizionale processo di lavorazione dei filati prevede l'inserimento di un filo sintetico idrosolubile in PVA e resine acriliche<sup>113</sup>, la cui eliminazione necessita l'utilizzo di un'elevata quantità di acqua, di energia (per riscaldare quest'ultima fino a 80-90°<sup>113</sup>) e di agenti chimici. ItalDenim, per diminuire l'impatto ambientale, ha abbandonato la tecnica tradizionale in favore di una estremamente più responsabile che utilizza il chitosano, ideata e brevettata dal Centro Ricerche Canepa Evolution con i laboratori CNR – Ismac<sup>114</sup>. Il chitosano è un polimero di origine animale biodegradabile che si ricava dal riciclaggio dell'esoscheletro dei crostacei e può essere ottenuto dagli scarti alimentari. La nuova tecnica permette di ridurre di 12 volte la quantità di acqua<sup>113</sup>, del 90% l'energia (l'acqua deve essere scaldata a 30-40°)<sup>113</sup> e detergenti chimici, oltre a migliorare le proprietà del tessuto finito.

Come descritto nel precedente capitolo, le più gravi conseguenze a livello ambientale causate dalla produzione tessile sono date dall'emissione di sostanze chimiche.

Per contrastare questo “effetto collaterale” della produzione, la Divisione Ingegneria Ambientale di Italdenim ha ideato e realizzato un impianto di depurazione delle acque reflue dei processi di lavorazione del tessuto, cui sono dedicati 5.000mq. Le acque reflue convogliate nelle vasche vengono trattate con enzimi e batteri e quindi depurate dai fanghi di scarto i quali vengono successivamente fatti essiccare e inviati alla discarica.

Un'altra importante innovazione è stata sviluppata nel 2016 con la linea “Recycled Denim” ed è finalizzata alla maggior efficienza della produzione attraverso il riciclaggio. Nella fase di tintura i 500 metri iniziali e finali della partita di filato, in cui la macchina non funziona a pieno regime, vengono scartati poiché la colorazione non è ottimale. L'idea di Italdenim è stata di recuperare e rigenerare le parti scartate per creare una linea ad hoc per una nicchia di clienti più attenti all'ecologia, che comprende tessuti in 100% cotone (con il 60% di cotone rigenerato) e tessuti che combinano cotone rigenerato e fibre di poliestere “Newlife” di Siterama, che sono ottenute dal riciclaggio di bottiglie di plastica riciclate nel Nord Italia.

*“Il pieno controllo di tutto il processo di riciclo, che parte dal filato e non dal tessuto, ci permette di certificare che il nostro denim rigenerato si compone esclusivamente di cotone, o cotone e poliestere, senza l'aggiunta di altre fibre non identificate, come spesso avviene nel processo di riciclo dei tessuti” - Luigi Caccia*

---

<sup>113</sup> [www.canepaevolution.it](http://www.canepaevolution.it), *Un'Azione Concreta per il Risparmio Idrico e la Salvaguardia dell'Ambiente*.

<sup>114</sup> Progetto “SAVEtheWATER® - Kitotex®”

ItalDenim dal 2014 può orgogliosamente vantare di essere la prima azienda al mondo produttrice di denim ad aver sottoscritto il l'impegno Detox di Greenpeace che prevede l'eliminazione di 11 sostanze pericolose dai tessuti. Va sottolineato come, grazie all'impegno precedente, al momento della sottoscrizione del patto, delle 11 sostanze tossiche da eliminare, 8 già non fossero presenti nei prodotti dell'azienda lombarda<sup>115</sup>.

## Certificazioni

L'impresa lombarda, come segno di trasparenza per clienti, fornitori e collaboratori, ha ottenuto alcune delle principali certificazioni degli enti esterni in vari ambiti:

- OEKO-TEX: certificazione per i prodotti tessili che attesta l'eco-compatibilità del produttore sia per quanto riguarda i prodotti finiti, sia per quanto riguarda gli stabilimenti. La certificazione inoltre attesta l'assenza di prodotti nocivi.  
L' 80% dei prodotti Italdenim possiede questa certificazione.
- SA8000: standard internazionale che è stato formulato nel 1997 da SAI (Social Accountability International, associazione non governativa americana)<sup>116</sup>, "contiene nove requisiti sociali orientati all'incremento della capacità competitiva di quelle organizzazioni che volontariamente forniscono garanzia di eticità della propria filiera produttiva e del proprio ciclo produttivo"<sup>117</sup> per quanto riguarda il rispetto dei diritti dei lavoratori e dei diritti umani, contro lo sfruttamento minorile e a garanzia delle condizioni di sicurezza del posto di lavoro.
- ICEA/GOTS: Istituto Certificazione Etica e Ambientale, "consorzio che controlla e certifica aziende che svolgono la propria attività nel rispetto dell'uomo e dell'ambiente, tutelando la dignità dei lavoratori e i diritti dei consumatori"<sup>118</sup>
- ISO14001 (2004): sigla che identifica uno standard di gestione ambientale. La certificazione non obbligatoria, ottenuta da Italdenim nel 2011, attesta che l'impresa rispetta gli standard ambientali dimostrando che l'organizzazione certificata ha un sistema di gestione adeguato e controllato dal punto di vista degli impatti ambientali delle proprie attività. Inoltre la certificazione è garanzia che l'impresa ricerchi costantemente il miglioramento, efficacemente e sostenibilmente.

---

<sup>115</sup> [www.italdenim.com](http://www.italdenim.com)

<sup>116</sup> [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

<sup>117</sup> [www.sa8000.info](http://www.sa8000.info)

<sup>118</sup> [www.icea.info](http://www.icea.info)

I prodotti Italdenim, inoltre, sono tracciabili per poter ricostruire le fasi di lavorazione dell'azienda.

TABELLA DI COMPARAZIONE SUGLI INTERVENTI NELLA SOSTENIBILITA' DA PARTE DI LEVI'S E ITALDENIM

	<b>LEVI'S</b>	<b>ITALDENIM</b>
<b>Risparmio energetico</b>		Stabilimento a energia rinnovabile e impianto di cogenerazione
<b>Materie prime sostenibili</b>	Adesione iniziativa "Better Cotton"	Utilizzo di cotone biologico, cotone BCI, cotone riciclato e poliestere riciclato dal Pet
<b>Risparmio idrico</b>	Utilizzo tecniche Water<Less®"	Utilizzo tecnica SAVEtheWATER® - Kitotex®
<b>Riduzione sostanze chimiche</b>	Metodo "Screened Chemistry"	Impianto di depurazione delle acque reflue e utilizzo tecnica SAVEtheWATER® - Kitotex®
<b>Riciclaggio</b>	Collezioni "Levi's® Authorized Vintage" e partnership con Goodwill	Collezione "Recycled denim"
<b>Condizioni dei lavoratori</b>	Iniziativa "Worker well being"	Certificazione ICEA - GOTS

## CONCLUSIONI

Il sistema moda si trova in un'epoca di grandi cambiamenti a causa della crescente complessità del mercato e dell'aumento della concorrenza. È divenuta sempre più importante la marca e la distribuzione evoluta, strategica nonché controllata direttamente dall'impresa. L'aumento della competitività comporta necessariamente un aumento della specializzazione al fine di sfruttare economie di scala ma senza rinunciare al coordinamento di una filiera produttiva necessariamente flessibile. Lo stravolgimento del mercato degli ultimi decenni coinvolge tutte le imprese del settore ma, mentre per le aziende di maggiori dimensioni si è rivelata un'opportunità di crescita, altre hanno incontrato grosse difficoltà nel mantenere la competitività, a causa anche dell'apertura dei mercati internazionali: mentre un tempo la concorrenza della manodopera dei paesi in via di sviluppo poteva essere ignorata, ora, grazie all'abbattimento dei costi di trasporto e di comunicazione, incide profondamente nelle dinamiche competitive. Le aziende che hanno subito in maniera negativa l'evoluzione del mercato sono quelle che sono dimostrate non inclini al cambiamento e posizionate nelle fasce basse del mercato che si sono diventate non competitive. In particolar modo hanno subito il colpo le piccole imprese, svantaggiate dalla concorrenza delle imprese maggiori, che sono avvantaggiate anche per quanto riguarda l'approvvigionamento delle risorse per lo sviluppo distributivo, logistico e produttivo. In questo caso la via per il successo o la sopravvivenza consiste nello sviluppo dimensionale attraverso fusioni, acquisizioni e partnership.

Le imprese italiane, caratterizzate da dimensioni medio-piccole, in questo contesto affronteranno una sfida molto difficile che tuttavia può essere affrontata con armi offerte dal nostro territorio. Attraverso un processo di riposizionamento, specialmente nel mondo della moda, le imprese italiane hanno la possibilità di sviluppare un'eccellenza grazie alle competenze dei soggetti creativi e degli altri attori specializzati della filiera. Inoltre possono contare su una clientela mediamente più competente e sofisticata rispetto al resto del mondo che spinge le imprese ad un continuo miglioramento. L'Italia, inoltre, possiede un patrimonio storico e culturale che è in grado di alimentare la domanda, se efficacemente comunicato. In un settore come la moda, in cui non si vende solo un prodotto ma un sogno, una storia, le imprese italiane si trovano in una posizione potenzialmente vantaggiosa rispetto ai competitors. Hanno la possibilità di sfruttare il vantaggio comunicando adeguatamente, anche attraverso l'arte dello "story telling", l'eccellenza e l'esclusività del proprio prodotto,



ricavandosi nicchie di mercato in cui posizionarsi. Il “made in Italy”, del resto, ha ancora una forza di attrazione importante soprattutto all'estero, tuttavia le imprese italiane sono chiamate al salto di qualità, soprattutto dal punto di vista della comunicazione, per non perdere i potenziali clienti fuori dai confini italiani ed europei che cercano i nostri prodotti ma non sono in grado di trovarli.

I profondi cambiamenti nel settore del tessile-abbigliamento, alimentati anche dall'utilizzo di manodopera a basso costo nei paesi in via di sviluppo e la conseguente diminuzione dei prezzi medi, comportano gravi conseguenze anche dal punto di vista ambientale. Il tema della sostenibilità sta assumendo una dimensione sempre più importante anche grazie alla crescente consapevolezza dell'iper-sfruttamento delle risorse ambientali da parte dei consumatori. Questi dichiarano di essere sempre più sensibili al tema e le imprese si stanno muovendo in questa direzione per assecondare le loro esigenze. Il passaggio ad una produzione sostenibile è l'unica via possibile ma ancora non completamente attuabile: solo i grandi gruppi possono investire pesantemente in una produzione sostenibile, accontentando i consumatori più esigenti; le imprese medio piccole (come per quanto riguarda la competitività) non hanno spesso la possibilità di affrontare un aumento dei costi legato alla produzione sostenibile. Inoltre, probabilmente, per quanto i consumatori dichiarino di essere estremamente sensibili, probabilmente in fase d'acquisto non lo sono altrettanto. Italdenim ne è una dimostrazione: dopo 40 anni di attività e grossi investimenti per arrivare ad una produzione a “impatto zero”, gli ultimi anni si sono dimostrati estremamente complicati, fino ad arrivare alla chiusura di un impianto, licenziamenti collettivi e la richiesta di un concordato. Per essere attuabile su larga scala la sostenibilità non può essere un costo e non può essere affrontata dalle singole imprese senza coordinamento: è necessario sviluppare un modello sostenibile profittevole, come l'economia circolare. Il processo tuttavia può essere lungo e complicato e non può prescindere dall'adesione dei grandi gruppi industriali e delle importanti case di moda che devono assumere la funzione di traino di tutto il settore, abbandonando una logica competitiva pura in favore di una più collaborativa.

## BIBLIOGRAFIA

### Libri

- BALDINI M., *L'invenzione della moda. Le teorie gli stilisti la storia*, Armando, Roma, 2005
- BALDINI M., *Semiotica della moda*, Armando, Roma, 2005
- BETTIOL M., *Raccontare il made in Italy*, Marsilio, Venezia, 2015
- FRISA M. L., *Le forme della moda. Cultura, industrie, mercato: dal sarto al direttore creativo*, il Mulino, Bologna, 2016
- RINALDI F. R., Testa S., *L'impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera*, Egea, Milano, 2013
- SAVIOLO S., TESTA S., *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Rizzoli Etas, Vignate (MI) , 2016

### Documenti

- Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh, 2013
- Altroconsumo, *Inchiesta: Alla larga da quei Jeans*, 2011
- Altroconsumo, *Inchiesta: Cambiamo Abito*, 2016
- Altroconsumo, *Inchiesta: Tessuti Salvapelle*, 2014
- Associazione Tessile e salute, *sostanze chimiche nei prodotti tessili e reazioni allergiche*
- Bren school of enviromental science & management, Patagonia, *Microfiber pollution and the apparel industry*, 2017
- Calefato Patrizia, *Fashion Theory*, [www.studiculturali.it](http://www.studiculturali.it)
- European Commission, DG Enterprise and Industry, *Study on the Link Between Allergic Reactions and Chemicals in Textile Products*, 2013
- Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group, *Pulse of the fashion industry. Executive summary*, 2017
- Greenpeace, *Panni sporchi. Il segreto tossico dietro l'industria tessile*, 2011
- Greenpeace, *Tracce nascoste nell'outdoor. Pericolose sostanze chimiche nell'abbigliamento*, 2016
- Greenpeace, *Toxic Threads: The Big Fashion Stitch-Up*, 2012
- Greenpeace, *Timeout for fast fashion*, 2016

Greenpeace, Hazardous chemicals in branded textile products on sale in 27 places during 2012, 2012

Greenpeace, The detox catwalk 2016 – Campaign and criteria explained, 2016

ILO, Rapporto globale sul lavoro minorile. Aprire ai giovani la strada del lavoro dignitoso, 2015

LaRepubblica, Le Inchieste, Vestiti tossici, l'inquinamento addosso, 2016

McKinsey & Company, The State of Fashion, 2017

PricewaterhouseCoopers, Think Sustainability The millennials view. Crafting the future of fashion Summit CNMI, 2016

Study on the Link Between Allergic Reactions and Chemicals in Textile Products, 2013

## **Sitografia**

[eu.patagonia.com](http://eu.patagonia.com)

[www.aisec-economiagricolare.org](http://www.aisec-economiagricolare.org)

[www.alleyoop.ilsole24ore.com](http://www.alleyoop.ilsole24ore.com)

[www.altroconsumo.it](http://www.altroconsumo.it)

[www.bfr.bund.de](http://www.bfr.bund.de)

[www.copenhagenfashionsummit.com](http://www.copenhagenfashionsummit.com)

[www.canepaevolution.it](http://www.canepaevolution.it)

[www.ecofashion-week.com](http://www.ecofashion-week.com)

[www.fashionnetwork.com](http://www.fashionnetwork.com)

[www.focus.it](http://www.focus.it)

[www.forbes.com](http://www.forbes.com)

[www.greenfashionweek.org](http://www.greenfashionweek.org)

[www.greenme.it](http://www.greenme.it)

[www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)

[www.greenpeace.org/italy/it/campagne/inquinamento/detox-catwalk/](http://www.greenpeace.org/italy/it/campagne/inquinamento/detox-catwalk/)

[www.greenstudioservice.com](http://www.greenstudioservice.com)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

[www.italdenim.com](http://www.italdenim.com)

[www.levi.com](http://www.levi.com)

[www.lteconomy.it](http://www.lteconomy.it)

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

[www.minambiente.it](http://www.minambiente.it)  
[www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)  
[www.sistemamodaitalia.com](http://www.sistemamodaitalia.com)  
[www.studiculturali.it](http://www.studiculturali.it)  
[www.sustainability-lab.net](http://www.sustainability-lab.net)  
[www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)  
[www.treccani.it](http://www.treccani.it)  
[www.vogue.it](http://www.vogue.it)