

POLITECNICO DI MILANO

Facoltà di Ingegneria Industriale e dell'Informazione

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



**LA SOSTENIBILITA' NEGLI STADI A
MONTE DELLE SUPPLY CHAIN DEL
SETTORE LUXURY-FASHION**

Relatore: Ing. Alessandro Brun

Tesi di Laurea di:

Fabiola Villa 783955

Luca Spreafico 784020

Anno Accademico 2012/2013

Indice

Sommario	XV
Background di ricerca	XV
Il lusso	XV
Sostenibilità	XVI
Sustainable supply chain management nel settore luxury-fashion	XVII
Obiettivi e metodologia	XVII
Obiettivi	XVII
Metodologia.....	XVIII
Modello di ricerca.....	XIX
Analisi risultati e conclusioni	XXI
Capitolo 1: Il lusso	2
1.1 Definizione	2
1.2 Il prodotto di lusso	3
1.3 Il brand di lusso	4
1.4 I Critical Success Factor	8
1.5 Il settore del lusso	10
Capitolo 2: Sostenibilità	15
2.1 Definizione	15
2.2 I tre pilastri della sostenibilità	16
2.3 Corporate sustainability	20
2.4 Trade-off della Triple Bottom Line	22
2.5 Corporate Social Responsibility	24
Capitolo 3: Sustainable Supply Chain Management	29
3.1 Il concetto di Supply Chain	29
3.1.1 Supply Network	31
3.1.2 Supply Chain Management	32
3.2 Sustainable Supply Chain Management	33
3.2.1 Driver	33
3.3 Environmental Supply Chain Management	34
3.3.1 Pratiche Ambientali	36
3.3.2 Teorie Organizzative e GSCM	39
3.4 Social Supply Chain Management	45
3.4.1 Pratiche Sociali	47
3.5 Esempi di pratiche sostenibili	47

3.5.1 P&G.....	48
3.5.2 H&M.....	48
3.5.3 Stella McCartney	49
3.5.4 GUCCI.....	50
3.5.5 Tiffany & Co.....	51
3.5.6 Cruciani	52
3.5.7 Ugg Australia	52
3.5.8 Alessi.....	52
3.5.9 Calzedonia	52
3.5.10 Vodafone.....	53
3.5.11 Esselunga	53
3.5.12 Pomellato-Dodo	54
3.5.13 Nespresso.....	54
3.5.14 Cartier	55
3.5.15 Unilever.....	55
3.5.16 Ermenegildo Zegna.....	56
3.5.17 Ricola	57
3.5.18 Bulgari.....	57
3.5.19 Lavazza.....	57
3.5.20 Perfetti.....	58
3.5.21 Coca-Cola	59
3.5.22 Autogrill	59
3.5.23 Barilla.....	60
3.5.24 Birra Peroni	60
3.5.25 Ovieste.....	61
3.5.26 Mondelez	61
3.5.27 Conclusioni.....	62
3.6 Misurare le performance di sostenibilità	64
3.7 Impatti della sostenibilità sulla Supply Chain	67
3.8 Multi-tier Supply Chain	69
Capitolo 4: Sostenibilità nelle Supply Chain Luxury-Fashion	73
4.1 Fashion-Luxury Supply Chain.....	73
4.1.1 Matrice lusso-fashion	73
4.1.2 Classificazione di Lamming.....	75
4.2 La struttura delle filiere.....	75
4.2.1 La Filiera Tessile.....	76
4.2.2 La Filiera della pelle	81
4.3 Sostenibilità	86

4.3.1 La criticità delle materie prime	86
4.3.2 Pratiche	88
4.4 Sostenibilità e Brand Management	91
4.4.1 Branding Law	91
4.4.2 Trend.....	92
4.4.3 Brand strategy	94
Capitolo 5: Obiettivi e metodologia di ricerca	97
5.1 Schema di ricerca adottato.....	98
5.2 Risultati emersi dalla review della letteratura	98
5.3 Obiettivi che emergono dall'analisi.....	100
5.4 Metodologia di ricerca	102
5.5 Analisi del campione	104
Capitolo 6: Costruzione del Modello di ricerca	111
6.1 Elaborazione del modello.....	112
6.1.1 Reasons for Sustainable Supply Chain Management	113
6.1.2 Supplier selection	114
6.1.3 Environmental practices	116
6.1.4 Social practices.....	117
6.1.5 Barriers and benefits	117
6.1.6 Approaches	120
6.2 Criticità Sustainable Supply Chain Management	121
6.3 Ruolo Band Owner	121
6.4 Elaborazione good practice	122
Capitolo 7: Analisi dei Casi di studio	124
7.1 Mary Short's Tricot.....	126
7.2 Gallo tessile.....	128
7.3 Milven Tricot.....	130
7.4 Larioseta.....	132
7.5 Pelletteria Almax.....	134
7.6 Pelletteria Giancarlo.....	136
7.7 Emilcotoni	138
7.8 Tintoria Finissaggio 2000	140
7.9 Conceria La Veneta.....	142
7.10 Conceria Stefania	144
7.11 Acra catene	146
Capitolo 8: Risultati	149
8.1 Analisi cross case.....	149

8.1.1 Pressioni.....	150
8.1.2 Selezione dei Fornitori	152
8.1.3 Pratiche.....	156
8.1.4 Benefici	Errore. Il segnalibro non è definito.
8.1.5 Barriere	164
8.1.6 Approccio	166
8.2 Analisi dei risultati.....	168
8.3 Criticità e considerazioni emerse.....	175
8.4 Proposta di Good practice	179
8.4.1 Brand owner.....	179
8.4.2 Fornitori	183
8.4.3 Legislatore.....	184
8.4.4 Consumatore.....	185
Capitolo 9: Conclusioni e sviluppi futuri.....	188
9.1 Limitazioni e sviluppi futuri	190
Appendice A – Traccia Intervista	194
Appendice B – Casi di Studio	199
Mary short’s Tricot S.r.l.	199
Gallo Tessile S.r.l.....	201
Milven Tricot S.r.l.	204
Larioseta S.r.l.....	206
Pelletteria Almax S.r.l.....	208
Pelletteria Giancarlo.....	212
Emilcotoni S.p.a.....	214
Tintoria finissaggio 2000 S.r.l.....	216
Conceria La Veneta S.p.a.	218
Conceria Stefania S.p.a.....	220
A.C.R.A. Catene S.r.l.	223
Bibliografia	228

Indice delle figure

Figura 1. Rappresentazione attraverso Diagramma di Venn della sostenibilità.....	XVI
Figura 2. Adattamento e rielaborazione del modello di Ageron	XX
Figura 3. Framework di ricerca	XXI
Figura 4. Matrice Approccio-Pressioni	XXII
Figura 5. Struttura del lavoro di tesi	XXV
Figura 6. Classificazione dei Brand di lusso (Fonte: Brun <i>et al.</i> , 2012).....	5
Figura 7. Modello teorico sul consumo dei prodotti di lusso (Fonte: Zhan, 2012).....	6
Figura 8. Andamento fatturato (2007-2013) in miliardi di Euro del settore del lusso.....	11
Figura 9. I pilastri della sostenibilità	16
Figura 10. Rappresentazione attraverso Diagramma di Venn della sostenibilità.....	18
Figura 11. Rappresentazione attraverso Cerchi Concentrici della sostenibilità	19
Figura 12. Business Case per lo sviluppo sostenibile	21
Figura 13. Integrazione dei tre casi dello sviluppo sostenibile	22
Figura 14. Doppio livello di trade-off	23
Figura 15. Piramide della Corporate Social Responsibility (Fonte: Carrol, 1991)	27
Figura 16. SCOR Model.....	30
Figura 17. SCOR Model della Supply Chain.....	30
Figura 18. Struttura della Supply Chain Network (Fonte: Lambert, 2000).....	31
Figura 19. Supply Chain Management: integrazione e gestione dei processi lungo la supply chain	32
Figura 20 – Rappresentazione gerarchica delle pratiche ambientali (Adattata da: Ellram, 2008).....	36

Figura 21. Relazione tra pratiche ambientali e stadio del ciclo di produzione (Fonte: Sarkis,2003).....	37
Figura 22. Three Dimensional Concurrent Engineering (Fonte: Ellram, 2008).....	38
Figura 23. Seven Blocks Model (Fonte: Ageron, 2012)	45
Figura 24. Set di indicatori per valutare la sostenibilità proposto dal GRI	66
Figura 25. Configurazioni delle Multi-tier Supply Chain.....	70
Figura 26. Matrice lusso-fashion (Fonte: adattata da Moretto, 2011)	75
Figura 27. Classificazione di Lamming (Fonte: Lamming <i>et al.</i> , 2000)	75
Figura 28. Schema della Filiera delle produzioni Tessili-Abbigliamento	81
Figura 29. Distribuzione produzione della pelle mondiale (Fonte: Sarasin Bank, 2012)...	87
Figura 30. Confronto percentuale del valore totale della Brand Image.....	91
Figura 31. Struttura del lavoro di Tesi.....	97
Figura 32. Classificazione delle Fonti	100
Figura 33. Mappa del Campione di analisi	105
Figura 34. Framework di ricerca	112
Figura 35. Adattamento e rielaborazione del modello di Ageron	113
Figura 36. Matrice Approccio-Pressioni	168
Figura 37. Matrice Approccio-Benefici	171
Figura 38. Matrice Approccio-Pratiche Sociali.....	173

Indice delle tabelle

Tabella 1. Profilo aziendale del campione di analisi	XIX
Tabella 2. Sintesi Good Practice proposte.....	XXIV
Tabella 3. Evoluzione storica del significato di lusso (Fonte: Fossati e Fazio, 2006).....	3
Tabella 4. Fatturato e crescita del settore lusso divisi per aree geografiche	11
Tabella 5. Media del settore lusso dei principali indicatori economici.....	12
Tabella 6. Classificazione pratiche tramite Three Dimensional Concurrent Engineering .	38
Tabella 7. Riassunto punti chiave delle teorie organizzative.....	43
Tabella 8. Classificazione pratiche dichiarate dalle aziende.....	64
Tabella 9. Variabili per la scelta della metodologia (Fonte: adattata da Wacker, 1998)	102
Tabella 10. Elementi descrittivi per lo studio dei casi (Fonte: Voss <i>et al.</i> , 2002)	103
Tabella 11. Profilo aziendale del campione di analisi	106
Tabella 12. Ruolo ricoperto dalle persone intervistate.....	109
Tabella 13. Supply Network Mary Short's Tricot	126
Tabella 14. Implicazioni Sostenibilità Mary Short's Tricot.....	126
Tabella 15. Pratiche Sostenibili Mary Short's Tricot	127
Tabella 16. Spunti emersi Mary Short's Tricot.....	127
Tabella 17. Supply Network Gallo Tessile.....	128
Tabella 18. Implicazioni Sostenibilità Gallo Tessile.....	128
Tabella 19. Pratiche Sostenibili Gallo Tessile.....	129
Tabella 20. Spunti emersi Gallo Tessile	129
Tabella 21. Supply Network Milven Tricot	130
Tabella 22. Implicazioni Sostenibilità Milven Tricot.....	130

Tabella 23. Pratiche Sostenibili Milven Tricot	131
Tabella 24. Spunti emersi Milven Tricot.....	131
Tabella 25. Supply Network Larioseta.....	132
Tabella 26. Implicazioni Sostenibilità Larioseta	132
Tabella 27. Pratiche Sostenibili Larioseta.....	133
Tabella 28. Spunti emersi Larioseta	133
Tabella 29. Supply Network Pelletteria Almax	134
Tabella 30. Implicazioni Sostenibilità Pelletteria Almax.....	134
Tabella 31. Pratiche Sostenibili Pelletteria Almax	135
Tabella 32. Spunti emersi Pelletteria Almax.....	135
Tabella 33. Supply Network Pelletteria Giancarlo	136
Tabella 34. Implicazioni Sostenibilità Pelletteria Giancarlo	136
Tabella 35. Pratiche Sostenibili Pelletteria Giancarlo	137
Tabella 36. Spunti emersi Pelletteria Giancarlo.....	137
Tabella 37. Supply Network Emilcotoni	138
Tabella 38. Implicazioni Sostenibilità Emilcotoni.....	138
Tabella 39. Pratiche Sostenibili Emilcotoni	139
Tabella 40. Spunti emersi Emilcotoni.....	139
Tabella 41. Supply Network Tintoria Finissaggio 2000.....	140
Tabella 42. Implicazioni Sostenibilità Tintoria Finissaggio 2000.....	140
Tabella 43. Pratiche Sostenibili Tintoria Finissaggio 2000.....	141
Tabella 44. Spunti emersi Tintoria Finissaggio 2000.....	141
Tabella 45. Supply Network Conceria La Veneta	142
Tabella 46. Implicazioni Sostenibilità Conceria La Veneta	142

Tabella 47. Pratiche Sostenibili Conceria La Veneta	143
Tabella 48. Spunti emersi Conceria La Veneta	143
Tabella 49. Supply Network Conceria Stefania.....	144
Tabella 50. Implicazioni Sostenibilità Conceria Stefania	144
Tabella 51. Pratiche Sostenibili Conceria Stefania.....	145
Tabella 52. Spunti emersi Conceria Stefania	145
Tabella 53. Supply Network Acra Catene	146
Tabella 54. Implicazioni Sostenibilità Acra Catene	146
Tabella 55. Pratiche Sostenibili Acra Catene	147
Tabella 56. Spunti emersi Acra Catene	147
Tabella 57. Pressione Predominante Primo Livello di Fornitura.....	151
Tabella 58. Pressione Predominante Secondo Livello di Fornitura	151
Tabella 59. Requisiti Richiesti dai Clienti Primo Livello di Fornitura	154
Tabella 60. Requisiti Richiesti dai Clienti Secondo Livello di Fornitura	154
Tabella 61. Requisiti Richiesti ai Fornitori Primo Livello di Fornitura	155
Tabella 62. Requisiti Richiesti ai Fornitori Secondo Livello di Fornitura	155
Tabella 63. Pratiche Ambientali Primo Livello di Fornitura	159
Tabella 64. Pratiche Ambientali Secondo Livello di Fornitura	159
Tabella 65. Pratiche Sociali Primo Livello di Fornitura	160
Tabella 66. Pratiche Sociali Secondo Livello di Fornitura	160
Tabella 67. Benefici Primo Livello di Fornitura	163
Tabella 68. Benefici Secondo Livello di Fornitura	163
Tabella 69. Barriere Primo Livello di Fornitura.....	165
Tabella 70. Barriere Secondo Livello di Fornitura.....	165

Tabella 71. Approccio Primo Livello di Fornitura	167
Tabella 72. Approccio Secondo Livello di Fornitura.....	167

ABSTRACT

Il tema della sostenibilità nel settore del lusso-fashion rappresenta una sfida molto importante per via degli impatti ambientali e sociali che hanno i loro processi produttivi: massiccio utilizzo di prodotti chimici e risorse naturali, uso intensivo di fibre come lana, cotone e fibre sintetiche con impatti sull'ambiente e business globale con scambi commerciali tra Oriente e Occidente. L'analisi della letteratura ha mostrato una carenza di studi su questi temi, soprattutto nella parte a monte della supply chain. L'obiettivo del lavoro di ricerca è quello di individuare lo stato attuale della supply chain a monte rispetto ai temi della sostenibilità, far emergere il ruolo fondamentale dei Brand Owner al fine di migliorare la situazione e proporre delle Good Practice per i quattro attori coinvolti nelle dinamiche di supply chain (Brand Owner, Fornitori, Legislatore e Consumatori). L'approccio metodologico è stato di 11 casi di studio di tipo descrittivo e i dati sono stati raccolti attraverso interviste: le aziende intervistate sono parte della supply chain a monte del settore lusso-fashion situate in Italia e facenti parte di diverse filiere e più livelli al fine di avere un quadro complessivo. L'intervista si è basata sul *Modello Sette Blocchi* di Ageron (2012) e ha permesso di individuare le criticità principali del settore in questione riguardo la gestione della sostenibilità. Attraverso le criticità emerse è stato possibile puntualizzare il ruolo fondamentale dei Brand Owner di sponsor della sostenibilità in tutti gli stadi della supply chain e proporre delle Good Practice per gli attori coinvolti. I limiti principali sono la bassa numerosità dei casi di studio e quindi l'impossibilità di poter generalizzare i risultati ottenuti. L'apporto del lavoro di ricerca è un punto di partenza per uno studio della gestione sostenibile della supply chain nel settore lusso-fashion che abbia come prospettiva i fornitori a monte della supply chain e non solo i Brand Owner. Sviluppi futuri della ricerca potrebbero essere l'aumento dei casi di studio e focalizzarsi su una filiera in particolare o un livello specifico della supply chain

ABSTRACT

Sustainability in fashion-luxury industry represents a main challenge due to environmental and social impacts of its manufacturing processes: chemical products and natural resources massive use, environmental impacting fibers like wool, cotton and synthetic fibers intensive use and global business with commercial exchange between East and West Area. Literature review showed a lack of studies on these themes, especially on the upstream supply chain. The research purpose is to identify the upstream supply chain state of art regarding sustainability, to stand out Brand Owner essential role in improving the situation and to suggest to the four player involved in the supply chain dynamic some Good Practice (Brand Owner, Supplier, Legislator and Consumer). The methodology approach consists of 11 descriptive case study and informations was collected through interviews: interviewed companies belong to upstream fashion-luxury supply chain, based in Italy and located in different production chains and at different level in order to have an overall context. Interview is based on *Seven Block Model* by Ageron (2012) and allowed to identify the main deficiencies of the industry concerning sustainability management. Through arised deficiencies it was possible to illustrate the Brand Owner essential sustainability-sponsor role in all supply chain levels and to suggest to player involved some Good Practice. The main limitations is the low dimension of case study and thus the impossibility to generalize the results found. The work provides a starting point for future research on sustainable supply chain management in luxury-fashion industry focused not only on Brand owner but even on upstream suppliers. Future development could be to increase case study number and to focus on a certain production chain or on a specific supply chain level.

SOMMARIO

Sommario

Background di ricerca

Il lusso

Il concetto di lusso è spesso difficile da definire in maniera chiara ed univoca poiché assume un significato che precede la classificazione delle diverse tipologie di prodotto. Sebbene la concezione del lusso si sia evoluta variando notevolmente nel corso dei secoli, in generale si può considerare di lusso un prodotto eccellente, di alta qualità e che conferisce esclusività e prestigio a chi lo possiede.

Tra le diverse definizioni presenti in letteratura riportiamo di seguito quella fornita da Pambianco (Pambianco, 2000), nella quale il lusso è definito come: “l’insieme di prodotti materiali e immateriali che comunicano un modo di pensare, di essere, di vivere elegante, raffinato, attento allo stile ed alla qualità”. I prodotti di lusso, pur appartenendo a settori diversi, hanno caratteristiche ben definite che li accomunano, distinguendoli dal resto dei prodotti presenti sul mercato; riportiamo di seguito i critical success factor relativi ai prodotti di lusso, scaturiti da diversi studi presenti in letteratura (Brun *et al.*, 2008; Caniato *et al.*, 2009):

- *Product Quality and Craftmanship*
- *Design and style*
- *Country of origin*
- *Brand reputation*
- *Creation of a lifestyle*
- *Exclusivity and uniqueness*
- *Emotional appeal*

Sostenibilità

Il concetto di sostenibilità ha assunto un valore sempre più significativo negli ultimi anni coinvolgendo team di manager e ricercatori al fine di raggiungere un equilibrio tra le diverse dimensioni in gioco.

Prima di definire il termine sostenibilità, è opportuno andare a ritroso nel passato e dare una chiara spiegazione del concetto di sviluppo sostenibile, definito per la prima volta nel 1987 dalla commissione di Brundtland: “lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”.

Tale definizione risulta essere ancora oggi la più attendibile e condivisa a livello mondiale, ed è stata la base su cui, nel corso degli anni, si è edificato il concetto di sostenibilità.

La definizione vera e propria di sostenibilità risale al Vertice Mondiale Sullo Sviluppo Sostenibile tenutosi a Johannesburg nel 2002, in cui viene definita come: “il concetto di uno sviluppo sostenibile permanente delle dimensioni economica, ecologia e sociale dell’esistenza umana. Questi tre pilastri della sostenibilità sono interdipendenti e richiedono un coordinamento equilibrato nel lungo periodo”.

Grazie alla presentazione grafica fornita dal diagramma di Venn, risulta evidente come la sostenibilità dipenda dall’equilibrio che si deve raggiungere tra i tre pilastri che la costituiscono: Ambientale, Sociale ed Economico.

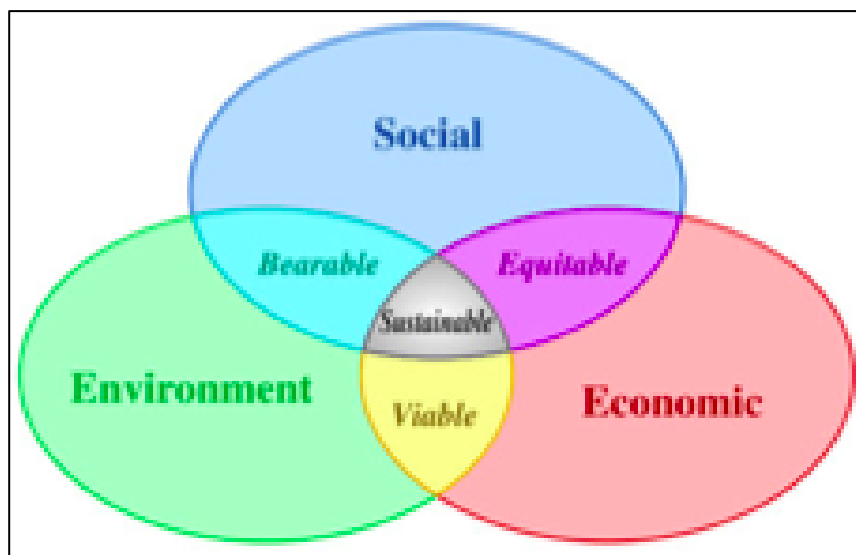


Figura 1. Rappresentazione attraverso Diagramma di Venn della sostenibilità

Sustainable supply chain management nel settore luxury-fashion

La sostenibilità è un aspetto che coinvolge ogni attore della filiera, di conseguenza per ottenere risultati soddisfacenti è necessario che sia gestita in maniera consapevole e integrata. Si è quindi giunti inevitabilmente al concetto di sustainable supply chain management: “la gestione dei flussi dei materiali e delle informazioni e la collaborazione tra le aziende lungo l’intera filiera puntando a soddisfare gli obiettivi appartenenti alle tre dimensioni di sostenibilità” (Seuring e Muller, 2008).

L’integrazione della supply chain è una leva fondamentale per riuscire a diffondere un atteggiamento responsabile sia dal punto di vista ambientale sia sociale tra tutti gli attori coinvolti. Tra gli obiettivi primari di una focal company vi deve essere la volontà di rendere i propri fornitori consapevoli riguardo i temi della sostenibilità. È impossibile rendere un prodotto sostenibile se tutte le aziende coinvolte nella realizzazione non perseguono attività sostenibili; pertanto non solo i brand owner, ma anche i relativi supplier, devono intraprendere iniziative orientate alla sostenibilità.

Tale questione assume particolare rilevanza all’interno del settore in esame, le supply chain del settore luxury-fashion, le quali sono caratterizzate da una vasta rete di fornitori a monte della focal company che contribuiscono in maniera decisiva alla realizzazione del prodotto finito.

Un altro aspetto che mette in primo piano la sostenibilità all’interno delle supply chain del lusso è l’influenza che può avere sul brand; i temi della sostenibilità risultano essere sempre più spesso inseriti a livello strategico all’interno della brand image. I marchi appartenenti al settore del lusso dipendono fortemente dall’immagine e dai valori evocati dal proprio brand; episodi di mancata sostenibilità li danneggerebbero irrimediabilmente, è quindi loro interesse dichiarare e soprattutto dimostrare di adottare un comportamento responsabile, sia nei confronti dell’ambiente che delle persone.

Obiettivi e metodologia

Obiettivi

Dall’analisi della letteratura la principale carenza emersa riguarda la totale mancanza di studi implementati sul punto di vista dei fornitori anziché della focal company; inoltre, sebbene vi siano diverse trattazioni riguardanti le pratiche sostenibili, raramente viene preso in considerazione il tema della sostenibilità nel complesso. Attraverso questo studio di tesi, si vuole quindi colmare il gap emerso, andando ad analizzare le dinamiche e le implicazioni generate dalla sostenibilità all’interno delle supply chain del settore luxury-fashion.

Proprio sulla base delle carenze emerse si sono formulati i tre obiettivi di questa tesi:

- 1.** Analizzare la situazione attuale negli stadi a monte delle supply chain del settore lusso-fashion attraverso la lente dello sviluppo sostenibile.
- 2.** Identificare attraverso testimonianze dirette il ruolo effettivo dei Brand Owner nella diffusione della sostenibilità a monte della supply chain.
- 3.** Proporre delle good practice di supporto allo sviluppo della sostenibilità lungo gli stadi a monte della supply chain.

Metodologia

La metodologia di ricerca adottata è stata quella dell'analisi tramite casi di studio in quanto permette di studiare fenomeni contemporanei all'interno di un contesto reale.

In particolare, l'approccio utilizzato è stato principalmente di tipo descrittivo e in parte di tipo esplicativo, per riuscire a raggiungere il secondo e terzo obiettivo.

Il punto di vista adottato durante l'intera analisi è stato quello dei fornitori a monte dei brand owner; la totalità del campione è infatti rappresentata da aziende appartenenti agli stadi inbound delle supply chain del settore luxury-fashion.

In un primo momento il campione analizzato era composto solo da sei aziende appartenenti al primo livello di fornitura a monte della focal company, ripartite tra i diversi settori: tessile, pelletteria e seta. Sebbene, a livello di categorie di prodotti, rappresentasse in maniera abbastanza completa il settore in esame, non è risultato sufficiente per generare considerazioni interessanti a livello di filiera; si è quindi optato per risalire ulteriormente la filiera andando ad analizzare aziende appartenenti al secondo livello di fornitura.

In totale i casi analizzati sono undici, ognuno dei quali è stato prima studiato singolarmente e in seguito confrontato con gli altri in modo da trarre maggiori considerazioni.

Per le interviste ci si è basati su una linea guida consultabile in appendice, senza privarsi dell'occasione di seguire l'intervistato per far emergere questioni non previste.

Di seguito riportiamo una prima tabella che riassume i profili aziendali delle aziende studiate, e una seconda che presenta i ruoli ricoperti dagli intervistati.

Nome e ragione sociale	Numero di addetti diretti	Luogo della sede e anno di fondazione	Settore	Brand per cui lavora	Output
Mary's Shorts Tricot srl	48	Mede (PV), 1961	Tessile	Loropiana, Louis Vuitton, Brioni, Bottega Veneta...	Capi di maglieria
Gallo Tessile srl	45	Mortara(PV), 1884	Tessile	LVMH, Kering, Versace, Zegna	Capi di maglieria
Milven Tricot srl	41	Abbiategrosso(MI),	Tessile	Missoni, Calvin Klein, Mary Katrantzou	Capi di maglieria
Larioseta srl	50	Como, 1945	Seta	Moschino, Pollini	Foulard, Scarpe
Pelletteria Almax srl	85	Scandicci(FI), 1986	Pelletteria	Gucci, (Kering, cavalli, Fendi)	Borse, Valigie
Pelletteria Giancarlo srl	50	Scandicci(FI), 1978	Pelletteria	Gucci, ...	Portafogli, piccola pelletteria
Emilcotoni spa	15	Piacenza	Tessile	Chanel, Hermès, Prada	Filati
Tintoria finissaggio 2000 srl	70	Masserano (BI)	Tessile	LVMH, Kering	Tessuti
Conceria La Veneta spa	96	Arzignano (VI)	Pelletteria	Jimmy Choo, Michael Kors, Marc Jacobs, Dior	Pellame
Conceria Stefania spa	180	Castano Primo (MI)	Pelletterie	Gucci, Jimmy Choo, Bottega Veneta, Prada	Pelle per calzature
A.C.R.A. Catene srl	30	Valmadrera (LC)	Accessori metallici	Stella McCartney,, Chanel, . .	Catene, Bigiotteria

Tabella 1. Profilo aziendale del campione di analisi

Modello di ricerca

Il punto di partenza del research framework su cui si basa questo lavoro di tesi è il *Modello dei sette blocchi* di Ageron (Ageron, 2012) reperito durante la review della letteratura .

Il modello è stato opportunamente modificato (Figura) in modo che potesse supportare la nostra ricerca. In particolare si è cercato di trovare una sorta di relazione tra i blocchi presenti e lo si è adattato al campione in esame: i fornitori appartenenti alle supply chain del settore luxury-fashion.

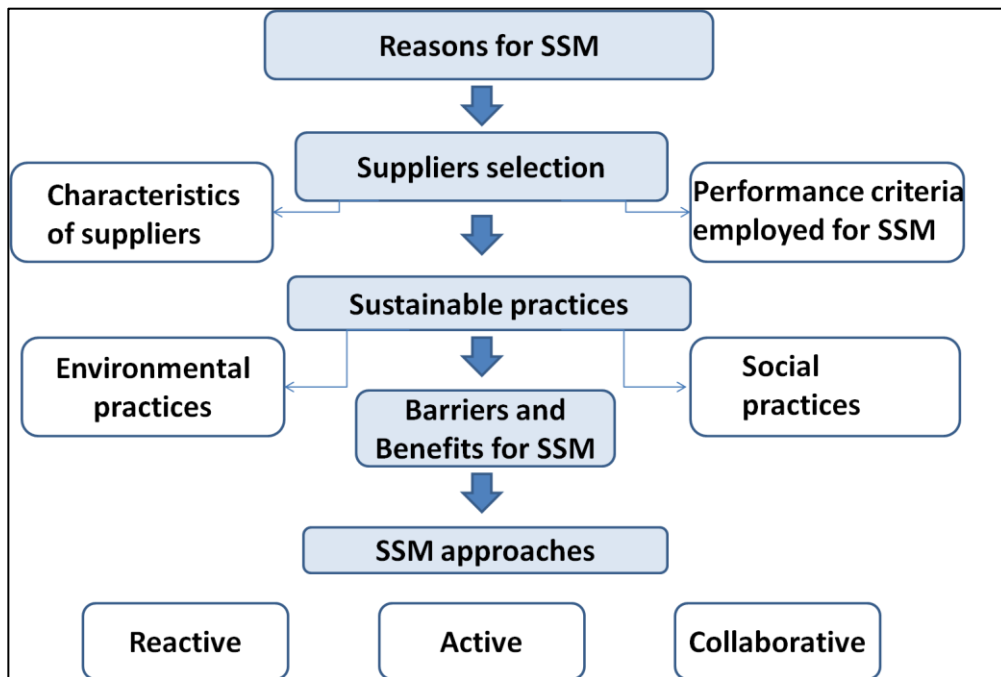


Figura 2. Adattamento e rielaborazione del modello di Ageron

Il modello, adattato e completato, tuttavia non è sufficiente al raggiungimento degli obiettivi prefissati: si è quindi provveduto ad un'ulteriore rielaborazione che ha portato al research framework vero e proprio su cui si basa questa tesi.

Il modello di ricerca parte dall'analisi della situazione attuale, in cui si cercano di individuare trend emergenti e relazioni presenti tra le diverse dimensioni studiate. Sulla base delle informazioni raccolte si elaborano alcune considerazioni sulle criticità emerse e sull'effettivo ruolo che i brand owner ricoprono nella diffusione della sostenibilità lungo le filiere. Infine, tutti i risultati e le evidenze ottenute nella seconda fase sono utilizzate come punto di partenza per la terza fase del modello: l'elaborazione di good practice.

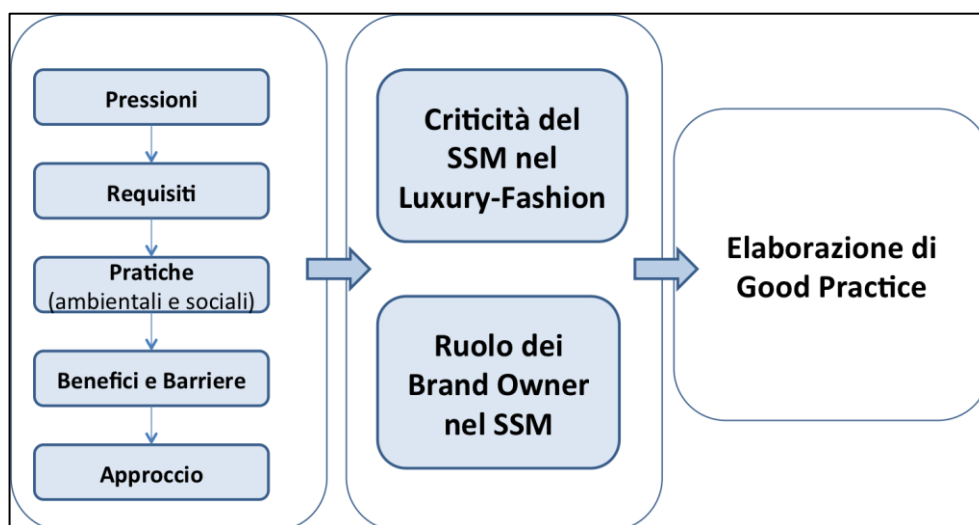


Figura 3. Framework di ricerca

Analisi risultati e conclusioni

Dopo aver studiato gli undici casi singolarmente si è passati all'analisi cross case, in cui le diverse aziende coinvolte sono state confrontate sulla base delle dimensioni analizzate nel corso delle interviste: pressione dominante, criteri di selezione dei fornitori, pratiche ambientali e sociali implementate, benefici percepiti, barriere riscontrate e approccio dimostrato nei confronti della sostenibilità.

Dall'analisi è emerso che la sostenibilità, almeno tra le piccole aziende a monte della focal company, non è ancora abbastanza sviluppata: il livello di consapevolezza nei confronti del tema è risultato molto basso e le pratiche implementate, sia ambientali che sociali, non sono molte.

L'analisi cross case ha permesso di individuare possibili relazioni intercorrenti tra le variabili analizzate; di particolare interesse risulta essere la correlazione emersa tra le pressioni che spingono all'impegno nella sostenibilità e l'approccio nei confronti di essa.

Osservando la matrice risulta immediatamente chiara la disposizione predominante delle aziende lungo la diagonale. Nei casi in cui le pressioni maggiori provengono da norme e leggi, l'approccio riscontrato è di tipo reattivo: le aziende si limitano a fare il necessario per essere conforme alla legge, ma non hanno spinte o motivazioni aggiuntive per impegnarsi in iniziative spontanee.

Emilcotoni, dimostra di avere un approccio attivo, e come ci si aspetta, le pressioni maggiori derivano proprio dall'interno dell'azienda, in cui la sostenibilità assume un valore importante. Le pelletterie fiorentine, Almax e Giancarlo, essendo impegnate in una partnership con Gucci, assumono un approccio collaborativo e le pressioni maggiori derivano proprio dai brand owner con cui collaborano lungo la filiera.

Si può quindi concludere che la situazione attuale delle filiere del lusso-fashion presenta ancora gravi mancanze, sia da parte dei supplier che da parte dei brand owner; gli sforzi principali devono essere orientati allo spostamento delle aziende verso un approccio collaborativo; occupando quindi la sezione più a destra della matrice. Perché questo sia possibile è necessario che i brand owner si impegnino nel diffondere la sostenibilità presso i propri fornitori, sfruttando maggiormente le situazioni in cui questi ultimi presentano un approccio particolarmente attivo. Altrettanto impegno e dedizione è richiesta ai fornitori che non possono permettersi di accontentarsi di fare quanto necessario per essere conforme alla legge.

	Reattivo	Attivo	Collaborativo
Esterne	Mary Short Tricot Gallo tessile Milven Tricot Larioseta ACRA Catene		
Interne		Emilcotoni	
Brand Owner	Conceria La Veneta	Tintoria 2000 Conceria Stefania	Pell. Almax Pell. Giancarlo

Figura 4. Matrice Approccio-Pressioni

Le principali criticità emerse dall'analisi sono:

Bassa consapevolezza: dalle interviste è emersa una scarsa consapevolezza nei riguardi della sostenibilità; le aziende si limitano a fare quanto viene loro imposto dall'esterno adottando quindi un approccio reattivo.

Bassa comunicazione: non vi è da parte dei brand owner un'adeguata comunicazione in grado di spiegare le motivazioni che portano a requisiti aggiuntivi e più stringenti. Se i cambiamenti non vengono compresi e sono semplicemente imposti dall'esterno, l'atteggiamento che ne consegue non può che essere reattivo o addirittura ostile.

Dipendenza dai brand owner: l'atteggiamento propositivo dei fornitori verso soluzioni sostenibili perde ogni utilità nel momento in cui non viene valorizzato e accolto dai brand owner. Il potere contrattuale dei marchi è estremamente più

elevato di quello dei supplier che dipendono completamente dalle richieste dei primi, siano esse orientate o meno alla sostenibilità.

Dimensioni limitate dei fornitori: le esigue dimensioni delle aziende intervistate rendono difficile per i fornitori stessi riuscire ad imporsi e a pretendere maggior sostenibilità dai relativi subfornitori; sono realtà troppo piccole per essere in grado di diffondere la sostenibilità negli stadi più a monte della filiera.

Focus sulla Qualità: sebbene le aziende dichiarino che la sostenibilità sia un valore molto importante, a livello pratico, la qualità risulta essere il requisito principale da garantire sul quale non si accettano compromessi.

Differenza tra pratiche sociali e ambientali: le iniziative a sfondo sociale, anche a causa delle piccole dimensioni delle aziende risultano essere poco diffuse, e ci si limita a garantire la conformità alle leggi sul lavoro. Le pratiche ambientali, invece, vanno ad impattare direttamente sul prodotto finito, pertanto è fondamentale che siano implementate ad ogni livello della filiera.

Caos legislativo: la proliferazione di leggi in ambito ambientale ha reso molto difficile riuscire ad orientarsi ed adattarsi di conseguenza. L'elevata burocrazia, la confusione e le incoerenze generate portano le realtà coinvolte a doversi adattare senza poter capire realmente le vere motivazioni alla base dello sviluppo sostenibile; se i cambiamenti sono imposti dall'esterno e non sono compresi risulta difficile individuare benefici e adottare un atteggiamento propositivo.

In base alle criticità riscontrate nel corso dell'analisi sono state elaborate delle good practice rivolte ai diversi stakeholder coinvolti. L'obiettivo delle good practice proposte, e riportate di seguito, è quello di offrire delle linee guida per lo sviluppo di una supply chain più sostenibile.

Attore	Good practice
Brand owner	<ul style="list-style-type: none"> • Impegnarsi in prima persona nella diffusione della sostenibilità negli stadi più a monte della filiera. • Dare origine a partnership o progetti di filiera volti alla sostenibilità di essa. • Adottare una strategia di Sviluppo delle Capacità. • Organizzare incontri sulla sostenibilità e corsi di formazione. • Aumentare comunicazione rivolta alla sostenibilità. • Individuare supplier con cui sviluppare partnership tecnologiche.
Fornitore	<ul style="list-style-type: none"> • Abbandonare ottica di breve periodo e abbracciare ottica di lungo. • Adottare un comportamento più propositivo e meno ostile nei confronti del cambiamento.
Legislatore	<ul style="list-style-type: none"> • Fornire degli standard univoci per ciascun settore in termini di sostenibilità. • Garantire una maggior tutela del Made in Italy.
Consumatore	<ul style="list-style-type: none"> • Informarsi sui temi della sostenibilità e richiedere prodotti maggiormente sostenibili.

Tabella 2. Sintesi Good Practice proposte

L'analisi svolta attraverso questo lavoro di tesi rappresenta un punto di partenza nel colmare le mancanze emerse dalla review della letteratura.

Grazie a questo studio è stato possibile identificare le relazioni esistenti tra le diverse dimensioni della sostenibilità, individuare le criticità e trarne spunto per l'elaborazione di un set di good practice orientate alla sostenibilità delle supply chain del settore luxury-fashion, raggiungendo così gli obiettivi posti in precedenza.

Le principali limitazioni derivano dalla scarsità del campione di analisi e dal fatto che il tema non è ancora sufficientemente diffuso a monte delle focal company.

Nonostante, a causa dei limiti esposti, il campione non possa essere rappresentativo e quindi generalizzabile, le considerazioni a cui si è giunti risultano essere dei validi punti di partenza per approfondimenti futuri.

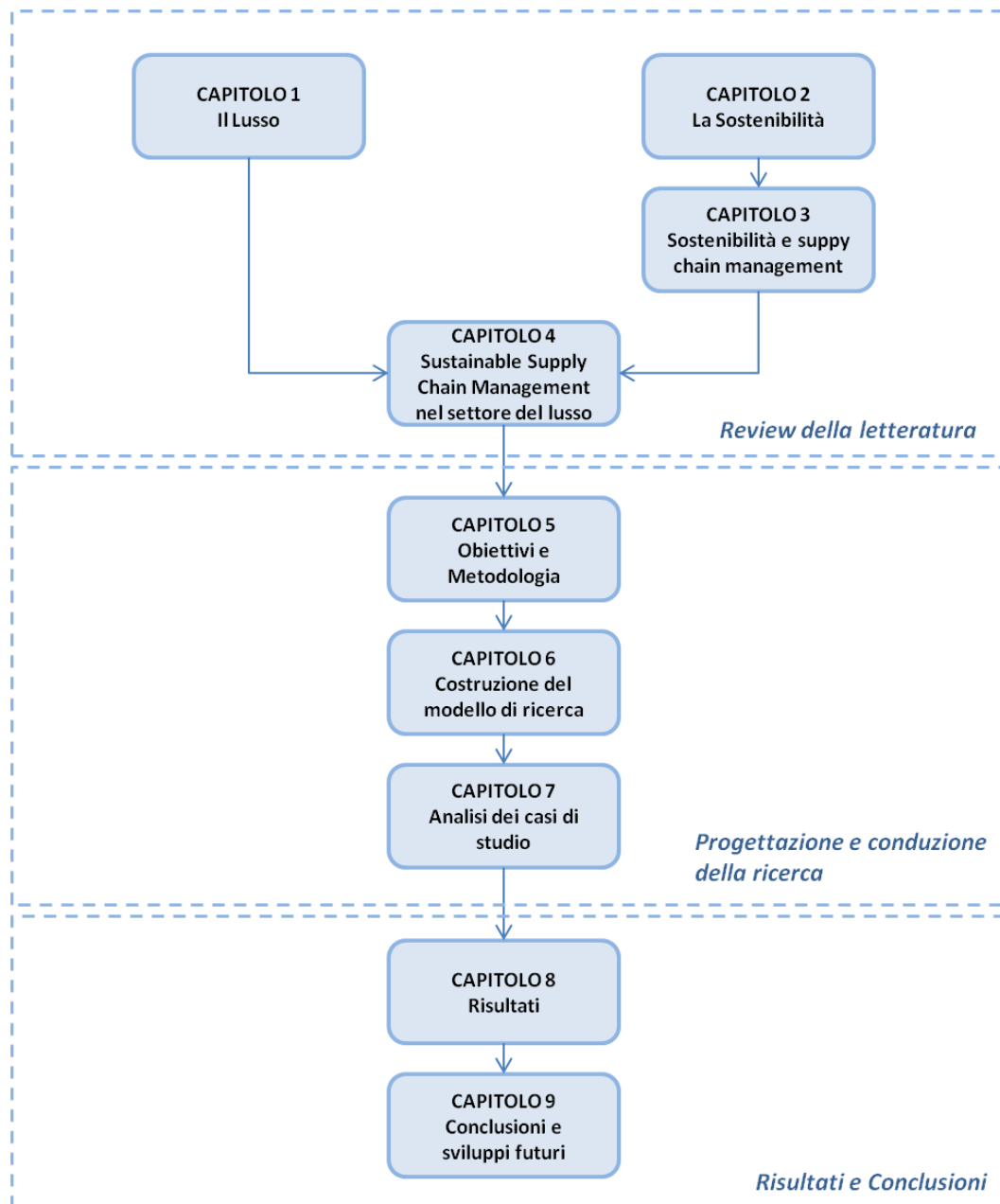


Figura 5. Struttura del lavoro di tesi

1

IL LUSO

Capitolo 1: Il lusso

1.1 Definizione

Il concetto di lusso assume un significato che precede la classificazione delle diverse tipologie di prodotto: fin dalle origini veniva considerato di lusso ciò che esprimeva esclusività, eccellenza, potere. Il lusso ha prima di tutto un concetto simbolico, derivante dalla radice della parola latina 'luxus' che indica opulenza e stravaganza. In generale quindi non è caratterizzato da determinati aspetti funzionali, proprio perché generalmente superfluo, estremo e soprattutto non accessibile a tutti. La radice 'lux' si riferisce ai primi oggetti di lusso, i gioielli e le pietre preziose. Fin dall'antichità i beni di lusso venivano associati al senso di benessere, esclusività e potere ma anche superfluità (Zheng, 2011).

La concezione di lusso si è evoluta nel tempo e ancora oggi è difficile esprimerla con una definizione univoca proprio per la soggettività e il coinvolgimento personale che in genere implica, riportiamo di seguito qualche definizione proveniente da alcuni tra i più celebri rappresentanti del mondo del lusso:

“Luxury is first of all everything that makes life easy” (Tom Ford, stylist)

“For our customers the ultimate luxury is defined by exclusivity and customization” (Giorgio Armani, creator of the Armani group)

“Luxury is about the absence of vulgarity” (Coco chanel, style creator)

Vi sono altre due definizioni di particolare rilevanza ai fini di inquadrare con precisione ciò che si intende quando ci si riferisce al concetto di lusso:

Pambianco (Pambianco, 2000) definisce il lusso come “l'insieme di prodotti materiali e immateriali che comunicano un modo di pensare, di essere, di vivere elegante, raffinato, attento allo stile ed alla qualità” mentre il consumatore di lusso viene definito come “un individuo esperto, conoscitore del bene che si accinge ad acquistare, amante del bello e della qualità (valori reali e percepiti), per i quali è disposto a pagare un premium price, e che sa come vivere intimamente ed esternamente”.

Più recentemente Giarratana (Giarratana, 2004) definisce i prodotti di lusso come “quei beni/servizi per i quali esiste un bisogno non reale, bensì indotto, tanto che i luxury goods vengono in genere associati al concetto di superfluo”.

Ciò nonostante, in passato il lusso ha assunto significati e percezioni ben diversi; in Tabella 3 è presentata una chiara ed esauriente sintesi dell'evoluzione del concetto di lusso nel corso dei secoli.

Epoca storica	Valenza del lusso
Polis greca	<ul style="list-style-type: none"> •Minaccia alla pace sociale •Fonte di competizione e conflitti •Portatore di disarmonia
Impero romano	<ul style="list-style-type: none"> •Simbolo di individualismo •Fonte di corruzione pubblica e privata •Simbolo di effeminatezza
Avvento del Cristianesimo	<ul style="list-style-type: none"> •Fonte di peccato e lascivia •Elemento indelebile della natura umana
Secoli XII-XVII	<ul style="list-style-type: none"> •Lusso "positivo" •Sorgente per il fiorire dell'economia
Secoli XII-XIX	<ul style="list-style-type: none"> •Simbolo di forza •Espressione della realizzazione personale •Ostentazione dello status sociale
Anni 1950-1965	<ul style="list-style-type: none"> •Attenzione ai significati sociali dei consumi •Società di massa e consumi di massa
Anni 1965-1980	<ul style="list-style-type: none"> •Espressione della condivisione di una data cultura •Espressione di un certo lifestyle
Anni 1980-1990	<ul style="list-style-type: none"> •Ostentazione della condizione socio-economica •Espressione del proprio ego secondo un'ottica individualista ed egoista
Anni 1990-2000	<ul style="list-style-type: none"> •Desiderio di dominare le componenti immateriali e comunicative del consumo •Espressione di acculturazione, individualità e gusto •Espressione di un'elevata qualità in relazione all'eccellenza delle materie prime, all'attenzione per i dettagli, all'estrema cura degli aspetti connessi al servizio del cliente
Anni 2000-2007	<ul style="list-style-type: none"> •Riemergere della condizione più prettamente materialistica •Ostentazione della propria ricchezza •Gusto di possesso

Tabella 3. Evoluzione storica del significato di lusso (Fonte: Fossati e Fazio, 2006)

1.2 Il prodotto di lusso

Possiamo quindi identificare come di lusso i prodotti che pur appartenendo alle più svariate categorie merceologiche si collocano nella fascia più alta di mercato, arrecando a chi li possiede un senso di benessere e privilegio. In particolare (Allèrès, 2003) espone una serie di dimensioni sulle quali il prodotto di lusso si deve distinguere:

- *Prodotto perfetto*: deve essere realizzato con i materiali più rari e preziosi, frutto delle idee più innovative, caratterizzato da colori armoniosi, con processi impeccabili e controllo continuo.

- *Packaging* realizzato con il fine di valorizzare ed esaltare la perfezione del prodotto: un prodotto prestigioso deve essere presentato in un modo altrettanto lussuoso.
- *Prezzo*: il prodotto di lusso deve essere costoso, anche se non è vero il contrario; non basta che un prodotto sia costoso perché sia di lusso.
- *Distribuzione selettiva*: il prestigio e l'eccellenza del marchio deve essere gestito in maniera coerente lungo l'intera supply chain perciò anche la distribuzione stessa deve riflettere i principi espressi dal brand.
- *Comunicazione selettiva*: la storia del marchio, i fondatori, gli stilisti che ne hanno esaltato il nome sono una componente fondamentale per arrivare al successo e mantenere questa posizione nel tempo.

1.3 Il brand di lusso

Quando si parla del settore del lusso si fa riferimento a un settore trasversale, in quanto si colloca nella fascia più alto del mercato e comprende le più svariate categorie di prodotto. Anche per questo in tale settore, ancor più dei prodotti in se, ciò che assume fondamentale importanza è il brand. La forza del marchio, il posizionamento, le caratteristiche e i valori che esso porta con sé costituiscono una componente predominante all'interno del core business delle aziende appartenenti al settore del lusso. In letteratura vi sono diversi modelli che offrono delle possibili classificazioni dei brand di lusso, qualsiasi sia il settore di beni considerato.

Brun (Brun *et al.*, 2012) propone una classificazione dei brand in base al posizionamento, definendo quindi tre diversi livelli di lusso raggiungibili:

- *High luxury brand*: rappresentano il più alto livello di esclusività e desiderabilità; tutto ciò che è legato all'eredità del marchio, al mito e alla storia dei personaggi che hanno reso il brand così prestigioso assume un ruolo fondamentale. Si tratta di prodotti preziosi distribuiti attraverso una rete molto selettiva, ci si avvale di canali limitati e molto controllati.
- *Aspirational luxury brands*: sono marchi caratterizzati da un'elevata brand reputation, riconosciuti come prodotti di alta qualità e riconoscibili dal design esclusivo. Hanno prezzi elevati ma leggermente più abbordabili rispetto ai precedenti.
- *Accessible luxury brands*: sono marchi caratterizzati da un elevato livello di servizio. Si tratta di brand è famosi e molto conosciuti; nonostante siano meno esclusivi rispetto ai precedenti sono in grado di garantire prodotti di elevata qualità al consumatore e esperienze di acquisto coerenti con i principi espressi dalla brand image. Hanno prezzi accessibili

a una fascia di mercato più estesa e sono molto orientati verso il settore fashion.



Figura 6. Classificazione dei Brand di lusso (Fonte: Brun *et al.*, 2012)

Un'ulteriore classificazione dei brand viene proposta in un altro studio (Nueno, 1997), la cui variabile discriminante è la conoscenza e popolarità che i diversi marchi. Tale classificazione risulta importante poiché offre indicazioni sulle dimensioni del mercato potenziale che ogni brand può raggiungere:

- *Brand poco noti*: si tratta spesso aziende di dimensioni non troppo elevate e caratterizzate da un management composto dai diversi membri della famiglia proprietaria. Questi brand in genere si focalizzano su una linea limitata di prodotti realizzati con la massima cura e attenzione dei dettagli. Il principio fondamentale che caratterizza questa categoria di marchi è l'elevata componente artigianale che conferisce al prodotto qualità e prestigio. Non producendo quantità molto elevate di prodotti sono marchi destinati generalmente a nicchie di mercato di piccole dimensioni ma non per questo meno esclusive.
- *Brand molto noti ma inaccessibili*: tali marchi sono caratterizzati da una qualità eccellente sotto ogni punto di vista e da un elevato premium price. Tuttavia il prezzo non è l'unico fattore che rende questa categoria inaccessibile: la distribuzione dei prodotti avviene in maniera estremamente selettiva e rende tali marchi accessibili solo a una fetta molto limitata del mercato. Un terzo fattore di inaccessibilità è che spesso

vengono realizzate linee ed edizioni limitate, e per poter acquistare il prodotto è necessario prenotarlo con largo anticipo. Tutto ciò rende il marchio ancora più elitario ed esclusivo.

- *Brand molto noti e disponibili*: si tratta di marchi popolari e conosciuti per l'elevata qualità ma caratterizzati da prezzi più accessibili. Il mercato a cui si rivolgono è più ampio in quanto oltre ai prezzi meno elevati si avvalgono di canali distributivi meno selettivi.

Continuando a esplorare e analizzare l'importanza del brand all'interno del settore del lusso, è interessante riportare uno studio che fornisce un modello teorico riguardante il consumo dei prodotti di lusso in Cina (Zhan, 2012); sebbene il modello sia incentrato su una particolare zona del mondo, molte caratteristiche possono essere generalizzate in quanto rappresentanti del settore del lusso in generale. Riportiamo di seguito i fattori che rendono il modello particolarmente interessante ai fini della ricerca e lo schema che ne sintetizza i contenuti.

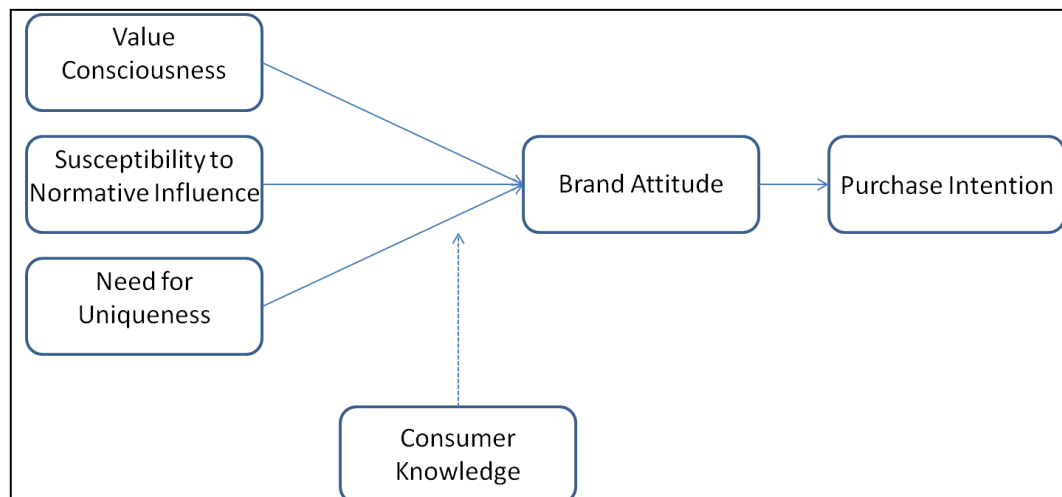


Figura 7. Modello teorico sul consumo dei prodotti di lusso (Fonte: Zhan, 2012)

Il modello parte dall'identificazione delle spinte che portano i consumatori a voler comprare prodotti di lusso; vi sono tre tratti fondamentali della mente del consumatore che favoriscono l'inclinazione verso il desiderio di poter comprare beni appartenenti alla fascia in esame:

- *Value consciousness*: la valore di un prodotto si ottiene dal rapporto tra i benefici e il costo del prodotto stesso; in generale i consumatori sono quindi più attratti da un prodotto che costi meno a parità di benefici raggiunti, per quanto riguarda il settore del lusso però i consumatori sono particolarmente sensibili non solo ai benefici funzionali ma emerge tutta

una serie di fattori intangibili che rendono il calcolo del valore di un prodotto ben più complesso. Oltre alla qualità, il valore del prodotto cresce in base all'esperienza d'acquisto e ai benefici psicologici derivanti da essa. I canoni della società attuale prevedono che i beni posseduti da una persona siano fondamentali nel raggiungimento di un certo status sociale e nella comunicazione di questo verso gli altri. Possedere prodotti di lusso rappresenta una vera e propria etichetta sociale derivante sia dal premium price sia da tutti i significati simbolici che conseguono il marchio; al di là di ogni possibile beneficio funzionale, il bene di lusso esprime prestigio ed esclusività. I consumatori che comprano prodotti di lusso ottengono vantaggi di carattere fisico e psicologico in quanto possono influire sulla fiducia in sé stessi e autostima; adottando i principi di un determinato marchio, il consumatore li interiorizza e li rende propri creando un legame molto forte con il brand. Prerequisito indispensabile di questo settore è che dietro ai principi e ai valori espressi dalla brand image vi sia un prodotto in grado di far fronte in maniera eccellente a tutti i bisogni più funzionali come qualità e salute del consumatore.

- *Susceptibility to normative influence*: questo aspetto varia molto a seconda degli individui che si prendono in considerazione e delle relative differenze nell'essere conformi con le influenze sociali. È un tratto che fa emergere il bisogno di appartenenza delle persone e a livello di consumi si riflette nella tendenza degli individui a conformarsi con le aspettative della società optando per acquisti che facilitino la loro integrazione con gli altri in modo da essere accettati più facilmente. Questo fattore può contribuire in modo decisivo all'interno del mercato del lusso: i consumatori in cui è radicata tale preoccupazione vogliono proteggere la propria immagine nei confronti degli altri e si sforzano per evitare di apparire in maniera negativa. In questo caso i consumatori opteranno per quei brand più popolari e approvati dai più. Acquistando marchi di fama mondiale l'individuo si sente protetto, accettato e apprezzato così come è apprezzato il brand che indossa.
- *Need for uniqueness*: oltre al desiderio di conformarsi alle norme sociali vi è una questione parallela e opposta che porta gli individui a sentirsi minacciati quando percepiscono di non essere distinguibili dalla massa a cui appartengono. Il desiderio di unicità risponde proprio al bisogno che le persone hanno di proteggere la propria identità riuscendo a distinguersi dagli altri. A livello di decisioni di acquisto e consumi questo aspetto assume particolare importanza in quanto spesso ciò che si possiede è considerato l'estensione della persona stessa; possedere qualcosa di unico ed esclusivo diventa un mezzo efficace per potersi

differenziare. A livello di prodotto, la rarità delle risorse utilizzate per la realizzazione aumenta il senso di privilegio e di unicità che si prova durante l'acquisto, aumentando la desiderabilità del bene. Inoltre si nota che quando si tratta di prodotti unici, a prescindere dalla categoria merceologica in questione, l'aumentare dei prezzi accresce il desiderio che le persone hanno di possederlo.

Vi è poi una quarta dimensione che va ad impattare sui processi di acquisto dei consumatori: la *consumer knowledge*. La conoscenza che hanno i consumatori dei marchi del lusso influisce sulle tre questioni precedentemente esposte: all'interno di una determinata categoria di prodotti la *susceptibility to normative influence* porta a optare per i marchi più conosciuti. Tuttavia, all'aumentare della conoscenza del consumatore, la *need for uniqueness* fa spostare l'attenzione su brand di nicchia, più ricercati, caratterizzati da canali distributivi selettivi e limitati. La rarità e la difficoltà nell'ottenere tali prodotti accresce l'esclusività e la desiderabilità del marchio. Inoltre, all'aumentare delle conoscenze dei consumatori riguardo i brand, risulta più facile confrontarli e giudicarli più a fondo, non solo in base alle campagne pubblicitarie effettuate da ognuno di essi. In questo modo la consapevolezza del consumatore è tale da potersi permettere di prediligere un marchio rispetto a un altro creando un profondo legame di fidelizzazione.

Identificare e studiare a fondo le implicazioni generate dalle quattro questioni precedenti è fondamentale in quanto come si può notare dallo schema del modello (Figura 2), vanno ad impattare sulla *brand attitude* che a sua volta ha un ruolo determinante nel processo di acquisto (*purchase intention*).

1.4 I Critical Success Factor

I prodotti di lusso mostrano caratteristiche che rendono necessaria l'identificazione di fattori critici di successo specifici, in particolare da precedenti studi (Brun *et al.*, 2008; Caniato *et al.*, 2009) notiamo che i più determinanti sono:

- *Product Quality and Craftmanship*: occupando la fascia più alta e più costosa del mercato è necessario che tali prodotti garantiscano livelli di qualità elevati e performance eccellenti. Per ottenere tali requisiti è quindi necessario selezionare accuratamente le materie prime che daranno vita al prodotto, ma è altrettanto importante selezionare i fornitori che ci lavoreranno sopra, si ricorre spesso infatti a soluzioni artigianali che aumentano la rarità del prodotto rendendolo ancora più esclusivo. Nella selezione di materiali e fornitori, specialmente in questo settore, non è possibile basarsi esclusivamente sulla leva del prezzo

scegliendo ogni volta quello più conveniente: la qualità deve essere il requisito predominante durante la scelta.

- *Design and Style*: l'elaborazione del concept è una fase fondamentale, i prodotti devono essere in grado di rappresentare l'eccellenza del marchio che li produce, spesso si ricorre infatti a designer e progettisti di fama internazionale accrescendone la preziosità. Specialmente in alcuni settori è molto importante che il consumatore riesca a riconoscere il marchio a cui appartiene il prodotto ancora prima di vederne il logo.
- *Country of Origin*: la questione dell'area geografica di provenienza è fondamentale per diversi aspetti; in primo luogo per il fenomeno del 'Made In' : a seconda della classe merceologica è possibile identificare zone particolarmente rinomate e specializzate, basti pensare alla Svizzera per gli orologi, alla Toscana per la pelletteria.. ci si aspetta quindi che un prodotto di alta qualità provenga proprio dalla relativa area geografica, assumendo così tutte le caratteristiche intrinseche che il consumatore riesce ad attribuire automaticamente. Per quanto riguarda in particolare il settore del lusso, quando si parla di area geografica di provenienza dei prodotti è fondamentale affrontare la questione della produzione nei Paesi a basso costo, molte aziende possono essere tentate dalla possibilità di ridurre i costi, ma in un mondo in cui il consumatore è sempre più informato e consapevole, questi espedienti rischiano di screditare notevolmente l'immagine dell'azienda. Non può essere accettabile un risparmio sulla produzione a discapito della qualità finale in questo tipo di prodotti, qualsiasi sia il settore merceologico di appartenenza. Tale questione non riguarda infatti solo i prodotti caratterizzati da una forte componente tecnologica che quindi devono garantire caratteristiche tecniche certificate: il consumatore che acquista beni di lusso è disposto a pagare un premium price ma in cambio degli alti margini concessi all'azienda pretende che sia raggiunta l'eccellenza in ogni fase della realizzazione del prodotto.
- *Brand Reputation*: la credibilità e la reputazione stessa del marchio è sempre più spesso legata al livello di sostenibilità ambientale e sociale che l'azienda riesce a raggiungere. Specialmente in tale settore, il marchio assume un aspetto fondamentale, al consumatore basta identificare il logo per attribuire al prodotto una serie di qualità e valori provenienti dalla conoscenza del marchio.
- *Creation of a Lifestyle*: un marchio attraverso i propri prodotti cerca di trasmettere una serie di valori nei quali il consumatore si può identificare; una firma della moda può essere identificata per la raffinatezza e l'eleganza, oppure per la vivacità dei colori e la stravaganze delle forme,

nello sport una marca può puntare alla professionalità con materiali tecnici di elevata qualità oppure alla genuinità e alla correttezza. Ognuno di questi elementi distintivi che la firma decide di perseguire porta il consumatore a sentirsi più legato ad essa, in modo da condividere con la marca oltre allo stile e all'estetica principi più personali che ne aumentano la fidelizzazione.

- *Exclusivity and Uniqueness*: il consumatore cerca nel prodotto di lusso qualcosa di prezioso e non accessibile a tutti in grado di conferirgli un maggior prestigio. Una maggior esclusività può essere raggiunta attraverso l'utilizzo di risorse naturali particolarmente rare, edizioni limitate o ritmi di produzione limitati che creano lunghe liste d'attesa.
- *Emotional Appeal*: il prodotto di lusso non è solo il migliore a livello di qualità e tecnica, deve essere in grado di conquistare il consumatore, facendo leva anche sulla parte più soggettiva della persona. Il prodotto che diventa sempre più servizio è un trend fondamentale nel settore del lusso, l'esperienza dell'acquisto deve essere in grado di far sentire il consumatore coinvolto e privilegiato, si deve riuscire a creare un'atmosfera coerente con i valori che il brand vuole trasmettere.

1.5 Il settore del lusso

Il mercato dei beni di lusso è in un momento di cambiamento di scenario rispetto al recente passato. I dati sono stati presi da *Osservatorio Mondiale Altagamma sui Mercati del Lusso*, studio condotto annualmente da Fondazione Altagamma e Bain & Company. I numeri fatti registrare sono senz'altro positivi: nel 2012 il fatturato registrato è stato di 212 miliardi di euro, in crescita del 10% rispetto ai 195 miliardi di euro segnati nel 2011. Il 2013 ha segnato un altro anno di crescita, anche se a un ritmo ben inferiore del biennio precedente, fermandosi a 217 miliardi di euro per un aumento del giro di affari del 2,5%. Il dato, però, non deve far preoccupare in quanto è dettato da dei cambi valutari sfavorevoli, specialmente per la svalutazione dello Yen; a cambi costanti, infatti, la crescita sarebbe stata rispettivamente del 5% nel 2012 e del 6% nel 2013. Il rallentamento del trend di crescita del fatturato è conseguenza del consolidamento delle posizioni raggiunte dal mercato del lusso negli anni di super-crescita precedenti al 2013 (Figura 8).

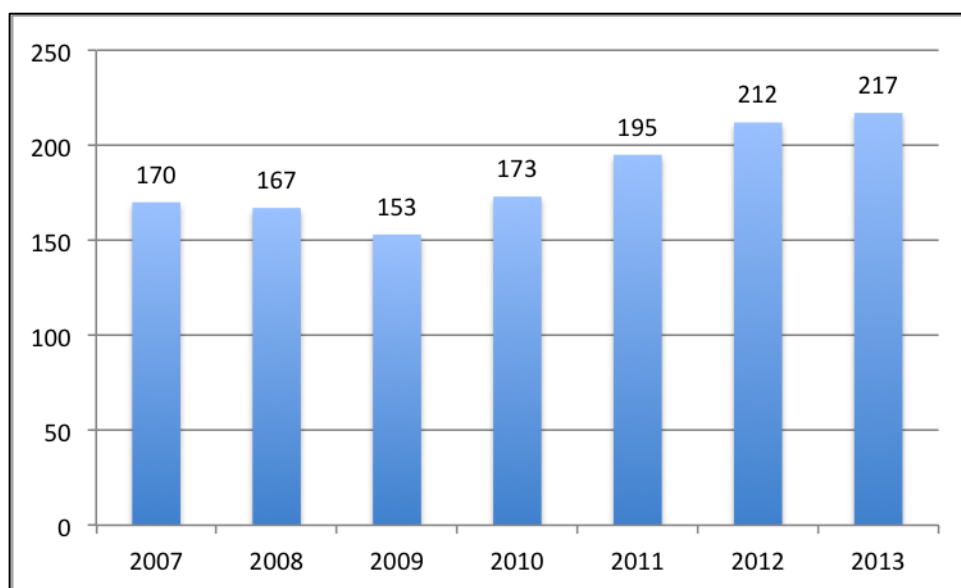


Figura 8. Andamento fatturato (2007-2013) in miliardi di Euro del settore del lusso

In questo quadro risulta interessante studiare le dinamiche interne al mercato. Il fatto principale avvenuto nel 2013 è la posizione di leader nella crescita della regione Americhe (4%), che ha scalzato la Cina (2,5%). Questo dato può essere spiegato attraverso due motivi: primo la frenata delle vendite in Cina è stata a favore di acquisti realizzati dai cinesi nei viaggi all'estero, soprattutto Stati Uniti; secondo gli Stati Uniti hanno beneficiato dell'esplosione di aperture di boutique di lusso nelle così dette città second tier, quali Las Vegas e Los Angeles, affiancantesi alla regina dello shopping New York. Questo suona come un monito per quelle imprese del lusso che si sono concentrate troppo negli ultimi anni sull'aumento di presenza nei mercati emergenti e potrebbe portare a ripensare le strategie di alcune compagnie.

Geografie	Mercato 2013 (mld €)	Crescita 2013
Europa	74	2 %
Americhe	69	4 %
Giappone	17	-12 %
Resto Asia	46	4 %
Resto Mondo	11	6 %

Tabella 4. Fatturato e crescita del settore lusso divisi per aree geografiche

A un'analisi condotta per area geografica va affiancata un'analisi basata su nazionalità e ceto anagrafico dell'acquirente. Infatti, benché il mercato cinese rappresenti solo il 7% di quello globale, gli acquisti da parte dei cittadini cinesi ammontano al 30% del totale: tali acquisti avvengono soprattutto nei viaggi

all'estero. Questa peculiarità ha permesso al mercato europeo di ottenere una crescita del 2%, nonostante il crollo della domanda interna causato dalla persistente crisi economica. Un fenomeno particolarmente evidente nel caso della Francia, in cui i turisti rappresentano il 60% del mercato, mentre nel Regno Unito hanno uno share del 55% e in Italia costituiscono la metà dei consumatori di beni di lusso. Nei prossimi anni dunque aumenterà molto la competizione tra capitali europee per attrarre gli acquirenti cinesi, che comprano non solo perché i prezzi sono più bassi rispetto alla Cina, ma perché cercano la shopping experience: visitare un negozio del lusso gli interessa quanto entrare al Louvre. Particolarmente promettente è il mercato del Sud-Est Asiatico che è emerso prepotentemente nel 2013 con un rialzo dell'11% negli acquisti non solo a Singapore, ma anche in Malesia, Indonesia, Vietnam e Thailandia. Si sono mostrate anche le potenzialità di spesa del continente Africano, che ha registrato una crescita pari a quella del Sud-Est Asiatico, affiancando a mercati consolidati quali Marocco e Sudafrica, nuovi bacini come Angola e Nigeria.

Un ulteriore cambiamento rispetto al passato è la ricerca di maggiore profittabilità, piuttosto che l'inseguimento di una crescita gonfiata. Infatti, a seguito di un rallentamento della crescita, aumentano sia la redditività degli investimenti, sia quella delle vendite delle grandi imprese quotate. Il *Fashion & luxury insight*, lo studio annuale condotto da SDA Bocconi e Altagamma su 76 aziende quotate con almeno 200 milioni di euro di fatturato, mostra come il ROI medio del settore sia balzato al 15% rispetto al 13,4% dell'anno precedente e l'Ebit margin passa dall'11% al 12,4% di quest'anno. Questi dati fanno pensare che le imprese, in un momento di incertezza economica, dedichino risorse alla crescita solo per perseguire le opportunità con maggiori possibilità di profitto: infatti il rapporto tra investimenti in attività caratteristica e ammortamenti scende di oltre sei punti, arrivando al 146,9%.

Indicatore	Media Settore
Crescita Fatturato	8 %
Redditività Investimenti (ROI)	15 %
Redditività Capitale Proprio (ROE)	19,1 %
Risultato Operativo (EBIT)	12,4 %
Investimenti in attività caratteristiche su ammortamenti	146,9 %

Tabella 5. Media del settore lusso dei principali indicatori economici

Le aspettative per il futuro sono floride con crescita attesa a cambi costanti tra il 4% e il 6%, così da portare il settore a un volume di affari di 240 miliardi di euro nel 2015, anno in cui si dovrebbero consolidare i nuovi mercati illustrati in precedenza. Le stime più lungimiranti attestano il fatturato del mercato nel 2025

intorno ai 500 miliardi di euro, ovvero un sostanziale raddoppio di quello esistente oggi.



2

SOSTENIBILITA'

Capitolo 2: Sostenibilità

2.1 Definizione

Pur essendo un tema relativamente recente, la sostenibilità è già stata largamente accettata come una speranza comune e in alcuni casi come una caratteristica indispensabile per qualsiasi attività umana. Nonostante la complessità del problema, attualmente ci sono esigue linee guida per raggiungere la sostenibilità.

Se si guarda alla semantica della parola, sostenibilità è una qualità che permette di preservare, di continuare, di mantenere qualcosa: quando una cosa è sostenibile, si è in grado di mantenerla in maniera continuativa (Duque Ciceri, 2009).

Nonostante sia comune credere che sostenibilità e sviluppo sostenibile siano termini intercambiabili, essi sono di per sé differenti. La loro naturale differenza risiede nel fatto che lo sviluppo sostenibile è il viaggio, il percorso, il processo per raggiungere la sostenibilità (Reid, 1995; Lozano-Ros, 2003; Martin, 2003).

Il concetto di sviluppo sostenibile fu per la prima volta definito, ed è la definizione maggiormente condivisa, dalla commissione di Brundtland: “lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri” (1987).

Risulta evidente che tale definizione enfatizza le problematiche legate all’ambiente; il risultato principale ottenuto dalla commissione è stato che la questione ambientale è diventata un tema politico prioritario, mettendo in discussione la visione antropocentrica dei tradizionali modelli di sviluppo. Di particolare importanza risultano essere due principi: il principio inter-temporale si focalizza sul concetto di equità da realizzarsi fra le generazioni, chiamando la società ad operare su una scala temporale diversa rispetto a quella correntemente usata in economia; per garantire lo sviluppo sostenibile infatti, si deve adottare una programmazione di lungo termine al fine di prendere in considerazione l’impatto delle proprie azioni sul benessere delle generazioni future. Il principio inter-regionale si riferisce all’inevitabile connessione tra economia, società e dinamiche ambientali: nessun paese può considerarsi separato dagli eventi generali della natura. In questo ambito, locale e globale, sono importanti e simultanei poiché “una comunità sostenibile vive in armonia con il proprio ambiente locale e non danneggia ambienti a lei distanti ed altre comunità, ora e nel futuro” (IUCN, UNEP, WWF, 1991).

La definizione elaborata dalla commissione di Brundtland risulta ancora oggi la più valida e l’obiettivo di uno sviluppo sostenibile è inseguito con una sempre maggior attenzione da governi, industrie come da ricercatori e istituzioni

accademiche. Ultimamente nei dibattiti accademici e negli ambienti industriali sono state proposte numerose nuove definizioni nel tentativo di ampliare il concetto di sostenibilità che ad oggi non si limita a temi meramente ecologici, ma comprende pratiche manageriali orientate a una struttura di business più umana, più etica e più trasparente.

Più recentemente le persone hanno raggiunto una consapevolezza riguardo le performance ambientali e la sostenibilità tale da renderle un potenziale vantaggio competitivo (Krause *et al.*, 2009; De Burgos Jiménez e Cespedes Lorente, 2001). L'obiettivo dello sviluppo sostenibile è stato integrato perciò da molte compagnie all'interno delle proprie strategie aziendali (Krause *et al.*, 2009). Di conseguenza è fondamentale affiancare target ambientali agli obiettivi tradizionali; questo significa considerare l'impatto ambientale non solo a livello operativo e di breve termine, ma anche a livello strategico in ottica di lungo termine.

2.2 I tre pilastri della sostenibilità

Come esposto in precedenza il concetto di sviluppo sostenibile si è evoluto prima prendendo in considerazione gli aspetti ambientali, e in seguito abbracciando anche le implicazioni sociali. Nel Vertice Mondiale Sullo Sviluppo Sostenibile tenutosi a Johannesburg nel 2002 la Sostenibilità è stata definita come: "il concetto di uno sviluppo sostenibile permanente delle dimensioni economica, ecologia e sociale dell'esistenza umana. Questi tre pilastri della sostenibilità sono interdipendenti e richiedono un coordinamento equilibrato nel lungo periodo" (2002).

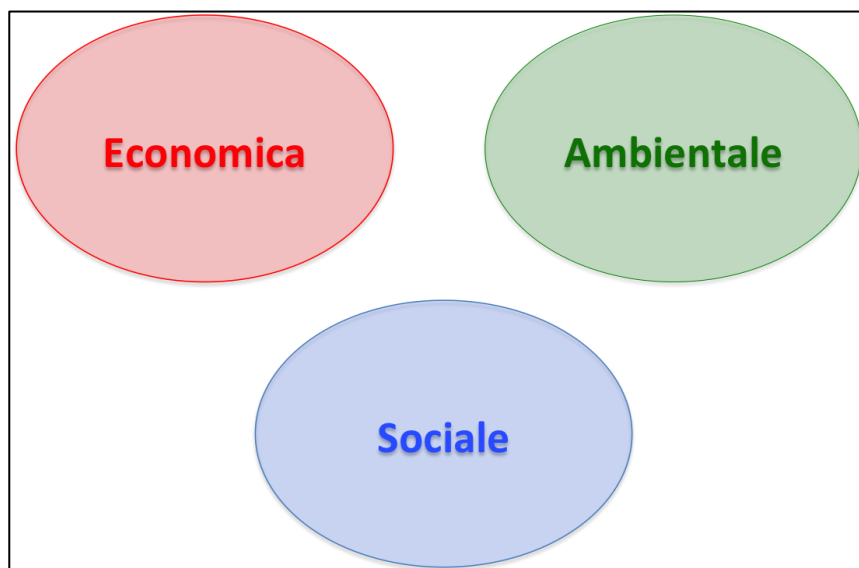


Figura 9. I pilastri della sostenibilità

Lo sviluppo sostenibile viene inteso dunque come l'integrazione dei tre pilastri in maniera equilibrata, senza che uno domini sulle altre.

- **sostenibilità economica:** viene definita come la capacità di un sistema di generare una crescita continua degli indicatori economici. In particolare, si intende la capacità di generare reddito e lavoro per le risorse umane ed economiche al fine di garantire il sostentamento della popolazione. Questo è il tema su cui si sono storicamente concentrate tutte le organizzazioni senza dare importanza alle altre due dimensioni rilevanti dello sviluppo che andremo a trattare di seguito.
- **sostenibilità ambientale:** viene definita come la capacità di preservare nel tempo le funzioni principali dell'ambiente di fornitore di risorse, ricettore di rifiuti e fonte diretta di utilità. Una attività ripetuta in maniera continua, come può essere un processo produttivo, è sostenibile in termini ambientali se utilizza le risorse ad un ritmo tale che esse possano essere rigenerate naturalmente. Da anni oramai sono emerse evidenze scientifiche che indicano come l'umanità stia vivendo in maniera non eco-sostenibile, consumando le limitate risorse naturali della terra più rapidamente di quanto essa sia in grado di rigenerarle. La sostenibilità ambientale è alla base del conseguimento della sostenibilità economica secondo alcuni autori (Khan, 1995): è fondamentale per lo sviluppo sostenibile riconoscere l'interdipendenza tra economia e ambiente. Si tratta di un'iterazione a due vie: il modo in cui è gestita l'economia impatta sull'ambiente e la qualità ambientale influisce sui risultati economici. Questo punto di vista evidenzia che danneggiare l'ambiente equivale a danneggiare l'economia.
- **sostenibilità sociale:** viene definita come la capacità di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione) equamente distribuite all'interno delle classi e dei generi. Mentre i primi due aspetti della sostenibilità, economico e ambientale, hanno già raggiunto forti progressi, questo terzo argomento si è sviluppato solo negli ultimi anni. La rilevanza della sostenibilità sociale è destinata a crescere in seguito ai fenomeni della globalizzazione e delocalizzazione delle attività produttive; sono emerse infatti situazioni di abuso verso le comunità locali come lo sfruttamento della manodopera anche minorile e condizioni di lavoro disumane. A fronte di ciò, un'impresa che adotta principi sostenibili, trovandosi ad operare in aree geografiche remote, deve assumersi la responsabilità dello sviluppo

della popolazione su cui va ad impattare, garantendo la coesistenza delle proprie azioni con le esigenze delle comunità locali.

Molti autori hanno fatto appello all'uso di immagini, rappresentazioni grafiche e modelli per aiutare a spiegare, aumentare la consapevolezza, favorire l'apprendimento e la diffusione di concetti complicati, come nel caso della sostenibilità. In molti casi le immagini sono più facili da ricordare rispetto a parole e definizioni; inoltre possono rendere il testo più compatto e conciso, concreto, coerente, comprensibile e codificabile. Le rappresentazioni visuali aiutano a comunicare, generalizzare e rendere più tangibili concetti che sono difficili da spiegare chiaramente a parole, come la sostenibilità.

Tra le rappresentazioni grafiche della sostenibilità usate ne risaltano due: il *Diagramma di Venn* e i *Cerchi Concentrici* (Lozano, 2008). Nel Diagramma di Venn (Figura 10) la sostenibilità è rappresentata dalla sovrapposizione dei tre cerchi economia, ambiente e società; le aree restanti sono considerate: sostenibilità parziale dove si sovrappongono due cerchi e in assenza di sovrapposizione risultano non legate in nessuna maniera alla sostenibilità.

Questo implica che la sostenibilità risiede solo dove vengono considerati i tre punti di vista in maniera unita. Questa rappresentazione risulta avere dei limiti in quanto considera la sostenibilità come se fosse divisa a compartimenti e trascura le connessioni presenti tra i tre aspetti rappresentati dai cerchi. Inoltre questa rappresentazione risulta essere una fotografia della situazione in un istante, mancando della capacità di rappresentare la dinamica del cambiamento nel tempo.

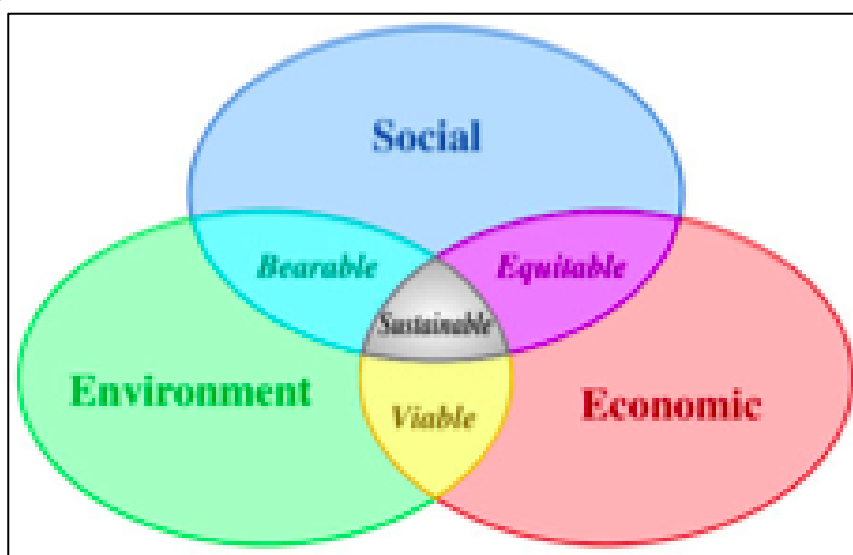


Figura 10. Rappresentazione attraverso Diagramma di Venn della sostenibilità

Il modello dei cerchi concentrici (Figura 11) raffigura un sistema, l'ambiente naturale, che ha un sottosistema che è la società, il quale a sua volta ha un altro sottosistema, l'economia. Il delimitare i tre aspetti con dei cerchi non riflette realmente le complicate interconnessioni che esistono tra di loro. Un esempio di tali connessioni è presentato da Hart (Hart, 1997) il quale argomenta che nasce un conflitto nel momento in cui una popolazione inizia a invadere le riserve naturali per ottenere cibo o altre risorse, come il legno da bruciare. In questo caso gli esseri umani prendono risorse dall'ambiente, uscendo fuori dal cerchio della società. In una società sostenibile non ci dovrebbe essere la necessità di cercare le risorse naturali fuori da quelle "assegnate" al sistema sociale; questo implica anche che ci siano sufficienti risorse senza fattori esterni (disastri climatici, conflitti politici e militari) che riducano la disponibilità di risorse per la società.

Questo si è dimostrato essere estremamente difficoltoso, specialmente negli ultimi decenni in cui le attività economiche e sociali si sono espanse sempre di più, distruggendo l'ambiente naturale. È facile dimostrare dunque come il modello a tre cerchi concentrici sia antropocentrico, implicando che l'economia sia il centro della sostenibilità, come è stato ritenuto per molto tempo nei Paesi occidentali: questo è in conflitto con l'idea dell'equilibrio tra i cerchi.

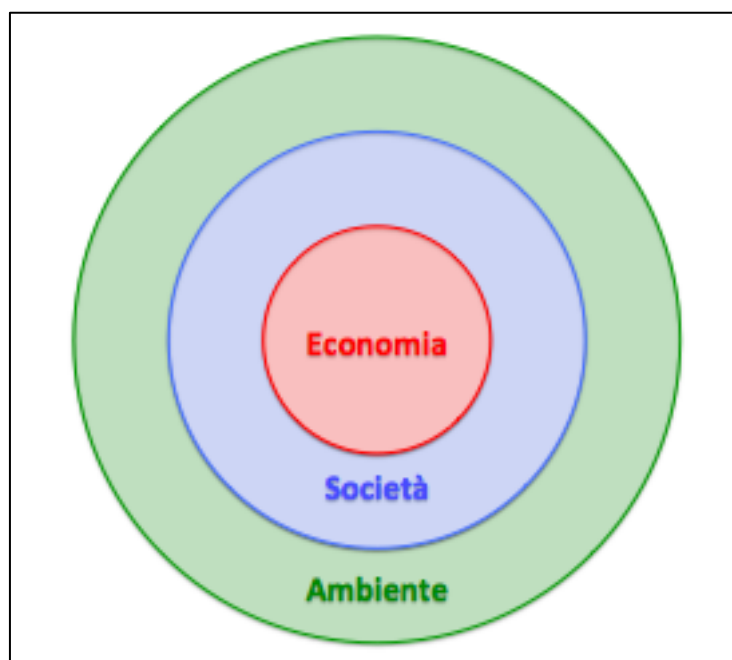


Figura 11. Rappresentazione attraverso Cerchi Concentrici della sostenibilità

2.3 Corporate sustainability

Trasponendo il concetto di sostenibilità a livello aziendale, si può definire *Corporate sustainability* la capacità di un'impresa di incontrare i bisogni dei suoi stakeholder diretti e indiretti, senza compromettere questa abilità per i bisogni degli stakeholder futuri (Dyllick e Hockerts, 2002).

Da questa definizione emergono tre elementi chiave:

- la sostenibilità economica da sola non è sufficiente: anche un'azienda deve integrare simultaneamente le tre dimensioni della sostenibilità;
- importanza dell'integrazione tra breve e lungo termine: l'enfaticizzazione dei guadagni di breve termine è in contrasto con il concetto di sostenibilità;
- mantenere il capitale di partenza: è un prerequisito per una gestione aziendale di successo e responsabile, intendendo come capitale non solo economico, ma anche naturale e sociale.

Il capitale economico di un'azienda è costituito da: capitale finanziario (capitale sociale, prestiti bancari), capitale tangibile (macchinari, edifici, terreni) e capitale intangibile (reputazione, brevetti, know-how). Il capitale naturale può essere distinto in: risorse naturali e servizi dell'ecosistema (stabilizzazione climatica, purificazione delle acque, messa a disposizione di terreni). Il capitale sociale si discerne in: capitale umano (capacità, motivazione, lealtà) e capitale della società (sistema educativo, infrastrutture, cultura).

Bisogna mettere in chiaro alcune considerazioni riguardo alle relazioni tra i diversi tipi di capitale. In primo luogo, nonostante le teorie economiche classiche affermano che tutti gli input di produzione siano traducibili in unità monetarie, i capitali economici, naturali e sociali non sono sostituibili tra loro. Infatti sebbene è possibile che le generazioni future possano trovare delle modalità di sostituire le risorse naturali attraverso l'innovazione tecnologica, è alquanto inverosimile che riescano a trovare una soluzione alternativa ai servizi dell'ecosistema (ad esempio la funzione della barriera dell'ozono, la stabilizzazione climatica della foresta dell'Amazzonia). Anche per il capitale sociale si può fare un discorso simile: si può aumentare la motivazione e la lealtà delle persone attraverso incentivi economici, ma esistono dei limiti a questo approccio.

Una seconda considerazione sono la irreversibilità e la non linearità dell'esaurimento del capitale naturale e sociale. La perdita di biodiversità è irreversibile, così come la perdita di culture diverse da quella preponderante. Il consumo di capitale naturale e sociale spesso non ha impatto fino a che la soglia di non ritorno non è raggiunta.

Nel tentativo di tradurre il concetto di sostenibilità molti autori si sono focalizzati sul così detto *Business Case* per lo sviluppo sostenibile (Reinhardt, 1999; Dyllick, 1999; Fussler e James, 1996). Il criterio più largamente accettato per la corporate

sustainability è l'uso efficiente del capitale, scaturito nell'adottare come linee guida l'eco-efficienza, calcolata come valore aggiunto dell'impresa in relazione al suo impatto ambientale aggregato, e la socio-efficienza, calcolata come rapporto tra valore aggiunto e impatto sociale (Figura 12). Se si può assumere che l'impatto ambientale di un'impresa è quasi sempre negativo, non è così per l'impatto sociale che può essere negativo (incidenti sul lavoro, abusi dei diritti umani) e positivo (creazione di occupazione, donazioni).

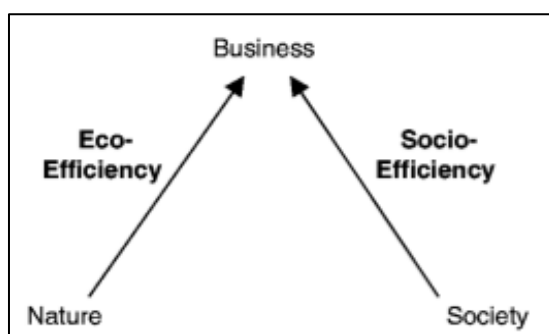


Figura 12. Business Case per lo sviluppo sostenibile

In una realtà in cui i tre capitali fossero completamente sostituibili il *Business Case* sarebbe sufficiente. Tuttavia nel mondo reale prevalgono irreversibilità e non linearità del consumo e non sostituibilità del capitale, quindi è necessaria l'individuazione di altri due casi: *Natural Case* e *Societal Case*.

Anche se l'eco-efficienza e la socio-efficienza sono strumenti di valore, portano solo a miglioramenti relativi. Per affrontare il tema da un punto di vista assoluto si analizza il *Natural Case*: da un punto di vista ambientale il criterio principale è l'eco-efficacia. Infatti una rapida crescita con un'intensità di utilizzo di risorse minore non necessariamente porta a un miglioramento: se il tasso di crescita supera il tasso di miglioramento nell'efficienza, l'utilizzo totale di risorse aumenta. Un esempio può essere l'aumento di efficienza di un'automobile, che quindi va a ridurre i costi per guidarla: attualmente il 70% della popolazione mondiale non può permettersi una macchina per la mobilità personale. Un'automobile più efficiente, e quindi meno costosa, potrebbe comportare un effetto di rimbalzo aumentando i chilometri totali guidati e l'emissione di CO₂ totale. Il focus si dovrebbe spostare dall'uso efficiente delle attuali tecnologie, all'utilizzo di alcune più efficaci dal punto di vista ambientale.

Produrre prodotti eco-efficaci non è l'unico criterio: a volte i miglioramenti potenziali dati dall'efficienza rimangono inespressi per scelte del consumatore. I valori sociali legati a un acquisto possono influenzare le scelte dei clienti, quali ad esempio il possedere un SUV piuttosto che un'automobile più efficiente. Quindi

un altro criterio da tenere in considerazione è la sufficiency: molti autori ritengono che sia un argomento individuale piuttosto che relativo a un'azienda. Sviluppando il *Societal Case* emerge come molte imprese lavorano duramente per servire i propri clienti sempre meglio anche a costi ridotti. Tuttavia i consumatori per cui questi prodotti sono disponibili sono una piccola parte della popolazione mondiale: la maggior parte della così detta "bottom of the pyramid" (Hart & Prahalad, 1999) è esclusa anche dai prodotti e servizi più basilari. Da una prospettiva di socio-efficacia le valutazioni sul modo di fare business di un'impresa dovrebbero scaturire non da una scala relativa, ma dall'impatto positivo assoluto che potrebbe ragionevolmente raggiungere.

L'ultimo criterio è la equità ecologica che nasce dal nesso tra la gestione del capitale naturale e la sostenibilità sociale. Se si deve raggiungere la sostenibilità sociale bisogna trovare una soluzione equa sulla distribuzione del capitale naturale sia a livello geografico che a livello generazionale.

La Figura 13 mostra la situazione che si viene a formare integrando i tre casi appena presentati.

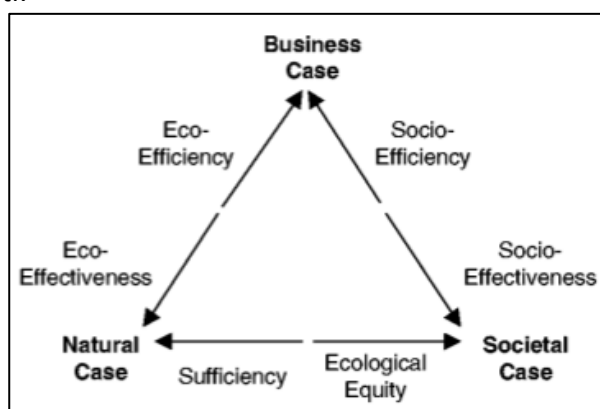


Figura 13. Integrazione dei tre casi dello sviluppo sostenibile

2.4 Trade-off della Triple Bottom Line

Il framework di misurazione della sostenibilità maggiormente diffuso a livello aziendale è sicuramente quello sviluppato da Elkington (Elkington, 1997); questo modello, chiamato *Triple Bottom Line*, sancisce il passaggio da un'ottica in cui gli obiettivi aziendali coincidevano con quelli degli shareholder (massimizzazione del risultato economico), a una realtà ampliata in cui tra le priorità aziendali è necessario includere i bisogni dei vari stakeholder, considerando in maniera simultanea e integrata le implicazioni dei tre pilastri della sostenibilità.

L'azienda che dichiara di seguire la *Triple Bottom Line* va incontro ad inevitabili trade-off e ad un conseguente aumento della complessità; gli obiettivi del modello sostenibile, già in contrasto tra loro, si vanno ad aggiungere agli obiettivi tradizionali quali costo, qualità, livello di servizio e flessibilità, a loro volta in

trade-off. Ciò che le aziende si trovano quindi a dover gestire è un doppio sistema di trade-off: l'obiettivo di raggiungere la sostenibilità economica, in contrasto con la sostenibilità ambientale e sociale, include infatti la necessità di gestire l'equilibrio che ci deve essere tra gli obiettivi tradizionali del fare business.

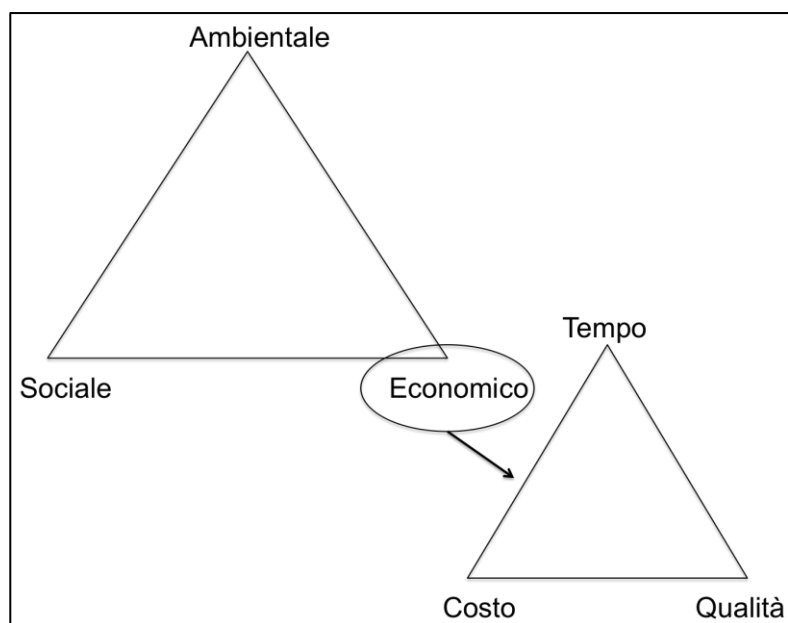


Figura 14. Doppio livello di trade-off

Le imprese possono affrontare in modo diverso le sfide che l'adozione della *Triple Bottom Line* porta con sé a seconda del peso specifico che ciascun obiettivo assume rispetto agli altri; in generale si possono definire tre elementi principali che influenzano queste scelte (Brandon-Jones, 2010):

- *Strategia core dell'azienda*: ogni impresa ha una propria cultura ed è caratterizzata da principi fondamentali che determinano la priorità di certi obiettivi rispetto ad altri, a partire da questi il focus si sposta verso un vertice allontanandosi inevitabilmente dagli altri. Spesso l'ambizione di successo porta a focalizzarsi solo sugli aspetti tradizionali del business aziendale, è invece fondamentale riuscire a bilanciare questi con l'attenzione verso lo sviluppo sostenibile. Come già detto in precedenza infatti, solo includendo la sostenibilità a livello strategico è possibile raggiungere risultati proficui e durevoli nel tempo.
- *Capacità decisionale*: spesso le pratiche di sostenibilità adottate risultano essere forzate, sono implementate, quindi, solo per evitare di incorrere in sanzioni dal punto di vista legislativo. Se questa risulta essere l'unica motivazione, l'azienda si accontenta di fare solo ciò che è necessario e sufficiente per essere conforme alla legge, senza ragionare in un'ottica di

lungo periodo e privandosi automaticamente di ogni vantaggio competitivo che potrebbe trarne. Se lo sviluppo sostenibile non è ancora un valore radicato all'interno delle aziende, e non vi è una leva che spinge verso di esso, il management si limita ad accettare "passivamente" i limiti attualmente presenti, cercando di scegliere l'alternativa migliore che però generalmente porta a favorire gli obiettivi tradizionali.

- *Trade-off forzati*: a causa della scarsità delle risorse può capitare che un'azienda prenda delle decisioni non perfettamente in linea con i propri principi. Questo fatto assume particolare rilevanza nella fase di sourcing: spesso le aziende sono portate ad effettuare gli acquisti in determinate zone del mondo, privilegiandole rispetto ad altre, perché dotate di caratteristiche (climatiche, ambientali, etc) particolarmente favorevoli. La necessità di operare in questo modo e la limitata possibilità di scelta può portare le imprese ad accettare compromessi e prendere decisioni che non coincidono con le priorità che dichiarano di avere.

2.5 Corporate Social Responsibility

Il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR) per svilupparsi necessitò della presa di coscienza da parte di imprese e società del fatto che le azioni delle prime non potevano essere slegate dall'ambiente e dalla comunità in cui andavano ad agire.

Fu necessario pertanto riconoscere che la massimizzazione dei profitti per gli shareholder non può essere l'unico obiettivo dell'impresa, la quale deve agire tenendo in considerazione le leggi dell'ambiente in cui opera, garantendo agli stakeholder un'adeguata considerazione. Instaurare il concetto di CSR all'interno di una compagnia significa anche riconoscere l'ambiente, i dipendenti e i consumatori come soggetti influenzanti e stakeholder legittimi. Il ruolo degli stakeholder, infatti, risulta importante nella diffusione del CSR per almeno tre motivi: possono considerarsi come una fonte di aspettativa per capire quali performance dell'azienda sono più desiderabili rispetto ad altre; sono i destinatari delle azioni e dei risultati quindi sperimentano in modo diretto gli effetti delle decisioni aziendali, infine spetta a loro valutare come e quanto le aziende si sono avvicinate alle aspettative (Wood e Jones, 1995).

In letteratura è possibile trovare numerose definizioni di Corporate Social Responsibility, che si sono susseguite e aggiornate negli anni, per avere una visione completa del concetto ne riportiamo di seguito alcune:

"la social responsibility riguarda scelte di business e azioni intraprese per ragioni, almeno in parte, non riguardanti il diretto interesse tecnico/economico dell'impresa" (Davis, 1960)

“CSR riguarda le questioni che emergono quando un’impresa getta la sua ombra sulla scena sociale, e i principi etici che dovrebbero governare le relazioni tra l’impresa e la società” (Eells and Walton, 1961)

“CSR è il grado di responsabilità manifestata attraverso la strategia e le azioni di un’impresa, nell’impatto giornaliero su stakeholder e ambiente in cui opera” (Waddock, 2004)

“Corporate Social Responsibility è il concetto attraverso il quale le compagnie integrano gli interessi sociali e ambientali con gli obiettivi economici all’interno del loro business e nelle loro interazioni con gli stakeholder in maniera volontaria” (Commission of the European Communities., 2001).

Il concetto di Corporate Social Responsibility può essere quindi rappresentato come una matrice di strategie, norme e comportamenti che l’impresa adotta per gestire al meglio le proprie relazioni con gli stakeholder. Spesso i vantaggi dell’agire in una logica di CSR non sono facilmente misurabili e risultano essere poco percettibili se si ragiona in un’ottica di breve periodo; inoltre all’azienda è richiesto un grande sforzo iniziale in quanto deve riuscire a coniugare le attività di CSR con i propri interessi strategici. Tuttavia è necessario considerare che vi sono dei fattori influenzanti che possono far risultare più o meno gravoso l’impegno richiesto. In primo luogo bisogna tenere conto della situazione di partenza: analizzare gli obiettivi attuali e valutare quanto si discostano dalle attività di CSR e che importanza relativa hanno rispetto a questi ultimi; un altro aspetto da tenere in considerazione è l’attitudine della compagnia verso un comportamento proattivo e la propensione all’anticipazione di trend emergenti nel campo della sostenibilità (Achabou, 2013).

È importante valutare il livello di volontarietà nell’attuazione di pratiche sostenibili a prescindere dalle pressioni esterne. Un’azienda che si impegna a livello di CSR infonde una maggior fiducia negli stakeholder e questo favorisce lo sviluppo di collaborazioni, una maggior trasparenza e la condivisione di informazioni portando vantaggi nel lungo periodo sia all’impresa che al contesto in cui opera.

Sebbene siano già state date diverse definizioni di CSR è opportuno spiegare più nel dettaglio il modello e le componenti della cosiddetta “Pyramid of Corporate Social Responsibility” (Carrol, 1991). Secondo il modello, il CSR comprende quattro aspetti di responsabilità fondamentali:

- *Economico*: il profitto economico di un’impresa é da sempre considerato la base di ogni organizzazione. L’obiettivo primario da perseguire è produrre beni e servizi richiesti dai consumatori e realizzare profitti durante il processo. Tutte le altre responsabilità dell’azienda vanno

considerate a fronte di una sostenibilità economica, altrimenti neanche quelle avrebbero senso di esistere.

- *Legale*: la società si aspetta che le imprese non operino solo nel tentativo di conseguire obiettivi di profitto elevati, è necessario infatti che ogni azione sia conforme a leggi e regolamentazioni rispetto a quanto disposto a livello di Stato e di governo locale. Le imprese devono quindi raggiungere i propri obiettivi nel rispetto della legge, seguendo le regole dell'ambiente in cui hanno insediato le proprie attività. La responsabilità legale viene posta al secondo livello della piramide per motivi di evoluzione storica, ma sarebbe più appropriato considerarlo coesistente a pari livello della responsabilità economica in quanto sono entrambi principi fondamentali del sistema.
- *Etico*: sebbene le responsabilità economiche e legali includano norme etiche riguardanti giustizia, correttezza ed equità, la responsabilità etica comprende standard e norme o aspettative che riflettono preoccupazioni e interessi di dipendenti, consumatori, shareholder e della comunità in generale. Si tratta di un impegno aggiuntivo che viene richiesto all'azienda per garantire il rispetto e la protezione dei diritti degli stakeholder. In una visione più ampia la responsabilità etica può essere considerata come l'adozione di valori e norme emergenti dalla società che l'impresa riscontra e decide di condividere sebbene rifletta norme e performance ben più alte degli standard legislativi attuali. Malgrado questo aspetto si trovi sul terzo livello della piramide, va tenuto in considerazione il rapporto estremamente dinamico che vi è tra l'ambito legale e etico.
- *Filantropico*: fanno parte della responsabilità filantropica tutte le azioni che l'impresa fa per rispondere alle aspettative della società, e per essere considerata parte integrante di essa. Questo aspetto include tutte le azioni e i progetti in cui l'azienda si è impegnata attivamente per promuovere il benessere della comunità. Esempi concreti di attività filantropiche possono essere donazioni o contributi all'arte, all'educazione e alla comunità in generale. È bene porre l'attenzione sulla differenza tra responsabilità etica e filantropica, poiché spesso i due concetti possono essere confusi; la filantropia è un aspetto discrezionale e volontario all'interno del business aziendale: a differenza dell'etica, che è un valore preteso dalla società, se un'impresa non raggiunge i livelli desiderati di impegno in attività filantropiche, non può essere giudicata negativamente a livello morale. Tale distinzione è fondamentale poiché sottolinea che la filantropia è parte del CSR, ma il CSR non si limita a questo, la responsabilità filantropica è un obiettivo molto ambito e

desiderato, ma si trova solo al quarto livello della piramide, ed è quindi meno importante dei primi tre.

In conclusione, la piramide della Corporate Social Responsibility ci offre un quadro completo degli obblighi che un'impresa ha nei confronti della società; prima di tutto è fondamentale avere una solida base, formata dalle performance economiche, che deve sostenere tutto il resto. Al tempo stesso, è necessario che ogni attività sia portata a termine nel rispetto della legge, in quanto è colei che determina quali comportamenti sono accettabili e quali no per la società in cui opera. L'attività di business, inoltre, deve essere eticamente corretta, è necessario che l'impresa si impegni nel fare ciò che è giusto, corretto ed equo evitando, o almeno minimizzando, i danni agli stakeholder. Infine, ci si aspetta che l'impresa si comporti come un corretto componente della comunità, impegnandosi nella responsabilità filantropica, contribuendo a livello finanziario, a livello di occupazione delle risorse umane, con l'obiettivo quindi di migliorare la qualità della vita all'interno della propria comunità.



Figura 15. Piramide della Corporate Social Responsibility (Fonte: Carrol, 1991)

3

SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Capitolo 3: Sustainable Supply Chain Management

3.1 Il concetto di Supply Chain

In una realtà in cui le aziende competono e operano su scala globale, non solo per quanto riguarda i mercati, ma anche a livello di reti di fornitura, il concetto di supply chain diventa particolarmente rilevante ai fini del core business di qualsiasi azienda. Per individuare con chiarezza il campo di analisi di questa tesi è opportuno definire il concetto di supply chain, in particolare ci riferiamo a quanto dichiarato dal Supply Chain Council: associazione istituita nel 1996 che riunisce aziende ed organizzazioni interessate all'applicazioni di sistemi e tecniche all'avanguardia di Supply Chain Management. La definizione afferma: "L'intero network di imprese che interagiscono tra di loro per trasformare le materie prime in prodotti finiti e servizi per consegnarli ai consumatori finali".

Per descrivere con immediatezza il concetto di supply chain è indispensabile fare riferimento al modello Supply Chain Operations References (SCOR), sviluppato dal Supply Chain Council stesso col fine di descrivere le diverse attività di business svolte per soddisfare le richieste del consumatore. Come è possibile apprendere da Figura 16, il modello è formato da cinque processi gestionali principali:

- *Plan*: identifica le linee d'azione, all'interno di un determinato orizzonte temporale, volte al soddisfacimento dei requisiti di approvvigionamento, produzione e distribuzione.
- *Source*: comprende tutte le attività orientate all'ottenimento delle risorse necessarie per soddisfare la domanda di mercato; include quindi la negoziazione, l'approvvigionamento e il ricevimento di materiali.
- *Make*: questa fase comprende tutti i processi necessari alla trasformazione dei prodotti intermedi in prodotti finiti; a seconda del settore di appartenenza possono prevedere lavorazioni meccaniche, trasformazioni chimiche, miscele, separazioni..
- *Deliver*: riguarda le attività implementate per fornire prodotti e servizi al consumatore finale: gestione degli ordini, trasporto, distribuzione.
- *Return*: include tutti i processi legati al ritorno dei materiali a causa di diversi motivi; fanno parte di questa fase la resa dei materiali e l'assistenza post vendita.

È bene notare che i processi di *source*, *make*, *deliver* e *return* sono attività di tipo *execution* in quanto vengono innestati dal processo di *plan* che invece ha una dimensione più strategica (Spina, 2006).

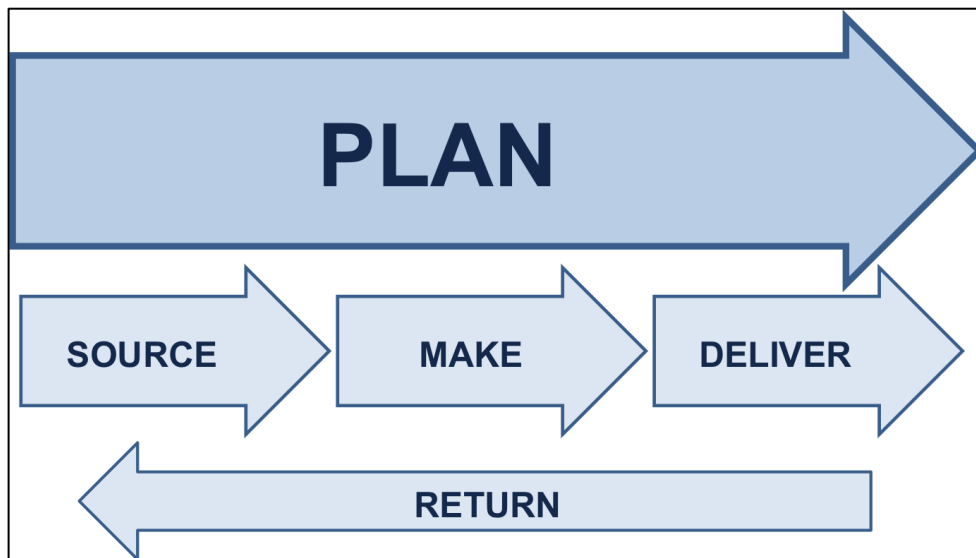


Figura 16. SCOR Model

Ridurre il concetto di supply chain a un flusso di materiali è estremamente riduttivo in quanto oltre al flusso fisico bisogna provvedere alla gestione di flussi informativi e finanziari. La supply chain deve essere gestita in maniera integrata e coerente ad ogni livello, dall'acquisizione di materie prime alla consegna al cliente finale e in tale contesto il modello SCOR può risultare molto utile. Attraverso il modello, infatti, si può avere un'idea più precisa della struttura della supply chain di cui si fa parte. L'utilità del modello aumenta all'aumentare della complessità della supply chain: vi possono essere infatti filiere molto semplici, costituite anche da un'unica azienda, e, all'estremo opposto, realtà estremamente complesse, costituite da numerosi livelli ciascuno dei quali composto da diversi attori.

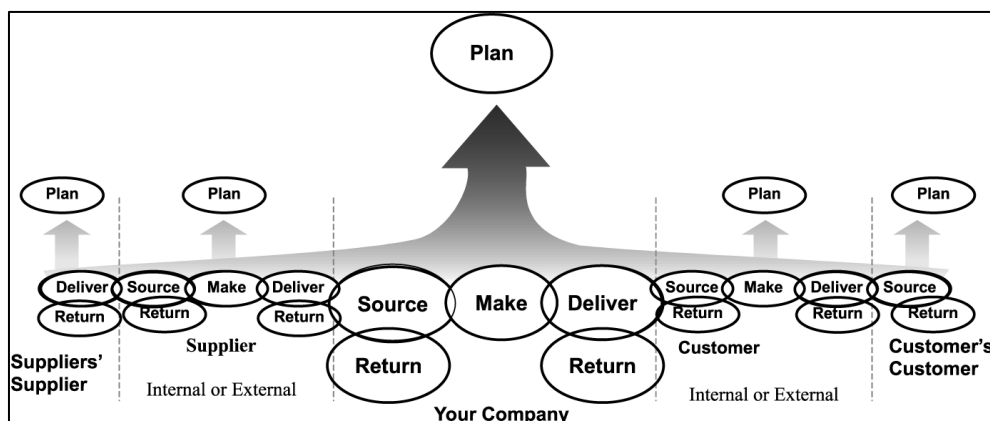


Figura 17. SCOR Model della Supply Chain

3.1.1 Supply Network

Il concetto di supply network ha una valenza particolare ai fini di questa tesi dal momento che la realtà corrente delle filiere è estremamente complessa: non si può più considerare una supply chain singolarmente né tantomeno considerare un'azienda, seppur grande, come indipendente dalla filiera a cui appartiene. Attualmente molto difficilmente un'azienda appartiene ad un'unica supply chain, pertanto è necessario andare ad analizzare le relazioni e gli intrecci presenti tra le diverse filiere le quali non possono essere slegate dal network di appartenenza. Si arriva dunque al concetto di supply network definito come una serie di supply chain che gestiscono il flusso di beni e servizi dalle materie prime al prodotto finito consegnato ai consumatori finali (Harland, 1996). La successiva aggiunta del termine network all'interno del supply chain management rappresenta lo sforzo per rendere tale concetto più ampio in modo da fargli assumere una dimensione strategica; in quest'ottica guadagna particolare rilevanza il potenziale beneficio proveniente da uno sfruttamento efficace e maggiormente controllato delle risorse. Il concetto alla base è il passaggio da una competizione tra diverse firme a una ben più estesa e complessa intercorrente tra diversi network (Cunningham, 1990); l'azienda non si confronta più singolarmente con i propri competitor, è l'intera filiera a competere sul mercato. Da ciò deriva il fatto che il concetto di supply network comprende non solo la filiera a monte formata dai fornitori ma anche il network a valle di distributori e consumatori.

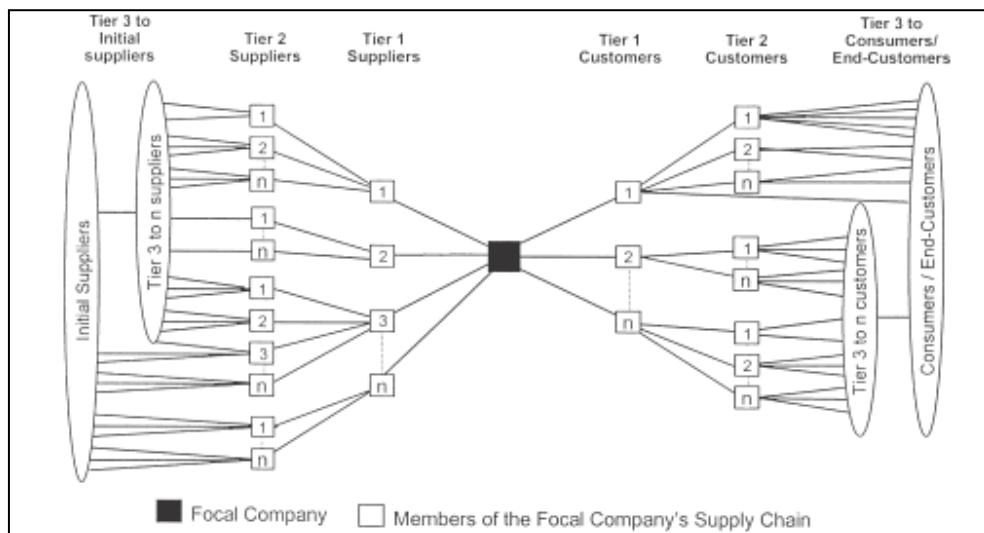


Figura 18. Struttura della Supply Chain Network (Fonte: Lambert, 2000)

3.1.2 Supply Chain Management

Il termine supply chain management fu utilizzato all'inizio degli anni '80 per riferirsi alla gestione dei materiali nelle diverse operazioni all'interno dei confini aziendali; il termine fu presto esteso oltre questi confini andando a comprendere le attività della filiera a monte e la distribuzione a valle.

Vi sono in letterature diverse possibili definizioni di Supply Chain Management.

Il Global Supply Chain Forum (GSCF) dichiara quanto segue: " Il Supply Chain Management è l'integrazione dei processi chiave del business, dal consumatore finale, risalendo attraverso tutti i fornitori che provvedono alla realizzazione di beni servizi e informazioni che conferiscono al prodotto finito valore aggiunto per i consumatori e gli altri stakeholder"

Una seconda definizione è fornita da Spina (Spina, 2006): "Il supply chain management è un approccio orientato ai processi per la gestione dei flussi fisici, informativi ed economico-finanziari lungo l'intera rete di fornitura e di distribuzione, dai fornitori iniziali fino ai clienti finali".

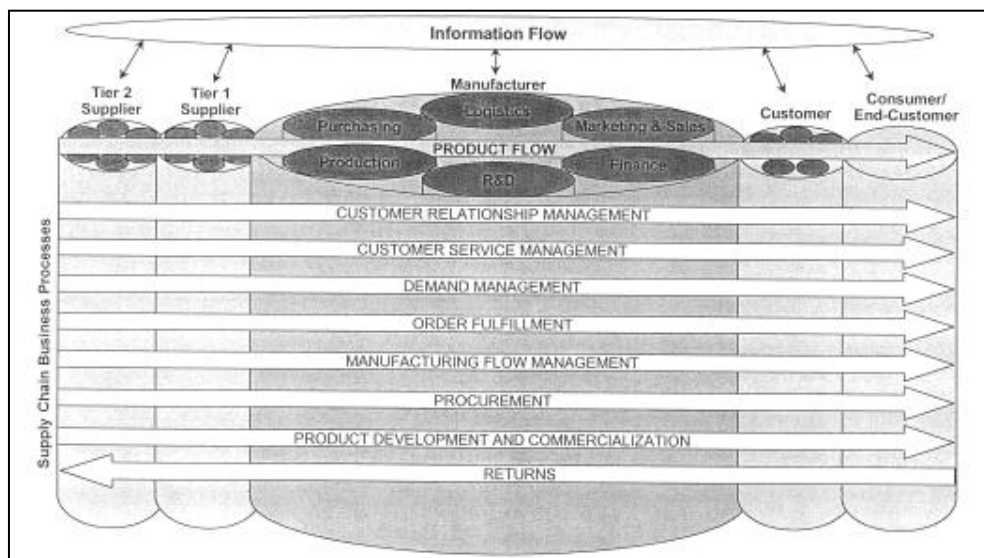


Figura 19. Supply Chain Management: integrazione e gestione dei processi lungo la supply chain

(Fonte: Lambert, 2000)

In Figura 19 si percepisce con immediatezza il senso delle definizioni precedentemente esposte: vi è un flusso di informazioni e materiali, le diverse attività si coordinano all'interno delle aree funzionali dell'azienda, e a un secondo livello vengono gestite in modo integrato tra le diverse aziende appartenenti alla supply chain. In questo modo, le attività core della singola azienda diventano parte integrante del core business della supply chain combinandosi in maniera inscindibile con le attività degli altri membri della filiera

e andando aldilà dei confini della singola azienda. È fondamentale sottolineare che gestire una supply chain non significa gestire relazioni *one-to-one*, si tratta infatti di un intero network formato da diverse imprese ciascuna delle quali impegnata in numerose e complesse relazioni con gli altri attori della filiera. Operare in un'ottica di supply chain management offre l'opportunità di sfruttare le sinergie che derivano dalla gestione integrata delle diverse realtà presenti lungo la supply chain. Possiamo quindi affermare che le strategie orientate al supply chain management puntano a una gestione dei processi efficiente ed efficace, rappresentano inoltre un modo innovativo di gestire le attività e le relazioni con gli attori della supply chain a cui si appartiene (Lambert, 2000).

3.2 Sustainable Supply Chain Management

Il successo di un'impresa non si ottiene semplicemente tramite la gestione delle attività caratteristiche, ma dipende dalle relazioni che l'impresa stessa è in grado di sviluppare con i propri fornitori. Se ampliamo la prospettiva, è intuitivo concludere che il successo competitivo deriva anche dall'insieme di relazioni che si instaurano a monte con i diversi livelli di fornitura e a valle con i propri clienti. Naturalmente le tendenze verso l'outsourcing non fanno che accentuare la rilevanza della capacità di visione e governo dell'intera filiera produttiva.

Focalizzando la nostra trattazione sull'aspetto della sostenibilità, si parla di sustainable supply chain management che viene definito come la gestione dei flussi dei materiali e delle informazioni e la collaborazione tra le aziende lungo l'intera filiera puntando a soddisfare gli obiettivi appartenenti alle tre dimensioni di sostenibilità (Seuring e Muller, 2008).

Un'ulteriore definizione viene data da Carter e Rogers (Carter e Rogers, 2008) identificando il Sustainable Supply Chain Management come l'integrazione strategica e trasparente e il raggiungimento degli obiettivi sociali, ambientali ed economici di un'organizzazione in un sistema coordinato di processi di business interorganizzativi orientati a sviluppare le performance economiche nel lungo periodo dell'organizzazione stessa e della rispettiva supply chain.

3.2.1 Driver

Negli ultimi decenni il commercio si è sviluppato sempre più a livello globale, aumenta così la rilevanza delle relazioni internazionali tra la focal company ed i suoi fornitori e subfornitori. Tutto ciò ha portato alla necessità di stabilire principi e linee guida per supportare lo sviluppo sostenibile di tali relazioni. La sostenibilità diventa sempre più sinonimo di eccellenza, prendendo il posto del focus sulla qualità degli anni '80 o sulla quantità degli anni '60.

La proliferazione di norme e regolamentazione di carattere sostenibile ha spinto le aziende ad adeguarsi alle richieste per non rischiare di cadere in qualche irregolarità dal punto di vista legislativo. Possiamo quindi definire la conformità

legislativa il punto di partenza a supporto della sostenibilità; in questo caso le compagnie si limitano a seguire le regolamentazioni facendo ciò che è necessario per essere conforme alla legge senza aggiungere sforzi di propria iniziativa.

Un passo successivo da parte delle compagnie è quello di anticipare le normative legislative in modo da trarne un vantaggio competitivo: in questo modo si passa da un obbligo ad una opportunità. Le aziende first mover inducono gli enti regolatori ad elevare gli standard di sostenibilità minimi richiesti, generando quindi dei costi aggiuntivi per i competitor rimasti immobili nel tempo e alzando barriere in ingresso per i player che vogliono entrare nel mercato.

Un ulteriore sforzo verso la sostenibilità è la presa di coscienza della corporate responsibility che spinge a far considerare all'interno del focus aziendale non solo l'obiettivo di creare profitti per gli shareholder, ma anche il soddisfacimento dei bisogni di tutti gli stakeholder. Nella pratica consiste nell'integrazione dei principi di sostenibilità ambientale e sociale nell'operatività quotidiana aziendale con l'obiettivo finale di stabilire una forte connessione tra le spinte esterne, principi e normative della sostenibilità, e le spinte interne aziendali legate allo sviluppo del business.

Esiste un'ultima implicazione che porta le imprese ad affrontare positivamente il tema della sostenibilità: non bisogna trascurare che i consumatori sono sempre più informati e più consapevoli sull'impatto ambientale determinato da un prodotto. Una compagnia impegnata nel tentativo di ridurre il proprio impatto sull'ecosistema può godere di una pubblicità positiva che giova alla reputazione del marchio; viceversa bisogna tenere in forte considerazione l'effetto opposto che subirebbe un brand se la compagnia risultasse non conforme a qualche normativa sociale o ambientale (De Brito *et al.*, 2008).

A seconda dei driver su cui ogni azienda fa leva e prende in considerazione possiamo avere diversi tipi di comportamento (Ageron, 2012):

- reattivo, nel caso in cui l'impresa si limiti ad essere conforme alle leggi sulla sostenibilità senza impegnarsi più di quanto non sia necessario;
- attivo, l'impresa non si limita alle regolamentazioni ma cerca di trarne un vantaggio competitivo cercando di essere all'avanguardia nelle pratiche sostenibili;
- collaborativo, l'azienda non limita il raggio d'azione e l'attenzione per la sostenibilità alle proprie attività interne ma li allarga a tutta la supply chain.

3.3 Environmental Supply Chain Management

Il bisogno e la consapevolezza di dover gestire e sviluppare la sostenibilità ambientale nasce parallelamente allo sviluppo delle supply chain avvenuto negli anni '90, in cui le aziende si rendono conto di dover allargare i confini aziendali in

modo da creare network di imprese coordinate verso un obiettivo comune. L'importanza dei partner sulla supply chain viene subito riconosciuta dalle aziende sia da un punto di vista economico che ambientale, nasce quindi il concetto di Green Supply Chain Management definito come "l'integrazione del tema ambientale all'interno del supply chain management che include le fasi di product design, selezione e acquisto delle materie prime, processi manifatturieri, vendita del prodotto finito al consumatore e gestione dell'intero ciclo di vita del prodotto" (Zhu e Sarkis, 2004).

Vi sono tuttavia, in linea generale due visioni contrastanti riguardo l'adozione e il perseguimento della sostenibilità ambientale: secondo alcune correnti di pensiero adottare queste pratiche avrebbe un impatto negativo sulle performance aziendali in quanto la rigidità della struttura burocratica comporta un'eccessiva documentazione, oltre ai necessari aggiornamenti e adattamenti delle procedure (Boiral e Sala, 1998); alcuni studi dimostrano che l'adozione di tali provvedimenti abbia impatti negativi su alcuni indici aziendali come il ROE, il tasso di crescita delle vendite, ma anche il lead time e la struttura dei costi (Lee *et al.*, 2008).

Una visione completamente opposta sostiene che vi sia una correlazione positiva tra l'adozione di pratiche sostenibili dal punto di vista ambientale e le performance aziendali; in particolare si è dimostrato che le società provviste di determinate certificazioni sulla salvaguardia ambientale godono di performance finanziarie migliori rispetto a quelle non certificate (Delmas, 2001). Un altro studio (Melnyk, 2003) prova l'impatto positivo su costi, qualità, riduzione degli scarti nelle fasi di design, e riduzione del lead time.

Una ricerca condotta più recentemente (Lo *et al.*, 2012) ha dimostrato l'influenza positiva che la sostenibilità ambientale ha sulle performance aziendali attraverso lo studio di tre misure: il ROA (return on assets = operating income/total assets) che misura la profittabilità della firma, il ROS (return on sales= operating income/sales) che misura l'efficienza della struttura dei costi e il SOA (sales on assets= sales/total assets) che misura le performance di vendita. In generale tutte e tre le misure sono risultate valide in quanto l'orientamento a uno sviluppo sostenibile porta a un'ottimizzazione dell'utilizzo di materie prime, a una diminuzione degli sprechi grazie ad appositi sistemi di controllo, all'implementazione di procedure per la diminuzione dell'inquinamento. Le aziende vengono anche percepite come meno rischiose e questo fatto ne migliora la reputazione e l'affidabilità percepita dal mercato.

Nonostante i pareri discordanti, l'introduzione dei principi di sostenibilità ambientale assume per alcune aziende un'importanza strategica poiché risulta una valida opportunità per migliorarne le performance e la competitività.

3.3.1 Pratiche Ambientali

Ci sono numerose classificazioni possibili per le pratiche ambientali. La prima che andiamo a citare è quella proposta da (Sarkis, 2003): le pratiche sono divise in cinque grandi categorie in base al loro impatto sulla diminuzione di generazione di scarti e perdite della supply chain e al punto del processo di produzione in cui intervengono. Queste categorie, ordinate dalla più alla meno preferibile per il beneficio ambientale, comprendono: *reduction*, *reuse*, *remanufacture*, *recycle* e *disposal*.

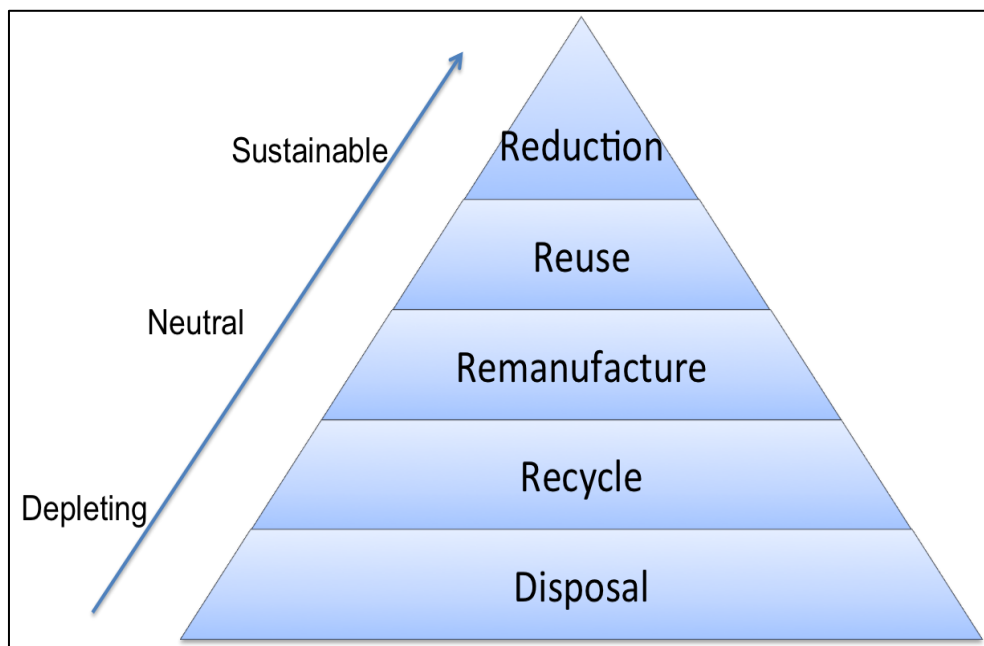


Figura 20 – Rappresentazione gerarchica delle pratiche ambientali (Adattata da: Ellram, 2008)

La *reduction* comprende misure interne al processo di produzione, relativamente proattive, che hanno l'obiettivo di minimizzare le perdite. Tipiche azioni in tal senso sono l'introduzione di processi e materiali alternativi per diminuire l'utilizzo di elementi pericolosi e l'adozione di tecniche di *design for the environment*.

Le altre quattro categorie comprendono pratiche di fine processo di produzione, coinvolgendo dunque la così detta *reverse logistic*. Le pratiche di *reuse*, *remanufacture* e *recycle* sono molto simili, differiscono nel livello di riutilizzo dei materiali. Il *reuse* tipicamente mantiene la struttura fisica dei materiali andando ad applicare delle sostituzioni di minima entità. Il *remanufacture* richiede un'operazione di disassemblaggio per rendere possibile la sostituzione di parti e componenti anche essenziali per il funzionamento del prodotto. Le pratiche di *recycle* possono modificare le caratteristiche fisiche e chimiche dei prodotti,

andando a utilizzare i materiali di cui essi sono composti per altri fini. Ognuna di queste pratiche richiede processi organizzativi e tecnologici aggiuntivi al processo di produzione principale, dunque la scelta di quale pratica intraprendere dipenderà in maniera rilevante dall'organizzazione dell'azienda e dalle caratteristiche del prodotto.

Le pratiche di *disposal* riguardano gli alternativi sistemi di smaltimento che un'azienda può utilizzare per i propri prodotti; questa categoria è quella che potrebbe avere maggiore rilevanza nel lungo termine in quanto molti materiali, se non trattati in maniera adeguata, possono causare ripercussioni all'azienda anche nel suo futuro.

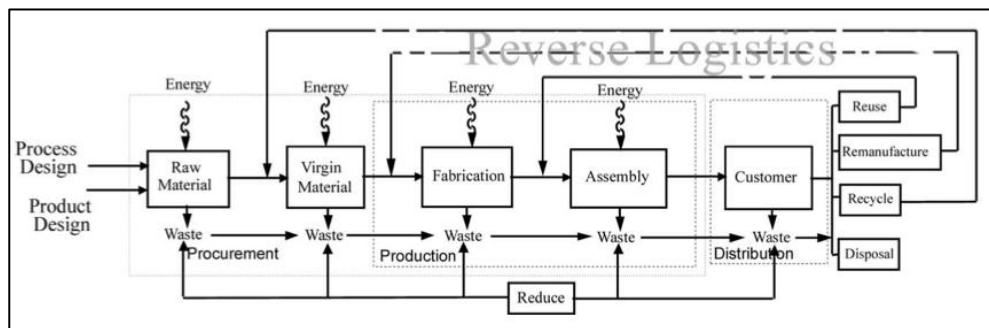


Figura 21. Relazione tra pratiche ambientali e stadio del ciclo di produzione (Fonte: Sarkis,2003)

La Figura 21 rappresenta le relazioni che esistono tra le pratiche ambientali e le operazioni del ciclo di produzione. Il diagramma è tipico di una singola azienda, ma può essere sviluppato un sistema di diagrammi concatenati in gradi di rappresentare le relazioni tra aziende di una supply chain. Inoltre le frecce di feedback possono rappresentare aziende che sono coinvolte nel processo di *reverse logistic*.

Una seconda classificazione trovata in letteratura è quella proposta da Caniato (Caniato, 2012): le pratiche ambientali sono classificate in base al framework Three Dimensional Concurrent Engineering. In uno studio (Ellram, 2008) si dimostra come questo framework sia adatto allo studio del tema della sostenibilità: le aziende si trovano a dover affrontare da una parte un ciclo di vita sempre più corto dei prodotti, dall'altra richieste di maggiore attenzione alle tematiche ambientali. La soluzione ottimale proposta dallo studio è di considerare gli impatti sull'ambiente già nella fase di sviluppo, evitando la generazione di ritardi e aumento di costi in fasi successive. Le pratiche ambientali sono dunque classificate nei livelli decisionali della fase di sviluppo: design del prodotto, design del processo e design della supply chain (Figura 22).

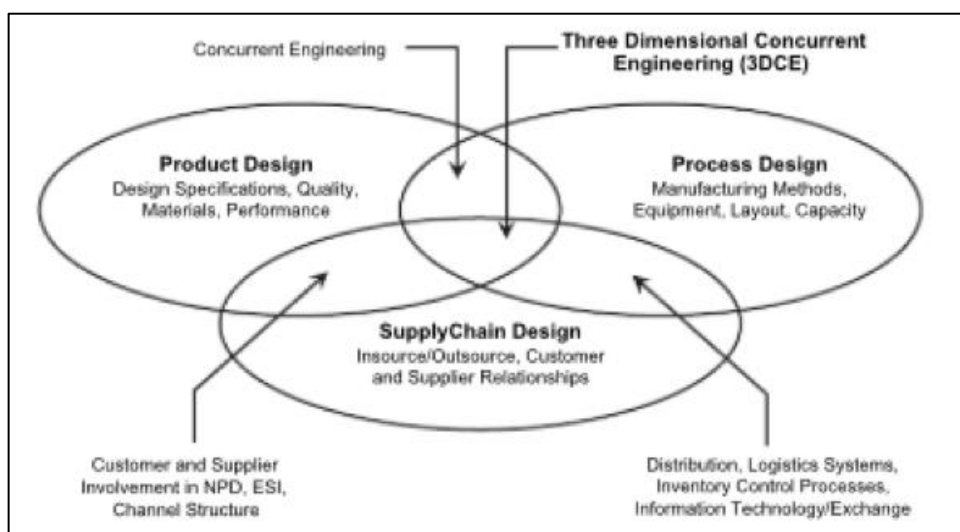


Figura 22. Three Dimensional Concurrent Engineering (Fonte: Ellram, 2008)

In Tabella 6 riportiamo le pratiche più diffuse per ciascuna categoria:

Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> • utilizzo di materie prime naturali • progettazione di prodotti riciclabili o riutilizzabili • riduzione o l'eliminazione di sostanze chimiche all'interno dei prodotti • realizzazione di packaging sostenibili
Processo	<ul style="list-style-type: none"> • riduzione del consumo di energia • riduzione delle risorse naturali utilizzate • elaborazione di processi produttivi puliti • elaborazione di processi in grado di riciclare gli scarti • riduzione dell'impronta di carbonio
Supply Chain	<ul style="list-style-type: none"> • richiesta di certificazioni ambientali ai fornitori • elaborazione di un codice di condotta • controllo diretto della filiera • selezione dei fornitori in base a criteri di sostenibilità • adozione della filiera corta • elaborazione di progetti di carattere sostenibile in collaborazione con i supplier • tracciabilità dalle materie prime al prodotto finito • fair trade delle materie prime

Tabella 6. Classificazione pratiche tramite Three Dimensional Concurrent Engineering

3.3.2 Teorie Organizzative e GSCM

In letteratura sono presenti numerosi studi che analizzano l'argomento del Green Supply Chain Management e le sue implicazioni attraverso la lente di teorie organizzative tradizionali. Di seguito andremo ad elencare e sottolineare gli aspetti più importanti delle teorie più significative secondo lo studio condotto da Sarkis (Sarkis, 2011).

La *Complexity Theory* afferma che più la complessità aumenta, determinata dall'eterogeneità e diversità dei fattori di contesto, più un'azienda trova difficoltà a pianificare e decidere le proprie attività a livello organizzativo. Secondo questa teoria l'azienda opera in un sistema che include ordine e disordine, dove le interazioni tra le parti coinvolte determinano le performance del sistema. L'implementazione di Green Supply Chain Management coinvolge numerosi attori, specialmente in attività esterne all'azienda quali procurare specifiche di disegno relative a richieste ambientali, cooperare in attività di eco-design e gestire il ritorno dei prodotti dai consumatori. Per via della razionalità limitata dei singoli attori, il risultato di un'attività di Green Supply Chain Management non può essere previsto in maniera accurata senza essere a conoscenza dell'attuale contributo degli altri attori coinvolti. Inoltre più un sistema complesso si espande e meno un'azienda ha la possibilità di influire sui comportamenti e stimare il risultato delle interazioni con le altre aziende. Le tre dimensioni che influenzano la complessità sono: il numero di aziende della supply chain, il livello di differenza tra le aziende e il numero di interazioni tra le aziende.

La *Information Theory* trae origine dal fatto che tra consumatore e azienda vi è una asimmetria informativa; le aziende dovrebbero cercare di comunicare le proprie performance ambientali agli stakeholder, ma non sempre sono in grado di farlo in quanto vi è la presenza di un secondo livello di asimmetria informativa tra azienda e propri fornitori, a scapito dei primi. Una compagnia potrebbe mancare di piena conoscenza del proprio prodotto, del processo produttivo e dei materiali che fluiscono nella sua supply chain. Il vantaggio maggiore che si può ottenere dal Green Supply Chain Management è quello di pubblicizzare e vendere prodotti "verdi", ma a volte le imprese non riescono a raggiungere questo beneficio di immagine per l'incapacità del consumatore di indagare sull'effettiva adozione di pratiche ambientali lungo la supply chain. Un fattore che condiziona l'asimmetria informativa è la distanza, sia essa geografica, sociale o culturale: con la progressiva globalizzazione delle supply chain risulta evidente che vi siano le condizioni per un'alta asimmetria informativa e la possibilità di comportamenti opportunistici. Il ruolo delle informazioni è importante non solo a livello di immagine, ma anche per i requisiti delle regolamentazioni internazionali, ad esempio quelle relative a materiali proibiti. Le aziende sono

altamente dipendenti dai propri fornitori per svelare informazioni ambientali riguardo materie prime, semilavorati. Generalmente un maggior potere e la presenza di relazioni più strette favorisce la raccolta di tali dati, però molto spesso le imprese cercano di mantenere un'asimmetria informativa per aumentare il proprio potere contrattuale all'interno della supply chain senza considerare se questo possa portare benefici o meno alle performance ambientali della supply chain.

Una soluzione per diminuire l'asimmetria informativa è l'utilizzo di segnali, meccanismi per trasferire informazioni tra due o più parti. Un esempio è lo standard ISO 14001: questa certificazione è un segnale al mercato che le aziende della supply chain stanno operando applicando pratiche di gestione ambientale riconosciute.

Un importante aspetto di questa teoria è di mandare segnali a stakeholder e istituzioni per rinforzare la legittimità e legalità dell'azienda. Una parte della segnalazione potrebbe essere di mandare falsi segnali a istituzioni e stakeholder e approfittare dei benefici derivanti. Le aziende potrebbero dichiarare di utilizzare pratiche di Green Supply Chain Management per agire nella legittimità e legalità, ma senza riuscire a implementare con successo tali azioni; il tutto sfocia in uno sdoppiamento tra adozione superficiale e implementazione genuina.

La *Institutional Theory* esamina come le pressioni esterne influenzano un'impresa nell'adottare una pratica organizzativa. Ci sono tre tipologie di isomorfismo ai driver esterni: coercitivo, normativo e mimetico. L'isomorfismo coercitivo avviene quando sono esercitate influenze da enti di potere; le agenzie governative sono un esempio di istituzioni con potere che potrebbero indirizzare in maniera coercitiva le azioni di un'organizzazione attraverso ammende e barriere al commercio. Nei paesi sviluppati le pressioni coercitive tramite leggi e regolamentazioni si sono rivelate in grado di aumentare la consapevolezza ambientale e quindi di spingere l'adozione di pratiche di gestione per l'ambiente. Queste norme hanno anche causato un aumento delle pressioni istituzionali per le imprese localizzate in Paesi in via di sviluppo, molto spesso superando i requisiti locali (per esempio la direttiva europea su *Waste Electrical and Electronic Equipment*).

L'isomorfismo normativo avviene quando le aziende si conformano al fine di far percepire le loro attività come legittime; le richieste della società come quelle dei consumatori e del mercato e le loro sempre più crescenti aspettative ambientali costituiscono le principali pressioni normative. Le pressioni sociali nei paesi sviluppati sono per la maggior parte originate dai valori etici e la filosofia ecologica dei consumatori. A queste pressioni si aggiungono due importanti driver normativi che sono le esportazioni e le vendite a Paesi esteri in via di sviluppo.

L'isomorfismo mimetico è intrapreso dalle aziende che cercano di imitare le azioni dei competitor di successo, nel tentativo di replicare il loro percorso. L'imitazione gioca un ruolo significativo nei paesi sviluppati, ma la globalizzazione ha creato opportunità anche per imprese di Paesi in via di sviluppo di imparare dai loro competitor stranieri come implementare pratiche di gestione ambientale.

La *Institutional Theory* potrebbe spiegare come i fattori esterni promuovano le pratiche di Green Supply Chain Management, ma non è ancora chiaro come fattori interni ed esterni interagiscano tra loro. Inoltre, è stato dimostrato che la motivazione della focal company di una supply chain è la chiave per rendere più verdi anche i suoi fornitori e clienti; tuttavia è ancora sotto fase di studio quale tipo di imprese siano da considerare core in una supply chain e quali meccanismi siano da utilizzare per motivare tali aziende.

La *Resource Based Theory* suggerisce che le aziende membri di una supply chain siano dipendenti tra loro e dovrebbero collaborare per raggiungere dei miglioramenti nelle performance più elevati nel lungo termine piuttosto che perseguire benefici nel breve termine a scapito delle altre imprese. Le società dipendono dalle risorse fornite da altri per sostenere la crescita, così come altre organizzazioni potrebbero dipendere da loro.

Una importante affermazione di questa teoria è che le società non possono essere completamente auto sufficienti per quanto riguarda le risorse critiche per la continuità del loro business. Queste necessità possono anche essere tradotte in asset specifici di un rapporto, simili a quelli identificati nella teoria dei costi di transazione, sui quali le imprese dipendono per generare vantaggi competitivi. D'altra parte le società hanno bisogno di controllare o avere accesso a risorse critiche, quali ad esempio standard, procedure, tecnologie e canali di distribuzione, per implementare pratiche di Green Supply Chain Management e ottenere i potenziali benefici a pieno. Questa prospettiva considera i rapporti con clienti e fornitori come un collegamento importante per le imprese al fine di ridurre l'incertezza che circonda il suo ambiente operativo.

Questa teoria afferma che la presenza di dipendenze per le risorse ha un grande potenziale per la diffusione di pratiche ambientali lungo la supply chain; infatti le società più grandi potrebbero richiedere di adottare determinate pratiche di gestione aziendale ai fornitori più piccoli, dato il potere contrattuale su di essi. Inoltre mostra come facilitare e migliorare il processo di acquisizione delle risorse necessarie al fine di adottare un Green Supply Chain Management considerando la presenza di una dipendenza con i partner a monte e a valle della supply chain.

La *Stakeholder Theory* afferma che un'organizzazione produce esternalità che hanno effetto su molte parti, interne o esterne ad essa: gli stakeholder. Le esternalità spesso spingono gli stakeholder ad aumentare le pressioni sulle

imprese al fine di ridurre gli impatti negativi e migliorare quelli positivi. La premessa dunque è che gruppi interni ed esterni influenzano le pratiche organizzative di una società. Anche la supply chain come entità ha una varietà di stakeholder ben più ampia di una singola impresa, e il gruppo si espande con l'introduzione di tematiche ambientali.

L'analisi basata sugli stakeholder per il Green Supply Chain Management è estremamente pertinente in quanto non tutte le pratiche ambientali generano vantaggi competitivi per le singole aziende, ma sono assolutamente necessarie per via delle pressioni da parte degli stakeholder della supply chain di cui si fa parte. Uno sviluppo significativo e più rilevante potrebbe essere basare la teoria su un focus internazionale dal momento che la globalizzazione delle supply chain ha causato la progressiva espansione della sfera degli stakeholder.

La *Transaction Cost Economics* si concentra sullo sforzo e sui costi richiesti per due parti, compratore e venditore, per completare un'operazione. I costi di transazione sono i costi necessari per completare uno scambio, oltre a quelli di prodotto o servizio. Le transazioni possono essere descritte da tre dimensioni: incertezza, frequenza e specificità di asset. Le caratteristiche di una transazione determinano i suoi costi e di conseguenza le attività di risposta delle due parti.

Nella gestione della supply chain un tema tradizionale è la decisione di make or buy: se i costi di transazione interna sono maggiori dei costi di transazione esterna, ha senso dal punto di vista economico dare in outsourcing l'attività. Nel caso specifico di Green Supply Chain Management un'impresa potrebbe riscontrare che alcuni processi sono dannosi per l'ambiente; affidarsi all'outsourcing potrebbe diminuire la responsabilità e i costi di immagine dell'azienda, anche a fronte di un aumento dei costi di monitoraggio e controllo della transazione. Anche la presenza all'interno dell'azienda di esperti in ambito ambientale può influire sulle decisioni: sviluppare le competenze internamente o acquistare all'esterno. Questi tipi di decisioni possono essere modellati e valutati sia quantitativamente che qualitativamente.

Le imprese coinvolte in transazioni con alti investimenti specifici, e quindi con maggiore dipendenza dagli attuali fornitori di altre aziende con bassa specificità degli asset, sono più predisposte ad adottare lo standard ISO 14001. L'integrazione di tecnologie ambientali lungo la supply chain potrebbe quindi essere spiegata dal ruolo della specificità dell'asset e dalle relazioni inter-organizzative.

Nello stesso studio (Sarkis, 2011) viene proposta anche una teoria sulla base della quale sviluppare studi futuri: la *Path Dependency Theory*. La teoria si basa sull'idea che le scelte iniziali influiranno sulle scelte future in maniera sempre più grande; la scelta iniziale di un percorso restringerà le opzioni di scelta future: infatti portano più benefici le azioni correttive piuttosto che intraprendere scelte di cambio del percorso iniziale troppo onerose e quindi proibitive. L'implicazione

è che una volta che un partner di una supply chain decide di adottare il Green Supply Chain Management rimane bloccato nella sua implementazione per vari motivi: gli onerosi costi iniziali coinvolti, effetti di apprendimento, effetti di coordinamento e aspettative adattive che risultano dall'implementazione. La teoria potrebbe affermare che adottare pratiche di Green Supply Chain Management è auto rinforzante per via di un loop con feedback positivo che si verrebbe a creare: più persone adottano una tecnologia o un approccio manageriale, più questa si migliora e più diventa attrattiva per ulteriori adozioni. Adottando questa prospettiva le ricerche future potrebbero esaminare il Green Supply Chain Management come un meccanismo auto rinforzante, però contingente rispetto alle condizioni iniziali, le relazioni lungo la supply chain, il coinvolgimento delle imprese partner e la sequenza di implementazioni delle diverse dimensioni del Green Supply Chain Management.

Teoria	Descrizione
Complexity theory	<ul style="list-style-type: none"> •All'aumentare della complessità dei fattori di contesto e delle relazioni, aumenta la difficoltà nel pianificare le attività organizzative; •La complessità è determinata da tre dimensioni: numero di aziende della filiera, livello di differenza tra le aziende e numero di interazioni tra le aziende.
Information theory	<ul style="list-style-type: none"> •Due livelli di asimmetria informativa: tra aziende e consumatori ; tra fornitori e aziende; •Possibili comportamenti opportunistici per sfruttare i vantaggi competitivi; •Per valorizzare la sostenibilità le aziende devono puntare sulla comunicazione e sui segnali che possono dare agli stakeholder (certificazioni).
Institutional theory	<ul style="list-style-type: none"> •Vi sono delle pressioni esterne all'azienda che influenzano le azioni interne ad essa •E' importante capire influenze e interazioni presenti tra le diverse pressioni ; •Vi sono tre tipi di isomorfismo ai driver esterni: Coercitivo, Normativo, Mimetico.
Resources Based theory	<ul style="list-style-type: none"> •Dipendenza reciproca tra le diverse aziende della supply chain •Può portare a dei vantaggi nel caso in cui si sviluppi un clima di collaborazione tra i diversi membri; •Assume particolare rilevanza quando le materie prime sono rare, gestire in maniera sostenibile le risorse critiche può portare vantaggi competitivi.
Stakeholder theory	<ul style="list-style-type: none"> •Le attività di un'organizzazione si ripercuotono sugli stakeholder; •A seconda dell'intensità degli impatti le pressioni degli stakeholder verso la sostenibilità possono aumentare notevolmente.
Transaction cost economic	<ul style="list-style-type: none"> •All'interno di una transazione si richiede di sostenere sforzi e costi a entrambe le parti; •Davanti a una decisione di make or buy vanno tenuti in considerazione i costi, i benefici ma anche i possibili rischi in ambito della sostenibilità.
Path Dependency theory	<ul style="list-style-type: none"> •Le scelte iniziali influiscono sulle scelte future in maniera sempre maggiore; •Le decisioni prese oggi creano dei vincoli e degli obblighi che andranno a impattare sulle possibilità di scelta future.

Tabella 7. Riassunto punti chiave delle teorie organizzative

Per quanto riguarda i modelli della letteratura che trattano il tema della sostenibilità ambientale, è interessante lo studio elaborato da Ageron (Ageron, 2012) il quale identifica sette blocchi che vanno ad influenzare il Sustainable Supply Management (SSM):

- *Reasons for Sustainable Supply Management*: questo blocco identifica le ragioni che spingono un'azienda ad impegnarsi nella sostenibilità; le spinte possono essere interne o esterne, come la volontà del management, la conformità legislativa, le iniziative degli stakeholder su questioni ambientali e sociali.
- *Greening supply chains*: in questo blocco riguarda la gestione dei flussi di materiali lungo tutta la supply chain orientata alla riduzione dell'impatto sull'ambiente.
- *Performance criteria employed for Sustainable Supply Management*: questo blocco identifica i principali requisiti emersi dalla selezione dei fornitori, in termini di performance e obiettivi da raggiungere, come qualità, prezzo e livello di servizio.
- *Characteristics of suppliers*: in questo blocco vengono raccolte le caratteristiche anagrafiche dei fornitori che possono influenzare le scelte di SSM.
- *Managerial approaches for SSM*: questo blocco riguarda i diversi tipi di approccio che possono emergere nei processi di selezione dei supplier dal punto di vista della sostenibilità.
- *Benefits and motivations for SSM*: questo blocco riguarda tutte le aspettative e i risultati positivi imputabili alla sostenibilità.
- *Barriers for SSM*: questo blocco descrive tutte le possibili resistenze ai cambiamenti determinati dallo sviluppo sostenibile.

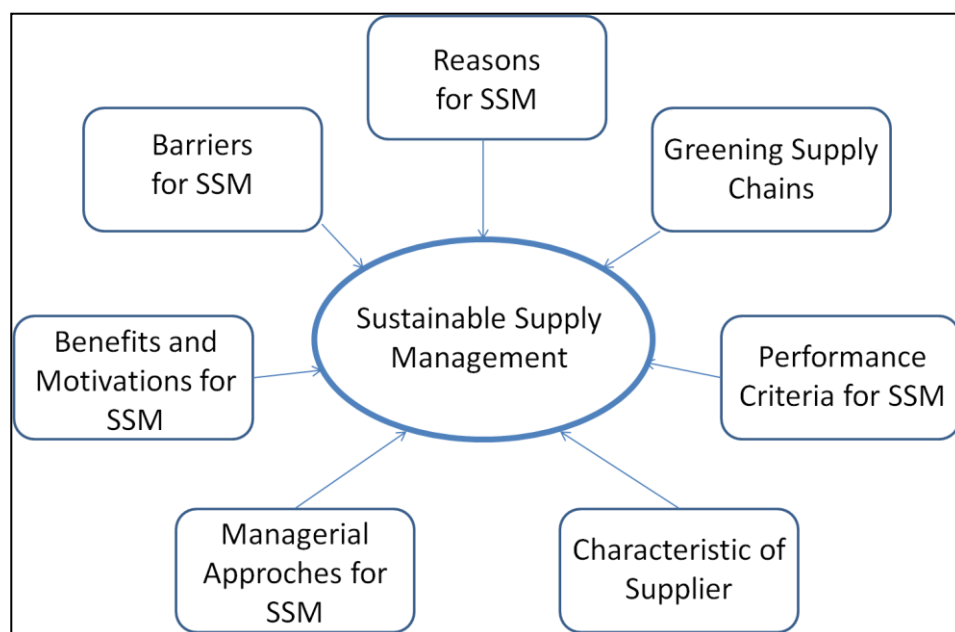


Figura 23. Seven Blocks Model (Fonte: Ageron, 2012)

3.4 Social Supply Chain Management

Nel momento in cui una compagnia adotta i principi del Social Supply Chain Management (SSCM) diventa implicitamente responsabile degli impatti sociali ed ambientali che possono generarsi ad ogni livello della filiera e sono quindi portati ad inserire i principi di sostenibilità all'interno di ogni loro decisione e azione lungo tutta la Supply Chain. È una questione che assume particolare importanza quando si opera nei Paesi in via di sviluppo, nei quali le compagnie si devono assumere la responsabilità della salvaguardia dei lavoratori che vivono in quelle zone.

La focal company per raggiungere livelli soddisfacenti di sostenibilità e riuscire a trasmettere un comportamento socialmente responsabile agli altri attori della Supply Chain può perseguire due possibili strategie (Ciliberti, 2008): Conformità dei requisiti e Sviluppo delle capacità. Il primo approccio si basa sulla definizione di standard che i supplier devono raggiungere per prevenire non conformità: nel momento in cui si rileva una non conformità cessano i rapporti con quel determinato fornitore o almeno si interrompono finché non si implementano le necessarie azioni correttive. La seconda strategia prevede invece di fare in modo che i fornitori sviluppino le proprie capacità riguardanti la sostenibilità, in modo da promuoverne la responsabilità sociale. Quando il fornitore diventa abbastanza consapevole e preparato sulle logiche del CSR può diventare esso stesso un promotore delle pratiche sostenibili indirizzando il know-how acquisito ai propri fornitori, diffondendo il CSR ai livelli più remoti della filiera. Un

prerequisito fondamentale di questo approccio è l'instaurazione di relazioni forti e di lungo periodo con i fornitori.

Le due strategie possono essere perseguite attraverso tre metodi di gestione:

- Stabilire dei requisiti scritti che i fornitori devono garantire; generalmente viene richiesto loro di rispettare le leggi locali, aderire agli standard internazionali di CSR e adottare determinati processi e procedure.
- Monitorare le performance proprie e dei fornitori in modo da verificare la conformità con le leggi. Monitorare la propria situazione attuale e quella degli altri attori coinvolti nella Supply Chain è fondamentale anche a livello strategico, nel momento in cui un nuovo attore entra a far parte di una filiera viene valutato anche su questo aspetto, d'altra parte anche la focal company per pretendere determinati requisiti dai fornitori deve avere un quadro preciso del livello attuale raggiunto dalla compagnia stessa e dagli altri attori già presenti sulla filiera. Generalmente il monitoraggio viene fatto tramite survey o ispezioni nelle fabbriche e l'aspetto più critico è la scarsa conoscenza delle leggi sul lavoro presenti in ciascun Paese in cui l'azienda va ad operare e il monitoraggio dei fornitori indiretti. Le pratiche di monitoraggio implicano rapporti a stretto contatto e di lungo termine che spesso sfociano in partnership.
- Aiutare i supplier a sviluppare una maggior consapevolezza e formazione nell'ambito della sostenibilità; quando un'azienda promuove lo sviluppo sostenibile viene portata a condividere con i supplier le proprie best practices; perché questo avvenga si deve insinuare in entrambe le parti la consapevolezza dei maggiori benefici che ognuno avrebbe instaurando rapporti di fiducia duraturi e di collaborazione a stretto contatto. È una modalità che richiede un forte impegno da parte della focal company, in particolare se si considera che le attività di formazione devono rispettare le norme e le tradizioni locali ed essere erogate in una lingua comprensibile ai lavoratori.

Sebbene tutti e tre i metodi possano essere utilizzati per entrambe le strategie, la prima si presta maggiormente al primo approccio, mentre per sviluppare le capacità dei fornitori è necessario operare con una maggior profondità e impegno ricorrendo quindi al terzo metodo. In generale possiamo quindi dire che il tema del CSR riguarda da vicino la gestione della supply chain ed è un tema che ormai non può più essere trascurato; inoltre lo sviluppo delle filiere su scala globale porta il tema della SC in primo piano a livello strategico e di conseguenza i rapporti e le possibili partnership assumono un'elevata importanza (Ciliberti, 2008).

3.4.1 Pratiche Sociali

A livello pratico, impegnarsi nella sostenibilità sociale può comprendere molteplici iniziative, sia a livello di singola azienda, aderendo a tutte le norme legislative, sia a livello esterno, cercando di impegnarsi per il benessere della comunità in cui si opera. Secondo diversi studi fatti in questo ambito (Harwood,2011; Hutchins, 2008) le pratiche maggiormente diffuse risultano essere le seguenti:

1. Pratiche interne:

- *Equità nel lavoro*: garantire una retribuzione adeguata ed equamente distribuita fra tutti i dipendenti in base alle mansioni svolte da ciascuno;
- *Assistenza sanitaria*: offrire un livello accettabile di supporto e assistenza ai dipendenti e alle relative famiglie in base alle regolamentazioni locali;
- *Sicurezza*: garantire un elevato livello di sicurezza sul posto di lavoro;
- *Diritti umani*: evitare ogni situazione di non conformità con la legge, come per esempio sfruttamento della manodopera minorile o lavoro in nero;
- *Adesione a certificazioni sociali* (es. SA 8000).

2. Pratiche esterne:

- *Filantropia*: le compagnie hanno una forte influenza sulla società in cui operano anche in ambiti che non riguardano prettamente gli obiettivi di business come per esempio finanziamenti e sponsorizzazione per la costruzione di musei o per altre iniziative che toccano da vicino le persone appartenenti a tale comunità;
- *Donazioni a sfondo caritatevole*;
- *Sviluppo del lavoro e programmi di formazione nelle comunità locali in cui si opera*;
- *Impegno in iniziative per sviluppare il lavoro nelle comunità dei paesi in via di sviluppo*;
- *Estensione lungo tutta la filiera dei principi di sostenibilità interni all'azienda*.

3.5 Esempi di pratiche sostenibili

Aldilà dei diversi modelli teorici e classificazioni è utile ai fini di questa tesi indagare più nello specifico a livello pratico in quali iniziative sono impegnate le imprese attualmente. Sono stati sviluppati quindi venti minicasi relativi ad

aziende operanti in ogni tipo di settore; le informazioni ottenute non sono fonte di interviste o questionari diretti, ma derivano dai siti delle aziende stesse o da altre fonti secondarie. Grazie allo studio delle diverse pratiche adottate è stato in seguito possibile effettuare una sorta di classificazione pur essendo consapevoli che le informazioni possedute non possono dare una visione completa della realtà.

3.5.1 P&G

La P&G si vede impegnata sia in iniziative volte alla cura dell'ambiente, sia alla responsabilità sociale. Per quanto riguarda l'ambiente le iniziative sostenibili coinvolgono ogni fase, dallo sviluppo del nuovo prodotto alla distribuzione; in particolare puntano a utilizzare nei loro stabilimenti solo energia rinnovabile, utilizzare materiali riciclabili per i prodotti e per il packaging e diminuire gli scarti manifatturieri fino ad annullarli.

Dal punto di vista della social responsibility invece, vi sono diverse iniziative in atto: si è sviluppata già dal 2006 una partnership tra Dash e UNICEF, che prevede la donazione di fondi per fornire i vaccini e proteggere dal Tetano 100 milioni di mamme e relativi figli in 25 dei Paesi più poveri al mondo dove questa malattia è ancora una seria minaccia. L'iniziativa coinvolge anche i consumatori, in quanto per ogni pacco di Dash acquistato viene donata una dose di vaccino. P&G considera l'impegno nella sostenibilità un fattore estremamente rilevante e, proprio per aumentarne la diffusione, offre ai propri dipendenti dell'Europa Occidentale la possibilità di prendersi un periodo sabbatico di tre mesi per collaborare con l'UNICEF in maniera diretta. Infine attraverso "Live, Learn and Thrive" e "Children Safe", iniziative portate avanti direttamente da P&G, l'azienda è riuscita a migliorare la vita ad oltre 300 milioni di bambini fornendo loro acqua potabile, vaccini, istruzione e sostegno in condizioni di calamità.

3.5.2 H&M

H&M sfrutta le notevoli dimensioni e la propria influenza per diffondere in tutte le regioni in cui opera una mentalità responsabile e un orientamento alla sostenibilità sia sociale che ambientale. Dal punto di vista del risparmio di risorse si è impegnata nell'ottimizzazione dei processi di "rinse-washing", necessari per la finitura dei capi in denim, che richiedono notevoli consumi idrici. Il progetto di rendere i consumi efficienti è nato nel 2009 e ad oggi, applicato su ampia scala, ha permesso il risparmio di 300 milioni di litri d'acqua.

È importante sottolineare che l'azienda si impegna molto nella missione di rendere i fornitori capaci di assumersi la responsabilità delle questioni di sostenibilità relative alle loro attività, cercando di accrescere la partecipazione e la consapevolezza dei lavoratori. Fare in modo che i fornitori sviluppino le proprie capacità in ottica sostenibile risulta vantaggioso per entrambe le parti

coinvolte, ne deriva infatti una maggior stabilità dei Paesi in cui avviene la produzione, ma anche una maggior efficienza delle operazioni e una conseguente migliore qualità dei prodotti. Per incentivare questo sforzo aggiuntivo richiesto, H&M premia i partner più responsabili che grazie alla condivisione di questi valori sono riusciti a migliorare le proprie politiche sociali ed ambientali.

Dal punto di vista dell'impegno nel sociale H&M è coinvolta in diverse iniziative; in primo luogo dona regolarmente capi e campioni che non soddisfano i requisiti di qualità ad alcune organizzazioni benefiche di Paesi in cui operano. In particolare, in base alla nuova policy tutti i prodotti invenduti devono essere donati in beneficenza o, se possibile riciclati a fini utili. Le organizzazioni di beneficenza alle quali vengono donati i capi possono decidere di rivenderli per raccogliere fondi a favore delle proprie attività; per garantire una maggior trasparenza è quindi necessario che gli enti benefici si impegnino nel fornire ad H&M relazioni complete sulle modalità e i luoghi di utilizzo dei capi.

Un secondo progetto che vede protagonista H&M è lo sviluppo di un centro di formazione per operatori di macchine da cucire destinato ai giovani abitanti di Dhaka, la capitale del Bangladesh. Ogni anno 100 allievi vengono istruiti sull'utilizzo di macchine da cucire industriali, il corso prevede 4 mesi al centro di formazione H&M, dove vengono istruiti sia su materie tecniche sia sulla sicurezza e sui diritti e doveri dei lavoratori; al termine di questo periodo gli allievi svolgono un tirocinio di 6 mesi presso uno dei fornitori di H&M, a questo punto ognuno di loro riceve un'offerta di lavoro per continuare a lavorare presso la stessa fabbrica. Gli studenti ricevono uno stipendio per tutta la durata del corso, inizialmente a cura di H&M e poi del fornitore, generalmente vengono selezionati in collaborazione con scuole e organizzazioni locali ma spesso vengono accettate richieste fatte di propria iniziativa dagli allievi stessi.

Infine H&M ogni estate mette in vendita un'edizione esclusiva di bikini devolvendo il 25% dei ricavi a WaterAid, che si occupa di progetti idrici e igienici in Bangladesh e in altri Paesi di produzione di H&M come India e Pakistan. In particolare collaborando con partner locali forniscono loro le conoscenze e gli strumenti necessari per aiutare le comunità ad avviare e gestire progetti pratici e sostenibili. Le donazioni di H&M hanno finora consentito a oltre 170000 persone di avere accesso all'acqua potabile, alle strutture igieniche e a nozioni sanitarie di base.

3.5.3 Stella McCartney

Il forte impegno che il famoso marchio del lusso Stella McCartney dedica alle pratiche di stampo sostenibile è dovuto alla personalità di Stella McCartney stessa, vegetariana, si oppone fortemente all'utilizzo di pelle o pelliccia per le sue creazioni, e cerca di estendere i propri valori all'intera casa di moda istituendo il

“Meat Free Monday”, movimento creato per incoraggiare le persone a mangiare meno carne sostituendola con cibi alternativi. L’azienda è quindi impegnata in diversi progetti sostenibili rivolti specialmente alla salvaguardia ambientale: in tutti gli store, gli uffici e laboratori si predilige l’utilizzo di energia rinnovabile, in particolare eolica, fornita dalla Ecotricity (società che investe i guadagni provenienti dal consumo di elettricità dei suoi utenti in forme di energia pulita), o solare, tramite pannelli solari installati direttamente sul tetto.

Per quanto riguarda l’utilizzo di materiale ecosostenibile il marchio aumenta di anno in anno la percentuale di cotone biologico utilizzato (nel 2012 il 34% dei jeans e il 36% delle maglie della collezione ready-to-wear è stata realizzata utilizzando cotone biologico). A Miami, l’azienda è coinvolta in un progetto di rimboschimento in collaborazione con Million Trees Miami e Bio Planet US e nella sponsorizzazione del parco pubblico in Florida; l’iniziativa viene diffusa tramite le boutique di tutto il mondo in modo che anche i clienti possano sostenerla. Infine ad ogni boutique del marchio viene fornito il Green Guidebook, un libro in versione elettronica che mostra come risparmiare energia e acqua, ridurre i rifiuti e diminuire l’impatto ambientale complessivo in modo che le boutique siano il più sostenibile possibile. La compagnia rivolge molta attenzione anche alla questione dei rifiuti, nel 2012 ha infatti prelevato quasi 35 tonnellate di rifiuti dalle discariche che poi hanno riciclato o riutilizzato, inoltre ogni sede è dotata di sistemi di riciclaggio per diminuire il più possibile i rifiuti generati.

Dal punto di vista dell’impegno nel sociale Stella McCartney attraverso la collaborazione con l’International Trade Centre delle Nazioni Unite ha dato vita ad una serie di tote bag con stampe, borse interamente fatte a mano dalla stampa alla cucitura. Tale programma offre lavoro a 160 persone che vivono in aree colpite dalla povertà, in particolare è rivolto alle comunità svantaggiate del Kenya che traggono un forte impatto positivo da tale iniziativa. Infine Stella McCartney aderisce anche al progetto Clean by Design del Natural Resource Defense Council (NRDC) che ha l’obiettivo di utilizzare il potere d’acquisto dei grandi marchi internazionali come leva per ridurre l’impatto ambientale dei loro fornitori. In particolare si basa su 10 buone pratiche per ottimizzare l’efficacia dei processi, per ridurre i rifiuti e le emissioni nocive e per salvaguardare l’ambiente.

3.5.4 GUCCI

Il marchio del lusso Gucci è impegnato in diverse iniziative sostenibili, sia a sfondo sociale sia ambientale; dal punto di vista della salvaguardia ambientale Gucci ha sviluppato una linea di scarpe dalla suola fatta con materiale sostenibile; si tratta di un’edizione speciale di scarpe eco-friendly disponibili sia in modelli femminili (ballerine “Green Marola”) che maschili (sneakers “Green California”) facenti parte della Collezione Pre-fall 2012. L’obiettivo di Gucci è riuscire a conciliare l’alta qualità e lo stile che da sempre caratterizzano la casa di

moda con l'impegno verso i valori della sostenibilità. Si è giunti quindi allo sviluppo di soles realizzate in bio-plastica, materiale biodegradabile utilizzato come alternativa della plastica tradizionale, approvato dagli Standard Europei e Internazionali in quanto subisce un processo di decomposizione più breve rispetto alla plastica industriale, senza rilascio di rifiuti a fine vita e limitando quindi l'impatto ambientale. Un'altra iniziativa che punta alla riduzione dell'impatto ambientale è lo sviluppo di confezioni riciclabili al 100% : le superfici laminate in plastica sono sostituite da carta colorata proveniente solo da foreste certificate, e il cotone sostituisce il poliestere dei nastri. Non è da sottovalutare il valore simbolico di queste iniziative che offrono una nuova concezione del lusso, creando un'immagine più responsabile e sensibile ai problemi ambientali.

Per quanto riguarda l'aspetto sociale della sostenibilità in primo piano vi è sicuramente il progetto "Chime for Change" che si propone di sostenere e incoraggiare bambine e donne di tutto il mondo attraverso tre temi fondamentali: Istruzione, Salute e Giustizia. In collaborazione con il partner Catapult ha l'obiettivo di sensibilizzare la coscienza collettiva e incoraggiare la gente a contribuire in modo personale e individuale verso questo tema così delicato ma di forte attualità, che può colpire da vicino persone in ogni regione del mondo. Inoltre Gucci ha anche intrapreso una partnership con UNICEF per sostenere l'istruzione delle giovani donne, e, in occasione dell'ottavo anno di collaborazione, presenta la borsa shopper "Gucci Nice". Si tratta di un'edizione speciale di "Gucci for UNICEF" in cui il 25% del ricavato dalla vendita di ciascuna di esse sarà devoluto alle iniziative UNICEF "Schools for Africa" e "Schools for Asia".

3.5.5 Tiffany & Co.

La famosa gioielleria Tiffany & Co. conscia dell'importanza della salute degli ecosistemi naturali, del fondamentale ruolo che ricoprono all'interno di essi i coralli e soprattutto del rischio che queste risorse naturali siano danneggiate dalle azioni dell'uomo, ha deciso di partecipare attivamente alla loro salvaguardia. In particolare Tiffany & Co ha deciso di escludere l'utilizzo dei coralli nei propri prodotti poiché rimuoverli dagli oceani comporterebbe all'ambiente danni troppo elevati; si impegna, inoltre, nel supportare le organizzazioni che si adoperano per la salvaguardia degli oceani e delle barriere coralline.

Un secondo aspetto di cui l'azienda si occupa è l'estrazione di gemme e metalli preziosi dalle miniere, si è impegnata quindi nel supporto di organizzazioni che promuovono l'estrazione mineraria di metalli preziosi in maniera responsabile e che sostengono le comunità locali offrendo loro un lavoro e assistenza specialmente nelle miniere dell'Africa meridionale.

3.5.6 Cruciani

La firma Cruciani, da sempre sensibile alle cause umanitarie e ambientali, tra le diverse tipologie di braccialetti che ha creato negli ultimi anni, offre due modelli particolarmente interessanti dal punto di vista sostenibile. Per l'evento della Campagna Oasi promossa dal WWF Italia, ha presentato un nuovo braccialetto a forma di Panda in cui oltre all'aspetto simbolico dell'animale, da sempre simbolo del WWF, anche il packaging è stato realizzato in ottica del tutto sostenibile, rispecchiando i valori dell'associazione. Si tratta infatti, di carta ecologica al 100% realizzata con fibre di cotone, fibre riciclate e particolari fibre di pura cellulosa e inchiostri a base vegetale. Il secondo braccialetto è quello formato da fiocchi rosa realizzato per sostenere la ricerca contro il cancro, il 15% del ricavato verrà infatti devoluto alla lotta contro il cancro al seno in cui Cruciani collabora con il professor Giovanni Paganelli e l'istituto Europeo di oncologia.

3.5.7 Ugg Australia

La compagnia australiana famosa per gli stivali invernali ha creato la Breast Cancer Limited Edition, una linea ad edizione limitata, rosa, per la lotta contro il tumore al seno. Tramite l'iniziativa "The Power of Pink" ha allargato la linea ad altri articoli in modo da incrementare le vendite, con il fine di devolvere parte dei proventi alla lotta contro il cancro.

3.5.8 Alessi

La firma italiana Alessi ha dato un forte contributo all'iniziativa che prevede di costruire una Casa-Famiglia per i bambini del Congo; tra il 1 novembre e il 25 dicembre 2012 infatti, Alessi ha donato 1 € per ogni prodotto venduto in qualsiasi Paese del mondo. Grazie a questo progetto sono stati raccolti oltre 200000 € che serviranno alla ristrutturazione e all'avviamento della prima vera Casa-Famiglia per i bambini abbandonati nella città di Kinshasa. I fondi raccolti andranno a coprire anche le spese per la formazione degli operatori e contribuiranno all'accoglienza dei bambini e a garantire loro un sostegno sia a livello medico che educativo. Il passo successivo che si propone sarà quello di reinserire i bambini in famiglie tramite adozione e affidamento. In questo modo Alessi spera di riuscire ad alzare gli standard di accoglienza del Paese dando un'alternativa concreta ed efficace al tradizionale collocamento in istituto.

3.5.9 Calzedonia

Calzedonia si impegna nell'eco-sostenibilità offrendo buoni sconto in cambio di vecchi costumi da bagno, l'iniziativa prevede il riciclo di qualsiasi costume da bagno attraverso la I:Collect AG, agenzia internazionale che si occupa del recupero eco-sostenibile dei capi di abbigliamento. In questo modo i costumi avranno una nuova vita come giocattoli, tappezzeria, tessuti sintetici e

imbottiture. Attraverso il buono sconto (5 € per costumi da donna, 3 € per uomo e 2 € per bambino), tale iniziativa coinvolge il consumatore e lo rende partecipe di un comportamento sostenibile senza richiedere troppo impegno e offrendo dei benefici di cui può usufruire in modo del tutto immediato. Il gruppo aveva già sperimentato un'iniziativa analoga attraverso la campagna di riciclo Intimissimi.

3.5.10 Vodafone

Vodafone ormai da più di 10 anni promuove le raccolte fondi attraverso il metodo più pratico e veloce per ogni persona che vuole contribuire a una certa donazione: l'invio di un messaggio. L'azienda telefonica dal 2002 ad oggi ha supportato quasi 700 raccolte per le più svariate cause: dall'iniziativa "mandami a scuola", condivisa con la fondazione Mediolanum onlus per aiutare i bambini di Nairobi con scuole e cure mediche, alle raccolte in occasione di frane ed alluvioni in Italia, ad altri eventi e calamità naturali accaduti nel mondo. In ognuno di questi contesti l'SMS solidale ha permesso ai clienti di intervenire con la propria solidarietà quasi in tempo reale a favore delle popolazioni colpite da catastrofi naturali e umane.

3.5.11 Esselunga

La catena di supermercati italiana Esselunga è molto attenta a garantire che i prodotti venduti non danneggino l'ambiente ed abbiano seguito un percorso sostenibile prima di arrivare al consumatore. In primo luogo si impegna contro la pesca illegale promuovendo quella sostenibile, Esselunga infatti, per quanto riguarda il tonno in scatola, si avvale solo di fornitori che garantiscono la completa tracciabilità del pesce, l'individuazione delle imbarcazioni e trasparenza sul metodo di pesca utilizzato. Proprio per questo non compra tonno da pescherecci denunciati per episodi di pesca illegale. Inoltre la specie di tonno utilizzata deve essere solo ed esclusivamente Yellowfin e deve provenire da aree di pesca dove non sia presente il problema del sovra sfruttamento secondo le stime di monitoraggio e stock della ISSF (International Seafood Sustainability Foundation). Sempre per quanto riguarda la fornitura di tonno, Esselunga si avvale del marchio "Friends of the sea", associazione no-profit che certifica il prodotto come materia prima pescata con criteri di eco sostenibilità; inoltre offrendo informazioni sul tipo di pesce pescato e sulle tecniche utilizzate sull'etichetta del tonno in scatola, assicura la più totale trasparenza verso i consumatori.

Esselunga annovera fra le varie iniziative anche un forte impegno nel riutilizzo e nel riciclo laddove è possibile; gli imballaggi a base di cellulosa vengono raccolti e recuperati, così come le vaschette in polipropilene usate per frutta e verdura, che vengono destinate al riciclo e alla trasformazione in prodotti nuovi. Anche per il trasporto di prodotti freschi si utilizzano casse da trasporto in plastica

riutilizzabili. Infine in molti dei negozi si effettua la raccolta delle pile esaurite, mentre le cartucce dei toner usati in uffici e negozi vengono recuperate e smaltite da una cooperativa no-profit con cui Esselunga collabora.

Infine Esselunga si impegna anche nel cercare di ridurre in maniera decisiva l'inquinamento derivante dalla distribuzione dei prodotti nei vari punti vendita; poiché le distanze che vengono percorse ogni anno per rifornire i negozi sono molto elevate, l'azienda ha deciso di avvalersi di camion Euro 5, raggiungendo in questo modo una riduzione dell'80% delle emissioni nocive nell'ambiente.

3.5.12 Pomellato-Dodo

L'idea del marchio Dodo nasce in Pomellato, già conosciuta in tutto il mondo per i suoi preziosi gioielli, dall'idea dell'omonimo animale ormai estinto che viveva nelle isole Mauritius, e ha l'obiettivo di celebrare questa specie e altre a rischio di estinzione. Nasce quindi direttamente il rapporto con WWF Italia, per il quale Dodo sostiene diverse iniziative e aiuta, nell'ottica di preservare gli animali e la natura, mantenendo viva la cura per l'ambiente. Una delle iniziative più importanti è stata sicuramente l'apertura di un temporary store, "la Casa del Panda", avvenuta nel 2010 a Milano, in cui per otto mesi ha messo in vendita oltre al ciondolo Dodo raffigurante il Panda, anche 400 Panda-Mascotte di feltro in edizione numerata, il ricavato netto della loro vendita è stato completamente devoluto al WWF Italia per continuare a finanziare attività volte alla protezione di queste specie a rischio di estinzione.

3.5.13 Nespresso

Nespresso, consapevole del fatto che la coltivazione del caffè ha un forte impatto sull'ambiente, ha elaborato il Programma AAA Sustainable Quality, che si articola in tre principi fondamentali. In primo luogo vi è lo sviluppo di un database AAA Sustainable Quality atto a raccogliere, analizzare e condividere le informazioni con i coltivatori del caffè. Il database, infatti, permette di gestire la qualità e la rintracciabilità del prodotto oltre che misurare gli impatti ambientali del programma e ottenerne una visione globale. In questo modo Nespresso può gestire meglio le necessità individuali dei coltivatori e l'adozione di best practices relative alla sostenibilità, con il fine ultimo di ridurre l'impatto dell'impronta di carbonio su una tazza di caffè Nespresso. Un secondo aspetto del programma prevede l'impegno nella raccolta delle capsule usate, per procedere al recupero e al riciclaggio dell'alluminio all'interno dell'iniziativa AluCycle&trade. L'azienda ha assunto un ruolo primario nel riunire tutti gli attori coinvolti nel settore dell'alluminio al fine di elaborare i principi e i criteri per rendere tale produzione sostenibile. In particolare Nespresso facendo parte del progetto Ecolaboration ha l'obiettivo di aumentare i punti di raccolta delle capsule per riuscire a raccogliere il 75% sul totale di quelle vendute.

Infine, Nespresso si impegna ad aiutare i coltivatori di caffè rendendoli più responsabili; in collaborazione con Rainforest Alliance promuove il risparmio idrico piantando alberi ad ombra che garantiscono una maggior qualità oltre che una miglior tutela dell'ecosistema; inoltre grazie a partner esperti, il Programma aiuta i coltivatori a gestire meglio le risorse naturali aumentando la produttività dell'azienda agricola garantendo una fornitura di caffè di prima qualità.

3.5.14 Cartier

Cartier decide di contribuire allo sviluppo sostenibile attraverso la creazione di concorsi annuali dedicati a donne, imprenditrici, provenienti da ogni area del mondo: i Cartier Women's Initiative Awards. L'iniziativa nasce dalla collaborazione di Cartier con la scuola di management INSEAD e con McKinsey & Company ed è rivolto a donne promotrici di progetti d'impresa innovativi, finanziariamente sostenibili, socialmente responsabili e dall'impatto ambientale sostenibile. I Cartier Awards vengono assegnati ogni anno a sei donne, ciascuna proveniente dalle sei diverse aree geografiche di riferimento (Asia-Pacifico, Europa, America latina, Medio-Oriente-Nord Africa, Nord America e Africa Subsahariana). I premi comprendono un anno di formazione, un finanziamento pari a 20000 \$ americani, l'accesso ad una rete di affari e un'importante visibilità mediatica. Tale progetto è di particolare importanza poiché, incoraggiando la partecipazione delle imprenditrici operanti in aree come l'Asia, l'America Latina e l'Africa, si pone l'obiettivo di promuovere e sostenere lo sviluppo dell'imprenditoria nei Paesi in via di Sviluppo.

3.5.15 Unilever

Unilever si impegna nella sostenibilità ambientale e sociale attraverso iniziative diverse a seconda dei suoi marchi. In generale l'azienda punta a ridurre l'impatto ambientale attraverso l'instaurazione di un'alleanza con Trenitalia che pone il treno e il trasporto su rotaia al centro di un modello sostenibile di logistica integrata, con il fine ultimo di ridurre le emissioni di CO2 in Italia. La collaborazione prevede un servizio dedicato che consente di utilizzare il treno per i trasporti dei gelati Algida nella fabbrica di Caivano (NA) fino al centro logistico di Parma. Tale scelta consente di evitare 3500 camion ogni anno, corrispondenti ad una riduzione di 2600 tonnellate di CO2 rilasciate nell'atmosfera. Il progetto, "Green Express", si inserisce nel più ampio "Sustainable Living Plan" di Unilever con il quale si prevede, non solo di ridurre drasticamente l'impatto ambientale, ma anche di sviluppare maggiormente l'aspetto di sostenibilità sociale.

Tra i diversi marchi Unilever è di particolare importanza l'iniziativa riguardante Knorr: in occasione del 175° anniversario del marchio, Unilever ha deciso di introdurre un nuovo logo che segnali ai consumatori l'utilizzo di ingredienti da

agricoltura sostenibile, tecnica diventata priorità strategica dell'azienda, con l'obiettivo di rendere sostenibile il 100% degli ingredienti entro il 2020. Inoltre Unilever è impegnata nel finanziamento del "Knorr Sustainability Partnership Fund", un programma che sostiene allevatori e agricoltori nell'estendere le pratiche sostenibili. Infine per incoraggiare e motivare queste scelte, i fornitori che si distinguono in pratiche sostenibili d'avanguardia di gestione dell'acqua, nutrizione e protezione delle piante, protezione del suolo e della biodiversità e che quindi sono in linea con l'Unilever's Sustainable agriculture code, vengono insigniti del titolo di "Knorr Landmark Farms".

3.5.16 Ermenegildo Zegna

Il grande impegno dell'azienda nello sviluppo e la diffusione di pratiche sostenibili risale all'interesse personale del proprio fondatore, Ermenegildo Zegna, che a partire dal 1930 progettò e finanziò un'opera di riforestazione delle montagne adiacenti al Lanificio Zegna a Trivero, in provincia di Biella. Nel 1993 nasce quindi l'Oasi Zegna, atta a valorizzare un'area montana protetta di circa 100 Km² in Piemonte, attraversata dalla strada Panoramica Zegna, che l'imprenditore stesso fece costruire per favorire lo sviluppo economico della comunità in cui operava. L'Oasi Zegna non si ferma al piano di rimboschimento locale, si impegna infatti nella realizzazione di collaborazioni e collegamenti con organismi internazionali che condividono gli stessi ideali a favore dell'ambiente, tra questi vi è l'organizzazione Alp Action che stimola le imprese in progetti di recupero ambientale delle Alpi. In occasione del Centenario del Gruppo, Oasi Zegna ha realizzato alcune iniziative speciali tra cui: "Plant for the Planet: Billion Tree Campaign", la campagna globale UNEP (United Nations Environment Programme) che ha favorito la messa a dimora di oltre 12 miliardi di piante in tutto il mondo.

Ermenegildo Zegna è fortemente impegnato anche in progetti che hanno l'obiettivo di migliorare le condizioni di vita delle aree in cui opera, in particolare l'azienda fa parte dell'International Vicuna Consortium fin da quando, nel 1994, fu istituito. L'organismo collabora con il governo peruviano e le comunità locali per la protezione e la salvaguardia della vicuna, patrimonio nazionale di questa area. Grazie all'intervento del consorzio, gli allevatori si sono riappropriati delle vicunas e possono ricavare reddito dalla loro tosatura, proteggendole dal bracconaggio che aveva portato l'animale quasi all'estinzione. La Fondazione Zegna ha realizzato in Perù una struttura idrica in grado di fornire acqua agli allevatori e agli animali, aiutandoli a sopravvivere e a far riprodurre le vicunas. Inoltre, per stimolare i produttori di fibre naturali a raggiungere una maggiore qualità, ogni anno la Fondazione assegna Trofei alle materie prime più pregiate, e al termine dei concorsi Ermenegildo Zegna acquista tutte le materie prime; in

questo modo si aggiudica le lane più pregiate al mondo e garantisce lavoro e sostentamento agli allevatori che sono incentivati al miglioramento continuo.

3.5.17 Ricola

Ricola è fortemente legata alle montagne svizzere in cui opera e mette in atto diverse iniziative al fine di preservare quest'area da attività dannose e nocive per l'ambiente. In particolare adotta misure per ridurre il consumo di materie prime, per minimizzare gli sprechi di energia e risorse idriche e ha sviluppato un sistema di ottimizzazione dei trasporti al fine di ridurre al minimo l'inquinamento che le attività di distribuzione possono provocare. Inoltre per proteggere le risorse naturali e conservare la biodiversità in Svizzera, Ricola verifica qualità e genuinità delle materie prime, rinunciando a coloranti, aromatizzanti artificiali, pesticidi ed erbicidi, avvalendosi esclusivamente di erbe coltivate seguendo i principi dell'agricoltura biologica.

Grazie all'intenso legame che vi è tra l'azienda e le montagne in cui si sono evolute le proprie attività, Ricola si impegna nel permettere alle comunità locali di svilupparsi garantendo loro l'acquisto di una certa quantità di fornitura fissa, stabilita in base alla capacità produttiva del singolo coltivatore, indipendentemente dalla domanda di mercato del prodotto. In questo modo favorisce la crescita dei suoi collaboratori, stimolandoli a raggiungere una qualità elevata, e ottiene una fornitura sicura e costante instaurando un rapporto di fiducia e collaborazione lungo la filiera.

3.5.18 Bulgari

La gioielleria Bulgari si impegna da diversi anni sostenendo Save the Children in maniera attiva e consapevole, sostenendo i programmi di educazione per i bambini delle aree più vulnerabili del mondo. A tal proposito ha realizzato la seconda edizione dell'anello in argento e ceramica ispirato alla linea B.zero1: comprando l'anello, riconoscibile dal logo di Save the Children inciso all'interno, si possono aiutare in modo diretto e incisivo i bambini appartenenti alle comunità più povere del mondo, il 20% del ricavato delle vendite viene infatti devoluto all'organizzazione. Bulgari intende sfruttare il potere del proprio marchio per sensibilizzare i consumatori su questo tema ricorrendo al supporto di personaggi famosi che si sono prestati ad essere fotografati indossando l'anello. Finora si sono raccolti oltre 12 milioni di Euro con i quali si sono potuti aiutare 500000 bambini attraverso scuole, libri, programmi di formazione per gli insegnanti, impianti per l'acqua potabile.

3.5.19 Lavazza

L'azienda italiana produttrice di caffè si impegna da ormai parecchi anni in iniziative nell'ambito del CSR. In primo luogo vi è il progetto iTierra! che, iniziato

nel 2002, ha già portato a termine la prima fase, operando in tre comunità in Perù, Honduras e Colombia, e dal 2010 con la seconda fase agisce in India, Brasile e Tanzania. Il progetto ha l'obiettivo di migliorare le condizioni di vita e lo sviluppo sociale delle comunità agricole cercando di renderle più consapevoli e autonome. Lo sviluppo di tecniche agricole sostenibili e strumenti produttivi innovativi sin dai primi stadi della filiera porta ad una qualità del prodotto più elevata oltre che ad una maggior redditività nella produzione. Lavazza ha cercato di rendere più efficiente la lavorazione del caffè in queste regioni attraverso la realizzazione di nuovi impianti e abitazioni oltre che scuole e infermerie per l'intera comunità. I coltivatori coinvolti nella prima fase del progetto hanno ottenuto la certificazione Rainforest Alliance che implica una stretta collaborazione con gli interlocutori locali al fine di implementare un modello di imprenditoria sostenibile

Lavazza offre il proprio contributo anche all'organizzazione Save the Children con cui ha collaborato dal 2001 in diversi progetti; un esempio è "Riscriviamo il Futuro" in Costa d'Avorio, dove l'obiettivo primario era garantire un'istruzione primaria e ambienti scolastici adeguati e protetti ai bambini che vivono nelle zone di guerra. Un'altra iniziativa a sostegno dell'organizzazione è stata "EveryOne", nata per ridurre la mortalità infantile per cause curabili e prevenibili in India e promossa in Italia attraverso il Viaggio del Palloncino Rosso in 35 città in cui sono stati raccolti più di 1450000 euro.

Infine Lavazza si vede impegnata per il secondo anno consecutivo nella Vogue Fashion's Night Out di Milano e Firenze. In questi due eventi l'azienda mette in vendita a scopo benefico le lattine iTierra! Limited Edition firmate da sei artisti internazionali che condividono l'impegno di Lavazza nella sostenibilità. Il ricavato viene devoluto a Fashion 4 Development, programma che promuove il lavoro delle donne africane attraverso la moda.

3.5.20 Perfetti

L'azienda Perfetti van Melle consapevole delle conseguenze che la propria attività può avere sull'ambiente adopera una politica di monitoraggio e controllo molto rigida sui processi produttivi. In particolare si impegna nella riduzione al minimo degli scarti, nell'utilizzo efficiente delle risorse naturali, quali acqua gas elettricità, e delle materie prime. Perfetti non si limita ai confini della propria azienda, richiede infatti che l'impegno per la qualità, la sicurezza alimentare e il rispetto dell'ambiente sia condiviso oltre che dai dipendenti anche da tutti i partner della filiera, siano essi fornitori, distributori o aziende consociate.

Il marchio appartenente alla Perfetti, Golia Bianca da diversi anni aiuta la tutela degli orsi polari devolvendo una parte del ricavato da ciascun pacchetto di caramelle alle associazioni impegnate nella salvaguardia di questo animale a rischio di estinzione.

3.5.21 Coca-Cola

La compagnia Coca-Cola si impegna nello sviluppo sostenibile ambientale su diversi fronti: il recupero dell'acqua, in cui ha sviluppato un sistema in grado di ottenere acqua di elevata qualità a partire da quella utilizzata durante il processo di produzione delle bevande. L'acqua recuperata può essere poi sfruttata per processi industriali come il lavaggio e la pulitura delle bottiglie riducendone la quantità totale necessaria per la produzione e aumentando l'efficienza del suo utilizzo fino al 35%. La gestione sostenibile delle risorse idriche favorisce la crescita e lo sviluppo economico delle comunità locali e rappresenta un punto di riferimento nel settore della produzione di bevande, proprio per questo Coca-Cola che ha un ruolo attivo nella conservazione di queste risorse, sta conducendo una verifica interna per poi estendere la diffusione della tecnologia ai partner imbottigliatori.

In secondo luogo Coca-Cola si occupa della questione del cambiamento climatico, in quanto deve far fronte agli effetti delle proprie attività, in particolare riguardo ai sistemi di refrigerazione utilizzati per la vendita e la distribuzione oltre che alle attività di stabilimento. A tal proposito è stato elaborato il progetto eKOfreshment con l'obiettivo di individuare soluzioni tecnologiche innovative per la riduzione dell'impatto ambientale dell'azienda, agendo principalmente sul refrigerante, sulle attrezzature per la vendita e la distribuzione e sulle schiume isolanti.

Infine la compagnia si occupa della gestione sostenibile dei rifiuti attraverso attività di recupero e riciclo; vi è un processo di ottimizzazione e riduzione dell'imballaggio che riguarda tutte le tipologie di packaging col fine di minimizzare l'impatto sull'ambiente. Già nel 2009 il 97% dei rifiuti veniva avviato ad attività di recupero e riciclo in un'ottica di miglioramento continuo.

3.5.22 Autogrill

La compagnia Autogrill si occupa di diverse iniziative volte a diminuire il proprio impatto sull'ambiente. L'azienda gioca un ruolo da protagonista nell'iniziativa del WWF "One Planet Food" che prevede lo sviluppo di una filiera integrata per rifiuti organici di tre dei suoi punti vendita (Villoresi Est, Brianza Nord e Brianza Sud): una volta recuperati, gli sprechi e i rifiuti vengono trasformati in un compost certificato che verrà poi utilizzato per alimentare un orto nell'Oasi WWF Bosco di Vanzago. L'oasi oltre ad ospitare un programma educativo per le scuole del territorio è coinvolta nel programma di agricoltura "Terre dell'Oasi" per praticare metodi biologici e biodinamici, di cui Autogrill si impegna a promuoverne i prodotti.

Autogrill, realizzando il punto vendita Villoresi Est, ha raggiunto gli standard di efficienza energetica e d'impronta energetica del Protocollo LEED (Leadership in Energy and Environmental Design); lo scheletro dell'edificio è stato costruito

interamente con legno proveniente da boschi gestiti in maniera sostenibile e i materiali da costruzione sono ecocompatibili e riciclabili. Lo stabilimento ha inoltre una forma tale da agevolare il flusso di calore verso l'alto in modo da ottimizzare lo sfruttamento delle condizioni di temperatura esterna riducendo il consumo di energia per riscaldare o rinfrescare l'aria, infine vi è un ulteriore risparmio sui consumi grazie all'utilizzo combinato di energia geotermica e fotovoltaica. Per quanto riguarda l'approvvigionamento idrico vi è un sistema di raccoglimento dell'acqua piovana che permette di ridurre il ricorso alla rete idrica per gli utilizzi industriali.

3.5.23 Barilla

Un esempio dell'impegno di Barilla nella sostenibilità ambientale è dato dall'impianto sugli nello stabilimento di Rubbiano, in provincia di Parma: il sito produttivo, inaugurato nel 2010, permette di produrre il 32% in meno di CO₂ e consumare il 47% in meno di acqua rispetto agli impianti tradizionali. Essendo impegnata nella riduzione dell'impatto ambientale lungo l'intera filiera, Barilla collabora al progetto LIFE+ "CLIMATE CHANGE ER" con l'obiettivo di ridurre le emissioni di gas effetto serra da parte dei sistemi agricoli dell'Emilia Romagna.

Il progetto di ottenere un grano duro di alta qualità che però garantisca un minor impatto ambientale ha portato Barilla ad affiancare tecniche tradizionali a tecnologie innovative consentendo di ottimizzare i costi di produzione con un potenziale vantaggio per gli agricoltori. Partendo da questo Barilla ha realizzato due strumenti a supporto degli operatori agricoli: il "Decalogo Barilla per la coltivazione del grano duro sostenibile", e "granoduro.net" entrambi finalizzati a fornire loro pratiche per ridurre l'impatto ambientale e ottimizzare le tecniche di coltura. In questo modo l'azienda si propone di contribuire allo sviluppo di un sistema agricolo sostenibile per i propri fornitori dell'Emilia Romagna.

3.5.24 Birra Peroni

Birra Peroni si impegna da anni nel tentativo di ridurre il proprio impatto sull'ambiente; per quanto riguarda la riduzione di emissioni di CO₂ ha implementato il processo di rendicontazione delle emissioni di CO₂, secondo metodologie certificate, riducendo dell'8% negli ultimi due anni il rapporto fra esse e la quantità di birra prodotta. L'azienda è anche impegnata insieme ad altri partner della filiera nell'ottimizzazione dell'intero processo produttivo attraverso la minimizzazione del consumo energetico.

Sempre sul fronte della sostenibilità ambientale l'azienda segue il principio di "riduzione, riutilizzo e riciclo" dei propri rifiuti: si impegna nel contenere a priori la produzione di rifiuti non riciclabili e nel 2012 sul totale dei rifiuti prodotti il 96% di essi è stato riutilizzato, riciclato o venduto. I materiali come i fanghi e le trebbie che non possono essere riciclati direttamente dall'azienda vengono

venduti a società terze autorizzate allo smaltimento di essi. Per quanto riguarda invece il packaging, conscia del forte impatto negativo che gli imballaggi hanno sull'ambiente, Birra Peroni partecipa a diversi progetti tra cui "Vetro Indietro" per incoraggiare il vuoto a rendere in Italia e "Adotta una Piazza" per la raccolta e lo smaltimento dei vuoti in vetro.

Dal punto di vista della sostenibilità sociale Birra Peroni, pur appartenendo a un Gruppo multinazionale, rimane legata alle proprie radici e proprio per questo si impegna nell'instaurazione di rapporti solidi con i fornitori e le comunità in cui opera contribuendo in termini economici, di know-how e di risorse umane. Un esempio dell'impegno dell'azienda nel cercare di migliorare la qualità della vita delle comunità in cui opera è dato dal progetto attraverso il quale sostiene da anni la Comunità di Sant'Egidio con la quale si dedica a un programma di inserimento dei disabili nel mondo del lavoro.

Birra Peroni si vede impegnata in diversi progetti a sfondo sociale nella lotta alla diffusione dell'HIV/Aids nelle comunità in cui opera con il fine di preservare dipendenti, clienti e fornitori dagli effetti devastanti della malattia. In particolare ha supportato il progetto DREAM, in collaborazione con la Comunità di Sant'Egidio per fermare la diffusione della malattia in Mozambico.

3.5.25 Oviessse

La catena di abbigliamento permette di contribuire alla salvaguardia dell'ambiente attraverso il progetto "New life to your clothes for a better world": tutti i clienti che vogliono dare il proprio supporto possono consegnare in uno qualsiasi dei negozi OVS aderenti all'iniziativa i propri vestiti usati in cambio di un buono sconto del valore di 5 Euro. In collaborazione con I:CO, azienda leader nel riciclo di prodotti tessili, i capi raccolti saranno trattati e selezionati al fine di evitare gli sprechi e massimizzando le risorse disponibili: se ancora indossabili, gli indumenti vengono trattati ulteriormente per poi riproporli sul mercato come abiti di seconda mano, in caso contrario subiscono altri trattamenti per poter essere riciclati e utilizzati sotto altre forme.

3.5.26 Mondelez

Mondelez focalizza il proprio impegno nella salvaguardia ambientale attraverso un utilizzo efficiente delle risorse naturali sulle quali si basa la totalità delle proprie attività. In particolare per quanto riguarda i processi produttivi vi è un'attenzione continua alla minimizzazione del consumo di acqua ed energia e vi è un forte impegno nella riduzione dei rifiuti. Inoltre l'azienda si impegna nella riduzione delle emissioni di CO2 all'interno delle proprie reti distributive.

Un secondo aspetto a cui Mondelez attribuisce molta importanza è l'agricoltura sostenibile, l'azienda si impegna infatti a supportare i coltivatori nel miglioramento delle proprie competenze e nel preservare la salute degli

ecosistemi e la fertilità del terreno. Al fine di fornire linee guida e supporto agli agricoltori, Mondelez ha elaborato diversi programmi tra cui: “Cocoa Life”, in cui si propone di investire 400 milioni di dollari in 10 anni per migliorare le condizioni di vita delle comunità di coltivatori in sei Paesi del mondo, istruendoli sulle tecniche di coltivazione del cacao e rendendoli più responsabili e autosufficienti. “Coffee Made Happy”, che punta a responsabilizzare un milione di imprenditori del caffè attraverso un investimento di 200 milioni di dollari per la formazione della prossima generazione di coltivatori. “LU’Harmony”, dedicato alla definizione di best practice sulla biodiversità e l’approvvigionamento locale di frumento, programma nato in Francia ma che presto riguarderà anche il resto dell’Europa.

3.5.27 Conclusioni

Analizzando queste aziende appartenenti a svariati settori possiamo concludere che le iniziative sostenibili possono essere classificate in due macroaree, ambientale e sociale, all’interno delle quali è possibile però identificare diverse categorie di pratiche.

Per quanto riguarda le attività che mirano a ridurre l’impatto ambientale possiamo identificare 4 gruppi di pratiche:

1. *Efficienza energetica dei processi*: questa categoria comprende le pratiche che hanno l’obiettivo di raggiungere un’elevata efficienza energetica, utilizzando energie rinnovabili sia a livello di fabbrica che di punto vendita, di ridurre l’inquinamento e più nello specifico le emissioni di CO₂, sia dal punto di vista delle diverse fasi del processo di realizzazione del prodotto, sia dal punto di vista della logistica e del trasporto delle merci. Inoltre rientrano in questo gruppo le attività che puntano al risparmio delle risorse, alla riduzione del consumo idrico e alla minimizzazione degli scarti.
2. *Protezione delle risorse naturali*: questo secondo gruppo è costituito dalle azioni atte a preservare le risorse naturali che rischiano di essere danneggiate dalle attività dell’uomo. Comprende quindi le aziende che si sono impegnate per la salvaguardia di ecosistemi, rinunciando e selezionando, materiali e fornitori, in modo da non compromettere gli equilibri naturali in cui si va ad operare.
3. *Recupero, riciclo, riutilizzo*: questa categoria comprende sia le aziende che si sono impegnate nel recupero dei propri rifiuti in modo da renderli riciclabili, sia quelle che hanno innovato le proprie attività in modo da poter riutilizzare determinati prodotti, ma anche quelle che hanno deciso di coinvolgere il consumatore nel riciclo di prodotti usati.
4. *Utilizzo di materiali eco-sostenibili*: Un ultimo gruppo di pratiche legate alla sostenibilità ambientale è caratterizzato dall’utilizzo di materiali a basso impatto ambientale sia per quanto riguarda il packaging che per il prodotto

vero e proprio. Sono comprese le aziende che producono con fibre naturali, con materiali biodegradabili e con materie prime prelevate da risorse e aree non a rischio.

Dal punto di vista della responsabilità sociale si possono inquadrare altre quattro categorie:

1. *Sviluppo competenze dei fornitori*: un primo gruppo di pratiche è dato dalle aziende impegnate nel tentativo di rendere i propri fornitori più consapevoli e responsabili dal punto di vista della sostenibilità, avvalendosi anche del proprio potere contrattuale su di essi. Queste iniziative oltre a programmi di training possono comprendere diversi tipi di incentivi per accrescere l'interesse e la motivazione dei diretti interessati.
2. *Sviluppo del lavoro nelle aree deboli del mondo*: tali pratiche si incentrano sul tentativo di sviluppare e sostenere le comunità appartenenti alle aree più povere del mondo, offrendo loro lavoro, istruzione e assistenza sanitaria.
3. *Donazioni e Raccolte fondi*: Una terza categoria di iniziative riguarda le donazioni, che possono essere vere e proprie donazioni fatte dall'azienda stessa in collaborazione con qualche ente benefico, o raccolte fondi che coinvolgono anche i consumatori.
4. *Devoluzione di una percentuale del ricavato*: Infine la responsabilità sociale può essere sviluppata tramite creazioni di linee di prodotti ad edizione limitata di cui una percentuale dei proventi delle vendite viene devoluta ad associazioni benefiche.

Le categorie in cui si possono distinguere le pratiche e le aziende che si impegnano in ciascuna di esse sono raggruppate in Tabella 8:

Pratiche di sostenibilità								
	Ambientali				Sociali			
	Efficienza energetica dei processi	Protezione delle risorse naturali	Recupero, Riciclo, Riutilizzo	Utilizzo materiali ecosostenibili	Sviluppo competenze fornitori	Sviluppo lavoro nelle aree deboli	Donazioni, raccolte fondi	% Proventi devoluti
P&G	✓						✓	✓
H&M	✓				✓	✓	✓	✓
Stella McCartney	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Gucci				✓			✓	✓
Tiffany & Co.		✓				✓		
Cruciani				✓				✓
UGG								✓
Alessi								✓
Calzedonia			✓					
Vodafone							✓	
Esselunga	✓	✓	✓					
Pomellato (Dodo)								✓
Nespresso	✓		✓		✓			
Cartier						✓		
Unilever	✓				✓			
Ermengildo Zegna		✓			✓	✓		
Ricola	✓	✓			✓			
Bulgari								✓
Lavazza					✓		✓	✓
Perfetti	✓							✓
Coca-Cola	✓		✓					
Autogrill	✓		✓					
Barilla	✓				✓			
Birra Peroni	✓		✓		✓	✓		
Oviesse			✓					
Mondelez	✓				✓			

Tabella 8. Classificazione pratiche dichiarate dalle aziende

3.6 Misurare le performance di sostenibilità

Un'azienda per potersi migliorare e confrontare con partner e competitor, necessita di un framework in grado di definire i principi e gli indicatori che può utilizzare per misurare le proprie performance e quelle della filiera sui temi della sostenibilità. Instaurare un cruscotto di KPI volto a misurare gli impatti economici, ambientali e sociali dell'impresa, dovrebbe essere uno dei passi fondamentali da seguire quando si decide di orientarsi verso un comportamento sostenibile. In letteratura vengono proposti diversi esempi di KPI, ma il modello "Global Reporting Initiative" (GRI) è senza dubbio il framework più completo e

maggiormente diffuso ed utilizzato. Tale framework, risulta essere il più valido poiché comprende ogni aspetto della sostenibilità, economico, ambientale e sociale, e va a coprire tutti i processi all'interno della supply chain. Per ciascuno dei tre concetti della sostenibilità il modello presenta un set di indicatori da tenere in considerazione.

Economico:

- Performance economiche: valore economico generato e distribuito, ricavi, costi, investimenti.
- Presenza nel mercato: salari, modalità di assunzione per la popolazione locale, acquisti locali, fornitori locali.
- Impatto economico indiretto: sviluppo e impatto delle infrastrutture, degli investimenti e dei servizi.

Ambientale:

- Materiali: include gli indicatori che identificano l'abilità dell'azienda nel ridurre l'utilizzo e la capacità di partire di utilizzare materiali riciclati.
- Energia: comprende tutte le aree di utilizzo dell'energia, dal consumo diretto, al consumo dovuto a prodotti acquistati esternamente; l'indicatore tiene conto dei consumi indiretti, dell'energia risparmiata e dello sviluppo di prodotti eco-efficienti.
- Acqua: riguarda l'identificazione delle risorse utilizzate, se l'acqua è riciclata o meno, e la capacità di ridurre il consumo.
- Biodiversità: sono indicatori dedicati alla capacità dell'azienda di gestire, prevenire o rimediare ai danni che le proprie attività provocano all'ambiente.
- Emissioni e scarti: tali indicatori misurano le emissioni gassose, dirette e indirette, la quantità e la qualità dell'acqua immessa nell'ambiente e il peso totale degli scarti emessi.
- Prodotti e Servizi: includono gli indicatori per individuare l'esistenza di iniziative volte a ridurre l'impatto ambientale dei prodotti e dei servizi che l'azienda vende.
- Conformità: in questo ambito si tiene conto delle sanzioni monetarie e non che l'azienda ha dovuto pagare a causa di non conformità con le norme legislative.
- Trasporti: tali indicatori puntano a quantificare l'impatto ambientale legato alla logistica e alla distribuzione.
- Business Integration: riguarda la selezione dei fornitori e la gestione dei rapporti con essi in termini di impatto ambientale.

Sociale:

- **Ambiente lavorativo:** questo gruppo di indicatori controlla che l'azienda sia in grado di garantire degli impieghi, che attui i dovuti programmi di addestramento ed educazione del personale e che l'ambiente di lavoro sia conforme alla legge.
- **Diritti umani:** quest'area riguarda in generale le norme per il rispetto delle persone, come verificare che non vi sia discriminazione di alcun tipo e che non ci sia alcuna forma di lavoro minorile.
- **Società:** si tratta di indicatori che vanno a valutare il rapporto dell'azienda con la comunità in cui opera; valutano l'eticità delle relazioni con gli stakeholder verificando l'assenza di ogni forma di corruzione.
- **Product responsibility:** tali indicatori verificano che per ogni prodotto venduto ci sia la garanzia che questo non possa nuocere alla salute e alla sicurezza dei consumatori.

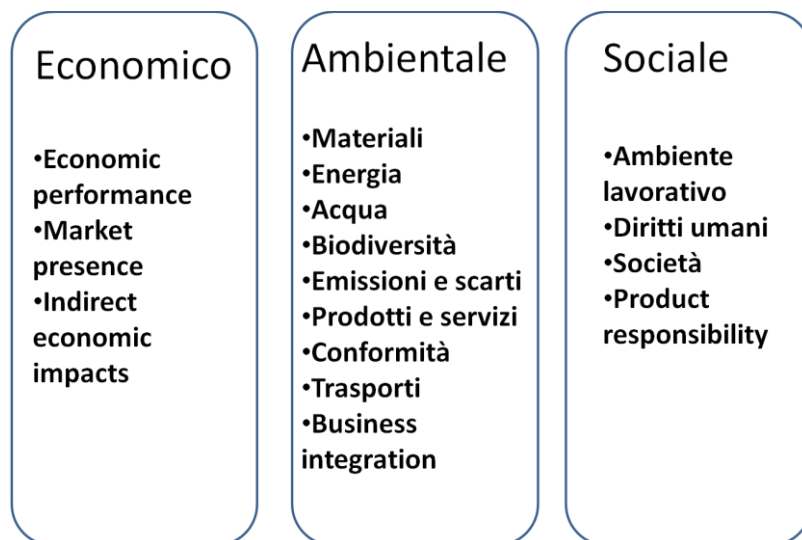


Figura 24. Set di indicatori per valutare la sostenibilità proposto dal GRI

In assenza di metodi e procedure globalmente standardizzate, questo set di indicatori può essere molto utile nella costruzione di report aziendali specifici dell'ambito della sostenibilità. Avere una visione abbastanza completa sul livello di sostenibilità raggiunto dalle aziende permette di elaborare diverse valutazioni preliminari: a livello interno permette di identificare quali sono le aree più deboli da andare a rafforzare; a livello di supply chain permette di valutare gli attori appartenenti ad essa e prendere decisioni in merito. Per esempio si andranno a rafforzare le relazioni con i supplier che risultano avere un livello di sostenibilità

più elevato e a incoraggiare oppure sostituire i fornitori affetti da livelli troppo bassi e dunque non accettabili.

3.7 Impatti della sostenibilità sulla Supply Chain

Impegnarsi nella sostenibilità ed attuare pratiche sostenibili porta a dei cambiamenti all'interno dell'azienda, ma non si limita a questo: l'impatto dello sviluppo sostenibile si estende all'intera filiera. In generale, si può affermare che le imprese che inseriscono i principi della Corporate Social Responsibility all'interno della propria strategia sono più frequentemente soggette a partnership con i propri fornitori (Gallear, 2012). Tale implicazione non può essere trascurata, specialmente in un periodo in cui le filiere assumono sempre più importanza a livello globale. Le aziende che vendono prodotti e servizi al mercato finale tendono sempre più ad esternalizzare parte delle fasi di realizzazione: la scelta dei supplier diventa una fase strategicamente fondamentale e gestire i rapporti lungo la filiera assume un aspetto prioritario. È opportuno specificare che, parlando di partnership, non ci si riferisce a semplici scambi commerciali lungo la filiera, ma a rapporti ben più profondi e di lungo periodo: definiamo con partnership una relazione strategica tra diverse imprese che hanno obiettivi comuni, si impegnano per raggiungere benefici condivisibili da entrambi e hanno un elevato livello di mutua dipendenza (Mohr e Spekman, 1994).

Sebbene in letteratura ci siano numerosi studi riguardanti i rapporti di partnership, sono pochi quelli che considerano l'impatto del CSR su di essi. A tal proposito risulta interessante lo studio effettuato da Gallear (Gallear, 2012) in cui viene analizzato l'impatto del CSR sulle performance aziendali e sui rapporti di partnership lungo la supply chain. Il concetto di corporate responsibility a livello di pratiche adottate, può essere esplicitato in tre aspetti:

- *Internal Awareness*: consiste nel rendere l'organizzazione più trasparente e visibile agli stakeholder, in questo modo perseguendo obiettivi e valori socialmente sostenibili si infonde una maggior fiducia in essi e in tutti gli attori coinvolti. Questo metodo può essere sviluppato tramite diversi meccanismi, attraverso per esempio la pianificazione di comunicazioni verso l'esterno da parte dell'azienda o tramite contatti diretti tra le risorse umane aziendali e gli altri stakeholder, in questo caso è fondamentale che la società provveda a trasmettere e infondere i propri valori a tutti i dipendenti. Una maggior conoscenza da parte di tutti gli stakeholder delle questioni etiche e sociali può portare a nuove spinte per l'organizzazione verso nuovi programmi di formazione e altre iniziative volte ad aumentare il livello di sostenibilità. Impegnarsi nello sviluppo sostenibile e instaurare una cultura aziendale orientata ad esso

può assumere un ruolo strategico, diventando una garanzia sui principi etici e comportamentali dell'azienda.

- *Monitoring*: è una pratica molto diffusa, considerata necessaria per riuscire a migliorarsi e raggiungere i livelli desiderati della performance misurata. Dal punto di vista della sostenibilità, un'azienda monitora se stessa e i propri stakeholder per assicurarsi, o garantire, che il comportamento adottato sia accettabile e conforme alla legge. Tale aspetto non può essere trascurato: un attore che deve valutare se entrare a far parte o meno di una partnership, dovrà valutare tra i diversi aspetti anche il livello di sostenibilità raggiunto dalle aziende candidate. Il fatto che un'azienda possa monitorare oltre alle proprie, anche le performance dei propri fornitori, implica che entrambe le parti ragionano in una prospettiva di partnership e quindi di lungo periodo.
- *Sharing of best practices*: la condivisione di informazioni e best practices è un aspetto caratterizzante all'interno delle partnership lungo la supply chain. Tale fatto assume particolare importanza all'interno del nostro discorso poiché le pratiche di CSR fanno parte delle best practices scambiate all'interno di una partnership. Un'azienda che segue i principi sostenibili cerca di promuovere l'implementazione delle relative best practices all'interno delle relazioni con i propri fornitori. Questo approccio viene perseguito nel tentativo di estendere i medesimi principi lungo tutta la filiera, in quanto, oltre ad accrescere la conoscenza condivisa, favorisce l'introduzione di pratiche che possono portare benefici ad entrambe le parti.

A livello di singola azienda, sull'impatto della sostenibilità sulle performance vi sono pareri contrastanti: secondo alcuni studi, impegnarsi nel CSR comporta uno sforzo aggiuntivo verso le innovazioni tecnologiche con un orientamento al miglioramento continuo. Essere sempre all'avanguardia e prefissarsi obiettivi sempre più sfidanti implica la necessità di poter contare su risorse umane competenti e specializzate quindi in questo senso si può considerare positivo l'effetto del CSR (De Brito *et al.*, 2008). Inoltre si può tenere conto anche di un impatto indiretto: l'impatto che il CSR ha sulle partnership e l'impatto che le partnership hanno sulle performance aziendali (Gallear, 2012). Instaurare una partnership implica un rapporto di fiducia e collaborazione: se due aziende sono allineate dal punto di vista strategico possono lavorare a stretto contatto eliminando perdite di tempo e fatica; ci si aspetta quindi che l'adozione di un sistema di partnership con i propri supplier abbia un impatto positivo sulle performance aziendali. Avendo esposto in precedenza come l'attenzione alla sostenibilità favorisca le partnership (Gallear, 2012), si può concludere che il CSR abbia un impatto positivo indiretto sulle performance aziendali.

In conclusione si può affermare che raggiungere una forte integrazione lungo la filiera è un aspetto fondamentale ed è raggiungibile attraverso lo sviluppo di un consolidato flusso informativo lungo la filiera, l'ottimizzazione dei flussi logistici ma anche attraverso la condivisione di know-how e l'instaurazione di rapporti di fiducia duraturi. A livello pratico, l'integrazione di diverse aziende sulla filiera è un passo importante per la sostenibilità in quanto facilita l'ottimizzazione dei trasporti e della logistica; la creazione di forti relazioni o di vere e proprie partnership permette la condivisione delle risorse, come mezzi di trasporto e magazzini, evitando ridondanze inutili. In questo modo si arriva ad avere una condivisione di costi e benefici impattando positivamente sull'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse, sullo spreco di energia e sulle emissioni di CO₂, oltre che favorire la tracciabilità dei prodotti, dalla materia prima alla vendita finale. L'attenzione all'ottimizzazione dei flussi porta necessariamente a un maggior controllo della SC, diventando anche una leva strategica che porta ogni attore a puntare al miglioramento continuo.

Possiamo quindi dire che lo sviluppo di una filiera sostenibile favorisce lo sviluppo di nuove strategie di coordinamento, porta i diversi attori ad impegnarsi in rapporti a lungo termine, a condividere le informazioni e a condividere rischi e guadagni. Lo sviluppo di un SSCM si basa non solo su componenti tecnici, ma anche relazionali, non impatta quindi solo sulla gestione della distribuzione, dei trasporti e dei magazzini in termini di tempi e costi, ma anche su aspetti organizzativi che riguardano le risorse umane più da vicino, come la cultura aziendale, la collaborazione e la condivisione, è un vero e proprio coordinamento tra i diversi attori della SC.

3.8 Multi-tier Supply Chain

“A firm is only as sustainable as its supply chain”
(Krause *et al.*, 2009)

Abbiamo parlato di integrazione della supply chain come leva fondamentale per riuscire a promuovere un atteggiamento responsabile sia dal punto di vista ambientale sia sociale tra tutti gli attori coinvolti. Rendere i fornitori consapevoli dell'importanza di tale questione ed incoraggiarli ad intraprendere iniziative proprie orientate alla sostenibilità deve essere uno tra gli obiettivi principali della focal company. Rendere sostenibile una singola compagnia è impossibile senza incorporare le pratiche del SSCM all'interno della gestione della filiera anche perché i benefici derivanti dallo sviluppo di pratiche sostenibili di una certa azienda vanno in gran parte persi se a monte e/o a valle di essa vengono a mancare gli stessi principi, su queste tematiche si sono sviluppati diversi studi (Whilhem, 2013).

Avere una forte relazione con i fornitori diretti può essere una questione complessa ma la vera sfida sta nel riuscire ad avere un certo controllo anche sui fornitori dei livelli più remoti, poiché nel caso in cui uno di questi si dimostrasse non conforme alle norme sociali ed ambientali, pur essendo un fornitore indiretto, la focal company subirebbe ugualmente un danno d'immagine elevato. La focal company può riuscire a controllare i fornitori attraverso due modalità: l'assessment ovvero la valutazione delle performance sulla base di determinati target imposti o la collaborazione, che consiste nel lavorare a stretto contatto con essi comprendendo attività di training e supporto. In realtà una alternativa non esclude necessariamente l'altra: poiché la tecnica dell'assessment da sola può risultare poco efficace spesso si opta per un approccio misto. È emerso infatti che l'assessment risulta efficace nel breve periodo, ma per ottenere risultati soddisfacenti nel lungo periodo bisogna ricorrere alla collaborazione. In particolare per quanto riguarda le strategie implementabili con i fornitori di secondo livello si deve far riferimento alla *Theory of Multi-Tier Supply Chains* (MSC) (Mena, Humphries e Choi, 2013) in cui si presentano tre tipi di configurazioni possibili:

- *Open MSC*: si riferisce alla struttura tradizionale in cui vi è un flusso lineare di informazioni che non prevede interazioni tra livelli non adiacenti, la focal company quindi non interagisce con i fornitori di secondo livello.
- *Closed MSC*: si verifica quando la focal company stabilisce relazioni sia con i fornitori di primo livello che con quelli dei livelli più remoti.
- *Transitional MSC*: vi è poi una terza alternativa che in realtà è una via di mezzo tra le due precedenti, si verifica quando vi è una spinta sia da parte dell'azienda che da parte dei fornitori indiretti a instaurare nuove relazioni dirette per avvicinarsi a una configurazione di tipo closed.

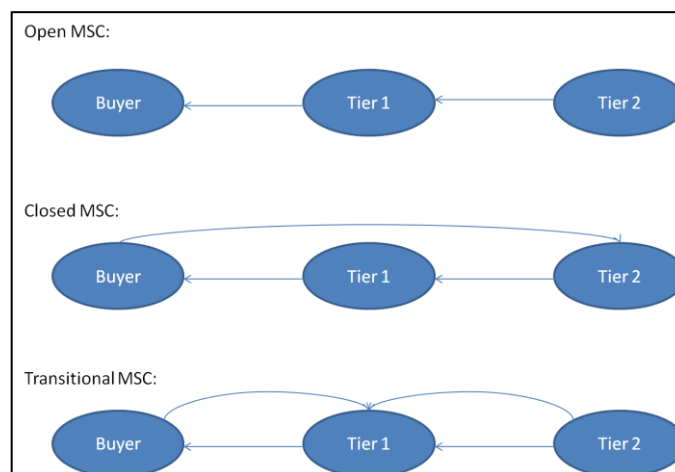


Figura 25. Configurazioni delle Multi-tier Supply Chain

Ciò nonostante le relazioni tra l'azienda e i fornitori indiretti sono ancora poco sviluppate, per questo i fornitori di primo livello assumono un ruolo fondamentale nel promuovere gli standard di sostenibilità perseguiti dalla focal company a tutti i livelli successivi. A seconda di come si gestisce il controllo e l'interazione ai diversi livelli della supply chain si possono identificare tre possibili strategie: si parla di *Full Delegation* quando la focal company affida ai fornitori di primo livello tutta la responsabilità per quanto riguarda la sostenibilità dei fornitori indiretti. Tale scelta può risultare obbligata in situazioni complesse caratterizzate da una supply chain globalmente dispersa ma rimane ben diversa da un approccio di open MSC. In un approccio di open MSC la focal company si limita a delegare perdendo così il controllo sulla filiera, nella *Full Delegation* invece, ci deve essere una forte collaborazione e fiducia reciproca tra l'azienda e il fornitore di primo livello che deve dimostrare di avere competenze sufficienti nell'ambito della sostenibilità. Una seconda alternativa è la *Mixed Delegation* la quale prevede che sia il fornitore diretto a gestire lo sviluppo della sostenibilità a monte, a differenza della strategia precedente però la focal company si occupa di monitorare anche i fornitori indiretti. Per riuscire a gestire questo tipo di configurazione è necessaria una forte collaborazione tra l'azienda e i fornitori diretti, che non essendo ancora in grado di gestire autonomamente la questione della sostenibilità ricorrono ad attività di supporto e training da parte dell'azienda buyer in modo da sviluppare le proprie capacità. Si può infine ricorrere alla *Zero Delegation* quando la maturità dei fornitori di primo livello dal punto di vista sostenibile non è ancora molto sviluppata. In questo caso la focal company si occupa direttamente dei diversi livelli di fornitori assumendosene la completa responsabilità, monitorando le loro attività e cercando di svilupparle in ottica sostenibile. Tale configurazione è diffusa nei Paesi a basso costo in cui il rischio di trovare fornitori non conformi alle leggi sostenibili è molto alto, richiede quindi un forte impegno e un maggior controllo da parte della focal company.

In conclusione a seconda del livello di maturità dei rispettivi fornitori un'azienda si può ritrovare in uno dei tre stati e deve agire per riuscire a raggiungere il primo, ovvero la *Full Delegation*; la terza configurazione è sicuramente la più costosa ed impegnativa per la focal company, sono tuttavia sforzi necessari per godere di un certo livello di sostenibilità esteso a tutta la filiera ed evitare danni di non conformità che comporterebbero costi ben più elevati.

4

SOSTENIBILITA' NELLE SUPPLY CHAIN LUXURY-FASHION

Capitolo 4: Sostenibilità nelle Supply Chain Luxury-Fashion

4.1 Fashion-Luxury Supply Chain

In letteratura non sono molto gli studi effettuati su questo preciso settore, ma in generale si può dire che la filiera è formata principalmente dalla focal company, grandi marchi appartenenti al settore del fashion che dipendono fortemente dalla forza del brand ed essendo soggetti ai cambiamenti della moda devono far fronte a una domanda caratterizzata da alta stagionalità; a valle della focal company la filiera in genere risulta essere molto corta, si adottano spesso soluzioni di negozi monomarca, di proprietà o in franchising per preservare l'esclusività del marchio. A monte della focal company si riscontra una situazione completamente diversa con una vasta rete di fornitori, siano essi di materie prime o di semilavorati. Proprio per l'elevato contributo che i supplier danno al prodotto finito la selezione dei fornitori è una fase fondamentale specialmente se si considera la criticità di alcune materie prime e i relativi Paesi di provenienza (Brun *et al.*, 2008).

4.1.1 Matrice lusso-fashion

Il settore del lusso e del fashion vengono spesso confusi in quanto almeno una parte del primo ricade nel secondo. In particolare parliamo di lusso identificando la fascia alta di ogni tipologia di prodotto, come possono essere gli yacht, gli orologi, l'alta sartoria ecc.. mentre ci si riferisce al settore fashion per prodotti soggetti ai cicli della moda come l'abbigliamento. Sebbene il concetto di moda sia spesso associato al solo settore dell'abbigliamento, ad oggi lo si può considerare esteso ad altri settori come gli accessori, le calzature la cosmetica e l'arredamento (Brun *et al.*, 2008). Essendo una realtà estremamente dinamica risulta essere altrettanto complessa; in entrambi gli ambiti citati, lusso e fashion, possiamo identificare diversi livelli in base ai quali si possono classificare prodotti e marchi.

Partendo dal settore fashion, si può considerare la variabile tempo come la più determinante e in base a questa sono identificabili tre tipologie di prodotti:

- *Fashionable*: questa categoria, detta anche fast fashion, include i prodotti che hanno un orizzonte temporale di permanenza all'interno dei punti vendita molto basso. Si basa sul modello "Zara" in cui si sviluppano numerose collezioni all'interno di un'unica stagione. In questo modo il brand riesce ad offrire un'alta varietà di prodotti che risultano essere sempre innovativi. Per sviluppare un sistema di questo tipo è necessario avere una supply chain flessibile e altamente reattiva.

- *Seasonal*: questa categoria incorpora il sistema più tradizionale della moda in cui il marchio presenta due collezioni ogni anno (primavera/estate, autunno/inverno). In questo caso è necessario garantire la disponibilità di tutta la gamma di prodotti per l'intero orizzonte temporale.
- *Carryovers*: questa categoria comprende i modelli capospalla che il brand decide di riproporre ogni anno. Si tratta di modelli classici e più rappresentativi del marchio che non seguono i dettami della moda.

Per quanto riguarda il settore del lusso invece, le variabili discriminanti sono essenzialmente il prezzo e il livello di esclusività del prodotto; anche in questo caso è possibile identificare tre livelli in base ai quali vengono classificati i prodotti:

- *High luxury*: si tratta della fascia più alta di mercato caratterizzata da prezzi proibitivi e livello di esclusività estremamente elevato. Sono prodotti non accessibili a tutti, per questo renderli customizzati in base alle preferenze del consumatore non richiede uno sforzo elevato. Rappresentano l'eccellenza e per questo vengono considerati trend setter, linee guida da seguire per il resto del settore.
- *Accessibile luxury*: si tratta della fascia di mercato intermedia, il prezzo rimane elevato ma è accessibile ad una fetta di mercato più ampia. In questo caso i volumi sono più elevati e la customizzazione diminuisce notevolmente.
- *Mass market*: si tratta della fascia di mercato caratterizzata dai prezzi più bassi, l'accessibilità a questi prodotti è data per scontata. L'esclusività non è uno dei valori a cui sono associati tali prodotti in quanto possono considerarsi dei folloni dei modelli di alta moda.

Incrocando le due classificazioni è possibile ottenere una matrice in grado di dare una visione completa del settore preso in considerazione (Moretto, 2011). In particolare la nostra ricerca si focalizzerà sulla parte più alta della matrice, senza entrare nel dettaglio del livello di stagionalità dei prodotti (Figura 26).

	Fashionable	Seasonal	Carryover
High luxury			
Accessible luxury			
Mass-market			

Figura 26. Matrice lusso-fashion (Fonte: adattata da Moretto, 2011)

4.1.2 Classificazione di Lamming

Per quanto riguarda le configurazioni delle supply chain, il settore del lusso ha caratteristiche particolari che portano alla scelta di determinate configurazioni rispetto ad altre: prendendo in considerazione la classificazione di Lamming (Lamming *et al.*, 2000), il settore del lusso risulta essere ben rappresentato all'interno della parte sinistra della matrice tra i prodotti unici-innovativi. Riferendosi più nel particolare al settore del fashion, individuiamo il quadrante in basso a sinistra come il più rappresentativo, poiché si tratta di prodotti non particolarmente complessi. Da questa matrice ci aspettiamo quindi una filiera orientata alla qualità, all'innovatività e alla flessibilità, in cui lo scambio di informazioni sensibili avviene solo con pochi e fidati partner.

Characteristics	Supply networks of innovative-unique products	Supply networks of functional products
Competitive priority	Speed and flexibility Innovation Quality supremacy	Cost reduction Quality sustainability
Sharing of resources	Potentially problematic	Generally unproblematic

Figura 27. Classificazione di Lamming (Fonte: Lamming *et al.*, 2000)

4.2 La struttura delle filiere

Nelle filiere del settore luxury-fashion generalmente la focal company coincide con la brand owner, essendo marchi molto conosciuti e avendo un forte potere contrattuale è fondamentale che mantengano il controllo sull'intera filiera per evitare danni d'immagine.

Trattandosi di un segmento di mercato così elitario, la focal company deve garantire livelli di qualità estremamente elevati e per raggiungerlo, considerato il contributo esterno dato dalle aziende fornitrici, è necessario che tutta la filiera operi in maniera impeccabile. È auspicabile quindi che la focal company instauri

con i fornitori strategicamente rilevanti rapporti di lungo periodo che possono prevedere investimenti dedicati, condivisione delle informazioni e delle best practices, e di particolare importanza, un clima di fiducia collaborativo orientato al raggiungimento dell'eccellenza nel prodotto finale da proporre al consumatore.

Di seguito analizziamo più nel dettaglio le due filiere principali del settore della moda: il tessile e la pelletteria.

4.2.1 La Filiera Tessile

La filiera delle produzioni tessili è caratterizzata da un gran numero di processi di lavorazione che coprono l'intero ciclo di produzione, dalla produzione e lavorazione delle materie prime (fibre artificiali o naturali), a quelle semilavorate (filati, tessuti, maglieria), ai prodotti finiti (tappeti, capi confezionati, ecc.). Riportiamo di seguito una breve descrizione dei processi che intercorrono tra il punto di partenza, le materie prime, e il prodotto finito.

Le Fibre

Per descrivere la filiera tessile in modo esauriente è necessario risalire alle materie prime da cui partono tutti i processi di lavorazione: le fibre tessili. Per definirle ci basiamo su quanto riportato nel testo della Norma UNI 5955/86 e nel D.L. 22/05/99 n. 194: “una fibra tessile è un elemento caratterizzato da flessibilità, finezza ed elevato rapporto tra lunghezza e dimensioni trasversali e da un orientamento preferenziale delle molecole in direzione longitudinale”.

Le fibre tessili si possono suddividere in due macrocategorie: naturali e chimiche; tra le prime le più importanti sono: cotone, lana, seta e lino; quelle chimiche invece si sono evolute più recentemente grazie alle tecnologie e si distinguono in artificiali e sintetiche.

La struttura di ogni fibra tessile, sia essa naturale o chimica, si basa su tre aspetti principali che vanno a determinare le caratteristiche proprie di una fibra:

- la propria natura chimica appartenente ad un sistema polimerico;
- le specifiche proprietà fisiche;
- una specifica morfologia e forma.

Le fibre tessili hanno subito una forte evoluzione la cui spinta risale alla necessità di soddisfare le richieste del mercato della moda, anch'esso in continua evoluzione. L'ampliamento dalle sole fibre naturali a quelle artificiali e sintetiche ha permesso di creare una vasta gamma di tipologie di fibre tra cui scegliere in modo da poter rispondere alle richieste del mercato in termini di comfort, moda ed economicità del prodotto tessile. L'implementazione di sistemi in grado di

utilizzare fibre chimiche da sole o in mista con le fibre naturali ha consentito di soddisfare le più sofisticate e specifiche esigenze per qualsiasi capo d'abbigliamento, sportivo casual o classico; ha inoltre permesso di ottenere elevati livelli di qualità e performance nella confezione dei manufatti.

Produzione del filato

Per poter passare dalle fibre tessili alla realizzazione dei manufatti è necessario che le prime vengano trasformate in fili o filati: tale processo di trasformazione prende il nome di filatura. Il processo di filatura comprende diverse fasi di lavorazione a seconda del tipo di fibra utilizzata e del tipo di filo o filato che si vuole ottenere.

È bene precisare la differenza tra filo e filato: con il termine "filo" si indicano i fili realizzati con filamenti continui (fibre chimiche e seta); con il termine "filato" si indicano i fili realizzati con fibre discontinue (fibre naturali o fibre chimiche in fiocco).

A livello di lavorazioni vi è una prima distinzione che si riflette nelle due macrocategorie di fibre, naturali e chimiche, ed è quindi necessario affrontarle separatamente.

Le fibre naturali (a parte la seta) sono caratterizzate da una lunghezza definita e si presentano come una massa disordinata, in questo caso la filatura serve a disporre le fibre in modo da ottenere un insieme di lunghezza elevata in cui le fibre siano più o meno orientate secondo un asse comune e coesionate tra loro attraverso la torsione.

Presentiamo ora i principali passaggi di lavorazione delle fibre naturali:

1. *Torsione*: elemento fondamentale nella realizzazione dei filati di fibre discontinue; serve a coesionare i fasci di fibre ad un livello tale da raggiungere la resistenza richiesta per le successive lavorazioni tessili. A livello pratico la torsione consiste nel far ruotare un fascio di fibre parallele attorno al proprio asse in modo che assumano una disposizione elicoidale. Tale disposizione conferisce alle fibre una pressione radiale in grado di coesionarle e rendere pressoché nulla la capacità di scorrimento tra esse. All'aumentare del numero di giri di torsione il fascio di fibre raggiungerà una resistenza maggiore. I tre elementi caratterizzanti della torsione sono: numero di giri, senso di torsione e angolo di torsione.
2. *Cicli di filatura*: ogni fibra, per essere trasformata in filo o filato, deve seguire determinate fasi di lavorazione, è possibile però individuare aspetti comuni tra le fibre appartenenti alla stessa famiglia. Per ciascun ciclo raggruppiamo le operazioni in primarie, secondarie e complementari.

Le operazioni primarie le andremo a presentare divise per famiglie di fibre:

a) Lana e Cotone

1. *Selezione (lana) e Mischia (cotone)*: vi è una selezione delle balle di fibra in base a determinate affinità, caratteristiche e proprietà come lunghezza, finezza e colore. In questo modo è possibile ottenere una mischia di fibre omogenea;
2. *Lavaggio*: (solo per la lana) serve a eliminare dalle fibre di lana le impurità come i grassi e il terriccio; si tratta di un'operazione molto delicata poiché si rischia di infeltrire la lana e danneggiarla irreversibilmente;
3. *Cardatura*: consiste nell'eliminazione delle fibre più corte, dello sporco e nella predisposizione di un nastro di fibre parzialmente orientate;
4. *Pettinatura*: consente di eliminare le fibre morte e di ottenere fibre parallele;
5. *Filatura*: può avvenire secondo tre tipologie di filatoio; filatoio ring o ad anello (la torsione viene data dal filo), filatoio open end (la torsione avviene tramite un'azione centrifuga), selfacting (filatoio intermittente per la lana cardata).

b) Lino

1. *Pettinatura (fibre a lungo taglio)*: può avvenire a umido o a secco;
2. *Cardatura (sottoprodotti)*: può avvenire a umido o a secco.

c) Seta

1. *Trattura*: accoppiamento di un certo numero di fibre per ottenere un filato.

Le operazioni secondarie individuabili sono:

- *Lisciatura*: Serve per migliorare l'aspetto delle fibre di lana rendendola morbida e setosa; consiste nell'introduzione dei nastri in un bagno acquoso contenente sapone e sbiancanti e successivamente in un risciacquo;
- *Carbonizzo*: serve per eliminare le parti vegetali presenti sulla lana lavata e sui cascami. La lana viene sottoposta ad un bagno

contenente acido solforico, viene poi spremuta, centrifugata ed essiccata;

- *Sgommatatura*: consiste nell'eliminazione della sericina da un prodotto di seta greggia (filo, filato o tessuto).

Vi sono poi numerose operazioni complementari alle quali sono sottoposte le fibre per ottenere caratteristiche particolari che il manufatto finale deve avere; tra queste vi sono: roccatura, sribbiatura, paraffinatura, aspatatura, dipanatura, accoppiatura, ritorcitura, gasatura.

Il processo di filatura delle fibre chimiche invece parte da un polimero reso liquido che viene successivamente estruso attraverso una filiera forata in modo da ottenere filamenti continui di lunghezza illimitata. In questo caso le fibre risultano già raccolte a formare il filo e non necessitano di essere coesionati attraverso la torsione.

Le operazioni primarie sono:

1. *Estrusione*: passaggio da polimero a stato liquido e poi a fibroso;
2. *Stiro*: preorientamento delle catene molecolari di fibre;
3. Le fibre vengono raccolte per formare il filo e avvolte su rocche;
4. *Taglio*: il filo viene tagliato a una lunghezza assimilabile a quella delle fibre naturali;
5. *Tow-to-top*: Sistema di strappo o di taglio dei filamenti continui attraverso stiri successivi.

Le operazioni secondarie si riducono a una sola, il *Trattamento HB (high bulk)*, operazione relativa alle fibre sintetiche destinate ai capi di maglieria e serve ad arricciare le fibre già fissate per ottenere un effetto di voluminosità e sofficità tipici dei filati di lana.

Produzione del tessuto

Partendo da fili e filati si procede nella realizzazione di tessuti a maglia; il tessuto è una superficie che presenta continuità sia in senso longitudinale che trasversale. I tessuti possono essere di due tipologie, maglia in "trama" e in "catena", in base diverse caratteristiche di alimentazione del filo e dei processi di immagliatura applicati; si parla di lavorazione a maglia in trama quando i fili vengono disposti nel senso della larghezza del tessuto, nel caso in cui invece i fili siano disposti nel senso della lunghezza del tessuto si parla di maglia in catena.

Dalle due tipologie di tessuto derivano diversi cicli di formazione: per quanto riguarda la maglia in trama si può ricorrere al ciclo di formazione maglia per macchine monofrontura (circolari) e macchine doppia frontura (rettilinee e

circolari); mentre per quanto riguarda la maglieria in catena si ha il ciclo di formazione maglia per telai monofrontura e per telai doppiafrentura.

Produzione del capo confezionato

Il ciclo produttivo dell'abbigliamento tessile si conclude con il confezionamento del capo; vi sono quindi determinate attività che portano dai tessuti al manufatto tessile:

1. *Progettazione e programmazione della produzione*: comprende tutte le fasi di più creative ricoperte dallo stilista in cui si utilizzano software specializzati nella realizzazione del modello.
2. *Taglio*: questa fase è fondamentale e particolarmente delicata; il taglio ricopre le numerose attività antecedenti la cucitura che rappresenta il confezionamento vero e proprio. Il processo di taglio ha come prima operazione il controllo delle pezze con macchine stenditrici a minima tensione, vi è poi la realizzazione di cartoni/modello con sistemi automatizzati e lo sviluppo del modello vero e proprio. I tracciati di taglio vengono disposti in modo da ottimizzare l'utilizzo del tessuto ed escludere le parti difettose. Successivamente i tessuti vengono tagliati in modo che i pezzi siano uguali fra loro e facilmente identificabili (per taglia e colore) ; è necessario che la taglierina esegua il taglio di separazione in modo netto e preciso.
3. *Confezionamento*: consiste nel congiungere tra loro le diverse parti provenienti dalla sala taglio attraverso la cucitura di ognuna di esse.
4. *Finissaggio*: comprende tutte le operazioni a cui il prodotto deve essere sottoposto per essere idoneo alla vendita in termini di presentazione: stiratura, piegatura ed imballaggio.

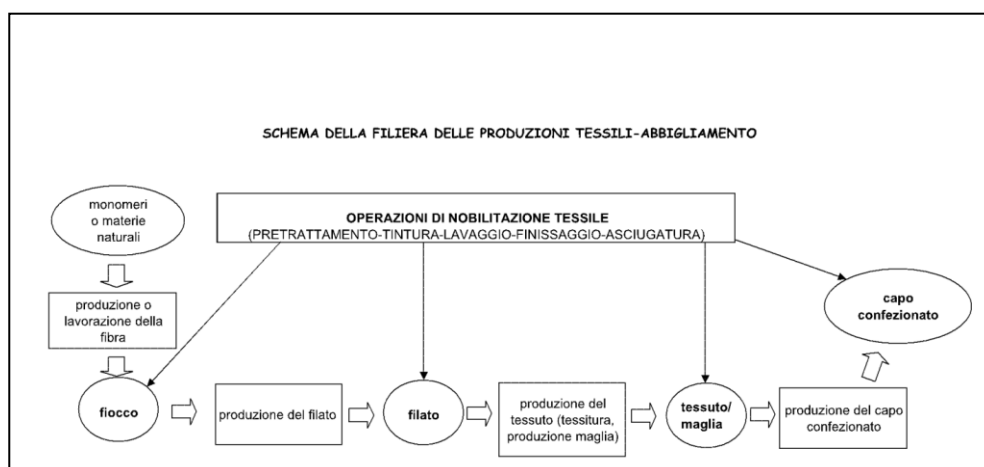


Figura 28. Schema della Filiera delle produzioni Tessili-Abbigliamento

4.2.2 La Filiera della pelle

Il termine cuoio indica la pelle che, dopo aver subito numerosi trattamenti fisici, chimici e meccanici, diventa un materiale imputrescibile che ben si presta ad essere utilizzato dall'industria manifatturiera per ottenere calzature, articoli di pelletteria, abbigliamento, arredamento e interni per auto. Il cuoio viene ottenuto per lo più da pelli comuni di animali da macello che rappresentano un sottoprodotto pregiato dell'industria alimentare dotato di un considerevole valore commerciale.

Le pelli dei mammiferi sono essenzialmente uguali per quanto riguarda la loro costituzione istologica e nella loro sezione trasversale si possono distinguere tre strati principali: epidermide, derma e strato sottocutaneo.

L'epidermide è la parte più esterna della pelle e durante la sua trasformazione in cuoio, ad eccezione della lavorazione di pelli per pellicceria, viene eliminata nella fase di calcinazione con tutti i suoi annessi. Il derma invece si trova sotto l'epidermide ed è lo strato della pelle che tramite il conciante viene trasformato in cuoio. Infine lo strato sottocutaneo si trova sotto il derma ed ha il compito di fissare la pelle ai tessuti sottostanti; il tessuto sottocutaneo viene in buona parte rimosso durante la scuoiatura dell'animale e, come l'epidermide, viene completamente eliminato durante il processo conciario nell'operazione di scarnatura.

Il processo di concia

Il processo produttivo conciario è molto complesso ed è costituito da un alternarsi di operazioni chimiche e meccaniche. Tutte le operazioni chimiche, fino

alla rifinitura, sono condotte con l'impiego di acqua ed in un reattore tipico della conceria detto bottale, sostanzialmente costituito da un cilindro ruotante intorno al proprio asse nel quale vengono immesse le pelli, l'acqua ed i prodotti chimici necessari.

Il processo conciario viene condotto in maniera diversa a seconda della pelle grezza da cui si parte e del tipo di prodotto che si vuole ottenere.

Le operazioni del processo di concia vengono solitamente suddivise e raggruppate in quattro fasi:

1. *Lavori di riviera*: prime operazioni chimiche e meccaniche di preparazione alla concia;
2. *Concia*: operazioni per ottenere una reticolazione stabile del derma;
3. *Riconcia, tintura e ingrasso*: trattamenti chimici per migliorare le caratteristiche estetiche della pelle;
4. *Rifinitura*: lavorazioni eseguite sulle pelli asciutte con lo scopo di proteggere la superficie e migliorare l'aspetto.

Lavori di riviera

1. *Rinverdimento*: dopo l'abbattimento dell'animale, la pelle scuoiata viene sottoposta a processi di conservazione per bloccare l'inizio dei processi di putrefazione. La conservazione, per salatura o per essiccazione, viene effettuata nel macello o da aziende specializzate. Il rinverdimento permette riportare la pelle nelle condizioni in cui si trovava appena scuoiata, asportandone il sale usato nella conservazione, detergendola dalla sporcizia e facendole assorbire l'acqua persa a seguito del trattamento di conservazione.
2. *Calcinazione e depilazione*: sono operazioni condotte contemporaneamente; consistono nel trattare le pelli con calce e solfuro di sodio al fine di eliminare il pelo e l'epidermide (ovviamente quando non si debba produrre pellicceria o pelli con pelo) e rendere il derma più allentato e rilassato aumentandone la reattività e la capacità di assorbimento dei prodotti concianti.
3. *Scarnatura*: è la prima operazione meccanica mediante la quale vengono eliminati i residui di carne e tessuto adiposo rimasti attaccati alla pelle dopo la scuoiatura.
4. *Spaccatura*: permette di ridurre lo spessore della pelle al valore voluto dividendolo in due o più strati; lo strato superiore è chiamato fiore, quello inferiore è denominato crosta.
5. *Decalcinazione e macerazione*: nella prima operazione viene rimossa gran parte della calce utilizzata nel processo di depilazione; si ottiene un

notevole sgonfiamento della pelle e si raggiunge un pH ottimale per l'attività successiva. La macerazione, grazie all'azione proteolitica degli enzimi, causa un ulteriore rilassamento del tessuto dermico.

Concia

1. *Pickel*: è un'operazione che completa la decalcinazione e permette di portare la pelle a un pH adatto per la successiva fase di concia.
2. *Concia*: in questa fase la pelle viene trattata con sostanze, gli agenti conciati, in grado di legarsi chimicamente ad essa. Questo trattamento rende la pelle imputrescibile e maggiormente resistente a sforzi meccanici, all'umidità, alle alte temperature e agli agenti chimici. A seconda della natura dell'agente conciante si possono definire diversi tipi di concia:
 - a. *Concia vegetale*: è uno dei sistemi di concia più antichi ancora oggi usato per ottenere pelli destinate alla produzione di cuoio suola, guardoli, articoli tecnici, fodere e rivestimenti per sedie. La pelle decalcinata viene trattata con tannini vegetali, sostanze organiche complesse contenute in tutti i vegetali, da cui vengono estratti e concentrati o ridotti in polvere.
 - b. *Concia minerale*: è la tipologia di concia maggiormente diffusa, quasi per il 90%. È preceduta da una fase di piclaggio che consiste nel trattare la pelle con un bagno contenente sale e una miscela di acido solforico e acido formico. La concia al cromo è la concia minerale di gran lunga più frequente, ma anche quella che presenta maggiori implicazioni per la tossicità del cromo esavalente, che deve essere abbattuto in cromo trivalente. Nella parte finale della concia si effettua la basificazione, mediante aggiunta di composti lievemente alcalini come bicarbonato, acetato o formiato di sodio, per favorire la reazione chimica.
3. *Pressatura*: è un'operazione meccanica in cui le pelli conciate vengono sottoposte a compressione in un sistema di cilindri rotanti; in questo modo vengono asciugate e stese, con un aumento della resa superficiale.
4. *Spaccatura e rasatura*: la spaccatura è effettuata solo se non già stata effettuata prima della concia; la rasatura viene effettuata affinché le pelli acquistino uno spessore uniforme su tutta la superficie. Consiste nel far passare la pelle attraverso una serie di rulli a lame affilate che asportano dal lato carne parte del derma.

Riconcia, tintura e ingrasso

1. *Riconcia*: la pelle assorbe ulteriore sostanza conciante e questo permette di modificare le caratteristiche chimiche e merceologiche impartite dalla concia principale. Nella riconcia come conciante sono utilizzati generalmente tannini, sali di cromo e altri sali.
2. *Tintura*: il cuoio al termine della concia non rappresenta ancora un articolo commercializzabile; pur essendo già imputrescibile alcune caratteristiche fisico-meccaniche devono essere modificate. Il primo processo è la tintura che permette di conferire alla pelle il colore voluto; vengono utilizzati coloranti idrosolubili e le caratteristiche dell'operazione dipendono strettamente dal tipo di concia effettuato in precedenza.
3. *Ingrasso*: serve ad introdurre all'interno della pelle e tra le fibre un lubrificante che pur essendo legato chimicamente alla pelle, serve soprattutto a consentire alle fibre di scorrere l'una sull'altra ed a tenerle separate, conferendo così alla pelle flessibilità e morbidezza anche dopo che sia stata asciugata. Si usano a tal fine sostanze grasse naturali, animali e vegetali, minerali (derivate dal petrolio) o sintetiche.

Rifinitura

1. *Essiccazione*: permette di ridurre il contenuto di umidità della pelle fino al valore di equilibrio igroscopico; può essere effettuata con varie tecniche: sospensione all'aria, camere a circolazione forzata di aria riscaldata, incollaggio su termopiastre e aspirazione sottovuoto.
2. *Palissonatura e inchiodaggio*: la prima operazione provoca per stiramento un ammorbidimento della pelle e la rende più uniforme. L'inchiodaggio causa un essiccamento spinto grazie ad un'azione di stiro e stabilizzazione delle dimensioni. Le pelli vengono montate e distese su dei telai attraverso delle speciali pinze, ottenendo così un guadagno in superficie e un'ulteriore stesura delle fibre.
3. *Rifinitura*: le operazioni di rifinitura mirano a migliorare le prestazioni o modificare l'aspetto e la mano delle pelli. I processi di rifinitura possono essere di tipo meccanico o chimico. Operazioni meccaniche sono la smerigliatura, che rende le pelli vellutate, e la bottonatura, consistente nel far girare le pelli velocemente a secco in un bottale per ammorbidirle e rendere più evidente e marcato il disegno tipico della grana. La rifinitura chimica consta nell'applicare un film trasparente o colorato e di diverso spessore alla pelle al fine di migliorare colore, coprire difetti, migliorare la consistenza al tatto e dare brillantezza.

Produzione prodotto finito

Una volta concluso il ciclo di concia le pelli vengono spedite ai clienti che ne fanno l'utilizzo più disparato: coperture di divani e sedie, calzature, interni di auto, pelletteria e abbigliamento. Di seguito analizzeremo le fasi del processo per ottenere accessori di pelletteria quali borse, portafogli, portachiavi e cinture.

Le pelli in questo ciclo vanno ad unirsi con altri componenti provenienti da altre supply chain quali tessuti o accessori metallici.

Il ciclo di produzione può essere suddiviso in tre fasi: taglio, preparazione dei semilavorati e assemblaggio.

1. *Taglio*: la fase di taglio è costituita da due operazioni: la prima è la valutazione delle pelli, in cui le pelli prelevate dal magazzino vengono osservate da un tecnico che le valuta e le suddivide in aree di qualità. La seconda operazione è il taglio: può essere effettuata a mano da personale specializzato, con metodo tradizionale a trancia o con macchinari di ultima generazione che utilizzano la tecnologia a lama computerizzata a controllo numerico per la massima precisione e ottimizzazione del consumo della materia prima. La classificazione fatta in precedenza porta a tagliare i pezzi che saranno poi assemblati a vista, quindi la parte esterna dei portafogli ad esempio, nelle aree di maggiore qualità, mentre i pezzi che vanno a comporre gli scomparti interni sono tagliati sulle aree di minore qualità.
2. *Preparazione dei semilavorati*: la fase di preparazione dei semilavorati ha come input i pezzi tagliati nella fase precedente; la prima operazione a cui sono sottoposti è la spaccatura, che consiste nel far passare i pezzi in una pressa composta da due rulli rotanti. In questo modo i pezzi tagliati vengono ridotti di spessore per fare in modo che le volumetrie del prodotto finito non aumentino troppo. La seconda operazione è la scarnitura in cui vengono pressati ulteriormente i lati della sagoma che poi dovranno essere cuciti o incollati con altri tessuti. Le operazioni di spaccatura e scarnitura modificano naturalmente la sagoma dei pezzi; si passa per la fase di rifinitura, in cui i pezzi vengono risagomati e quindi viene asportata della pelle. L'ultima operazione è il pre-assemblaggio in cui pezzi di pelle sono incollati o cuciti ad altri pezzi o altri tessuti, e viene allestito un kit con tutti i componenti per poter assemblare il prodotto finito.

3. *Assemblaggio*: nella fase di assemblaggio ogni kit viene montato attraverso cuciture, operazioni di finissaggio, incollaggio. Finito di assemblare il prodotto viene rifinito con mole speciali che lucidano la pelle e asportano il materiale in eccesso. Viene applicato uno strato di collante speciale che viene fatto asciugare in forno e il prodotto viene controllato nella sua qualità.

4.3 Sostenibilità

4.3.1 La criticità delle materie prime

Le filiere del settore della moda sono particolarmente soggette alle pressioni verso un comportamento sostenibile a causa delle peculiarità dei processi che questo settore comprende ma anche a causa della forte visibilità e influenza che questo mondo ha sui consumatori. Per quanto riguarda i processi produttivi, è evidente che questi richiedano ingenti quantitativi di risorse naturali, come acqua e materie prime animali e vegetali; inoltre per effettuare gran parte delle lavorazioni è necessario utilizzare prodotti chimici che possono andare a danneggiare l'ambiente.

Riferendosi al settore del lusso, è necessario prendere in considerazione un ulteriore elemento: molte aziende europee di qualsiasi settore, quindi anche quello della moda, per cercare di diminuire i costi di produzione ha deciso di delocalizzare le proprie attività all'estero, nei Paesi a basso costo di manodopera, accettando a volte, anche dei compromessi sulla qualità del prodotto finito. Questo trend, risulta essere particolarmente pericoloso per il settore del lusso che deve garantire eccellenza e qualità ai consumatori, e deve tutelare l'importanza del "*Made In*", uno dei critical success factor che lo contraddistingue.

Le sfide principali però sono sicuramente legate alle materie prime e al tentativo di garantire la tracciabilità dei materiali utilizzati; riteniamo quindi opportuno procedere con ulteriori considerazioni sulle materie prime primarie in questo settore: pelle e cotone.

Per quanto riguarda la pelle, in genere viene utilizzata per beni di lusso come scarpe, borse, cinture e altri accessori; la fonte principale è il pellame della mucca e i maggiori produttori di pelle risiedono nei paesi in via di sviluppo (Figura 29).

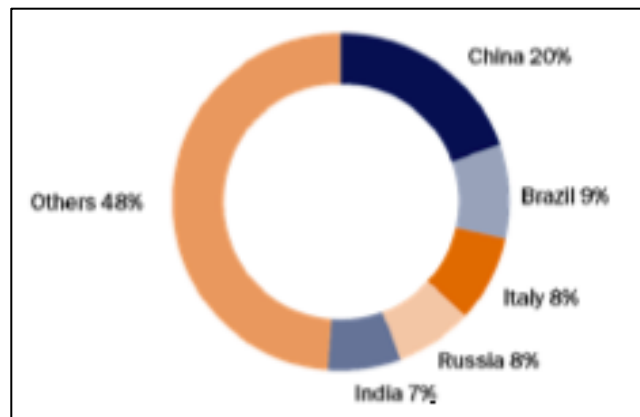


Figura 29. Distribuzione produzione della pelle mondiale (Fonte: Sarasin Bank, 2012)

Nella concia della pelle spesso vengono utilizzati componenti chimici pericolosi: le sostanze comunemente utilizzate come il cromo e i coloranti azoici sono tutti contenuti all'interno della lista del EU REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and restriction of chemicals) come sostanze soggette a restrizioni. La concia della pelle attraverso il cromo implica anche un elevato consumo d'acqua, occorrono 700 litri d'acqua per ogni tonnellata di pelle. In alcuni Paesi, la regolamentazione ambientale è poco sviluppata e l'acqua utilizzata viene poi riversata nelle risorse idriche contaminandole, non essendoci sistemi di trattamento degli scarichi efficienti. Inoltre, i residui di sostanze tossiche sul prodotto finale possono causare danni alla salute attraverso il contatto diretto con la pelle. Un'ulteriore sfida con la quale si devono confrontare i marchi del lusso è la tracciabilità delle pelli esotiche provenienti da particolari zone del mondo. Il commercio di specie in via di estinzione è bandito o soggetto a restrizioni dal CITES (Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora) (Sarasin Bank, 2012).

Il cotone invece è una fibra presente nella gran parte dei prodotti tessili e di abbigliamento. La coltivazione del cotone, che è localizzata principalmente nei Paesi emergenti come Cina, India, Pakistan e Brasile, è stata più volte bersaglio di alcune campagne NGO a causa del lavoro minorile e delle condizioni di lavoro in generale. Inoltre, la coltivazione del cotone comprende attività che richiedono grandi quantitativi di acqua e di sostanze pericolose (pesticidi, insetticidi), alcune delle quali sono bandite da Paesi europei. L'inquinamento ambientale non è però l'unico impatto negativo: queste sostanze infatti possono nuocere alla salute di coltivatori e consumatori.

Percorrendo la filiera tessile, la realizzazione di abbigliamento implica ulteriore inquinamento, rischi per la salute dovuti a sostanze tossiche, oltre alle numerose accuse sulle condizioni in cui si realizzano parte delle attività di produzione. Attualmente sono pochi i brand del lusso che pretendono certificazioni (Oeko-

Tex Standard 100, EU Ecolabel for Footwear and Textiles) o requisiti particolari dai supplier di tutta la filiera (Sarasin Bank, 2012).

4.3.2 Pratiche

La crescente attenzione dei consumatori e degli stakeholder in generale verso i temi della sostenibilità mette in primo piano gli impatti sociali e ambientali che si possono generare lungo il corso della realizzazione di un determinato prodotto. Le materie prime utilizzate e i processi implementati per passare da queste al prodotto finito vengono giudicati con occhio critico dagli stakeholder che hanno mezzi di informazione sempre più efficaci.

La sfida odierna dei marchi del lusso consiste nell'instaurare sistemi di supply chain management sostenibili, in modo da dimostrare la presenza di un sistema solido di principi e pratiche coerenti al di là di ciò che viene trasmesso dal logo.

I consumatori non sono solo preoccupati per la perdita di autenticità ed esclusività, stanno infatti spostando la loro attenzione sugli standard sociali e ambientali delle filiere localizzate nei Paesi low-cost. In base a questo, le sfide che marchi di lusso si trovano a dover affrontare riguardano problematiche come le condizioni di lavoro disumane, lo sfruttamento minorile e l'inquinamento industriale. Se le focal company non estendono il proprio controllo lungo tutta la supply chain, fino alle materie prime, le condizioni in cui i prodotti di lusso vengono realizzati possono causare gravi rischi reputazionali.

Nonostante le implicazioni negative che possono derivare dall'operare nei Paesi del terzo mondo, la globalizzazione, la ricerca di materiali sempre più rari e pregiati, e il basso costo della manodopera ha portato anche alcuni marchi del lusso ad operare nelle aree più disparate del mondo. È necessario quindi un forte impegno lungo tutta la filiera nello sviluppare pratiche che permettano la realizzazione di prodotti e processi che non danneggino la salute delle persone e dell'ambiente. Avendo già trattato nel capitolo precedente le diverse pratiche di sostenibilità interne alle aziende e lungo le supply chain, ci limiteremo a spiegare, per ciascun gruppo di pratiche emerso, quelle proprie del settore in analisi.

Le pratiche ambientali sono riportate seguendo la classificazione proposta da (Caniato, 2012), già brevemente presentata nel capitolo precedente:

1. *Prodotto*:

- Utilizzo di fibre organiche: si tratta di fibre realizzate seguendo gli standard di rispetto ambientale come per esempio l'allevamento a terra o il mancato utilizzo di sostanze tossiche e dannose come pesticidi, in questo modo si riducono gli effetti collaterali dei prodotti chimici, i problemi legati alla scarsità di risorse naturali e le emissioni di CO2.

- Il riutilizzo e il riciclo dei materiali, come per esempio vestiti usati, bottiglie, gomme di pneumatici e scarti manifatturieri. Dando nuova vita a prodotti già utilizzati si evita di sprecare nuove risorse per la realizzazione. Pur essendo un fenomeno sempre più in voga, nel settore fashion, nella fascia alta di mercato i prodotti provenienti da materiali riciclati potrebbero essere percepiti come di qualità minore rispetto a quelli realizzati con materie prime incontaminate da precedenti lavorazioni e utilizzi.
- Incoraggiare lo sviluppo di iniziative volte all'utilizzo di materiali vintage e di seconda mano in modo da ridurre l'utilizzo di materie prime. Il senso di vintage e la nostalgia verso altre epoche in un settore ciclico come quello della moda assumono un ruolo fondamentale. Si cerca sempre di rifarsi alle grandi icone del passato, e indossare un capo originale anziché rivisitato, accresce notevolmente preziosità ed esclusività.

2. *Processo:*

- Implementare tecnologie a basso impatto ambientale, orientarsi verso il risparmio energetico, idrico e adottare tecnologie che consentano di utilizzare il minor quantitativo possibile di materie prime in modo da minimizzare gli scarti.
- Sviluppare prodotti e processi a basso impatto ambientale, tenendo conto delle fasi produttive e dei materiali utilizzati, considerare quindi l'impatto dei prodotti fin dalla fase di product design, in cui si determinano gran parte degli effetti che lo stesso avrà sull'ambiente e sulle persone. Utilizzare per esempio materiali biodegradabili, poco inquinanti, o trovare processi che abbiano elevati impatti sull'ambiente.

3. *Supply chain:*

- favorire lo sviluppo dell'information technology, aumentare la conoscenza e la condivisione di pratiche ed informazioni, non solo all'interno dell'azienda ma anche a livello di filiera; in un settore estremamente volatile ed imprevedibile, avere una supply chain con un forte livello di visibilità e una condivisione delle informazioni consente ad ogni attore coinvolto di pianificare meglio le proprie attività riuscendo ad adattarsi meglio a possibili variazioni impreviste della domanda.

- Richiedere certificazioni “green”, verificare quindi che i fornitori selezionati siano in possesso di tutta la documentazione necessaria garantire la loro conformità con le norme di sostenibilità. Tra le certificazioni a livello ambientale non c’è uno standard unico globalmente adottato; i più diffusi sono l’Oeko-tex 100 e ISO 14000, per il settore tessile, il REACH per i materiali chimici.
- Impegnarsi nella tracciabilità dei prodotti, in particolare nell’ambito delle fibre organiche, che permette un controllo costante del prodotto e dei materiali utilizzati.

Le pratiche sociali, invece, ci limiteremo a elencarle senza proporre, al momento, una classificazione:

- Garantire condizioni di lavoro umane: proibire lo sfruttamento minorile e il lavoro in nero, assicurarsi che ogni attività sia svolta in modo da non ledere le condizioni di vita umane.
- Investire in attività di formazione per i lavoratori: in questo modo i dipendenti saranno più consapevoli e in grado di svolgere meglio le proprie mansioni; inoltre nel momento in cui dovessero perdere il proprio lavoro saranno facilitati nel trovarne un altro dal fatto di avere un elevato grado di competenze e conoscenze operative.
- Garantire la salute dei consumatori: assicurarsi che ogni prodotto realizzato non contenga alcuna sostanza nociva che potrebbe danneggiare in qualche modo la salute dei consumatori.
- Supportare i fornitori nello sviluppo di best practices: non fermarsi alla propria azienda ma estendere i principi della sostenibilità lungo la filiera in modo da rendere i fornitori sempre più competenti e consapevoli riguardo tale argomento.
- Azioni filantropiche: sponsorizzazioni verso enti locali, donazioni caritatevoli o orientate allo sviluppo di attività nelle comunità in cui si opera.
- Comportamento eticamente corretto nell’ambiente di lavoro: perseguire tutte le norme sulla sicurezza e instaurare una cultura aziendale orientata alla collaborazione reciproca e al benessere dei lavoratori.

4.4 Sostenibilità e Brand Management

La sostenibilità delle filiere assume particolare importanza nel settore del lusso poiché, qualsiasi sia il settore di riferimento, rappresentano l'eccellenza sotto ogni punto di vista, pertanto gli stakeholder si aspettano un comportamento impeccabile a livello etico, sociale e ambientale. Non sono accettabili comportamenti non sostenibili in un settore in cui i margini sono elevati e la leva prezzo non è determinante; proprio per le tipiche dimensioni considerevoli e per il potere contrattuale che li contraddistingue, ci si aspetta che i marchi del lusso si impegnino nell'estendere, insieme ad eccellenza e qualità, anche la sostenibilità lungo tutta la filiera. Il consumatore giustifica il prezzo elevato del prodotto di lusso attraverso la fiducia nel marchio aspettandosi che il prodotto sia di alta qualità, dalle materie prime alla confezione finale; questo concetto, ad oggi, è inscindibile dalla sostenibilità che ogni processo lungo la filiera deve avere e non può essere trascurato solo perché relativo ad attività esterne all'azienda.

4.4.1 Branding Law

Facendo riferimento alla Branding law of corporate social responsibility : "L'importanza del CSR di ogni organizzazione è direttamente legata, e cresce in proporzione, al valore che il brand assume per l'azienda" (Werther, 2005). Risulta chiaro che l'impegno nella sostenibilità può avere un forte impatto sui marchi del lusso. In particolare, considerando la forte influenza che la brand image ha sul valore dell'impresa nel settore del lusso rispetto alla media generale (Figura 30), le imprese di questo settore risultano essere molto vulnerabili ai danni d'immagine (Sarasin Bank, 2012).

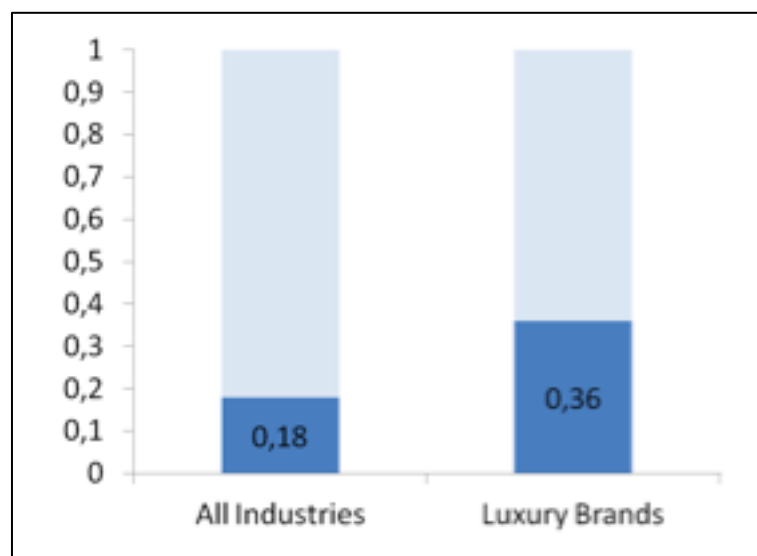


Figura 30. Confronto percentuale del valore totale della Brand Image

La forte attenzione da parte della società nei confronti della sostenibilità ha reso l'impegno nel CSR necessario a livello strategico poiché le percezioni degli stakeholder vanno ad impattare sulle performance economiche, in particolare nelle aziende basate sul brand. Ciò che ci si aspetta è che la brand strategy comprenda sia la prospettiva del Paese di appartenenza, sia quella dei Paesi in via di sviluppo in cui si opera, ma soprattutto, che la massimizzazione dei profitti e il CSR diventino imprescindibili. Qualsiasi marchio ormai ha elaborato un sistema di SSCM ma le iniziative sono ancora incentrate sulla riduzione del rischio di subire danni alla reputazione; ciò su cui invece ci si dovrebbe focalizzare sono le opportunità create da una brand image attrattiva e sostenibile (Sarasin Bank, 2012).

4.4.2 Trend

Ci sono tre trend fondamentali che portano le aziende del lusso a impegnarsi nella CSR a livello di brand image (Werther, 2005):

- *Aspettative sociali*: vi è un'evoluzione continua tra le aspettative degli stakeholder nei riguardi delle attività delle aziende. Si passa velocemente da qualcosa di eticamente corretto a qualcosa di legalmente obbligatorio, e in ugual modo, qualcosa che fino a poco tempo prima era un'attività filantropica, intrapresa dall'azienda a propria discrezione, può diventare in breve tempo un requisito etico preteso dagli stakeholder. Questo fenomeno è supportato dalla diffusione dell'informazione e dall'aumento della consapevolezza da parte dei consumatori che attraverso le nuove tecnologie possono informarsi maggiormente e confrontare i diversi marchi.
- *Crescente benessere*: la diffusione della ricchezza permette ai consumatori di diventare più selettivi e acquistare in base a elementi che non sono necessariamente riflessi nel prezzo di vendita ma che possono basarsi su principi etici o morali. È necessario che le aziende inseriscano i principi del CSR all'interno della brand strategy per poter anticipare valori che in futuro assumeranno importanza per i consumatori. Dal momento che le società sono più ricche, certi compromessi sulle conseguenze sociali delle attività delle compagnie sono diventati inaccettabili. Le decisioni di acquisto dei consumatori sono fondate meno sulle necessità e più sulla spinta emotiva per cui i principi che un brand può trasmettere assumono un'importanza rilevante. Nel momento in cui si acquista un

determinato bene firmato rispetto ad altri il consumatore decide di condividere i valori del marchio scelto; se questo risulta perseguire valori discutibili, il consumatore stesso ne risulterebbe affetto, incorporare valori sociali negativi porterebbe a una potenziale perdita della propria autostima.

- *Globalizzazione*: le economie di scala e altre forze competitive hanno spinto i brand a espandersi a livello globale, e questo ha permesso loro di sfruttare diversi vantaggi competitivi dovuti alle diverse condizioni delle zone del mondo in cui operavano. Può capitare infatti che grandi società occidentali operando nelle zone più povere del mondo mettano in pratica gli standard (costo della manodopera) delle comunità locali, in modo da poter massimizzare i profitti. Le nuove tecnologie e i nuovi mezzi di comunicazione rendono più facile per i consumatori conoscere le azioni dei marchi che devono tutelarsi maggiormente non potendo permettersi di commettere errori; il fatto che i consumatori siano più consapevoli è un aspetto che non può essere trascurato poiché nel momento in cui vanno a valutare le operazioni nelle comunità del terzo mondo paragonandole con le condizioni di lavoro dei Paesi sviluppati i brand rischiano di subire gravi danni d'immagine.

I valori espressi a livello di brand strategy devono essere supportati da azioni che ne concretizzino il senso. Non ci si può fermare a pure azioni di marketing, i consumatori e gli stakeholder in generale sono sempre più consapevoli e hanno sempre più mezzi per verificare che il comportamento di ciascuno corrisponda a quanto dichiarato. Un altro aspetto da tenere in considerazione è che, d'altra parte, non dichiarare nulla a livello di sostenibilità, cercando quindi di non sbilanciarsi per non incorrere in danni reputazionali, lascia intendere che questo non sia un valore fondamentale per l'impresa.

Il giusto equilibrio tra strategia aziendale, brand management e CSR rende la sostenibilità una potenziale fonte di vantaggio competitivo per l'impresa. Ciò che deve essere interiorizzato dai grandi marchi del lusso è che impegnarsi in pratiche aziendali sostenibili non permette solo all'azienda di evitare i rischi reputazionali, ma rappresenta anche un'opportunità per creare un'immagine attrattiva di brand responsabile. Per ottenere vantaggi dalla sostenibilità è quindi necessario che questa sia integrata a livello di azienda e di supply chain, nelle attività operative così come in quelle strategiche.

4.4.3 Brand strategy

Come già detto, essendo il valore del brand la chiave del loro successo, i marchi del lusso sono maggiormente esposti ai rischi reputazionali rispetto agli altri settori. Tale presa di coscienza ha portato queste aziende a considerare i diversi aspetti ambientali e sociali sia a livello strategico che operativo, in modo da creare una forte brand reputation e un sistema sostenibile solido dietro di essa. Ci sono tre strategie principali per arrivare a questo:

- *Ridurre i rischi reputazionali*: è una strategia prettamente “reattiva” in cui ci si limita a fare tutto ciò che è necessario per evitare di incorrere in danni d’immagine a causa di attività che abbiano impatti negativi, ambientali o sociali, lungo tutta la supply chain. In generale in questi casi le compagnie introducono controlli e prefissano determinati standard riguardanti i fornitori e le materie prime. Questo è l’approccio finora più diffuso tra i marchi del lusso.
- *Tornare alle radici artigianali*: tra i fattori critici di successo del lusso vi sono sicuramente l’esclusività, l’unicità e l’artigianalità del prodotto, per cui alcuni marchi del lusso stanno cercando di enfatizzare l’eredità culturale ed elitaria del proprio brand offrendo ai consumatori collezioni fatte a mano. Si tratta di edizioni limitate, particolarmente costose e composte da materiali rari ed estremamente preziosi, che permettono in andare incontro all’esigenza di unicità di alcuni consumatori. Questo approccio oltre a valorizzare la brand image evita che lungo la supply chain vi siano rischi legati alle attività nei Paesi a basso costo di manodopera.
- *Inserire la sostenibilità nella brand image*: questa terza strategia risulta sicuramente essere la più proattiva e consiste nel costruire una reputazione autentica del brand legata ai temi della sostenibilità. Solo poche aziende, ad oggi, hanno implementato questo tipo di strategia. Per i marchi del lusso non basta più l’estetica, la qualità e l’artigianalità poiché i consumatori sono cambiati, sono sempre più attenti agli impatti ambientali e sociali propri e delle firme che decidono di seguire. Andando a servire una clientela così esclusiva, l’idea di aver cura dell’ambiente e della società per questo tipo di consumatore richiama a livello di subconscio una sorta di obbligo etico a fronte della propria ricchezza,

fama o popolarità. Il lusso sostenibile, eticamente corretto, è quello che desiderano oggi i consumatori.

5

OBIETTIVI E METODOLOGIA DI RICERCA

Capitolo 5: Obiettivi e metodologia di ricerca

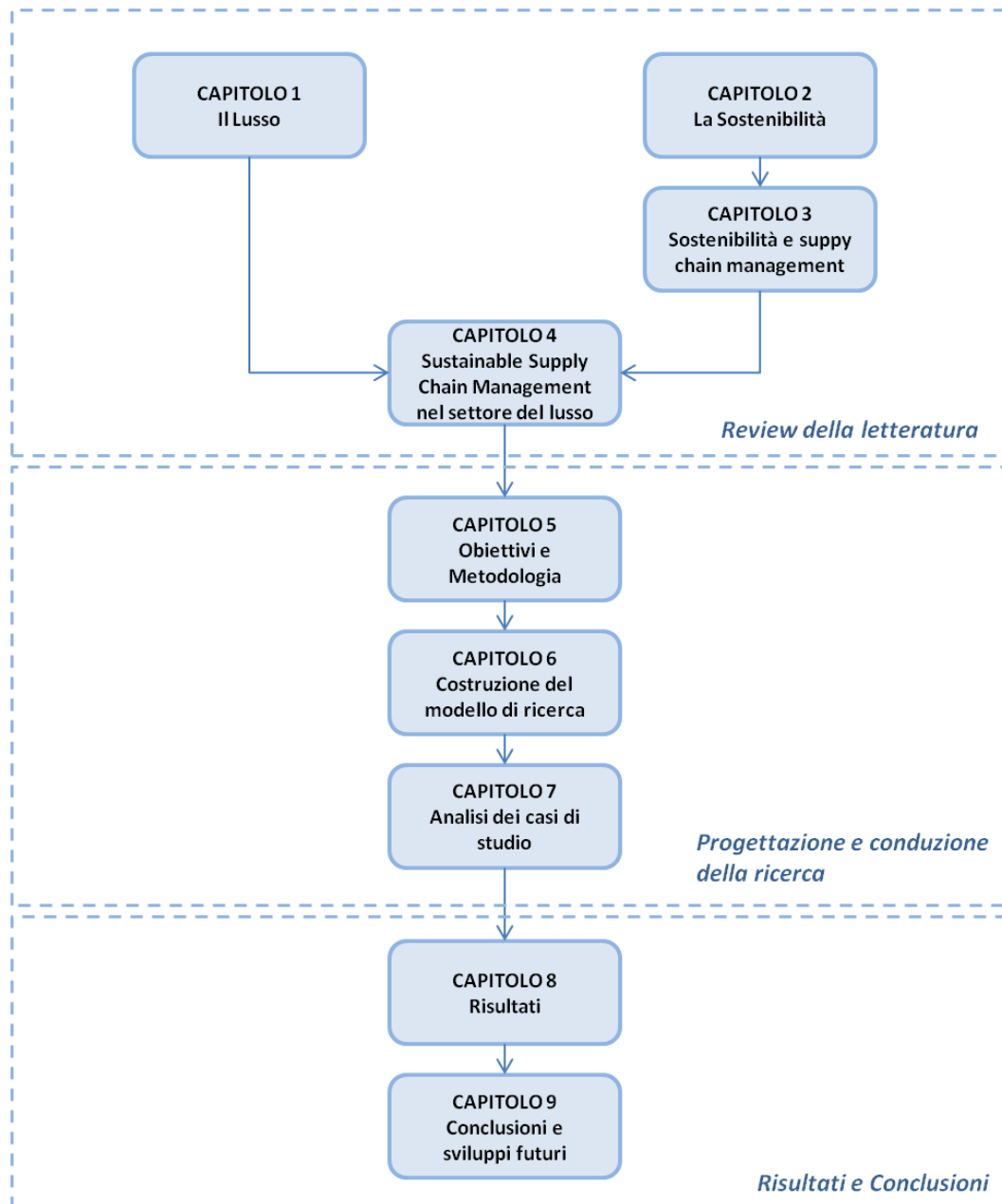


Figura 31. Struttura del lavoro di Tesi

5.1 Schema di ricerca adottato

Il nostro lavoro di tesi ha preso inizio con un'analisi della letteratura al fine di ottenere una conoscenza base bibliografica su cui costruire le successive fasi di ricerca. Nella prima fase di analisi ci siamo concentrati sui macro-argomenti della nostra tesi: lusso e sostenibilità.

Per quanto riguarda il lusso abbiamo per prima cosa spiegato il concetto per niente semplice che sta alla base; in seguito siamo andati a raccogliere dati e informazioni per identificare i *critical success factor* del settore composto da situazioni eterogenee in quanto abbraccia in maniera trasversale quasi tutti i settori produttivi. Infine abbiamo analizzato dal punto di vista quantitativo il settore, esponendo il suo trend di crescita in questi anni di crisi mondiale e la sua sempre più grande espansione a livello globale.

D'altra parte, abbiamo fatto chiarezza sul significato di sviluppo sostenibile e sostenibilità ed esposto la dinamica di consapevolezza del tema, che è diventata maggiore negli ultimi anni. È stato individuato il modello maggiormente diffuso per valutare la sostenibilità e le sue tre componenti economica, ambientale e sociale: la *triple bottom line*. Dalla letteratura è emersa la difficoltà di seguire principi di sostenibilità, sono infatti numerosi gli esempi di trade-off tra le tre componenti di essa. Infine è stata effettuata un'analisi sulla manifestazione maggiore di consapevolezza delle aziende su tale argomento: *Corporate Social Responsibility*.

Nel filone della sostenibilità abbiamo poi approfondito il tema del sustainable supply chain management. Non abbiamo intrapreso una ricerca sul tema del supply chain management in quanto abbiamo dato per scontato la conoscenza di tale argomento, ma abbiamo riportato le nozioni base prese da appunti di esami effettuati nel nostro percorso al Politecnico di Milano.

Abbiamo riportato le pratiche di sostenibilità maggiormente diffuse nella gestione della supply chain individuate nella letteratura sia a livello ambientale che sociale; abbiamo preso in considerazione, inoltre, fonti che valutavano l'impatto di tali pratiche sulla supply chain.

Infine i due filoni principali di ricerca sono stati fatti convergere ed è stata eseguita un'analisi sul tema del sustainable supply chain management nel settore del Fashion-Luxury. Si sono individuate le pratiche di sostenibilità in tale settore e l'impatto sulla competitività delle aziende; particolare attenzione è stata dedicata al rischio di immagine in cui possono incappare a causa di una mancata adeguata gestione della tematica.

5.2 Risultati emersi dalla review della letteratura

La ricerca è stata eseguita avvalendosi dell'utilizzo dello strumento Search della Biblioteca Online del Politecnico di Milano, affiancato dal database Scopus e da

Google Scholar quando il download degli articoli non era disponibile nel primo strumento.

Abbiamo utilizzato la Biblioteca del Politecnico perché ha un giusto compromesso tra dimensioni e qualità dei risultati: i paper elencati erano per la maggior parte disponibili per il download e la maggioranza dei risultati erano inerenti al nostro scopo di ricerca. Infatti sebbene SCOPUS abbia un database maggiore, la ricerca su di esso mostrava, come è naturale, risultati che non erano interessanti per il nostro fine.

La ricerca sui database è stata eseguita attraverso l'utilizzo di parole chiave: i risultati ottenuti sono stati oggetto di una prima fase di screening mediante lettura di titolo e abstract per eliminare gli articoli ritenuti meno interessanti. Quelli giudicati utili alla nostra ricerca sono stati scaricati, letti in maniera approfondita e riassunti. Una seconda fonte di articoli è stata la lettura delle citazioni bibliografiche dei primi; anche questi sono stati valutati in prima battuta attraverso titolo e abstract. Questo processo è stato eseguito in maniera iterativa fino a quando non ha più dato risultati interessanti.

Le interrogazioni dei database citati in precedenza sono state effettuate utilizzando parole chiave come *luxury definition*, *luxury supply chain*, *sustainability*, *sustainable fashion* al fine di approfondire gli argomenti base della nostra tesi; in seguito sono state integrate e combinate con ulteriori parole quali *sustainable/green/environmental supply chain management*, *social supply chain management*. Infine la ricerca si è focalizzata sulle pratiche nel settore del fashion–luxury aggiungendo le parole *fashion* e *luxury* alla seconda fase di ricerca.

Le fonti sono state tutte classificate secondo i parametri:

- *Fornitore*
- *Rivista*
- *Titolo*
- *Autore*
- *Anno*
- *Parole Chiave*
- *Metodologia*
- *Punto di Vista*
- *Macrocategoria Tematica*
- *Sottocategoria Tematica*

Gli articoli sono stati tratti in maniera prevalente dalle seguenti riviste:

- International Journal of Operation & Product Management
- Int. J. Production Economics
- Business Horizons
- Journal of Cleaner Production
- Journal of Business Research

owner; ciò non può bastare per inquadrare l'effettivo livello di sostenibilità attualmente raggiunto dalle filiere del lusso.

Partendo dalla letteratura e in particolare dal *Modello dei Sette Blocchi* di Ageron (Ageron, 2012) modificato e adattato alla nostra ricerca, si ha l'obiettivo di identificare il livello attuale delle filiere in termini di sostenibilità. Il punto di vista adottato è quello dei fornitori, che spesso sono imprese medio-piccole e che quindi presentano problematiche diverse da quelle riscontrate dai grandi marchi. In particolare, volendo ottenere un quadro completo della situazione, ci si è concentrati su: le pressioni che spingono le aziende fornitrici a muoversi verso lo sviluppo sostenibile; i rapporti esistenti tra i diversi attori della filiera, identificando i requisiti chiave per la selezione dei fornitori; le pratiche, ambientali e sociali, attualmente in atto; le eventuali barriere e i benefici riscontrati; l'approccio che i diversi fornitori dimostrano di avere nei riguardi della sostenibilità.

OBIETTIVO 1. Analizzare la situazione attuale negli stadi a monte delle supply chain del settore lusso-fashion attraverso la lente dello sviluppo sostenibile

Partendo dal punto di vista delle filiere, si vogliono capire le dinamiche intercorrenti tra i brand owner e i relativi fornitori. Per poter ottenere una visione concreta della situazione è necessario non fermarsi a quanto dichiarato dai brand owner, ma risalire la filiera in modo da identificare il reale impatto e l'influenza effettiva che i primi hanno sui fornitori. Si vuole determinare il peso con cui i metodi di gestione dei brand owner ricadono sui rispettivi fornitori, in termini di pratiche operative, ma soprattutto in termini di sostenibilità.

OBIETTIVO 2. Identificare attraverso testimonianze dirette il ruolo effettivo dei Brand Owner nella diffusione della sostenibilità a monte della supply chain

In base alle carenze e alle problematiche riscontrate nel corso dell'analisi, si vogliono proporre delle good practice che possano servire da linee guida per il raggiungimento di una supply chain più sostenibile. Analizzare le filiere dal punto di vista dei fornitori favorisce l'acquisizione di una visione globale attraverso la quale è possibile individuare implicazioni e tematiche che altrimenti rimarrebbero celate; pertanto le good practices saranno rivolte a tutti gli attori coinvolti: brand owner, fornitori, legislatori e consumatori.

OBIETTIVO 3. Proporre delle good practice di supporto allo sviluppo della sostenibilità lungo gli stadi a monte della supply chain

5.4 Metodologia di ricerca

In letteratura sono presenti diverse teorie riguardanti le metodologie da utilizzare nell'ambito dell'Ingegneria Gestionale; ciascuna di esse ha determinate caratteristiche a ambiti specifici di applicazione, le più comuni sono: l'analisi di archivi, l'analisi storica, l'esperimento, la survey, e lo studio di casi. La scelta di adottare un metodo rispetto a un altro è determinata in primo luogo dagli obiettivi prefissati, altre determinanti sono costituite dagli strumenti e le risorse che si hanno a disposizione (Meredith *et al.*, 1989).

Un'esposizione delle caratteristiche specifiche di ciascuna metodologia citata è data da Wacker (Wacker, 1998), e nella seguente tabella vi è una sintesi che indica per ognuna di esse la logica da seguire nella raccolta e analisi dei dati.

Metodologia	Domande di ricerca	Controllo sui comportamenti	Focalizzazione su eventi contemporanei
Analisi di archivi	Chi, cosa, dove, quanto	No	Si/No
Analisi storica	Come, perché	No	No
Esperimento	Come, perché	Si	Si
Survey	Chi, cosa, dove, quanto	No	Si
Case Study	Come, perché	No	Si

Tabella 9. Variabili per la scelta della metodologia (Fonte: adattata da Wacker, 1998)

Gli obiettivi di questa tesi puntano a un'esplorazione approfondita del settore nel suo complesso in modo da poter analizzare le dinamiche intercorrenti lungo i diversi stadi delle filiere, da quanto emerge dalla tabella, risulta pertanto opportuno adottare una metodologia di case study.

Riferendoci a quanto espresso da (Meredith *et al.*, 1989) la metodologia di case study è utile in questo ambito in quanto il fenomeno può essere studiato nel proprio contesto di appartenenza e permette di ottenere una visione completa ed esauriente su tutti gli aspetti trattati nel caso di studio. Infine, facendo riferimento a (Voss *et al.*, 2002), all'interno di studi esplorativi, in cui non è ancora ben definito il campo di indagine, le relative variabili e i fenomeni che lo caratterizzano, il case study risulta essere la metodologia migliore.

Una volta individuato il case study come metodologia da adottare vi sono ulteriori questioni da affrontare al fine di determinare la struttura del metodo da perseguire; Voss (Voss *et al.*, 2002) approfondisce le diverse implicazioni da tenere in considerazione nella fase di definizione dei casi da affrontare. La Tabella 10 riporta una rappresentazione esauriente:

Approccio	Esplorativo	Ha come obiettivo la creazione di ipotesi e l'identificazione di fenomeni.
	Descrittivo	Ha come obiettivo la descrizione dettagliata del fenomeno stesso.
	Esplicativo	Ha come obiettivo l'individuazione di legami causa-effetto tra i fenomeni analizzati.
Tempificazione	Studi Retrospektivi	Realizzano una fotografia della situazione attuale come risultato di una serie di eventi passati osservati a posteriori.
	Studi Longitudinali	Analizzano un dato fenomeno in più istanti temporali.
Numerosità	Casi Singoli	Viene affrontato in modo approfondito un singolo caso; hanno scopi puramente esplorativi o al più descrittivi.
	Casi Multipli	L'analisi di più casi consente una maggiore generalizzazione e permette di realizzare studi di natura esplicativa.

Tabella 10. Elementi descrittivi per lo studio dei casi (Fonte: Voss *et al.*, 2002)

In base ai tre aspetti analizzati il modello della ricerca ha assunto le seguenti caratteristiche:

- **Approccio:** tra gli approcci possibili, si è adottato principalmente quello descrittivo in quanto, attraverso il primo obiettivo, si è cercato di ottenere una visione abbastanza completa del settore in esame. Per conseguire il secondo e il terzo obiettivo si è cercato di adottare un approccio di tipo esplicativo, pur essendo consapevoli dei limiti derivanti dalla scarsa rappresentatività del campione. Le aziende appartenenti alla filiera a monte non sono ancora abbastanza pronte per affrontare con adeguata consapevolezza il tema della sostenibilità e questo ha reso il campione analizzato non abbastanza rappresentativo per poter essere generalizzato. Tuttavia, attraverso lo studio e il confronto dei diversi casi è stato possibile generare osservazioni puntuali che possono essere considerate valide.
- **Tempificazione:** In base alle esigenze di dover andare ad inquadrare la situazione attuale delle filiere del settore in maniera precisa e completa, la nostra scelta è ricaduta sugli studi di carattere retrospettivo.

- Numerosità: per poter avere una visione globale delle filiere e poter fare dei confronti tra i diversi livelli di fornitura e le diverse classi merceologiche al fine di far emergere delle possibili evidenze è risultato necessario affrontare diversi casi di studio. In base a quanto riportato da (Eisenhardt, 1989) infatti, allargando il campione esaminato è possibile individuare caratteristiche e tematiche trasversali ai casi che permettono di sviluppare teorie più accurate.

5.5 Analisi del campione

Durante le nostre ricerche sono state analizzate undici aziende, tutte facenti parte delle filiere del lusso-fashion, seppur molto diverse tra loro, in modo da poter mappare quasi completamente la filiera a monte delle focal company. Quello che abbiamo cercato di ottenere attraverso la composizione del campione è avere una visione globale sia a livello di filiera, intervistando fornitori di primo e secondo livello, sia a livello di settore. Le diverse aziende intervistate operano infatti nel settore della pelle, del tessile, della seta e anche nel settore degli accessori metallici. Il campione, inizialmente formato solo da aziende appartenenti al primo livello di fornitura, è stato poi allargato in modo da poter risalire la filiera. L'analisi si è fermata al secondo livello di fornitura poiché, nella maggior parte dei casi, risalire ulteriormente la filiera sarebbe risultato complicato a causa della dispersione geografica. Tuttavia, aver analizzato due diversi livelli di fornitura ha reso possibili interessanti osservazioni riguardanti sia la sostenibilità, sia i rapporti tra i diversi attori lungo la filiera.

Il campione intervistato può essere quindi considerato omogeneo e confrontabile dal punto di vista del Supply Network a cui appartiene, dei clienti che va a servire e delle dimensioni; è interessante infatti notare che la nostra ricerca si va a sviluppare su aziende medio-piccole, e non sui grandi marchi del lusso.

Per ognuna delle aziende intervistate abbiamo seguito come linea guida il modello proposto da Ageron adattato alla nostra ricerca, in modo da avere un quadro completo di tutte le implicazioni che possono emergere dall'adozione della sostenibilità nelle filiere del lusso-fashion.

Dopo un'analisi su ciascuna delle singole aziende, abbiamo effettuato delle analisi cross-case su due livelli; prima confrontando le diverse aziende appartenenti al primo livello di subfornitura, sia del settore tessile sia della pelletteria. In un secondo momento abbiamo ritenuto opportuno spingere la nostra ricerca più a monte lungo la filiera andando ad analizzare anche i fornitori di secondo livello per capire meglio la posizione e il controllo dei brand owner lungo la filiera. In questo modo abbiamo potuto effettuare una seconda analisi in modo da confrontare, all'interno dello stesso settore merceologico, attori che si trovano a diversi stadi della filiera.

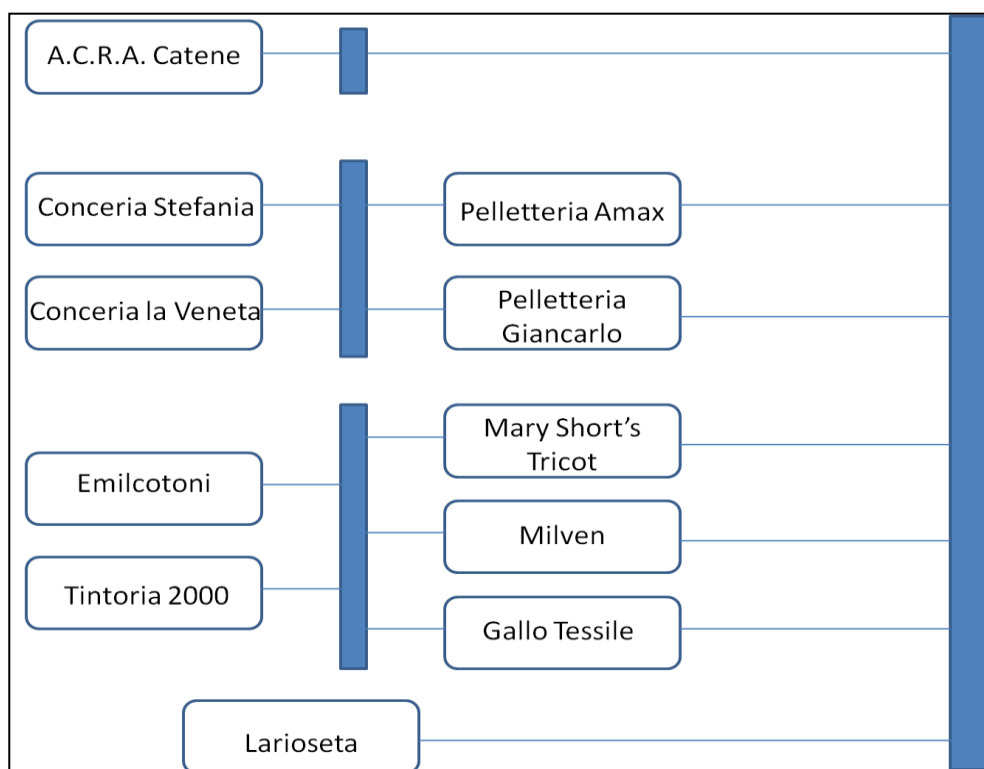


Figura 33. Mappa del Campione di analisi

In Tabella 11 sono riportati i dati anagrafici di ciascuna azienda, il settore di appartenenza e i brand per cui lavora.

I contatti delle aziende sono stati reperiti tramite una ricerca su internet o attraverso conoscenze personali. Le interviste sono avvenute nelle sedi aziendali o via mail in base alla disponibilità del referente aziendale. In entrambi i casi le risposte sono risultate esaurienti ai fini della ricerca. Nelle interazioni dirette la durata delle interviste è stata di circa quarantacinque minuti e ci si è basati su una traccia di domande predefinite in modo da avere una linea guida per andare a toccare tutti gli argomenti di interesse. Nonostante la struttura ben definita, le interviste non hanno sempre seguito con precisione tutte le domande elencate, si è preferito seguire l'interlocutore che spesso forniva informazioni aggiuntive di elevato interesse. In base alle risposte ricevute l'intervista veniva adattata in modo da affrontare le questioni emerse non previste andando ad approfondire quelle di maggior rilevanza. Affrontare in questo modo le interviste ha permesso di non tralasciare alcun argomento importante definito a priori ma anche di sfruttare la disponibilità degli interlocutori nell'andare a considerare implicazioni aggiuntive non ancora considerate. In appendice è possibile consultare la traccia utilizzata per lo svolgimento delle interviste; è bene specificare che la struttura originale dell'intervista ci è stata fornita da un gruppo di ricerca del Politecnico di Milano impegnato nell'esplorazione di tematiche quali la sostenibilità nelle

aziende Brand Owner. Il protocollo fornitoci è stato il punto di partenza per lo sviluppo dell'intervista; le domande non pertinenti alla filiera inbound sono state eliminate per essere sostituite da domande che andassero a esplorare più nello specifico le caratteristiche dei fornitori; sono state inoltre aggiunte ulteriori domande specifiche del settore luxury-fashion.

Nome e ragione sociale	Numero di addetti diretti	Luogo della sede e anno di fondazione	Settore	Brand per cui lavora	Output
Mary's Shorts Tricot srl	48	Mede (PV), 1961	Tessile	Loropiana, Louis Vuitton, Brioni, Bottega Veneta...	Capi di maglieria
Gallo Tessile srl	45	Mortara(PV), 1884	Tessile	LVMH, Kering, Versace, Zegna	Capi di maglieria
Milven Tricot srl	41	Abbiategrasso(MI),	Tessile	Missoni, Calvin Klein, Mary Katrantzou	Capi di maglieria
Larioseta srl	50	Como, 1945	Seta	Moschino, Pollini	Foulard, Sciarpe
Pelletteria Almax srl	85	Scandicci(FI), 1986	Pelletteria	Gucci, (Kering, cavalli, Fendi)	Borse, Valigie
Pelletteria Giancarlo srl	50	Scandicci(FI), 1978	Pelletteria	Gucci, ...	Portafogli, piccola pelletteria
Emilcotoni spa	15	Piacenza	Tessile	Chanel, Hermès, Prada	Filati
Tintoria finissaggio 2000 srl	70	Masserano (BI)	Tessile	LVMH, Kering	Tessuti
Conceria La Veneta spa	96	Arzignano (VI)	Pelletteria	Jimmy Choo, Michael Kors, Marc Jacobs, Dior	Pellame
Conceria Stefania spa	180	Castano Primo (MI)	Pelletterie	Gucci, Jimmy Choo, Bottega Veneta, Prada	Pelle per calzature
A.C.R.A. Catene srl	30	Valmadrera (LC)	Accessori metallici	Stella McCartney,, Chanel, . .	Catene, Bigiotteria

Tabella 11. Profilo aziendale del campione di analisi

Per ogni intervista si è provveduto a elaborare un case study in modo tale da poterle confrontare, in questo modo è risultato anche più facile ed immediato evidenziare le implicazioni più significative emerse da ciascuna di esse. In base alla struttura dell'intervista, ogni caso è stato strutturato in base alle seguenti aree di discussione:

- *Anagrafica aziendale e anagrafica rispondente*: presentazione dell'azienda, contenente le informazioni relative alla propria storia, alle dimensioni e alla localizzazione; in questa parte introduttiva vengono anche descritti i prodotti che si realizzano e i marchi del lusso per cui lavorano; si passa poi a qualche informazione sull'intervistato: nome, cognome, ruolo aziendale.
- *Supply network*: descrizione del proprio ruolo all'interno della filiera; comprende le domande riguardanti le attività svolte all'interno della supply chain e la collocazione all'interno di essa. In questa sezione si indaga anche sui rapporti con i brand owner, sulle relazioni con gli altri attori della filiera, e sul livello di autonomia negli acquisti dei materiali.
- *Approccio alla Sostenibilità*: parte introduttiva per capire l'importanza e la concezione del tema all'interno dell'azienda, sia a livello ambientale che sociale; si cerca anche di capire il livello di formalità che la gestione della sostenibilità assume.
- *Driver di Sostenibilità*: in questa sezione si cerca di capire quali siano le ragioni fondamentali che spingono le diverse aziende ad impegnarsi nello sviluppo sostenibile; inoltre si cerca di definire il ruolo ricoperto dai Brand Owner in tale ambito.
- *Criteri di selezione nella fase di sourcing*: identificazione dei requisiti fondamentali che emergono sia da parte dei brand owner nei confronti dei fornitori di primo livello, sia da parte di quest'ultimi nei confronti dei propri subfornitori. In questa fase si cerca di capire quale posizione occupa la sostenibilità all'interno di essi.
- *Pratiche ambientali*: vengono elencate tutte le practices elaborate dalle diverse aziende; si tiene conto sia delle certificazioni, sia degli investimenti volti a diminuire l'impatto ambientale, sia dell'utilizzo, o dell'esclusione, di determinati prodotti. Anche in questo caso si cerca di capire il ruolo ricoperto dai brand owner nelle decisioni intraprese dai fornitori.
- *Pratiche sociali*: vengono elencate tutte le attività volte al benessere dei dipendenti, dei consumatori e delle comunità in cui operano. Comprendono certificazioni, iniziative filantropiche e gestioni dei rapporti lungo le filiere.

- *Benefici e barriere*: in conclusione vengono presentati i principali vantaggi emersi dall'applicazione di pratiche sostenibili e le barriere riscontrate nell'attuazione di esse.

Dal confronto preliminare tra le diverse interviste sono state fatte delle considerazioni in base a quanto emerso da ognuna di esse in comparazione con le altre; si è ricorso a diverse tabelle, per ogni argomento trattato in modo da rendere il confronto sia a livello di filiera sia a livello di settore più facilmente confrontabile. Andare ad affrontare lo studio dei casi singolarmente e in un secondo momento inserire le informazioni apprese in tabelle comparative è stato molto utile ai fini della ricerca in quanto ha permesso di arrivare a determinate conclusioni, come l'individuazione di comunanze o differenze che hanno assunto validità generale ai fini della costruzione del modello.

Le interviste sono avvenute quasi sempre con una sola persona in grado di dare informazioni complete sulle operazioni aziendali. Date le dimensioni medio-piccole delle aziende, come è possibile notare in Tabella 12, spesso è stato il proprietario stesso a concedere l'intervista, garantendo così una visione globale soddisfacente ai fini della nostra ricerca. In alcuni di questi casi, tuttavia, probabilmente a causa dell'avanzata età anagrafica dell'imprenditore, non vi era molta consapevolezza né padronanza sui temi della sostenibilità. Ciò nonostante, interagire direttamente con i vertici aziendali ha permesso di apprendere, non solo le nozioni ottenute durante le interviste, ma anche la cultura aziendale e i principi che partono proprio dalla direzione dell'azienda.

Azienda	Ruolo intervistato
Mary's Shorts Tricot	Proprietario , amministratore unico
Gallo Tessile srl	Proprietario, Managing Director
Milven Tricot srl	Managing Director
Larioseta srl	Fondatore, socio onorario
Pelletteria Almax srl	Figlio del fondatore
Pelletteria Giancarlo srl	Socio aziendale
Emilcotoni spa	Sales manager
Tintoria Finissaggio 2000 srl	Amministratore- Titolare
Conceria La Veneta spa	Impiegata amministrativa
Conceria Stefania spa	Nipote del fondatore
A.C.R.A. Catene srl	Amministratore delegato e socio aziendale

Tabella 12. Ruolo ricoperto dalle persone intervistate

6

COSTRUZIONE DEL MODELLO DI RICERCA

Capitolo 6: Costruzione del Modello di ricerca

In questo capitolo si procede con la descrizione del modello di ricerca utilizzato nel nostro lavoro di tesi che si è articolato principalmente su tre fasi diverse, strettamente dipendenti l'una dall'altra. Il primo passo consiste nella ricerca e analisi della letteratura attraverso la quale è stato possibile acquisire le nozioni necessarie riguardanti il tema in esame: i principi, gli elementi principali, le variabili caratteristiche e le relazioni presenti tra esse. Da questa analisi è emerso un modello, quello sviluppato da Ageron, che è risultato facilmente adattabile al nostro studio in modo da supportare in maniera completa gli obiettivi in precedenza dichiarati. Il vantaggio maggiore fornito da questo modello è la possibilità di ottenere una conoscenza approfondita degli elementi e delle variabili che caratterizzano la gestione della supply chain in maniera sostenibile. Tuttavia, esiste anche un forte limite: questo modello analizza in maniera separata gli elementi del sustainable supply chain management senza far emergere in maniera esplicita le relazioni e i rapporti di dipendenza che esistono tra loro. Bisogna sottolineare anche la complicatezza dell'individuare relazioni precise, effettive e verificabili esistenti tra i blocchi del modello. In virtù di queste considerazioni il modello è stato utilizzato come base per valutare in maniera puntuale la situazione nella filiera a monte in relazione alla gestione sostenibile della supply chain.

Al fine di superare i limiti del modello, si è resa necessaria una seconda fase nel modello di ricerca, consistente nell'incrocio e comparazione tra i diversi blocchi, al fine di trovare dei trend emergenti e delle relazioni tra di essi. Questa fase si è focalizzata sull'individuazione di criticità e del ruolo dei Brand owner per il propagarsi di una gestione sostenibile della supply chain lungo la filiera a monte. I risultati e le evidenze ottenute nella seconda fase, sono state utilizzate come punto di partenza per l'individuazione di good practice per i quattro attori coinvolti: questa è la terza fase del modello.

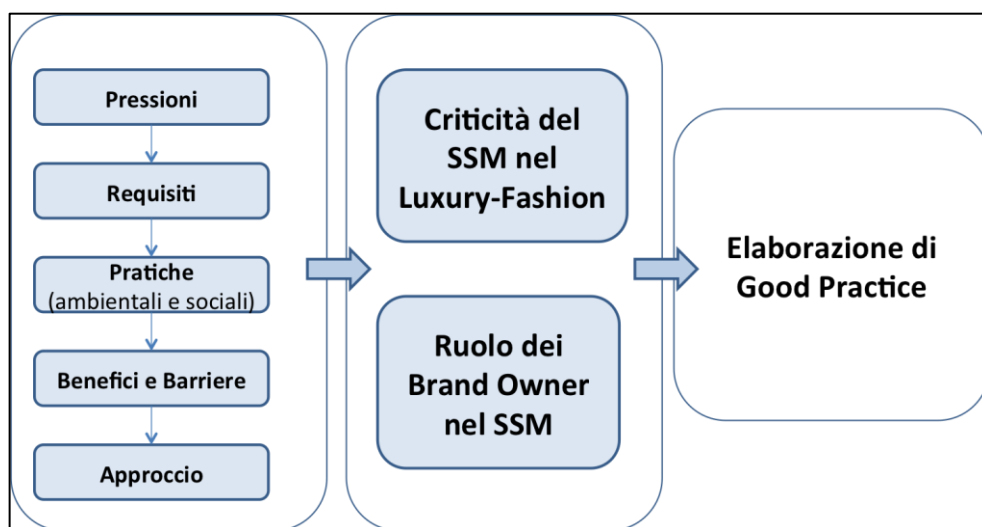


Figura 34. Framework di ricerca

6.1 Elaborazione del modello

Tra ciò che è emerso dallo studio della letteratura, è stato ritenuto di particolare rilevanza il *Modello dei Sette Blocchi* (Ageron, 2012) poiché approfondendo ciascuno di essi si riesce ad avere una visione globale delle implicazioni della sostenibilità lungo la supply chain. Tuttavia, perché sia utile alla nostra ricerca, è necessario colmare le mancanze emerse, il modello infatti è di carattere generico, non relativo a un settore in particolare, e affronta solo le tematiche ambientali della sostenibilità. Si è quindi deciso di rivisitare il modello attraverso alcune modifiche per renderlo più completo a livello di sostenibilità e incentrandolo sul nostro ambito di ricerca, il settore lusso-fashion. Le modifiche al modello iniziale hanno permesso di elaborare un sistema ben più articolato e ordinato dal punto di vista delle componenti, diventando molto utile ai fini dello sviluppo dei casi di studio.

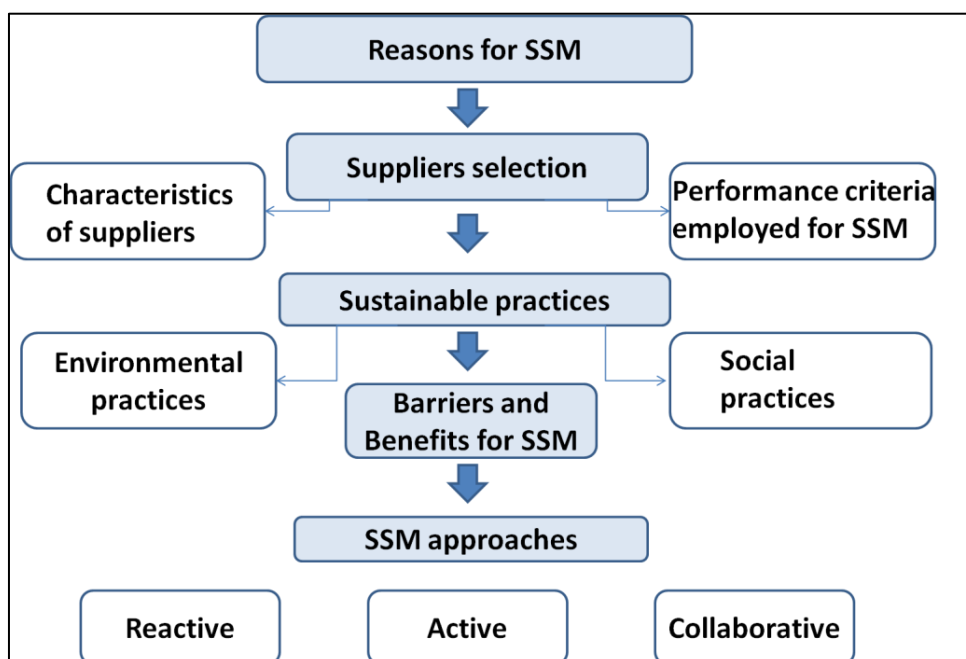


Figura 35. Adattamento e rielaborazione del modello di Ageron

A livello pratico la rivisitazione del modello ha compreso diverse operazioni: è stato introdotto un blocco dedicato alle pratiche relative all’aspetto sociale della sostenibilità, alcuni blocchi sono stati uniti e ognuno di essi è stato studiato ed approfondito. Si è provveduto a sviluppare ogni blocco dal punto di vista della filiera inbound anziché dalla prospettiva della focal company andando inoltre a cercare le implicazioni tipiche del settore in esame in modo da definire un modello specifico per le filiere inbound del lusso-fashion; infine i blocchi sono stati ordinati a livello logico in modo da costituire un framework che facesse da linea guida per lo sviluppo dell’analisi dei casi. Il framework modificato ed adattato presenta i seguenti aspetti:

6.1.1 Reasons for Sustainable Supply Chain Management

Il primo aspetto che si va a considerare studiando un’azienda che si occupa di sostenibilità sono i fattori che hanno spinto in tale direzione. A livello generale si possono identificare tre categorie di pressioni riscontrate dalle aziende fornitrici nei riguardi dello sviluppo sostenibile: pressioni interne, pressioni esterne, e pressioni da parte dei brand owner.

- *Pressioni interne*: rientrano in questa categoria tutte le spinte che partono dall’interno della azienda, in genere dal vertice aziendale. Questo genere di pressioni, proprio perché radicate nella visione del top

management, risultano essere le più determinanti ma anche le più rare. Le ragioni che portano un'azienda a impegnarsi deliberatamente nella sostenibilità possono essere molteplici: vi può essere una particolare sensibilità alle tematiche ambientali o sociali da parte della direzione ma non solo. Spesso l'impegno nella sostenibilità può essere frutto di un piano strategico volto a sfruttare il vantaggio competitivo, sia in termini economici sia intermini di brand image; spesso infatti le aziende utilizzano il proprio sviluppo sostenibile come componente fondamentale nella costruzione di una brand reputation stabile ed eticamente inoppugnabile.

- *Pressioni esterne*: in questa categoria troviamo tutte le ragioni che non partono direttamente dall'azienda ma dagli stakeholder in generale. Queste motivazioni sono di vario tipo e sono in genere le più comuni: le più determinanti sono le pressioni di carattere legislativo, le aziende si devono adattare alle nuove norme pur di essere conformi alla legge; altre spinte possono provenire dai consumatori, come già detto sono sempre più consapevoli riguardo questi argomenti e le aziende possono decidere di muoversi verso uno sviluppo sostenibile al fine di soddisfare le loro esigenze. Una terza classe di stakeholder che va ad influenzare le decisioni delle aziende sono i competitor, spesso si decide di impegnarsi in determinate attività sostenibili per non risultare in difetto rispetto alle aziende concorrenti. Infine le spinte possono provenire dagli attori della filiera a cui si appartiene: clienti o fornitori possono richiedere requisiti relativi alla sostenibilità.
- *Pressioni da parte dei brand owner*: questa categoria in realtà farebbe parte delle pressioni esterne, ma considerati i fini della nostra ricerca, è opportuno considerare il ruolo dei marchi separatamente dal resto. Le richieste dei brand owner orientate allo sviluppo sostenibile possono essere di vario tipo e cambiano notevolmente a seconda del marchio considerato. Considerando il forte potere contrattuale tipico della focal company, questo genere di pressioni risulta essere determinante per le aziende fornitrici che decidono di impegnarsi nella sostenibilità pur di poter far parte della filiera.

6.1.2 Supplier selection

In un settore esclusivo come quello in esame, affidare la realizzazione dei propri prodotti ad attori esterni comporta un forte rischio poiché, come già detto, il

consumatore che acquista un prodotto di lusso non accetta compromessi sull'integrità del marchio, che si deve assumere la responsabilità di ogni attività della filiera. In una supply chain complessa come quella del settore dell'abbigliamento, composta da numerosi livelli, diventa complesso mantenere un certo controllo su ognuno di essi, ecco perché la selezione dei fornitori assume un'importanza particolarmente strategica.

L'obiettivo di questa fase è andare a identificare i requisiti fondamentali che vengono richiesti dai clienti nei confronti dei loro fornitori. Vi sono due categorie di caratteristiche che vanno ad impattare sulla scelta dei fornitori:

- **Performance:** riguarda indicatori di performance tradizionali come la qualità, il prezzo, l'affidabilità, il livello di servizio e la flessibilità. In questa fase è interessante indagare se tra i requisiti richiesti vi sono anche dei livelli minimi di sostenibilità da raggiungere: possono comprendere certificazioni, indicatori di misura dell'impatto ambientale, livello di social responsibility.
- **Caratteristiche anagrafiche:** la dimensione aziendale, è un aspetto che molte aziende prendono in considerazione in quanto le dimensioni elevate di un fornitore danno una garanzia in più sulla sua stabilità e capacità di soddisfare le richieste dei marchi.

La predisposizione ad impegnarsi in una partnership, questa caratteristica assume particolare rilevanza nel settore in esame poiché i marchi affidano a fornitori esterni gran parte delle core competences necessarie alla realizzazione del prodotto finito. È lecito quindi assumere che le focal company siano in cerca di fornitori con cui instaurare rapporti di fiducia a lungo termine per poter condividere informazioni e best practice riservate.

La localizzazione geografica, questa caratteristica mette in luce due questioni: il made in, e quindi la scelta di garantire l'eccellenza e mantenere intatta l'eredità del marchio, selezionando solo fornitori appartenenti al distretto tipico di appartenenza; Paesi low cost, come già detto anche alcuni marchi del lusso oggi decidono di spostare la propria rete di fornitura nei Paesi in cui il costo della manodopera è ancora molto basso, in questo caso si predilige il risparmio sui costi e l'aumento dei margini alle garanzie di qualità dei fornitori tradizionali.

Anche in base a queste scelte emerge l'importanza che il marchio attribuisce alla sostenibilità: optando per la tutela del made in e scegliendo fornitori geograficamente più vicini si possono instaurare relazioni di lungo termine e sviluppare insieme progetti volti allo sviluppo sostenibile.

6.1.3 Environmental practices

Questo blocco include tutte le iniziative intraprese dall'azienda che hanno l'obiettivo di ridurre il proprio impatto ambientale. Abbiamo già trattato a livello teorico diverse classificazioni di pratiche ambientali, in questo contesto è opportuno affrontarle dal punto di vista dei fornitori:

- Prodotto: alcune di queste pratiche possono essere state implementate poiché requisiti necessari per poter diventare fornitori di determinati marchi del lusso, come per esempio la riduzione o eliminazione di determinati materiali o composti chimici. I marchi particolarmente impegnati nei temi della sostenibilità possono richiedere ai propri fornitori di sviluppare delle collezioni caratterizzate da materiali ecosostenibili, quindi la filiera si deve adattare allo sviluppo delle nuove richieste.
- Processo: è spesso necessario andare a implementare nuove tecnologie e innovare quelle preesistenti in modo da ridurre l'impatto sull'ambiente; spesso questi tipi di interventi pur risultando costosi sono investimenti che garantiscono un risparmio dei consumi nel lungo termine. All'interno di questa macrocategoria si trovano tutte le pratiche orientate all'efficienza energetica, alla riduzione delle emissioni inquinanti e alla riduzione del consumo di risorse.
- Supply chain: il prodotto finito è il risultato di tutte le attività svolte dai diversi livelli di fornitori partendo dalle materie prime; per questo le pratiche di collaborazione lungo la supply chain sono tanto importanti quanto le pratiche interne alle aziende. Al fine di gestire meglio l'integrità dei processi lungo la filiera ai fornitori vengono spesso richiesti certificazioni e certificati di tracciabilità. Nel caso in cui il marchio voglia sviluppare collezioni sostenibili o sia particolarmente attento a questo tema è necessario uno sforzo ulteriore di collaborazione da entrambe le parti: solo lavorando a stretto contatto con i propri fornitori la focal

company può diffondere i principi della sostenibilità. A livello di supply chain i fornitori hanno un ruolo decisivo nel garantire un adeguato flusso informativo dal cliente brand owner ai subfornitori a monte.

6.1.4 Social practices

L'obiettivo di questo blocco è andare a comprendere quale sia il vero significato che le piccole medie aziende del settore in esame attribuiscono alla dimensione sociale della sostenibilità. Specialmente in questo ambito risulta molto ampio il divario che c'è tra le aziende brand owner e i loro fornitori, risulta quindi necessario affrontarlo dal punto di vista di questi ultimi.

A livello di singola azienda l'aspetto fondamentale tenuto in considerazione è sicuramente la salute e la sicurezza nell'ambiente lavorativo, in modo da rispettare i diritti umani e garantire condizioni lavorative conformi a quanto richiesto dalla legge. Vi sono poi una serie di iniziative a sfondo sociale volte allo sviluppo delle comunità in cui si opera, come sponsorizzazioni, donazioni ad enti locali e supporto alla comunità in generale.

A livello di supply chain i fornitori devono soddisfare le richieste dei clienti brand owner che spesso richiedono certificazioni anche di carattere sociale. A seconda dell'impegno nella sostenibilità sociale dei diversi marchi serviti, i fornitori avranno regole più o meno stringenti nel controllo della filiera monte e nella selezione dei propri fornitori. Anche per quanto riguarda lo sviluppo di collaborazioni lungo la supply chain, le aziende della filiera inbound si vedranno più o meno impegnate in essa a seconda delle esigenze espresse dai marchi.

6.1.5 Barriers and benefits

Dopo aver analizzato come la filiera inbound affronta i temi della sostenibilità si vuole cercare di capire quali siano i vantaggi effettivi che lo sviluppo sostenibile porta con sé e gli ostacoli che le aziende del settore si trovano ad affrontare.

Barriere:

- **Inerzia manageriale:** la sostenibilità è spesso vista più come un'imposizione che come un'opportunità; in generale ogni azienda che decide di impegnarsi nello sviluppo sostenibile deve affrontare grandi cambiamenti e innovazioni che spesso possono risultare troppo impegnativi. In molti casi quando le condizioni attuali sono considerate soddisfacenti e non vi sono spinte particolari verso lo sviluppo sostenibile

non si vede l'esigenza di impegnarsi in tale direzione e si preferisce mantenere le cose come stanno.

- **Costi:** sostenere lo sviluppo sostenibile può voler dire in alcuni casi sostenere ingenti costi perciò non tutte le aziende possono permettersi di rivoluzionare i propri sistemi al fine di ridurre il proprio impatto sull'ambiente e sulla società. Quando si deve decidere se investire nello sviluppo della sostenibilità è spesso difficile individuare dei vantaggi economici, specialmente se non si ragiona in un'ottica di lungo periodo. In secondo luogo, per quanto riguarda la rete di fornitura, spesso per ridurre i costi di approvvigionamento si preferisce optare per fornitori provenienti da Paesi in cui il costo della manodopera è molto basso e che non offrono garanzie sulle modalità con cui vengono realizzati i prodotti; accettando questo compromesso si ha la possibilità di alzare i margini di guadagno ma inevitabilmente questo andrà a ripercuotersi sulla qualità e sull'integrità del prodotto finito, oltre che del marchio.
- **Multi-tier Supply Chain:** Abbracciare i temi della sostenibilità richiede una forte coerenza fra ciò che si dichiara e il modo in cui si opera e il fatto che le filiere assumano dimensioni globali rende questo impegno sempre più gravoso. È necessario esplorare e mantenere un saldo controllo della filiera in modo da poter garantire che non vi siano situazioni di non conformità neanche negli stadi più a monte di essa.
- **Debole associazione:** vi è spesso una debole associazione tra il concetto di lusso e la sostenibilità, mentre il primo riguarda beni spesso superflui il secondo punta a diminuire gli sprechi di risorse; le pratiche come il riciclo, recupero e riutilizzo sono poco applicabili al settore del lusso, a meno che il marchio non riesca a inserire i principi della sostenibilità all'interno della propria brand image, generando un vantaggio competitivo.

Benefici

- **Conformità con la legge:** seguendo i principi della sostenibilità si elimina il rischio di incorrere in qualche non conformità; inoltre, agendo da first mover, e facendo più di quanto richiesto dalle leggi in termini di sostenibilità è possibile ottenere vantaggi competitivi.

- **Collaborazione:** Sviluppare iniziative sostenibili lungo la supply chain favorisce lo svilupparsi di forti relazioni di collaborazione tra i diversi supplier che possono anche sfociare in vere e proprie partnership; condividere le conoscenze e le best practice rende i fornitori più capaci e più consapevoli, facilitando il compito di controllare la filiera. La collaborazione di aziende più piccole con i grandi marchi internazionali aiuta le prime ad affrontare i rischi e le problematiche in cui possono incorrere.
- **Brand reputation:** inserire i temi della sostenibilità tra i valori che il brand deve esprimere e trattarli a livello strategico può comportare elevati benefici. I vantaggi dati da una brand strategy focalizzata sulla sostenibilità si riversano sul marchio ma anche sul fornitore che può offrire garanzie maggiori ai propri clienti.
- **Soddisfazione del consumatore:** le esigenze dei consumatori si stanno spostando sempre più verso prodotti sostenibili, quindi un'azienda che si sviluppa in questo senso può riuscire a soddisfare i propri clienti creando delle forti relazioni con ciascuno di essi. Per i marchi del lusso incorrere in situazioni eticamente compromettenti rappresenta un rischio enorme, perciò il fatto che il fornitore operi in maniera sostenibile e conforme a tutte le norme legislative, ne accresce l'affidabilità e la rilevanza.
- **Cultura aziendale:** operare in modo sostenibile significa anche attribuire un forte valore ai diritti umani e alle condizioni lavorative; garantire il benessere ai lavoratori rende questi ultimi più soddisfatti e più produttivi sul posto di lavoro, questo si riflette in una atmosfera lavorativa orientata alla collaborazione sia internamente che esternamente all'azienda.
- **Lavoratori più consapevoli:** implementare pratiche di formazione orientate alla sostenibilità rende i dipendenti più competenti e in grado di valutare meglio gli impatti delle proprie attività giornaliere sull'ambiente e sulla società.
- **Comunità:** operare in un clima di sostenibilità ambientale e sociale significa impegnarsi per il benessere della propria comunità, la quale accetta con maggior benevolenza un'azienda poco inquinante, che genera lavoro per la società e rispetta tutte le norme relative alla salute e al benessere dei lavoratori e degli stakeholder in generale.

6.1.6 Approaches

In base alle scelte intraprese dalle aziende riguardanti i blocchi precedenti, si possono identificare tre diversi approcci verso la sostenibilità:

- **Reattivo:** le aziende che aderiscono a questo approccio intraprendono iniziative di sostenibilità solo a livello operativo, senza ragionare in un'ottica di lungo periodo. Lo sviluppo sostenibile non è trattato a livello strategico, tutte le iniziative appartenenti a questo ambito sono intraprese in seguito a pressioni esterne, siano esse da parte di clienti o di enti legislativi; ci si limita a fare tutto il necessario per essere conforme alle leggi e non rischiare di incorrere in sanzioni a causa di comportamenti sconvenienti. In tale contesto la sostenibilità viene spesso considerata un inconveniente a cui far fronte, è pertanto difficile individuare dei vantaggi dalla relativa implementazione, specialmente nel breve periodo. Si agisce da follower adattandosi ai cambiamenti richiesti da altri, perdendo l'opportunità di proporre di propria sponte iniziative sostenibili innovative che potrebbero portare a vantaggi competitivi.
- **Attivo:** un approccio di questo tipo prevede che la sostenibilità sia integrata all'interno della strategia aziendale e occupi una posizione di rilevanza tra gli obiettivi da perseguire. In questo caso non ci si limita e farsi trascinare dalle richieste esterne: l'azienda si impegna nello sviluppo sostenibile grazie a una spinta che proviene dall'interno di essa, dai vertici manageriali. Le attività sostenibili vengono pianificate in un'ottica di lungo termine e possono riguardare gli ambiti più disparati, dall'investimento in impianti innovativi volti a ridurre l'impatto ambientale delle operazioni di produzione, all'impegno per sostenere le comunità dei Paesi del terzo mondo in cui si opera. Andando ben oltre quanto richiesto da leggi, clienti e stakeholder in generale, l'azienda può ambire a ottenere elevati vantaggi competitivi sia in termini puramente economici che reputazionali.
- **Collaborativo:** in un approccio di questo tipo l'implementazione della sostenibilità non si ferma ai confini aziendali ma si estende a clienti e fornitori. Essendo la sostenibilità uno dei principi cardine su cui si basa la strategia aziendale, si pretende che tutta la filiera di appartenenza persegua gli stessi obiettivi e operi in maniera eticamente corretta sia dal punto di vista sociale che ambientale. Assicurarsi che tutte le attività,

dalle materie prime al prodotto finito, siano svolte senza ledere in alcun modo persone e ambiente è l'unico modo per poter garantire la vendita di prodotti sostenibili sotto ogni punto di vista. Il compito dell'azienda aderente a tale approccio è quello di estendere e integrare la sostenibilità all'interno delle aziende partner attraverso collaborazioni e iniziative formative per rendere clienti e fornitori più competenti a riguardo.

6.2 Criticità del Sustainable Supply Management nel Luxury-Fashion

Tutte le informazioni scaturite dall'analisi precedentemente descritta costituiscono la base per lo studio vero e proprio di questa tesi; il passo successivo infatti consiste nell'identificare come l'adozione, o meno, di un comportamento sostenibile possa influire sulle aziende che si trovano negli stadi a monte delle filiere del lusso-fashion. Tale analisi risulta essere necessaria per il raggiungimento dell'obiettivo finale, l'elaborazione di good practice, che si basano proprio sulle mancanze e sulle problematiche emerse dai diversi casi di studio. Grazie all'utilizzo di un'analisi basata su diversi casi di studio, è possibile confrontare e identificare particolari implicazioni derivanti da scelte legate alla sostenibilità, e trarne conclusioni generali. In questa fase, partendo dai dati raccolti per ciascuna azienda coinvolta, si vuole arrivare a individuare questioni o problematiche che accomunano aziende che presentano caratteristiche o comportamenti simili. In base al settore merceologico di appartenenza, o al livello occupato lungo la filiera è possibile individuare comunanze e differenze interessanti, che tuttavia, costituiscono solo una minima parte delle considerazioni vere e proprie. Aldilà delle caratteristiche anagrafiche, infatti, vi è tutta una serie di implicazioni strettamente legata al tema della sostenibilità che accomuna o differenzia i diversi fornitori intervistati; tali questioni possono riguardare le pratiche in atto, l'approccio adottato o le ragioni che hanno spinto verso lo sviluppo sostenibile.

6.3 Ruolo dei Brand Owner nel Sustainable Supply Management

Oltre all'individuazione di criticità e caratteristiche tipiche delle filiere in esame, sulla base dell'analisi preliminare è possibile generare considerazioni e ipotesi riguardanti l'effettivo ruolo che i brand owner assumono nella diffusione della sostenibilità a monte della propria filiera. L'opportunità aggiuntiva che deriva dal concentrare la ricerca sui fornitori consiste nella possibilità di ottenere informazioni attendibili sui brand owner e carpirne i comportamenti, senza

coinvolgerli direttamente. In questo modo è possibile capire quale sia realmente la situazione presente nelle relative filiere, aldilà di quanto ognuno di essi possa dichiarare. Lo studio di questa tesi è concentrato sul tema della sostenibilità, ma il fatto che il settore in esame sia quello del lusso, rende inevitabile indagare sulle relazioni esistenti tra brand owner e supplier. Il prodotto di lusso, più di ogni altro, deve rispondere a una serie di requisiti di eccellenza, perciò, è interessante indagare fino a che punto si estende il controllo dei brand owner lungo le proprie supply chain. Gran parte delle attività che concorrono alla realizzazione del prodotto finito, pur essendo core competences, vengono affidate a fornitori esterni che quindi diventano responsabili della qualità che un prodotto di lusso deve garantire. Essendo la sostenibilità uno dei valori che ormai devono essere presenti all'interno della qualità, risulta interessante capire fino a che punto la sostenibilità rientra nelle priorità di un marchio nelle relazioni con i propri fornitori.

6.4 Elaborazione good practice

La parte di questa tesi dedicata all'analisi prende il via dalla generazione di una base solida di informazioni ricavate attraverso le interviste; si passa poi all'elaborazione e al confronto dei dati raccolti in modo da poter individuare le mancanze che attualmente si ripercuotono sulle filiere del settore in esame. L'analisi viene fatta sia da un punto di vista prettamente sostenibile, sia seguendo una visione più generale in modo da poter rilevare le dinamiche presenti tra le diverse dimensioni studiate. In particolare, attraverso le testimonianze dirette dei diversi fornitori si vuole definire l'impatto che i brand owner possono avere sul comportamento di un supplier nell'ambito della sostenibilità. Una volta identificate dinamiche, problematiche e caratteristiche si può passare alla generazione di proposte di miglioramento, good practice, che hanno l'obiettivo di rendere più sostenibili le filiere del settore lusso-fashion.

Il punto di vista adottato è sempre stato quello dei fornitori, ciò nonostante, proprio a causa delle difficoltà riscontrate da alcuni di essi, è stato possibile generare proposte rivolte ad altri stakeholder coinvolti: brand owner, legislatori, consumatori. Il tema del Sustainable Supply Chain Management è estremamente complesso, e non si può ambire al raggiungimento un cambiamento decisivo coinvolgendo solo una piccola parte degli attori presenti all'interno del supply network. Per far sì che vi sia un reale miglioramento della situazione attuale è necessario che ogni parte coinvolta si impegni in programmi seri e ben pianificati volti allo sviluppo sostenibile delle filiere.

7

ANALISI DEI CASI DI STUDIO

Capitolo 7: Analisi dei Casi di studio

In questo capitolo viene riportata una sintesi dei casi di studio, consultabili in appendice; partendo dal primo livello di fornitura, tessile e pelletteria, e in seguito, risalendo la filiera, vi sono i casi appartenenti al secondo livello, tessile, pelletteria e bigiotteria.

Per ogni azienda intervistata ci si concentra su due aree di interesse: l'analisi dell'azienda e del supply network a cui appartiene, e il tema della sostenibilità.

Nella prima parte viene riportato: il settore di appartenenza, in quanto, pur concentrandoci sul settore della moda abbiamo esplorato sia le filiere tessili sia quelle della pelletteria; i brand per cui lavorano, la maggior parte degli intervistati infatti serve più di un marchio, inoltre in base a questo è stato possibile identificare i marchi più impegnati nella collaborazione lungo la filiera e nella sostenibilità; le attività ricoperte dalle diverse aziende lungo la filiera, in questa sintesi riportiamo solamente l'output delle proprie attività in modo da poterle collocare nei diversi livelli di fornitura, e le materie prime da cui partono. Sempre in questa prima fase sono riportate le variabili che caratterizzano i rapporti lungo la filiera: l'autonomia negli acquisti, per capire il livello di controllo esercitato dai brand owner; i rapporti con i clienti e i fornitori, a seconda del livello di fornitura in cui si trovano, questo aspetto è particolarmente interessante sia per capire le dinamiche che caratterizzano una supply chain del settore lusso fashion, sia per valutare l'influenza e il controllo che un brand può avere sulla propria filiera. Infine, sempre per quanto riguarda lo studio dei rapporti lungo la filiera, riportiamo i criteri di selezione utilizzati sia dai brand per scegliere i fornitori di primo livello, sia da questi ultimi per selezionare i propri subfornitori; è stato ritenuto opportuno analizzare e confrontare tali requisiti principalmente per capire se la sostenibilità risulta essere un criterio determinante o solo marginale.

La seconda parte di ciascun caso si concentra sui vari aspetti che coinvolgono il tema della sostenibilità; in primo luogo vengono riportate le pressioni che hanno portato l'azienda ad impegnarsi nella sostenibilità, distinguendo tra esterne, interne e provenienti dai brand owner ed evidenziando quelle più rilevanti; si passa quindi ad identificare l'approccio delle aziende nei riguardi della sostenibilità: in base a quanto appreso dalle interviste il comportamento di ciascuna può essere classificato come attivo, reattivo o collaborativo. Sempre per quanto riguarda le implicazioni che la sostenibilità porta con sé, vengono riportati i benefici e le barriere che gli intervistati hanno riscontrato nei confronti del tema in esame.

Per poter valutare il livello di sostenibilità e l'impegno in tale direzione è stato necessario indagare su quali pratiche vengono messe in atto in questo preciso settore; per ogni azienda intervistata viene quindi riportato un elenco delle

pratiche, sia ambientali che sociali, in cui si vedono impegnati; oltre a riportare le iniziative intraprese viene indicato se vi è un sistema di KPI che vanno a misurare gli impatti delle pratiche stesse.

Infine, per ogni caso aziendale si riportano gli spunti emersi e le evidenze caratteristiche dell'intervistato in esame.

7.1 Mary Short's Tricot

Supply network	
Settore	Tessile
Brand	Loro Piana, Louis Vuitton, Bottega Veneta, Brioni
Output	Capi di maglieria
Materie Prime	Cashmere, Baby Cashmere, Vicuna, Lana
Gestione Acquisti	Autonoma con linee guida e black list
Livello di Collaborazione con i Brand	Medio-Alto
Criteri di selezione Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità • Affidabilità • Livello di servizio

Tabella 13. Supply Network Mary Short's Tricot

Implicazioni della Sostenibilità		
Pressioni	Esterne	Conformità legislativa
	Interne	Etica imprenditoriale
	Brand Owner	Non rilevante
Approccio		Reattivo
Benefici		<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologie innovative • Conformità leggi • Ambiente di lavoro
Barriere		<ul style="list-style-type: none"> • Costi di attuazione

Tabella 14. Implicazioni Sostenibilità Mary Short's Tricot

Pratiche Sostenibili	
Ambientali	<ul style="list-style-type: none"> • Impianti per il risparmio energetico • Impianti per il risparmio idrico
Sociali	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente e condizioni di lavoro a norma di legge • Attenzione alla salute e al benessere dei lavoratori al di là di quanto richiesto dalla legge
Presenza di KPI	-

Tabella 15. Pratiche Sostenibili Mary Short's Tricot

Spunti emersi
<ul style="list-style-type: none"> • Poca consapevolezza sui temi della sostenibilità • Gli impianti vengono innovati più per fini economici di efficienza che per interesse agli impatti ambientali

Tabella 16. Spunti emersi Mary Short's Tricot

7.2 Gallo tessile

Supply network	
Settore	Tessile
Brand	LVMH, Kering, Versace, Zegna
Output	Capi di maglieria
Materie Prime	Cotone, Lana
Gestione Acquisti	Autonoma con linee guida e black list
Livello di Collaborazione con i Brand	Moderato: presenza di piani di formazioni
Criteri di selezione Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità • Sostenibilità

Tabella 17. Supply Network Gallo Tessile

Implicazioni della Sostenibilità		
Pressioni	Esterne	Conformità legislativa
	Interne	Non rilevante
	Brand Owner	Possibilità di esportare
Approccio		Reattivo
Benefici		<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di esportare • Conformità alle leggi • Ambiente di lavoro • Stabilimento in centro città
Barriere		-

Tabella 18. Implicazioni Sostenibilità Gallo Tessile

Pratiche Sostenibili	
Ambientali	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione degli scarti • Redazione di report • Eliminazione di materiali nocivi
Sociali	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente e condizioni di lavoro a norma di legge • Adesione ad un'iniziativa benefica promossa da Intesa San Paolo
Presenza di KPI	-

Tabella 19. Pratiche Sostenibili Gallo Tessile

Spunti emersi
<ul style="list-style-type: none"> • Realtà troppo piccola per poter imporre o diffondere la sostenibilità • È controllata dai brand owner ma non può garantire lo stesso controllo sui propri fornitori

Tabella 20. Spunti emersi Gallo Tessile

7.3 Milven Tricot

Supply network	
Settore	Tessile
Brand	Missoni, Calvin Klein, Mary Katrantzou, Fausto Puglisi (in licenza)
Output	Capi di maglieria
Materie Prime	Cotone, Lana
Gestione Acquisti	Autonoma con linee guida e black list
Livello di Collaborazione con i Brand	Moderato (a parte Fausto Puglisi): presenza di piani di formazione
Criteri di selezione Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità

Tabella 21. Supply Network Milven Tricot

Implicazioni della Sostenibilità		
Pressioni	Esterne	Conformità legislativa
	Interne	Non rilevante
	Brand Owner	Possibilità di esportare
Approccio		Reattivo
Benefici		<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di esportare • Conformità alle leggi • Ambiente di lavoro
Barriere		-

Tabella 22. Implicazioni Sostenibilità Milven Tricot

Pratiche Sostenibili	
Ambientali	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione degli scarti • Redazione dei report • Eliminazione di materiali nocivi
Sociali	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente e condizioni di lavoro a norma di legge
Presenza di KPI	-

Tabella 23. Pratiche Sostenibili Milven Tricot

Spunti emersi
<ul style="list-style-type: none"> • Realtà troppo piccola per poter imporre o diffondere la sostenibilità • È controllata dai brand owner ma non può garantire lo stesso controllo sui propri fornitori

Tabella 24. Spunti emersi Milven Tricot

7.4 Larioseta

Supply network	
Settore	Seta
Brand	Moschino, Pollini, Iceberg
Output	Accessori da collo (foulard, sciarpe)
Materie Prime	Seta
Gestione Acquisti	Autonomia Completa
Livello di Collaborazione con i Brand	Basso
Criteri di selezione Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità • Affidabilità

Tabella 25. Supply Network Larioseta

Implicazioni della Sostenibilità		
Pressioni	Esterne	Conformità legislativa
	Interne	Non particolarmente rilevante
	Brand Owner	Assente
Approccio		Reattivo
Benefici		<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologie innovative • Conformità leggi
Barriere		-

Tabella 26. Implicazioni Sostenibilità Larioseta

Pratiche Sostenibili	
Ambientali	<ul style="list-style-type: none"> • Impianti per il risparmio energetico • Impianti per il risparmio idrico • Certificato Seri.Co
Sociali	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente e condizioni di lavoro a norma di legge
Presenza di KPI	-

Tabella 27. Pratiche Sostenibili Larioseta

Spunti emersi
<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa consapevolezza sui temi della sostenibilità • Gli investimenti in impianti più efficienti vengono fatti per risparmiare in termini di costo: la riduzione dell'impatto ambientale è solo un fattore di secondaria importanza

Tabella 28. Spunti emersi Larioseta

7.5 Pelletteria Almax

Supply network	
Settore	Pelletteria
Brand	Gucci, Gruppo Kering, Cavalli, Fendi
Output	Borse, Valigie
Materie Prime	Pelle
Gestione Acquisti	Le materie prime vengono fornite per il 98% dai marchi
Livello di Collaborazione con i Brand	Elevata: Partnership con Gucci
Criteri di selezione Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità • Livello di servizio • Sostenibilità

Tabella 29. Supply Network Pelletteria Almax

Implicazioni della Sostenibilità		
Pressioni	Esterne	Conformità legislativa
	Interne	Etica imprenditore
	Brand Owner	Superiore alle normative
Approccio		Collaborativo
Benefici		<ul style="list-style-type: none"> • Piani di formazione • Collaborazione lungo la filiera • Conformità alle leggi
Barriere		<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa tutela del Made In

Tabella 30. Implicazioni Sostenibilità Pelletteria Almax

Pratiche Sostenibili	
Ambientali	<ul style="list-style-type: none"> • Redazione di report • Presenza di una figura dedicata • Si conformano ai marchi certificati per cui lavorano • Gestione degli scarti
Sociali	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente di lavoro conforme alla legge • Partecipano a un programma di rete promosso da Gucci • Soci fondatori della banca di Scandicci • Realizzazione di una scuola ITS per la formazione in ambito della moda e della pelletteria
Presenza di KPI	-

Tabella 31. Pratiche Sostenibili Pelletteria Almax

Spunti emersi
<ul style="list-style-type: none"> • L'impegno e l'attenzione verso lo sviluppo sostenibile è dovuto alle spinte proveniente dai marchi di lusso che riforniscono. Grazie alla collaborazione con questi la mentalità interna all'azienda è diventata più sensibile al tema favorendo lo sviluppo di iniziative proprie • Si sentono minacciati dalla scarsa tutela delle norme etiche e morali ancor prima di quelle sostenibili

Tabella 32. Spunti emersi Pelletteria Almax

7.6 Pelletteria Giancarlo

Supply network	
Settore	Pelletteria
Brand	Gucci
Output	Piccola pelletteria
Materie Prime	Pelle
Gestione Acquisti	Le materie prime vengono fornite dai marchi
Livello di Collaborazione con i Brand	Elevata: Partnership con Gucci
Criteri di selezione Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità • Grandezza aziendale

Tabella 33. Supply Network Pelletteria Giancarlo

Implicazioni della Sostenibilità		
Pressioni	Esterne	Conformità legislativa
	Interne	Etica imprenditore
	Brand Owner	Superiore alle normative
Approccio		Collaborativo
Benefici		<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologie innovative • Piani di formazione • Conformità con le leggi
Barriere		<ul style="list-style-type: none"> • Elevata burocrazia

Tabella 34. Implicazioni Sostenibilità Pelletteria Giancarlo

Pratiche Sostenibili	
Ambientali	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza figura dedicata • Redazione di report • Gestione degli scarti
Sociali	<ul style="list-style-type: none"> • Conformazione ai marchi certificati per cui lavorano (SA8000) • Sono controllati e sono sottoposti a controlli anche i subfornitori • Fanno parte di un contratto di rete promosso da Gucci
Presenza di KPI	-

Tabella 35. Pratiche Sostenibili Pelletteria Giancarlo

Spunti emersi
<ul style="list-style-type: none"> • Essere coinvolti in una partnership rende l'azienda più consapevole in termini di sostenibilità • La rete ha come fine lo sviluppo sostenibile, grazie al supporto del marchio l'azienda può sviluppare le proprie competenze e diffonderle a monte della propria rete

Tabella 36. Spunti emersi Pelletteria Giancarlo

7.7 Emilcotoni

Supply Network		
Settore	Tessile	
Brand	Chanel, Hermès, Prada	
Output	Filati	
Materie prime	Cotone	
Gestione acquisti	Autonoma con linee guida e black list	
Livello di collaborazione lungo la filiera	Brand owner	Rapporto diretto
	Fornitori intermedi	Rapporto diretto
Requisiti richiesti ai fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità • Certificazioni 	
Requisiti richiesti dai clienti	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità • Conformità legislativa 	

Tabella 37. Supply Network Emilcotoni

Implicazioni della Sostenibilità		
Pressioni	Esterne	Non rilevante
	Interne	Volontà della proprietà
	Brand Owner	Relative alle esportazioni
Approccio	Attivo	
Benefici	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione • Collaborazione lungo la filiera • Conformità legislativa • Ambiente di lavoro 	
Barriere	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa tutela del Made In 	

Tabella 38. Implicazioni Sostenibilità Emilcotoni

Pratiche Sostenibili	
Ambientali	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminazione prodotti chimici • Certificazioni (Oeko-Tex)
Sociali	<ul style="list-style-type: none"> • Conformità alle leggi • Controllo conformità subfornitori • Sponsorizzazioni sportive • Collaborazione con UNICEF
Presenza di KPI	-

Tabella 39. Pratiche Sostenibili Emilcotoni

Spunti emersi
<ul style="list-style-type: none"> • Poca fiducia nell'etica dei marchi di lusso • Ambiente collaborativo e cultura aziendale aiutano lo sviluppo di piani di sostenibilità

Tabella 40. Spunti emersi Emilcotoni

7.8 Tintoria Finissaggio 2000

Supply Network		
Settore	Tessile	
Brand	Kering, LVMH	
Output	Tessuti in maglia	
Materie prime	Lana, Cotone	
Gestione acquisti	Le materie prime vengono fornite dai marchi	
Livello di collaborazione lungo la filiera	Brand owner	Sia rapporti diretti che intermedi
	Fornitori intermedi	Rapporto diretto
Requisiti richiesti ai fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Aderenza allo standard REACH • Certificazione Oeko-Tex 	
Requisiti richiesti dai clienti	<ul style="list-style-type: none"> • Aderenza allo standard REACH • Certificazione Oeko-Tex • Rispetto richieste per le dogane 	

Tabella 41. Supply Network Tintoria Finissaggio 2000

Implicazioni della Sostenibilità		
Pressioni	Esterne	Conformità legislative
	Interne	Volontà della proprietà
	Brand Owner	Possibilità di esportare
Approccio	Attivo	
Benefici	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente di lavoro coeso 	
Barriere	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di uniformità a livello legislativo 	

Tabella 42. Implicazioni Sostenibilità Tintoria Finissaggio 2000

Pratiche Sostenibili	
Ambientali	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione dati con ERP • Adesione informale a ISO 14001 • Certificazione Oeko-Tex • Adesione al progetto tessile e salute • Gestione degli scarti • Impianti di efficienza energetica • Impianti di efficienza idrica
Sociali	<ul style="list-style-type: none"> • Donazioni finanziarie per il territorio locale
Presenza di KPI	-

Tabella 43. Pratiche Sostenibili Tintoria Finissaggio 2000

Spunti emersi
<ul style="list-style-type: none"> • La richiesta di conformità e di adesione a certificazioni da parte dei brand viene vista più come uno scarico di responsabilità piuttosto che un effettivo interesse ai temi sostenibili • Vi è difficoltà nell'individuare progetti seri e realmente efficaci • Vi è una mancanza di coerenza legislativo sia a livello nazionale ma ancor di più a livello globale

Tabella 44. Spunti emersi Tintoria Finissaggio 2000

7.9 Conceria La Veneta

Supply Network		
Settore	Pelletteria	
Brand	Jimmy Choo, Marc Jacobs, Micheal Kors, Louis Vuitton, Ives Saint Laurent, Dior	
Output	Pellame per scarpe e borse	
Materie prime	Pelle di vitello e vitellino	
Gestione acquisti	Autonoma con linee guida e black list	
Livello di collaborazione lungo la filiera	Brand owner	Rapporto diretto
	Fornitori intermedi	Rapporto diretto
Requisiti richiesti ai fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Prezzo • Certificazioni 	
Requisiti richiesti dai clienti	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità • Conformità legislativa 	

Tabella 45. Supply Network Conceria La Veneta

Implicazioni della Sostenibilità		
Pressioni	Esterne	Conformità legislativa
	Interne	Etica imprenditore
	Brand Owner	Superiore alle normative
Approccio	Reattivo	
Benefici	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologie innovative • Formazione • Conformità legislativa 	
Barriere	<ul style="list-style-type: none"> • Costi 	

Tabella 46. Implicazioni Sostenibilità Conceria La Veneta

Pratiche Sostenibili	
Ambientali	<ul style="list-style-type: none"> • Impianti per il risparmio energetico • Eliminazione prodotti chimici • Certificazione ISO 14001
Sociali	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente e condizioni di lavoro a norma di legge • Piani di formazione
Presenza di KPI	Si

Tabella 47. Pratiche Sostenibili Conceria La Veneta

Spunti emersi
<ul style="list-style-type: none"> • Dispersione geografica dei subfornitori rende difficile ottenere garanzie sulle modalità di lavorazione dei materiali acquistati e ancor più improbabile la possibilità di instaurare rapporti di collaborazione

Tabella 48. Spunti emersi Conceria La Veneta

7.10 Conceria Stefania

Supply Network		
Settore	Pelletteria	
Brand	Gucci, Bottega Veneta, Prada, Jimmy Choo, Ferragamo, Yves Saint Laurent	
Output	Pellame per calzature da donna	
Materie prime	Pelli di camoscio e vitellino	
Gestione acquisti	Autonomia completa	
Livello di collaborazione lungo la filiera	Brand owner	Rapporti diretti
	Fornitori intermedi	-
Requisiti richiesti ai fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità • Affidabilità • Sostenibilità • Rapporti di lungo periodo 	
Requisiti richiesti dai clienti	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità • Affidabilità • Certificazioni 	

Tabella 49. Supply Network Conceria Stefania

Implicazioni della Sostenibilità		
Pressioni	Esterne	Conformità legislativa
	Interne	Volontà della proprietà
	Brand Owner	Superiore alla normativa
Approccio	Attivo	
Benefici	<ul style="list-style-type: none"> • Innovazioni tecnologiche • Soddisfazione cliente 	
Barriere	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà di adattamento alle richieste 	

Tabella 50. Implicazioni Sostenibilità Conceria Stefania

Pratiche Sostenibili	
Ambientali	<ul style="list-style-type: none"> • Impianti per ridurre inquinamento • Misurazione impatti • Eliminazione sostanze tossiche
Sociali	<ul style="list-style-type: none"> • Forte controllo e collaborazione con la filiera a monte • Sponsorizzazione di progetti di formazione per scuole e università riguardanti moda e pelletteria
Presenza di KPI	Si

Tabella 51. Pratiche Sostenibili Conceria Stefania

Spunti emersi
<ul style="list-style-type: none"> • I marchi richiedono controlli e certificazioni per potersi togliere la responsabilità • L'orientamento alla collaborazione lungo la filiera e all'instaurare rapporti di lungo termine porta vantaggi per la sostenibilità

Tabella 52. Spunti emersi Conceria Stefania

7.11 Acra catene

Supply Network		
Settore	Lavorazioni meccaniche su metallo	
Brand	Stella McCartney, Chanel	
Output	Accessori metallici, catene, bigiotterie	
Materie prime	Ferro, Ottone	
Gestione acquisti	Autonoma con linee guida e black list	
Livello di collaborazione lungo la filiera	Brand owner	-
	Fornitori intermedi	Rapporti diretti
Requisiti richiesti ai fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Prezzo 	
Requisiti richiesti dai clienti	<ul style="list-style-type: none"> • Conformità legislativa • Unicità del Made In • Prezzo 	

Tabella 53. Supply Network Acra Catene

Implicazioni della Sostenibilità		
Pressioni	Esterne	Conformità legislativa
	Interne	-
	Brand Owner	-
Approccio	Reattivo	
Benefici	-	
Barriere	<ul style="list-style-type: none"> • Costi • Eccessiva burocrazia 	

Tabella 54. Implicazioni Sostenibilità Acra Catene

Pratiche Sostenibili	
Ambientali	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminazione prodotti chimici • Certificazione REACH
Sociali	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente e condizioni di lavoro a norma di legge
Presenza di KPI	-

Tabella 55. Pratiche Sostenibili Acra Catene

Spunti emersi
<ul style="list-style-type: none"> • Il settore principale a cui appartiene non è quello del fashion • Lavorando in questo particolare settore ha riscontrato complicazioni dovute a richieste più stringenti • Necessità di adattarsi ad un modo di lavorare diverso da quello degli altri settori

Tabella 56. Spunti emersi Acra Catene

8

RISULTATI

Capitolo 8: Risultati

8.1 Analisi cross case

Dopo aver analizzato singolarmente ciascun caso aziendale il nostro studio procede attraverso l'analisi cross case che permette di confrontare le aziende intervistate sotto ogni aspetto trattato.

In prima battuta è stata effettuata un'analisi preliminare, confrontando i casi aziendali secondo tre prospettive distinte: confronto generale, raffrontando tutte le aziende intervistate, confronto tra filiere di appartenenza, clusterizzando le aziende in base al proprio settore, e confronto tra livelli di appartenenza, raggruppando le aziende che producono prodotto finito al primo livello e fornitori di semilavorati al secondo livello.

In base a quanto emerso da questa fase preliminare i risultati più significativi sono relativi alla terza modalità di confronto: procediamo quindi nell'analisi cross case andando a studiare per ogni argomento dell'intervista le aziende suddivise in primo e secondo livello di fornitura.

Bisogna tuttavia fare delle precisazioni in quanto esistono due casi particolari:

- Larioseta è stata posta all'interno dell'analisi tra i fornitori di primo livello, in quanto ha rapporti diretti con i Brand Owner e ricopre tutte le attività per la realizzazione del prodotto finito; ciò nonostante, partendo dalle materie prime e non da prodotti semilavorati, presenta caratteristiche e peculiarità comuni a quelle emerse dai fornitori di secondo livello.
- Acra catene è stata inclusa nel campione di analisi al fine di mappare nella maniera più completa possibile tutte le filiere del settore in esame; tuttavia l'azienda si occupa solo marginalmente di prodotti legati alla moda, pertanto ha caratteristiche che si discostano dalle altre intervistate e per alcuni aspetti non può risultare rappresentativa del settore in esame.

8.1.1 Pressioni

In base a quanto dichiarato dalle aziende intervistate, le pressioni sono state divise in esterne, intese come legislative e normative (NGO), interne e provenienti dai brand owner; le Tabelle 57 e 58 riportano per ciascuna azienda quale di queste sia considerata la più rilevante.

La pressione predominante ad attuare azioni in ottica sostenibile è risultata essere quella normativa per i due terzi delle aziende di primo livello; a questo livello della filiera le lavorazioni hanno tendenzialmente un basso impatto ambientale e quindi risulta normale che l'attenzione dei brand owner sia più bassa e che la pressione predominante sia quella legislativa. Aumentando gli sforzi a questo stadio della filiera non si otterrebbero risultati apprezzabili e i rischi di immagine per i brand owner non sono elevati.

Le due aziende che presentano una pressione maggiore da parte dei brand owner hanno lo stesso cliente principale, Gucci, noto per la sua particolare attenzione al tema della sostenibilità.

Risulta strano come Larioseta, l'azienda con più impatti ambientali per le sue caratteristiche come sottolineato nell'introduzione, sia stata l'unica ad affermare la non presenza di pressioni da parte dei Brand Owner.

Per quanto riguarda le aziende appartenenti al secondo livello della filiera, le pressioni da parte dei brand owner risultano essere le principali. A questo stadio le attività sono ad alto impatto ambientale, ma anche sociale: è da sottolineare infatti l'attenzione alla messa in sicurezza dell'ambiente lavorativo in quanto molte operazioni richiedono di maneggiare sostanze chimiche pericolose e a volte anche tossiche.

È da specificare che la pressione a cui è sottoposta un'azienda risulta essere più o meno elevata in base al brand che la esercita: la Conceria Stefania, ad esempio, ha affermato che Bottega Veneta ha delle richieste più stringenti rispetto ad altri clienti relativamente alla presenza di sostanze chimiche potenzialmente dannose.

Il caso di Emilcotoni è degno di nota, in quanto è l'unico sia del primo che del secondo livello ad avere la pressione primaria rappresentata dall'etica dell'imprenditore. L'azienda presenta attività con basso impatto ambientale, non utilizzando risorse idriche né chimiche nel suo ciclo di lavoro, ma presenta un'elevata attenzione alla dimensione sociale. Per la proprietà aziendale l'ambiente di lavoro ha un'elevata importanza: lo studio dell'architettura degli spazi va oltre alla conformità alle norme riguardo la sicurezza, cercando di rendere l'ambiente lavorativo, volto a favorire le interazioni sociali tra i dipendenti, il più armonioso possibile.

Pressione Predominante	Esterna	Interna	Brand Owner
Mary Short's Tricot	√		
Gallo Tessile	√		
Milven Tricot	√		
Larioseta	√		
Pelletteria Almax			√
Pelletteria Giancarlo			√

Tabella 57. Pressione Predominante Primo Livello di Fornitura

Pressione Predominante	Esterna	Interna	Brand Owner
Emilcotoni		√	
Tintoria Finissaggio 2000			√
Conceria La Veneta			√
Conceria Stefania			√
ACRA Catene	√		

Tabella 58. Pressione Predominante Secondo Livello di Fornitura

8.1.2 Selezione dei Fornitori

Per quanto riguarda il primo livello di fornitura, il requisito necessario per entrare a far parte di una filiera di questo tipo, risulta essere senza alcun dubbio la qualità; avendo esaminato aziende che riforniscono i marchi più prestigiosi della moda il risultato non stupisce: la qualità è l'elemento necessario da preservare per le aziende brand owner che hanno deciso di non rinunciare al valore del Made in Italy.

È bene precisare che la Tabella 59 e Tabella 61 coincidono. Rappresentano sia i requisiti che i brand owner richiedono ai propri fornitori, sia quelli che questi ultimi richiedono ai relativi subfornitori: dalle interviste è emerso infatti che i criteri di selezione coincidevano.

Altri requisiti tenuti in considerazione nella fase di selezione dei fornitori sono l'affidabilità, la grandezza aziendale e il livello di servizio; tutte caratteristiche che evidenziano l'orientamento della filiera all'eccellenza e al raggiungimento di prodotti di qualità per la soddisfazione del cliente finale. Nel corso di queste interviste, come previsto, il prezzo non è mai emerso come variabile influenzante: non si accettano compromessi sulla qualità.

Solo metà delle aziende di primo livello (Gallo Tessile, Milven, Almax) ha inserito la sostenibilità tra i requisiti di selezione e solo dopo averglielo chiesto espressamente. Questo risultato esprime con chiarezza che attualmente, nel settore del lusso, tutti gli sforzi sono orientati all'eccellenza e alla qualità, ponendo in secondo piano ogni altro aspetto. Tuttavia va anche considerato che, trovandosi al primo livello di fornitura, si tratta di aziende che portano avanti la tradizione del Made in Italy, e che pertanto devono perseguire leggi e regolamentazioni sia dal punto ambientale che sociale; si può quindi desumere che a questo livello, una soglia minima di sostenibilità sia data per scontata.

Per quanto riguarda i fornitori di secondo livello i criteri e i requisiti di selezione non sono risultati così univoci; innanzitutto è stato necessario differenziare i requisiti con cui i soggetti intervistati vengono selezionati dai propri clienti, brand owner o fornitori intermedi, e i criteri con cui scelgono i propri fornitori di materie prime.

Analizzando primariamente i criteri attraverso i quali vengono selezionati dai brand owner o dai fornitori intermedi, a seconda dei casi, la qualità risulta essere ancora uno degli elementi più determinanti, insieme alla conformità legislativa. La filiera si allunga e i brand owner hanno meno controllo diretto su questo tipo di aziende pertanto richiedono maggiori garanzie per non incorrere in problematiche dovute a situazioni di non conformità. Molto probabilmente tale fatto spiega anche il motivo per cui vediamo emergere la richiesta di certificazioni, generalmente ambientali (OEKO-TEX 100, REACH), da parte dei marchi. Per confrontare e trarre conclusioni dai diversi criteri di selezione è

necessario tenere conto della tipologia di attività intraprese a questo livello: sia nel settore tessile che del pellame vi sono procedure che richiedono sostanze tossiche o inquinanti come la tintura e la concia; è quindi probabile che l'adesione a determinate certificazioni sia necessaria solo quando si ricoprono determinate attività.

Ponendo ora l'attenzione sui criteri di selezione che le aziende in esame utilizzano nella scelta dei propri subfornitori, risulta chiaro che la richiesta di certificazioni assume un'importanza rilevante, anche paragonata alla qualità. Spesso a questo punto della filiera, la rete di fornitura si disperde, andando oltre i confini del Paese, risulta quindi difficile avere confronti diretti e rapporti di collaborazione; per non avere problemi alle dogane e poter garantire ai brand owner la conformità richiesta, queste aziende richiedono ai propri fornitori determinate certificazioni senza però poter verificare, nella gran parte dei casi, la veridicità di quanto attestato.

Solo in un caso (Conceria Stefania) è emerso che, nonostante la distanza geografica e la dispersione dei fornitori, vi sono relazioni durature e collaborative con alcuni di essi, vi è inoltre un forte impegno da parte del management aziendale che periodicamente si reca sul posto per instaurare rapporti di fiducia ancora più saldi; in questo modo l'azienda si assicura una fornitura continua e di qualità e al tempo stesso controlla che non vi siano situazioni di non conformità. L'azienda in esame è anche l'unica ad aver posto la sostenibilità tra i valori richiesti ai fornitori; in realtà non è completamente corretto affermare che le altre aziende in esame non considerino la sostenibilità in fase di selezione in quanto anch'esse pretendono delle certificazioni ambientali dai propri fornitori.

Requisiti richiesti dai Clienti	Qualità	Affidabilità	Livello di Servizio	Grandezza Aziendale	Sostenibilità
Mary Short's Tricot	✓	✓	✓		
Gallo Tessile	✓				✓
Milven Tricot	✓				✓
Larioseta	✓	✓			
Pelletteria Almax	✓		✓		✓
Pelletteria Giancarlo	✓			✓	

Tabella 59. Requisiti Richiesti dai Clienti Primo Livello di Fornitura

Requisiti Richiesti dai Clienti	Qualità	Unicità Made In	Conformità Legislativa	Certificazioni	Affidabilità
Emilcotoni	✓		✓		
Tintoria Finissaggio 2000				✓	
Conceria La Veneta	✓		✓	✓	
Conceria Stefania	✓			✓	✓
ACRA Catene		✓	✓		

Tabella 60. Requisiti Richiesti dai Clienti Secondo Livello di Fornitura

Requisiti richiesti ai Fornitori	Qualità	Affidabilità	Livello di Servizio	Grandezza Aziendale	Sostenibilità
Mary Short's Tricot	✓	✓	✓		
Gallo Tessile	✓				✓
Milven Tricot	✓				✓
Larioseta	✓	✓			
Pelletteria Almax	✓		✓		✓
Pelletteria Giancarlo	✓			✓	

Tabella 61. Requisiti Richiesti ai Fornitori Primo Livello di Fornitura

Requisiti richiesti ai Fornitori	Prezzo	Qualità	Affidabilità	Certificazioni	Sostenibilità
Emilcotoni		✓		✓	
Tintoria Finissaggio 2000				✓	
Conceria La Veneta				✓	
Conceria Stefania		✓	✓		✓
ACRA Catene	✓				

Tabella 62. Requisiti Richiesti ai Fornitori Secondo Livello di Fornitura

8.1.3 Pratiche

Attraverso l'analisi delle iniziative sostenibili messe in atto dalle aziende della filiera inbound si vuole capire l'effettivo livello attuale dello sviluppo sostenibile, sia dal punto di vista ambientale che sociale. L'obiettivo ultimo di tale analisi consiste nell'individuazione di possibili trend legati al posizionamento delle diverse aziende all'interno del supply network in esame.

Facendo riferimento al primo livello di fornitura, in Tabella 63 sono riportate le pratiche ambientali: si nota immediatamente la scarsità di iniziative volte a ridurre l'impatto ambientale. L'attività maggiormente diffusa è la gestione degli scarti (Gallo Tessile, Milven Tricot, Almax, Pelletteria Giancarlo): mentre per le prime due aziende, facenti parte del settore tessile, la gestione ha un puro scopo di riduzione dell'inquinamento, nel caso delle due pelletterie fiorentine le motivazioni sono tutt'altro che ambientali. Vi sono infatti due fattori che rendono obbligatoria la gestione degli scarti: facendo entrambe parte di una partnership con Gucci, ricevono direttamente dal marchio una quantità di materiale pari a quella necessaria per la produzione e in caso di eccesso sono obbligate a riconsegnare tutto al marchio. Tale gestione estremamente controllata dei materiali è dovuta alla necessità di difendere l'integrità del brand ed evitare la possibilità di vendite secondo canali non autorizzati. Un secondo fattore è puramente economico: nella fase di taglio è interesse del fornitore riuscire a sfruttare al meglio le pelli a disposizione in modo da ridurre al minimo gli sprechi: trattandosi delle pelli più pregiate in assoluto anche i minimi sprechi comportano costi aggiuntivi non indifferenti.

Continuando nell'analisi delle pratiche adottate è interessante indagare sulle motivazioni che portano le aziende ad intraprendere iniziative di questo tipo. In particolare riferendosi a Mary Short's Tricot e Larioseta, risultano entrambe impegnate nella riduzione dell'impatto ambientale attraverso la realizzazione di impianti efficienti dal punto di vista idrico ed energetico; in realtà, nel corso dell'intervista è emerso che in entrambi i casi gli impianti sono stati adottati più per motivi di carattere economico, per essere innovativi e ridurre i consumi, piuttosto che per una preoccupazione nei confronti dell'ambiente.

Per quanto riguarda Larioseta in particolare, il fatto che aderisca a certificazioni si riferisce ad attività che si avvicinano maggiormente ai fornitori di secondo livello, pertanto tratteremo in seguito tale argomento.

Infine è bene specificare che la natura delle attività ricoperte da queste aziende non è particolarmente inquinante: per la maggior parte di essi gli unici impatti derivano dall'energia utilizzata per far funzionare le macchine. Non vi è pertanto nemmeno la necessità di impegnarsi ulteriormente per ridurre gli impatti.

Spostando ora l'attenzione sulle pratiche sociali (Tabella 65), indichiamo con pratiche "interne legislative" tutte le iniziative e i provvedimenti che rendono l'azienda conforme alla legge in termini di ambiente di lavoro e di condizioni dei lavoratori. Sebbene possa apparire scontato il fatto che tutte le aziende intervistate perseguano le norme legislative vigenti nel nostro Paese, è interessante riportare i concetti emersi a tal proposito durante le interviste. Il fatto che siano i rappresentanti di uno dei settori più prestigiosi e caratterizzanti del Made in Italy rende la qualità un valore imprescindibile, che non si può riferire solo al prodotto ma deve comprendere anche i processi, le persone e tutto ciò che rende il prodotto tale. I valori espressi dal brand, e dal settore del lusso in generale, se non supportati da una filiera sostenibile e conforme a quanto espresso dalla legge, oltre che dall'etica, rischiano di generare una grave incoerenza.

Indichiamo con iniziative facoltative interne i piani di formazione non obbligatori e altri corsi aggiuntivi promossi direttamente dalle aziende. Infine, essendo aziende piccole, le iniziative orientate all'esterno non sono molte; è tuttavia interessante il progetto promosso dalla pelletteria Almax, che ha permesso la fondazione di una scuola destinata alla formazione di ragazzi nell'ambito della moda e in particolare della pelletteria.

Per quanto riguarda i fornitori di secondo livello la situazione muta notevolmente: la natura delle attività di questo tratto di filiera fa emergere nuove problematiche e necessità. La principale problematica con cui si devono confrontare le aziende, indipendentemente dal settore a cui appartengono, è risultata essere la tossicità e nocività di alcune sostanze utilizzate all'interno dei processi. Tutte le aziende intervistate sono impegnate nella riduzione degli agenti tossici e nella ricerca di sostanze prive di tali componenti chimici.

Avendo a che fare con i prodotti chimici è necessario certificare che non vi siano possibili danni né per la salute dei lavoratori né per quella dei consumatori; per cui oltre all'adesione allo standard REACH (previsto dalla legge), i brand owner richiedono sempre più spesso l'adozione di certificazioni ambientali tipiche del settore di appartenenza. Dai diversi casi studiati è emersa l'assenza di uno standard unico: vi sono diverse certificazioni anche all'interno di uno stesso settore.

La situazione emersa dall'esplorazione delle pratiche sociali all'interno del secondo livello di fornitura è pressoché equivalente a quella riportata in precedenza per il primo livello. Anche in questo caso tutte le aziende rispettano le norme legislative, mentre le pratiche facoltative, interne ed esterne, risultano essere più rare. Essendo aziende molto radicate nel territorio in cui operano, così come le precedenti, le iniziative sono spesso rivolte alle comunità di appartenenza: Tintoria Finissaggio 2000 effettua delle donazioni per specifici progetti a sfondo sociale nel territorio biellese; Conceria Stefania sponsorizza dei

corsi in collaborazione con università e istituti della zona in cui opera finalizzati alla lavorazione della pelle e alla conoscenza del settore delle calzature. È infine opportuno evidenziare quanto l'impegno e l'orientamento alla sostenibilità influisca sulle attività e sui rapporti lungo la filiera quando proviene dalla proprietà stessa e non da pressioni esterne. Durante l'intervista con Emilcotoni è risultata immediatamente chiara l'elevata sensibilità del management e dell'azienda in generale ai temi della sostenibilità; l'azienda, oltre ad essere coinvolta in un importante progetto a sostegno dell'UNICEF, vanta un ambiente lavorativo volto alla collaborazione, sia internamente che esternamente. Essendo valori che partono direttamente dall'interno dell'azienda, e non imposti dall'esterno, sono assimilati molto più facilmente e spontaneamente all'interno della cultura aziendale.

	Risparmio Energetico	Risparmio Idrico	Gestione Scarti	Certificazioni
Mary Short's Tricot	✓	✓		
Gallo Tessile			✓	
Milven Tricot			✓	
Larioseta	✓	✓		✓
Pelletteria Almax			✓	
Pelletteria Giancarlo			✓	

Tabella 63. Pratiche Ambientali Primo Livello di Fornitura

	Risparmio Energetico	Riciclo e Gestione Scarti	Eliminazione Sostanze Tossiche	Certificazioni	Misurazione e Impatto	Riduzione Inquinamento
Emilcotoni			✓	✓		
Tintoria Finissaggio 2000	✓	✓	✓	✓		✓
Conceria La Veneta	✓		✓	✓	✓	
Conceria Stefania			✓			✓
ACRA Catene			✓	✓		

Tabella 64. Pratiche Ambientali Secondo Livello di Fornitura

	Interne Legislative	Interne Facoltative	Esterne
Mary Short's Tricot	✓	✓	
Tintoria Finissaggio 2000	✓		✓
Milven Tricot	✓		
Larioseta	✓		
Pelletteria Almax	✓	✓	✓
Pelletteria Giancarlo	✓	✓	

Tabella 65. Pratiche Sociali Primo Livello di Fornitura

	Interne Legislative	Interne Facoltative	Esterne
Emilcotoni	✓	✓	✓
Tintoria Finissaggio 2000	✓		✓
Conceria La Veneta	✓	✓	
Conceria Stefania	✓		✓
ACRA Catene	✓		

Tabella 66. Pratiche Sociali Secondo Livello di Fornitura

8.1.4 Benefici

Durante lo studio di ogni caso, dopo aver approfondito tutti gli aspetti necessari alla mappatura delle filiere, si è cercato di capire in che modo, l'adozione di un comportamento sostenibile, influisse sulle diverse dimensioni aziendali. Al termine di ciascuna intervista si è quindi chiesto quali fossero i benefici e le barriere percepite durante l'applicazione delle pratiche precedentemente descritte.

In base a quanto emerso, risulta determinante ancora una volta l'influenza della natura delle attività ricoperte lungo la filiera. Per quanto riguarda i benefici, infatti, tutte le aziende appartenenti al primo livello di fornitura identificano la conformità legislativa come principale vantaggio derivante dall'impegno nella sostenibilità. Come già detto in precedenza, l'impegno nella sostenibilità viene spesso visto come un'imposizione in quanto le aziende per essere conformi alla legge devono adattarsi alle normative sempre più stringenti. Tale osservazione deriva direttamente dal fatto che le pressioni maggiori colte da questo gruppo di aziende provengono proprio dalle norme legislative; inoltre, risulta evidente che, non presentando particolare consapevolezza nei riguardi dello sviluppo sostenibile, non si possano ottenere benefici considerevoli.

Considerando il campione nella sua totalità è possibile notare che cinque aziende (Mary Short's Tricot, Larioseta, Pelletteria Giancarlo, Conceria La Veneta, Conceria Stefania) pongono tra i principali benefici l'innovazione tecnologica: impegnarsi in tecnologie sostenibili significa ridurre il proprio impatto ambientale in termini di inquinamento, consumo di energia, acqua e altre risorse, ma per un'azienda significa prima di tutto efficienza, risparmi dei consumi e dei costi. A suffragio di quanto detto vi è il caso della Conceria Stefania in cui la realizzazione di un proprio depuratore, avvenuta ancora prima che fosse imposto dalla legge, è considerato un vero e proprio investimento, con la prospettiva di ottenere vantaggi nel lungo periodo. Infine, a tal proposito è opportuno osservare che per due delle aziende in esame, Mary Short's Tricot e Larioseta, innovarsi e possedere tecnologie all'avanguardia pare essere l'aspetto maggiormente rilevante e motivante nei confronti della sostenibilità.

Sebbene non siano presenti in gran parte dei casi di studio, vi sono altri benefici degni di ulteriori approfondimenti: la possibilità di esportare è emersa nel corso di numerose interviste in quanto i brand owner per poter esportare a livello globale devono allinearsi a quanto richiesto dalle dogane più stringenti, costringendo tutti gli attori della filiera a regolarsi di conseguenza. Tutto ciò porta con sé il vantaggio di essere a norma di legge nel proprio Paese e a non incorrere nel rischio di vedere la propria merce rifiutata perché non rispondente a determinate specifiche. L'ambiente di lavoro è un altro dei benefici emersi nel corso dell'analisi; con esso intendiamo la cultura aziendale, il clima collaborativo

e in generale tutte le condizioni che permettono la buona riuscita delle attività. In particolare Gallo Tessile vede come maggior beneficio derivante dall'essere un'azienda non inquinante il poter operare nel centro di una città, Mortara, senza aver mai avuto alcun problema né lamentela da parte della propria comunità. Sempre per quanto riguarda l'ambiente lavorativo, il caso di Emilcotoni risulta essere emblematico: l'azienda riscontra elevati benefici dalla sostenibilità, ma non ricoprendo attività particolarmente inquinanti, i vantaggi non derivano tanto dalle pratiche in se, quanto dall'approccio estremamente collaborativo e propositivo che hanno nei confronti del tema in esame. Attraverso la visita in azienda si è immediatamente riscontrata una cultura aziendale condivisa e fortemente sensibile ai temi della sostenibilità, sociale e ambientale.

Infine, un'ultima considerazione va fatta nei confronti di ACRA Catene, la quale dichiara di non riscontrare vantaggi nell'attuazione di pratiche sostenibili: i settori di destinazione della maggior parte della propria produzione sono ben lontani dal settore della moda, pertanto, doversi impegnare nella realizzazione di accessori come borse e bigiotteria comporta accorgimenti e problematiche aggiuntive. Tali prodotti richiedono modalità di lavorazione particolari e specifiche del settore e spesso tutto ciò accresce la complessità della realizzazione.

	Tecnologie	Formazione	Esportazioni	Collaborazione Filiera	Conf. Leggi	Ambiente di Lavoro	Soddisfazione Cliente
Mary Short's Tricot	√				√	√	
Gallo Tessile			√		√	√	
Milven Tricot			√		√		
Larioseta	√				√		
Pelletteria Almax		√		√	√		
Pelletteria Giancarlo	√	√			√		

Tabella 67. Benefici Primo Livello di Fornitura

	Tecnologie	Formazione	Esportazioni	Collaborazione Filiera	Conf. Leggi	Ambiente di Lavoro	Soddisfazione Cliente
Emilcottoni		√		√	√	√	
Tintoria Finissaggio 2000						√	
Conceria La Veneta	√	√			√		
Conceria Stefania	√						√
ACRA Catene							

Tabella 68. Benefici Secondo Livello di Fornitura

8.1.5 Barriere

Per quanto riguarda le barriere rilevate dalle aziende intervistate è necessario fare una premessa; il fatto che in linea generale non siano emersi molti impedimenti nei confronti dello sviluppo sostenibile è imputabile al fatto che vi sia ancora una scarsa consapevolezza del tema in esame ed un'altrettanto scarso impegno in esso. In particolare, dalle Tabelle 69 e 70 si nota immediatamente che alcune aziende, Gallo Tessile, Milven Tricot e Larioseta, non abbiano indicato alcuna barriera, tale fatto, oltre a dimostrare quanto detto in precedenza indica che, almeno nel primo livello di fornitura, gli sforzi richiesti per poter raggiungere una soglia minima di sostenibilità sono pressoché nulli.

Vi sono tuttavia due temi particolarmente interessanti che vanno approfonditi ai fini degli obiettivi di questa tesi; due imprese, Pelletteria Almax e Emilcotoni, hanno dichiarato che la scarsa tutela del Made in Italy è l'aspetto che più li preoccupa. Le aziende italiane che si rivolgono alla fascia più elevata di mercato devono sostenere ingenti costi per poter garantire e sostenere la qualità che li caratterizza. Spesso però accade che alcuni marchi del lusso cedano alla tentazione di allargare i margini avvalendosi di manodopera a basso costo a discapito della qualità; ciò che preoccupa le filiere sostenitrici del Made in Italy è che in alcuni casi tali aziende riescano ad eludere le norme italiane proponendo prodotti mediocri marcati Made in Italy con conseguente premium price.

Infine, sebbene sia emerso solo da un caso di studio, il caos legislativo è un tema di particolare interesse poiché, sebbene non sia stato dichiarato dagli intervistati, è stato riscontrato più volte nel corso dell'analisi dei casi. Tintoria Finissaggio 2000 nel corso dell'intervista denuncia più volte la totale assenza di norme e standard univoci ed applicabili a livello mondiale. L'intervistato ha riscontrato incoerenze tra quanto richiesto nelle diverse regioni italiane, ma il fatto ancor più grave è che le più grandi differenze e incoerenze sono state riscontrate a livello europeo ed extraeuropeo. Tutto ciò ha un impatto negativo sulla competitività delle aziende e sulle motivazioni che portano ad impegnarsi nello sviluppo sostenibile.

Le ultime due osservazioni potrebbero apparire marginali data la scarsità dei casi che ricoprono, tuttavia il fatto che emergano proprio dalle tre aziende che nel corso dell'analisi si sono rivelate le più consapevoli sui temi della sostenibilità attribuisce loro una rilevanza non indifferente.

	Costi	Burocrazia	Tutela Made In	Dinamicità Contesto	Caos Legislativo
Mary Short's Tricot	√				
Gallo Tessile					
Milven Tricot					
Larioseta					
Pelletteria Almax			√		
Pelletteria Giancarlo		√			

Tabella 69. Barriere Primo Livello di Fornitura

	Costi	Burocrazia	Tutela Made In	Dinamicità Contesto	Caos Legislativo
Emilcotoni			√		
Tintoria Finissaggio 2000					√
Conceria La Veneta	√				
Conceria Stefania				√	
ACRA Catene	√	√			

Tabella 70. Barriere Secondo Livello di Fornitura

8.1.6 Approccio

In base alle informazioni raccolte nel corso delle interviste e nell'analisi dei casi, per poter fornire un quadro completo del tema in esame, si è provveduto a fare una classificazione in base all'approccio dimostrato da ciascuna azienda nei confronti della sostenibilità.

Grazie a Tabella 71 e 72 è possibile intuire immediatamente la situazione che ad oggi caratterizza le filiere del lusso-fashion: al primo livello di fornitura le aziende risultano essere per la maggior parte reattive; solamente le aziende fornitrici di Gucci, brand che come abbiamo già ricordato risulta essere molto attento alla tematica della sostenibilità, hanno un approccio collaborativo. A questo livello le aziende si limitano a conformarsi alle richieste normative; solamente se coinvolte dai brand si impegnano in uno sforzo maggiore teso alle pratiche di sostenibilità. La presenza di partnership, o comunque collaborazioni, favorisce una maggiore consapevolezza sul tema dello sviluppo sostenibile a questo livello e un impegno condiviso con il brand.

Al secondo livello le aziende hanno sviluppato una maggior consapevolezza riguardo al proprio impatto ambientale, e dovendo far fronte alle richieste dei clienti, sempre più orientate allo sviluppo sostenibile, si impegnano maggiormente per offrire soluzioni in maniera autonoma. La necessità di ridurre il proprio impatto ambientale, unita alla volontà di innovarsi e migliorarsi per poter soddisfare i clienti più esigenti, porta queste aziende ad assumere un ruolo più attivo nei confronti dello sviluppo sostenibile, sempre appoggiandosi però, nella maggior parte dei casi, alle richieste dei brand.

Emilcotoni, forte della etica del proprietario, dimostra di avere un approccio propositivo avendo offerto prodotti con fibre organiche in maniera spontanea, anche se non riscuotendo grande successo per via della diminuzione della qualità.

Conceria Stefania è molto attiva nel mantenere i rapporti lungo la filiera: nonostante i propri fornitori siano distanti geograficamente attua continue visite per verificare il rispetto di norme e leggi. Inoltre ha intrapreso un investimento in un depuratore per diminuire il proprio inquinamento, al di là della normativa; negli anni i processi di tale azienda si sono modificati variando di conseguenza le emissioni generate; si sono resi quindi conto che nonostante il depuratore esistente fosse a norma di legge, non era sufficientemente efficace a ridurre l'impatto delle nuove emissioni non ancora regolamentate dalle leggi.

Acra Catene risulta essere l'unica azienda del secondo livello ad avere un approccio prettamente reattivo (Conceria La Veneta è classificata come reattiva, ma presenta comunque un atteggiamento più orientato alla sostenibilità rispetto ad Acra Catene): la consapevolezza del tema della sostenibilità è bassa in azienda perciò la proprietà si limita a fare quanto richiesto per essere a norma di legge.

Ancora una volta il fatto che il mondo della moda sia marginale rispetto alle proprie attività rende poco significativo quanto emerso.

	Reattivo	Attivo	Collaborativo
Mary Short's Tricot	✓		
Gallo Tessile	✓		
Milven Tricot	✓		
Larioseta	✓		
Pelletteria Almax			✓
Pelletteria Giancarlo			✓

Tabella 71. Approccio Primo Livello di Fornitura

	Reattivo	Attivo	Collaborativo
Emilcotoni		✓	
Tintoria finissaggio 2000		✓	
Conceria La Veneta	✓		
Conceria Stefania		✓	
ACRA Catena	✓		

Tabella 72. Approccio Secondo Livello di Fornitura

8.2 Analisi dei risultati

Dall'analisi cross case il contesto analizzato non risulta essere particolarmente sviluppato dal punto di vista della sostenibilità; tuttavia lo studio ha portato alla luce questioni interessanti che vanno opportunamente approfondite. Non avendo riscontrato particolari differenze tra la situazione attuale risultante nei due settori studiati, tessile e pelletteria, affronteremo le argomentazioni in maniera aggregata.

	Reattivo	Attivo	Collaborativo
Esterne	Mary Short Tricot Gallo tessile Milven Tricot Larioseta ACRA Catene		
Interne		Emilcotoni	
Brand Owner	Conceria La Veneta	Tintoria 2000 Conceria Stefania	Pell. Almax Pell. Giancarlo

Figura 36. Matrice Approccio-Pressioni

Nella matrice in Figura 36 le aziende sono state classificate in base a due dimensioni risultate significative dall'analisi cross case: la pressione più rilevante e l'approccio. Intersecando le due dimensioni è risultata subito chiara una forte interdipendenza tra le ragioni che spingono ad impegnarsi nella sostenibilità e l'approccio che si adotta nei confronti di essa. La significatività di tale matrice è data dal fatto che la maggior parte delle aziende si colloca sulla diagonale; tratteremo quindi in primo luogo i casi appartenenti alla diagonale, e in seguito si fornirà una possibile spiegazione sulle aziende che si discostano da essa.

Partendo dalla casella in alto a sinistra, si trovano i casi in cui le maggiori pressioni sono di carattere legislativo e l'approccio adottato è reattivo; si tratta di aziende in cui i brand owner non esercitano ulteriori pressioni, pertanto basta seguire quanto richiesto dalla legge per non incorrere in una mancata conformità a livello normativo. Questa situazione risulta essere senza dubbio la meno desiderabile: all'interno di tale gruppo si trovano le aziende che presentano i livelli minori di consapevolezza e coinvolgimento da parte dai brand owner in

termini di sostenibilità. Poiché vi è sempre una certa inerzia nei confronti del cambiamento e non vi sono spinte o incentivi ad impegnarsi in tale direzione, le aziende preferiscono “adagiarsi” mantenendo la situazione attuale, senza neanche informarsi sulle opportunità che alcuni cambiamenti potrebbero generare. Se ci si vuole impegnare nello sviluppo di una filiera sostenibile, il primo passo è quello di cercare di spostare queste aziende in basso lungo la diagonale.

Esattamente nel centro della matrice si trova una sola azienda, Emilcotoni, caratterizzata da un approccio attivo e una forte pressione proveniente dall'interno dell'azienda. Pur essendo un caso unico, all'interno del campione di analisi, risulta essere emblematico in quanto dimostra che è possibile adottare un comportamento orientato alla sostenibilità, indipendentemente da quanto richiesto dalla legge o dai brand owner. Se è la proprietà a credere in prima persona nello sviluppo sostenibile, tale orientamento si riflette in ogni attività e iniziativa dell'azienda. I brand owner dovrebbero sfruttare un comportamento così propositivo e collaborativo valorizzando i rapporti con tali aziende anziché limitarsi ad acquistare volta per volta il necessario. Purtroppo, se non vi è un supporto da parte dei grandi marchi del settore, il fatto che un supplier si trovi in questa posizione, influisce solo in maniera minima allo sviluppo della sostenibilità lungo le filiere.

In basso a destra si trovano le aziende che rappresentano la conformazione ideale per una supply chain sostenibile; Le pelletterie Almax e Giancarlo indicano come più rilevanti le pressioni da parte dei brand owner e adottano un comportamento collaborativo grazie alla partnership instaurata con il marchio Gucci. Grazie all'impegno nella sostenibilità promosso dal brand, i diversi fornitori si sentono supportati e tutelati anche dal punto di vista economico. Inoltre, il fatto che vi sia una forte comunicazione da parte di Gucci, riguardo le motivazioni e le iniziative portate avanti, induce i supplier ad abbracciare e condividere i valori della sostenibilità in maniera spontanea e disponibile. I supplier, svolgendo la maggioranza delle attività necessarie per la realizzazione del prodotto finito, posseggono il know how e ricoprono gran parte delle core competence, perciò risulta indispensabile, oltre che vantaggioso, coinvolgerli in progetti di filiera orientati oltre che alla qualità, alla sostenibilità. Lavorando a stretto contatto con i propri fornitori si possono infondere in essi i valori sostenibili perseguiti, rendendoli più consapevoli e facendo in modo che adottino a loro volta un comportamento più attivo e propositivo, al di là di quanto preteso dai marchi stessi. In questo modo è possibile risalire la filiera e fare in modo che la sostenibilità diventi una priorità ad ogni livello a monte della supply chain.

Vi sono poi tre aziende che non si trovano sulla diagonale e vanno affrontate singolarmente. Concerchia La Veneta presenta un approccio reattivo, nonostante le forti pressioni provenienti dai brand owner; ciò dimostra che la sostenibilità non

si può diffondere se non vi è un atteggiamento disponibile da entrambe le parti. Le richieste sempre più stringenti da parte dei brand owner, se prive di adeguata comunicazione e coinvolgimento, non bastano a orientare i supplier verso un comportamento sostenibile. Questa azienda, pur avendo problematiche ambientali, legate ai prodotti chimici, e sociali, legate alla dispersione geografica dei fornitori, fa tutto il necessario per poter essere a norma di legge ma non dimostra un ulteriore interesse verso questi temi.

Un discorso ben diverso va fatto per le due aziende rimanenti, che hanno dimostrato un approccio attivo a fronte di elevate pressioni da parte dei brand owner. Entrambe non si fermano a quanto richiesto dalla legge o dai clienti, e si impegnano per sperimentare soluzioni sempre più vantaggiose in termini di impatto ambientale. In particolare, Tintoria Finissaggio 2000, si trova in questa posizione in quanto ha dichiarato che le pressioni maggiori provengono dai clienti, tuttavia ha dimostrato che vi sia anche una forte spinta interna nei confronti della sostenibilità, che la accosterebbe alla situazione di Emilcotoni, nel centro della matrice. Per Tintoria Finissaggio 2000 e per Conceria Stefania, si può quindi fare un ragionamento analogo a quello fatto per Emilcotoni: considerato il forte orientamento verso lo sviluppo sostenibile, i brand owner dovrebbero coinvolgerli maggiormente in partnership e progetti volti alla collaborazione lungo la filiera. È interessante notare che le due aziende, insieme ad Emilcotoni, sostengono un approccio attivo nei confronti della sostenibilità e al tempo stesso denunciano una mancanza di fiducia nei confronti dei propri clienti. I requisiti e le richieste da parte dei brand owner non sono opportunamente spiegati e giustificati; tutto ciò, rischia di portare anche aziende così propositive a perdere la propria motivazione e a ridurre di conseguenza il proprio impegno.

In conclusione possiamo affermare che la situazione attuale delle filiere del lusso-fashion presenta ancora gravi mancanze, sia da parte dei supplier che da parte dei brand owner; gli sforzi principali devono essere orientati allo spostamento delle aziende verso un approccio collaborativo; occupando quindi la sezione più a destra della matrice. Perché questo sia possibile è necessario che i brand owner si impegnino nel diffondere la sostenibilità presso i propri fornitori, sfruttando maggiormente le situazioni in cui questi ultimi presentano un approccio particolarmente attivo. Altrettanto impegno e dedizione è richiesta ai fornitori che non possono permettersi di accontentarsi di fare quanto necessario per essere conforme alla legge.

	Reattivo	Attivo	Collaborativo
Benefici Tangibili	MaryShort Tricot Gallo Tessile Milven Tricot Larioseta ConceriaLaVeneta	Conceria Stefania	Pelletteria Giancarlo
Benefici Intangibili		Emilcotoni Tintoria 2000	Pelletteria Almax

Figura 37. Matrice Approccio-Benefici

Attraverso la matrice in Figura 37 si vuole capire se vi è una sorta di correlazione tra l'approccio adottato nei confronti della sostenibilità e i benefici riscontrati dai fornitori stessi. Per poter permettere un confronto più immediato, i diversi benefici riportati nell'analisi cross case sono stati raggruppati in due tipologie: benefici tangibili e intangibili. I benefici tangibili comprendono l'introduzione di tecnologie innovative, la possibilità di esportare, la conformità legislativa e la soddisfazione del cliente; mentre indichiamo con benefici intangibili la formazione del personale, la collaborazione lungo la filiera e l'ambiente di lavoro. Consapevoli del fatto che una stessa azienda possa riscontrare diversi benefici, alcuni dei quali appartenenti alle due diverse categorie, la classificazione è stata fatta in base al beneficio che nel corso dell'intervista è risultato essere il più significativo. Dalla matrice si nota immediatamente come la maggioranza delle aziende siano concentrate nella zona in alto a sinistra, che purtroppo identifica un approccio reattivo caratterizzato da benefici tangibili. Malgrado tale situazione non stupisca, si vuole cercare di dare una valida spiegazione a quanto emerso; le aziende caratterizzate da un approccio reattivo risultano essere anche le meno consapevoli in termini di sostenibilità, inoltre, il fatto che le restrizioni siano imposte dall'esterno, prive di opportune spiegazioni, rende tali fornitori sempre più restii nei confronti dello sviluppo sostenibile. In un clima di diffidenza e inconsapevolezza risulta molto difficile riuscire a riconoscere dei benefici, a meno che questi non comportino un vantaggio economico o comunque impattino in maniera effettiva sulle performance aziendali. Per le aziende sprovviste di competenze di questo tipo (Mary Short's Tricot e Larioseta), la sostenibilità viene considerata solo sotto il punto di vista del risparmio dei consumi, pertanto le pratiche adottate, e i benefici da esse derivanti saranno legati all'efficienza e all'innovatività dei macchinari. In altri casi (Gallo Tessile e Milven Tricot), i benefici maggiori derivano dalla possibilità di esportare senza problemi; tale risposta mette in evidenza una forte mancanza di consapevolezza

e comunicazione con i brand owner, che porta quindi i fornitori ad agire in modo reattivo, privandosi dei possibili benefici che un approccio attivo permetterebbe di ottenere. È opportuno trattare singolarmente Conceria La Veneta in quanto, pur implementando tutte le pratiche necessarie per rendere le proprie attività conformi alla legge, adotta un comportamento reattivo nei confronti della sostenibilità. Il fatto che quest'azienda, pur mettendo in pratica diverse iniziative sostenibili, percepisca solo benefici di carattere materiale, indica quanto sia fondamentale l'atteggiamento che si ha nei confronti della sostenibilità.

Proseguendo con l'analisi della matrice, vi sono due quadranti che si equivalgono e risultano essere fortemente contrapposti alla situazione appena trattata: si tratta dei casi che presentano un approccio attivo e collaborativo caratterizzati da benefici intangibili. In particolare, considerando esclusivamente l'approccio attivo, troviamo due aziende (Emilcotoni e Tintoria Finissaggio 2000) che grazie alla forte consapevolezza e all'orientamento della proprietà verso i temi sostenibili, riescono a godere di benefici che vanno aldilà dell'efficienza degli impianti o della possibilità di esportare. Attraverso un comportamento sostenibile, sia dal punto di vista ambientale che sociale, le aziende riescono a cogliere i vantaggi che la collaborazione e un ambiente di lavoro maggiormente coeso riescono a generare. Un discorso analogo può essere fatto per la Pelletteria Almax che presenta un approccio collaborativo e riesce a percepire benefici intangibili come la collaborazione lungo la filiera. I vantaggi maggiori riscontrati da Almax, infatti, derivano proprio dal fatto di far parte di un progetto di rete fondato da Gucci, che induce le aziende a condividere gli stessi valori sostenibili promossi dal marchio.

Vi sono infine due casi che si discostano dalle aspettative generali: Conceria Stefania, pur presentando un approccio attivo non percepisce benefici aldilà della soddisfazione del cliente e dell'innovazione tecnologica. Tale situazione può essere spiegata dal fatto che la conceria presenta un approccio attivo poiché è impegnata in numerose iniziative sia a sfondo sociale che ambientale, per garantire la propria sostenibilità, ma a livello di cultura aziendale il focus è prettamente orientato alla qualità. L'azienda presenta un comportamento attivo e propositivo nei confronti della sostenibilità, ma tutto ciò viene eseguito con il fine ultimo di offrire un prodotto di qualità in grado di rispondere in maniera sempre più soddisfacente alle richieste dei clienti. Per quanto riguarda la Pelletteria Giancarlo, caratterizzata da approccio collaborativo e benefici materiali, si può trovare una giustificazione ipotizzando che l'intervistato attribuisca benefici come la collaborazione e il clima lavorativo alla partnership con Gucci, e non all'attuazione di pratiche sostenibili in sé. Inoltre, pur trovandosi nel quadrante in alto, la pelletteria ha dichiarato di ottenere benefici dai corsi di formazione in grado di rendere più consapevoli i dipendenti.

Vi è infine un caso limite, Acra Catene, che presenta un approccio completamente reattivo e non percepisce benefici; l'azienda vede la sostenibilità come un'imposizione derivante dal dover produrre accessori per il mercato della moda, pertanto, in confronto al resto della produzione, queste ulteriori restrizioni vengono considerate solo come incombenze e non possono generare benefici.

In generale, per quanto riguarda le due dimensioni trattate, risulta evidente come la poca consapevolezza nei confronti della sostenibilità limiti notevolmente le opportunità di trarre benefici. La scarsità di vantaggi riscontrati rende il tema della sostenibilità poco attrattivo, se non per quanto riguarda quegli investimenti che comportano risparmi effettivi per l'azienda.

	Reattivo	Attivo	Collaborativo
Pratiche Sociali Legislative	Mary Short Tricot Milven Tricot Larioseta ConceriaLaVeneta ACRA Catene		Pelletteria Giancarlo
Pratiche Sociali Facoltative	Gallo Tessile	Emilcotoni Tintoria 2000 Conceria Stefania	Pelletteria Almax

Figura 38. Matrice Approccio-Pratiche Sociali

La matrice in Figura 38 permettere di individuare le possibili relazioni esistenti tra l'approccio adottato e le pratiche sociali. Ci si è voluti concentrare su questo particolare aspetto poiché, in base a quanto emerso, le pratiche sociali risultano essere spesso poste in secondo piano rispetto a quelle ambientali. Come già detto, attualmente in Italia vi è una serie di leggi che garantiscono un certo livello di sostenibilità sociale all'interno delle aziende, e, almeno per quanto riguarda le piccole aziende è raro riscontrare ulteriori iniziative. Ciò nonostante, attraverso l'analisi cross case è emerso che è possibile individuare aziende impegnate in iniziative facoltative a sfondo sociale che vanno al di là dei confini aziendali. In base a quanto è rappresentato dalla matrice, le aziende caratterizzate da un approccio reattivo si limitano a rispettare le norme legislative senza sforzi aggiuntivi. Non essendoci all'interno dell'azienda una forte cultura aziendale orientata alla sostenibilità, tutto ciò che va oltre la conformità legislativa viene visto come uno spreco di tempo, soldi o energia. Nella sezione opposta della matrice troviamo aziende caratterizzate da un approccio attivo e collaborativo che sono impegnate in iniziative sociali esterne alla propria azienda; si tratta di

iniziative dedicate alla comunità di appartenenza, ma rappresentano comunque una opportunità di crescita per le zone in cui operano. Tali pratiche, seppur non paragonabili a quelle intraprese dai grandi marchi, comprendono attività importanti per lo sviluppo del territorio locale come fondazione di scuole orientate al settore della pelletteria e della moda (Pelletteria Almax, Conceria Stefania), o anche sponsorizzazioni a banche, squadre sportive o enti locali. Emilcotoni allarga ancor di più i confini delle proprie iniziative, portando avanti un progetto in collaborazione con UNICEF. Le attività intraprese da queste aziende sono di diverso tipo e diversa portata ma offrono uno spunto di riflessione sull'atteggiamento che aziende orientate allo sviluppo sostenibile hanno rispetto alle altre.

Vi sono, infine, due aziende che non rientrano nelle classi precedentemente esposte; Gallo Tessile nonostante presenti un approccio reattivo è impegnato in un'iniziativa a sfondo sociale promossa da Intesa SanPaolo, mentre Pelletteria Giancarlo, classificata con un approccio collaborativo, non è impegnata in alcuna iniziativa al di fuori della propria azienda. Sono due eccezioni che mostrano con chiarezza quanto influisce la propensione dell'imprenditore sulle iniziative di carattere sociale.

Questa matrice non dimostra che un approccio attivo o collaborativo garantisce l'impegno in iniziative sociali, ma evidenzia il fatto che le aziende impegnate attivamente nello sviluppo sostenibile sono più frequentemente coinvolte in iniziative a sfondo sociale. D'altra parte, la matrice dimostra che il fatto che un fornitore presenti un approccio reattivo, non impedisce che questo si impegni in iniziative facoltative a sfondo sociale; nella gran parte dei casi, però, il disinteresse nei confronti dello sviluppo sostenibile si rispecchia in un'assenza di pratiche sociali facoltative.

8.3 Criticità e considerazioni emerse

- *Bassa consapevolezza:* in primo luogo è bene sottolineare come sia emersa una bassa consapevolezza da parte dei fornitori riguardo i temi della sostenibilità; questa mancanza sfocia, nella maggior parte dei casi, in un approccio reattivo alle pressioni esterne, che derivino da normative o dai Brand Owner, senza tuttavia essere coscienti dell'importanza delle tematiche alla base.

La responsabilità è imputabile sia ai Brand owner che ai fornitori stessi: i primi si limitano a imporre requisiti, mentre i secondi non intraprendono nessuno sforzo per approfondire la conoscenza riguardo la questione dello sviluppo sostenibile e cercare di adattarsi alle sfide che porta con sé. Le aziende in questione sono spesso di piccole dimensioni e quindi legate alla mentalità imprenditoriale del proprietario: l'età anagrafica di quest'ultimo è risultata essere una variabile determinante per la comprensione della sostenibilità. Due interviste, Mary Short's Tricot e Larioseta, effettuate ai proprietari con età anagrafica più avanzata rispetto agli altri, hanno mostrato una minore comprensione del tema della sostenibilità e una maggiore difficoltà nel rispondere alle questioni poste.

- *Bassa comunicazione:* la bassa consapevolezza dei fornitori riguardo alle tematiche sostenibili mostra anche una bassa comunicazione da parte dei Brand Owner: spesso l'atteggiamento sostenibile dei clienti si traduce in limiti da rispettare nella quantità di certi elementi e nel richiedere certificati e/o dichiarazioni da parte del fornitore. Senza un'adeguata fase di comunicazione e di condivisione di conoscenza i fornitori non riescono a motivare in maniera adeguata le richieste da parte dei Clienti. Inoltre i fornitori sono convinti che la richiesta di limiti più stringenti e il disporre di certe dichiarazioni sia meramente dovuto alla possibilità di esportare in paesi con legislazioni più severe in entrata alle dogane. A tal proposito l'ing Dino Masso, di Tintoria Finissaggio 2000 afferma che: *"i brand stanno richiedendo approcci più sostenibili, anche se spesso le azioni sembrano mirate più a uno scarico di responsabilità da parte loro che non ad un reale interesse all'efficacia dell'azione"*. Questo è un'ulteriore conferma della mancata, o quantomeno errata, comunicazione tra clienti e fornitori.

Nella maggior parte delle aziende intervistate, si è riscontrato un senso generale di sfiducia nei confronti dei brand owner. In più di un'occasione è emerso quanto conceria Stefania ha dichiarato: *"richiedono certificati e requisiti stringenti ma per lavarsene le mani e scaricare la responsabilità"*

sui propri fornitori". I brand owner risultano molto interessati nella collaborazione a livello di sviluppo del prodotto, ma per quanto riguarda i temi della sostenibilità non sembrano particolarmente coinvolti.

- *Dipendenza dai brand owner*: anche in casi in cui i fornitori si sono resi protagonisti di atteggiamenti propositivi, le loro azioni si sono dimostrate inutili. Un esempio può essere quello di Emilcotoni che in maniera spontanea ha proposto ai propri clienti tessuti composti da fibre biologiche; questo prodotto, di caratteristiche inferiori in termini di qualità, non ha riscosso molto successo e si sono trovati obbligati a cessare la produzione. Da qui deriva la dipendenza che i fornitori hanno rispetto ai Brand owner: se non sono i clienti a richiederlo le azioni dei supplier saranno vane. L'ing Dino Masso, di Tintoria Finissaggio 2000 dichiara infatti: *"I brand owner sono gli unici veri motori in grado di generare risposte dalla filiera produttiva"*. Sono i clienti a comprare i prodotti, se essi non acquistano proposte più sostenibili in termini ambientali i fornitori si vedono costretti a non continuare la produzione di tale articolo.
- *Dimensioni limitate dei fornitori*: anche nei casi in cui la proprietà e il management dell'azienda supplier risulta consapevole dell'importanza di tali aspetti e argomenti, è emerso che i fornitori non hanno la forza necessaria per diffondere la sostenibilità lungo la filiera a monte di essi; la supply chain del lusso-fashion infatti è composta da piccole-medie imprese che non hanno risorse né il potere di poter influenzare i propri subfornitori. Massimo Ghidetti, proprietario di Gallo Tessile afferma che: *"Rispondiamo a tutti i requisiti richiesti dai clienti, ma siamo troppo piccoli per pretendere e garantire lo stesso controllo sui fornitori a monte"*. Emerge dunque la necessità di un maggior controllo da parte delle focal company lungo la filiera: i fornitori consapevoli non hanno la possibilità di controllare i propri subfornitori sia per mancanza di competenze, ma anche per la dispersione geografica, dovendo acquistare le migliori materie prime provenienti da tutte le parti del Mondo. Sabrina Graffagnino, di Conceria La Veneta dichiara quanto segue: *"Per quanto riguarda il pellame purtroppo non riusciamo ad avere collaborazione dai nostri fornitori che sono perlopiù stranieri"*; di conseguenza l'input principale per dirigersi nella direzione della sostenibilità deve essere fornito dai Brand Owner, rendendo coscienti e competenti i propri fornitori diretti riguardo il tema, ma anche controllando lungo l'intera filiera qualora il primo passo non sia sufficiente.
- *Focus sulla Qualità*: il focus principale di questo settore risulta essere senza alcun dubbio la qualità; tutti gli aspetti e le tematiche sono

sottoposte al dogma principale dell'eccellenza dei prodotti. Non a caso la qualità del prodotto è il requisito che viene richiesto nella quasi totalità dei casi analizzati. La totale predominanza della qualità non deve stupire in quanto il settore in esame occupa la fascia più alta di mercato, e i consumatori si aspettano di acquistare prodotti pregiati; tuttavia risulta preoccupante che la sostenibilità occupi ancora un ruolo così marginale nella scelta dei propri fornitori. Come già detto in precedenza, il settore del lusso non si può permettere di accettare compromessi sulla sostenibilità dei processi e, proporre un prodotto carente sotto questo punto di vista, equivale a proporre un prodotto scadente anche in termini di qualità.

- *Differenza tra pratiche sociali e ambientali*: è da sottolineare una diversa attenzione riservata ai temi di sostenibilità sociale e sostenibilità ambientale. Il nostro campione è composto da aziende appartenenti ai primi due livelli di fornitura con sede operativa in Italia: il tema della sostenibilità sociale è percepito in maniera non elevata. Le norme e le regole vigenti in Italia in ambito di condizioni di lavoro, diritti dei lavoratori e altro sono molto avanzate e stringenti, specialmente se paragonate a quelle in essere nei Paesi a basso costo della manodopera; di conseguenza il raggiungimento di obiettivi sociali coincide con la conformità legislativa. A questo proposito risulta appropriato citare Chiara Lometto di Emilcotoni: *“È sufficiente seguire tutto ciò che è richiesto dalla legge per raggiungere livelli soddisfacenti di sostenibilità sociale”*. Inoltre i supplier non sono coinvolti in attività sociali esterne facoltative promosse dai Brand Owner: i marchi sono impegnati maggiormente in queste attività in quanto sono le più visibili e rientrano nella strategia del Brand. Dovendo rivolgersi ai consumatori finali le grandi firme incorporano tali iniziative a livello strategico al fine di arricchire i valori su cui si basa il Brand e attirare più clienti. Azioni di questo genere promosse dai supplier non hanno un ritorno né in termini economici né in termini di immagine, pertanto, se attuate, sono imputabili più all'etica imprenditoriale che al coinvolgimento da parte dei brand.

Un discorso diverso merita la sostenibilità ambientale: le performance ambientali dei Brand Owner sono inscindibili da quelle dei propri fornitori. L'impatto sull'ecosistema di un'impresa dipende dalle attività e le operazioni che si ricoprono e i Brand non possono non assumersi la responsabilità degli effetti sull'ambiente della propria supply chain. Inoltre tutti i fornitori concorrono alla realizzazione del prodotto finito: se il supplier è sostenibile dal punto di vista ambientale, se i propri processi

sono più o meno inquinanti, se utilizza materiali sostenibili, tutto questo influisce direttamente sulla sostenibilità del prodotto finito venduto con il marchio del Brand Owner.

La differenza di gestione tra pratiche ambientali e sociali può derivare dal fatto che la sostenibilità sociale di una filiera, data per scontata la conformità legislativa di ogni attore, è data dall'unione dei contributi filantropici di ciascun livello; la sostenibilità ambientale, invece, è ottenuta tramite l'intersezione dei contributi di ciascun attore: la sostenibilità ambientale non si limita a rispettare le leggi ed è sufficiente che anche solo un anello della catena non sia sostenibile per macchiare l'intera filiera.

Avendo esaminato più filiere all'interno del settore lusso-fashion possiamo affermare che non vi sia un settore più sostenibile dell'altro: tessile e pelletteria non dimostrano particolari differenze. Le filiere sono impegnate soprattutto nella riduzione di utilizzo di elementi chimici e dell'inquinamento delle risorse idriche. L'obiettivo di riduzione dell'impatto ambientale viene perseguito attraverso l'innovazione dei processi e delle tecnologie in modo da garantire uno sfruttamento più efficiente delle risorse.

- *Caos legislativo*: attualmente in Italia vi è una proliferazione di leggi, specialmente in ambito ambientale, che ha reso molto difficile riuscire ad orientarsi e adeguarsi di conseguenza. Se poi si aggiunge il fatto che, i prodotti realizzati sono destinati a mercati di tutto il mondo, il caos e le incoerenze aumentano esponenzialmente. La testimonianza diretta dell'ingegnere Dino Masso di Tintoria Finissaggio 2000 fornisce una fotografia chiara ed immediata della situazione attuale: *“pressione legislativa sempre più stringente, spesso però incoerente tra regione e regione, assolutamente incoerente tra le produzioni europee e extraeuropee, tutto ciò ha impatto negativo sulla competitività”*. Tutto ciò, spesso porta ad impegnarsi nella sostenibilità per i motivi sbagliati. Adottare un comportamento sostenibile può portare a dei vantaggi se affrontato con consapevolezza e lungimiranza; se le iniziative sostenibili vengono implementate solo perché imposte dall'esterno e per non avere problemi alle dogane, è molto difficile ottenere dei benefici.

8.4 Proposta di Good practice

Per concludere questo lavoro di tesi, si è partiti dalle questioni affiorate nel corso delle precedenti analisi al fine di elaborare una serie di good practice rivolte ai quattro attori fondamentali del supply network in esame: brand owner, supplier, legislatore e consumatore. Consci delle forti interdipendenze esistenti tra le entità coinvolte, per poter ottenere risultati efficaci è risultato necessario analizzare il punto di vista di ciascuna di esse, in modo da proporre linee guida coerenti e integrabili fra loro. L'obiettivo ultimo di tale studio è quindi riuscire a suggerire delle valide proposte orientate allo sviluppo sostenibile delle filiere del settore lusso-fashion.

8.4.1 Brand owner

L'approccio collaborativo, sebbene presenti molte sfide, risulta essere senza alcun dubbio il più adatto in termini di sustainable supply management (B. Ageron 2012); nei casi di studio affrontati, gli unici due fornitori caratterizzati da tale approccio risultano essere le pelletterie legate a Gucci da un accordo di filiera. Le stesse due aziende, risultano essere le più consapevoli nei riguardi della sostenibilità e affrontano il tema condividendo i valori trasmessi dal brand. Attraverso la partnership le aziende più piccole si sentono supportate dai grandi marchi e riescono a percepire il cambiamento verso lo sviluppo sostenibile come un'opportunità per collaborare e trarne beneficio.

Da questa premessa possiamo individuare alcune Good Practice per i Brand Owner:

- *Impegnarsi in prima persona nella diffusione della sostenibilità negli stadi più a monte della filiera*

Il percorso verso una supply chain più sostenibile è a tutti gli effetti un cambiamento inter-organizzativo: in questo contesto il Brand Owner deve ricoprire il ruolo di Sponsor e di Agente del cambiamento. Deve in primo luogo individuare la necessità di innovare, sviluppare la vision del cambiamento e il modello di riferimento a cui tendere con esso. In secondo luogo deve essere coinvolto direttamente nel cambiamento svolgendo attività di pianificazione, monitoraggio, coordinamento, promozione e sostegno. Anche la *Institutional Theory* (cfr. paragrafo 3.3.2) afferma che la chiave fondamentale per una gestione sostenibile efficace è la motivazione della core company.

L'azione di monitoraggio e coordinamento non può fermarsi ai primi livelli di fornitura, in quanto i loro supplier si avvalgono di ulteriori sub-fornitori. Inoltre generalmente la parte superiore della supply chain si trova fuori dai confini del

nostro Paese e dunque affiorano le vere problematiche legate a un controllo efficace; questa non è una responsabilità che può essere scaricata sui fornitori poiché, per le piccole dimensioni aziendali, non hanno il potere contrattuale, le competenze e le risorse per affrontare tali problematiche.

- *Dare origine a partnership o progetti di filiera volti alla sostenibilità di essa*

Nel corso delle interviste ci siamo imbattuti nella maggior parte dei casi in aziende che erano fornitrici di più Brand, con i quali hanno contatti legati solamente alla singola transazione della merce. D'altra parte è noto già in letteratura (Brun *et al.*, 2008) che i Brand utilizzano strategie di approvvigionamento parallele per motivi di qualità: mantengono una base ampia di fornitura al fine di diversificare il rischio di mancata qualità se al contrario dovessero utilizzare solo un supplier. Da questo punto di vista sono presenti stretti contatti con i fornitori al fine di garantire la qualità della merce, caratteristica fondamentale del settore.

La *Complexity Theory* (cfr. paragrafo 3.3.2) mostra come il numero di aziende della supply chain aumenti la complessità di gestione di essa e renda incerto il risultato di un progetto, come può essere il passaggio a una gestione sostenibile della supply chain. I Brand Owner non riescono a impegnarsi in un progetto simile se il settore è caratterizzato da un numero elevato di transazioni con diversi fornitori; d'altra parte i supplier sono impossibilitati dall'impegnarsi in progetti con tutti i Brand che hanno nel proprio portafoglio.

Come verrà esposto più avanti, la gestione sostenibile della propria supply chain non può limitarsi a delle semplici richieste come può essere per la qualità di un prodotto che può variare per ogni transazione: la sostenibilità ha bisogno di un progetto serio e strutturato non gestibile attraverso le singole transazioni.

Inoltre rimane aperta la questione se la sostenibilità è da considerarsi un vantaggio competitivo rispetto ai propri competitor, o se è un traguardo da raggiungere per tutto il settore e quindi improntato alla condivisione delle pratiche anche tra i competitor.

Sicuramente i First mover nell'adozione di una gestione sostenibile della supply chain hanno intravisto un'opportunità di diversificazione rispetto ai propri competitor; una situazione in cui le stesse aziende sono fornitrici di più Brand entra in conflitto con la gestione strategica della sostenibilità da parte di quest'ultimi. La Brand Image, core competence insieme alla fase di design del prodotto, è influenzata enormemente dalla sostenibilità; come detto in precedenza la sostenibilità di un Brand non può prescindere dalla propria supply chain: se i propri fornitori hanno rapporti commerciali anche con altri brand non

vi può essere una differenziazione del proprio marchio, e quindi si perde la capacità di gestione di un potenziale vantaggio competitivo.

I Brand owner dovrebbero effettuare una mappatura completa della propria rete di fornitura; a questo punto dovrebbero organizzarla in maniera razionale andando a eliminare ridondanze di fornitura, selezionando fornitori con cui intraprendere rapporti di lungo periodo e collaborazioni esclusive, o quantomeno privilegiate. Nelle nostre interviste Pelletteria Giancarlo e Pelletteria Almax sono le uniche ad avere un rapporto di collaborazione istituzionalizzato, ma nessuna delle due ha un rapporto di esclusività con Gucci: Giancarlo ha terminato l'esclusività nel 2008, ma nei suoi confronti mantiene un trattamento di riguardo, mentre Almax ha lanciato un proprio Brand.

Un altro passo potrebbe essere quello di accorciare la filiera e, laddove non fosse possibile perché il Brand necessita di determinate materie prime pregiate, deve impegnarsi nel rendere sostenibile anche il lavoro nelle aree più povere del mondo dove spesso vengono tralasciati anche i diritti umani.

- *Adottare una strategia di Sviluppo delle Capacità*

In Ciliberti (Ciliberti, 2008) vengono individuate due strategie per favorire la trasmissione di un comportamento socialmente responsabile lungo la filiera: *Conformità dei requisiti* e *Sviluppo delle capacità*. Il paper si riferiva solo alla questione sociale, ma è immediata l'estensione anche all'ambito ambientale.

Come è emerso dalle criticità una strategia di *Conformità dei requisiti* abbassa il livello di comunicazione tra Brand Owner e fornitori e non favorisce la consapevolezza riguardo alla sostenibilità da parte di quest'ultimi; inoltre lascia spazio a delle interpretazioni sbagliate da parte dei fornitori rispetto agli atteggiamenti dei Brand Owner, diminuendo la loro motivazione, coinvolgimento e lasciando crescere un senso di sfiducia.

Una strategia di *Sviluppo delle capacità* permetterebbe di evitare incomprensioni, e poter guidare il cambiamento verso un atteggiamento più sostenibile da parte dei fornitori, potendo scegliere quali aspetti sacrificare e quali invece approfondire maggiormente.

- *Organizzare incontri sulla sostenibilità e corsi di formazione*

Una grossa criticità emersa nella nostra trattazione è la bassa consapevolezza dei fornitori sulle tematiche riguardanti la sostenibilità. L'argomento è di difficile trattazione e soluzione anche per gli attori pienamente consapevoli, di conseguenza si può immaginare le difficoltà e l'immobilismo per chi non è conscio della portata del tema. I Brand Owner si dovrebbero assumere la responsabilità di organizzare incontri e eventi in cui si espongono le sfide e

l'importanza di raggiungere la sostenibilità delle proprie attività; questa azione è mirata ad aumentare la consapevolezza dei fornitori verso questo tema delicato nella speranza che quest'ultimi modifichino il proprio approccio, che finora risulta refrattario.

Inoltre può risultare utile organizzare dei corsi di formazione dedicati alla sostenibilità, non solo per i propri dipendenti, ma anche per le aziende facenti parte della propria rete di fornitura; in questo modo i supplier stessi diventano maggiormente competenti e in grado di gestire meglio a loro volta i rapporti con i relativi subfornitori a monte.

- *Aumentare comunicazione rivolta alla sostenibilità*

Nella maggior parte dei casi studiati, le aziende sono sottoposte alla necessità di adattarsi a requisiti sempre più stringenti senza però che vi sia una chiara comunicazione da parte dei brand owner dei motivi che portano a tali cambiamenti: il risultato è che spesso i fornitori associano a tali richieste motivazioni meramente di esportazione. Questa situazione, oltre a rimarcare la bassa consapevolezza dei fornitori, mostra una mancanza di comunicazione da parte dei Brand Owner: non si può trasformare un concetto così complicato solamente in un numero da rispettare. Per evitare che l'impegno nella sostenibilità sia visto come un'imposizione da parte del marchio che vuole scaricare su di essi la responsabilità, causando un'inevitabile riduzione della loro motivazione, i brand owner devono impegnarsi in progetti seri e ben edificati.

I Brand Owner devono informare i propri supplier riguardo gli impegni che hanno preso con il pubblico e i consumatori, e devono proporre e condividere dei piani d'azione e degli obiettivi con i propri fornitori. Limitarsi a fornire un limite da non superare per la presenza di un elemento nasconde la prospettiva dell'evoluzione temporale: tale limite potrebbe diminuire tra sei mesi, ma un fornitore, se per di più poco consapevole, non riuscendo a trovare una giustificazione a tale variazione di richiesta e sarebbe indotto ad adottare un atteggiamento ostile.

- *Individuare supplier con cui sviluppare partnership tecnologiche*

La diminuzione dell'impatto diretto delle proprie attività può essere perseguita attraverso l'utilizzo di due leve: il Design for Environment e l'Innovazione tecnologica dei processi.

Il Design for Environment è una leva interna al Brand Owner, quindi esula dalla nostra trattazione, ma merita di spendere due parole. Questa pratica consiste nel creare prototipi e modelli con l'ottica e l'obiettivo di impattare in maniera minore sull'ambiente in fase di produzione. Questa leva va a porre dei limiti alla fase di design, che come sappiamo è una core competence.

I Brand Owner dunque invece di modificare una propria core competence, dovrebbero agire sulla seconda leva: innovazione dei processi tecnologici. L'innovazione garantirebbe libertà alla fantasia dello stilista e allo stesso tempo impatti minori sull'ambiente. Le tecnologie di processo però sono di competenza dei fornitori, in quanto la maggior parte delle fasi di produzione sono date in outsourcing. I Brand Owner, dunque, dovrebbero individuare all'interno dei propri fornitori le aziende con maggiore capacità di innovazione e instaurare una collaborazione al fine di sviluppare nuovi processi produttivi che permettano di diminuire l'impatto ambientale, eliminando la presenza di sostanze pericolose sia nei prodotti che nei residui di produzione. Questa fase innovativa non può prescindere da una collaborazione con i propri fornitori in quanto sono quest'ultimi a detenere il know-how di processo.

Un'altra opportunità potrebbe essere la verticalizzazione aziendale, ma questa strada sembra essere impraticabile per la perdita di flessibilità aziendale, il dispendio finanziario che richiederebbe e la mancata condivisione dei rischi, anche se alcuni Brand Owner hanno intrapreso progetti in tale direzione.

8.4.2 Fornitori

- *Abbandonare ottica di breve periodo e abbracciare ottica di lungo*

Le maggiori barriere individuate sono state costi e burocrazia: questo delinea un atteggiamento da parte dei supplier molto superficiale e la mancanza di un piano di lungo termine verso un'innovazione tecnologica. Sarebbe stato lecito aspettarsi, infatti, che almeno un fornitore citasse l'impossibilità di affrontare le richieste da un punto di vista tecnologico: mantenere la stessa qualità di prodotto utilizzando meno sostanze, o addirittura eliminandone alcune, è un obiettivo molto difficile se non impossibile nell'immediato.

Questo stato di cose mostra come i fornitori rifiutino un aumento della complessità operativa nell'immediato, senza rendersi conto che superare le difficoltà che si presentano oggi permetterà la sostenibilità economica di domani. Infatti, richieste che sembrano inutili oggi, saranno date per scontate tra pochi anni e quindi necessarie per poter lavorare. Affrontare questi problemi oggi garantisce avere una posizione privilegiata nel futuro. Naturalmente siamo consci del fatto che le piccole-medie imprese non possono accollarsi tutto il rischio derivante da questo approccio, specialmente finanziario, e quindi devono essere supportate da delle collaborazioni con i Brand Owner.

- *Adottare un comportamento più propositivo e meno ostile nei confronti del cambiamento*

Anche se risulta chiaro che i fornitori dipendano in grande misura dalle richieste dei propri clienti e che il potere contrattuale nei confronti di essi è molto limitato, ci deve essere un atteggiamento più disponibile nei confronti dei continui cambiamenti richiesti dalle norme della sostenibilità. Come già detto, i brand owner devono impegnarsi per creare un ambiente collaborativo e caratterizzato da un'elevata comunicazione: tuttavia ciò non basta se la controparte vede tali cambiamenti come un'imposizione anziché un'opportunità. I supplier possiedono il know how e le competenze necessarie per rendere il prodotto di alta qualità, e visto che ad oggi, la qualità comprende anche i valori legati alla sostenibilità, ci deve essere un impegno anche in questa direzione. I fornitori devono capire e rendersi conto che un atteggiamento ostile e improntato sulla difesa solo dei propri interessi non è costruttivo. L'idea è quella di mettere in secondo piano gli obiettivi personali e collaborare con i brand owner al fine di raggiungere target di filiera in grado di garantire dei vantaggi competitivi sul mercato finale. Questa situazione avrebbe impatti positivi non solo sui Brand, ma anche per i supplier che, oltre a maggiori ritorni economici, garantirebbe una maggiore stabilità in termini di volumi di produzione e di rapporti lavorativi.

8.4.3 Legislatore

Gli enti legislatori ricoprono un ruolo fondamentale nella diffusione della sostenibilità nel Paese. Le normative devono garantire i livelli minimi accettabili di sostenibilità ambientale e sociale. Per quanto riguarda l'aspetto sociale, in Italia vi sono sistemi di tutela dei diritti umani e dei lavoratori ben organizzati; mentre gli aspetti ambientali presentano carenze e uno scarso livello di uniformità tra diverse aree del territorio.

Va inoltre sottolineato lo stato di arretratezza in cui versa il sistema di leggi in termini di impatti ambientali: solamente nel febbraio di quest'anno, con il titolo VI-bis del codice penale, è stata introdotta un'azione penale, e non solamente pecuniaria, per chi riconosciuto colpevole di delitto e disastro ambientale.

- *Fornire degli standard univoci per ciascun settore in termini di sostenibilità*

La crescente importanza attribuita al tema dello sviluppo sostenibile ha generato nel corso degli anni una proliferazione di standard, norme e certificazioni volte a garantire la sostenibilità ambientale e sociale. La necessità di adattarsi alle nuove leggi ha fatto in modo che pratiche volte alla sostenibilità fossero intraprese rapidamente; d'altra parte però la mancata integrazione e l'assenza di coordinamento ha dato origine a confusione e incongruenze.

La presenza di certificazioni intercambiabili può indurre ad adottare comportamenti opportunistici nella scelta di quale perseguire: non essendoci uno standard univoco ogni singola azienda può optare per la soluzione meno impegnativa che non sempre è la migliore per garantire un minor impatto ambientale e sociale.

Le leggi, invece, presentano gravi incoerenze tra diverse aree geografiche: le normative sugli impatti ambientali risultano essere a volte diverse tra regione e regione. Esistono casi limite in cui addirittura Comuni adiacenti prevedono regolamentazioni differenti: questo è il caso di Conceria Stefania che è sottoposta a normative stringenti sulle acque di scarico in quanto localizzata in zona abitata; le stesse limitazioni non sono però richieste alle aziende insediate nel comune limitrofo nonostante il fiume ricevente gli scarichi sia il medesimo.

Tale confusione, accompagnata da un'eccessiva burocrazia, rende complesso comprendere e gestire le richieste relative alla sostenibilità. Le difficoltà nel capire a quale normativa si è soggetti scoraggiano le imprese ad impegnarsi in maniera attiva nello sviluppo sostenibile.

- *Garantire una maggior tutela del Made in Italy*

Gli enti legislativi devono essere in grado di tutelare le aziende e le filiere che sostengono e affondano le proprie radici nella tradizione del nostro Paese basata sull'artigianalità; al contempo è necessario sanzionare, o perlomeno privare del marchio *Made in Italy*, i marchi del lusso che adottano scorciatoie facendo produrre in Paesi a basso costo di manodopera le prime fasi del ciclo di produzione, per poi finire i prodotti in Italia. Questo è necessario al fine di rendere equilibrata e sana la competizione all'interno del settore.

Questa pratica, attuata insieme alla prima proposta, risulterebbe anche propedeutica alla sostenibilità: in molte interviste ci siamo imbattuti in lamentele riguardo allo squilibrio presente in Paesi a basso costo di manodopera, come ad esempio la Cina, tra i limiti posti a merci in entrata alle dogane rispetto alle normative e i controlli interni a tali Paesi. Promulgare leggi serie e univoche in ambito di sostenibilità e garantire la certezza del *Made in Italy*, aumenterebbe ulteriormente il valore di tale fregio. La sostenibilità si andrebbe ad affiancare alla qualità nella concezione del *Made in Italy* consegnando un vantaggio competitivo ai marchi che effettivamente mantengono l'intera produzione in Italia.

8.4.4 Consumatore

Tutti gli sforzi e le attività intraprese lungo la supply chain sono volte alla soddisfazione del cliente finale, pertanto, pur non potendo influire direttamente

sulla gestione della sostenibilità a livello operativo, le proprie scelte possono orientare le aziende verso nuove tendenze.

Se gli acquisti dei consumatori prediligono prodotti che garantiscono livelli minimi di impatto ambientale e sociale, o brand impegnati nello sviluppo della sostenibilità lungo la filiera, il mercato non può far altro che adeguarsi a tali richieste.

Dallo studio di (I. Davies, 2011) è emerso un forte gap tra quanto dichiarato e il comportamento effettivo dei consumatori nei confronti della sostenibilità; a livello etico la maggior parte degli intervistati dichiara che la sostenibilità è un valore importante all'interno delle scelte di acquisto, ma in realtà ben pochi si informano e acquistano in base ai criteri sostenibili. Essendo uno degli stakeholder più influenti, si pretende che il consumatore sia preparato e informato, in modo da poter prendere scelte consapevoli e coerenti con quanto dichiara.

Il fatto che molti marchi abbiano inserito la sostenibilità all'interno della propria brand image indica che questo valore comincia ad essere rilevante a livello strategico per conquistare e fidelizzare i consumatori.

Come i fornitori dipendono dalle richieste dei brand, così i brand dipendono da ciò che richiedono i clienti finali; se questi ultimi si dimostrassero seriamente interessanti a prodotti maggiormente sostenibili, l'intera filiera si impegnerebbe in modo deciso nell'elaborazione di soluzioni a basso impatto ambientale e sociale.

Infine, poiché la nostra ricerca è focalizzata sulle fasce più alte ed esclusive del settore della moda, il fatto che un prodotto sostenibile comporti un premium price aggiuntivo non può essere visto come un ostacolo all'acquisto.

Così come i brand del lusso sono un esempio per tutte le altre aziende del settore a cui appartengono, in questo caso il fashion, allo stesso modo i clienti fedeli ai brand di lusso vengono imitati e seguiti anche dai consumatori che acquistano in fasce meno esclusive del mercato. In base a quanto detto, i consumatori di prodotti di lusso devono abbracciare e sostenere lo sviluppo sostenibile in modo da rendersi promulgatori di questi valori e diffondere la sostenibilità anche nelle fasce più basse del settore.

9

CONCLUSIONI E SVILUPPI FUTURI

Capitolo 9: Conclusioni e sviluppi futuri

L'argomento di studio di questa tesi scaturisce dalle carenze emerse nel corso della review della letteratura riguardo il tema della sostenibilità all'interno delle supply chain del settore lusso-fashion.

Dopo aver riscontrato una quasi totale assenza di studi relativi alla sostenibilità incentrati sul punto di vista dei fornitori, si è giunti alla formulazione degli obiettivi di questo lavoro di tesi.

Ciò che si vuole ottenere è un'immagine chiara e completa della situazione attuale lungo le filiere del settore in esame; focalizzandosi sugli stadi a monte della focal company, si vuole individuare il livello di pratiche finora implementate, al fine di cercare di identificare relazioni e interdipendenze tra le diverse variabili della gestione sostenibile della supply chain.

Avendo ottenuto una base di informazioni sufficiente per l'analisi, si è cercato di capire quale fosse l'effettivo ruolo ricoperto dai brand owner nella diffusione della sostenibilità, sociale e ambientale, lungo gli stadi a monte della supply chain, al di là di quanto dichiarato dagli stessi.

Infine, partendo dalle criticità emerse nel corso nella trattazione dei casi di studio, sono state elaborate delle good practice: si tratta di proposte di miglioramento per ottenere delle supply chain più sostenibili, rivolte a tutti gli stakeholder coinvolti (brand owner, fornitori, legislatori e consumatori).

Grazie all'analisi della letteratura è stato possibile individuare delle variabili rivelatesi fondamentali per il raggiungimento del primo obiettivo; sulle base delle stesse variabili si è costruito il modello di ricerca, e di conseguenza, le interviste.

Di seguito sono riportate le variabili prese in considerazione per l'analisi dei casi di studio:

- Pressioni
- Criteri di selezione dei fornitori
- Pratiche ambientali
- Pratiche sociali
- Benefici
- Barriere
- Approccio

Una volta definiti obiettivi e modello di ricerca si è passati alla realizzazione dei primi sei casi di studio: Mary Short's Tricot, Gallo Tessile, Milven Tricot, Larioseta, Pelletteria Almax, Pelletteria Giancarlo. Tutte le aziende citate appartengono al primo livello di fornitura a monte della focal company e sono state selezionate cercando di ricoprire i diversi settori merceologici all'interno del macrosettore della moda. Dopo aver tratto alcune considerazioni preliminari, è risultato opportuno proseguire con i casi di studio andando ad esplorare gli stadi più a

monte della filiera. Si è quindi giunti all'elaborazione di altri cinque casi: Emilcotoni, Tintoria Finissaggio 2000, Conceria La Veneta, Conceria Stefania, A.C.R.A. Catene. Grazie al coinvolgimento di undici aziende, provenienti da settori e da livelli di fornitura diversi è stato possibile ottenere un quadro completo e soprattutto generare interessanti osservazioni.

Le diverse aziende interpellate hanno mostrato atteggiamenti ben diversi nei confronti della sostenibilità, sia in termini di pratiche adottate, che di sensibilità e propensione verso l'argomento. In generale, però, si può concludere che il livello di consapevolezza dalle aziende fornitrici sui temi dello sviluppo sostenibile è ancora molto basso e insufficiente per garantire la diffusione della sostenibilità negli stadi ancora più a monte.

Le pratiche implementate che hanno effetto sulla riduzione degli impatti ambientali non sono molte, e la maggior parte sono giustificate da una riduzione dei costi dovuta a un impiego minore di materie prime. Tuttavia per le aziende di primo livello non è una questione preoccupante, in quanto le attività ricoperte non risultano essere particolarmente inquinanti; mentre le aziende di secondo livello si sono dimostrate quelle con più pratiche ambientali. Un discorso analogo può essere fatto per quanto riguarda le pratiche sociali, in Italia basta seguire leggi e normative per conseguire livelli soddisfacenti di sostenibilità. La mancanza più grave riscontrata nel corso dello studio riguarda l'atteggiamento dei supplier, spesso disinteressato o addirittura ostile, nei confronti del cambiamento dovuto allo sviluppo sostenibile. Le aziende dipendono completamente dai clienti che servono: basano le proprie attività su quanto richiesto dai Brand Owner, pertanto, anche le pratiche relative alla sostenibilità derivano dalle richieste ricevute.

Le maggiori criticità emerse riguardano quindi, da una parte lo scarso impegno dimostrato dai supplier nel cercare di informarsi e attuare programmi sostenibili indipendentemente da quanto richiesto dalla legge o dai brand owner; d'altra parte i marchi del lusso risultano essere troppo poco orientati allo sviluppo di collaborazioni lungo la filiera orientate alla sostenibilità.

Una terza fonte di criticità deriva dall'ambito legislativo: la proliferazione di leggi e standard non ben definiti crea confusione ed eccessiva burocrazia.

Grazie alle criticità emerse e alle considerazioni derivanti dal confronto dei casi è stato possibile raggiungere anche il terzo obiettivo di formulare delle good practice orientate allo sviluppo sostenibile delle filiere del settore lusso-fashion.

I risultati ottenuti in questo studio provengono dalla rielaborazione e analisi di quanto dichiarato nel corso delle interviste, valorizzando le osservazioni risultate ricorrenti nei diversi casi.

Si è consapevoli del fatto che, a causa dell'esigua dimensione del campione, le caratteristiche emerse dai singoli casi siano osservazioni puntuali e non possano essere rappresentative dell'intero settore; tuttavia, i risultati raggiunti grazie alle

considerazioni fatte, e le good practice proposte hanno un valore estendibile, non solo alle aziende coinvolte, ma all'intero settore.

I risultati di questa tesi sono un punto di partenza interessante per lo studio delle filiere dal punto di vista della supply chain stessa, e non solo del brand owner: l'aver analizzato il tema della sostenibilità tenendo conto delle diverse implicazioni che vanno ad impattare sulle aziende offre una visione più completa focalizzata sulle variabili tipiche del settore del lusso.

Infine, le good practice elaborate, essendo rivolte ai diversi stakeholder, possono costituire dei validi spunti per il raggiungimento di supply chain più sostenibili.

Dal punto di vista accademico, il lavoro svolto in questa tesi, apporta un primo contributo all'analisi della sostenibilità delle filiere del settore fashion di alta gamma. Questo studio colma, almeno in parte, le carenze e i gap riscontrati nel corso dell'analisi della letteratura e propone validi spunti per possibili ricerche future.

9.1 Limitazioni e sviluppi futuri

Le principali limitazioni di questo lavoro di tesi derivano dal fatto che l'argomento in esame non è ancora pienamente affermato tra le aziende più piccole del settore e di stampo imprenditoriale. Se lo stesso lavoro fosse stato rivolto ai brand owner i risultati ottenuti sarebbero stati probabilmente più completi, ma nel contempo, avrebbe perso l'originalità e il contributo principale che deriva dall'aver intervistato i fornitori a monte della focal company.

La realtà analizzata, tipica del nostro Paese, è costituita da un numero enorme di piccole aziende indipendenti, che riforniscono i grandi marchi del settore; pertanto, per poter generalizzare le considerazioni fatte sarebbe opportuno allargare il campione in modo da ottenere un quadro maggiormente rappresentativo. La numerosità del nostro campione è troppo ristretta per poter generalizzare i risultati ottenuti, quindi si limita a un'osservazione puntuale della situazione: vi è la possibilità che cambiando le aziende intervistate le osservazioni e le criticità emerse siano differenti.

Un altro limite della nostra tesi deriva dal fatto che le aziende intervistate spesso non sono concatenate fra loro: solo alcune aziende del secondo livello risultano essere effettivamente fornitrici di quelle del primo; questo fatto è dovuto alla difficoltà di reperire aziende piccole e poco conosciute. In base alla disponibilità delle aziende del primo livello si è riusciti ad interpellare i relativi fornitori, ma ciò riguarda solo una parte di esse.

Inoltre la scelta di cercare di coprire tutte le filiere e i livelli della supply chain non ha permesso di individuare caratteristiche peculiari o differenze tra aziende omogenee: il campione è confrontabile in termini di dimensioni e rapporti con i brand owner, ma non permette di individuare caratteristiche peculiari e la loro validazione.

Un'ulteriore limitazione riguarda la natura stessa dell'intervistato: avendo intrapreso interviste singole per ogni azienda, spesso il livello di conoscenza, o ancor di più, l'età anagrafica, influiva notevolmente sulle risposte ottenute.

Un limite emerso da questo lavoro di tesi, che può essere considerato uno spunto per gli studi futuri riguarda l'essersi fermati al secondo livello di fornitura della supply chain. Le problematiche legate alla sostenibilità sociale, infatti, risultano minime tra le aziende intervistate in quanto, operando in Italia, la legislazione garantisce il raggiungimento di livelli sufficienti; sarebbe interessante indagare quali siano le condizioni nei livelli ancora più a monte, dove la produzione si sposta in zone geografiche meno controllate.

La possibilità di indagare sulle dinamiche presenti lungo le filiere del lusso basandosi su interviste rivolte ai fornitori ha sicuramente permesso di individuare il ruolo effettivo ricoperto dai brand owner nei confronti della sostenibilità; tuttavia per raggiungere una visione più completa e soprattutto più attendibile della realtà, risulterebbe utile ottenere un riscontro anche da parte dei marchi del lusso. L'allargamento del campione ad altri attori della filiera, i brand owner, potrebbe permettere di trovare spiegazioni ai comportamenti riscontrati; inoltre analizzare la situazione da diversi punti di vista favorisce la generazione di nuove considerazioni e spunti interessanti.

Questo lavoro di tesi fornisce un punto di partenza per gli studi futuri sul tema della gestione sostenibile della supply chain con focus sui fornitori: è emerso, infatti, quanto siano importanti nel processo di produzione e quindi nel raggiungimento della sostenibilità della supply chain. In particolare sarebbe utile approfondire la ricerca su una specifica filiera andando a individuare peculiarità e problematiche specifiche, o addirittura focalizzarsi in un singolo livello di essa.

Sarebbe inoltre interessante indagare i motivi che portano a un outsourcing produttivo così spinto in un settore dove la qualità dei prodotti, e quindi il forte controllo della produzione, sono un fattore critico di successo. Il tema della sostenibilità, infatti, potrebbe influire sulle decisioni di make or buy: dare in outsourcing potrebbe celare un atteggiamento opportunistico da parte dei Brand Owner al fine di scaricare le proprie responsabilità degli impatti ambientali e sociali e dell'obiettivo della sostenibilità sui propri fornitori.




APPENDICE

Appendice A – Traccia Intervista

ANAGRAFICA AZIENDA

1. Nome e ragione sociale dell'azienda
2. Numero di addetti diretti
3. Luogo in cui ha sede l'Headquarter dell'organizzazione
4. Nome dei brand di proprietà per cui lavora
5. Nome dei brand propri (se ci sono)
6. Indicare i prodotti realizzati per il brand principale (abbigliamento, accessori, pelletteria, etc.).

ANAGRAFICA RISPONDENTI

1. Nome e Cognome
2. Ruolo ricoperto all'interno dell'azienda
3. Indirizzo e-mail
4. Numero di telefono cellulare o ufficio

SUPPLY NETWORK

1. Struttura del Supply – descrivere quali attività ricopre l'azienda all'interno della filiera
2. Le materie prime vengono fornite dai brand owner o provvedete voi stessi all'approvvigionamento di esse?
3. Vi sono rapporti tra i brand owner e i vostri fornitori?

SOSTENIBILITA'

1. Quale importanza viene attribuita al termine sostenibilità ambientale e sociale all'interno della vostra azienda?
2. Quali programmi/obiettivi formali (o al contrario informali) sono in atto all'interno dell'azienda per sviluppare le tematiche della sostenibilità AMBIENTALE? Quali per la sostenibilità SOCIALE?

PRESSIONI

1. Quali sono le pressioni esterne all'azienda nel campo della sostenibilità che stanno spingendo la vostra azienda a impegnarsi in questa direzione (ex: pressione legislativa, pressione da consumatori, pressioni da NGO,...)?
2. Quali sono le pressioni interne all'azienda nel campo della sostenibilità che stanno spingendo la vostra azienda a impegnarsi in questa direzione (ex: volontà del management, pressioni della proprietà/azionisti, etc.)?
3. Ci sono pressioni da parte dei brand owner? Quali requisiti (ambientali e sociali) vengono richiesti e quanto sono rilevanti?

PRATICHE

1. Esiste una funzione aziendale dedicata ai temi sostenibilità ambientale/sociale?
2. Esiste una struttura formale o informale per gestire la definizione e l'implementazione dei programmi di sostenibilità?

AMBIENTALI

1. È prevista la redazione di report di sostenibilità ambientale (e.g. GRI)? Con quale cadenza? (chiedere di farsi consegnare un report per eventuali confronti successivi)
2. Quali strumenti IT (e.g. EMS) sono utilizzati per tracciare, monitorare e gestire le performance di sostenibilità ambientale?
3. Come l'azienda incoraggia i dipendenti verso l'adozione di comportamenti sostenibili? Gli obiettivi di performance di sostenibilità ambientale definiti dall'azienda sono tradotti in?
 - a) Piani di formazione per il personale sul tema sostenibilità e formazione professionale
 - b) Coinvolgimento diretto del personale nei progetti di sostenibilità
 - c) incentivi per i dipendenti al fine di raggiungere gli obiettivi di performance di sostenibilità
 - d) Condivisione degli obiettivi, dei programmi e dei risultati di sostenibilità all'interno dell'azienda
4. Quali certificazioni ambientali perseguite?
5. Al contrario, l'azienda definisce autonomamente gli obiettivi, i prodotti, i metodi di gestione e la struttura organizzativa da sviluppare per raggiungere la sostenibilità ambientale?

6. L'azienda fa parte di una rete/associazione/partnership orientata alla condivisione di best practices sociali/ambientali di settore e non (e.g. Sustainable Apparel Coalition)?
7. Quali iniziative sono implementate volte alla collaborazione con i partner di filiera nel campo della sostenibilità ambientale?
8. Siete a conoscenza di pratiche\programmi svolti dai brand owner in ambito di sostenibilità?
9. Quali linee guida o procedure formali vengono date dai brand owner per diffondere la sostenibilità lungo le diverse fasi della SC?
10. Sapete se i Brand Owner hanno utilizzato criteri dal punto di vista della sostenibilità ambientale per selezionarvi? Se sì, conoscete esplicitamente i criteri utilizzati?
11. Quali criteri vengono utilizzati per selezionare fornitori di materie prime dal punto di vista della sostenibilità ambientale?
 - a) L'azienda ha adottato una filiera corta (i.e. fornitori a km 0)
 - b) Altro
12. Vengono fornite da parte dei Brand Owner delle direttive sui materiali da utilizzare o liste di materiali da evitare?
13. Quali accorgimenti ha intrapreso l'azienda per diminuire il proprio impatto ambientale nel processo di sourcing? (i.e. eliminato composti chimici dannosi, materie prime organiche/naturali e/o riciclate, riciclabili, riutilizzabili e/o lavorate con sostanze naturali, materie prime certificate secondo standard ambientali internazionali, packaging riciclabili, riutilizzabile, rigenerato)
14. Sviluppo nuovo prodotto:
Come l'azienda considera l'impatto ambientale dal punto di vista del Life Cycle Assessment in fase di design di nuovi prodotti/collezioni?
15. Ci sono marchi per cui l'azienda sviluppa nuove collezioni di tipo sostenibile?
16. Produzione:
Quali pratiche di sostenibilità ambientale sta adottando l'azienda nei processi produttivi?
 - a) Come l'azienda si sta impegnando al fine di diminuire l'utilizzo di risorse idriche in fase di produzione (e.g. depurazione e riutilizzo delle acque di produzione)?
 - b) Come l'azienda si sta impegnando al fine di diminuire le emissioni inquinanti in fase di produzione?
 - c) Come l'azienda si sta impegnando al fine di diminuire l'utilizzo di fonti energetiche (rinnovabili e/o non rinnovabili) in fase di produzione?

- d) Come l'azienda si sta impegnando al fine di minimizzare/eliminare il consumo di materiali nocivi?
 - e) Come l'azienda si sta impegnando al fine di minimizzare i rifiuti/scarti (rifiuti solidi, liquidi di processo, ecc)
 - f) Adozione nuove tecnologie per garantire gli obiettivi di sostenibilità ambientale nella fase di produzione?
17. Spedizione: (se l'azienda se ne occupa)
 In quale modo l'azienda sta migliorando il proprio profilo di sostenibilità ambientale nella parte di distribuzione?
- a) Come viene ottimizzata la logistica al fine di evitare mezzi di trasporto meno sostenibili?
 - b) Vi impegnate per motivi legati alla sostenibilità ambientale a imporre l'utilizzo della piena capacità dei mezzi di trasporto che utilizzate?
 - c) Quali progetti di sostenibilità ambientale sviluppa l'azienda in collaborazione con i provider logistici/distributori esterni?
18. Packaging: (se l'azienda se ne occupa)
 Il packaging dei prodotti viene sviluppato in un'ottica sostenibile in modo tale che esso sia:
- a) Riutilizzabile
 - b) Riciclabile,
 - c) Certificato Green (e.g. cartone riciclato, plastica riciclata, o pallet certificati FSC o PEFC),
 - d) Riduzione la quantità di materiale utilizzato,
 - e) Ottimizzato per quanto riguarda la saturazione dei trasporti (ex: minimizzazione degli spazi).

SOCIALI

1. È prevista la redazione di report di sostenibilità sociale (e.g. GRI)? Con quale cadenza? (chiedere di farsi consegnare un report per eventuali confronti)
3. Quali certificazioni sociali perseguite?
4. Al contrario, l'azienda definisce autonomamente gli obiettivi, i prodotti, i metodi di gestione e la struttura organizzativa da sviluppare per raggiungere la sostenibilità sociale?
5. Quali ulteriori pratiche a livello di governance - non citate in precedenza - vengono adottate dall'azienda per attuare i piani di sostenibilità sociale?
 - a) Piani di formazione per il personale sul tema sostenibilità e formazione professionale
 - b) Coinvolgimento diretto del personale nei progetti di sostenibilità

- c) Condivisione degli obiettivi, dei programmi e dei risultati di sostenibilità all'interno dell'azienda
 - d) Altro
6. Ci sono delle procedure di training/monitoraggio da parte dei brand owner?
 7. Avete implementato iniziative di training/monitoraggio nei confronti dei vostri fornitori di materie prime?
 8. Siete a conoscenza di pratiche\programmi svolti dai brand owner?
 9. Quali linee guida o procedure formali vengono date dai brand owner per diffondere la sostenibilità lungo le diverse fasi della SC?
 10. Siete impegnati in qualche iniziativa a sfondo sociale? (esempi)

BENEFICI E BARRIERE

1. Sono previsti degli indicatori in grado di monitorare la sostenibilità, ambientale e sociale? Se si, quali?
2. Sono stati rilevati dei benefici dall'attuazione di programmi di sostenibilità ambientale e sociale?
 - In particolare, in che modo hanno impattato su:
 - a) La cultura aziendale
 - b) La formazione dei singoli lavoratori
 - c) La risposta alle richieste esterne (i.e. richieste dei clienti)
 - d) La conformità a regolamentazioni e leggi
 - e) La comunicazione con il consumatore

Quali sono le principali barriere riscontrate nell'attuazione di programmi di sostenibilità?

Appendice B – Casi di Studio

Mary short's Tricot S.r.l.

Anagrafica rispondente: Enrico Massobrio, amministratore unico.

Profilo aziendale e Supply network:

Azienda a gestione familiare fondata nel 1961 a Mede (PV). Inizialmente si occupava solo di maglieria, attualmente si dedica all'abbigliamento in maglia, produce quindi il capo confezionato.

È costituita da 48 dipendenti, quasi tutte donne, si tratta di una "sartoria dilatata": una realtà estremamente artigianale in cui la manualità delle persone gioca un ruolo fondamentale.

Inizialmente produceva esclusivamente con marchio proprio ("La Via delle Spezie" '89-'94; "Ahora" '94-'03); negli ultimi dieci anni si sono dedicati quasi completamente alla vendita per conto terzi.

Nel corso degli anni hanno lavorato per numerosi marchi del lusso; i clienti attuali sono: Loro Piana, Louis Vuitton, Brioni, Bottega Veneta, Leggiadro; in passato ha lavorato anche per Prada, Gucci, Trussardi e Valentino.

A proposito dei rapporti con i brand owner, l'intervistato sottolinea l'importanza delle sinergie tra le persone di aziende diverse che collaborano lungo la filiera.

All'interno della filiera tessile si trovano sul primo livello di fornitura: comprano filati e vendono il capo finito ai marchi del lusso. I capi vengono realizzati in base alle esigenze e alle richieste dei marchi, con i quali lavorano a stretto contatto, tuttavia hanno piena autonomia durante la lavorazione.

Per quanto riguarda l'approvvigionamento di materie prime se ne occupano in prima persona per conto della maggior parte dei marchi (tranne Loro Piana che fornisce i materiali provenienti dal proprio lanificio).

Vi sono rapporti informali tra i marchi e i subfornitori, ma è l'azienda che si occupa della selezione di essi.

Le materie prime che trattano sono: cachemire, baby cachemire, vicuna, pelliccia di cincillati e coccodrillo.

Sostenibilità

PRESSIONI

Esterne: predominanti; si tratta di normative, standard, conformità alle leggi.

Interne: parte tutto dalla mentalità dell'imprenditore e dai suoi collaboratori, oltre ad essere conforme alle leggi vi è una forte rigidità nel rispettare le regole

di coesistenza, di ordine e di pulizia. Vi è un forte impegno orientato all'efficacia ed efficienza dei processi per sfruttare meno risorse possibili.

Brand Owner: non vi sono pressioni particolarmente accentuate da parte di essi verso la sostenibilità.

CRITERI DI SOURCING

I requisiti richiesti dai Brand owner nei loro confronti e quelli che essi stessi richiedono ai propri fornitori sono: qualità, affidabilità, livello di servizio, puntualità.

PRATICHE

Ambientali:

- Non vi è un report, né interno all'azienda, né da fornire ai brand owner
- Non vi sono collaborazioni lungo la SC che vadano al di là dei rapporti di compravendita delle materie prime.
- Per quanto riguarda i prodotti chimici tutti i materiali utilizzati vengono certificati da aziende specializzate per garanzia al cliente finale (in particolare per Louis Vuitton)
- Non vi sono iniziative di training\monitoraggio da parte dei marchi, il fornitore ha piena autonomia
- Dal punto di vista degli impianti l'azienda si avvale di tecnologie all'avanguardia, innovandosi completamente pur mantenendo la struttura costruita nel '89: aspirazione centralizzata (ogni 7 metri c'è un bocchettone per i tubi di aspirazione) riscaldamento e condizionamento con filtri e impianti speciali, viene tutto ripulito e filtrato impianto di condizionamento separato nella zona di stireria (in modo da non dover sprecare aria condizionata superflua nelle altre zone in cui fa meno caldo);
- Oltre alle pulizie normali, vi è una persona addetta alla pulizia e aspirazione di pulviscoli per garantire un ambiente di lavoro pulito e non inquinato per i lavoratori;
- Vi è un generatore di vapore con de mineralizzatore e dolcificatore per filtrare l'acqua ed ottenere un livello di durezza e acidità ottimale per essere utilizzata.

Sociali:

l'azienda si vede come fondamentale per lo sviluppo del territorio e delle persone che ci lavorano

vi è un forte focus alla pulizia e all'ordine per permettere di lavorare in condizioni ottimali e di assoluta sicurezza.

I lavoratori vengono stimolati attraverso raduni mensili di tutto il personale , cartelli ovunque per far rispettare le regole (ordine e pulizia).

BENEFICI E BARRIERE

L'ambiente di lavoro risulta sereno, pulito e sicuro per i lavoratori: cultura aziendale orientata alla sicurezza e al benessere; aderendo ai temi della sostenibilità non si hanno problemi di conformità legislativa. Vi è una spinta al miglioramento continuo, all'innovazione dell'impiantistica e ottimizzazione degli impianti.

Gli svantaggi riscontrati dall'azienda riguardano i costi di attuazione.

Gallo Tessile S.r.l.

Anagrafica rispondente: Massimo Ghidetti, Managing Director

Profilo Aziendale e Supply Network:

Gallo tessile srl è un'azienda situata nel centro della città di Mortara; conta 45 addetti e si occupa della realizzazione di capi di maglia per i più famosi marchi del lusso. Hanno anche un marchio di proprietà: Goosey's (polo da uomo Made in Italy).

Attualmente lavorano per diversi marchi europei;

Francia: LVMH(Givenchi, Christian Dior, Fendi, Kenzo) Kering (Ives Saint Laurent, Balenciaga, Gucci, Lanvin, Fashionable)

Inghilterra: Dunhill (gruppo Richmond) molto famoso nel far east ; sartorie in suville road, a Londra (Richard james che confeziona per la casa reale, particolarmente importante poiché danno visibilità nei confronti degli altri clienti)

Italia: (UOMO) Versace, Zegna, e altre aziende di nicchia con volumi minori (ISAIA,sartoria napoletana, BVM, Bologna Les Copains, Malo.

Si definisce un'azienda di supporto al settore del lusso in quanto sono trasformatrici di Materie Prime in Prodotti Finiti.

L'azienda ha rapporti diretti con i propri fornitori, dai quali acquista le materie prime in maniera del tutto autonoma; vi possono essere rapporti anche tra i marchi e i fornitori di materie prime ma è direttamente da loro che il brand owner acquista il prodotto finito: si occupano di acquistare le materie prime e di realizzare tutto il ciclo di lavorazione, impacchettare i capi finiti e spedirli al cliente o ai rispettivi centri logistici.

Materie prime: fibre naturali; per la maggior parte si tratta di cotone (il più pregiato, egiziano) e lana (australiana, il punto d'acquisto è il biellese) in minor misura trattano sete, lini e fibre miste (cashmere e cotone)

Sostenibilità

In generale si definiscono un'azienda non promotrice di iniziative sostenibili ma che fa tutto il necessario per essere conforme alle leggi.

Non fanno parte di una filiera inquinante: lavorano Materie Prime naturali, non utilizzano prodotti chimici, non utilizzano l'acqua (se non per uso comune), l'unico consumo è dato dall'energia elettrica per far funzionare i macchinari, sono localizzati nel centro di una piccola città quindi non sono considerati inquinanti.

PRESSIONI

Esterne: sono in aumento, pressione legislativa per essere a norma di legge. Essere conforme alle leggi è necessario, esportando gran parte dei prodotti non si possono permettere che questi non passino i controlli delle dogane e siano rimandati indietro.

Brand Owner: molto forte e in crescita, l'azienda è diventata sensibile al tema della sostenibilità poiché i marchi per cui lavorano pretendono che vi sia una forte attenzione su di essa.

CRITERI DI SOURCING

Per quanto riguarda i fornitori di materie prime la scelta viene fatta in primo luogo rispetto alla qualità e alle caratteristiche specifiche per ogni tipo di prodotto. Non sono previsti auditing o report verso i loro fornitori, è una realtà troppo piccola.

Nella scelta dei brand owner il primo criterio di scelta è basato sul prodotto, deve essere conforme alla propria ricerca, deve avere le caratteristiche richieste. In un secondo momento il brand owner fa un controllo tramite le aziende di auditing e verificano che l'azienda abbia tutte le caratteristiche per diventare fornitore del marchio. I requisiti richiesti sono: ambientali (inquinamento, sostanze tossiche) e sociali (controllano che il costo del lavoro sia in regola, che i dipendenti siano in regola, che non ci siano situazioni di non conformità alle leggi).

PRATICHE

Ambientali:

- Sono previsti dei report , sono infatti periodicamente ispezionati da agenzie di auditing specializzate, nazionali e internazionali, che vengono mandate dai marchi per verificare che la filiera abbia un impatto positivo, o almeno non negativo, sull'ambiente e dal punto di vista sociale in termini di valori occupazionali (anche se con la globalizzazione è un tipo di lavoro che si è un po' disperso per rivalutarsi in altre zone del mondo);

- Devono seguire delle certificazioni che vengono verificate dalle agenzie di auditing;
- Sono previsti piani di formazione che vengono messi in atto dalle agenzie di auditing per conto dei Brand Owner;
- Formalmente non fanno parte di associazioni che si occupano di sostenibilità ma sono comunque soggetti controllati. Tutta la filiera è controllata;
- Linee guida da parte dei BO: tutti i materiali devono essere soggetti a controlli che ne certifichino le caratteristiche richieste per poter essere esportati, i prodotti non devono essere tossici, inquinanti, devono rientrare negli standard qualitativi. Vi è una certificazione della qualità del prodotto che esce dalla fabbrica, l'80% è destinato al mercato estero, i prodotti devono avere i requisiti per poter passare le dogane, le cinesi sono le più severe;
- Processi non prevedono l'utilizzo di risorse idriche ma solo energia elettrica per il funzionamento dei macchinari;
- Scarti non inquinanti: sono prodotti naturali, la lana viene riciclata e il cotone viene recuperato da aziende specializzate;
- Le tinture sono sottoposte a severi controlli per essere a norma di legge, devono evitare agenti tossici, inquinanti. Questa iniziativa parte direttamente dall'azienda ed è un requisito fondamentale che impongono ai propri fornitori;
- Lista di materiali proibiti fornita dai Brand owner che non possono essere utilizzati. Vanno esclusi agenti chimici deleteri per la salute, nocivi, tossici.

Sociali:

Vi è un'iniziativa a sfondo sociale promossa da Intesa SanPaolo con la quale collaborano.

BENEFICI E BARRIERE

Dal punto di vista ambientale non hanno impatto negativo, non conducono attività che possano essere di degrado ambientale (non sono promotori ma rimangono conformi alle leggi).

Il beneficio principale del non inquinare sta nella possibilità di mantenere l'intero stabilimento nel centro della città. È l'unica azienda di un certo peso, anche dal punto di vista storico alla quale non si è mai sollevata alcuna obiezione per il fatto che si trovi in centro.

Dal punto di vista sociale godono del rispetto delle leggi e mantenendosi nella fascia alta di mercato sono riusciti a mantenere costanti i propri valori occupazionali.

Milven Tricot S.r.l.

Anagrafica rispondente: Vittoria Brustia, Managing Director

Profilo aziendale e Supply Network:

L'azienda si trova ad Abbiategrasso (MI), è formata da 41 addetti e si occupa della produzione di capi di maglieria per i brand del lusso; non hanno marchi propri ma vi è uno stretto rapporto con lo stilista Fausto Puglisi di cui hanno il marchio in licenza.

I marchi per cui lavorano sono Missoni, Calvin Klein e Mary Katrantzou.

Si occupano della trasformazione da materie prime, fibre naturali, ai prodotti finiti, capi in maglia.

L'azienda ha rapporti diretti con i propri fornitori e vi possono essere rapporti anche tra il brand owner e i fornitori di materie prime con i quali però sono loro a trattare per l'acquisto dei materiali. L'azienda compra le materie prime, realizza tutto il ciclo di lavorazione, impacchetta i prodotti finiti e li spedisce al cliente o ai rispettivi centri logistici.

L'acquisto delle Materie prime è svolto in piena autonomia in quanto esse non vengono fornite dai marchi.

Materie prime: fibre naturali; cotone e lana; in minor misura trattano sete, lini e fibre miste (cashmere e cotone).

Sostenibilità

In generale si definiscono un'azienda non promotrice di iniziative sostenibili ma che fa tutto il necessario affinché sia conforme alle leggi.

Non fanno parte di una filiera inquinante: lavorano Materie Prime naturali, non utilizzano prodotti chimici, non utilizzano l'acqua (se non per uso comune), l'unico consumo è dato dall'energia elettrica per far funzionare i macchinari.

PRESSIONI

Esterne: vi è una forte pressione legislativa, le attività per essere a norma di legge sono sempre maggiori. Essere conforme alle leggi è necessario, esportando gran parte dei prodotti non si possono permettere che questi non passino i controlli delle dogane e siano rimandati indietro.

Brand owner : molto forte e in crescita, l'azienda è diventata sensibile al tema della sostenibilità poiché i marchi per cui lavorano pretendono che vi sia una forte attenzione su di essa.

CRITERI DI SOURCING

Fornitori MP: la scelta viene fatta in primo luogo rispetto alla qualità e alle caratteristiche specifiche che i singoli prodotti devono avere. Non sono previsti auditing o report verso i loro fornitori, è una realtà troppo piccola per pretendere requisiti di sostenibilità o per poter controllare i propri fornitori.

Requisiti per i BO: il primo requisito da soddisfare è la conformità ai parametri richiesti dal cliente in termini di prodotto. Inoltre il brand owner si affida ad aziende di auditing per fare controlli e accertarsi che l'azienda abbia tutte le caratteristiche per essere fornitore del marchio. I requisiti richiesti sono: ambientali (inquinamento, sostanze tossiche) e sociali (controllano che il costo del lavoro sia in regola, che i dipendenti siano in regola, che non ci siano situazioni di non conformità alle leggi).

PRATICHE

Ambientali:

- Sono previsti dei report , sono infatti periodicamente ispezionati da agenzie di auditing specializzate, nazionali e internazionali, che vengono mandate dai marchi per verificare che la filiera abbia un impatto positivo, o almeno non negativo, sull'ambiente e dal punto di vista sociale in termini di valori occupazionali (anche se con la globalizzazione è un tipo di lavoro che si è un po' disperso per rivalutarsi in altre zone del mondo);
- Devono seguire delle certificazioni che vengono verificate dalle agenzie di auditing;
- Sono previsti piani di formazione che vengono messi in atto dalle agenzie di auditing per conto dei Brand Owner;
- Formalmente non fanno parte di associazioni che si occupano di sostenibilità ma sono comunque soggetti controllati. Tutta la filiera è controllata;
- Linee guida da parte dei BO: tutti i materiali devono essere soggetti a controlli che ne certifichino le caratteristiche richieste per poter essere esportati, i prodotti non devono essere tossici, inquinanti, devono rientrare negli standard qualitativi. Vi è una certificazione della qualità del prodotto che esce dalla fabbrica, l'80% è destinato al mercato estero, i prodotti devono avere i requisiti per poter passare le dogane, le cinesi sono le più severe;
- Processi non prevedono l'utilizzo di risorse idriche ma solo energia elettrica per il funzionamento dei macchinari;
- Scarti non inquinanti: sono prodotti naturali, la lana viene riciclata e il cotone viene recuperato da aziende specializzate;

- Le tinture sono sottoposte a severi controlli per essere a norma di legge, devono evitare agenti tossici, inquinanti. Questa iniziativa parte direttamente dall'azienda ed è un requisito fondamentale che impongono ai propri fornitori;
- Lista di materiali proibiti fornita dai Brand owner che non possono essere utilizzati. Vanno esclusi agenti chimici deleteri per la salute, nocivi, tossici;
- Non hanno sistemi di KPI per il monitoraggio dei risultati.

Sociali:

Non vi sono pratiche orientate alla sostenibilità sociale al di là di quanto è necessario per essere conforme alla legge.

BENEFICI E BARRIERE:

Dal punto di vista ambientale non hanno impatto negativo, non conducono attività che possano essere di degrado ambientale. (non sono promotori ma conformi alle leggi)

Dal punto di vista sociale godono del rispetto delle leggi e mantenendosi nella fascia alta di mercato sono riusciti a mantenere costanti i propri valori occupazionali.

Larioseta S.r.l.

Anagrafica Intervistato: Figlio del fondatore, attualmente in pensione.

Profilo aziendale e Supply Network

La società fondata nel 1945 dal padre dell'intervistato e un socio, si occupa della produzione di accessori da collo come sciarpe e foulard. La sede commerciale si trova a Como e attualmente si avvale di circa 50 addetti mentre il reparto produttivo e la stamperia si trovano a Cantù dove vi sono altrettanti dipendenti. La società ha la licenza di gestione, produzione e commercializzazione di due marchi del lusso, Moschino e Pollini, oltre ad aver sviluppato un brand proprio: Barbieri.

L'azienda parte dall'acquisto di tessuti grigi per poi lavorarli nella stamperia. L'acquisto delle materie prime avviene in maniera del tutto autonoma e indipendente.

Materie prime: Se si tratta di seta importano dalla Cina, mentre invece tessuti più pregiati vengono acquistati nella provincia di Como.

Sostenibilità

PRESSIONI

Esterne: le maggiori sono di tipo legislativo (legge Merli su inquinamento delle acque); vi è una forte attenzione all'adeguamento alle leggi ma senza un approccio proattivo alla sostenibilità.

CRITERI DI SOURCING

La scelta delle materie prime è dettata dalle tendenze del mercato in quanto gli accessori sono capi "tirati": le fibre da lavorare sono dettate dalla moda anche se loro cercano di innovare.

La selezione dei fornitori è basata sulla qualità delle materie prime e sull'affidabilità del fornitore.

Dalle griffe non vengono date delle blacklist di materiali: il tutto è dettato dalla qualità del prodotto, è fondamentale che non si rinunci alla qualità a causa di materiali meno costosi.

PRATICHE

Ambientali:

- Certificata presso il Centro Como Tessile: certificato Seri.co che è un marchio di garanzia che assicura la qualità ed i requisiti di salute e sicurezza del tessuto e del sistema produttivo da cui il prodotto nasce. Questa certificazione garantisce la tutela dell'ambiente e la differenziazione dai competitor cinesi;
- Investimenti in nuove tecnologie di processo (Inkjet): (minor spazio, incidenza inferiore dell'apporto umano, aumento output orario, minor consumo di colore e quindi meno spreco acqua e meno inquinamento). Questi investimenti sono dettati più dallo stare al passo coi tempi, e dalle prestazioni dell'output piuttosto che dei benefici ambientali che derivano dal loro adozione;
- Fonti energetiche; producono per il loro fabbisogno energetico: impianto di cogenerazione a gas: 80% del fabbisogno, impianto fotovoltaico: 20% del fabbisogno. Il cogeneratore scalda acqua e quindi meno consumi nelle caldaie per vaporizzare l'acqua in quanto partono da temperatura più alta. Investimento dettato più da controllo dei costi e gestione ottimale di essi, piuttosto che dal beneficio ambientale.

Sociali:

Nelle interviste dichiarano che la responsabilità sociale è qualcosa che va ben oltre le norme legislative, ma non fanno alcun tipo di iniziativa di tipo filantropica o di aiuto sociale, se non mantenere la produzione sul territorio italiano.

BENEFICI E BARRIERE

I maggiori benefici riscontrati sono di carattere economico, si tratta di investimenti finalizzati ad un uso più efficiente delle risorse che comporta dei risparmi per l'azienda.

Pelletteria Almax S.r.l.

Anagrafica rispondente: Massimiliano Guerrini, figlio del fondatore.

Profilo aziendale e Supply Network

L'azienda, fondata nel 1986 a Scandicci (Firenze), proprio nel più famoso distretto della pelletteria, ad oggi si avvale di 85 dipendenti diretti e si occupa della realizzazione di borse e valigie di pelle. Il marchio principale per cui lavorano è Gucci, con il quale è legato da una partnership; hanno rapporti stretti e duraturi con il gruppo Kering in generale (Balenciaga, Ives Saint Laurent, Stella McCartney, Alexander McQueen); rapporti di rilevanza minore con Berlusi, Roberto Cavalli, Fendi. Tutti marchi appartengono alla fascia più alta del mercato e da un anno hanno anche un marchio proprio.

Per quasi tutti i marchi ricoprono tutte le attività, dallo sviluppo dei campionari fino al prodotto finito. Partono dallo stile del singolo marchio imposto come linea guida per lo sviluppo delle collezioni.

Per la maggior parte dei volumi prodotti (98%) hanno un contratto di tipo conto lavoro, ovvero le materie prime vengono fornite dai marchi clienti e loro si occupano del taglio, assemblaggio e controllo qualità (per Kering si occupano anche dei servizi post-vendita).

Per alcuni clienti, generalmente i più piccoli, si parla di conto vendita, in cui è l'azienda stessa che si occupa dell'acquisto dei materiali.

Vi è un forte controllo della filiera, i marchi hanno interesse a conoscere i subfornitori, a controllare da dove provengono e come vengono trattate le materie che vanno a formare i prodotti che poi venderanno.

Per alcuni brand l'azienda gode di una fiducia assoluta, possedendo il know how gli viene delegato tutto.

Sostenibilità

Per la natura delle attività che svolgono, non particolarmente inquinanti, la loro attenzione è maggiormente focalizzata sulla sostenibilità sociale piuttosto che su quella ambientale.

Tuttavia, poiché i marchi per cui lavorano hanno sviluppato una forte attenzione verso questi temi, risultano anch'essi impegnati in tale direzione. È stata una scelta imposta dal cliente ma pienamente condivisa dall'azienda.

Poiché i prodotti vengono venduti a livello globale, il marchio si deve calibrare sulle norme dei Paesi più stringenti, in modo che poi un unico prodotto possa superare qualsiasi dogana, questo ha portato i marchi, e di conseguenza tutta la filiera, ad andare aldilà delle normative presenti nel nostro Paese, facendo quindi da traino e ricoprendo un ruolo proattivo nei confronti della sostenibilità.

Vi è una persona di riferimento che si occupa della gestione degli audit e che quindi fa in modo che l'azienda sia pienamente conforme alle richieste dei marchi (non si occupa solo di questo). Vi sono continui audit sia interni che esterni(15 aziende che lavorano per loro e di cui l'azienda si fa da garante): ogni volta che viene fatta una verifica se vi è qualcosa che non è a norma questa persona si deve occupare di sistemare e mettere in regola per poi mandare un feedback. In generale le aziende controllate sono in linea con la legge italiana e le mancanze si riferiscono alle normative aggiuntive richieste dai marchi (SA8000), possono essere più o meno gravi, ma essendo requisiti pretesi dal cliente l'azienda deve fare in modo che siano rispettati.

PRESSIONI

Esterne: si tratta di pressioni legislative, che però passano in secondo piano poiché le linee guida imposte dai marchi sono più stringenti della legge locale.

Interne: i principi etici dell'azienda sono in linea con quelli divulgati dai marchi. Lavorando nella fascia alta di mercato sono molto attenti a risultare in piena conformità alle leggi. Non conviene a nessuno della filiera trovare scorciatoie per risparmiare sul costo a discapito della qualità finale del prodotto.

Brand owner: le pressioni più forti provengono sicuramente dai brand owner che devono fare in modo che vi sia un certo livello di sostenibilità lungo tutta la filiera.

CRITERI DI SOURCING

I criteri su cui si basano i marchi del lusso nella scelta dei fornitori sono in primo luogo la Qualità, intesa non solo come eccellenza delle lavorazioni e del prodotto ottenuto, ma anche come livello di servizio, puntualità e affidabilità del fornitore nel lungo periodo. I marchi vanno a compilare una pagella di vendor rating in base alle performance mostrate dai fornitori. Gli stessi criteri sono utilizzati da parte dell'azienda verso i propri sub fornitori.

I brand owner comprano pellame solo nelle concerie migliori che garantiscono tutte le certificazioni necessarie (non posso rischiare di incorrere in qualche non conformità alle dogane), per la piccola percentuale di acquisti di MP di cui si occupa, l'azienda si rifornisce dalle stesse concerie, con cui hanno già rapporti privilegiati (lavorando per altri marchi) e di cui si sanno di potersi fidare poiché certificate. Non vale la pena di rischiare cercandone altre per risparmiare una piccola percentuale, con la possibilità che i prodotti finiti non passino le dogane. Le concerie di cui si avvalgono sono le migliori non solo per la qualità, ma per livello di servizio, affidabilità e conformità alle leggi.

PRATICHE

Ambientali:

- Sono sottoposti a controlli di auditing continui, report scritti e check list da verificare periodicamente;
- Vi è una persona che si occupa di tracciare monitorare e gestire le performance di sostenibilità tramite strumenti informativi;
- Non perseguono certificazioni ambientali direttamente, ma si conformano ai marchi per cui lavorano;
- Tutti i collanti sono a base di acqua, impatto ambientale molto basso;
- Non vengono utilizzati materiali tossici;
- Gli accessori da assemblare nel prodotto finito sono forniti dai marchi e vengono evitati materiali tossici;
- Gestione degli Scarti: se loggati, vengono ritirati dai clienti, gli scarti non loggati vengono ridotti al minimo e vengono affidati a un'azienda che si occupa dello smaltimento (materie pregiate, gli scarti sono un costo da evitare) e in generale le materie fornite sono contate, non si crea stock, viene tutto controllato e numerato per evitare sprechi;
- Il packaging viene fornito dai clienti, scatole di cartone riciclato;
- L'azienda incoraggia i dipendenti con iniziative di sensibilizzazione, attraverso la comunicazione diretta con essi e con avvisi scritti al fine di far rispettare le norme;
- Non hanno un modello organizzativo dedicato alla sostenibilità ambientale poiché non ne hanno bisogno;
- Spedizione: i clienti più grandi hanno i propri centri distributivi poiché le spedizioni ai diversi punti vendita comprendono prodotti diversi, hanno una visione totale e quindi se ne occupano personalmente. Per quanto riguarda i clienti più piccoli, l'azienda si occupa della spedizione ma è il cliente a fornire il packaging più adatto a seconda delle caratteristiche del prodotto e del luogo di destinazione. Hanno direttive ben precise da rispettare;

- Non vi sono indicatori volti alla misurazione dei benefici dati dalla sostenibilità.

Sociali:

- Lavorando per gruppi certificati devono stare molto attenti a seguire tutte le norme, Kering è certificato SA8000; vi sono Audit continui, e norme più stringenti di quelle italiane alle quali devono sottostare;
- Fanno parte di un contratto di rete dal 2011 promosso da Gucci, sono i capofila di una delle tre reti verticali istituite. La rete è composta da otto aziende e ha l'obiettivo di proteggere le aziende più piccole che hanno più difficoltà nell'accedere ai crediti;
- Vi è una forte collaborazione lungo la filiera, sono coinvolti nelle pratiche di sostenibilità promosse da Gucci;
- Vi sono iniziative di training e monitoraggio continue da parte dei marchi. Vi è un rapporto strettissimo di collaborazione, i tecnici dei clienti sono spesso in azienda per lavorare a stretto contatto ed eseguire collaudi giornalieri;
- L'azienda è impegnata in iniziative a sfondo benefico nel territorio in cui operano sono inoltre soci fondatori della Banca di Scandicci, di recente realizzazione;
- L'iniziativa più importante nella quale sono impegnati è la realizzazione di una scuola ITS (di cui l'intervistato è vice presidente) volta alla formazione di ragazzi nell'ambito della moda e della pelletteria. Lavorano a stretto contatto con la scuola e con l'università locale al fine di garantire agli studenti una preparazione elevata anche dal punto di vista pratico.

BENEFICI E BARRIERE

I benefici riscontrati dal punto di vista ambientale sono pressoché nulli, dato lo scarso impatto e la marginalità dell'argomento rispetto al core business.

Dal punto di vista sociale, i maggiori benefici provengono dalla diffusione della sostenibilità lungo l'intera filiera, dalla forte collaborazione, dal supportare i sub fornitori nell'innovazione tecnologica, dallo sviluppo delle competenze dei ragazzi nella scuola fondata e dalla facilitazione che la collaborazione garantisce nell'affrontare le criticità.

Per quanto riguarda le barriere, appartenendo alla fascia più alta di mercato, non conviene a nessuno intraprendere scorciatoie poco raccomandabili per risparmiare sul costo, ma allo stesso tempo non possono permettersi di fare neanche il minimo errore. Ci dovrebbe essere un maggior rispetto delle norme a livello europeo e mondiale e una maggior tutela del Made in Italy. Tutte le aziende della fascia alta devono garantire il livello massimo di rispetto di norme e leggi.

Pelletteria Giancarlo

Anagrafica rispondente: Gianni, socio aziendale

Profilo aziendale e Supply Network

La pelletteria si trova a Scandicci (FI), e conta circa 50 addetti. Producono piccola pelletteria come portafogli, portachiavi, cinture. Il loro maggior cliente è Gucci, con il quale hanno avuto un rapporto di esclusiva dal 1997 al 2009. In minor misura riforniscono altri tra i maggiori gruppi della moda; in passato hanno avuto marchi propri ma attualmente sono solo fornitori per altri marchi.

L'azienda si occupa della fase di progettazione CAD, taglio, preparazione e assemblaggio degli accessori di pelle. Per l'assemblaggio si avvale di contratti di subfornitura, ma anche per la preparazione a volte.

La pelle viene fornita dai Brand, mentre i materiali per l'infustitura e imbottitura vengono acquistate da loro a parte.

Fondamentalmente sono prestatori di manodopera dei grandi Brand.

Vi è un forte controllo della supply chain da parte dei brand owner, con controlli presso di loro ma anche presso i subfornitori.

Gucci si è appena certificato ISO 28000, una certificazione che garantisce la sicurezza della supply chain, migliorando la tracciabilità del prodotto.

Sostenibilità

Vi è un'attenzione maggiore verso la sostenibilità sociale, piuttosto che ambientale.

PRESSIONI

Esterne: Le pressioni legislative sono in continua crescita, normative sempre più stringenti.

Brand Owner: molto forti, vengono continuamente controllati dai clienti, che però non rilasciano valutazioni estese, si limitano a dare una "pagella" ogni sei mesi.

CRITERI DI SOURCING

I criteri su cui si basano i marchi del lusso nella scelta dei fornitori sono in primo luogo la Qualità del prodotto, ma anche la grandezza dei fornitori così da poter garantire la continuità della fornitura e la capacità di rispondere alle richieste.

L'azienda utilizza gli stessi criteri nella selezione dei propri fornitori.

PRATICHE

Ambientali:

- Sono sottoposti a controlli di auditing continui;
- Non perseguono certificazioni ambientali direttamente, ma si conformano ai marchi per cui lavorano. Scelta aziendale in quanto è un protocollo troppo oneroso in termini di tempo e burocrazia. Il cliente principale è certificato ISO 28000 e loro si adeguano alle richieste del cliente;
- Gli scarti se loggati, vengono ritirati dai clienti, mentre quelli non loggati vengono ridotti al minimo e vengono affidati a un'azienda certificata che si occupa dello smaltimento;
- Il packaging viene fornito dai clienti, probabilmente vi è uno studio da parte del cliente per ridurre impatto ambientale del packaging;
- Il cliente richiede la gestione adeguata dei rifiuti sia da parte loro che dei subfornitori.

Sociali:

- Lavorando per gruppi certificati devono stare molto attenti a seguire tutte le norme, Gucci è certificato SA8000;
- Sono sottoposti a continui controlli da parte del cliente in termini di sicurezza, anche i subfornitori vengono continuamente controllati;
- Fanno parte di un contratto di rete dal 2011 promosso da Gucci, sono i capofila di una delle tre reti verticali istituite. La rete è composta da 7 aziende e ha come obiettivo primario quello della crescita della fornitura in termini di numeri, ma anche la crescita dal punto di vista della gestione del processo e un'evoluzione del processo verso un miglioramento tecnologico per migliorare tempi e qualità, "industrializzare un prodotto artigianale";
- Non vi sono attività di formazione da parte dei brand;
- La società è molto attiva nella formazione del proprio personale, ma solo per il proprio personale interno. Sta per partire un corso per modellisti e hanno appena concluso uno per cucitrici;
- Vi è una persona dedicata alla redazione dei report richiesti dai marchi, soprattutto nell'ambito della sicurezza sul lavoro, lavoro minorile, lavoro in nero e bollettazione (credo sia fatturazione non in nero etc).

BENEFICI E BARRIERE

I principali benefici riscontrati sono sicuramente la possibilità di crescita in termini di fatturato, ma anche in termini tecnologici. La formazione continua a cui si sottopongono e un occhio di riguardo per le tematiche ambientali.

Si è riscontrata un'eccessiva burocrazia riguardo alcuni protocolli che bloccano l'azienda dal prendere la certificazione.

Emilcotoni S.p.a.

Anagrafica rispondente: Chiara Lometto, sales manager

Profilo Aziendale e Supply Network

Emilcotoni è una piccola impresa di 14 addetti con sede operativa a Piacenza e sede legale a Codogno. È un'azienda dinamica con un fatturato minore di dieci milioni di euro che si occupa della produzione di filati.

Lavora soprattutto per brand francesi, Hèrmes, Chanel, Berlusi, ma tra i propri clienti vi è anche Prada e altre firme italiane di nicchia.

La loro attività parte dalle indagini di mercato, in base a queste acquistano fili greggi in tutto il mondo (Cina, India, Pakistan, Egitto) , li trasformano (il filo viene ritorto più volte e gasato se necessario), i filati vengono affidati a tintorie esterne per essere tinti e infine propongono i cotoni ai brand del lusso.

Prodotti: cotoni di ogni tipo; dal sea Island, seme del cotone dei caraibi, raccolto raro, è il prodotto più esclusivo, controllato da un ente chiamato Visica. Ai cotoni meno pregiati "America" che però vengono comunque richiesti dai marchi del lusso. Avevano fatto una linea di cotone biologico ma non veniva scelto perché più caro e più brutto.

Si occupano in prima persona dell'acquisto delle materie prime e prodotto che vendono è completamente curato da loro. A parte rare eccezioni di "cappotti su misura", è l'azienda che si informa sui trend del mercato e propone ai brand owner i prodotti. Non ci sono direttive da parte di questi su materiali da utilizzare.

Hanno un rapporto diretto con i brand owner, che li mettono in contatto con i loro clienti, i fornitori intermedi che andranno a realizzare il prodotto finito.

Sostenibilità

È un concetto radicato all'interno dei valori aziendali. Non vi è una struttura formale che se ne occupa, anche date le piccole dimensioni, ma ogni componente dell'azienda è coinvolto nel portare avanti un comportamento sostenibile che parte dalla proprietà. Non viene visto come un obbligo, uno sforzo aggiuntivo, sono comportamenti consolidati, considerati la norma. Etica aziendale molto forte e coinvolgimento di tutti.

Non sono impegnati in attività inquinanti ma fanno tutto il possibile per essere in regola.

PRESSIONI

Esterne: abbastanza forti, ormai la legge è diventata abbastanza stringente in questo ambito.

Interne: sono le pressioni maggiori, che derivano dalla proprietà aziendale, volontà di essere trasparente nel rispetto delle leggi e dei dipendenti.

Brand owner: non sono molto elevate, i brand più importanti chiedono le certificazioni per non avere problemi alle dogane.

CRITERI DI SOURCING

Vengono selezionati dai brand owner in base alla qualità, alcuni tengono conto anche del prezzo; la sostenibilità non è uno dei requisiti di cui tengono conto.

L'azienda seleziona i propri fornitori attraverso collaboratori esterni, intermediari che fanno una preselezione e presentano loro le possibili aziende; selezionano solo tintorie certificate.

PRATICHE

Ambientali:

- Non hanno report né sistemi di controllo;
- Si incoraggiano i dipendenti a assumere comportamenti simili alla direzione, condivisione di principi e obiettivi, personale consapevole;
- Certificazione OEKO-TEX;
- Perseguendo la certificazione non hanno altri obiettivi aggiuntivi, inizialmente si appoggiavano alle certificazioni dei loro fornitori, ad oggi adottano essi stessi la certificazione;
- Non sono impegnati in partnership lungo la filiera orientate alla sostenibilità;
- Vi è un forte clima collaborativo con clienti e fornitori, reciproco scambio di informazioni e condivisione dei problemi. Nel rispetto delle normative, non vi sono forzature;
- Non vi sono linee guida (black list..) da parte dei brand owner;
- Non vi è un consumo di risorse idriche, non hanno scarti, tutto è riutilizzabile;
- Per la spedizione si affidano a distributori esterni.

Sociali:

- Non ci sono report;
- Si attengono alle norme (no lavoro nero, no lavoro minorile);
- Sono attenti al fatto che i propri fornitori facciano lo stesso;
- Sponsorizzazioni di squadre sportive;

- Hanno un agente collaboratore, appassionato di fotografia che durante i propri viaggi in giro per il mondo fa degli scatti che vengono utilizzati in collaborazione con UNICEF;
- Piani di formazione: normative 626, sicurezza sul lavoro corsi di sicurezza per il personale;
- Seguono i corsi di formazione promossi dalla Camera di Commercio;
- Programmi di formazione all'interno dell'azienda ;
- Non vi sono programmi di monitoring\training né piani di formazione da parte dei brand owner.

BENEFICI E BARRIERE

I benefici sono riscontrabili a livello di cultura aziendale, ambiente di lavoro, formazione, conformità con le leggi; hanno instaurato un ambiente piacevole in cui lavorare: i dipendenti lavorano meglio e di più, rapporti collaborativi con clienti e fornitori.

Per quanto riguarda le barriere il settore dovrebbe essere più regolamentato, il Made in Italy maggiormente tutelato e le norme della sostenibilità dovrebbero essere rispettate da tutti. Avendo marginalità alta tutti i marchi del lusso dovrebbero ragionare in modo etico.

Tintoria finissaggio 2000 S.r.l.

Anagrafica rispondente: Dino Masso Amministratore- titolare

Profilo aziendale e Supply network

L'azienda si trova a Masserano (Bi) ed è costituita da 70 addetti diretti.

Si occupano di lavorazioni di tintura e finissaggio di tessuti a maglia; Operano per conto terzi e non hanno marchi propri. All'interno della filiera tessile l'azienda ricopre le attività di Tintura pezze, finissaggio, accoppiatura e stampa digitale.

Le materie prime vengono fornite direttamente dai brand owner, e nei casi in cui siano essi stessi a doverle acquistare vengono fornite delle linee guida da seguire. Con i marchi del lusso hanno sia rapporti diretti che intermediati dai fornitori di primo livello.

Sostenibilità

Alla sostenibilità ambientale viene attribuita un'elevata importanza, per etica propria, per obblighi sempre più stringenti da un punto di vista normativo e per l'importanza che il mercato riconosce a questo fattore. Per quanto riguarda la sostenibilità sociale è considerata molto importante per etica propria e per mantenere un ambiente di lavoro disteso. Il mercato non è attento a questo

fattore come si evince dalla compressione sempre più alta dei margini e la ricerca di produzioni in Paesi in cui il costo del lavoro è più basso.

PRESSIONI

Estrene: la pressione legislativa è sempre più stringente, anche se spesso emergono delle incoerenze tra regione e regione, e ancor di più tra produzioni europee ed extraeuropee, impattando in modo negativo sulla competitività delle aziende.

Interne: l'azienda si sta muovendo per volontà della proprietà; Puntare su processi più sostenibili, a minor consumo di risorse è sicuramente un obiettivo strategico da perseguire per poter mantenere l'azienda sul mercato, data la carenza di risorse che si può prospettare.

Brand owner: Le pressioni vengono prevalentemente dai brand owner che sono gli unici veri "motori" in grado di generare risposte dalla filiera produttiva; stanno richiedendo approcci più sostenibili, anche se spesso le azioni sembrano mirate più a uno scarico di responsabilità da parte loro che non ad un reale interesse all'efficacia dell'azione.

CRITERI DI SOURCING

Oltre alla qualità le richieste più frequenti da parte dei brand owner riguardano: l'aderenza alla normativa REACH, lo standard oekotex 100, il rispetto delle normative dei singoli mercati di sbocco, principalmente gli standard cinesi, estrapolazioni delle richieste di green peace DETOX.

Nella scelta dei propri fornitori la linea guida è quella di acquistare prodotti conformi all'oekotex standard, al reach e che contengano fattori di rischio il più limitati possibile.

PRATICHE

Ambientali:

- Non è prevista la redazione di un report;
- I dati sono registrati su gestionale ERP o si utilizzano strumenti OFFICE (xls, word);
- Stanno approcciando informalmente la ISO 14001 con l'obiettivo di renderla ufficiale in futuro;
- Sono certificati oekotex standard 100;
- Aderiscono al progetto Tessile e Salute;
- Sono impegnati in studi volti all'eliminazione dei prodotti fluorocarbonici per ottenere idrorepellenza;
- Vengono riciclati i fusti di polietilene dopo triturazione delle plastiche;
- Vengono riciclati gli scarti tessili prodotti dalle lavorazioni;

- Stanno procedendo all'eliminazione dei prodotti più dannosi sulla base delle BAT esistenti;
- Recuperano l'acqua di raffreddamento per essere riutilizzata, puntando su classi tintoriali che necessitino di minore acqua;
- Al fine di diminuire le emissioni inquinanti in fase di produzione selezionano prodotti a minore carico inquinante;
- Per diminuire l'utilizzo di fonti energetiche hanno un sistema di recupero energetico tramite scambiatori di calore, e di recupero delle acque calde di raffreddamento;

Sociali:

- Nessun impegno formale, stanno valutando possibilità di attivare assicurazioni sanitarie per i tutti o alcuni dipendenti;
- Ogni anno vengono donati delle risorse finanziarie per specifici progetti a fondo sociale sul territorio biellese.

BENEFICI E BARRIERE

Il principale riscontro è una maggiore adesione all'azienda da parte dei lavoratori che riconoscono nell'azienda un valore sociale; tuttavia è difficile identificare progetti seri e realmente efficaci; manca uniformità e coerenza a livello globale in ambito legislativo.

Conceria La Veneta S.p.a.

Anagrafica rispondente: Sabrina Graffagnino, impiegata amministrativa.

Profilo aziendale e Supply Network

L'azienda si trova ad Arzignano (VI) ed è costituita da 96 dipendenti diretti; si occupa della realizzazione di pelli di vitello e vitellino.

Lavora per numerosi marchi del lusso tra cui: Jimmy Choo, Marc Jacobs, Michael Kors, Louis Vuitton, Yves Saint Laurent, Repetto, Christian Dior.

All'interno della filiera, lavorano la pelle che servirà ai clienti per realizzare scarpe e borse.

Sono autonomi nell'acquisto delle pelli grezze sulle quali poi dovranno fare le lavorazioni.

Per quanto riguarda il pellame hanno piena autonomia di scelta mentre per quanto riguarda i prodotti chimici in alcuni casi vi sono richieste particolari in base al Paese in cui dovranno essere esportati.

Hanno contatti diretti con i Brand Owner, i quali danno indicazioni sulla quantità e sulle caratteristiche degli articoli da produrre; nella maggior parte dei casi marchi si avvalgono di altri fornitori, calzaturifici o pelletterie, che si occupano di realizzare il prodotto finito, è a questi ultimi quindi che viene destinata la pelle lavorata.

Sostenibilità

La sostenibilità sociale e ambientale è un valore molto importante per l'azienda; appartengono a un distretto caratterizzato da ferree regole per la tutela ambientale; l'azienda si è sempre impegnata nello sviluppo di tecnologie innovative che rendessero la produzione più efficiente senza dover rinunciare alla qualità.

PRESSIONI

Esterne: sono di stampo legislativo, sono costantemente controllati affinché non vi siano non conformità con le norme vigenti.

Interne: a livello aziendale vi è una forte spinta da parte del management e della proprietà ad operare in maniera sostenibile.

Brand Owner: alcuni brand chiedono di garantire determinate condizioni di lavoro, tali requisiti di sicurezza e conformità alla legge sono indispensabili per poter essere loro fornitori.

CRITERI DI SOURCING

I fornitori di pellame vengono selezionati in base alla qualità, essendo quasi tutti stranieri e geograficamente lontani non riescono ad avere elevate garanzie di sostenibilità né collaborazioni; per quanto riguarda i prodotti chimici invece si pretende la conformità al REACH e vengono richieste tutte le schede di sicurezza. Non sono a conoscenza dei requisiti in base ai quali vengono scelti dai Brand Owner, ma oltre alla qualità, per essere fornitori devono garantire di non sfruttare il lavoro minorile, il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, la sicurezza e la salubrità sul posto di lavoro.

PRATICHE

Ambientali:

- Hanno un responsabile della direzione per ambiente e sicurezza; un responsabile della direzione per la qualità e un sistema di gestione aziendale per qualità e ambiente certificato;
- Sono sottoposti a controlli sulle acque e sulle emissioni quasi giornalmente;
- Non è prevista la redazione di report;

- Posseggono degli strumenti IT per la valutazione degli impatti ambientali aziendali, per la raccolta dati degli indicatori ambientali e per la definizione di obiettivi ambientali e di miglioramento;
- Vi sono piani di formazione per il personale sulla sostenibilità; il personale è coinvolto direttamente nei progetti di sostenibilità;
- Perseguono la certificazione UNI EN ISO 14001/2004;
- Hanno eliminato i prodotti chimici contenenti sostanze SVHC;
- A livello produttivo hanno raggruppato la produzione per ottimizzare la programmazione e l'utilizzo degli impianti e ridurre sprechi e consumi;
- Impianto di cogenerazione per ridurre i consumi di energia elettrica;
- Impianto di recupero di fumi per risparmiare energia sul riscaldamento;
- Vi sono degli indicatori che misurano il consumo di energia elettrica, gas, carburante, risorse idriche, qualità delle acque di scarico, produzione di rifiuti e immissioni.

Sociali:

- Non è prevista la redazione di report;
- Non perseguono certificazioni sociali;
- Formazione interna al personale su sicurezza e rispetto dei regolamenti per la salute;
- Contratti nazionali e specifici del settore che garantiscono un buon luogo di lavoro per le persone.

BENEFICI E BARRIERE

Impegnarsi in queste pratiche ha portato al miglioramento della gestione interna dei rifiuti, a un maggior controllo e consapevolezza nei riguardi della conformità legislativa; inoltre si è introdotto un piano di formazione annuale e maggiori controlli sulla sicurezza interna.

I costi di attuazione sono le principali barriere individuate.

Conceria Stefania S.p.a.

Anagrafica rispondente: Camilla Ramponi, nipote del fondatore

Profilo aziendale e Supply network

La conceria si trova a Castano Primo (Mi), è stata fondata nel 1944, è composta da 180 dipendenti e si occupa di pellame per calzature da donna.

Non hanno un marchio proprio e lavorano per diversi brand di lusso tra cui: Gucci, Prada, Jimmy Choo, Yves Saint Laurent, Louis Vuitton e Ferragamo.

Le loro attività ricoprono l'acquisto di pelli e prodotti chimici, a diversi stadi di lavorazione; una volta acquistati i materiali, fanno ulteriori lavorazioni e finiture in modo che la pelle sia pronta per essere assemblata nella scarpa, in particolare si occupano della "tomaia", la pelle esterna delle calzature.

La principale materia prima è il camoscio, ma fanno uso anche di altre materie come vitellino.

Hanno rapporti diretti con i marchi del lusso che elaborano le proprie richieste e in base a queste scelgono con l'azienda i pellami da realizzare.

Acquistando in piena autonomia e hanno rapporti diretti e abbastanza stretti anche con i fornitori di materie prime che sono dislocati a livello globale.

Sostenibilità

Avendo a che fare con processi e sostanze inquinanti, l'aspetto ambientale della sostenibilità non può essere trascurato. Il possibile sviluppo sostenibile dell'azienda viene valutato di pari passo con lo sviluppo tecnologico e in base alle esigenze che sorgono. A livello sociale vi è una cultura aziendale orientata alla tutela della salute e del benessere di tutti i lavoratori.

Non vi è una funzione aziendale dedicata alla sostenibilità ma sono dotati di un laboratorio analisi che si occupa di verificare e misurare la tossicità e le possibili conseguenze di ogni componente utilizzato.

PRESSIONI

Esterne: Le pressioni maggiori sono di carattere legislativo, per cui l'azienda si deve aggiornare per garantire conformità con la legge.

Interne: Alcuni interventi (depuratore) volti a diminuire l'impatto ambientali sono partiti da una spinta interna; investimento basato sulla variazione delle esigenze aziendali; venne fatto ancor prima che i brand owner e le leggi ponessero tanta attenzione sui temi della sostenibilità.

Brand Owner: Negli ultimi 4/5 anni anche i marchi sono diventati sempre più stringenti nel richiedere prodotti sostenibili, alcuni brand (Bottega Veneta) richiedono soglie ancora più stringenti di quelle imposte dalla legge.

CRITERI DI SOURCING

I criteri su cui si basano i marchi del lusso per selezionarli sono in particolar modo la qualità, la disponibilità ad elaborare idee nuove e al soddisfare ogni richiesta del cliente.

Anche la sostenibilità è un aspetto che tengono in considerazione, sempre più clienti richiedono prodotti certificati, bisogna garantire la tracciabilità delle pelli per poter certificare che non provengano da determinate aree del mondo e che non siano state lavorate in condizioni che ledono i diritti umani.

L'azienda per selezionare i propri fornitori sceglie in base alla qualità e all'affidabilità, cercano di mantenere relazioni stabili e di lungo termine con alcuni di essi.

PRATICHE

Ambientali:

- Non presentano report scritti e non perseguono certificazioni ambientali oltre al REACH per i prodotti chimici e a dichiarazioni d'origine per poter esportare;
- Non vi sono collaborazioni e partnership lungo la filiera orientate alla sostenibilità ambientale;
- Sono dotati di un depuratore proprio per pulire i flussi idrici derivanti dalla lavorazione della pelle;
- Hanno dei sistemi di gestione delle emissioni in atmosfera, dell'utilizzo di materiali tossici e degli scarti idrici, devono seguire norme e procedure ben definite;
- Hanno eliminato alcune materie prime perché contenenti materiali tossici;
- Non utilizzano solventi;
- Fanno dei test chimici per poter avere la documentazione per poter esportare;
- Hanno sviluppato dei sistemi per diminuire notevolmente il contenuto di cromo nei prodotti;
- Non si occupano della fase di packaging e distribuzione;
- Servizio sanitario fa prelievi per controllare gli scarti idrici e le emissioni.

Sociali:

- Lavorano a stretto contatto con i propri fornitori, si recano anche direttamente sul posto per instaurare rapporti di maggior fiducia e collaborazione;
- Il brand owner cerca di collaborare e fidelizzare i fornitori di primo livello in modo da poter "scaricare" su di essi la responsabilità delle questioni sociali legate ai subfornitori;
- Non ci sono piani di formazione dei brand owner verso di loro;
- Piani di formazione interna, nei confronti dei propri lavoratori. È necessario renderli consapevoli attraverso corsi di aggiornamento, devono conoscere i materiali che trattano e devono sapere cosa stanno facendo;

- Sponsorizzazione di corsi in collaborazione con università e istituti della zona; corso post diploma finalizzato alla lavorazione della pelle; corsi di formazione legati al settore delle calzature.

BENEFICI E BARRIERE

I benefici sono indotti dalle innovazioni, performance migliori, clienti più soddisfatti.

Si è riscontrata una certa difficoltà nell'adattarsi a tutte le richieste sempre più stringenti.

A.C.R.A. Catene S.r.l.

Anagrafica rispondente:

Profilo aziendale e Supply network

L'azienda si trova a Valmadrera (Lc), è formata da 30 dipendenti e si occupa della realizzazione di catene in ferro e ottone. Il settore del lusso non è l'unico mercato per cui lavorano, solo una minima parte della propria produzione infatti riguarda minuterie metalliche per borse, accessori e scarpe.

Vendono a grossisti e non hanno contatti diretti con Brand Owner, tuttavia le loro catene e bigiotterie vengono utilizzate da marchi come Stella McCartney e Chanel.

Per quanto riguarda le attività ricoperte lungo la filiera loro acquistano filo di ferro o ottone e producono catene, bigiotterie e minuterie metalliche. Per i Brand del lusso producono soprattutto catene. Non è prodotto finito in quanto chi acquista deve tagliare e in seguito unirlo con altri elementi.

Sostenibilità

All'interno dell'azienda non vi è una particolare attenzione per la sostenibilità ambientale, nemmeno per quella sociale. Si limitano ad essere a norma di legge.

PRESSIONI

Non vi sono pressioni interne, e nemmeno esterne (la legge si limita a richiedere la non presenza di elementi nel materiale).

È importante riportare che stanno sviluppando catene in ottone (più eco-friendly) poiché il mercato sta aumentando la domanda di tali catene.

CRITERI DI SOURCING

Vengono selezionati in quanto sono gli unici in Italia rimasti a fare tali lavorazioni; selezionano le materie prime principalmente in base al prezzo.

PRATICHE

Ambientali:

- L'azienda non fa report di sostenibilità;
- Non esiste una funzione dedicata ai temi della sostenibilità;
- Non sono mai stati oggetto di visite aziendali da Parte di brand owner o Grossisti per avere autocertificazioni;
- Non persegue una certificazione ambientale;
- Non ha fatto investimenti per ridurre il proprio impatto ambientale (notare che non inquinano acqua con il loro ciclo produttivo; hanno un impianto per recupero acqua per certe lavorazioni ad esempio di lavaggio ma viene fatto per pochi prodotti in percentuale);
- Utilizzano materiali inquinanti (come refrigeranti) che vengono smaltiti tramite aziende specializzate (i refrigeranti hanno una vita utile molto lunga);
- Viene richiesta una dichiarazione che la produzione non avvenga in zone di guerra per la possibilità di contaminazione da sostanze chimiche delle armi utilizzate;
- Rilasciano certificato Reach solo se il cliente lo richiede, è necessario per esportare in alcuni Paesi come Stati Uniti e Canada altrimenti le dogane bloccano la merce;
- Se i componenti sono a contatto con la pelle (quindi bigiotteria) viene richiesto Certificato Reach, che dichiara che prodotto non contiene piombo, cadmio e nichel (Se vanno su borse o scarpe non viene richiesto);
- Quando acquistano materie prime viene inviato un certificato di analisi del materiale, che viene girato al proprio cliente richiesto;
- Nella scelta dei loro terzisti per trattamenti galvanici non richiedono nulla di particolare, se non quanto richiesto dalla legge, cioè la non presenza di nichel.

Sociali:

- Non ci sono report né adottano certificazioni;
- Corsi sulla sicurezza e antincendio solo per il responsabile di tale argomento;
- Non ci sono corsi di formazione per lavoratori, apprendono con la pratica;
- Devono dichiarare che non sfruttano lavoro minorile, lavoro in nero, ma questo per legge, non perché richiesto dai brand.

BENEFICI E BARRIERE

L'azienda non riscontra benefici, d'altra parte lavorare con certi Brand comporta elevata burocrazia ed eccessive documentazioni; si domandano se fanno lo stesso quando gli stessi vanno ad acquistare in Cina.




BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

Achabou, M., Dekhili, S., 2013. *Luxury and sustainable development: Is there a match?* Journal of Business Research, Vol. 66, pp. 1896-1903.

Ageron, B. A. Gunasekaran, A., Spalanzani, A., 2012. *Sustainable supply management: An empirical study*. Int. J. Production Economics, Vol. 140, pp. 168-182.

Allèrès, D., 2003. *Luxe*. Stratègies Marketing. Economica.

Allwood, J., Laursen, S., Russel, S., 2008. *An approach to scenario analysis of the sustainability of an industrial sector applied to clothing and textiles in the UK*. Journal of cleaner production, Vol. 16, pp. 1234-1246.

Boiral, O., Sala, J.-M., 1998. *Environmental management: should industry adopt ISO 14001*. Business Horizons, Vol. 41, pp. 57-64

Boulevard, S., Tyne, N., 2007. *Empirical quantitative case study in operations management*. New Castle University Business School.

Brandon-Jones, 2010. *patterns of trade-off behaviour in sustainable supply-chain decision-making: exploring sustainability in the fashion*. University of Bath.

Brun, A., Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., Miragliotta, G., Ronchi, S., Sianesi, A., Spina, G., 2008. *Logistic and supply chain management in luxury fashion retail: empirical investigation on italian firms*. Int. J. Production Economics, Vol. 114, pp. 554-570.

Brun, A., Castelli, C., 2008. *Supply Chain strategy in the fashion industry: developing a portfolio model depending in product, retail channel and brand*. Int. J. Production Economics.

Brun, A., Moretto, A., 2012. *Contract design and supply chain management in the luxury jewellery industry*. International journal of Retail and Distribution Management.

Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., et al, 2009. *A contingency approach for SC strategy in the Italian luxury industry: Do consolidated models fit?*. Int. J. Production Economics, Vol. 120, pp. 176-189.

- Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., Golini, R., 2011. *Supply chain management in the luxury industry: a first classification of companies and their strategies*. Int. J. Production Economics.
- Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L., et al, 2012. *Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research*. Int. J. Production Economics, Vol. 135, pp. 659-670.
- Caniato, F., Longoni, A., Moretto, A., 2011. *Effective eprocurement implementation process*. Production Planning and Control.
- Carrol, A., 1991. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business horizons.
- Carter, C.R., Rogers, D.S., 2008. *A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 38, pp. 360–387.
- Choi, T., 2013. *Carbon footprint tax on fashion supply chain systems*. The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Vol. 68, pp. 835-847.
- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., Scozzi, B., 2008. *Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective*. Journal of cleaner production, Vol. 16, pp. 1579-1588.
- Cowan, D., Dopart, P., Ferracini, T., et al, 2010. *A cross-sectional analysis of reported corporate environmental sustainability practices*. Regulatory toxicology and pharmacology : RTP, Vol. 58, pp. 524-538.
- Cunningham, M. T., 1990. *Survival and growth strategies in new technology markets*. Proceedings of the 6th IMP conference, Milan, pp. 346-372.
- Davies, I., Lee, Z., Ahonkhai, I., 2011. *Do Consumers Care About Ethical-Luxury?*. Journal of business ethics, Vol. 106, pp. 37-51.
- De Brito, M., Carbone, V., Blanquart, C., 2008. *Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance*. Int. J. Production Economics, Vol. 114, pp. 534-553.

- De Burgos Jiminez, J., Céspedes Lorente, J.J., (2001). *Environmental performance as an operations objective*. International Journal of Operations and Production Management, Vol. 21, pp. 1553-1572.
- Delmas, M., 2001. *Stakeholders and competitive advantage: the case of ISO 14001*. Production and Operation Management, Vol. 10, pp. 343–358.
- Dyllick, T., 1999. *Environment and competitiveness of companies*. International Environmental Management Benchmarks.
- Dyllick, T., Hockerts, K., 2002. *Beyond the business case for corporate sustainability*. Business Strategy and the Environment.
- Elkington, J., 1997. *Cannibals With Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone: Oxford.
- Ellram, L., Tate, W., Craig, C., 2008. *Applying 3DCE to environmentally responsible manufacturing practices*. Journal of cleaner production, Vol. 16, pp. 1620-1631.
- Erol, I., Sencer, S., Sari, R., 2011. *A new fuzzy multi-criteria framework for measuring sustainability performance of a supply chain*. Ecological Economics, Vol. 70, 1088-1100.
- Faust, M., Weiss, M., 2013. *Diamond Fiber : Sustainability Starts at the Farm Cauffman 's Case Study*. Philadelphia University.
- Fossati, M., Fazio, F., 2006. *La supply chain delle aziende del lusso italiano: studi di caso esplorativi*. Tesi di laurea. AA. 2004-2005.
- Fussler, C., James, P., 1996. *Eco-Innovation: a Break thorough Discipline for Innovation and Sustainability*. Pitman: London.
- Gallear, D., Ghobadian, A., Chen, W., 2012. *Corporate responsibility, supply chain partnership and performance: An empirical examination*. Int. J. Production Economics, Vol. 140, pp. 83-91.
- Giarratana, E., 2004. *Dall'idea al business*. Summa.
- Harland, C. M., 1996. *Supply Chain Management: relationships, chains and networks*. British Journal of Management, Vol. 7, pp. S63-S80 (Special Issue).

Hart, S.L., 1997. *Beyond greening: strategies for a sustainable world*. Harvard Business Review, Vol. 75, pp. 66–76.

Hart, S.L., Prahalad, C.K., 1999. *Strategies for the bottom of the pyramid: creating sustainable development*. Unpublished draft paper.

Harwood, I., Humby, S., Harwood, A., 2011. *On the resilience of Corporate Social Responsibility*. European management Journal, Vol. 29, pp. 283-290.

Heisenhardt, K., 1989. *Building Theories from Case Study Research*. The Academy of Management Review, Vol. 14, pp. 532-550.

Hong, P., Roh, J., Rawski, G., 2012. *Benchmarking sustainability practices: evidence from manufacturing firms*. Benchmarking: An International Journal, Vol. 19, pp. 634-648.

Hutchins, M., Sutherland, J., 2008. *An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions*. Journal of cleaner production, Vol. 16, pp. 1688-1698.

Kang, S., Kang, B., Shin, K., Kim, D., Han, J., 2012. *A theoretical framework for strategy development to introduce sustainable supply chain management*. Procedia-social and behavioral sciences, Vol. 40, pp. 631-635.

Khan, M., 1995. *Sustainable development: the key concepts, issues and implications*. Sustainable development, Vol. 3, pp. 63-69.

Krause, D.R, Vachon, S., Klassen, R.D., 2009. *Special topic forum on sustainable supply chain management: Introduction and reflections on the role of purchasing management*. Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply, Vol. 45, pp. 18–25.

Lakhal, S., Sidibé, H., Mida, S., 2008. *Comparing conventional and certified organic cotton supply chains : the case of Mali*. Int. J. Agricultural Resources, Governance and Ecology, Vol. 7, pp. 243-255.

Lambert, D., Cooper, M., 2000. *Issues in Supply Chain Management*. Industrial Marketing Management, Vol. 29, pp. 65-83.

- Lamming, R., Johnsen, T., Zheng, J., Harland, C., 2000. *An initial classification of supply networks*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, pp. 675-691.
- Lee, Y.C., Hu, J.L., Ko, J.F., 2008. *The effect of ISO certification on managerial efficiency and financial performance: an empirical study of manufacturing firms*. International Journal of Management, Vol. 25, pp. 166–174.
- Lo, C., Yeung, A., Cheng T., 2012. *The impact of environmental management systems on financial performance in fashion and textiles industries*. Int. J. Production Economics, Vol. 135, pp. 561-567.
- Lozano, R., 2008. *Envisioning sustainability three-dimensionally*. Journal of cleaner production.
- Lozano-Ros, R., 2003. *Sustainable development in higher education. Incorporation, assessment and reporting of sustainable development in higher education institutions*. University essay from Lunds University.
- Luzzini, D., Ronchi, S., 2009. *Purchasing management in the luxury industry: organization and practices*. Springer science +business, Vol. 3, pp. 7-21.
- Marticotte, F., Dunlap, S., 2013. *Does a CSR business hinder experiential marketing ?*. Business School of Université du Québec.
- Martin, S., 2003. *Sustainability, systems thinking and professional practice*. University college Worcester.
- Melnyk, S.A., Sroufe, R.P., Calantone, R., 2003. *Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance*. Journal of Operations Management, Vol. 21, pp. 329–351.
- Mena, C., Humphries, A., Choi, T., 2013. *Toward a theory of multi-tier supply chain management*. Journal of Supply Chain Management, Vol. 49, pp. 58-78.
- Meredith, J.R., Raturi, A., Amoako-Gyampah, K., Kaplan, B., 1989. *Alternative research paradigms in operations*. J. Operations Management, Vol.8, pp. 297–326.

- Miller, D., Merrilees, B., 2013. *Linking retailer corporate brand and environmental sustainability practices*. Journal of Product and Brand Management, Vol.7, pp. 437-443.
- Mohr, J., Spekman, R., 1994. *Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques*. Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 132–135.
- Moon, S., 2007. *Empirical quantitative case study in operations management*. Newcastle University Business School.
- Moretto, A., 2011. *Retail and Supply Chain Management trends and challenges for fashion industry in emerging markets*. Plataforma de Inovaci3n para el Sector Textil Confecci3n.
- Nagurmey, A., Yu, M., 2012. *Sustainable fashion supply chain management under oligopolistic competition and brand differentiation*. Int. J. Production Economics, Vol. 135, pp. 532-540.
- Nueno, J., Quelch, J., 1997. *The Mass Marketing of Luxury*. Business horizons.
- Pagell, M., 2012. *Publishing case studies and other qualitative research in leading academic business journals*. University college Dublin.
- Pambianco, C., 2000. *Lusso: le strategie di Italia e Francia*. Convegno sul lusso.
- Reid, D., 1995. *Sustainable development: an introductory guide*.
- Reinhardt, F.L., 1999. *Bringing the Environment Down to Earth: Applying Business Principles to Environmental Management*. Harvard Business Review, Vol. 77, pp. 149-157
- Ross, A., Parker, H., Benavides-Espinosa, M., et al, 2012. *Sustainability and supply chain infrastructure development*. Management Decision, Vol. 50, pp. 1891-1910.
- Sarasin Bank, 2012. *The quest for authenticity – Can luxury brands justify a premium price?*. Sustainable Swiss Private Banking.
- Sarkis, J., 2003. *A strategic decision framework for green supply chain management*. Journal of Cleaner Production, Vol.11, pp. 397-409.

Sarkis, J., Zhu, Q., Lai, K., 2011. *An organizational theoretic review of green supply chain management literature*. Int. J. Production Economics, Vol. 130, pp. 1-15.

Seuring, S., 2012. *A review of modeling approaches for sustainable supply chain management*. decision support Systems.

Seuring, S., Muller, M., 2008. *From literature review to a conceptual framework for sustainable*. Journal of cleaner production, Vol. 16, pp. 1699-1710.

Shukla, P., Purani, K., 2012. *Comparing the importance of luxury value perceptions in cross-national contexts*. Journal of business research, Vol. 65, pp. 1417-1424.

Spina, G., 2006. *La gestione dell'impresa*.

Srivastava, S., 2007. *Green supply-chain management : A state-of- the-art literature review*. International Journal of management review, Vol. 9, pp. 53-80.

Starr, M., 2009. *The social economics of ethical consumption: Theoretical considerations and empirical evidence*. The Journal of socio-economics, Vol. 38, pp. 916-925.

Stephenson, K., 2010. *More than just a trend: Defining Sustainability and Corporate Social Responsibility in the Italian Fashion and Luxury Sectors*. University of Victoria.

Studio ricerche sociali (SRS), 1999. *Sostenibilità : concetto antico e recente*.

Tenuta, P., 2009. *Sostenibilità e sviluppo sostenibile*. Indici e modelli di sostenibilità.

Towers, N., 2013. *Corporate social responsibility in luxury manufacturer supply chains*. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 41, pp. 961-972.

Voss, C., Tsikriktsis, N., Frohlich, M., 2002. *Case research in operations management*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22, pp. 195-219.

Wacker, J., 1998. *A definition of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management*. Journal of Operations Management, Vol. 16, pp. 361-385.

Werther, W., Chandler, D., 2005. *Strategic corporate social responsibility as global brand insurance*. Business horizons, Vol. 48, pp. 317-324.

Wiengarten, F., Pagell, M., Fynes, B., 2012. *Supply chain environmental investments in dynamic industries: Comparing investment and performance differences with static industries*. Int. J. Production Economics, Vol. 135, pp. 541-551.

Wilhelm, M., 2013. *Implementing sustainability in multi-tier supply chains-archetypes of managing indirect supplier relations*. University of Groningen.

Wood, D., Jones, R., 1995. *Stakeholder Mismatching: a Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance*. International Journal of Organizational Analysis, Vol.3, pp. 229-267.

Woodside, G., 2010. *Case study research: theory, methods, practices*. Boston College, USA.

Zhan, L., He, Y., 2012. *Understanding luxury consumption in China: Consumer perceptions of best-known brands*. Journal of business research, Vol. 65, pp. 1452-1460.

Zhang, Y., Gregory, M., 2011. *Managing global network operations along the engineering value chain*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31, pp. 736-764.

Zheng, P., Sun, J., 2011. *Supply chain management in the global luxury industry*. 2011 IEEE 2nd International Conference on Software Engineering and Service Science, pp. 749-752.

Zhu, Q., Sarkis, J., 2004. *Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises*. Journal of Operations Management, Vol. 22, pp. 265–289.

