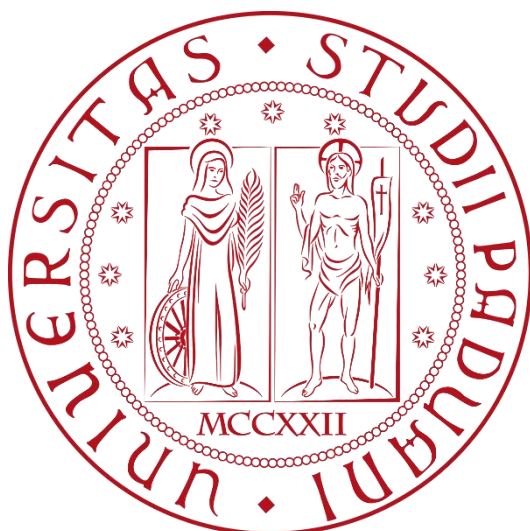




UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Tecnica e Gestione dei sistemi industriali

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea

**TRACCIABILITÀ NELLA SUPPLY CHAIN PER LA
SOSTENIBILITÀ E LA COMPETITIVITÀ.**

CASI DI PMI NEL SISTEMA MODA MADE IN ITALY

Relatore: Ch.mo Prof. Andrea Vinelli

Correlatori: Prof.ssa Laura Macchion

Prof.ssa Pamela Danese

Laureanda: Anna Giraldi

Anno accademico 2019/2020

SOMMARIO

In un periodo di incertezze per quanto sta avvenendo nel mondo a causa della recente diffusione del Covid-19, la necessità delle unità produttive di modificare le proprie abitudini in favore di una produzione maggiormente sostenibile e trasparente deve diventare una certezza. Il crescente desiderio dei consumatori di conoscere le informazioni necessarie ad una scelta di acquisto maggiormente consapevole è sempre più diffuso. Per questo motivo imprese e regioni si stanno impegnando per attuare il cambiamento richiesto.

All'interno del settore della moda italiana la regione Veneto si impegna attraverso la RIR Face Design finalizzata alla valorizzazione del Made in Italy tramite spunti innovativi. Al suo interno il progetto "Tracciabilità, certificazione e anticontraffazione dei prodotti moda Made in Italy" unisce unità produttive ed enti di conoscenza in una collaborazione finalizzata all'ottenimento da parte delle aziende della certificazione TF-Fashion che attesti l'autenticità della loro produzione Made in Italy, incrementando il valore dei prodotti agli occhi dei consumatori.

La confusione creata dai prodotti contraffatti e dai numerosi marchi ecologici attualmente esistenti rivela l'importanza della tracciabilità come strumento per una maggior trasparenza della catena produttiva oltre che come mezzo di comunicazione delle pratiche di sostenibilità implementate internamente o lungo l'intera supply chain. L'utilizzo di sistemi di tracciabilità (quali NFC, RFID o Blockchain) si rivela quindi un efficace strumento per l'ottenimento di un vantaggio competitivo.

Il progetto di tesi analizza 5 casi studio di PMI della regione Veneto rilevando le barriere dovute a risorse e conoscenze interne limitate e le potenzialità attribuibili alla presenza di istituzioni in grado di proporre alle aziende la partecipazione a progetti innovativi. Le aziende si rivelano pronte a cogliere le richieste di maggior trasparenza poste dai consumatori finali e, per la maggior parte, risultano consapevoli dei vantaggi competitivi da essa ottenibili. Viene definita una roadmap di sostenibilità appropriata ad aziende di moderate dimensioni e viene realizzato il posizionamento di ciascuna PMI rispetto alla roadmap ottenuta. Si evidenziano ostacoli attribuibili a risorse e potere limitati ed emerge la necessità di affiancare al presente commitment interno un maggior interesse all'utilizzo dei sistemi di tracciabilità come strumento di comunicazione e, in quanto tale, fonte di ulteriore competitività.

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
1 CAPITOLO: TRACCIABILITA' E SUPPLY CHAIN SOSTENIBILE	3
1.1 Lo sviluppo sostenibile:	4
1.2 La supply chain sostenibile	5
1.2.1 Approcci aziendali alla sostenibilità:	7
1.2.2 Strategie di sostenibilità per il vantaggio competitivo.....	9
1.2.2.1 Driver delle strategie di sostenibilità.....	10
1.2.2.2 Barriere delle strategie di sostenibilità	11
1.2.3 Comunicazione della sostenibilità.....	12
1.2.3.1 Matrice comunicazione-pratiche di sostenibilità	13
1.3 Il sistema moda Made in Italy.....	15
1.4 Il problema della contraffazione nel sistema moda.	18
1.5 La tracciabilità come fonte di competitività:.....	22
1.6 Tecnologie di tracciabilità.....	24
1.6.1 Tecnologie di marchiatura	24
1.6.2 Le tecnologie elettroniche	25
1.6.2.1 Codici a barre	25
1.6.2.2 RFID	27
1.6.2.3 Tecnologia NFC.....	28
1.6.2.4 Blockchain	29
1.6.3 Tecnologie meccaniche.....	33
1.7 Benefici e Barriere dei sistemi di tracciabilità	34
1.7.1 Benefici chiave:	34
1.7.2 Barriere principali:	35
1.8 I Marchi Ecologici	36
1.8.1 Il sistema TF-Traceability & Fashion.....	40
1.8.2 Una soluzione alla confusione: i sistemi a punteggio	41
1.8.2.1 Fashion Transparency Index.....	41
1.8.2.2 Good on You.....	42
1.8.2.3 Limiti dei sistemi a punteggio.....	43
1.9 Il futuro della moda sostenibile	44
1.9.1 Conseguenze del Covid-19 sul mondo della moda	46
2 CAPITOLO: RIR FACE DESIGN & PROGETTO “TRACCIABILITA’ CERTIFICAZIONE E ANTICONTRAFFAZIONE DEI PRODOTTI MODA MADE IN ITALY”	49
2.1 Scenario di riferimento:.....	49
2.2 La RIR Face Design:	50
2.2.1 Obiettivo generale della RIR Face Design:	51

2.2.2	Obiettivi specifici della RIR Face Design:.....	52
2.2.3	Piano di comunicazione della RIR Face Design:	53
2.3	Tracciabilità, certificazione e anticontraffazione dei prodotti moda made in Italy	53
2.3.1	Contesto di inserimento del progetto:.....	54
2.3.2	Obiettivi del progetto:	55
2.3.3	Definizione delle fasi del progetto	56
2.3.3.1	Fase 1: Certificazione del prodotto e tracciabilità.....	57
2.3.3.2	Fase 2: promozione e marketing.....	57
2.3.3.3	Fase 3: Laboratori con le università	57
2.3.4	Laboratorio 1- Tracciabilità per l'autenticità:	58
2.3.5	Laboratorio 2- Tracciabilità per il Marketing	58
2.3.6	Laboratorio 3 e 4- Tracciabilità per la sostenibilità.....	59
2.3.7	Analisi dell'NFC Tag.....	60
2.3.8	Il sistema TF-fashion	61
2.4	"Tracciabilità per il marketing": Laboratorio del DTG	63
2.4.1	Obiettivo del laboratorio:	63
2.4.2	Struttura del laboratorio.....	64
3	CAPITOLO: METODO PER LA RACCOLTA E L'ANALISI DEI CASI DI STUDIO	67
3.1	Struttura del progetto	67
3.2	Collezione dei dati	68
3.3	Strumenti e modelli di analisi	69
3.3.1	Analisi PESTEL:	69
3.3.2	Modello SCOR (Supply Chain Operations Reference)	70
3.3.3	Roadmap di sostenibilità.....	73
3.3.4	Analisi SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats)	76
3.4	Analisi dei dati: within case analysis e Cross case analysis.....	77
4	CAPITOLO: CASI DI STUDIO E RISULTATI	79
4.1	Barbato S.R.L.	81
4.2	Masiero Lorenzo S.R.L.	84
4.3	Calzaturificio Bellò S.R.L.	87
4.4	Calzaturificio Baldan 88 S.R.L.....	90
4.5	CDivertiamo S.R.L.	93
4.6	Fattori comuni e differenze delle PMI intervistate	96
4.7	Posizionamento rispetto alla roadmap di sostenibilità:	98
4.8	Posizionamento matrice comunicazione-pratiche di sostenibilità	104
4.9	Risultato analisi SWOT	107
4.10	Strategie di sostenibilità.....	110

CONCLUSIONI	115
APPENDICE 1	119
APPENDICE 2	125
APPENDICE 3	127
SITOGRAFIA:	131
BIBLIOGRAFIA:	131

INTRODUZIONE

Il 24 Aprile 2013 il crollo del Rana Plaza ha portato alla luce una certa consapevolezza da parte di ONG, giovani attivisti e giornalisti di quanto poco i consumatori conoscano dove, come, da chi e in che condizioni vengono prodotti gli indumenti da loro acquistati. L'edificio era situato nella capitale del Bangladesh e aveva situate al suo interno molte fabbriche di abbigliamento che realizzavano capi per molti famosi brand conosciuti a livello mondiale. Il tragico evento ha fatto capire quanto gli stessi brand ignorassero importanti informazioni inerenti agli attori più distanti della loro complessa supply chain e quanto poco l'integrazione dei vari attori della catena fosse correttamente controllata. In seguito, sono nati dei movimenti intenzionati a trasmettere a tutti i consumatori nel mondo il desiderio di maggior informazione, tra questi si ricorda "FASHION REVOLUTION" che con il lancio dell'#whomademyclothes punta a far sì che ogni consumatore si interroghi su quanto poco conosce i propri capi di abbigliamento, contribuendo così ad una maggiore pressione verso una moda più sostenibile e trasparente. La crescita esponenziale della tecnologia è arrivata a favore della ricerca di trasparenza, grazie ad alcuni sistemi in grado di collezionare informazioni inerenti ad un certo prodotto. Nasce il concetto di tracciabilità come capacità di tracciare la storia, l'applicazione e la localizzazione di un certo componente, di un prodotto, di un'attività. (ISO 9001, 2015)

In tale contesto si inserisce anche il Made in Italy, che punta alla ricerca di una garanzia di qualità e autenticità che oggi sempre di più i consumatori chiedono di verificare. Presso i produttori locali nasce e cresce la necessità di certificare l'autenticità della propria produzione, spesso artigianale. La comunicazione dell'impegno di trasparenza e la completa informazione data ai consumatori riguardo ad ogni prodotto venduto costituiscono la strada verso una maggior qualità percepita e un conseguente successo. Il progetto di tesi si sviluppa in questo contesto, mirando ad analizzare la tracciabilità come strumento di comunicazione delle pratiche sostenibili delle piccole e medie imprese italiane del sistema moda. Il primo capitolo si concentra sulla revisione della letteratura per quanto riguarda la tracciabilità e la sostenibilità, analizza il problema della contraffazione dei prodotti moda trovando nella tracciabilità una possibile soluzione; elenca e spiega le diverse tecnologie presenti sottolineandone le differenze, i vantaggi e le limitazioni nell'implementazione di ognuna, focalizzando il concetto strategico che si nasconde dietro alla scelta di maggior trasparenza. Il secondo capitolo entra nel dettaglio della situazione della regione Veneto, presentando la RIR (rete innovativa regionale) FACE design e

analizzando il progetto “Tracciabilità, Certificazione ed Anticontraffazione dei prodotti Moda made in Italy” promosso dalla regione; prima in maniera generale e poi nello specifico del lavoro svolto dal “Dipartimento di Tecnica e Gestione dei sistemi industriali” (DTG) dell’università di Padova, contemplando obiettivi generici e specifici e i risultati finora ottenuti. Gli ultimi capitoli descrivono lo studio dettagliato dei calzaturifici facenti parte al progetto ed evince, attraverso uno studio incrociato, il posizionamento di ciascuno di essi in relazione a strategie e metodi di comunicazione dei propri intenti, in termini di sostenibilità e tracciabilità. Lo studio avviene attraverso modelli conosciuti, come il modello SCOR e la ROADMAP di sostenibilità che descrive la situazione attuale “as is”. Lo studio è stato svolto tramite la metodologia descritta nel capitolo 3: partendo dall’analisi within case, finalizzata alla conoscenza dei singoli calzaturifici attraverso interviste con manager e imprenditori, volte alla compilazione di un questionario che potesse aiutare nella profilazione delle varie imprese e nel successivo posizionamento di ognuna nel contesto generale. Dalle interviste sono emerse importanti similitudini e differenze che vengono analizzate alla fine del capitolo 4 e dai cui vengono tratte le conclusioni del progetto di tesi.

1 CAPITOLO: TRACCIABILITA' E SUPPLY CHAIN SOSTENIBILE

Questo capitolo è composto da una revisione della letteratura, volto alla comprensione dell'importanza che si sta via via attribuendo alla tracciabilità, utilizzata come strumento di integrazione, controllo, anticontraffazione e comunicazione al consumatore.

Il concetto di moda è trasversale e come tale include diversi settori come la calzatura, l'abbigliamento, l'occhialeria, la gioielleria e molti altri ancora. Ogni prodotto moda è caratterizzato da un valore percepito dal consumatore attraverso lo stile che costituisce l'elemento chiave dell'essenza del prodotto. Questo settore ha una significativa rilevanza economica, con un fatturato mondiale di oltre 1,5 trilioni di euro all'anno (BCG 2017). Contribuisce in Europa ad un fatturato di 92,3 miliardi di euro per importazione e 42,2 miliardi per esportazione. (Euratex 2013). L'industria della moda è però una delle più inquinanti al mondo, tanto da coprire la seconda posizione per settore inquinante, dopo il petrolio. (UNECE, 2017). La sua produzione impatta a livello ambientale soprattutto per quanto riguarda il consumo di acqua e di energia (UNEP, 2014).

Con lo sviluppo della Fast Fashion attorno agli anni '90 è aumentata l'esigenza dei produttori di rispondere rapidamente ai desideri dei consumatori, mantenendo al tempo stesso un prezzo di vendita del prodotto finale moderato. Questo ha portato le aziende del settore fashion ad una delocalizzazione delle fasi di produzione, trasferendo le fabbriche in paesi in via di sviluppo dove il costo della manodopera fosse inferiore. Ciò ha comportato la presenza di supply chain sempre più complesse e sempre meno controllabili. Con il crollo del Rana Plaza però l'industria della moda è tornata sotto i riflettori (Parveen, 2014).

Da quel momento molte grandi firme sono state oggetto di scandali, accusate di sfruttamento della manodopera nei paesi più poveri, lavoro minorile, sovrapproduzione, utilizzo di materiali e/o processi fortemente inquinanti. L'interesse per tali scandali da parte dei media ha fatto sì che l'attenzione alle tematiche di sostenibilità sociale e ambientale si facesse sempre più accesa da parte degli stessi consumatori finali, tanto da spingere le imprese a cambiare la propria strategia in favore di una maggior attenzione alla sostenibilità, sia internamente sia lungo l'intera catena di approvvigionamento. Si è verificata quindi una sempre maggiore pressione verso i temi della sostenibilità, da

intendere come insieme di aspetti sociali, economici e ambientali. Si deve puntare alla ricerca della “triple bottom line”, termine introdotto nel 1994 da John Elkington. Il concetto di triple bottom line mira ad integrare ed equilibrare prestazioni economiche, sociali ed ambientali in un’unica visione completa.

Nella moda la supply chain è caratterizzata da un’elevata complessità dovuta ad un’ampia rete di fornitori e clienti che si sviluppano secondo più livelli rispetto alla “focal company”. Il settore è contraddistinto da una continua evoluzione che richiede la capacità di adattarsi in maniera “agile” al cambiamento, attraverso la giusta strategia. Per ottenere un vantaggio competitivo le aziende del settore devono implementare azioni che mirino ad una strategia di rete di fornitura che integri il concetto di triple bottom line con la sempre maggior richiesta di moda pronta, variabile, veloce, in quantità elevata. Non è più sufficiente ottimizzare le decisioni di localizzazione della produzione ma occorre abbinare a tale ottimizzazione l’attenzione all’aspetto sociale (per esempio il rispetto dei lavoratori) e all’ambiente che si sta irreversibilmente danneggiando. Poiché attualmente le aziende hanno una conoscenza limitata di cosa accade lungo la loro catena di fornitura esse stanno ponendo maggiore attenzione alle aree correlate di trasparenza, visibilità e tracciabilità nella catena di fornitura (Sodhi e Tang, 2019), consapevoli che queste possano aiutare nell’implementazione di una supply chain interamente sostenibile, come richiede il consumatore finale.

1.1 LO SVILUPPO SOSTENIBILE:

Il concetto di sviluppo sostenibile viene definito come "soddisfare le esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni" (UN, Brundtland Report 1987). Questo implica la gestione contemporanea di una vasta gamma di questioni (Awaysheh & Klassen, 2010).

Nel 2015 gli stati membri delle Nazioni Unite hanno aderito all’agenda per lo sviluppo sostenibile del 2030 al centro del quale trova spazio la definizione dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, riportati in figura 1, (SDG’s: Sustainable Development Goals) come appello urgente di richiesta di azione immediata per la pace e la prosperità delle persone e del pianeta. Ogni membro è chiamato ad impegnarsi per attuare gli obiettivi globali di raggiungimento di un futuro sostenibile. La collaborazione intersettoriale e l’innovazione sono le chiavi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. (UN, SDG’s)



Figura 1- SDG's Sustainable Development Goals. Fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>

Il settore moda fa la sua parte nell'impegno alla realizzazione degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile attraverso la creazione del "Fashion Pact" (presentato al G7 di Barritz, 2019) che riunisce un insieme di aziende leader globali del settore. Le aziende partecipanti si impegnano a raggiungere degli obiettivi condivisi orientati all'arresto del riscaldamento globale, al ripristino della biodiversità e alla protezione degli oceani. Le aziende del Fashion Pact condividono gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e riconoscono il forte impatto del proprio settore sull'ambiente.

1.2 LA SUPPLY CHAIN SOSTENIBILE

Per rispondere ai desideri dei consumatori e ottenere un vantaggio competitivo occorre che l'intera supply chain sia gestita in modo consapevole e integrato. Seguendo questa logica di integrazione si è giunti alla definizione di gestione sostenibile della catena di fornitura (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). Se già di per sé la progettazione della rete di fornitura rappresenta la più strategica di tutte le attività di progettazione (Slack et al 2013), l'integrazione del concetto di sostenibilità rende questa attività fondamentale per il raggiungimento di un vantaggio competitivo. Il concetto di sostenibilità non avrebbe senso senza un nuovo modo di comprendere il valore (Rinaldi, 2019); secondo Porter e Kramer (2011) "La soluzione sta nel principio del valore condiviso, che comporta un valore per la società, ma che risponde alle sue esigenze e alle sue sfide. Le imprese devono riconnettere il successo dell'impresa al progresso sociale". In quest'ottica la sostenibilità rappresenta quel progresso che la società si pone come obiettivo e, come tale, può aumentare le possibilità di sopravvivenza delle imprese nel medio e lungo

termine e può diventare una fonte di vantaggio competitivo (Rinaldi, 2019). L'interesse crescente per questo tema si tramuta in un cambiamento nei bisogni dei consumatori; il che, abbinato alla richiesta di maggior reattività, porta al bisogno sempre più incipiente di una buona strategia aziendale. Questo ha portato ad estendere le pratiche di responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsibility CSR) nelle linee di produzione, includendo fornitori non solo di primo ma anche di secondo e terzo livello. (Rinaldi 2019).

Nel sistema moda la catena di fornitura è estremamente complessa e perché possa essere definita "sostenibile" occorre che ogni attore della catena sia consapevole, impegnato a svolgere pratiche di sostenibilità sociale e ambientale a tutela dei lavoratori e dell'ambiente. Verificare che ciò avvenga è compito della focal company, che per prima prende una decisione orientata alla sostenibilità e fa sì che ogni attore diventi consapevole. Esistono vari metodi per permettere ciò: spesso si condividono con fornitori e sub-fornitori dei codici di condotta o si programmano degli audit volti a verificare le performance di uno o più attori della catena.

L'integrazione dell'intera supply chain è quindi un requisito fondamentale per un efficace realizzazione delle pratiche sostenibili. Con il termine "integrazione" si intende una collaborazione tra i vari attori e un flusso fisico e informativo corretto, che contribuisce all'aumento della competitività contribuendo ad una riduzione dei tempi di produzione e ad un conseguente aumento dell'agilità della supply chain, in grado di rispondere rapidamente ai cambiamenti e agli imprevisti (Benamati, 2012). Esistono però diverse tipologie di integrazione, perciò la sua efficacia è correlata al grado d'integrazione dei flussi di materiali, d'informazioni e finanziari, che ogni attore ha raggiunto con la catena (Rai et al., 2006). L'integrazione della Supply Chain può essere descritta attraverso tre elementi principali che si vogliono raggiungere per una migliore performance della filiera: l'integrazione del flusso d'informazioni, di materiali e finanziario.

Il principale vantaggio che si ottiene dall'implementazione di una supply chain integrata e sostenibile è quello che deriva dal valore aggiunto che i prodotti moda realizzati lungo la supply chain ottengono. Secondo uno studio di Boston Consulting Group (BCG) per Altagamma, basato su un sondaggio di 12000 consumatori di lusso, è emerso che la sensibilità a temi di sostenibilità influenza il comportamento di acquisto del 64% dei consumatori (BCG per Altagamma, 2019). Da quanto è emerso appare evidente che sempre di più per il consumatore le caratteristiche di sostenibilità influiscono sulla scelta

d'acquisto, contribuendo alla percezione di una maggior qualità da attribuire ai prodotti moda realizzati in modo sostenibile rispetto agli altri.

Le aziende stanno implementando una vasta gamma diversificata di strategie e pratiche, le quali possono essere tutte diversamente corrette purché si basino sulla risposta ai bisogni del consumatore finale. Alcune strategie si focalizzano sulla ricerca di *bassi costi di produzione*, ridisegnando i confini esistenti dei distretti industriali in favore di un decentramento della produzione. La globalizzazione ha contribuito inoltre a rendere le scelte di make or buy più complesse e strategiche rendendo le scelte di localizzazione parte integrante della strategia per ottenere un vantaggio competitivo (Macchion et al, 2015). Altre aziende scelgono di *garantire la risposta in tempi brevi* alle richieste dei consumatori e possono ottenere vantaggio competitivo dalla produzione locale con conseguente tendenza al backshoring da parte di tutte quelle aziende che avevano precedentemente scelto di spostare la produzione in favore di un minor costo della lavorazione, e decidono di cambiare la propria strategia riconoscendo nell'agilità di rispondere alle necessità del consumatore un possibile vantaggio competitivo. L'alta competitività del settore moda, caratterizzato da un ciclo di vita dei prodotti sempre più corto fa sì che molte aziende scelgano una strategia di *differenziazione* che comporti un vantaggio competitivo percepito principalmente attraverso l'immagine del brand del prodotto.

Le strategie possono essere molteplici, e si possono definire come l'insieme dei piani messi in pratica per gestire l'integrazione delle attività di una rete di fornitura attraverso il miglioramento delle relazioni per ottenere un vantaggio competitivo di rete, il quale permette di superare la concorrenza sul mercato e di stabilire una distinzione significativa dai concorrenti che può essere preservata nel tempo (Macchion et al, 2015). Non esiste una strategia migliore in assoluto in quanto ognuna dipende da un insieme di caratteristiche che influiscono internamente o esternamente in maniera diversa per ciascuna impresa. È evidente però come il crescente interesse per i temi della sostenibilità abbia portato alla modifica dei tradizionali modelli di business e alla nascita delle cosiddette strategie di sostenibilità (o strategie ambientali).

1.2.1 Approcci aziendali alla sostenibilità:

Prima di descrivere alcune delle strategie ambientali realizzate è importante analizzare i possibili approcci aziendali alla sostenibilità e ad una gestione sostenibile della supply chain, introdotti da Kopicki et al. nel 1993. Secondo gli esperti esistono tre diversi approcci: reattivo, proattivo e value-seeking. Le differenze emergono in funzione della sensibilità

della singola azienda verso certe tematiche e sulla base di diversi driver e barriere che ciascuna azienda incontra nell'implementazione di una strategia volta alla sostenibilità.

Approccio reattivo: un'azienda che segue questo approccio è mossa da pressioni derivanti dall'esterno. Punta ad investire il minimo sforzo possibile nell'attuazione di pratiche sostenibili, quanto serve per rientrare nei vincoli normativi, non curandosi di anticipare l'evoluzione delle normative ambientali, ma subendole (Bernardel et al. 2008). Un altro obiettivo risulta quello di ridurre i costi, soprattutto energetici, e moderare la possibilità di attacchi mediatici da parte delle ONG (Macchion et al, 2018). Le possibili motivazioni di tale approccio sono da ricercare nel minimo interesse e coinvolgimento ai temi della sostenibilità o in alternativa nelle limitazioni delle aziende a fronte di una mancanza di risorse interne. Non riconoscendo nella sostenibilità una possibilità di incrementare il proprio vantaggio competitivo queste aziende non le attribuiscono un ruolo centrale nella propria strategia; la quale è invece ancora focalizzata sulla realizzazione di un prodotto di qualità.

Approccio proattivo: le aziende che seguono questo approccio sono disposte ad un investimento maggiore per perseguire la sostenibilità, mosse dalla volontà di migliorare la propria immagine aziendale e la qualità dei propri prodotti ma anche da una maggiore consapevolezza dell'importanza delle pratiche sostenibili. Non mancano barriere al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità estesi all'intera supply chain, primo tra tutti la scarsa propensione di collaborazione da parte dei fornitori. Ma nonostante questi ostacoli le aziende proattive intraprendono numerose azioni per rafforzare i profili di sostenibilità delle loro filiere (Macchion et al. 2018). Queste aziende non solo soddisfano i requisiti previsti dalla legge ma spesso li superano, evitando così la necessità di cambiamento ogni qualvolta richiesto dalla modifica di una normativa. L'attenzione alla sostenibilità viene posta all'interno della missione aziendale assumendo in questo caso un ruolo chiave per il raggiungimento degli obiettivi interni.

Approccio value-seeking: le aziende che seguono questo approccio sono in grado di investire molto denaro e risorse per il raggiungimento di maggiori pratiche di sostenibilità, la quale è vista come una possibilità di accrescere la propria immagine. Queste aziende si avvicinano alla sostenibilità in maniera innovativa, riuscendo ad unire sostenibilità e qualità nei prodotti. Attribuendo alla sostenibilità tanta importanza, queste aziende incorporano una gestione sostenibile nella strategia aziendale e riescono ad estendere tale

gestione all'intera supply chain, supportate dall'appoggio dei fornitori coinvolti; pur non mancando ostacoli relativi ai costi elevati. Tali aziende riconoscono nella sostenibilità un possibile vantaggio competitivo nel breve e lungo termine, intendendola come “un percorso per ottenere un valore maggiore” (Macchion et al, 2018).

1.2.2 Strategie di sostenibilità per il vantaggio competitivo

In funzione dell'approccio aziendale che la definisce, ogni azienda determina diverse strategie per raggiungere gli obiettivi prescelti. La formulazione di tali strategie segue un processo logico, formalizzato da Malaman e Bartolomeo nel 1996. Gli esperti hanno indicato i driver e le barriere interni ed esterni come elementi chiave per la determinazione della giusta strategia sostenibile. Il processo da loro descritto parte dalla modifica della missione e della visione aziendale per poi passare alla modifica della struttura organizzativa ove richiesto a cui segue la nomina di un responsabile dedicato alla sostenibilità volto all'istruzione del personale sui temi ambientali e alla cura dell'immagine aziendale e della comunicazione esterna. Segue poi la pianificazione e l'assegnazione delle risorse, chiamate ad attuare le politiche interne in campo ambientale definite e a seguire le linee guida aziendali per la realizzazione di quanto pianificato. Sono molte le pratiche sostenibili che un'azienda può decidere di attuare.

Secondo uno studio di BearingPoint, svolto nel 2008, i fattori ambientali che le aziende tengono più in considerazione nella definizione della loro strategia sono principalmente gli sprechi (13%), il packaging (11%) e il consumo di materie prime (11%). La figura che segue riporta queste informazioni considerando anche altri fattori ambientali che dallo studio sono risultati di minore importanza per le aziende.

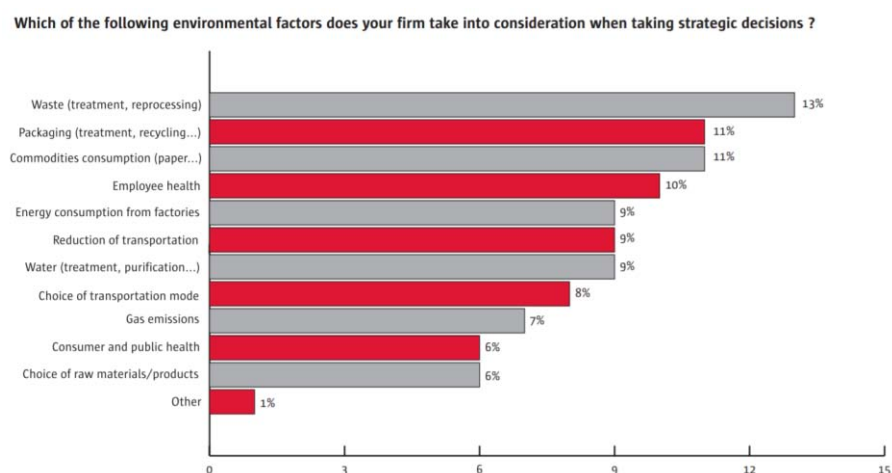


Figura 2-Fattori ambientali più considerati nella definizione strategica. Fonte: BearingPoint2008

È importante monitorare i risultati confrontandoli con gli obiettivi di partenza. Alla fine di un ciclo del processo questo viene ripetuto più e più volte in maniera iterativa, apportando di volta in volta le opportune modifiche. (Benamati 2012). Ogni strategia di sostenibilità contribuisce a migliorare l'immagine del brand e dei prodotti moda realizzati, aggiungendo alla qualità e allo stile un valore aggiuntivo, che deve essere correttamente comunicato al consumatore finale.

Secondo un report presentato da BearingPoint nel 2008, complessivamente l'83% delle aziende dichiara di includere i fattori ambientali nelle loro decisioni strategiche. Da questo dato si può affermare che le strategie di sostenibilità vengono implementate da un numero sempre crescente di aziende.

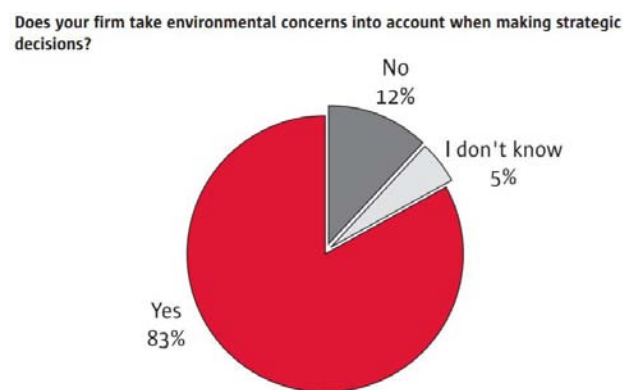


Figura 3-Percentuale di inclusione dei fattori ambientali nella strategia- Fonte: BearingPoint 2008

La scelta di implementazione di una strategia di sostenibilità è condizionata, oltre alla ricerca di un vantaggio competitivo, anche dalla presenza di numerose barriere e pressioni che rispettivamente ostacolano e agevolano le pratiche sostenibili.

1.2.2.1 Driver delle strategie di sostenibilità

I principali driver che spingono le aziende ad implementare delle strategie di sostenibilità sono da attribuire alla volontà aziendale, ai risparmi economici che ne derivano, alle normative, e alle ONG che minacciano l'immagine aziendale. La *volontà aziendale* costituisce il primo driver interno in assoluto, questo è inteso in primis come l'impegno del top management a migliorare gli aspetti di sostenibilità del suo business ma si declina poi nel coinvolgimento dell'intera azienda a tali questioni, considerate fondamentali per la realizzazione degli obiettivi aziendali. Anche la consapevolezza che l'implementazione di processi contribuisca a migliorare l'efficienza aziendale con conseguenti *risparmi economici* spinge molte aziende verso una strategia di sostenibilità. Questo è stato

affermato da Lo, Yeung e Cheng (2012) i quali hanno descritto l'influenza positiva della sostenibilità ambientale sulla performance aziendale.

Ci sono poi una serie di pressioni dall'ambiente esterno, come le *normative* da rispettare, che si fanno sempre più stringenti nei confronti della sostenibilità e costringono anche le aziende meno interessate a tali questioni (le “proactive”) a intraprendere alcune pratiche in favore dell'ambiente: “Il maggior driver verso miglioramenti di tipo ambientale è sicuramente dato dalle legislazioni e dalle regolamentazioni governative” (Beamon, 1999). Gli stessi clienti finali spingono un'azienda verso pratiche più sostenibili infatti “crescono sempre di più le richieste e le pressioni, da parte di stakeholder, i quali richiedono un miglioramento delle performance e delle valutazioni ambientali” (Mentzer et al., 2001). Anche i competitor possono fungere da driver alla sostenibilità ambientale in quanto rappresentano una minaccia di possibile riduzione della quota di mercato di un'azienda; questo li rende un “driver verso l'innovazione ambientale” (Henriques & Sadorsky, 1999). L'immagine gioca un ruolo fondamentale per i brand di moda, per questo gli scandali mediatici vanno limitati e dove possibile contrastati comunicando azioni di pratiche sostenibili, in questo senso De Brito, Carbone e Blanquart (2008) evidenziano proprio gli *attacchi delle ONG*, che lottano per migliori condizioni di lavoro, come driver esterni all'adozione di nuove azioni sostenibili.

1.2.2.2 Barriere delle strategie di sostenibilità

Gli ostacoli che si presentano ad un brand che voglia implementare pratiche di sostenibilità sono generalmente, secondo Walker et al (2008), in numero inferiore rispetto ai driver. Questo dipende dal fatto che molti driver possono essere considerati al tempo stesso barriere. Si noti che l'importanza data ad una barriera piuttosto che ad un'altra dipende dalle realtà aziendali. È altrettanto importante sottolineare che le principali barriere all'implementazione di azioni di sostenibilità sono di natura culturale, relative alla *manca di interesse* da parte del top management. Detto ciò, il principale ostacolo alla sostenibilità sono i *costi* che essa comporta, a cui si aggiunge il *ritorno sugli investimenti* che avviene nel lungo periodo, specialmente se ci si pone l'obiettivo di estendere le pratiche di sostenibilità all'intera supply chain. Questo vale in particolare per le PMI che hanno a disposizione risorse limitate. La diffusione negli anni '90 della Fast fashion ha fatto sì che nascessero sempre più *richieste di prodotti low-cost*, per rispondere a questi desideri i brand possono essere ostacolati verso l'implementazione delle pratiche di sostenibilità, che per loro natura porterebbero ad un aumento dei costi di produzione con conseguente aumento

dei prezzi finali. Le pratiche di sostenibilità comportano infatti un costo maggiore sia nell'implementazione delle stesse sia dal fatto che le materie prime sostenibili hanno spesso un costo più elevato legato alla forte presenza di innovazione o alla ricerca di maggior equità nel rispetto dei lavoratori e di ogni attore della catena.

Ci sono poi barriere esterne come le *regolamentazioni e leggi*, le quali possono agire sia come driver che come barriere limitando l'innovazione. Il rispetto dei limiti burocratici, infatti, non migliora la competenza di un'azienda in materia di sostenibilità, né genera nuove idee per il miglioramento di prodotti o processi (Hallstedt, Thompson e Lindahl 2013). Anche i *fornitori* giocano qui un ruolo chiave in quanto spesso *riluttanti allo scambio di informazioni* per paura di mostrare quelle debolezze che nelle mani dei competitor contribuirebbero ad aumentarne il vantaggio competitivo. (Walker et al., 2008).

1.2.3 Comunicazione della sostenibilità.

Il vantaggio competitivo che deriva dall'implementazione di una strategia di sostenibilità è dovuto al soddisfacimento dei desideri del cliente finale, i quali si stanno muovendo verso la ricerca di prodotti moda realizzati in maniera sostenibile, a tutela dell'ambiente e dei lavoratori. È proprio l'adempimento di tali bisogni che permette al prodotto moda sostenibile di essere percepito dal cliente con un valore aggiunto. Da queste considerazioni emerge l'importanza di comunicazione della propria strategia di sostenibilità. Le informazioni devono giungere al cliente in maniera semplice, facilmente comprensibile ed efficace. Ogni azienda deve scegliere cosa comunicare ai propri clienti e in che modo.

La "comunicazione della sostenibilità" viene definita come l'insieme delle strategie e pratiche che comportano la diffusione di informazioni riguardo a comportamenti sostenibili di un'organizzazione. Punta a influenzare, sostenere e valorizzare l'immagine aziendale agli occhi del consumatore finale. (Morsing, 2006; Morsing and Schultz, 2006; Pomering and Dolnicar, 2009; Da Giau et al, 2015).

Il web funge da strumento in grado di aiutare le aziende a condividere il proprio impegno per influenzare la scelta di acquisto dei consumatori. (Pomering e Dolnicar, 2009). Il sito web e i social network permettono di disegnare la propria immagine aziendale in maniera economica, rapida e immediata. Internet permette inoltre un aggiornamento costante e un'elevata personalizzazione. Lo sviluppo di internet ha creato nuove opportunità, rappresentando un possibile strumento di comunicazione delle pratiche sostenibili dei brand ai clienti; in quanto tale contribuisce a creare un allineamento tra ciò che le aziende

implementano internamente e ciò che comunicano esternamente (Adams e Frost, 2006). Una comunicazione allineata con le pratiche effettive è l'unica via per una completa trasparenza, la quale viene meno quando un'azienda dichiara più di quanto effettivamente fa (green washing) o al contrario quando l'azienda tace le proprie azioni di sostenibilità per timore del rischio di essere presa in attacco dalle ONG.

Spesso le grandi firme enfatizzano il proprio interesse per la sostenibilità in modo incongruente con la realtà, seguendo una tecnica di marketing che prende il nome di “*Green washing*”. Greer e Bruno nel 1996 hanno definito con il termine “*Greenwash*” “un'azienda che si appropria di virtù ambientaliste per creare un'immagine positiva, nascondendo i reali impatti negativi che sta creando”. Il green washing può essere utilizzato come strategia di marketing per aumentare il valore di sostenibilità percepito dal cliente ma al contempo, se individuato, può comportare il rischio di drastica riduzione della percezione del valore precedentemente ottenuto.

1.2.3.1 Matrice comunicazione-pratiche di sostenibilità

Uno studio di De Giau et al (2015) ha studiato una correlazione, in precedenza non esistente, tra le pratiche di sostenibilità implementate all'interno dell'azienda e le strategie di comunicazione sostenibili basate sul web, in relazione al sistema moda italiano. Lo studio ha portato alla definizione di una matrice (riportata in figura 4) che riporta nelle ascisse il livello (alto/basso) di utilizzo della comunicazione basata sul web e sulle ordinate il livello (alto/basso) di attuazione delle pratiche di sostenibilità sociali e/o ambientali.

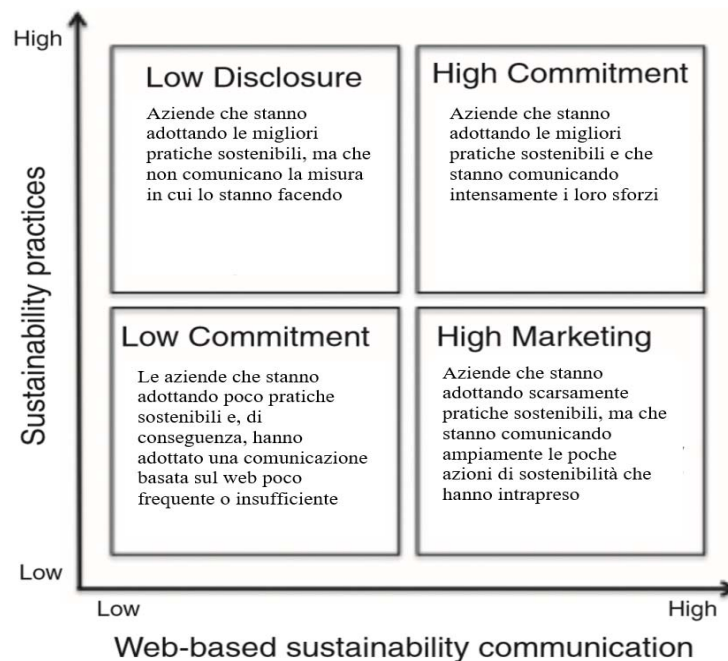


Figura 4-Matrice “comunicazione-pratiche di sostenibilità”. Fonte: Da Giau et al.2012

Low commitment (Basso impegno): qui rientrano le imprese che non sono impegnate in particolari attività di sostenibilità e, coerentemente con ciò, non comunicano alcun impegno di sostenibilità tramite il web. Queste aziende sono quelle che non riconoscono ancora nell’implementazione della sostenibilità un vantaggio competitivo nel medio-lungo termine e al contrario si concentrano sui vantaggi puramente economici. Per le organizzazioni di questo quadrante i driver prima analizzati sono meno forti delle barriere. A ciò può aggiungersi uno scarso interesse del top management verso i temi di sostenibilità che si traduce in uno scarso impegno verso tali temi. Qui si posizionano, per esempio, le aziende che affrontano la sostenibilità con un approccio reactive.

Low disclosure (Bassa divulgazione): a questo quadrante corrisponde tutte le aziende che pur avendo un alto livello di pratiche di sostenibilità, non si impegnano in maniera equivalente nella comunicazione dei propri sforzi via web. Queste aziende includono nella loro strategia di lungo termine le pratiche di sostenibilità, consapevoli del fatto che la loro implementazione comporta un aumento della qualità percepita dai consumatori finali; ma non considerano la strategia di comunicazione altrettanto importante per l’ottenimento del vantaggio competitivo. La scelta di omettere informazioni riguardo alle proprie attività è da considerarsi in questo caso una strategia detta di “non comunicazione” volta ad evitare attacchi da parte delle ONG. Tra queste aziende si inseriscono principalmente quelle con

approccio proactive: non del tutto consapevoli di ciò che accade lungo tutta la supply chain e di conseguenza più preoccupate alla possibilità di scandali mediatici non desiderati.

High commitment (Alto impegno): al suo interno sono comprese tutte le aziende che adottano strategie di sostenibilità ad alti livelli (paragonabili a quelle del gruppo “low commitment”) e, parallelamente, utilizzano il web come strumento di comunicazione di tutte le pratiche attuate, garantendo così trasparenza al consumatore. Queste aziende sono caratterizzate da un elevato interesse da parte del top management e da molti driver che spingono alla sostenibilità ambientale e sociale, sia internamente all’azienda che lungo l’intera supply chain. All’interno di questo gruppo vanno inserite la gran parte delle aziende con un approccio value-seeking, consapevoli del vantaggio derivante sia dalle pratiche di sostenibilità che dalla comunicazione al cliente di tale interesse, al fine di aggiungere valore al prodotto moda.

High marketing (Marketing elevato): queste sono caratterizzate da un basso livello di pratiche di sostenibilità ma puntano molto sulla comunicazione sostenibile. Questo è reso possibile o da un’abile attività di marketing in grado di enfatizzare anche le più piccole azioni sostenibili intraprese (come il passaggio all’illuminazione a led o l’utilizzo di energia derivante da fonti rinnovabili), oppure dalle meno etiche pratiche di green washing. Queste aziende hanno davanti a loro numerosi ostacoli, come gli elevati costi di investimento, che impediscono l’implementazione delle pratiche di sostenibilità desiderate. L’elevata attività di marketing attraverso la comunicazione web, infatti, dimostra un interesse verso la sostenibilità che per motivi dovuti alle risorse limitate non può però essere soddisfatta. Per queste aziende dimostrare un interesse per l’ambiente e per i lavoratori contribuisce ad aumentare il valore percepito dal cliente e per questo puntano il più possibile sul marketing al fine di riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo nonostante i loro limiti. È consigliabile però che queste aziende stiano in guardia dagli attacchi delle ONG ed evitino di entrare in una comunicazione di pratiche che vanno oltre a quelle effettivamente attuate.

1.3 IL SISTEMA MODA MADE IN ITALY

La ricerca di una supply chain sostenibile garantisce ai prodotti finali della filiera un valore aggiunto, percepito dal cliente come caratteristica di qualità. In particolare, nel settore moda la qualità è percepita maggiormente se abbinata ad alcune zone del mondo tra cui l’Italia. Il sistema moda italiano è tradizionalmente organizzato in distretti industriali caratterizzati da un gran numero di piccole e medie imprese (PMI) e da sinergie interaziendali molto

specifiche (Becattini,2002). Alle PMI si affiancano poi molti gruppi multinazionali operanti in Italia, rendendo il sistema moda un'industria di concorrenza globale, caratterizzato da una domanda imprevedibile e in continuo cambiamento.

Per ottenere una sostenibilità economica e al tempo stesso godere di vantaggio competitivo, le imprese del settore devono giocare su un equilibrio tra made in Italy (sourcing nazionale) e produzione globale in ottica strategica, infatti “Maggiore è l'incertezza della domanda, maggiore è la quota di sourcing nazionale richiesta in un mix di strategie di sourcing globale e nazionale” (Jin 2004).

Il Made in Italy favorisce la produzione dei prodotti moda in distretti specializzati, localizzati in una specifica area geografica, focalizzati in una certa procedura produttiva. I consorzi consistono in collaborazioni interaziendali in cui più aziende, con conoscenze diverse e posizioni di filiera complementari attuano strategie per implementare delle sinergie. Le azioni di marketing implementate da un consorzio costituiscono un coordinamento di attività di imprese indipendenti la cui collaborazione è pianificata al fine di soddisfare le richieste dei consumatori finali. Il marketing svolto a livello di consorzio mira ad essere di beneficio non della singola organizzazione che ne fa parte, ma piuttosto per l'intero gruppo di imprese. Talvolta l'esistenza dei consorzi fa sì che anche le piccole aziende composte da pochi dipendenti possano contare sin da subito come medie imprese, se aderenti al consorzio del proprio settore e territorio (Mortara e Fragapane, 2016)

La scelta di localizzazione in relazione ad un certo distretto per una specifica produzione, in Italia, va a discapito dei costi produttivi, che vedono un aumento; ma contribuisce ad aumentare il valore di qualità percepito dal consumatore, inoltre la riduzione dei costi logistici e dei tempi di consegna rendono la scelta del Made in Italy ulteriormente competitiva. Il Made in Italy è da intendere come valore aggiunto, e come tale ha un forte impatto sulle percezioni dei consumatori (Mortara e Fragapane 2016). Alla fine del 2018 il fatturato delle aziende italiane del settore rappresentate da Confindustria Moda ammontava a 95,7 miliardi di euro (Fashion United, 2019); contribuendo al 5,2% del Pil nazionale che quell'anno era di circa 2 bilioni di dollari (Banca mondiale, 2020).

Nel 2012 la Camera Nazionale della Moda Italiana promuove il manifesto della sostenibilità per la moda italiana, in cui presenta una “via italiana alla moda responsabile e sostenibile”. Esso si presenta sottoforma di decalogo e si rivolge a tutte le aziende che contribuiscono all'eccellenza dei prodotti italiani, come dimostrazione della possibile

unione dei concetti di Moda, Made in Italy e Sostenibilità. Il decalogo è strutturato in 10 punti i quali analizzano ogni fase della catena del valore, concludendo con un sistema di gestione orientato al miglioramento continuo delle prestazioni aziendali, un'etica di impresa, una comunicazione di trasparenza sull'impegno alla sostenibilità, la condivisione di un programma di educazione agli stakeholders e infine la promozione dell'intero catalogo. I dieci punti andrebbero idealmente seguiti da tutte le imprese italiane impegnate nell'ottica di sostenibilità. Il manifesto dimostra come, alla pari del resto del mondo, anche la moda made in Italy abbia percepito la pressione verso un'ottica di sostenibilità sociale e ambientale, unendo così la dimensione etica all'imprescindibile dimensione estetica (Fabietti, 2015).

Il manifesto proposto dalla camera nazionale della moda italiana dimostra la sensibilità dell'industria italiana al tema della sostenibilità, considerandola come un'opportunità per difendere la competitività del Made in Italy. Anche l'Italia quindi si impegna a raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030 e per farlo ha bisogno di costruire una rete di scambio in cui ogni attore del sistema economico dia il suo contributo. Servono incentivi e strumenti finanziari adeguati, in modo da riuscire a coinvolgere non solo le grandi aziende ma anche le PMI. (Revello, 2020)

Il Made in Italy può contare su un insieme di valori che esprimono la cultura e lo stile, tali valori si possono sintetizzare con il concetto di "bello e ben fatto" che rappresenta il know-how, la qualità, l'artigianalità, l'innovazione dei processi produttivi, la creatività, lo stile, il legame con il territorio; e che ha permesso ai beni di consumo made in Italy di affermarsi nel mondo (Talamo, 2016). Una ricerca della fondazione Altagamma del 2017 afferma che per il 29% dei consumatori, l'Italia è al primo posto per qualità manifatturiera. L'insieme di valori che definiscono il Made in Italy contribuiscono a delineare nel consumatore la presenza di una dualità di caratteristiche funzionali (per esempio l'utilizzo di materie prime pregiate) ed emotive (legate alla bellezza e allo stile percepiti dal consumatore). Aver saputo conciliare il concetto di "bello e ben fatto" con la ricerca di innovazione che caratterizza il settore moda ha portato ad un inevitabile vantaggio competitivo. Tale vantaggio può essere affiancato da ulteriori elementi di ecosostenibilità con l'obiettivo di accrescere ulteriormente il valore percepito dai consumatori.

Per far sì che ai consumatori venga trasmesso il valore oggettivo del made in Italy occorre uno strumento in grado di garantire la veridicità di quanto l'azienda dichiara. I sistemi di

tracciabilità soddisfano tali requisiti poiché in grado di dimostrare in ogni fase del ciclo di produzione e distribuzione del prodotto made in Italy, la sua vera localizzazione e l'autenticità che gli attribuisce una produzione artigianale e specializzata. Ad esempio per valorizzare i prodotti moda made in Italy e garantire la massima trasparenza della catena di fornitura ai consumatori il Sistema Moda Italia (SMI), in alleanza strategica con il MISE (Ministero dello Sviluppo Economico Italiano) ha formato un gruppo di lavoro per creare un sistema di tracciabilità Europeo, in collaborazione con Euratex (European Apparel and Textile confederation); il duplice obiettivo è da un lato quello di proteggere il Made in Italy e dall'altro quello di ottenere un'autorevolezza a livello politico che impedisca il proliferarsi di micro-iniziative, focalizzate su singoli aspetti, le quali porterebbero inevitabilmente a eccessiva confusione (Fashion United 2019).

1.4 IL PROBLEMA DELLA CONTRAFFAZIONE NEL SISTEMA MODA.

La contraffazione è stata definita dall' OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) come una rappresentazione non autorizzata di un marchio registrato, trasportato su beni identici o simili a prodotti per i quali il marchio è registrato, allo scopo di ingannare il consumatore facendogli credere di acquistare i prodotti originali (OECD, 1998). La contraffazione è di natura illegale, in quanto contribuisce ad arricchire le organizzazioni criminali, viola marchi e diritti d'autore e in alcuni casi può costituire un pericolo per la salute e la sicurezza di chi li acquista; pertanto, le stime a riguardo sono approssimative e limitate. L'OECD stima che il commercio di merci contraffatte rappresenti oggi il 3,3% del commercio globale, per un totale di 509 miliardi di dollari. Si sta assistendo ad una crescita delle attività di contraffazione rispetto al passato, nel 2013 infatti il commercio di anticontraffazione corrispondeva solo al 2,5% del commercio globale). (OECD 2019). In particolare, l'OECD ha identificato nei prodotti rientranti nelle categorie di calzature, abbigliamento, pelletteria, materiale elettrico, orologi, attrezzature mediche, profumi, giocattoli, gioielli e prodotti farmaceutici la quota maggiore di sequestri. Queste informazioni vengono sintetizzate e riportate in figura 5. La maggior parte di questi prodotti rientra come si può notare nel settore moda, in particolare nel lusso.



Figura 5-Principali categorie del commercio di prodotti contraffatti. Fonte: <https://www.oecd.org/newsroom/trade-in-fake-goods-is-now-33-of-world-trade-and-rising.htm>

Quando si parla di contraffazione è importante comprendere il concetto di “credence good” inteso come bene la cui qualità è difficile da valutare prima o dopo l’acquisto e l’utilizzo. (Hilton et al 2004)

I prodotti di lusso rientrano nella categoria dei “credence goods”, il cui valore è associato al valore che persone di rilievo pongono in essi. Stilisti di successo, influencer e personaggi famosi hanno infatti un ruolo chiave nell’attribuzione del valore che i consumatori percepiscono in riferimento ad un certo prodotto moda.

Nella letteratura scientifica sono state identificate diverse motivazioni per le quali i consumatori acquistano i falsi volontariamente (OECD 2018). Secondo Eisend e SchuchertGüler (2006) tra i fattori che influenzano la domanda di contraffazione si identificano quattro macrocategorie: la persona (caratteristiche demografiche o psicologiche), il prodotto (caratteristiche che lo definiscono, come il prezzo), il contesto sociale e culturale e infine la situazione di contesto all’acquisto (come lo stato d’animo della persona). Tra questi, le motivazioni sociali sono le più evidenti, poiché spingono il consumatore ad acquistare il falso per inserirsi in un certo contesto elevando la propria identità sociale. Il prezzo dei falsi, tipicamente inferiore rispetto al prezzo dell’originale, spinge all’acquisto da parte dei consumatori che non sono disposti a pagare un “premium price” e che identificano nel prodotto contraffatto un giusto rapporto qualità-prezzo. Altrettanto intuitivo può essere il fattore psicologico caratteristico di alcuni soggetti, legato all’esaltazione che deriva dall’acquisto di un bene proibito.

È necessario implementare processi atti a scoraggiare i clienti dall'acquisto di prodotti contraffatti educandoli all'autenticità dei prodotti moda e informandoli dell'esistenza di tale fenomeno.

La moda e il lusso sono uno dei settori più colpiti dalla contraffazione. Questo è dovuto da un lato al tipo di prodotto che il settore produce, ossia i cosiddetti "credence good", che si prestano particolarmente alla contraffazione; e dall'altro lato dalla complessità della supply chain, infatti le industrie hanno ormai globalizzato le loro operazioni di distribuzione e produzione rendendo la contraffazione un problema serio, difficile da contrastare e facile da attuare. La frammentazione della supply chain, tipica del settore, aumenta le possibilità di attuare contraffazione dal momento che spesso la focal company non è informata della provenienza delle materie prime o della gestione di altre fasi della catena del valore. In tal senso, la mancanza di trasparenza costituisce un fattore che facilita la presenza di beni contraffatti.

Inoltre, pur basandosi su catene di fornitura tipicamente lunghe e complesse, il settore della moda e del lusso è protetto in maniera limitata da brevetti e diritti di copia che rappresentano invece uno strumento utile alla lotta contro la contraffazione. Per cercare di combattere la contraffazione è però altrettanto importante che le aziende del settore progettino la supply chain secondo un principio di riduzione del numero di partner in favore di rapporti di partnership privilegiati, basati sulla fiducia e su periodici controlli ai fornitori. Il controllo della propria catena di fornitura è alla base della lotta contro la contraffazione in quanto permette di garantire le prestazioni del marchio riuscendo così a prevenire i rischi (Caniato, Caridi, Castelli, Golini. 2011). Le imprese devono lavorare a stretto contatto con le autorità pubbliche e i governi per individuare e bloccare le azioni di contraffazione.

D'Amato e Papadimitriou (2013) hanno definito un "bene illegittimo" come un bene che è stato trattato almeno una volta nella sua vita da un attore illegittimo, introducendo così il concetto di mercato grigio, a cui fanno parte tutti i prodotti creati da un mix di attività legittime e illegittime. Per una migliore comprensione di tali definizioni è stato presentato il modello LISC (Legitimate-Illegitimate Supply Chain), riportato in figura 6, che analizza l'interazione tra catena di fornitura legittima e illegittima, includendo in maniera approfondita ogni possibile fenomeno di commercio illegale in riferimento ad ogni percorso che tocca anche solo una volta la catena di fornitura illegittima. Dal modello si nota la presenza di diverse possibili tipologie commerciali illegittime "grigie", una

completamente illegittima e solo una completamente legittima. La diffusione dei mercati grigi può creare confusione nei canali di distribuzione e facilitare la contraffazione. Il modello esprime quindi in maniera visiva e immediatamente comprensibile la complessità del commercio illegale, tale da richiedere alle imprese che operano nel settore moda uno spirito proattivo nei confronti della contraffazione. Queste imprese considerano l'anticontraffazione parte integrante della strategia aziendale che, attraverso una visione olistica della supply chain, migliora l'efficacia della strategia stessa (Belvedere, D'Amato, Papadimitriou 2019), contribuendo all'ottenimento di un vantaggio competitivo.

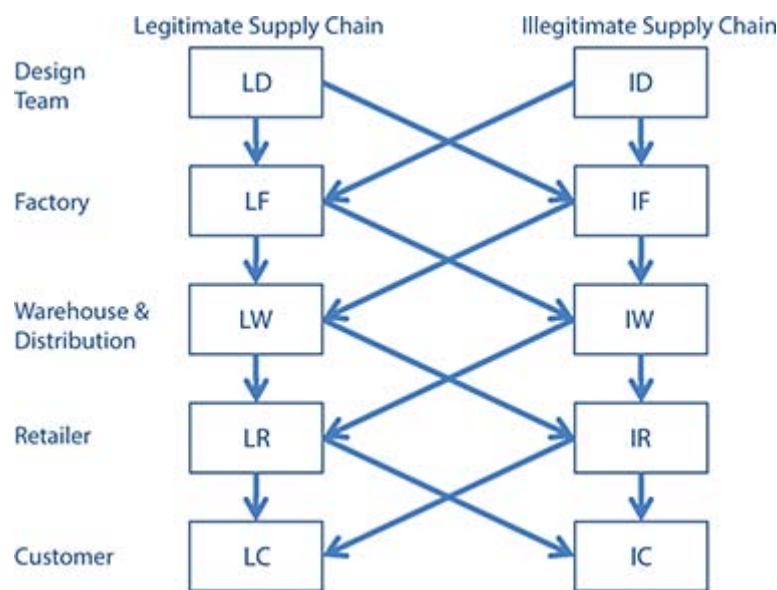


Figura 6-Modello LISC. Fonte: D'Amato e Papadimitriou (2013)

Tecnologia ed innovazione giocano un ruolo chiave per la protezione dei brand, attraverso etichette e codici di autenticità, nel settore moda infatti l'unica possibilità per risolvere il problema della crescente contraffazione risiede nell'implementazione di tecnologie di tracciabilità e trasparenza della filiera. È in tale contesto che entra in gioco il concetto di tracciabilità come strumento di anticontraffazione dei prodotti moda e al tempo stesso come mezzo per garantire la legittimità della catena di fornitura. Sarebbe auspicabile che le tecnologie utilizzate fossero il più semplici possibile in termini di implementazione, ma parallelamente difficili da imitare. Bisogna lavorare sul giusto compromesso tra benefici e costi di implementazione, ricordando tuttavia la presenza dei costi che la contraffazione genera, i quali sono di diversi tipi: perdita di vendite, perdita dell'esclusività e costi per la protezione della proprietà intellettuale e l'applicazione della legge (OECD, 1998)

In Europa, India e Canada Amazon ha lanciato il servizio "Transparency" che consente di tracciare i prodotti per prevenire fenomeni di contraffazione. Il sistema funziona applicando

un codice univoco a ogni singolo prodotto che Amazon produce, in questo modo si potrebbe anche accertare l'originalità dei prodotti venduti, a tutela sia dei brand che dei consumatori, ogni parte coinvolta infatti può verificare l'autenticità di qualsiasi unità prodotta. Dharmesh Mehta, "vice president customer trust and partner support" di Amazon commenta: "La contraffazione è un problema per l'intera industria, con riferimento sia alle vendite online che offline. Crediamo che le soluzioni più efficaci per prevenire la contraffazione siano fondate sulle partnership che combinano l'innovazione tecnologica di Amazon con l'ampia conoscenza e le competenze dei brand". (Naef I., Fashion United, 2019)

1.5 LA TRACCIABILITÀ COME FONTE DI COMPETITIVITÀ:

Il settore moda impatta fortemente sull'impronta ambientale a causa dello scarico di sostanze inquinanti e del consumo elevato di acqua e di energia, offre gravi rischi per la salute umana e rappresenta un ruolo chiave nei cambiamenti climatici (UNECE, 2017). La complessità che caratterizza le supply chain del settore rende difficile l'attribuzione delle colpe, in termini di impatti ambientali: è impossibile accertare a quale livello della supply chain corrisponda l'impatto ambientale dominante, il quale inoltre si sta facendo via via più intenso con la diffusione della fast fashion che ha aumentato la richiesta di consumo dell'energia e dell'acqua per i processi produttivi. Questo problema può essere risolto grazie all'utilizzo di sistemi di tracciabilità con lo scopo di rendere la catena di fornitura e produzione più trasparente richiedendo ad ogni attore della catena maggior responsabilità. In quest'ottica la tracciabilità viene posta come strumento per implementare o migliorare la sostenibilità della supply chain, in ottica di miglioramento delle condizioni lavorative, riduzione dell'impronta ambientale, garanzia di comunicazione di informazioni corrette e accurate.

Per quanto riguarda la comunicazione di informazioni, infatti, al giorno d'oggi i consumatori diventano sempre più sensibili ai temi di sostenibilità e interessati alla possibilità di compiere una scelta di acquisto ragionata e consapevole attraverso la giusta informazione che ricevono da parte dei brand. Per un'azienda quindi interessarsi all'implementazione di pratiche sostenibili non è più sufficiente, a ciò va affiancata la giusta comunicazione con i propri clienti, la quale è di gran lunga facilitata grazie all'implementazione di sistemi di tracciabilità. Con la ricerca di maggior informazione a tutti gli attori della catena del valore si introduce il concetto di trasparenza, che in letteratura si riferisce alle informazioni rilevanti messe a disposizione di tutti gli elementi della catena

del valore in modo standardizzato, consentendo la comprensione comune, l'accessibilità, la chiarezza e il confronto. (European Commission 2017)

In letteratura la tracciabilità viene definita come la capacità di comprovare una dichiarazione attraverso la raccolta di dati rilevanti generati lungo la catena del valore. La tracciabilità permette la mappatura del business e dei flussi di produzione. Ciò richiede la collaborazione attiva dei partner coinvolti nella stessa rete di produzione: ogni attore può includere nella propria rete i partner sostenibili. (Rinaldi 2019).

Le caratteristiche dei sistemi di tracciabilità tornano utili nella lotta alla contraffazione che è aumentata notevolmente nel settore della moda, secondo uno studio di compuMark del 2018 “The Trademark ecosystem: insights from intellectual property professionals around the world” quasi tre quarti dei brand ha subito una violazione del marchio nell’anno passato e quattro su dieci sostengono che questo fenomeno è in aumento.

I sistemi di tracciabilità permettono di garantire un processo di produzione e distribuzione sicuro e affidabile; inoltre possono aiutare nello sviluppo della sostenibilità all’interno del sistema moda e garantire ai consumatori la condivisione delle informazioni che sempre di più stanno chiedendo. Le informazioni fornite sono rapide, accurate, complete, sicure e soprattutto accessibili con facilità grazie all’implementazione dei sistemi di tracciabilità. Gli strumenti in questione potranno unire il gap geografico e culturale tra i vari attori della supply chain, unendo fornitori di materie prime con produttori e infine con i consumatori finali.

La sostenibilità non può essere raggiunta entro i confini delle attività di un'azienda, ma deve essere perseguita e tracciata lungo l'intera catena del valore (OECD, 2017). In quest’ottica i sistemi di tracciabilità rappresentano un possibile collegamento tra gli attori della supply chain e consente di raccogliere tutte le informazioni utili in maniera rigorosa. Come afferma il vicepresidente di SMI, Marino Vago: “senza tracciabilità non vi può essere vera sostenibilità” (Aoi 2019, La Repubblica)

Visti in numerosi benefici che derivano dall’implementazione di un sistema di tracciabilità che integri l’intera supply chain è evidente come l’implementazione di tali sistemi comporti inevitabilmente un vantaggio competitivo da non sotto valutare, che purtroppo è ancora così poco utilizzato a causa dei costi e limiti che la sua implementazione comporta.

1.6 TECNOLOGIE DI TRACCIABILITÀ

Esistono numerose tipologie diverse di sistemi di tracciabilità, ognuno dei quali è caratterizzato da alcuni limiti e benefici. Il numero di sistemi tecnologici sta via via aumentando e si prevede che continueranno ad aumentare vista la progressione esponenziale dello sviluppo tecnologico.

È importante distinguere le tecnologie di tracciabilità in funzione del ruolo che esse coprono: si distinguono da un lato strumenti di autenticazione che hanno il solo scopo di identificare il prodotto e verificarne la coerenza con quanto dichiarato; dall'altro lato ci sono strumenti utilizzati per l'autenticazione e la tracciabilità del prodotto lungo la supply chain (si parla di sistemi "track & trace") che hanno il duplice obiettivo di controllare e autenticare i processi lungo l'intera supply chain di uno specifico prodotto.

Gli strumenti di sola autenticazione sono utilizzati per l'anticontraffazione e possono contare tecnologie di diversa natura: dalle tecnologie elettroniche, alle tecnologie di marchiatura, a quelle di tipo meccanico, o ad una combinazione di queste. (UIBM, 2017)

1.6.1 Tecnologie di marchiatura

Le tecnologie di marchiatura possono essere a loro volta distinte tra due tipologie: visibili e non visibili. Una marchiatura visibile permette a chiunque, anche ai consumatori finali, di distinguere facilmente i prodotti originali da eventuali falsi; al contrario una marchiatura non visibile richiede strumenti più complessi per la lettura. L'utilizzo simultaneo di tecnologie visibili e non visibili permette contemporaneamente di controllare l'intera catena, garantire autenticità e fornire ai consumatori le informazioni che sempre di più stanno chiedendo.

Le principali tecnologie di marchiatura attualmente conosciute e utilizzate comprendono ologrammi (figura 7), filigrane, inchiostri, e molti altri. Gli Ologrammi sono immagini tridimensionali, stereoscopiche (che appaiono diverse a seconda dell'angolazione con cui si osservano) ottenute dall'interferenza di due raggi laser. Da queste si ricava l'ologramma stampato, riprodotto su un supporto di plastica trasparente affiancato da uno strato argentato. Esistono anche ologrammi numerati i quali prevedono la possibilità di inserire dei codici nascosti che possono essere rivelati tramite lettori appositi. Gli ologrammi possono essere cuciti direttamente sul prodotto o applicati ad etichette che vengono poi affiancate al prodotto stesso.

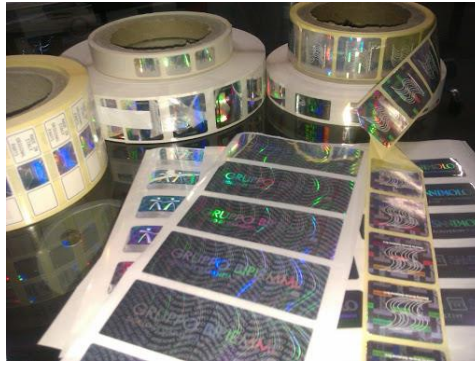


Figura 7-Esempio di ologrammi. Fonte:<http://www.sbs-italy.it/olografia.html>

Gli Inchiostri invece rendono visibili sulla confezione o sul prodotto le informazioni desiderate. Spesso le stampe in questione sono visibili solo con particolari angolazioni o fatte con inchiostri invisibili per i quali serve un opportuno strumento di visualizzazione. La quantità di inchiostri di tipo diverso presente sul mercato è davvero elevata.

1.6.2 Le tecnologie elettroniche

Le tecnologie elettroniche combinano un database centralizzato con un dispositivo hardware collegato ad ogni prodotto e consentono di tracciarne il percorso lungo tutta la catena di fornitura. I microchip collegati ai database delle tecnologie elettroniche track and trace prendono spesso il nome di smart tag e possono fornire in maniera immediata molte informazioni al consumatore, le quali potranno essere facilmente accessibili tramite app sugli smartphone, contribuendo ad aumentare fiducia e fedeltà dei clienti, di cui si sta soddisfacendo il bisogno di consapevolezza. I consumatori potranno essere a conoscenza della provenienza delle materie prime, dell'eventuale utilizzo di sostanze chimiche, della condizione dei lavoratori e dei processi di produzione del prodotto moda che acquistano. Questa crescita di comunicazione rende il consumatore in grado di effettuare scelte consapevoli, per questo motivo i brand devono essere in grado di padroneggiare queste tecnologie in rapido sviluppo, al fine di ottenere dalla loro implementazione un vantaggio competitivo.

1.6.2.1 Codici a barre

I codici a barre possono essere distinti tra monodimensionali (figura 8) e bidimensionali (figura 9), sono i più semplici ed economici da creare. Al loro interno però si possono immagazzinare informazioni limitate, senza alcuna possibilità di aggiungere informazioni successive senza cambiare l'aspetto finale del codice.

BAR-CODE: Sono i codici monodimensionali, costituiti da un'unica riga di tante barre, in cui i dati sono codificati in orizzontale, l'unica direzione che conta. Incrementare il numero di informazioni significa creare un nuovo codice a barre e comporta quindi la sostituzione dei codici esistenti.



Figura 8-Esempio di codice a barre monodimensionale. Fonte: <https://www.logisticaefficiente.it/wiki-logistica/supply-chain/barcode.html>

QR CODE: sono i codici bidimensionali, in grado di immagazzinare un numero di informazioni maggiori rispetto ai codici monodimensionali grazie allo sfruttamento di due dimensioni. Questi codici sono in grado, a differenza dei precedenti, di immagazzinare tutte le informazioni inerenti ad un prodotto. Queste caratteristiche aggiuntive rispetto ai barcode permettono di ampliare gli ambiti di applicazione.



Figura 9-Esempio di codice a barre bidimensionale. Fonte: google search

Che siano monodimensionali o bidimensionali, i codici a barre permettono l'immediata lettura delle informazioni contenute da parte del consumatore finale, grazie all'esistenza di numerose app scaricabili gratuitamente da smartphone, in grado di leggere e mostrare al consumatore le informazioni contenute nel codice. Basterà che tali codici siano stampati su un'etichetta abbinata al prodotto o direttamente sul prodotto stesso, ove possibile. Talvolta però i consumatori considerano fastidioso il tempo necessario ad aprire l'apposita applicazione nel dispositivo telefonico; sebbene si tratti di pochi istanti questo aspetto potrebbe portare alcuni consumatori a perdere l'interesse per una conoscenza più dettagliata del prodotto moda che intendono acquistare.

1.6.2.2 RFID

L'RFID (Radio Frequency Identification), letteralmente "identificazione a radiofrequenza" è una tecnologia di identificazione e memorizzazione automatica di informazioni. Utilizza dei tag ossia dei dispositivi elettronici in grado di immagazzinare dati. I tag contenenti le informazioni vengono poi letti a distanza da appositi reader (fissi o portatili). Esistono tag passivi (figura 10), privi di batteria, i quali possono operare a distanze massime di alcuni metri o centimetri, a seconda della frequenza utilizzata. I tag passivi possono essere di sola lettura o di lettura e scrittura, solo nel secondo caso sarà possibile modificare o aggiungere informazioni contenute nel tag stesso senza bisogno di sostituirlo interamente. I tag passivi sono formati da un circuito e da un'antenna, sono di piccole dimensioni e in quanto tali possono essere inseriti all'interno di oggetti, purché non metallici, come delle etichette adesive che prendono il nome di etichette intelligenti. A differenza di ciò che avviene per i codici a barre, i reader necessari per la lettura dei tag non sono disponibili sottoforma di app per smartphone e di conseguenza la lettura di tali tag non è consentita ai consumatori finali senza la creazione di un apposito smart-tag.

Il sistema è nato per trasmettere dati ed era utilizzato principalmente nei magazzini logistici ma ad oggi le sue funzionalità lo rendono strumento efficace per il controllo di autenticità di un prodotto e di controllo dell'intero processo di fornitura, oltre che di comunicazione al cliente finale. Il suo utilizzo consente di memorizzare un numero di informazioni elevate, molto più di quante possono essere contenute e trasmesse dai codici a barre. Il tag può essere letto ad una maggior distanza rispetto a bar-code e QR-code grazie alla comunicazione elettromagnetica tra un tag e un reader.

La tecnologia permette di autenticare interamente prodotti o processi, e contempla la possibilità di aggiungere informazioni aggiuntive in un momento successivo all'implementazione iniziale, opzione non prevista dai codici a barre. Tra le informazioni che possono essere inserite ci sono anche gli URL con i quali è possibile accedere ai siti web informativi. Queste caratteristiche di versatilità che rendono la tecnologia RFID più precisa rispetto ai semplici codici a barre comportano però un aumento nei costi di realizzazione e implementazione, che rappresenta uno dei principali limiti e può arrivare al punto di sconvolgere l'azienda e il suo *modus operandi*. La stessa versatilità però può dimostrarsi uno dei punti di forza, a cui si uniscono velocità e affidabilità del processo, riduzione degli errori e maggiore integrazione lungo tutta la catena di fornitura.

È fondamentale che il suo utilizzo all'interno di un'organizzazione sia contemplato nella strategia aziendale, e sia integrato in ogni fase della supply chain, se così non fosse la sua implementazione rischierebbe di appesantire l'intera organizzazione senza trarne alcun vantaggio competitivo.

Per le caratteristiche sopra descritte quindi l'RFID si presenta come un ottimo alleato alla lotta contro la contraffazione (Del Pizzo, 2018) grazie alle funzioni di autenticazione; e altrettanto utile per l'identificazione univoca di prodotti e quindi tecnologia chiave per il supporto alla tracciabilità dei prodotti.



Figura 10-Esempio di Tag RFID passivo. Fonte:google search

Un esempio applicativo di tale tecnologia nel settore moda è rappresentato da un progetto sviluppato da Kaos in collaborazione con Tenenga, un system integrator che ha realizzato una soluzione centralizzata che gestisse le informazioni relative ai capi realizzati e movimentati da Kaos, attraverso l'uso dell'etichetta intelligente. Questa soluzione utilizza le etichette prodotte da un fornitore bolognese, EasyRFID, in grado di garantire tracciabilità automatica (Del Pizzo, 2018).

1.6.2.3 Tecnologia NFC

(Near Field Communication). È una tecnologia che prevede un metodo di comunicazione wireless, a corto raggio, tra dispositivi elettronici. Questa tecnologia è già molto diffusa in Europa e Asia e si sta diffondendo anche negli Stati Uniti. La trasmissione di dati avviene senza l'utilizzo di internet, semplicemente attraverso l'utilizzo di un chip NFC (figura 11). I dati vengono memorizzati sul tag, e possono essere informazioni inerenti a e-mail, siti web, URL, immagini e quant'altro. Gli NFC hanno il vantaggio di poter essere letti anche tramite un dispositivo cellulare abilitato, cosa che non è possibile con o tag RFID. Ad oggi sempre più dispositivi si stanno abilitando a tale possibilità il che rende la diffusione della tecnologia promettente. La tecnologia funziona quindi grazie a due dispositivi NFC affiancati, di cui uno passivo (il chip) e uno attivo (il dispositivo cellulare).

Le informazioni contenute nei tag sono facilmente accessibili ai consumatori, i quali possono verificare la veridicità di quanto affermato da un certo brand in relazione all'origine delle materie prime, alle certificazioni del prodotto in esame, alle condizioni in cui i lavoratori hanno operato per la realizzazione del prodotto. Aumenta in questo modo la trasparenza e la consapevolezza del consumatore. La distanza di lettura di un tag NFC è di circa 5 cm, il breve raggio di comunicazione garantisce una lettura intenzionale ed evita errori dovuti alla lettura di tag diversi da quello desiderato, a causa di una lettura a raggio più ampio (Michelle Park, 2018) I chip possono essere inseriti all'interno dei tessuti, sotto le suole delle calzature o all'interno delle normali etichette e sono disponibili sotto innumerevoli forme come adesivi o forme a cerchio (utili per essere cucite sopra o all'interno dei prodotti). La possibilità di nascondere il tag garantisce una maggiore sicurezza nei confronti della contraffazione. Tuttavia, essendo più sofisticati dei rivali RFID, i dispositivi NFC sono leggermente più costosi, collocandosi nella fascia di alcune decine di centesimi di euro. La loro implementazione richiede quindi investimenti iniziali (UIBM, 2017)

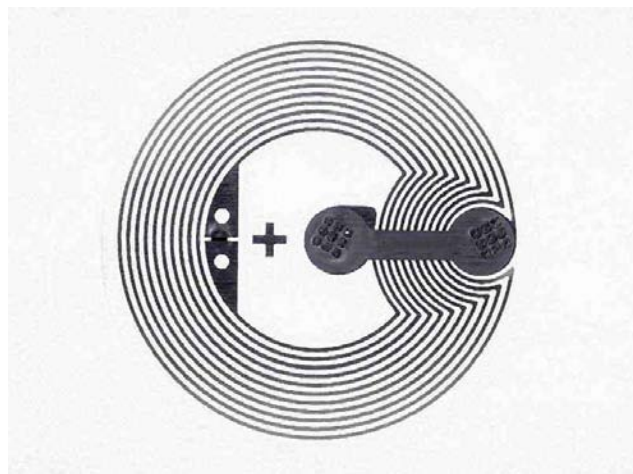


Figura 11-Esempio di un chip NFC. Fonte: <https://engageinteractive.co.uk/blog/whats-the-deal-with-nfc>

1.6.2.4 Blockchain

La blockchain è la tecnologia più completa e complessa fino ad oggi esistente, fa parte delle tecnologie track and trace anche se la sua applicazione può essere ulteriormente sviluppata. La tecnologia è costituita da un database in cui vengono registrate le transazioni, con più copie fisiche in diverse località; le informazioni sono raggruppate in blocchi all'interno di ognuno dei quali sono contenuti una serie di record cronologicamente ordinati e firmati, collegati l'uno con l'altro proprio come una catena da cui la tecnologia prende il nome. Ogni record è immutabile, condiviso e leggibile da ogni attore della supply chain, in ogni

momento. La tipica rappresentazione di una blockchain, riportata in figura 12 si riferisce ad una rete peer-to-peer, in cui ogni transazione è crittografata per evitarne la manomissione. La sua importanza è tale da essere definita una "rete peer-to-peer che si trova in cima a Internet" (Iansiti e Lakhani 2017).

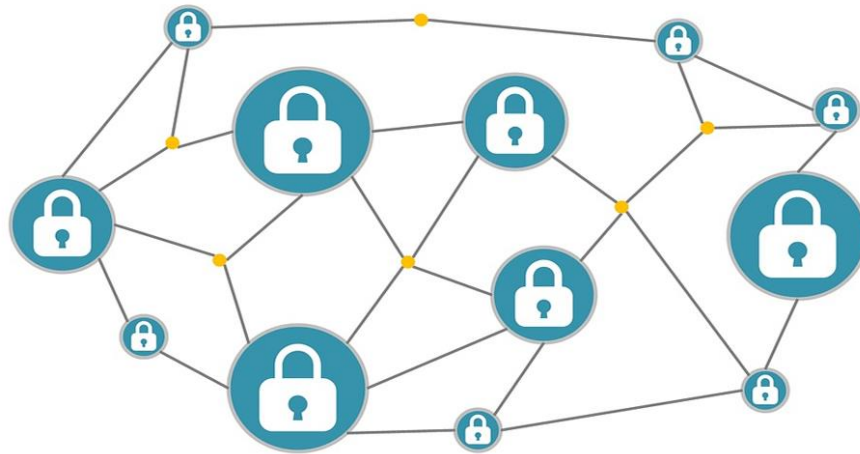


Figura 12-Rappresentazione della Blockchain. Fonte:google search

Per la sua affidabilità e sicurezza costituisce uno strumento importante per supportare le aziende nell'implementazione di sistemi di tracciabilità sicuri, trasparenti e irrevocabili. Infatti, la provenienza delle merci in presenza della blockchain è garantita al 100%. Questa tecnologia rappresenta un buon alleato nella lotta alla contraffazione e nel controllo dell'intera supply chain, oltre che uno strumento utile alla comunicazione dell'impegno verso una maggior sostenibilità di filiera, con il consumatore finale. Per la sua versatilità è considerata una delle tecnologie più promettenti. (UIBM, 2017)

L'origine della blockchain è da attribuire a seguito della crisi finanziaria dei mutui sub-prime, anche se in breve tempo le sue potenzialità hanno dimostrato di poter dar frutto su ambiti diversi quali finanza, imprese, logistica, processi aziendali e molto altro. La sua implementazione offre un impatto positivo in termini di trasparenza e autenticità, per questo è sempre più utilizzata nel sistema moda italiano, per trasmettere ai consumatori una garanzia di unicità e qualità tipici del made in Italy. La blockchain viene considerata la tecnologia focale per la tracciabilità (Hastig e Sodhi, 2019). L'utilizzo della blockchain garantisce sicurezza ed efficienza nella gestione dell'intera supply chain, trasmettendo profonda fiducia al consumatore finale. Tale tecnologia, infatti, permette di indicare con sicurezza l'origine delle materie prime ed ogni fase di lavorazione dei prodotti moda, eliminando il rischio di fenomeni di contraffazione o comunicazione di false informazioni.

L'industria della moda si è subito interessata ad una tecnologia con così tante potenzialità., tuttavia perché possa tracciare i prodotti lungo tutta la supply chain e trasmettere le informazioni al consumatore finale occorre abbinarla a delle tecnologie di supporto (NFC, tag RFID o codici a barre) in grado di collegare la blockchain al mondo fisico. (Visser e Hanich, 2017). L'immutabilità della blockchain offre un grado di sicurezza e trasparenza che garantiscono al contempo il rispetto della privacy, tuttavia le tecnologie di supporto rimangono corruttibili, facendo venire a mancare la garanzia di certificazioni sicure al 100%. Questa tecnologia è ancora poco sviluppata e ciò fa sì che ogni organizzazione intraprenda la sua implementazione secondo sistemi diversi, tra loro incompatibili. È necessaria una collaborazione tra diverse aziende di ogni settore, in modo da riuscire a costruire un sistema comune che renda l'implementazione della blockchain possibile in maniera distribuita e ottenendo una riduzione dei costi di implementazione (Marchesoni, 2019). Per farlo occorre standardizzare i processi e stabilire le migliori pratiche (Mattila et al. 2016, Tian 2017).

La complessità della supply chain caratteristica del settore moda influisce sull'attuazione degli obiettivi di tracciabilità poiché può incontrare opposizione sia interna che lungo la supply chain, dovuta alla presunta minaccia del vantaggio competitivo percepita dagli altri attori della catena. Una blockchain efficace è implementata in maniera integrata con gli altri sistemi precedentemente utilizzati (ERP, CRM e altri).

Le infinite potenzialità che la tecnologia blockchain rivela sono evidenti dati i numerosi esempi di applicazioni, nel settore moda, che si possono trovare in tutto il mondo. Un esempio americano è rappresentato da **Chronicle**, che sta utilizzando degli smart-tag per tracciare la provenienza delle scarpe da ginnastica distribuite a livello globale. (Del Pizzo, 2018)

BitSe, una start up Cinese in collaborazione con il brand Babyghost ha creato **VeChain**, un'applicazione per anticontraffazione, disponibile per smartphone, in grado di verificare la provenienza dei prodotti a tutela di brevetti e proprietà intellettuale, per una supply chain più trasparente. Ve Chain ha collaborato con DNV GL per implementare l'utilizzo della blockchain a supporto di una maggior trasparenza e tracciabilità dei prodotti moda. L'obiettivo è lavorare verso un prodotto di tracciabilità aperta che permetta alle aziende di certificare la propria filiera creando un passaporto digitale che accompagna il prodotto moda dimostrandone l'autenticità e storia. (Del Pizzo, 2018)

Un esempio italiano è fornito da Tesisquare, che ha studiato una soluzione specifica per il settore moda rappresentata da un sistema di certificazione “**Tesi Project Your Business (PYB)**” il quale è in grado di garantire ai clienti autenticità e tracciabilità dei prodotti moda, in particolare del lusso. Tramite l’app per smartphone anche in questo caso i consumatori sono in grado di verificare l’autenticità dei prodotti a cui sono interessati e a ricevere le informazioni per una scelta di acquisto consapevole. Un altro esempio italiano è quello del progetto promosso da SMI e dal MISE, che si basa sull’implementazione della blockchain. A tal fine è stata iniziata una collaborazione con IBM, la quale dopo uno studio di fattibilità ha constatato la fattibilità dell’implementazione della tecnologia per soddisfare gli obiettivi del progetto. Secondo il blockchain leader, Pietro Lanza infatti ““Grazie alla tecnologia Blockchain, ogni fase della produzione e della catena di fornitura può essere registrata in un registro universale scalabile, non manomettibile e permanente”. (Marchesoni, 2019).

Come scritto in precedenza le potenzialità della blockchain sono infinite, tra queste è di importante rilevanza quella di permettere il trasferimento immediato della proprietà digitale di qualsiasi prodotto. (Marchesoni, 2019) Questa possibilità è già stata studiata e applicata al settore moda in un paio di progetti che puntano a spingersi oltre il solo utilizzo della blockchain come sistema trasparente di tracciabilità per raggiungere il consumatore finale e ridurre la contraffazione: in Italia è stato ideato e creato “**1trueid**” un sistema che, come è riportato nel sito web, ha una customer experience unica. 1trueid è stato progettato per diventare una piattaforma IOT ed è composto di una tecnologia che contribuisce a valorizzare l’origine di un prodotto e la tracciabilità. Si rivolge sia ai consumatori che tramite la registrazione al sito web o tramite l’app entrano a far parte della community, sia ai produttori degli oggetti identificati tramite il codice 1trueid. Il sistema prevede la creazione di un DNA digitale univoco per ogni prodotto, disponibile per diversi supporti tra cui NFC e QRcode. La lettura dei dati contenuti nel codice univoco permette di conoscere l’intera filiera da chi produce la materia prima a chi acquista il prodotto finale.

Un altro esempio è il progetto realizzato in Francia che prede il nome di “**Arianee**”. Tale progetto si pone l’obiettivo di creare uno standard globale per la certificazione digitale attraverso l’adozione del “protocollo Arianee”. Il progetto, che si concentra sul settore del lusso, si muove sui temi di fiducia, rispetto e trasparenza e contribuisce a dare valore ai consumatori consapevoli grazie all’utilizzo della tecnologia crittografica che attribuisce ad ogni prodotto moda, una rappresentazione digitale autentica e sicura. Adottando il

protocollo Arianee il sistema è in grado di tracciare i prodotti moda dimostrandone l'origine e l'autenticità.

1trueid e Arianee prevedono inoltre la possibilità di dichiarare la proprietà assoluta di un certo prodotto moda per ogni cliente facente parte della community, creando una relazione certificata utente-oggetto che permette al produttore di personalizzare le attività di marketing in maniera del tutto innovativa e personalizzata; successivamente viene data la possibilità di rivendere i propri prodotti garantendo la certificazione del passaggio di proprietà. Questo è reso possibile dalla vendita dei dati personali dei consumatori, in totale sicurezza e rispetto della privacy. Le aziende di moda ricevono in questo modo informazioni preziose riguardo ai desideri e alle preferenze dei consumatori, utili a progettare le strategie future. I due sistemi sono un esempio eclatante delle immense potenzialità derivanti dall'implementazione della blockchain, in grado di unire trasparenza e sicurezza dei dati, marketing innovativo diretto al singolo consumatore, anticontraffazione e garanzia di qualità dei prodotti in un'unica piattaforma.

La tabella che segue rappresenta in maniera semplificata le principali differenze tra le varie tecnologie:

	COSTI	INFORMAZIONI	DISTANZA DI LETTURA	SICUREZZA
CODICI A BARRE	Nulli	Limitate	Ravvicinata	Poca
RFID	Medi	Elevate	Fino decine di metri	Media
NFC	Medi	Elevate	Corto raggio	Media
BLOCKCHAIN	Elevati	Elevate	Variabile a seconda del dispositivo associato	Elevata

Tabella 1- Differenze tra le tecnologie di tracciabilità

1.6.3 Tecnologie meccaniche

Le tecnologie meccaniche maggiormente conosciute e diffuse al giorno d'oggi sono le etichette, esistenti in innumerevoli varianti. Le etichette non sono altro che un elemento fisico contenente dei dati identificativi (come un numero o un codice) e altre informazioni utili. Esse possono essere applicate sul prodotto o sull'imballaggio e sono tipicamente di carta o plastica. Possono contenere moltissime informazioni, comprese le certificazioni e

gli standard sulle basi del quale il prodotto in questione è stato realizzato. Esistono poi le etichette intelligenti che contengono al loro interno un tag RFID o NFC (UIBM 2017) grazie alle quali il consumatore può entrare in possesso di informazioni utili per la sua scelta di acquisto. Le etichette intelligenti permettono di garantire la trasparenza che il consumatore sta chiedendo e la tracciabilità dell'intera supply chain e assicurano l'autenticità delle informazioni contenute evitando il rischio di green washing.

1.7 BENEFICI E BARRIERE DEI SISTEMI DI TRACCIABILITÀ

Quanto segue è una descrizione accurata dei principali vantaggi e ostacoli che ogni impresa del settore moda ottiene e deve superare per la realizzazione di un sistema di tracciabilità all'interno dell'organizzazione e lungo l'intera catena di fornitura al fine di aumentare la trasparenza delle informazioni e permettere ai clienti di accrescere la propria consapevolezza. Si noti come ogni vantaggio e ogni barriera siano strettamente correlati l'uno con l'altro.

1.7.1 Benefici chiave:

L'implementazione dei sistemi di tracciabilità porta all'eliminazione degli errori e ad una razionalizzazione dei processi. La tracciabilità può aiutare oltre che in una *gestione più efficiente delle risorse e dei processi* interni, anche a migliorare l'efficienza dell'intera catena di fornitura (Bateman 2015). Ciò è ottenuto grazie al fatto che con un sistema di tracciabilità gli errori umani legati alla lentezza dei tempi di elaborazione dei dati vengono notevolmente ridotti; tali tecnologie, infatti, contribuiscono alla misurazione delle prestazioni attraverso delle transazioni automatizzate in grado di migliorare la gestione dei dati. Un sistema di tracciabilità viene implementato anche al fine di aumentare le informazioni disponibili al consumatore finale, in questo modo un'azienda *conquista la fiducia dei consumatori*. Inoltre, la totale trasparenza della filiera permette di ottenere la fiducia di ogni attore della supply chain, riuscendo ad instaurare delle solide relazioni di partnership sia con i clienti che con i fornitori. La fiducia tra gli attori della catena è fondamentale per assicurare una *condivisione di informazioni ottimale*.

Spesso capita che ogni partner operi in maniera isolata, in ottica di ottimizzazione dei propri interessi a scapito degli obiettivi comuni perseguiti dalla supply chain nel suo complesso. Grazie alla condivisione di informazioni si riescono ad evitare molti problemi di fluttuazione a livello di inventario e da questo deriva la possibilità di guadagnare *valore nel lungo termine* migliorando la gestione della supply chain. Una maggior accuratezza delle

previsioni, unita all'implementazione di un sistema comune, applicabile a ciascuna azienda del settore, permetterà di ottenere maggiori incentivi alla collaborazione il che contribuirà ad una *riduzione dei costi* complessivi (Madhwal e Panfilov 2017), che altrimenti sarebbero molto onerosi. Gli smart tag utilizzati nell'implementazione di un sistema di tracciabilità permettono di verificare fisicamente l'origine di ogni prodotto, garantendo *trasparenza* dell'intera filiera, *autenticità* e *unicità* dei prodotti. In tal senso contribuisce alla riduzione dei falsi e del traffico di merci rubate, *riducendo il problema della contraffazione* nel settore. Come conseguenza principale di una corretta implementazione delle pratiche di tracciabilità c'è un *miglioramento delle pratiche sostenibili*, infatti tracciabilità e la trasparenza sono “precondizioni importanti per la sostenibilità” e strumenti chiave per identificare rischi e impatti (Rinaldi 2019). La tracciabilità contribuisce a fornire uno *strumento di comunicazione* ai clienti, come tale migliora la reputazione e l'identità dei brand e rende il consumatore più coinvolto e responsabile, ponendolo al centro della catena del valore. In un settore tanto competitivo come quello del settore moda, in cui si percepisce la pressione di nuovi modelli di business e la crescita di mercati emergenti (Debrata e Albert 2018) i sistemi di tracciabilità contribuiscono a rendere le supply chain più reattive al cambiamento e resistenti alle interruzioni del mercato (Calatayud 2017). Per tutti i benefici finora descritti è possibile affermare che l'implementazione di un sistema di tracciabilità permette di *ottenere un vantaggio competitivo*.

1.7.2 Barriere principali:

La messa a punto dei sistemi di tracciabilità richiede il superamento di alcune barriere che impediscono o ne rendono complessa l'implementazione, tra queste spicca la *complessità della supply chain* che caratterizza il settore moda. Altrettanto evidente è la necessità di grossi *investimenti iniziali* in tecnologie e in processi per poter implementare un tale sistema. Dev'essere valutata, da parte delle imprese che lo desiderano, sia la fattibilità dall'implementazione che un'attenta analisi costi-benefici. Questo spaventa le PMI che perseguono la tracciabilità e tutte quelle realtà come i piccoli agricoltori nelle zone rurali con accesso tecnologico limitato o competenze limitate (Uslay e Yeniyurt 2018); consapevoli di avere davanti a sé delle *barriere* sia *economiche* che *tecnologiche* non padroneggiando le tecnologie in gioco e spesso non avendo le capacità necessarie a sviluppare le competenze mancanti. L'assenza di capacità (intesa come competenze, risorse fisiche e know-how di cui un'azienda ha bisogno per poter svolgere le sue attività principali (Sternberg e Baruffaldi 2018)) rappresenta una barriera all'adozione della tracciabilità, in

quanto per facilitarne l'adozione le aziende devono poter sfruttare le risorse aziendali disponibili, concentrandosi sullo sviluppo delle conoscenze mancanti. (Petersen e Jansson 2017).

Preoccupante è anche il rispetto e la conformità ai requisiti normativi i quali variano molto rapidamente, anche tra uno stato e l'altro, generando incertezza tra le aziende. Prima di poter implementare un sistema di tracciabilità ogni azienda deve sapere di rispettare una serie di requisiti: primo tra tutti è l'adesione alle pratiche legali ed etiche di approvvigionamento e produzione (Sharma 2017). Lavorare nel rispetto del quadro giuridico, caratterizzato da *incertezza normativa*, è per il 56% dei 155 esperti di supply chain rispondenti ad un'indagine condotta da Petersen, Hackius e von See nel 2018, la principale barriera all'implementazione di un sistema di tracciabilità. È evidente quindi la necessità di una revisione dell'attuale situazione giuridica a riguardo. Nella figura che segue si riportano le percentuali evidenziate dall'indagine.

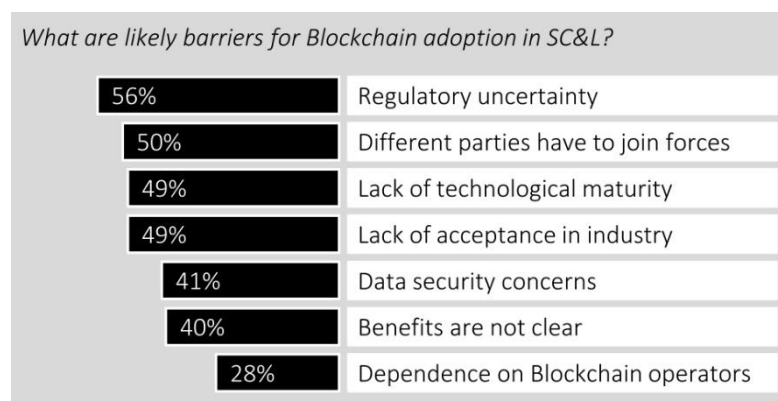


Figura 13-Barriere all'adozione della blockchain. Fonte: Petersen et al, 2018

Un altro requisito importante è quello di garantire una certa attenzione alle pratiche sostenibili e per migliorare le prestazioni di sostenibilità si devono affrontare le questioni sociali e ambientali in maniera concreta. La sostenibilità va attuata in ogni livello della supply chain e questo rende necessaria una collaborazione tra i partner della catena di fornitura. Molti dei partner si rivelano spesso *scettici alla collaborazione* e questo rappresenta una minaccia per l'adozione di soluzioni di tracciabilità lungo tutta la catena di fornitura (Britchenko et al. 2018).

1.8 I MARCHI ECOLOGICI

Nell'ottica del crescente interesse verso la sostenibilità da parte di aziende e di consumatori è stato ideato, negli anni, un sistema di etichettatura Volontario che come tale va distinto

dai marchi obbligatori, atti a dimostrare la conformità di un prodotto/servizio agli standard richiesti per legge. Superare gli standard ambientali imposti dalla legge attraverso dei marchi ecologici rappresenta oggi un'importante scelta strategica. Il marchio ecologico (o etichetta ambientale) permette al consumatore di riconoscere un prodotto sostenibile dal punto di vista ambientale e di conseguenza di compiere una scelta consapevole. La quantità di marchi ecologici esistenti è elevata e in continuo aumento, ognuno è promosso da un'organizzazione indipendente o da un ente istituzionale e richiede requisiti diversi. Tali requisiti vanno garantiti dal prodotto che ottiene un certo marchio e vanno controllati dagli opportuni certificatori. Esistono marchi ecologici generici, adatti a molte diverse classi merceologiche, oppure marchi ecologici specifici per alcuni settori di prodotto.

Le etichette ambientali vengono definite dalla normativa ISO 14020 (del 2000) come etichette contenenti informazioni sul prodotto o servizio in termini di carattere ambientale complessivo. Queste informazioni supportano il consumatore nelle scelte di acquisto e offrono al produttore la possibilità di influenzare la decisione di acquisto a favore del proprio prodotto aumentando la propria quota di mercato e suscitando nei competitor l'interesse ad utilizzare a loro volta tali etichette ambientali, "con conseguente riduzione dello stress ambientale". L'Organizzazione Internazionale di Normalizzazione (ISO) ha distinto tre tipologie di etichette ambientali (o marchi ecologici): tipo I, tipo II, tipo III.

- Tipo I: assegnato da organizzazione terze, volontarie e multisettoriali
- Tipo II: basato sulle informazioni dichiarate dall'azienda stessa e/o fornite dagli attori della supply chain.
- Tipo III: informazioni quantificate basate sull'impatto del ciclo di vita (European Commission 2000)

Sebbene contribuiscano alla riduzione dell'impatto ambientale da parte delle aziende oltre che rappresentare una fonte di maggior consapevolezza del consumatore finale, i marchi ecologici sono stati criticati per varie ragioni: prime tra tutte la complessità che li caratterizza e in secondo luogo l'elevata quantità di marchi ecologici diversi attualmente esistenti (Henninger 2015); basti pensare che ad oggi si contano, solo per il settore tessile, quasi 100 diverse etichette inerenti a questioni di sostenibilità sociale o ambientale (Common Objective 2019). Nessuno dei marchi esistenti ha però prevalso rispetto agli altri, il che rende la situazione sempre più complessa e confusa. Spesso i consumatori non sono consapevoli di queste etichette o non ne comprendono il significato (Harbaugh, Maxwell e

Roussillon, 2011), perciò solo un consumatore precedentemente informato è in grado di comprendere tali etichette e trarne maggiori informazioni riguardo al prodotto in esame. Tutti gli altri, la maggior parte, rimarranno confusi dalla presenza di tanti simboli diversi e dall'incapacità di cogliere il reale significato. Non esiste infatti un sistema che affronti e soddisfi le prestazioni di sostenibilità lungo tutta la catena di fornitura; la mancanza di uno standard definito potrebbe portare i consumatori a perdere la loro fiducia nei marchi ecologici e nei brand che ne fanno uso, annullando il potenziale vantaggio che attualmente deriva dall'utilizzo di tali etichette.

In particolare, considerando le etichette classificate secondo la ISO come di "Tipo II" è evidente come ogni produttore possa progettare il proprio marchio ecologico (Arnett 2019).

Sono molti gli esempi a dimostrazione di quanto affermato. Alcuni brand di fama internazionale come H&M, Inditex e Mango hanno ideato delle collezioni che seguano delle pratiche di produzione sostenibili dal punto di vista ambientale e/o sociale dalle quali sono state create le etichette da applicare a tutti i capi di abbigliamento che appartengano a tali collezioni. ("Conscious Collection", "Join Life" e "Committed").

Essere in grado di creare un marchio ecologico non significa però necessariamente ricevere la fiducia dei consumatori, i quali infatti si dichiarano poco fiduciosi riguardo a quanto dichiarato da tali brand. (Changing Markets, 2019). Questo concetto viene reso evidente da quanto riportato in figura 14. La base della fiducia del consumatore non sta soltanto nella "bellezza" delle informazioni che gli vengono fornite ma anche dalla possibilità di verificarne la veridicità. Questa possibilità viene meno con l'utilizzo delle etichette di tipo II e dimostra come l'autenticazione da parte di terzi sia un metodo affidabile di garanzia di conformità agli standard etici. Quanto sopra affermato è ciò che è emerso da un'indagine di Ipsos Mori su 7.000 consumatori appartenenti a 7 stati differenti (tra cui Regno Unito, Francia, Italia, Germania, Polonia, Spagna e Stati Uniti) pubblicata dalla Changing Markets Foundation nel 2019.

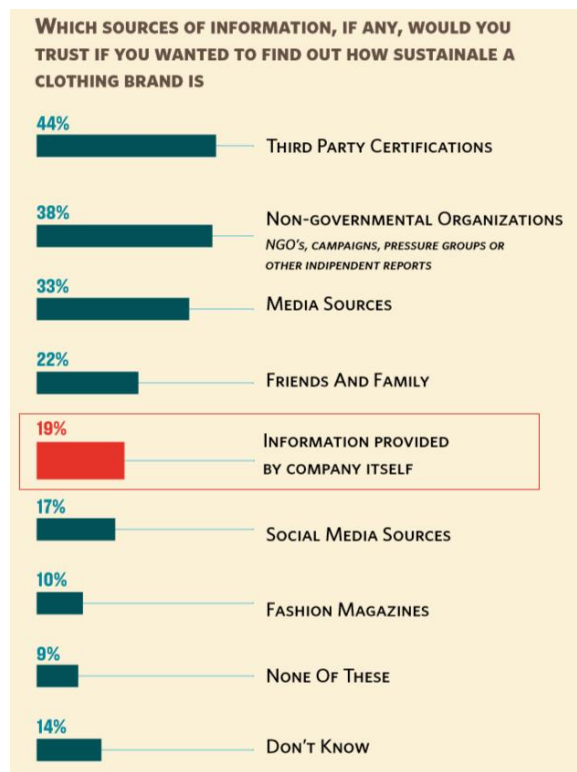


Figura 14-Fonti informatiche che trasmettono fiducia al consumatore. Fonte:http://changingmarkets.org/wp-content/uploads/2019/11/CM_DIRTY-FASHION-DISRUPTED-LEADERS-AND-LAGGARDS-REVEALED.pdf

Per sopravvivere nella confusione di etichette esistenti, ogni marchio ecologico deve costruire intorno a sé una reputazione affidabile. Nel settore moda sono presenti molte etichette ecologiche le quali assicurano una produzione sostenibile in funzione a diversi aspetti che la caratterizzano. Ad esempio, viene garantito l'uso di sostanze chimiche non inquinanti in ogni fase della produzione. Ciascuna etichetta tutela e limita aspetti differenti anche se la maggior parte sono comuni a molti dei marchi esistenti. Tra i più conosciuti ci sono **“Forest Stewardship Council”** (figura 15) che nasce con l'obiettivo di fermare la deforestazione e certifica una produzione derivante interamente da alberi coltivati in modo sostenibile. Altrettanto diffuso è il marchio **Fairtrade** (figura 15) che si basa sull'ideale di garantire un salario equo a tutti i lavoratori e rappresenta la certificazione più conosciuta dei prodotti del commercio equo e solidale. **OEKO-TEX** (figura 15) è invece una delle più diffuse tra le certificazioni tessili, proponendo una serie di standard differenti, tra cui ogni azienda interessata può scegliere. Questa etichetta si occupa di garantire contemporaneamente l'attenzione agli aspetti sociali e ambientali; tra tutte è particolarmente conosciuta l'OEKO-TEX 100 riguardante l'eliminazione di sostanze chimiche dannose. Sempre nell'ambito tessile emerge anche la certificazione **GOTS**

(Global Organic Textile Standards) (figura 15) orientata alla garanzia di lavorazione di fibre biologiche (organiche).



Figura 15-Esempi di marchi ecologici. Fonte: Google search

Oltre a queste e molte altre certificazioni ampiamente conosciute dai consumatori, se ne stanno realizzando molte altre di fama inferiore, ognuna delle quali contribuisce ad aumentare la confusione già esistente. La commissione Europea si impegna a “intensificare i suoi sforzi normativi e non normativi per affrontare le false affermazioni ecologiche”, e afferma che “tutte le affermazioni di beneficio ambientale dovrebbero essere testate con una metodologia standard” (European Green Deal, 2019). L’impegno dimostrato dall’unione Europea è un primo passo verso la standardizzazione necessaria ad una comprensione comune e una maggior trasparenza. Sebbene le etichette ambientali non rappresentino un vero e proprio strumento di tracciabilità della filiera, esse fungono da sistema di comunicazione al consumatore e in quanto tali risultano il primo passo verso una filiera trasparente e controllata. Benché esistano pareri discordanti riguardo alle etichette ambientali, criticate di essere prive di credibilità e troppo costose; è d’obbligo evidenziarne il grande potenziale nel settore della moda (Henninger 2015). Il massimo vantaggio competitivo si otterrebbe dall’ abbinamento di etichette e sistemi di tracciabilità, questo però risulta estremamente costoso ed attuabile solo dalle organizzazioni globali.

1.8.1 Il sistema TF-Traceability & Fashion

Nell’ottica di trovare un’integrazione tra una tecnologia di tracciabilità e una certificazione volontaristica le camere di commercio italiane stanno promuovendo un sistema di tracciabilità (TF- Traceability & Fashion) gestito da Unionfiliere, l’associazione delle

Camere di commercio per la valorizzazione delle filiere del Made In Italy, attraverso politiche di rilancio che utilizzino tracciabilità e certificazione come leve primarie. TF è un sistema volontario di tracciabilità che nasce con l'obiettivo di realizzare uno schema di certificazioni volontarie al fine di garantire completa trasparenza al consumatore finale. Gli aspetti inerenti ai luoghi di lavoro, alla sostenibilità ambientale e sociale che caratterizzano la produzione dei beni moda sono i principali aspetti che il consumatore è sempre più interessato a conoscere. La conoscenza di questo insieme di informazioni permetterebbe di tracciare l'identità di ogni prodotto facendo diventare produttori e consumatori protagonisti di un sistema critico consapevole. Grazie a questa certificazione i produttori possono accrescere il proprio vantaggio competitivo affiancando a caratteristiche di qualità e stile tipiche del made in Italy, anche un valore etico del prodotto moda. Questa certificazione viene rilasciata dalla Camera di Commercio, è di natura volontaria, quindi non sostituisce le indicazioni obbligatorie per legge, ma le integra in un'apposita etichetta che racconta la storia del prodotto lungo tutta la filiera produttiva, tuttavia il sistema è compatibile con le norme vigenti e con altre certificazioni. La sua applicazione è modulare, per questo ogni produttore può decidere di applicarla ad un solo prodotto o all'intera produzione. Una volta ottenuta la certificazione sono previsti controlli presso gli stabilimenti produttivi, sia delle aziende certificate sia dei loro fornitori/terzisti.

1.8.2 Una soluzione alla confusione: i sistemi a punteggio

L'incoerenza e la confusione derivanti dall'esistenza di innumerevoli certificazioni volontarie sono aggravate dal timore di alcune aziende del controllo derivante da un'ipotetica certificazione. Questo spinge suddette aziende a scegliere di rendere pubblici solo gli aspetti positivi della propria produzione. La parziale condivisione di informazioni contrasta però la ricerca di trasparenza dei consumatori, i quali potrebbero essere illusi di un miglioramento in direzione della sostenibilità che nella realtà potrebbe non verificarsi.

Una soluzione è stata trovata nella sostituzione delle etichette con dei sistemi a punteggio i quali permettono un confronto immediato tra diversi brand e contemplano al loro interno una serie più completa di fattori. Un sistema a punteggio ha come principale vantaggio quello di essere facilmente comprensibile a ciascun consumatore, anche i meno informati.

1.8.2.1 *Fashion Transparency Index*

Fashion Revolution nasce dopo il crollo del Rana Plaza, in Bangladesh, con l'obiettivo di rendere i consumatori maggiormente consapevoli di quanto poco conoscono riguardo alle complesse supply chain da cui derivano i prodotti moda che acquistano. L'organizzazione

punta a creare una maggior trasparenza in quanto “la mancanza di trasparenza costa delle vite”. Lo strumento con il quale punta a raggiungere tale obiettivo è il **Fashion Transparency Index**, realizzato in collaborazione con Ethical Consumer, che consiste in una classifica dei principali brand a livello mondiale valutati sulla base del loro livello di trasparenza. Nello specifico i brand vengono studiati secondo cinque fattori: politica & impegno, tracciabilità, audit & risanamento, impegno & collaborazione, governance. Ad ogni fattore viene assegnato un punteggio per ogni brand analizzato: basso- medio-top a seconda degli sforzi che l’azienda dimostra di compiere. La classifica finale viene pubblicata ogni anno nel sito di Fashion Revolution; se il primo anno (2016) i brand coinvolti erano soltanto 40, ad oggi (2020) se ne contano 250. Ogni anno Fashion Revolution pubblica i risultati in un report completo di tutti i dati raccolti e di tutte le statistiche emerse, specificando la metodologia utilizzata, il peso dato ad ogni fattore e infine la classifica.

1.8.2.2 *Good on You*

Un’azienda australiana ha ideato un sistema a punteggio che classifica i brand utilizzando le informazioni disponibili ai consumatori, sulla base dell’impatto che i prodotti che il marchio produce hanno sui lavoratori, sugli animali e sul pianeta. L’idea nasce dal parere che ogni “informazione dev’essere facile da capire” (Sandra Capponi, co-fondatrice di Good on You). Good on You si definisce la “principale fonte al mondo per le valutazioni dei marchi di moda” e come tale contribuisce all’obiettivo 12 per lo sviluppo sostenibile, promosso dall’ONU. Il sistema di valutazione analizza il lavoro dei marchi di certificazione volontari (più di 50 marchi diversi) e altre valutazioni indipendenti, oltre che tutte le azioni che ciascun brand dichiara di intraprendere; prestando attenzione all’affidabilità delle informazioni utilizzate. I risultati vengono trasmessi al consumatore attraverso un sistema di rating, riportato in figura 16, che comprende 5 valutazioni: “we avoid”, “not good enough”, “it’s a start”, “good” e “great”. Il consumatore può cercare il brand che gli interessa sul sito di Good on You o sull’app e verificare quale valutazione gli è stata attribuita.



Figura 16-Sistema di rating Good On You- Fonte: rivisitazione <https://goodonyou.eco/>

1.8.2.3 Limiti dei sistemi a punteggio

Sebbene si presentino come soluzione alla confusione generata dai marchi ecologici, i sistemi a punteggio non garantiscono una soluzione univoca al problema. Ogni sistema a punteggio pur concentrandosi sui temi di sostenibilità ambientale e sociale, attribuisce a ciascun fattore preso in considerazione un punteggio diverso rispetto agli altri sistemi esistenti. Confrontando i due esempi sopra descritti si può facilmente notare come questi differiscano: i 10 brand che hanno ottenuto il punteggio più alto secondo il Transparency index sono, in ordine: H&M, C&A, Adidas, Reebok, Esprit, Mark & Spencer, Patagonia, The North Face, Timberland e Vans. Diversamente da come ci si aspetterebbe, confrontando questa classifica con i punteggi attribuiti da Good on You si nota un ordine diverso. Inoltre, poiché il Transparency index 2020 coinvolge 250 brand si potrebbe pensare che i primi dieci fossero tutti classificati come “great” da good on you (o almeno “good”) ma non è sempre così. La tabella che segue riporta alcuni esempi di incongruenze tra i due sistemi a punteggio, evidenziate in rosso.

	H&M	C&A	Adidas	Reebok	Esprit
Good on You	It's a start	Good	Good	Good	It's a start
Transparency Index	73%	70%	69%	69%	64%
	Mark & Spencer	Patagonia	The North Face	Timberland	Vans
Good on You	Good	Good	It's a start	It's a start	It's a start
Transparency Index	60%	60%	59%	59%	59%

Tabella 2-Incongruenze tra sistemi a punteggio: Good on You VS Fashion Transparency Index

Fashion Transparency index e Good on You sono due esempi di come i sistemi a punteggio rappresentino un passo in avanti rispetto alla confusione fornita dai marchi ecologici ma non ancora la risposta definitiva nella ricerca di uno standard di riferimento globalmente riconosciuto.

1.9 IL FUTURO DELLA MODA SOSTENIBILE

Il settore moda, più di altri, è caratterizzato da un futuro incerto di cui si possono solo ipotizzare possibili scenari e previsioni di trend futuri. Francesca Romana Rinaldi nel suo ultimo libro “Fashion Industry 2030” identifica e analizza alcuni possibili quadri futuri e modelli di business innovativi basati sull’integrazione di etica, estetica ed innovazione. Pensando al futuro della moda si devono considerare anche le tecnologie emergenti (come stampa 3D, intelligenza artificiale, machine learning) come elementi chiave della quarta rivoluzione industriale che potrebbe toccare anche il settore della moda. Una delle tecnologie emergenti che offre più possibilità è la blockchain descritta nei paragrafi precedenti. Questa tecnologia è ancora in una fase iniziale ma si può prevedere una crescita rapida nei prossimi anni, che la porterebbe a diventare il “nuovo internet” come molti ormai affermano. L’introduzione di nuovi macchinari e robot intelligenti porterebbe ad un aumento dell’efficienza e della flessibilità nella produzione dei prodotti moda, con minimizzazione degli scarti e delle materie prime consumate, una riduzione dei tempi di produzione e una rapidità maggiore al raggiungimento dei consumatori finali. L’automazione però può avere un impatto negativo sull’aspetto sociale, privando molti lavoratori del proprio incarico.

La scelta tra alta intensità di manodopera-bassa tecnologia o bassa intensità di manodopera-alta tecnologia è per questi motivi controversa e mai facile. Si potrebbe prediligere una maggior tecnologia nei paesi più sviluppati in cui il personale è più istruito e può facilmente essere formato per nuove mansioni di assistenza alle macchine intelligenti, e al contrario mantenere un’alta intensità di manodopera nelle sedi produttive dei paesi più poveri evitando così il rischio di privare i cittadini di un’occupazione a loro necessaria per guadagnarsi da vivere. La scelta dipende quindi dalle condizioni socioeconomiche dei vari paesi di produzione. È impensabile, per esempio, proporre l’introduzione di intelligenza artificiale nelle piccole realtà del made in Italy che fanno dell’artigianalità un valore aggiunto.

In questo contesto si inserisce il concetto di sostenibilità come è stato descritto in precedenza. Nella definizione di sostenibilità vanno inclusi i concetti di tracciabilità e trasparenza (ampiamente descritti in precedenza), economica circolare e consumo collaborativo; identificati da Rinaldi (2018) con i tre fattori che stanno rimodellando il sistema moda. L’economia circolare si verifica quando i prodotti moda vengono realizzati rimanendo all’interno di un circuito chiuso i cui elementi chiave sono la rigenerazione e il

riutilizzo degli scarti. La definizione ad oggi più accreditata di economia circolare è data dalla Ellen MacArthur Foundation: “Un'economia circolare si basa sui principi della progettazione dei rifiuti e dell'inquinamento, del mantenimento dei prodotti e dei materiali in uso e della rigenerazione dei sistemi naturali”.

Il consumo collaborativo è invece una logica di condivisione dei prodotti moda esistenti, che offre alternative all'acquisto di prodotti nuovi; prediligendo l'acquisto di capi di seconda mano, noleggio o leasing dei prodotti moda. Viene definito da Iran e Schrandner (2017) come segue: “il consumo collaborativo abbraccia il consumo di moda in cui i consumatori, invece di acquistare nuovi prodotti di moda, hanno accesso a capi di abbigliamento già esistenti attraverso opportunità alternative per acquisire la proprietà individuale o attraverso opzioni d'uso per prodotti di moda di proprietà di altri”.

“Questi tre fattori saranno i catalizzatori dell'urgente cambiamento necessario, creando valore per gli stakeholder, compresi il pianeta e le persone” (Rinaldi 2018). L'immagine che segue mostra questo concetto applicato alle fasi principali della catena del valore, mostrando per ognuno dei tre driver un possibile impatto su ciascuna attività contemplata: approvvigionamento, progettazione e produzione, distribuzione e vendita, comunicazione e impegno, utilizzo cura e smaltimento, riciclo e upcycle.

RENEWED FASHION VALUE CHAIN

HOW TRACEABILITY AND TRANSPARENCY, CIRCULARITY AND COLLABORATIVE CONSUMPTION ARE RESHAPING THE ACTIVITIES OF THE FASHION VALUE CHAIN TOWARDS A HIGHER SUSTAINABILITY

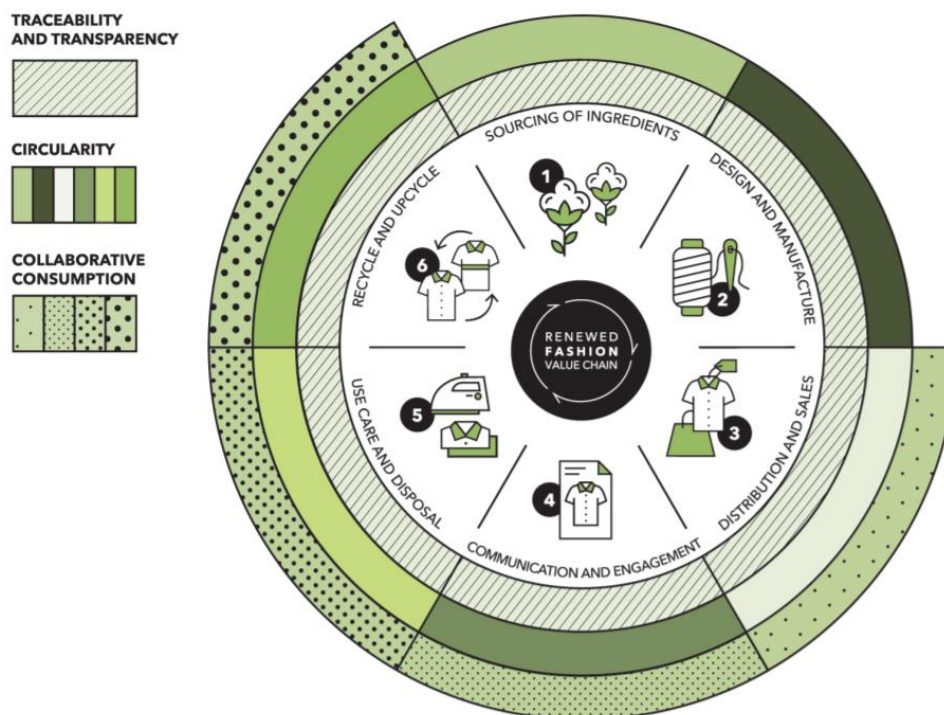


Figura 17-Catena del valore della moda rinnovata. Fonte: Rinaldi F.R., *Fashion Industry 2030*

1.9.1 Conseguenze del Covid-19 sul mondo della moda

Parlando del futuro della moda si deve anche considerare l'inevitabile impatto che la pandemia globale in atto sta avendo e continuerà ad avere sul settore, attualmente uno dei maggiormente colpiti. Per sopravvivere occorrerà adottare strategie diverse, in particolare si dovrà concentrare i propri sforzi nella *riscoperta del cliente locale* focalizzandosi sulla fidelizzazione del cliente abituale (Cappellari 2020). Altrettanto importante sarà *riposizionare al centro i valori di etica e sostenibilità* a fronte di una possibile sensibilizzazione accentuata dei consumatori verso questi temi. Garantire la possibilità di acquisti on-line è fonte di maggior sicurezza per il futuro, perciò l'*e-commerce* sarà padrone delle quote di mercato almeno nel breve periodo e in quanto tale si rivela una buona strategia per superare la momentanea crisi.

Una stima di Bain & Company prevede un calo annuale dei ricavi nel settore dei beni di lusso tra il 15 e il 35% (secondo tre scenari differenti). Lo studio ha evidenziato due diversi comportamenti di ripresa dei mercati, distinti tra Asia VS Europa e America che vengono riportati in figura.

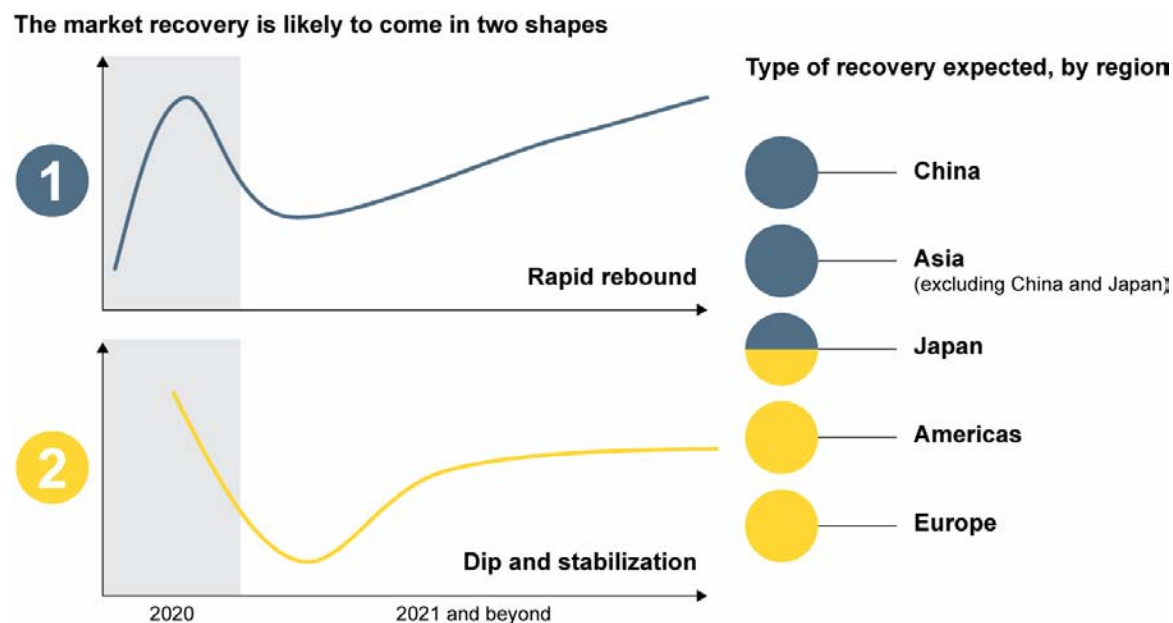


Figura 18-Comportamenti di ripresa previsti. Fonte: Bain & Company

All'interno dello studio sono anche stati identificati alcuni trend di consumo che si prevede emergeranno in risposta alla crisi (Bergeretti, 1 Aprile 2020, MFFashion) come il passaggio all'e-commerce, la maggior spinta verso gli interessi di sostenibilità ambientale e sociale, lo sviluppo di un pensiero che vede di parità importanza l'etica e l'estetica per i consumatori, la tendenza futura a prediligere i prodotti moda locali e il trend di inclusione (con conseguente richiesta di maggior attenzione ai prezzi) (Bain & Company-26 Marzo 2020)

Le conseguenze della pandemia stanno emergendo soprattutto presso i fornitori situati in paesi in via di sviluppo, come il Bangladesh. Qui, per esempio, si sta assistendo alla cancellazione di molti ordini. I clienti si rifiutano di pagare anche i prodotti già realizzati. Questo contribuisce a lasciare i produttori in Bangladesh in una posizione finanziaria precaria (Benson, 7 Aprile 2020, EcoAge).

In questo periodo di incertezza i consumatori stanno ponendo particolare attenzione ai temi della sostenibilità risultando evidente come questi concetti debbano essere incorporati nell'identità dei brand una volta terminata la pandemia. Questo emerge anche dal report pubblicato da Business of Fashion e McKinsey, The State of Fashion 2020, che espone una serie di dati analizzati che hanno portato all'ipotesi di una possibile futura normalità del settore della moda. La ricerca ipotizza che si diffonderà una nuova mentalità di *anti-consumismo* a cui i brand dovranno rispondere con quantità inferiori di collezioni e qualità maggiore. Prevarrà l'utilizzo di *canali di vendita virtuali* che i marchi dovranno supportare

per poter restare nel mercato. La figura che segue, risalente a fine Marzo 2020, mostra la percentuale di consumatori che si aspetta di acquistare tramite piattaforme digitali in un futuro prossimo, a causa dell'emergenza Covid-19.

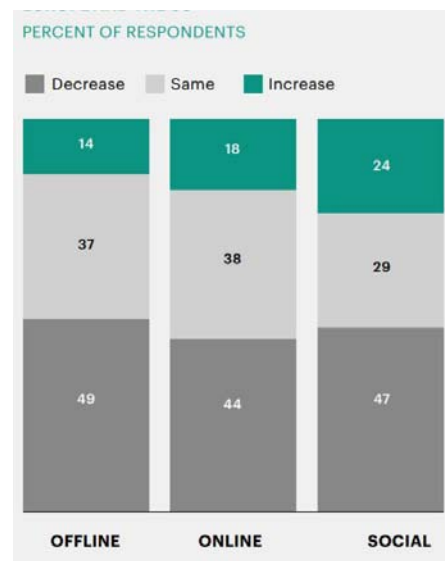


Figura 19-Previsioni di modalità di acquisto future. Fonte: McKinsey & Company: Covid-19 apparel & fashion survey, 27-29 Marzo 2020

Oltre ai nuovi desideri dei consumatori bisognerà confrontarsi con le limitate risorse economiche a disposizione. La sostenibilità sebbene sempre più ricercata comporta investimenti importanti che, soprattutto dopo l'emergenza Covid-19, saranno impossibili a molte imprese. La maggior parte degli investimenti deriva dalla necessità di coordinare l'intera supply chain, complessa e frammentata. A tal proposito Hakan Karaosman, esperto di supply chain di moda e di sostenibilità presso la Commissione Economica per l'Europa delle Nazioni Unite ha dichiarato che “le catene di fornitura snelle, semplici e trasparenti si stanno dimostrando le più resistenti durante questa crisi, perciò è questo ciò che i marchi probabilmente favoriranno quando usciranno da questa crisi” (Roberts-Islam, 21 Aprile 2020, Forbes). In tal senso i sistemi di tracciabilità possono risultare anche in futuro una fonte di vantaggio competitivo.

Riassumendo, gli esperti concordano in un poco probabile ritorno al consumo pre-pandemia e in una probabile spinta verso un maggior interesse per i temi di sostenibilità sociale e ambientale. Come le aziende della moda risponderanno a tali trend dipenderà dalle loro strategie future. È importante però non perdere di vista gli obiettivi di sostenibilità nel lungo periodo.

2 CAPITOLO: RIR FACE DESIGN & PROGETTO “TRACCIABILITA’ CERTIFICAZIONE E ANTICONTRAFFAZIONE DEI PRODOTTI MODA MADE IN ITALY”

In questo secondo capitolo ci si pone l’obiettivo di introdurre il contesto generale analizzato nel capitolo precedente all’interno della situazione italiana, in particolare nella regione Veneto. Viene descritta prima in generale la Rete Innovativa Regionale Face Design con i suoi obiettivi comuni e specifici per poi entrare nel dettaglio del progetto “Tracciabilità, certificazione e anticontraffazione dei prodotti moda made in Italy” e del laboratorio: “Tracciabilità per il marketing” svolto dal DTG all’interno del progetto stesso.

2.1 SCENARIO DI RIFERIMENTO:

Come afferma Barbara Ganz nell’articolo “Dall’energia agli imballaggi, le aziende scelgono la via verde”, pubblicato nel Marzo 2020 sul “Sole e 24 Ore”, un’indagine svolta nel 2019 dal CUOA Business School in collaborazione con la Fondazione Nordest e con Confindustria Veneto ha evidenziato che il 62% delle imprese intervistate (402 in totale) ha deciso di implementare azioni a favore dell’ambiente per rispondere alle sempre più stringenti normative e per migliorare la propria immagine. A questi obiettivi si aggiunge anche la volontà di riuscire a rispondere ai nuovi bisogni dei consumatori per ottenere vantaggio competitivo nel lungo periodo. Le pratiche principalmente implementate comprendono la riduzione dei consumi, degli imballaggi, dei rifiuti o investimenti in tecnologie innovative a favore dell’ambiente. Nel 35% dei casi le aziende elaborano anche un proprio codice di condotta etico.

La regione Veneto, consapevole della situazione in cui è immersa, ha reagito promuovendo modalità di rafforzamento della competitività delle imprese. Nel 2014 sono state presentate per la prima volta le Reti Innovative Regionali (RIR) come un sistema di aggregazione tra imprese e soggetti pubblici e privati estesi sull’intero territorio regionale. Le RIR si interessano agli aspetti più innovativi di ogni settore aziendale, e per ciascuno di essi propongono e sviluppano progetti volti a migliorare l’economia regionale. Tali progetti oltre ad operare su scala multisettoriale, coinvolgono attivamente anche le istituzioni di conoscenza, rafforzando così la collaborazione tra imprese e mondo della ricerca. Ogni RIR

è caratterizzata dalla ricerca di innovazione continua (VenetoCluster.it) al fine di raggiungere lo scopo per le quali sono state ideate: seguire le traiettorie di sviluppo essenziali per la politica strategica regionale. Il crescente interesse per i temi della sostenibilità ambientale e sociale fa sì che questi vengano inglobati negli obiettivi delle RIR del Veneto. Ogni RIR deve possedere le seguenti caratteristiche, riportate nel “Quaderno delle Reti Innovative Regionali” (2020):

- sede legale e operativa nel territorio regionale
- partnership con centri di ricerca per il trasferimento di conoscenze e competenze tecniche
- coerenza con gli obiettivi della politica regionale
- proposta di programma dettagliato che comprenda: soggetti partecipanti e contributo di ciascun soggetto, obiettivi finali misurabili e realistici, proposte progettuali concrete
- caratteristiche multisettoriali
- partecipazione a progetti internazionali da parte di almeno un soggetto della Rete o riconoscimento della Rete a iniziative comunitarie.

Le RIR risultano un’opportunità di accrescere la propria competitività per le aziende che entrano a far parte dei progetti. Grazie alle risorse ottenute da fondi europei per lo sviluppo regionale, fondi ministeriali e fondi dei programmi europei, le RIR rappresentano la possibilità di offrire risorse importanti ad aziende che altrimenti non riuscirebbero ad essere altrettanto competitive.

2.2 LA RIR FACE DESIGN:

Attualmente sono 20 le RIR della regione Veneto, suddivise tra “smart agrifood”, “smart manufacturing”, “sustainable living” e “creative Industries”. Tra le creative Industries se ne evidenzia solo una in riferimento al settore della moda: la RIR Face Design (fashion creative Industries e design), nata nel 2017 (Innoveneto). La rete innovativa consiste in un consorzio a cui fanno parte il Politecnico Calzaturiero, la Fondazione Univeneto (che comprende i 4 atenei del veneto) e il Consorzio della moda di Verona. Grazie a questi e altri soggetti promotori è resa possibile l’adesione alla RIR da parte di centinaia di aziende e di tutti i principali enti di conoscenza del Veneto.

Questa rete innovativa regionale rappresenta le aziende del settore in grado di valorizzare il Made in Italy, considerando al suo interno diversi settori come abbigliamento, tessile, occhialeria, e calzature. Secondo il piano operativo 2017-2020 ci sono 9500 unità produttive in Veneto, nel settore moda, che contribuiscono ad un fatturato di 15,6 miliardi di euro complessivi. Il sistema moda Made in Italy offre lavoro a 100.000 persone e contribuisce al 18% dell'export regionale. Le caratteristiche chiave del Made in Italy come la forte artigianalità, capacità manuali e competenze tecniche specifiche vanno mantenute e valorizzate al fine di ottenere un vantaggio competitivo, e la RIR Face Design punta a farlo attraverso nuovi spunti innovativi, ponendosi come “strumento amministrativo atto a implementare una strategia di specializzazione intelligente del Veneto” (Piano Operativo 2017-2020).

Per compiere la propria “mission” la RIR utilizza un duplice approccio da un lato plurisettoriale e trasversale e dall'altro verticale. L'approccio plurisettoriale e trasversale impone di elaborare nuovi processi in grado di far sì che le aziende lavorino a livello internazionale. Contemporaneamente l'approccio verticale richiede di investire internamente (a livello aziendale o regionale) in ricerca e sviluppo, innovazione, tecnologie e capitale umano. La rete innovativa regionale si impegna a partecipare ad una serie di bandi regionali e/o nazionali che mirino ad aumentare la competitività delle imprese che vi partecipano, grazie all'ideazione e alla realizzazione di progetti innovativi dedicati al raggiungimento di uno o più degli obiettivi prefissati.

2.2.1 Obiettivo generale della RIR Face Design:

Gli obiettivi che la RIR si pone vengono distinti tra obiettivo generale e specifici. Si mira a raggiungerli attraverso una *cooperazione tra università e aziende* che permetta un confronto multidisciplinare in grado di *rafforzare il posizionamento* lungo le filiere regionali e attuare un *riposizionamento strategico* delle aziende partecipanti. Si punta a far crescere l'economia investendo su ricerca e innovazione.

L'obiettivo generale infatti è quello di realizzare una *piattaforma di ricerca* volta a stimolare la cooperazione tra enti di conoscenza (università) e aziende, per elaborare nuovi modelli di business per il Made in Italy del sistema moda che comprendano aspetti economici, sociali e culturali. Il sistema moda Italia deve diventare uno dei settori che fanno dello “smart manufacturing” e dell’“IoT” strumenti chiave per il futuro, grazie ad innovativi progetti di tracciabilità o attraverso la ricerca di nuovi materiali volti

all'implementazione di una maggiore sostenibilità sociale e ambientale (Confartigianato Imprese Venete, 2017).

2.2.2 Obiettivi specifici della RIR Face Design:

Di seguito si analizzano sinteticamente gli 8 obiettivi specifici presenti nella deliberazione della giunta regionale n.1030 del 4 Luglio 2017:

Innovazione design driven: l'innovazione guidata dal design mira a portare alla realizzazione di nuovi progetti attraverso materiali innovativi che soddisfino i requisiti di sostenibilità sempre più richiesti dai consumatori del sistema moda in Italia e nel mondo. Il design innovativo si pone come un modo di soddisfare i nuovi bisogni del consumatore finale e per questo guida il cambiamento.

Innovazione di processo: è importante integrare anche all'interno della progettazione di processo da un lato la ricerca e dall'altro le nuove tecnologie sviluppatesi recentemente; in tal senso è opportuno integrare l'utilizzo di sistemi CAD 2D e 3D, e-commerce, realtà aumentata e automazione nell'implementazione dei processi. Rispetto a questo obiettivo risultano particolarmente importanti i progetti volti alla certificazione di filiera e all'implementazione di sistemi di tracciabilità per la sicurezza dell'intera catena produttiva.

Capitale umano e formazione: è fondamentale garantire una continuità di formazione di quelle pratiche ormai specializzate per cui la regione Veneto e l'Italia sono noti. L'artigianalità e l'alta qualità che ne derivano rimane infatti il primo motivo di vantaggio competitivo nel mercato internazionale.

Reshoring: riportare la produzione in loco risulta importante e complementare alla realizzazione di una maggior percezione di qualità, oltre ad offrire una maggior facilità nel controllo della filiera produttiva.

Internazionalizzazione: pur garantendo una predominanza nel mercato nazionale la garanzia del made in Italy contribuisce ad aumentare la fama dei brand a livello globale. In tal senso la realizzazione dei progetti innovativi proposti dalla RIR contribuisce ad accrescere l'economia del paese.

Networking e divulgazione delle identità aziendali: è importante il collegamento della RIR con altri cluster estesi a livello nazionale o globale, grazie alla realizzazione di workshop o conferenze che fungano da momenti di scambio. A ciò va affiancata un'attività di marketing volta allo sviluppo dell'identità aziendale dei brand italiani coinvolti.

Sviluppo territoriale e innovazione: è importante realizzare delle modalità di collegamento tra l'identità aziendale riscoperta e il territorio regionale, al fine di ottenere un forte impatto sociale attraverso l'implementazione di progetti pilota che verghano sui temi della responsabilità sociale a cui il consumatore sta affidando crescente importanza.

Valutazione e monitoraggio: è fondamentale garantire sicurezza e veridicità di quanto realizzato dai progetti facenti parte della RIR, attraverso un costante impegno di verifica e monitoraggio delle attività implementate e dei progetti ideati. Questo è reso possibile dall'utilizzo di appositi set di indicatori e specifiche modalità di analisi.

2.2.3 Piano di comunicazione della RIR Face Design:

A fianco del piano operativo viene programmato un piano di comunicazione della RIR Face Design che definisce duplici obiettivi strategici: da un lato continuare la comunicazione riguardo alla formazione dei lavoratori e dei giovani nel settore calzaturiero da parte del Politecnico Calzaturiero; dall'altro informare i cittadini dei risultati ottenuti dall'implementazione e dall'avanzamento dei progetti che la regione Veneto finanzia.

Una comunicazione efficace dei progetti finanziati permette una facilitazione delle sinergie tra le varie imprese del settore e un più efficace sviluppo delle soluzioni tecnologiche innovative. Tale efficacia può essere ottenuta attraverso strumenti web quali mail, social network e siti internet al fine di raggiungere un'ampia divulgazione sia nel pubblico che nel privato.

2.3 TRACCIABILITÀ, CERTIFICAZIONE E ANTICONTRAFFAZIONE DEI PRODOTTI MODA MADE IN ITALY

Uno dei progetti finanziato dalla regione Veneto, facente parte della Rete Innovativa Regionale Face Design è il progetto di "Tracciabilità, certificazione e anticontraffazione dei prodotti moda Made In Italy" promosso al fine di realizzare uno sviluppo delle aziende venete del settore moda. Il progetto punta ad accentuare il valore dei prodotti moda attraverso la dotazione di dispositivi tecnologici di tracciabilità in grado di conferire al singolo prodotto una certa autenticità e unicità evidente in maniera oggettiva al cliente finale. Il progetto mira a raggiungere i suoi obiettivi grazie ad una forte azione di comunicazione web e social e viene accompagnato nella sua implementazione dai 4 principali enti di conoscenza della regione: Università degli Studi di Padova, Università Ca' Foscari di Venezia, IUAV e Università di Verona. Ciascuna università contribuisce al

progetto attraverso una serie di laboratori che considerano aspetti diversi del tema principale del progetto: la tracciabilità.

La tracciabilità viene intesa in senso generale come la possibilità non solo di trasmettere al cliente finale informazioni corrette riguardo all'intera catena del valore ma soprattutto come l'opportunità di creare un vero e proprio "passaporto digitale" tramite il quale accedere a statistiche e dati su volumi di produzione, processi, etc. Tutto ciò è reso possibile da un tag che funge da elemento che permette la rilevazione dei dati contenuti nel tag stesso. La tracciabilità rende possibile una completa trasparenza della catena di fornitura delle aziende che la implementano, oltre che una interazione diretta con il cliente finale volta ad accrescere la sua conoscenza del prodotto moda made in Italy. Dall'implementazione di un sistema di tracciabilità si ottengono evidenti vantaggi in termini di marketing, gestione dei processi dell'intera supply chain, gestione del magazzino e aumento della percezione del consumatore, i quali vengono amplificati dalla presenza di certificazioni estese all'intera filiera. La presenza delle certificazioni garantisce il rispetto di certi standard qualitativi aumentando ulteriormente la competitività non solo delle singole aziende ma dell'intero territorio.

2.3.1 Contesto di inserimento del progetto:

Il progetto nasce in un periodo caratterizzato da crescente globalizzazione dei mercati, cambiamenti nei bisogni e desideri dei consumatori nel settore moda, crescita di economie in via di sviluppo e diffusione di nuove tecnologie. Questi fattori sono un'evidenza di come sia necessario un approccio volto all'innovazione per trarre dal contesto il massimo vantaggio, evitando di rendere tali fattori degli ostacoli alla crescita del settore moda in Veneto. Il made in Italy offre una qualità che sebbene elevata va valorizzata ulteriormente aumentando le caratteristiche "emotive" legate ai prodotti moda della regione, attraverso l'utilizzo dei giusti strumenti di comunicazione e le giuste tecnologie (Baldon, 2019). Al progetto aderiscono PMI appartenenti al settore moda, caratterizzate da un limitata propensione ad approcciarsi e collaborare con il mondo della ricerca (Regione del Veneto - POR FESR 2014-2020). Queste imprese sono tutte caratterizzate da una produzione Made in Italy e principalmente operano nel lusso dove la qualità richiede livelli elevati. A causa delle moderate dimensioni spesso queste PMI dipendono da uno o più dei propri clienti, ciò rende necessaria un'azione innovativa volta ad avvalorare il proprio brand. L'idea del progetto nasce dal desiderio di soddisfare tale necessità e si pone l'obiettivo di operare una certificazione dei prodotti moda.

Sono 10 le PMI partecipanti: Barbato S.R.L.; Calzaturificio Baldan 88 S.R.L.; Calzaturificio Bello' S.R.L.; Calzaturificio Voltan S.R.L.; CDivertiamo S.R.L.; Gianfort S.R.L.; Masiero Lorenzo S.R.L.; Mati' S.R.L.; Stivali S.R.L.; Zanetti moda S.R.L.

5 invece sono i dipartimenti coinvolti dai 4 enti di ricerca: Dipartimento di Economia (Ca' Foscari); Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali, DTG (Università di Padova); Dipartimento di Informatica (Università di Verona); Dipartimento di Scienze Giuridiche (Università di Verona); Dipartimento di Cultura del Progetto (IUAV).

2.3.2 Obiettivi del progetto:

Il progetto mira a valorizzare i prodotti moda delle aziende partecipanti attraverso l'implementazione di sistemi di tracciabilità in grado di trasmettere e comunicare al cliente finale fattori di qualità e unicità che caratterizzano i prodotti made in Italy. Punta a raggiungere i suoi obiettivi grazie allo sviluppo in parallelo di 4 laboratori di ricerca, ognuno gestito da una delle 4 università partecipanti, ciascuno inerente ad un diverso aspetto della tracciabilità; in particolare in riferimento alla tracciabilità per il marketing, per l'autenticità e per la sostenibilità. Il sistema di tracciabilità che si mira ad implementare è collegato alla certificazione volontaria TFashion promosso dalle camere di commercio italiane e descritto nel primo capitolo di questo progetto di tesi. La certificazione mira a promuovere una maggior qualità dei prodotti moda delle aziende che partecipano al progetto offrendo la possibilità di usufruire di un sistema di tracciabilità in grado di portare innovazione nel settore della moda italiana oltre ad offrire un efficace strumento di marketing per la conoscenza del prodotto al consumatore finale.

Sono stati identificati 8 obiettivi posti dal progetto, riportati sinteticamente nella tabella che segue. Ogni soggetto partecipante al progetto deve impegnarsi a rispettare le tempistiche fissate. Si prevede di raggiungere ognuno di tali obiettivi attraverso una suddivisione del progetto stesso in 3 fasi, all'interno delle quali si inseriscono l'implementazione del sistema TFashion e i 4 laboratori di ricerca con le Università.

OBIETTIVO 1	Analizzare lo SoA (architettura orientata ai servizi) di tecnologie, della percezione dei consumatori di tali dispositivi e verificare come la tracciabilità possa contribuire alla costruzione di pratiche utili alla riconoscibilità, fino all'autenticità del Made in Italy.
OBIETTIVO 2	Indagare e capire come un valore aggiunto al Made in Italy possa essere conferito da un sistema integrato di comunicazione-distribuzione-

	servizio. Analisi dei temi del marketing e modelli innovativi, del design della comunicazione, service e retail design.
OBIETTIVO 3	Tracciabilità per il riuso ad es. conoscere quantità e dimensione di scarti di lavorazione.
OBIETTIVO 4	Individuare i fattori di rafforzamento delle relazioni di filiera, come quelli relativi alla riduzione dei disallineamenti tra le aziende in tema di sostenibilità.
OBIETTIVO 5	Ricerca, Sviluppo e analisi di NFC Tag innovativo per abbigliamento/scarpe
OBIETTIVO 6	Studio di possibili contenuti emozionali per ciascuna azienda, decisione dei dati da inserire nella scheda tecnica; Avvio test del dispositivo tecnologico customizzato in ciascuna azienda.
OBIETTIVO 7	Certificazione di prodotti delle aziende partner con Unionfiliera tramite visite aziendali di valutazione. Definizione di nuove forme di comunicazione per valorizzare il Made in Italy e successivo miglioramento delle stesse. Valutazione degli impatti su packaging, cataloghi ed eventuali supporti a corredo. Analisi di impatto sull'azienda delle varie attività. Approfondimenti sul “racconto” del brand.
OBIETTIVO 8	Customizzazione del sistema di tracciabilità da parte di ogni azienda partecipante. Realizzazione e sperimentazione delle forme di comunicazione, successiva diffusione del progetto e pubblicazione dei risultati sul portare regionale Innoveneto.

Tabella 3- Obiettivi del progetto. Fonte: accordo per la ricerca e lo sviluppo, 2018

2.3.3 Definizione delle fasi del progetto

Gli 8 obiettivi fissati vengono raggiunti attraverso la suddivisione del progetto in 3 fasi; in particolare i primi 5 obiettivi si rifanno strettamente ai laboratori di ricerca mentre gli ultimi 3 sono collegati allo sviluppo sperimentale con le aziende partecipanti inerente all'implementazione del sistema di tracciabilità (Baldon, 2019). Le 3 fasi vengono qui di seguito analizzate nel dettaglio.

2.3.3.1 Fase 1: Certificazione del prodotto e tracciabilità

La prima fase prevede una collaborazione tra le 10 aziende partecipanti e l'ente dedicato alla certificazione di ciascun prodotto moda proposto da ogni azienda. Ognuna delle PMI viene in questa fase sottoposta alle verifiche necessarie all'implementazione del sistema TFashion procedendo alla customizzazione dei dispositivi di certificazione secondo le richieste di ciascuna azienda. Ogni azienda in questa fase può scegliere tra QR CODE, RFID o NFC il dispositivo che ritiene più appropriato per la condivisione delle informazioni con il cliente oltre a tutte le informazioni da inserire nell'etichetta parlante, accuratamente verificate prima di procedere con il rilascio del certificato volontario.

2.3.3.2 Fase 2: promozione e marketing

In questa seconda fase del progetto, che avviene parallelamente alla precedente, si prevede di analizzare e definire nuove forme di comunicazione atte ad avvalorare i prodotti moda e il concetto stesso di made in Italy come fonte di maggior qualità e unicità. Si riconosce infatti l'importanza non solo di avvalersi di sistemi di tracciabilità e certificazione ma anche di essere in grado di comunicare le proprie azioni ai clienti e ad ogni stakeholder. In questa seconda fase le aziende vengono affiancate da una società di comunicazione, specializzata nel settore moda, precedentemente scelta dalle aziende stesse in comune accordo: Velvet Media. Con ognuna delle 10 aziende Velvet Media si impegna a valutare gli impatti di un'adeguata campagna di marketing, ad aiutare l'azienda nello sviluppo di un'appropriata strategia aziendale di comunicazione e nella promozione del progetto a livello regionale.

2.3.3.3 Fase 3: Laboratori con le università

La terza fase comprende tutti i laboratori, svolti in maniera parallela l'uno con l'altro, volti ad approfondire aspetti diversi e complementari della tracciabilità. Ogni laboratorio viene svolto per informare le aziende dello stato dell'arte della ricerca e per accrescere le loro competenze riguardo ai temi ancora poco sviluppati da parte delle PMI del settore. I laboratori cercano di colmare il divario spesso presente tra aziende e ricerca, per far sì che si crei all'interno di ogni gruppo aziendale un seppur limitato background conoscitivo dei vari ambiti della tracciabilità. I laboratori sono quindi volti alla collaborazione tra aziende e università per il raggiungimento degli obiettivi innovativi di progetto. Si punta in primo luogo all'analisi dello stato dell'arte e in secondo luogo alla creazione di modelli e strumenti adeguati a supportare le aziende nel percorso di implementazione dei sistemi di tracciabilità e pratiche sostenibili. Le relazioni tra tracciabilità e marketing, tracciabilità e sostenibilità o tracciabilità e autenticità sono di fondamentale importanza per comprendere le potenzialità che derivano dall'implementazione di un sistema di tracciabilità, è quindi di

fondamentale importanza che tali questioni siano conosciute dai management delle aziende della regione che operano nel settore, al fine di ottenere un vantaggio competitivo a livello regionale e imporre, ancora una volta, il made in Italy come sinonimo di unicità e qualità nel mercato non solo italiano ma anche internazionale.

2.3.4 Laboratorio 1- Tracciabilità per l'autenticità:

Il laboratorio di Tracciabilità per l'Autenticità è coordinato dall'Università di Verona, in particolare dal dipartimento di Scienze Giuridiche e mira all'analisi del contributo che l'implementazione di un sistema di tracciabilità può offrire in favore di un accertamento di unicità e autenticità dei prodotti made in Italy. Può essere schematizzato in 4 fasi: analisi dello stato dell'arte sul significato del made in Italy e sulla contraffazione; questionario di raccolta delle imprese partecipanti; presentazione di quanto emerso alle aziende; analisi di quanto sorto dalla collaborazione con le aziende. Dall'analisi dello stato dell'arte risulta evidente la necessità di tutelare i prodotti moda made in Italy tramite l'utilizzo di sistemi di tracciabilità che si dimostrano al tempo stesso ottimi strumenti per la condivisione della conoscenza e per aumentare la visibilità dei prodotti. Il contesto normativo sul made in Italy è complesso, da distinguere tra europeo, nazionale e internazionale. Le normative si pongono a tutela contemporanea dei diritti del consumatore di avere informazioni verificate e del diritto dei titolari del brand di evitare utilizzi illeciti. Esistono molte normative distinte ma collegate tali da richiedere un coordinamento. Lo stato dell'arte, tuttavia, non pone una definizione chiara e soddisfacente del concetto di "made In". Le domande del questionario sono state selezionate al fine di far emergere le competenze e opinioni degli esperti del settore.

2.3.5 Laboratorio 2- Tracciabilità per il Marketing

Il laboratorio di tracciabilità per il marketing è coordinato dall'Università di Padova, in particolare dal Dipartimento di Tecnica e Gestione dei sistemi industriali, DTG, e mira a valutare l'impatto di un sistema integrato di comunicazione- distribuzione- servizio sull'ottenimento di un possibile valore aggiunto al Made in Italy dei prodotti moda del settore. Il laboratorio si concentra in maniera coordinata ed integrata sul marketing e sulle pratiche sostenibili e di tracciabilità implementate dalle aziende facenti parte del progetto. Anche questo laboratorio, come gli altri, si identifica attraverso 4 fasi che comprendono un'iniziale revisione dello stato dell'arte riguardo ai temi sopra citati, la distribuzione di un questionario alle aziende partecipanti, una serie di incontri con le stesse volti alla

condivisione delle informazioni analizzate e la ricerca di possibili modelli per la crescita del business e infine l'analisi di quanto emerso dalla collaborazione di università e imprese.

2.3.6 Laboratorio 3 e 4- Tracciabilità per la sostenibilità

Le università di Venezia: IUAV e Ca' Foscari collaborano ad un laboratorio sulla tracciabilità per la sostenibilità finalizzato a scovare i vantaggi derivanti dall'implementazione di sistemi di tracciabilità rispetto alle pratiche di sostenibilità al fine di valutare l'effettivo impatto positivo dell'utilizzo di tali sistemi sulla gestione aziendale degli aspetti economici, sociali e ambientali. Il collegamento tra i due concetti è evidente, la tracciabilità è inseparabile dalla sostenibilità e permette di creare la base per i tre pilastri che la definiscono (Kumar et al).

- o *Lab. 3- Tracciabilità per la sostenibilità I:* Questo laboratorio è coordinato dallo IUAV, dal Dipartimento di Cultura del Progetto, e mira ad analizzare i diversi sistemi di tracciabilità conosciuti e implementati fino ad oggi. In particolare, ne analizza gli aspetti di ideazione, produzione, distribuzione e comunicazione studiando l'utilità della tracciabilità per l'avvio e la comunicazione di progetti di sostenibilità, concentrandosi in modo particolare sulla tracciabilità per il riuso: la tracciabilità viene qui identificata come il presupposto alla realizzazione di modelli di business fondati sul concetto di economia circolare estendibile all'intera filiera produttiva e distributiva. Il collegamento tra tracciabilità e riuso, o riciclo, è segnalata anche nella letteratura, dove la tracciabilità viene riconosciuta come prerequisito fondamentale alla differenziazione dei prodotti che permette di evitare la miscelazione di materiali diversi nel processo di riciclo (Global Recycle Standard 2012). Il riciclo è a sua volta fondamentale per la costruzione di un futuro più sano e sostenibile (McDonough a Braungart 2010).
- o *Lab. 4- Tracciabilità per la sostenibilità II:* Quest'ultimo laboratorio è coordinato da Ca' Foscari, dal Dipartimento di Economia; punta ad analizzare la tracciabilità come strumento chiave della costruzione di una catena del valore sostenibile e in quanto tale come elemento focale delle strategie competitive delle aziende del settore.

Anche in questo caso i laboratori sono stati strutturati in 4 fasi: analisi della letteratura e dello stato dell'arte; analisi delle imprese partecipanti; incontro con le aziende ed esposizione di quanto emerso dalla precedente fase di analisi; studio dei risultati e

programmazione delle pratiche da svolgere in ogni azienda. Di seguito si riportano i risultati ottenuti dai due laboratori attraverso la realizzazione delle 4 fasi sopra indicate: in particolare, dalla prima fase di ricerca sono emersi alcuni fattori a contorno che contribuiscono ad incrementare l'importanza della tracciabilità per la sostenibilità. La diffusione di nuove tecnologie di tracciabilità rende la loro implementazione più semplice e sempre meno costosa, in grado di gestire un flusso di dati e di informazioni raccolti in maniera ordinata e resi disponibili ai consumatori in ogni momento. Inoltre, il cambiamento delle motivazioni alla base delle scelte di acquisto dei consumatori, orientate sempre più verso un acquisto consapevole, contribuiscono a rendere evidente la necessità di implementare sistemi di tracciabilità volti a migliorare la conoscenza dei clienti. Questi due fattori rendono evidente l'importanza che i sistemi di tracciabilità hanno, al punto da rendere evidente quanto la mancata implementazione di tali sistemi comporti un costo più grande della messa a punto degli stessi.

2.3.7 Analisi dell'NFC Tag

Il Dipartimento di Informatica dell'Università di Verona si occupa invece dell'analisi dei tag NFC, il cui utilizzo risulta altamente innovativo per il settore fashion, in particolare per scarpe e abbigliamento. La focalizzazione sugli aspetti più strettamente tecnologici della tracciabilità è fondamentale ai fini del raggiungimento degli obiettivi del progetto. Tali obiettivi consistono nel proporre una soluzione innovativa alla richiesta dei consumatori di maggior trasparenza lungo la filiera. Dalle analisi è emerso come gli NFC tag essendo a base di film sottile permettano il mantenimento della flessibilità caratteristica dei tessuti che compongono le calzature, persino la pelle. A questa caratteristica si aggiunge il vantaggio di integrazione al prodotto senza possibilità di successiva rimozione dello stesso dal prodotto moda, garantendo così l'autenticità del prodotto. Di seguito si riporta un'immagine che rappresenta uno dei test pratici effettuati al fine di scegliere il corretto posizionamento del tag all'interno delle calzature.



Figura 20- Test su possibile posizionamento. Fonte: Regione del Veneto - POR FESR 2014-2020

2.3.8 Il sistema TF-fashion

Un altro obiettivo prefissato inizialmente consiste nel dotare i prodotti dell'etichetta parlante contenente tutte le informazioni scelte dalle aziende stesse, come il luogo di origine delle materie prime e molte altre informazioni che offrano la possibilità di aumentare il valore del made in Italy percepito dal cliente finale una volta che egli entra in possesso delle informazioni. Al tempo stesso, la lettura delle etichette parlanti permette alle aziende di ottenere informazioni sui consumatori, come ad esempio le preferenze e i luoghi di acquisto del prodotto finale. All'interesse nell'informare il consumatore si affianca la scelta di ottenere una certificazione volontaria che permetta un'ulteriore differenziazione dai concorrenti. Questo torna utile nella promozione dell'immagine aziendale e facilita la nascita di sinergie tra le aziende certificate.

Il sistema TF-fashion come già visto nel capitolo precedente si pone come servizio, in tutta la regione, atto ad assicurare la tutela della trasparenza e della tracciabilità dei prodotti made in Italy lungo l'intera filiera. Nell'etichetta di tracciabilità (figura 21) vengono riportati i luoghi dove avvengono i processi che compongono il prodotto finale. Una tale certificazione si pone sempre di più come un'esigenza per le PMI che puntano a crescere nel settore e permette di raccontare la storia di un prodotto artigianale che rispetta valori di etica, autenticità e trasparenza; attraverso la creazione di un passaporto digitale che possa comportare un acquisto più consapevole.

CODICE DI TRACCIABILITÀ N°

DESIGN: _____

PELLAME CONCIATO: _____

TOMAIA LAVORATA: _____

SUOLA LAVORATA: _____

CALZATURA ASSEMBLATA: _____

CALZATURA RIFINITA: _____

TF Traceability & Fashion

TRACCIABILITÀ CONTROLLATA DAL SISTEMA
DELLE CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE

Figura 21 - Etichetta di tracciabilità TF-Fashion per calzature. Fonte: <http://www.tfashion.camcom.it/>

Il sistema TF-Fashion si appoggia alla piattaforma “etichetta parlante” consultabile dal sito www.labelcert.it, che contribuisce alla tutela della tracciabilità del made in Italy e rappresenta un sistema innovativo di etichettatura. Attraverso la piattaforma le PMI sono

in grado di utilizzare 3 interfacce contemporaneamente: *l'interfaccia produttore*, che rimane privata e accessibile attraverso autenticazione criptata, permette la gestione dei propri prodotti moda e dell'intera filiera da parte della PMI; *l'interfaccia B2B* raccoglie una mappa dei produttori certificati e un profilo per ciascuno di essi; infine, *l'interfaccia mobile* è quella che consente al consumatore di leggere l'etichetta tramite smartphone ed entrare immediatamente a conoscenza delle informazioni relative ad un determinato prodotto selezionato. Le ultime due interfacce sono pubbliche e quindi facilmente accessibili da clienti B2B e consumatori finali. La piattaforma facilita la gestione delle informazioni e l'abbinamento con il sistema di etichettatura prescelto dall'azienda (QRcode, NFC o RFID) per la tracciabilità del prodotto moda.

La stessa piattaforma viene quindi usata dalle aziende per l'inserimento dei dati e dai consumatori finali (tramite app) per la lettura delle informazioni inserite e la verifica della tracciabilità del prodotto. Di seguito si riportano alcune immagini che descrivono il funzionamento dell'applicazione mobile: il consumatore attraverso il dispositivo cellulare può leggere il QRcode o il tag NFC presente sul prodotto moda e l'applicazione riporta le informazioni ad esso associate.

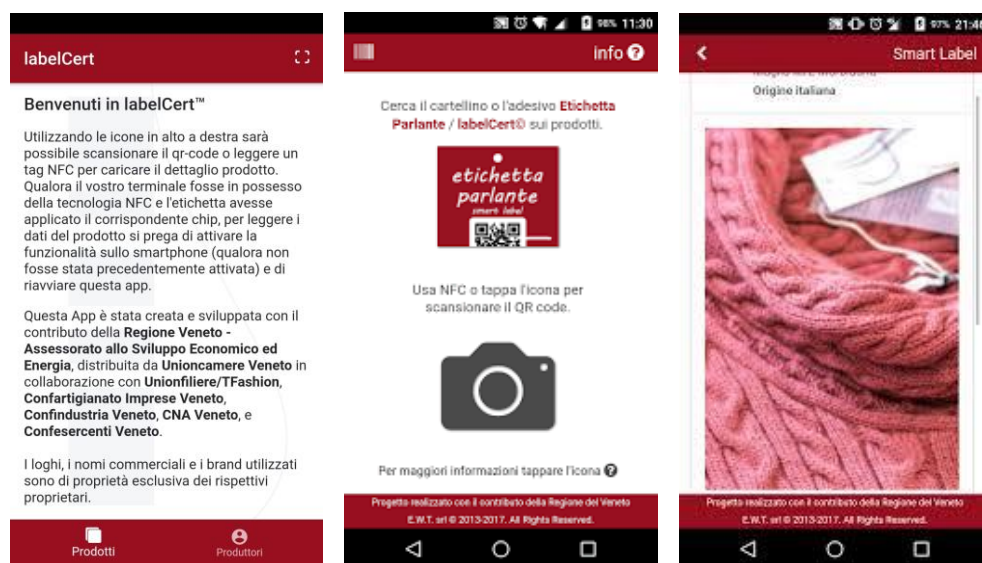


Figura 22- Funzionamento piattaforma labelCert mobile. Fonte: www.labelcert.it

All'interno dell'applicazione il consumatore può cercare i produttori che hanno deciso di adottare tale certificazione e ottenere le informazioni che il produttore decide di condividere. In figura si riporta l'esempio dell'azienda Barbato S.R.L. che attualmente è l'unica, tra quelle intervistate, ad aver reso accessibili informazioni generali quali i servizi offerti, una descrizione del profilo aziendale e alcuni contatti utili.



Figura 23-Esempio Barbato S.R.L. “informazioni produttore”

2.4 “TRACCIABILITÀ PER IL MARKETING”: LABORATORIO DEL DTG

Il DTG partecipa al progetto “Tracciabilità, certificazione e contraffazione dei prodotti moda made in Italy” attraverso il Laboratorio di Tracciabilità per il Marketing il quale, come precedentemente affermato, nasce dal desiderio di indagare le capacità di un sistema integrato di comunicazione, distribuzione e servizio di offrire un valore aggiunto al made in Italy.

2.4.1 Obiettivo del laboratorio:

L’obiettivo che ci si pone è quello di definire modelli e approcci utili alla valorizzazione del made in Italy e dell’immagine aziendale attraverso un’azione di marketing che punti a comunicare ai consumatori finali più informazioni possibili sulla filiera produttiva: per farlo risulta utile progettare una collaborazione con le PMI partecipanti. Da questa collaborazione possono nascere innovative modalità di comunicazione della tracciabilità implementata e nuovi modelli di business in grado di creare e consolidare il valore del made in Italy percepito dai consumatori.

2.4.2 Struttura del laboratorio

Come tutti gli altri, anche il laboratorio di Tracciabilità per il Marketing si può descrivere attraverso una struttura in quattro fasi:

Analisi dello stato dell'arte: la ricerca volge in questo caso a comprendere le caratteristiche di tracciabilità nella parte a valle della supply chain, in particolare per quanto riguarda il sistema moda italiano. Dall'analisi è emersa la presenza di un crescente interesse ai temi di sostenibilità e alla ricerca della tracciabilità come strumento di comunicazione delle pratiche sostenibili intraprese dalle aziende; in particolare si segnalano tre approcci utilizzati all'interno del settore. Tali approcci, definiti come tre diverse strategie di sostenibilità, sono stati descritti nel dettaglio nel capitolo precedente e vengono ora brevemente sintetizzati dall'immagine che segue.

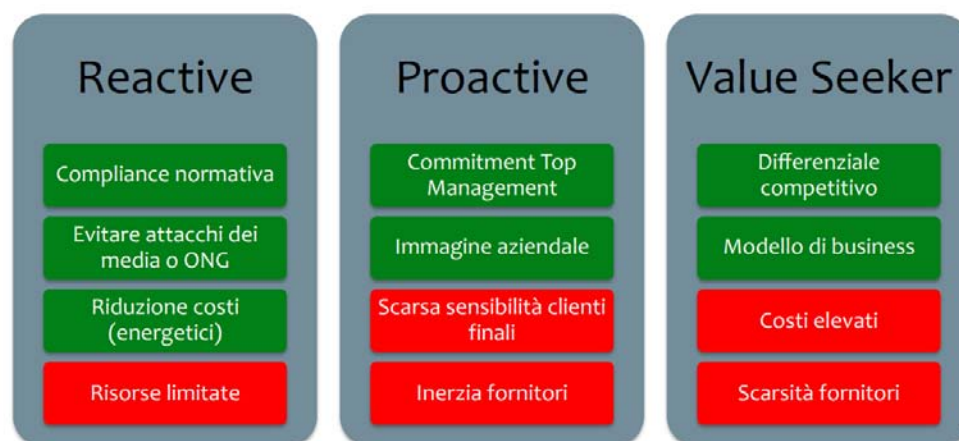


Figura 24 Tre Strategie di Sostenibilità- Fonte: Macchion et al., 2018

Raccolta di informazioni delle aziende partecipanti: si è proceduto con la creazione di un questionario (riportato in appendice 1) in grado di rilevare le strategie di sostenibilità e tracciabilità implementate dalle varie aziende. Il questionario si pone come strumento di valutazione ma può essere utilizzato anche come supporto per lo sviluppo delle strategie future. Lo strumento è stato suddiviso tra: dati generali dell'azienda, pratiche operative/organizzative di sostenibilità, driver e barriere e prevede una valutazione con scala likert da 1 a 5.

Presentazioni alle PMI partecipanti di quanto emerso dall'analisi dello stato dell'arte: Ad oggi sono due i momenti che sono stati dedicati alla condivisione di informazioni tra università e aziende. Nel primo workshop si è discusso dei trend del settore in termini di

pratiche di sostenibilità e tracciabilità e di strategie attualmente in uso dalle aziende partecipanti, mostrando loro gli ostacoli dominanti il settore lungo tutta la catena del valore.

Un secondo workshop è stato svolto al fine di comprendere le attuali strategie di marketing delle imprese e analizzare insieme dei possibili miglioramenti della comunicazione delle pratiche di sostenibilità e di tracciabilità. È stata evidenziata la diffusione crescente dei canali di comunicazione web come principale vettore di informazione per trasmettere il proprio interesse nei temi della sostenibilità e la relazione attualmente esistente tra comunicazione e pratiche sostenibili attuate da ogni azienda in riferimento alla matrice *comunicazione web-pratiche di sostenibilità* analizzata nel primo capitolo.

Analisi dei risultati ottenuti dai workshop: ciò che è emerso dal primo workshop è la presenza di una elevata complessità nel network con conseguenti difficoltà e barriere all'implementazione di pratiche sostenibili per le PMI. Queste difficoltà sono inoltre amplificate dalle relazioni di potere tra cliente e fornitore che limitano il potere decisionale delle aziende in esame e così facendo si aggiungono alle altre barriere che le PMI si trovano a dover superare.

L'analisi dei casi studio delle aziende partecipanti al progetto ha inizio alla fine del secondo workshop e mira ad analizzare i risultati ottenuti dal confronto tra università e aziende, cercando di offrire un supporto alle PMI nell'ottica di una modifica delle loro strategie aziendali sia di sostenibilità e tracciabilità che di comunicazione. Ciò è possibile attraverso la definizione di strumenti come una roadmap in grado di permettere facilmente alle aziende di individuare il proprio posizionamento rispetto ai competitor e agire di conseguenza alla ricerca di un vantaggio competitivo che duri nel tempo.

3 CAPITOLO: METODO PER LA RACCOLTA E L'ANALISI DEI CASI DI STUDIO

3.1 STRUTTURA DEL PROGETTO

Il progetto di tesi, il quale si sviluppa all'interno del laboratorio di "tracciabilità per il marketing" descritto in precedenza, riguarda lo studio delle PMI partecipanti al progetto di tracciabilità. L'obiettivo è quello di rendere noto a tutte le aziende il proprio posizionamento rispetto ai competitor del settore, evidenziando i fattori di differenziazione e i punti di forza e di debolezza e cercando di offrire un aiuto per una pianificazione strategica del futuro.

Lo studio è stato progettato secondo un utilizzo misto di metodi diversi, al fine di fornire un'analisi completa del contesto di riferimento per ciascun caso in esame. Si è iniziato con una serie di interviste semi-strutturate con manager e rappresentanti di ciascuna PMI a cui è seguita la compilazione dei questionari di valutazione presentati dall'università durante uno degli incontri con le aziende partecipanti al progetto. Il questionario (in appendice 1) è formato da una prima introduzione aziendale a cui seguono domande a cui attribuire un punteggio secondo scala likert (da 1=per nulla a 5=del tutto). Tali domande sono suddivise in sezioni riguardanti le pratiche operative e organizzative di sostenibilità e i driver e le barriere all'implementazione della sostenibilità aziendale.

La struttura sulla quale si basa il progetto di tesi è raffigurata sinteticamente dallo schema seguente:

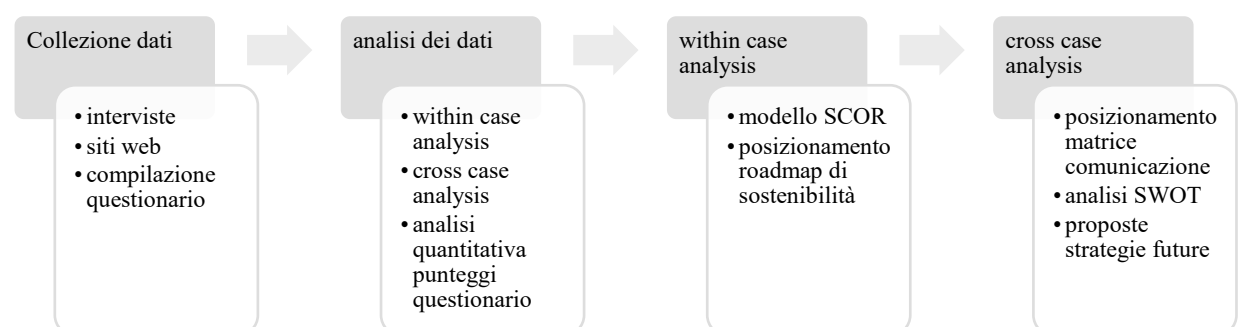


Figura 25- Struttura del progetto di tesi

3.2 COLLEZIONE DEI DATI

La metodologia seguita per l'analisi dei casi studio prevede la raccolta dei dati da analizzare attraverso la realizzazione di interviste telefoniche semi-strutturate, con manager e imprenditori delle varie aziende. Le interviste hanno seguito un protocollo (riportato in appendice 2) uguale per ciascuna impresa intervistata, al duplice scopo di: compilare per ciascuna impresa il questionario di valutazione proposto in fase iniziale del laboratorio e approfondire la visione aziendale e le pratiche di sostenibilità e tracciabilità effettuate dalle singole aziende, soffermandosi sui driver e sulle barriere riscontrate da ciascun azienda e analizzando la situazione attuale e le difficoltà derivanti dall'emergenza causata dalla diffusione del Covid-19.

Il protocollo di intervista consiste in un insieme di domande suddivise per argomenti: tracciabilità, pratiche di sostenibilità e driver/barriere all'implementazione delle pratiche sostenibili. Il primo gruppo di domande sulla tracciabilità mira a comprendere le motivazioni alla base della scelta che ha portato le aziende a partecipare al progetto regionale, gli obiettivi che l'azienda mira a raggiungere e i risultati che prevede di ottenere. Il secondo gruppo di domande, inerente alle pratiche di sostenibilità, è ideato in riferimento al questionario di valutazione, suddividendo e sintetizzando le domande presenti in 8 macrocategorie tali da permettere un discorso più fluente con gli intervistati: certificazioni e standard, processi sostenibili (produttivi e organizzativi), edificio, gestione degli scarti, responsabilità sociale e/o ambientale, catena di fornitura, delivery e design di prodotto. L'ultimo gruppo di domande mira invece a comprendere, secondo il punto di vista delle aziende, da un lato gli ostacoli all'implementazione di nuovi progetti di sostenibilità e dall'altro i fattori che impongono o spingono le aziende ad un maggior interesse verso tali questioni. L'utilizzo di interviste semi-strutturate ha permesso agli intervistati di approfondire questioni inizialmente inaspettate.

Ai dati primari ottenuti dalle interviste sono stati uniti dati secondari: informazioni aggiuntive tratte dai siti web delle varie aziende e da rapporti intermedi dello svolgimento del progetto di tracciabilità. L'utilizzo delle interviste semi-strutturate e del questionario di valutazione basato su scala likert ha permesso di ottenere dati sia qualitativi che quantitativi dai quali è stato possibile identificare un posizionamento oggettivo di ciascuna azienda rispetto ai modelli utilizzati (roadmap di sostenibilità, modello SCOR e matrice comunicazione-pratiche sostenibili) che verranno illustrati in seguito. Le informazioni maggiormente qualitative sono invece state elaborate attraverso altri strumenti come

l'analisi PESTEL e l'analisi SWOT al fine di ricavare osservazioni di contesto generale da cui trarre spunto per proporre strategie di miglioramento per il futuro, raggiungendo così gli obiettivi del progetto di tesi.

3.3 STRUMENTI E MODELLI DI ANALISI

Per una prima analisi del macroambiente in cui le PMI si inseriscono è opportuno utilizzare un'analisi PESTEL, a cui segue l'utilizzo del modello SCOR e della Roadmap per lo studio delle pratiche di sostenibilità svolte da ogni azienda intervistata e il conseguente posizionamento rispetto alle concorrenti. Sulla base di quanto appreso nelle interviste e considerando l'importanza da attribuire alla comunicazione, è utile realizzare il posizionamento di tutte le imprese rispetto alla già descritta matrice “comunicazione-pratiche sostenibili”. L'analisi SWOT, infine, offre uno spunto di riflessione sulla situazione attuale AS IS e sulle possibili strategie da adottare per un vantaggio competitivo futuro, sulla base dei punti di forza e delle debolezze del distretto calzaturiero nel suo complesso.

In un primo momento attraverso l'utilizzo di suddetti modelli e seguendo un approccio orientato alla pratica, come suggerito dalla roadmap, è stato possibile riconoscere il contesto generale di riferimento e identificare le pratiche sostenibili, i driver e le barriere caratteristiche di ogni impresa. Questo ha permesso di posizionare ciascuna PMI nella roadmap di riferimento. In un secondo momento si è passati ad un'analisi incrociata che confrontasse le varie aziende in funzione delle pratiche di sostenibilità implementate, per trovare gli aspetti comuni e ottenere una visione più ampia delle caratteristiche del settore.

Di seguito ogni modello viene descritto in maniera più dettagliata:

3.3.1 Analisi PESTEL:

È utile, inizialmente, andare a definire il macroambiente in cui il progetto di tesi e le PMI si inseriscono. A tal fine risulta valida l'analisi PESTEL, in grado di evidenziare i fattori impattanti sulle performance aziendali. Sebbene sia uno strumento adatto soprattutto all'avvio di una nuova realtà di business, può ugualmente risultare di interesse per il settore moda, caratterizzato da continui cambiamenti e nuovi bisogni da soddisfare. Il termine PESTEL deriva dall'acronimo dei sei fattori che vengono considerati da questo strumento: fattori Politici, Economici, Sociali, Tecnologici, Ecologici (ambientali) e Legali. Di seguito

viene riportata una figura che sintetizza alcuni dei principali elementi per ciascun fattore. Ognuno dei sei fattori può avere, a seconda del settore di riferimento, rilevanze diverse (B2U, 2016).

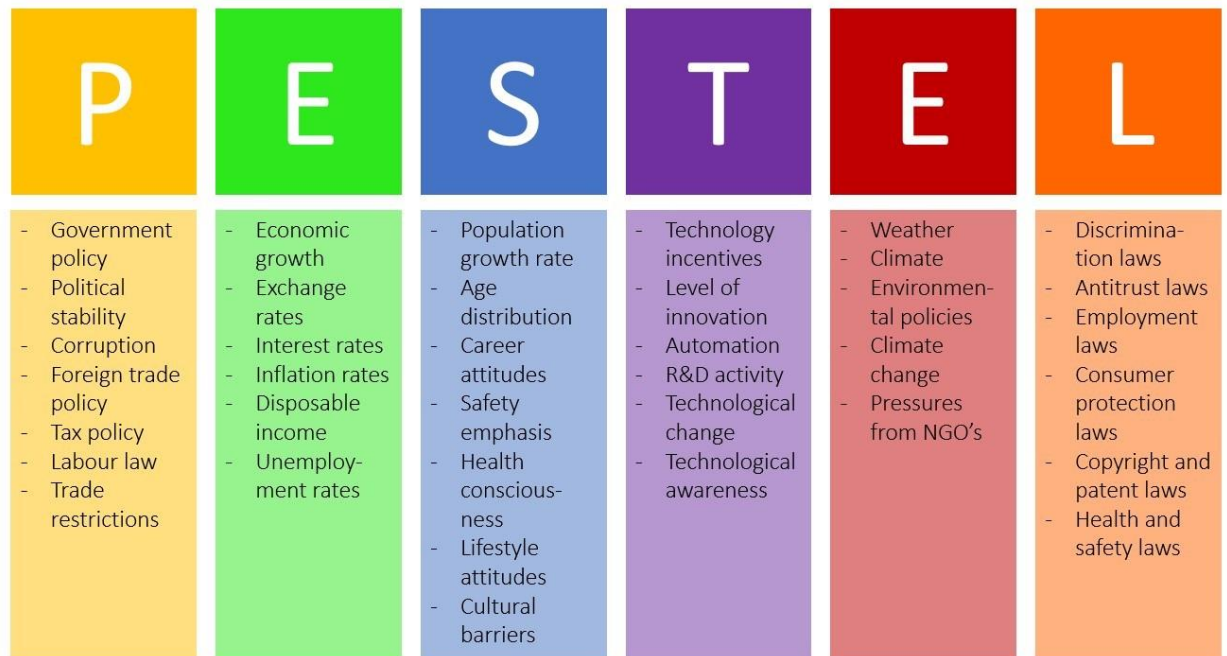


Figura 26 Analisi PESTEL. fonte: <https://i0.wp.com/www.business-to-you.com/wp-content/uploads/2016/09/PESTEL.jpg>

3.3.2 Modello SCOR (Supply Chain Operations Reference)

Il supply chain Council (SCC), un'organizzazione fondata nel 1996 di cui fanno parte migliaia di aziende ed enti a livello internazionale, ha ideato questo strumento per migliorare i processi lungo la supply chain puntando a farlo diventare il modello di riferimento, univoco e standardizzato (Logistica, 2014), per aziende di qualsiasi dimensione e settore industriale (Lovecchio 2013). Tale modello è sempre più utilizzato per valutare e confrontare le performance di ciascuna catena di fornitura e permette di migliorare le pratiche interne ed esterne alla singola impresa, rendendo possibile la condivisione delle iniziative ad ogni parte coinvolta (Slack et. al., 2013) tramite un linguaggio standardizzato, comune a tutti gli attori della supply chain. Il modello prevede il collegamento di processi di business, indicatori di performance (KPI) e “best practice” in maniera gerarchica ed interconnessa. La figura che segue riporta la struttura del modello SCOR.

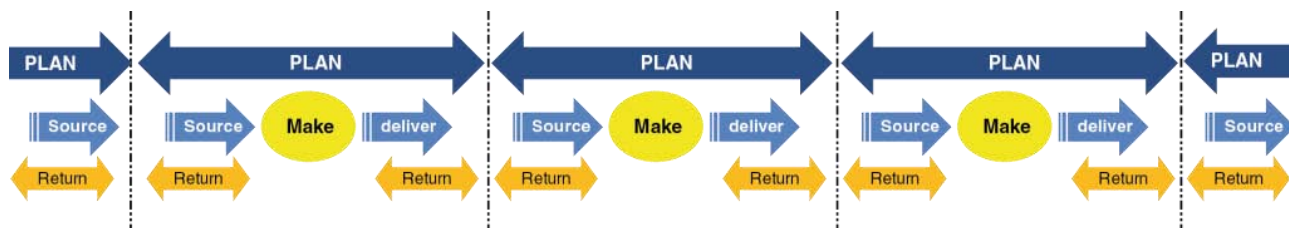


Figura 27 modello SCOR. Fonte: <https://www.logisticaneews.it/il-modello-scor-lanello-mancante/>

I **processi di business** sono trasversali all'organizzazione (Lovecchio, 2013), sono cinque e comprendono tutte le possibili attività di ogni azienda o supply chain purché coerenti con gli obiettivi di business. Ogni anello che costituisce la catena di fornitura è scomponibile quindi in cinque tipologie di processi ognuno dei quali identifica un rapporto tra fornitore e cliente: approvvigionamento (source), produzione (make), consegna (deliver), pianificazione (plan) e recupero (return). I cinque processi vengono poi modellizzati secondo livelli crescenti di dettaglio, come si evince dalla figura che segue.

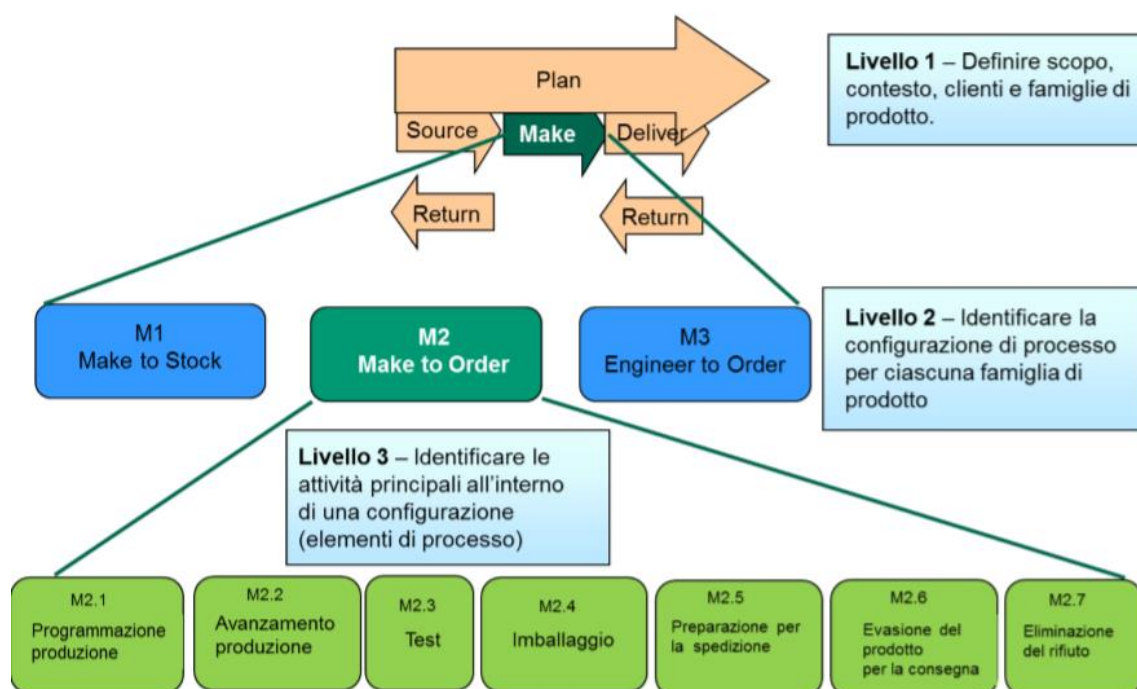


Figura 28- Esempio di esplosione fino al terzo livello del processo "make" Fonte: Lovecchio, 2013

Gli **indicatori di performance** costituiscono l'elemento principale attraverso il quale viene effettuata l'attività di benchmarking. Anche i KPI sono strutturati per livelli e variano per ciascuno di essi. Al primo stadio, per esempio, si riferiscono principalmente a cinque attributi: affidabilità (reliability), reattività (responsiveness), agilità (agility), costo (cost), indice patrimoniale (asset management) (Lovecchio, 2013). L'attività di benchmarking è

resa efficace proprio dall'utilizzo di indicatori condivisi che permettono un immediato confronto tra le aziende.

Le **best practice** identificate dal SCC risultano oltre 400 e vengono definite come “di corrente applicazione, con una struttura comprovata, riproducibili, con metodo non ambiguo e con un impatto positivo sui risultati” (Slack et. al., 2013). Esse si pongono come le attività necessarie a risolvere le carenze emerse dalla valutazione dei KPI a confronto con le altre aziende. Secondo l'ultima versione del modello SCOR, le best practice possono essere classificate attraverso quattro caratteristiche: “migliore”, “emergente”, “standard” o “calante”. Tali caratteristiche aiutano nella scelta delle “best practice” più adatte ad ogni impresa (Lovecchio, 2013).

L'utilizzo del modello SCOR porta a molti benefici come l'approfondita conoscenza dei processi dell'intera supply chain e il miglioramento delle sue performance. Aiuta inoltre nell'allineamento di manager e personale con gli obiettivi strategici. Il modello è “cross-industry” e per questo applicabile a molteplici settori industriali (Logistica, 2014) Ogni azienda che ritiene l'ottenimento di una supply chain efficiente un modo per trarre vantaggio competitivo, trova nel modello SCOR un utile supporto.

Applicando il modello SCOR alla situazione attuale e in particolare al settore moda è stato sviluppato un modello leggermente diverso dallo standard, al fine di contemplare al suo interno le pratiche di sostenibilità che sempre di più stanno diventando necessarie per l'ottenimento di un vantaggio competitivo. Il modello che ne deriva si sofferma in particolare sulle best practice sostenibili e aggiunge alcuni elementi al contorno: *driver* e *barriere* all'implementazione delle pratiche sostenibili e *fattori contestuali* in cui l'azienda si inserisce.

Nell'articolo “Strategic approaches to sustainability in fashion supply chain management” di Macchion et. al. (2017) sono state studiate le pratiche di sostenibilità attraverso i cinque processi di business identificati dal modello SCOR, aggiungendo però ulteriori processi tipici del business della moda; quali governance, NPD e retail. Alla *governance* si sta attribuendo crescente importanza, al fine di ottenere una riprogettazione della filiera oltre che dal punto di vista strategico anche a livello organizzativo (Formentini e Taticchi, 2016). Particolarmente importanti solo le fasi iniziali di sviluppo, soprattutto se si cerca di puntare a collezioni sostenibili: per questo motivo è stato considerato anche l'*NPD* (New product development). Infine, il *retail* rappresenta per il sistema moda il punto diretto di incontro

con il cliente finale e come tale è fondamentale nel cambiamento della sostenibilità (Burnes and Towers 2016); per questo motivo non può essere omesso dall’analisi complessiva. Da queste considerazioni nasce il modello riportato in figura il quale rappresenta lo strumento utilizzato nel caso studio in esame.

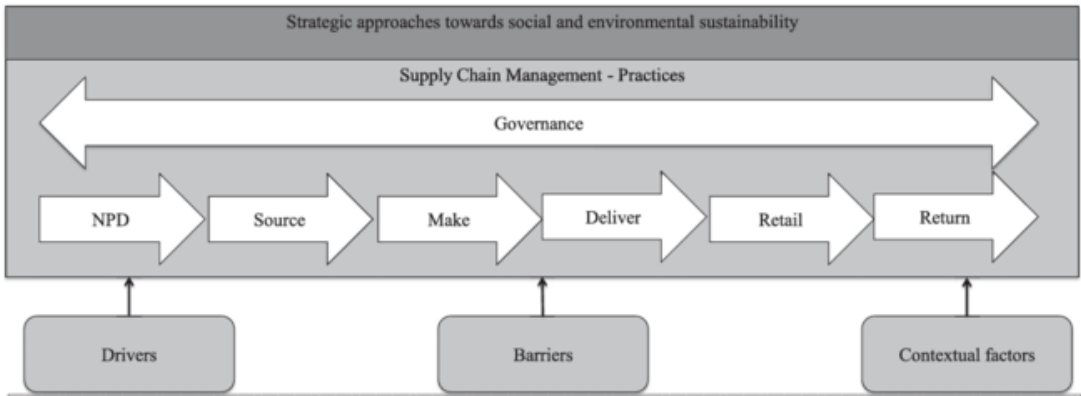


Figura 29- SCOR model practices. Fonte: Macchion et al, 2017

Per ognuno dei processi di business considerati l’articolo riporta le principali pratiche sostenibili effettuate, in riferimento all’area supply chain, come riportato in figura 5:

SUSTAINABILITY PRACTICES in SCM areas	
NPD: Practices from the earliest moments of collections creation	Green design concepts LCA
Source: Practices to identify sources and suppliers able to provide materials required	Procurement of green materials (recyclables and recycled materials) Respect for workers' conditions Supplier monitoring
Make: Manufacturing and assembly practices	Green production technologies Control of the supply chain for social questions
Delivery: Product delivery practices	Sustainable logistics practices (optimisation of load factor or the choice of low-emission transportation)
Retail: Practices implemented in stores	Reduction of packaging volume and energy consumption Improvement of recycling activities Informing customers about the sustainable policies and actions undertaken by fashion brands
Return: Practices associated with returning products at their end of life	Disposal of products at the end of their life cycles
Governance: Practices to redesign the strategic and organisational levels	Identification of key roles and figures in supporting sustainability programmes

Figura 30- Pratiche di sostenibilità Fonte: Macchion et al., 2017

3.3.3 Roadmap di sostenibilità

L’implementazione del modello SCOR avviene attraverso l’utilizzo di una Roadmap, un concetto vasto e ampiamente utilizzato per diversi contesti aziendali. Esistono molti modi di intendere una Roadmap: viene definita “un piano dettagliato per guidare il progresso verso un obiettivo” (Reuver et al., 2013) ma anche “uno strumento utile

all'implementazione della strategia aziendale in grado di sviluppare efficaci rapporti con gli stakeholders aziendali" (Leitão et al., 2013). La roadmap qui utilizzata rappresenta una guida "step by step" al raggiungimento dell'obiettivo finale: l'implementazione di una supply chain sostenibile. Infatti, l'utilizzo di questi modelli è considerato una delle attività importanti nella gestione della supply chain (Jantan et al., 2006) in quanto contribuisce ad una chiara comprensione delle attività da svolgere, secondo un ordine ragionato.

Per raggiungere obiettivi di sostenibilità è particolarmente adatta una roadmap orientata alla pratica, in modo da definire un percorso di crescita e miglioramento delle aziende (Moretto et al., 2018). È importante iniziare il cambiamento verso la sostenibilità partendo da una visione d'insieme orientata al lungo periodo. Esistono, ad oggi, molte roadmap differenti finalizzate a lavorare su aspetti diversi della sostenibilità, legati per esempio alla progettazione di prodotti piuttosto che alla gestione aziendale (Moretto et al., 2018), tutti focalizzati sulla singola azienda. Gli unici ad aver proposto un percorso di miglioramento delle pratiche di sostenibilità sia in ottica interna che lungo l'intera supply chain sono Nidumolu et al. (2009) in "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation" e Valkokari et al. (2014) in "Road-mapping the business potential of sustainability within the European manufacturing industry".

Spetta a Moretto et al. (2018) il riconoscimento di aver realizzato una roadmap completa, che comprenda gli aspetti sia ambientali che sociali della sostenibilità, attraverso una prospettiva a lungo termine che consideri l'intera supply chain piuttosto che la singola azienda. Questa roadmap, specifica per il settore moda, si pone come strumento utile allo sviluppo dei casi analizzati nel progetto di tesi. L'immagine che segue rappresenta la roadmap come risultato della ricerca di Moretto et al. (2018), essa è composta da cinque fasi che si susseguono una dopo l'altra, ogni fase è composta da una serie di pratiche sostenibili, operative e organizzative, utili al raggiungimento dell'obiettivo finale indicato. Ciascuna fase risulta via via più ampia e impegnativa rispetto alla precedente e il passaggio da un livello al successivo è garantito solo in seguito al pieno completamento di ciascuno di essi.

	Practices		Main objective
	Operational practices	Goal	Goal
0. Law compliance	Respect of limit related to chemical and hazardous materials in final products and raw materials, emission, waste management	Respect of law regarding health and safety at work	Law compliance for national/ international selling
1. AS-IS evaluation	Mapping of processes to evaluate their consumption - Adopt universally recognised standard (LCA at the internal level; ILO; UNGC) Certification (beginning process) - Mechanical and/or chemical analysis on final product	- Regular meeting on sustainability Philanthropic initiatives - Employee training on health and safety at work - Definition of sustainability goals (formal and written policy; code of conducts)	Understanding what is sustainability Assessing sustainability potential (in terms of benefits, cost, efforts) Promoting awareness about sustainability among managers
2. Internal sustainability improvement	- Sustainable materials (e.g. Eco-friendly packaging) - Internal improvement of logistics - Internal traceability - Introduction of green-building solutions - Energy and natural resources efficiency program Avoiding high-impact operations	- Economic incentives for managers and employees related to sustainability objectives - Employee training on environmental sustainability - Definition of a CSR structure, sustainability committee, Chief Sustainability Officer - Internal reporting - Micro-budgets for sustainability internal projects Projects with external actors (e.g. consultants, researcher) - Benefit and organisational welfare - External communication	Internal performance improvements Promoting awareness about sustainability among all the organisation
3. SC assessment and improvement	- Purchase of sustainable materials - Supplier selection - Supplier monitoring LCA at SC level		Evaluation of sustainability practices implementation at SC level
4. SC and system development	- Supplier collaboration Redesign of network - External traceability	- Advanced sustainability reporting Knowledge sharing with suppliers and actors of the SC	Development of new technologies/processes/materials at SC level

Figura 31- Roadmap. Fonte: Moretto et al., 2018

Livello 0- Law compliance: rispettare le normative (relative, per esempio, alla sicurezza dei lavoratori, al rispetto delle emissioni, all’abbattimento delle forme di discriminazione dei dipendenti) è il primo step verso l’implementazione di pratiche di sostenibilità.

Livello 1- AS IS evaluation: riguarda la situazione attuale dell’azienda alla ricerca della definizione interna del concetto di sostenibilità, valuta costi e benefici della potenziale implementazione di pratiche sostenibili e indaga la consapevolezza interna di tali obiettivi di sostenibilità. Qui vengono valutate le competenze interne e mappati i processi produttivi, spesso attraverso un codice di condotta. In questa fase rientra l’acquisizione di certificazioni e standard ampiamente riconosciuti oltre che la formazione dei dipendenti sui temi della sostenibilità e la realizzazione di iniziative filantropiche.

Livello 2- Internal sustainability improvement: il livello successivo comprende tutte le pratiche volte al miglioramento della situazione interna iniziale, come l’ottimizzazione delle performance di sostenibilità, l’aumento della consapevolezza dei lavoratori, la riprogettazione di processi nel rispetto dell’ambiente e del sociale per un aumento dell’efficienza energetica.

Livello 3- Supply chain assessment and improvement: in questo livello l’attenzione per le tematiche di sostenibilità viene estesa all’intera supply chain attraverso (per esempio) la selezione dei fornitori sulla base di criteri di sostenibilità o l’acquisto di materie prime

certificate. Qui le pratiche sostenibili sono numerose, richiedendo sforzi e risorse onerosi al fine di raggiungere una completa gamma di pratiche differenti e complementari.

Livello 4- Supply chain and system development: l'ultimo livello prevede lo sviluppo di nuove tecnologie e processi, a livello di catena di fornitura, rendendo fondamentale la collaborazione tra tutti gli attori della supply chain e la riprogettazione della rete logistica. Questa fase prevede il sostegno ai partner della catena di fornitura qualora questi abbiano conoscenze e risorse limitate all'implementazione autonoma delle pratiche sostenibili.

3.3.4 Analisi SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Nell'ottica di analisi delle strategie attuali e future delle aziende intervistate risulta utile l'utilizzo dell'analisi SWOT (figura 7) (la cui invenzione viene attribuita ad Albert Humphrey), che rappresenta uno strumento integrato che permette di individuare da un lato i punti di forza e debolezza interni dell'azienda e dall'altro le opportunità e le minacce esterne (Silva et al, 2015), al fine di definire con chiarezza la situazione AS IS delle PMI nell'ottica di una visione verso il futuro (TO BE). L'analisi permette di ottenere una visione d'insieme dell'ambiente competitivo in cui le aziende si inseriscono, evidenziandone tutte le prerogative e tutti i difetti e fornendo un utile strumento nella formulazione strategica di posizionamento.

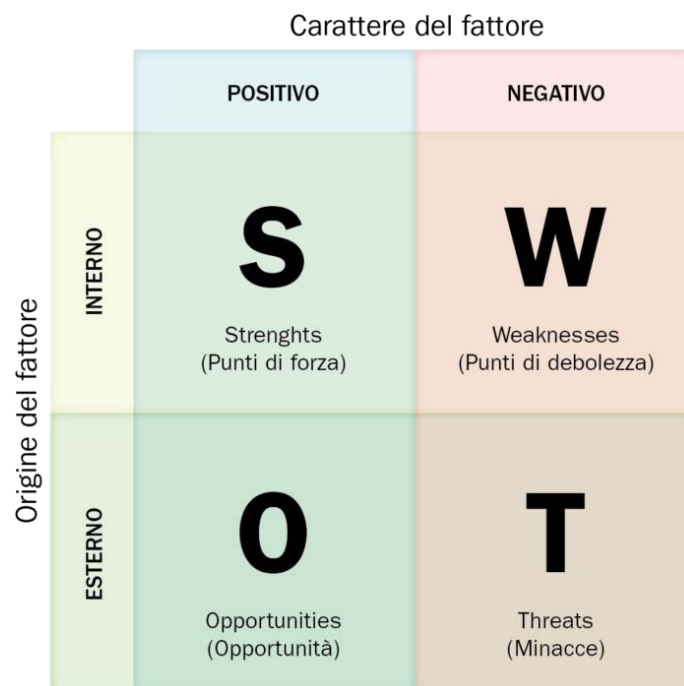


Figura 32- Matrice SWOT. Fonte: <https://www.meccanicanews.com/2019/01/28/matrice-swot/>

3.4 ANALISI DEI DATI: WITHIN CASE ANALYSIS E CROSS CASE ANALYSIS

L'analisi dei dati ha permesso di raggiungere gli obiettivi del progetto di tesi quali il posizionamento delle aziende rispetto alla roadmap di sostenibilità, rispetto alla matrice comunicazione-pratiche di sostenibilità e, di conseguenza, rispetto ai competitor del settore. In particolare, l'analisi dei dati va distinta tra quantitativa e qualitativa e tra analisi dei singoli casi (within case analysis) e analisi incrociata (cross case analysis). I due approcci sono tra loro collegati e prevedono un iniziale approfondimento dei singoli casi in esame al fine di poter trarre da ciascuno delle conclusioni generali, adeguate all'intero contesto di riferimento.

Within case analysis: L'analisi dei singoli casi studio è la prima ad essere effettuata, e consiste in un'analisi quantitativa delle informazioni ottenute attraverso il questionario di valutazione e le risposte alle domande che formano il protocollo di intervista. Quest'analisi prevede un'attenta focalizzazione sugli elementi caratteristici di ciascuna azienda.

Per ogni caso in esame è stato realizzato un modello SCOR ed è stato definito un posizionamento rispetto alla roadmap di sostenibilità. Per la creazione del modello SCOR sono state identificate e codificate le risposte alle domande del protocollo di intervista, in modo da ottenere per ogni azienda l'insieme di pratiche di sostenibilità e tracciabilità effettuate, classificate secondo quanto richiesto dal modello stesso. Il medesimo processo è avvenuto per ciascuna impresa intervistata, in modo che le pratiche equivalenti fossero classificate allo stesso modo per ciascuna PMI. Le stesse codifiche sono state utilizzate per il posizionamento rispetto alla roadmap, unendo ai dati quantitativi ulteriori informazioni qualitative apprese durante le interviste e dall'analisi dei dati secondari.

Cross case analysis: I risultati ottenuti hanno permesso di esplorare in modo dettagliato le similitudini e le differenze presenti tra i casi in esame, rendendo possibile un'analisi incrociata volta all'ottenimento di considerazioni attribuibili al contesto generale. L'analisi incrociata, oltre ad analizzare nel dettaglio similitudini e differenze tra le aziende, persegue l'obiettivo di confrontare il posizionamento delle varie PMI rispetto al contesto di riferimento e rispetto ai competitor al fine di evidenziare le principali criticità esistenti e offrire delle possibili soluzioni per il miglioramento futuro.

All'interno del caso incrociato si è effettuato il posizionamento delle aziende rispetto alla matrice comunicazione-pratiche di sostenibilità. Tale posizionamento è stato ottenuto secondo un'analisi quantitativa, codificando le risposte ai questionari di valutazione (come riportato in Appendice 3). All'interno del questionario si sono identificate da un lato tutte le domande inerenti a pratiche di sostenibilità implementate da ciascuna azienda (per un totale di 72 domande), e dall'altro lato le domande riguardanti il livello di comunicazione attualmente realizzato (3 domande in totale). Ad ogni risposta è stato attribuito un punteggio equivalente al livello di scala likert indicato (Ad esempio, tutte le domande che hanno raggiunto una valutazione pari a 5 sul questionario, sono state convertite in un punteggio pari a 5). I punti di ciascuna domanda sono stati infine sommati e confrontati al range di punteggio ottenibile (tra 72 e $5 \cdot 72 = 330$ per le pratiche di sostenibilità, tra 3 e $3 \cdot 5 = 15$ per il livello di comunicazione). Questi calcoli sono stati eseguiti, con il supporto di Excel, per ciascuna azienda e i risultati sono stati confrontati, normalizzati e riportati in una tabella di riferimento da cui si è potuto trarre conclusioni riguardo ai vari posizionamenti e alle possibili strategie di miglioramento.

Tranne per quanto riguarda il posizionamento qui descritto, l'analisi incrociata si basa principalmente su un'analisi di tipo qualitativo, sviluppando ragionamenti atti ad interpretare le informazioni ottenute. La discussione finale dei risultati, realizzata attraverso l'analisi SWOT, incorpora quindi dati qualitativi e quantitativi al fine di discutere la situazione attuale delle varie aziende e offrire sostegno alle stesse attraverso la proposta di possibili strategie per un futuro miglioramento che permetta alle PMI di ottenere un potenziale vantaggio competitivo.

4 CAPITOLO: CASI DI STUDIO E RISULTATI

Sono 5 le PMI che si sono rese disponibili all'intervista e che di conseguenza fanno parte dei casi studio analizzati nel progetto di tesi: Barbato S.R.L., Masiero Lorenzo S.R.L., Calzaturificio Baldan 88 S.R.L., Calzaturificio Bellò S.R.L. e CDivertiamo S.R.L.. Tutte le aziende oltre ad essere rappresentative del made in Italy, figurano come esempi di aziende calzaturiere della Riviera del Brenta, facenti parte dell'ACRiB e del Politecnico Calzaturiero.

Attraverso la codifica delle interviste e di informazioni aggiuntive ottenute tramite il web, per ogni azienda sono state identificate le pratiche di sostenibilità (ambientale e/o sociale) utilizzando il modello SCOR e identificando un posizionamento sulla roadmap precedentemente descritta. Prima di riportare quanto emerso per ciascuna azienda è però importante descrivere il macroambiente in cui le PMI si inseriscono, attraverso l'utilizzo dell'analisi P.E.S.T.E.L. riportata nella tabella che segue:

P	E	S	T	E	L
SDG's goals	Covid19	Interesse stakeholders	Crescente sviluppo, sistemi tracciabilità	Interesse stakeholders	Leggi stringenti

Tabella 4-Sintesi analisi PESTEL

Politico: dall'analisi della letteratura svolta nel primo capitolo emerge la presenza degli obiettivi posti dalle Nazioni Unite in favore dello sviluppo sostenibile (SDG's) espressi all'interno dell'Agenda 2030. È evidente che, per quanto riguarda l'ambiente politico, la ricerca di miglioramento delle pratiche di sostenibilità da parte di ogni organizzazione è ritenuto di fondamentale importanza. Dei 17 obiettivi promossi dalle Nazioni Unite, in particolare, il settore della moda è chiamato a soddisfare i seguenti (fashiontakesaction-<https://fashiontakesaction.com/sdgs/>): n.1: nessuna povertà, n.3: salute e benessere, n.4: educazione di qualità, n.5 equità di genere, n.6 acqua pulita, n.8 lavoro dignitoso e crescita economica, n.12: consumo e produzione responsabili, n.13: azioni per il clima e n.14: vita sott'acqua.

Economico: dal punto di vista economico il contesto di inserimento del progetto è variato durante l'attuazione dello stesso. Il sistema moda italiano fornisce un importante contributo all'economia del paese, resa incerta dall'emergere della crisi dovuta all'espandersi del

Covid-19, la quale sta avendo un forte impatto anche sull'economia del paese e sta colpendo, tra i vari settori, anche quello della moda.

Sociale: dal punto di vista degli aspetti sociali è importante definire la figura del consumatore come di uno stakeholder sempre più interessato alle tematiche di sostenibilità sociale, a tutela dei diritti dei lavoratori e a garanzia di paghe eque che garantiscano a ciascun dipendente lungo l'intera filiera uno stile di vita dignitoso. Anche per questo fattore l'evolversi della situazione del Covid-19 contribuirà, secondo gli esperti, ad una crescente attenzione e consapevolezza verso queste tematiche richiedendo in futuro un'attenzione maggiore anche da parte dei produttori.

Tecnologico: sebbene possa sembrare che la tecnologia non abbia a che fare con la moda, la crescente richiesta di trasparenza e di imposizione di nuovi modelli di business orientati ad un'economia circolare rende fondamentale lo studio dello sviluppo tecnologico. La crescita esponenziale di tecnologie di tracciabilità può venire a sostegno delle aziende nel soddisfare le richieste del consumatore.

Ecologico (Ambientale): come per gli aspetti sociali anche l'attenzione per l'ambiente sta crescendo rapidamente da parte dei consumatori finali. L'emergenza Covid-19 ha reso evidente l'impatto che le attività produttive hanno nei confronti dell'inquinamento atmosferico. Immagini come quella che segue sono state condivise sui social raggiungendo in poco tempo l'attenzione di molti cittadini.

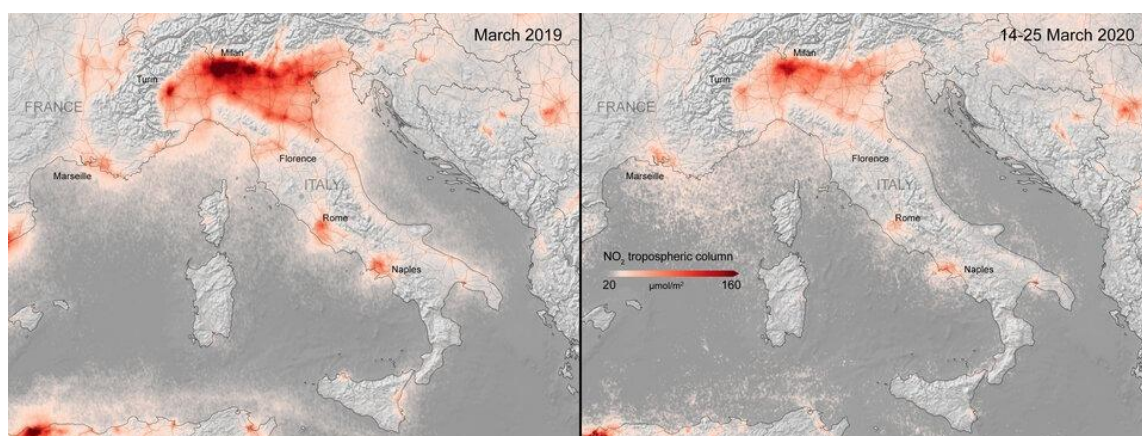


Figura 33- valori di NO₂ nella Pianura Padana vista dall'agenzia spaziale europea ESA Copernicus nel marzo 2019 e nel marzo 2020. Fonte: <https://masterx.iulm.it/news/economia/relazione-tra-inquinamento-e-covid-ecco-cosa-dicono-gli-studi-e-il-green-deal/>

Legislativo: in Italia le leggi si fanno sempre più stringenti riguardo al rispetto di limiti per quanto riguarda emissioni e utilizzo di sostanze inquinanti. Alle normative si affiancano poi numerose certificazioni e standard volontari, i quali però non sono ancora obbligatori per legge.

4.1 BARBATO S.R.L.

L'azienda Barbato, fondata nel 1949 a Strà da Antonio Barbato, rappresenta tra i più noti calzaturifici della Riviera del Brenta. La realtà produttiva, come riportato nel sito web (www.antoniobarbato.it), segue la tradizione della “Scuola dei Calegheri” (ordine dei calzalai Veneziani) e gode di competenze e know-how appresi in decenni di esperienza sul campo. L'azienda produce, a mano, scarpe e borse di eccellenza, che godono della qualità offerta dal Made in Italy, apprezzate a livello internazionale per la loro unicità e il loro stile. L'azienda si concentra su una clientela femminile e ha un brand proprio che prende il nome del fondatore: “Antonio Barbato-maestri veneziani” caratteristico di uno stile fine ed elegante. La realtà produttiva lavora però principalmente su commessa, per clienti di grande calibro come “Dove nuotano gli squali”, “Yves Saint Laurent”, “Louis Vuitton” e molti altri. L'azienda è entrata a far parte del progetto di tracciabilità tramite la proposta dello stesso da parte del Politecnico Calzaturiero e dell'associazione ACRiB.

All'interno del progetto l'azienda risulta la prima ad aver ricevuto la certificazione TF-Fashion, svolgendo di conseguenza in maniera più completa le attività previste dal progetto, anticipando le altre imprese nel processo di implementazione del sistema di tracciabilità: sono stati identificati i tag NFC come strumento tramite cui implementare la tracciabilità all'interno delle calzature e si è deciso di affiancare ai tag dei QR code posti sulle confezioni. È stato, inoltre, svolto un test della tecnologia grazie all'uso della già sviluppata app “Labelcert”.

L'azienda si è mossa anche nella direzione della definizione di un piano di comunicazione che prevede campagne pubblicitarie, gestione del canale Instagram e sviluppo del sito web. Seguendo la propria strategia di marketing l'azienda ha già lanciato tramite un primo documento pieghevole la partecipazione al progetto durante una fiera di settore (The MICAM) nel Settembre 2019.

Tramite l'intervista ad Andrea Barbato è emerso il pensiero dell'azienda riguardo al possibile vantaggio competitivo ottenibile dall'implementazione di un sistema di tracciabilità all'interno delle calzature. Ampliando le possibilità di far conoscere il

prodotto, la tracciabilità viene vista come una condizione “necessaria ma non sufficiente” al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità volti a soddisfare le richieste del mercato (maggiormente sensibile a tematiche ambientali/sociali). L’azienda coglie le opportunità offerte dal progetto per aumentare la comunicazione dei propri prodotti, attualmente limitata.

L’azienda e i propri subfornitori vengono controllati tramite audit dai clienti: grandi organizzazioni che godono di un potere elevato. La realtà produttiva pone molta fiducia sulla rete di fornitura, costituita principalmente da solide partnership costruite con anni di esperienza e collaborazione.

A causa della burocrazia ad esse legate, l’azienda non ricerca l’ottenimento di nuove certificazioni, accontentandosi dello standard volontario ottenuto, grazie alla partecipazione al progetto, in data 01/08/2019. Viene tuttavia garantito il rientro nei limiti imposti per legge riguardo ad emissioni e presenza di prodotti chimici nocivi nelle calzature.

La realtà produttiva si impegna, inoltre, a svolgere dei test in merito alla ricerca di nuove soluzioni maggiormente sostenibili, come collanti a base di acqua (senza solventi) o l’utilizzo di pelle riciclata per le fodere. Questo impegno emerge anche nel packaging, dove l’imbottitura interna viene realizzata in carta riciclata e dove vengono utilizzati sacchetti 100% cotone, perciò riciclabili.

L’edificio è dotato di lampade a led, riscaldamento a pavimento, isolamento termico e si rifornisce di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili. La PMI si interessa alla formazione dei propri dipendenti sui temi di sostenibilità appoggiandosi all’aiuto offerto dal Politecnico Calzaturiero. Il supporto del Politecnico comprende anche un aiuto nella realizzazione di un luogo di lavoro salubre, con impianti di aspirazione e macchine per l’aria e per il rumore. Tale supporto risulta essenziale, vista la barriera economica che l’azienda deve superare per riuscire ad implementare più pratiche sostenibili.

In figura si riporta in maniera sintetica lo SCOR model realizzato grazie alla codifica dell’intervista, dal quale risultano evidenti i driver e le barriere che l’azienda riconosce con consapevolezza. Attribuendo notevole importanza ai nuovi desideri dei consumatori, orientati verso un acquisto sempre più consapevole e responsabile, l’azienda dimostra una forte motivazione interna al cambiamento. Barbato S.R.L. riconosce il proprio potere

limitato nei confronti dei clienti e la necessità di dover confrontarsi con la complessa struttura burocratica italiana.

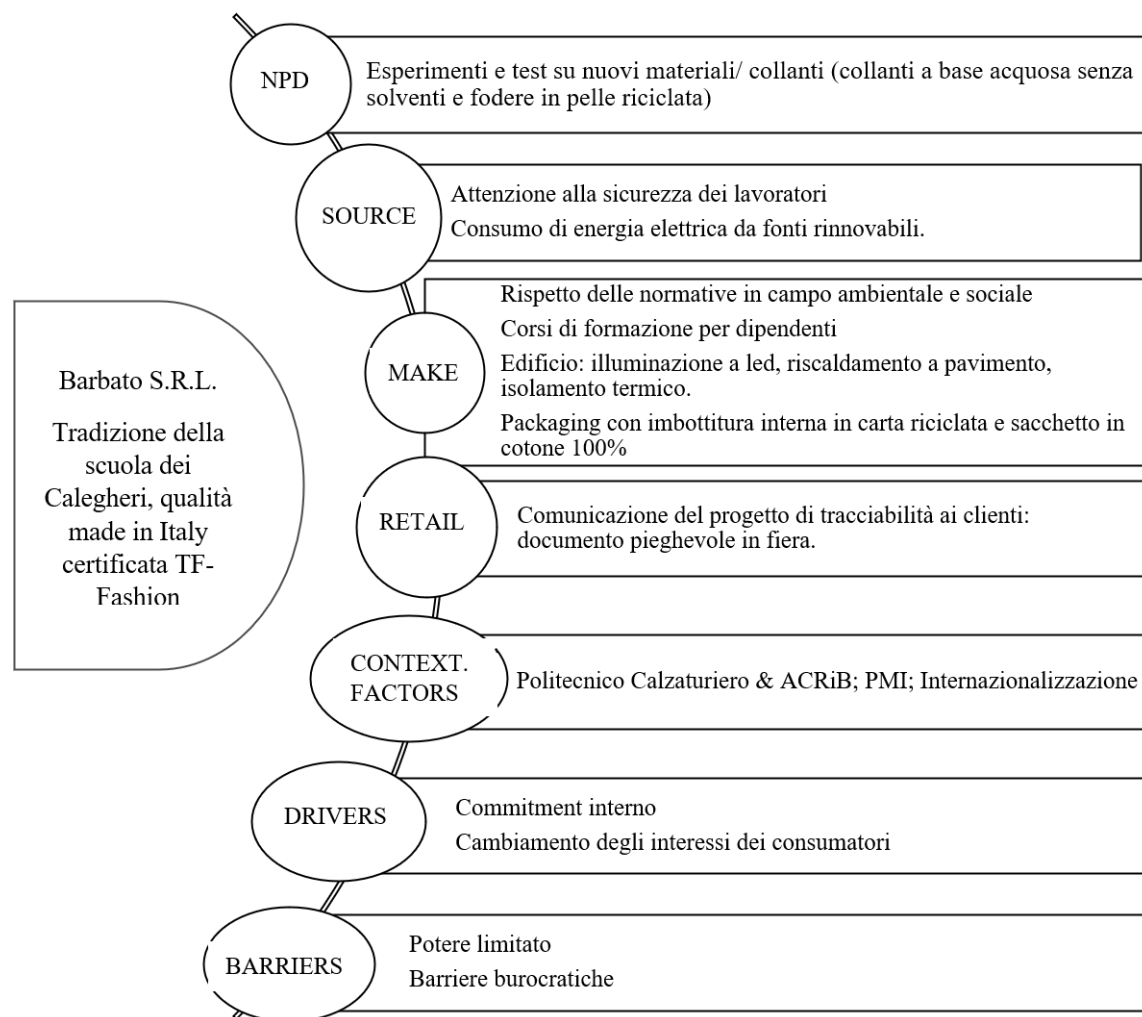


Figura 34-Modello SCOR Barbato S.R.L.

Dopo aver realizzato il modello SCOR è possibile posizionare l'azienda rispetto alla roadmap descritta in precedenza: grazie alle pratiche di sostenibilità attualmente presenti l'azienda si posiziona tra il primo e il secondo livello in maniera non definitiva. Il livello 0 può essere considerato completo grazie al pieno rispetto dei limiti imposti dalle normative, sebbene sia necessario sottolineare l'importanza della continua attenzione a causa del repentino cambiamento delle normative a riguardo.

La presenza dell'ottenuta certificazione, il desiderio di realizzare corsi di formazione con il supporto del Politecnico Calzaturiero, la presenza di obiettivi di sostenibilità sufficientemente chiari e definiti rientrano nel *primo livello* della roadmap, la quale però

non risulta completata a causa della mancanza di controlli costanti dei processi e dei loro consumi.

Tuttavia, altre pratiche appartenenti al *secondo livello* vengono implementate: come la ricerca di materiali poco inquinanti, gli esperimenti e test riguardo all'utilizzo di nuovi materiali, l'utilizzo di energia proveniente da fonti rinnovabili, la realizzazione del packaging con materiale riciclato e il miglioramento dell'efficienza dell'edificio tramite illuminazione a led, riscaldamento a pavimento e isolamento termico.

4.2 MASIERO LORENZO S.R.L.

Nel 1991 nasce Masiero Lorenzo S.R.L., dal desiderio di realizzare un prodotto artigianale che porti il nome del proprietario. Ad oggi l'attività è portata avanti dai figli: Luca, Monia ed Erika. Le calzature sono espressione di maestria e creatività che caratterizzano l'azienda. In particolare, Masiero Lorenzo S.R.L. si riconosce per la produzione, unica ed inimitabile, dello stivale elasticizzato senza cuciture, protetto oggi da brevetto. La realtà produttiva si concentra su una clientela femminile, realizzando stivali e scarpe con nappa da guanteria (materiale molto morbido e difficile da lavorare), dimostrando competenze e know-how appresi in decenni di esperienza da artigiani specializzati in grado di combinare nelle calzature comfort e stile. (www.calzmasiero.com). L'azienda artigianale fa parte dell'ACRiB e del Politecnico Calzaturiero e realizza tutti i prodotti attraverso una rete di fornitori fidati posizionati, per la maggior parte, all'interno del distretto; garantendo così manodopera specializzata a cui conseguono prodotti Made in Italy di ottima qualità.

Sebbene sia l'unica PMI, tra quelle partecipanti al progetto, a percepire dalla vendita delle calzature del brand di proprietà la maggior parte del fatturato annuale; l'azienda produce anche su commessa evitando però di accettare ordini da parte delle grandi firme.

All'interno del progetto l'azienda si inserisce grazie al Politecnico e all'ACRiB, partecipando attivamente alle varie attività proposte: è stata realizzata la formazione in azienda riguardo alle possibili tecnologie di tracciabilità esistenti ed implementabili. L'azienda si affida alla società prescelta (Velvet Media) per la creazione di un piano di comunicazione adeguato alla strategia di promozione e marketing che l'organizzazione deciderà di adottare.

Tramite l'intervista a Monia Masiero è emerso come l'azienda abbia accettato di entrare a fare parte del progetto per cercare di rafforzare al massimo il valore del Made in Italy delle proprie calzature, facendone risaltare la qualità dovuta alla produzione artigianale. Un secondo obiettivo è quello di introdurre all'interno della catena del valore un sistema di tracciabilità non ancora presente, utile a raggiungere gli obiettivi di sostenibilità che, secondo l'intervistata, ogni azienda dovrebbe perseguire al fine di dare il proprio contributo a livello sociale e ambientale, in relazione alla propria dimensione aziendale.

La comunicazione dell'azienda è stata, al momento, puramente verbale, in attesa dei fondi della regione per migliorare il sito web e i profili Instagram e Facebook. L'azienda considera la certificazione ottenuta in data 15/10/2019 "fonte oggettiva di qualità", trascurando l'importanza della comunicazione come fonte di accrescimento della percezione di qualità presso il cliente finale.

Alcune delle materie prime acquistate dall'azienda sono certificate, come per esempio la pelle di agnello, con certificazione che garantisce il rispetto delle norme e l'utilizzo di adeguati solventi durante il processo di concia della pelle. Lo stesso vale per i solventi: certificati e con il minor impatto possibile sull'ambiente.

Grazie alla piccola dimensione che la caratterizza, l'azienda riesce a controllare e garantire la sicurezza sul lavoro e il rispetto delle normative vigenti riguardo a emissioni e utilizzo di prodotti chimici pericolosi; mostra inoltre particolare interesse verso una continua ricerca interna di nuovi possibili materiali, che offrano il vantaggio di ridurre l'impatto ambientale e sociale. Tali ricerche però sono limitate proprio dalla modesta dimensione aziendale oltre che dalla convinzione che pochi materiali riusciranno ad ottenere le stesse prestazioni che offre oggi la pelle di animale, in termini di comfort e traspirabilità.

A livello di edificio l'azienda prevede numerosi progetti di miglioramento ma rimane in attesa di fondi della regione e del governo per attuarli. Si pensa infatti che sia fondamentale il sostegno di enti più grandi a favore delle piccole realtà caratterizzate da potere, dimensioni e risorse limitate.

Masiero Lorenzo S.R.L. è guidata da una forte motivazione al miglioramento e all'innovazione in campo di sostenibilità ma riconosce nei propri limiti interni le principali barriere all'implementazione dei miglioramenti ricercati. Consapevole delle barriere che la ostacolano, identifica nell'ACRiB e nel Politecnico calzaturiero un forte sostegno al raggiungimento dei propri obiettivi.

Di seguito si riporta il modello SCOR ottenuto dall'analisi dell'intervista:

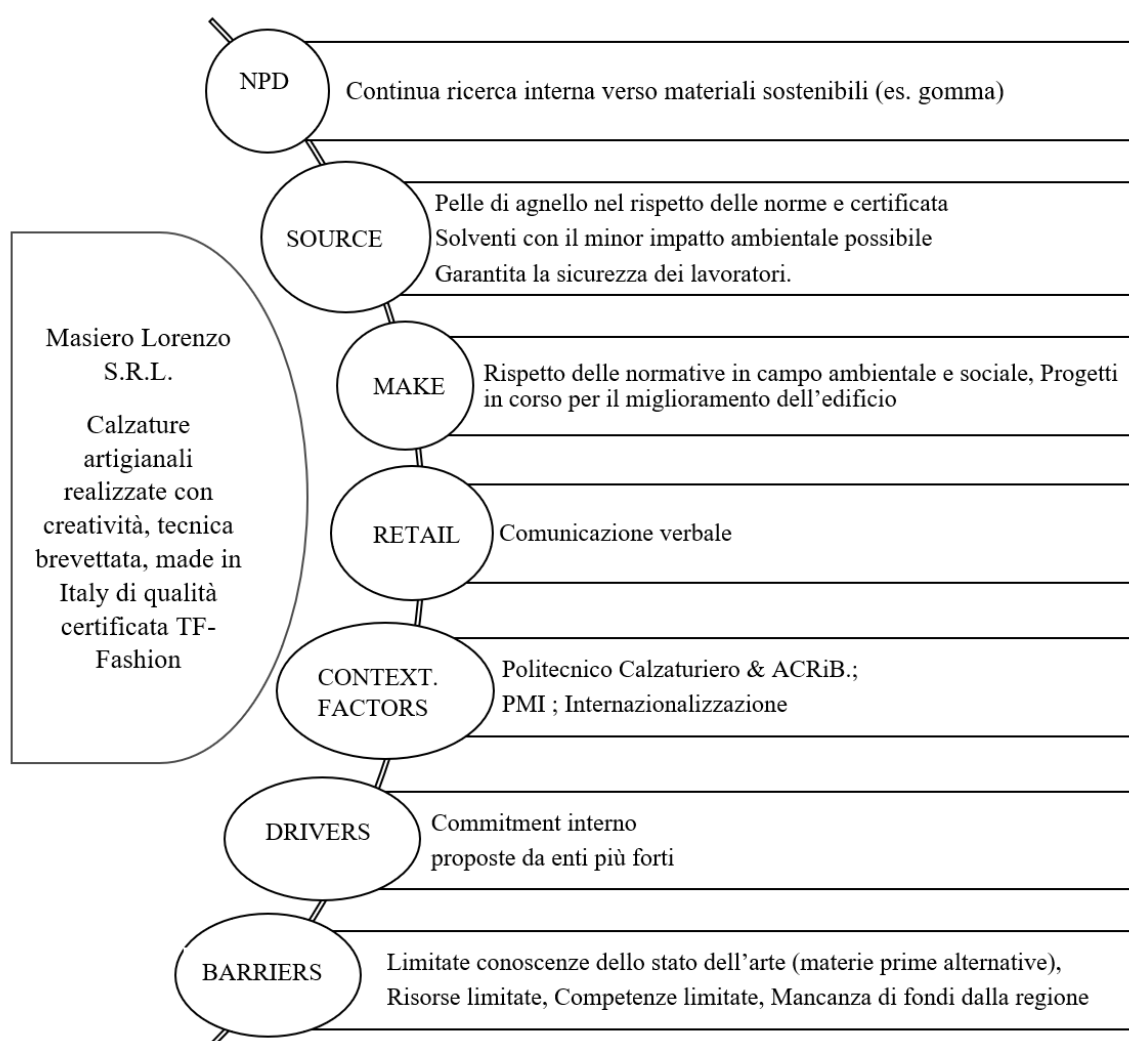


Figura 34- Modello SCOR Masiero Lorenzo S.R.L.

A seguito della realizzazione del modello SCOR è possibile posizionare l'azienda rispetto alla roadmap di riferimento: il rispetto delle normative rende, anche in questo caso, il livello 0 della roadmap completato. L'azienda è molto limitata dalla mancanza di risorse e di competenze e per tale motivo si posiziona al primo livello della roadmap nonostante la forte motivazione all'innovazione e al cambiamento dimostrato dall'impegno in ricerche interne di innovazione. La forte dedizione interna risulta in questo caso non sufficiente a far raggiungere all'azienda il secondo livello della roadmap. Per il momento la PMI si posiziona al primo livello sebbene siano presenti numerosi progetti di miglioramento che l'azienda intende realizzare con il sostegno economico della regione.

4.3 CALZATURIFICIO BELLÒ S.R.L.

Il calzaturificio Bellò viene fondato nel 1962 dalla bottega di artigiani che pongono la passione e l'attenzione ai dettagli nelle loro creazioni, donando alle calzature uno stile e una qualità che onorano la tradizione veneziana. Il sito web (<http://www.calzaturificiobello.it/>) spiega come dedizione e competenze artigianali risultino fondamentali per produrre calzature di qualità made in Italy lungo la Riviera del Brenta. Il calzaturificio unisce a tradizione e know-how anche innovazione e versatilità proponendo collezioni adatte ad ogni esigenza. L'azienda utilizza tecniche di lavorazione specializzate, apprese negli anni di esperienza, alla ricerca di qualità, comfort e stile che uniscano tradizione e futuro. Questo permette di ottenere successo nei paesi europei, in particolare in Germania. La realtà produttiva si occupa di calzature realizzate per un solo pubblico maschile e, tra le tante collezioni prodotte, realizza (in collaborazione con un'azienda tedesca) una calzatura vegana attualmente biodegradabile all'80%. Nonostante il calzaturificio lavori principalmente su commessa per grandi marchi del lusso (ad esempio Jil Sander), possiede anche tre marchi di proprietà: "Bellò Classic", "Please Walk" e "Bellò Heritage".

All'interno del progetto l'azienda partecipa attivamente alle attività proposte riguardo alla formazione per l'applicazione degli appositi dispositivi tecnologici e la progettazione di un piano di comunicazione personalizzato, affiancato dalla società di comunicazione responsabile (Velvet Media). Anche il calzaturificio Bellò, come Barbato S.R.L. e Masiero Lorenzo S.R.L. ha ottenuto la qualificazione TF-fashion prevista dal progetto.

Tramite l'intervista con l'imprenditore Federico Bellò è emersa la consapevolezza aziendale che il futuro guardi verso le tematiche di sostenibilità e trasparenza. La partecipazione al progetto mira a far conoscere la realtà aziendale e il made in Italy che la contraddistingue, prevedendo una possibile crescita delle vendite del brand di proprietà e il lancio del marchio vegano, 100% biodegradabile (ora in fase di progettazione).

L'azienda ha deciso di attuare il piano di comunicazione, volto ad informare i clienti e ad accrescere l'immagine aziendale, solo una volta concluso l'intero progetto al fine di evitare non intenzionali attività di green washing. Si prevede di attuare tale piano di comunicazione tramite la presentazione a fiere di settore, sito aziendale ed espositori da posizionare in negozio per un contatto diretto con i clienti finali. Per questo motivo il livello di comunicazione delle iniziative da parte dell'azienda è, ad oggi, inesistente.

L'azienda si affida a fornitori e subfornitori storici, testati negli anni, con i quali sono attive delle solide relazioni di partnership. La rete di fornitura sebbene complessa si concentra principalmente nel distretto della Riviera rendendo la fornitura rapida ed efficiente.

La ricerca di materie prime certificate avviene solamente per nuovi materiali, in particolare per quanto riguarda la collezione di calzature biodegradabili per le quali l'azienda sceglie materie prime sostenibili, prive di solventi dannosi all'ambiente o alle persone.

La realtà produttiva pone attenzione alla salute dei lavoratori, garantendo un luogo di lavoro sicuro, nella norma, attento all'evolversi delle normative. L'edificio è dotato di illuminazione a led e si prevede di installare i pannelli fotovoltaici grazie alla vincita di un bando di Cà Foscari che offre, in aggiunta, la formazione dei dipendenti sui temi della sostenibilità tramite 600 ore di formazione sia in azienda che in aula.

Per quanto riguarda gli scarti di lavorazione, in parte questi vengono riutilizzati per altre collezioni, in particolare per i riporti. Si noti che tra le aziende intervistate il Calzaturificio Bellò risulta l'unico a riutilizzare scarti di lavorazione. Il riciclo è presente anche nel packaging, dove vengono utilizzati cartoni riciclati e una confezione ad hoc per la collezione biodegradabile. La collezione biodegradabile richiede inoltre un impegno in termini di ricerca e design di prodotto, svolto in collaborazione con l'azienda partner tedesca. La realizzazione di tale collezione nasce dalla consapevolezza del futuro orientamento verso il mondo vegano e costituisce per la PMI un vantaggio rispetto ai competitor, sul quale è importante continuare a puntare. Tuttavia, alla sua implementazione si scontrano difficoltà inerenti agli elevati costi e alla mancanza di competenze adeguate: serve il supporto di professionisti e agevolazioni che rendano tali attività innovative, economicamente sostenibili anche per le PMI del territorio. La ricerca di un supporto esterno rilevata da Masiero Lorenzo S.R.L viene condivisa anche dal Calzaturificio Bellò, il quale si dimostra particolarmente consapevole dei propri limiti interni in termini di conoscenze nel campo della sostenibilità.

Di seguito si riporta il modello SCOR ottenuto dall'analisi dell'intervista:

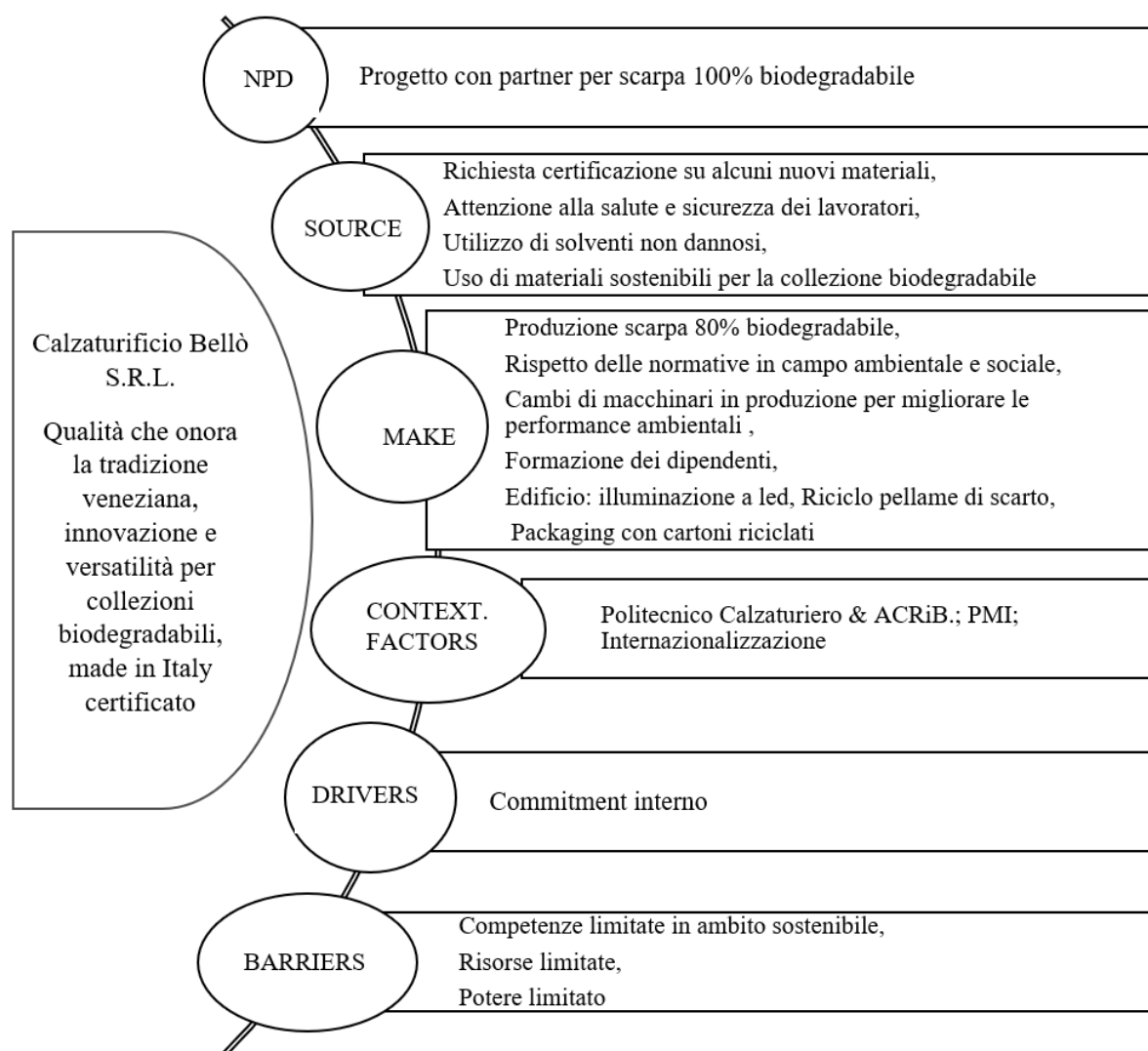


Figura 35- Modello SCOR Calzaturificio Bellò S.R.L.

Una volta realizzato il modello SCOR è possibile utilizzarlo per il posizionamento dell'azienda rispetto alla roadmap di riferimento: l'azienda risulta aver completato il livello 0 inerente al rispetto dei limiti e delle normative imposte. Anche in questo caso risulta difficile identificare un posizionamento preciso: l'azienda realizza pratiche di miglioramento della sostenibilità appartenenti sia al primo che al secondo livello della roadmap. Il primo livello è composto dalla formazione dei dipendenti con l'aiuto di Ca' Foscari, dalla definizione di un chiaro obiettivo di sostenibilità (produrre una calzatura 100% biodegradabile) e dalla certificazione ottenuta grazie al progetto. Tuttavia, non può essere ritenuto del tutto completo a causa del mancato monitoraggio abituale delle emissioni nei processi aziendali. L'azienda ha però già implementato molte attività che rientrano nel secondo livello della roadmap, come il miglioramento dei processi per una maggior efficienza in termini di consumi energetici, il riciclo di pellame di scarto, l'utilizzo

di materiale riciclato per il packaging, la produzione di una calzatura attualmente riciclabile all'80% tramite l'utilizzo di materiali sostenibili e la continua ricerca per il raggiungimento dell'obiettivo di sostenibilità prefissato.

4.4 CALZATURIFICIO BALDAN 88 S.R.L.

Il calzaturificio nasce nel 1948 dai fratelli Baldan e rappresenta ad oggi, a livello internazionale, uno dei principali marchi del distretto per le caratteristiche di “bel design” e abilità artigianale (<https://www.baldan.it/>). L'azienda è specializzata in calzature di lusso per donne, e produce su commessa per molti brand di lusso distribuiti nel mondo (ad esempio Christian Louboutin). Le calzature descrivono l'incontro tra tradizione ed avanguardia tecnologica unendo al passato uno stile innovativo; caratteristico di calzature uniche, di qualità e soprattutto made in Italy realizzate grazie ad un know-how specializzato costruito e migliorato col passare degli anni. Dal 2019 il calzaturificio possiede inoltre un marchio di proprietà: “Revolver Requeen Venexia” che ha contribuito a rilanciare l'immagine aziendale e per questo è stato scelto come collezione oggetto della certificazione TF-Fashion, prevista dal progetto e ottenuta in seguito alle dovute attività. L'azienda ha partecipato a tutte le attività proposte, come la formazione inerente alle tecnologie di tracciabilità applicabili e la creazione di un piano personalizzato di marketing e comunicazione (attualmente inesistente), realizzato con l'aiuto della società di comunicazione prescelta. In particolare, la comunicazione risulta fondamentale per l'avvio della conoscenza del brand di proprietà, per il quale è prevista la sola vendita on-line.

Dall'intervista con Pietro Simionato, manager dell'azienda, sono emersi gli obiettivi e le motivazioni che hanno spinto la PMI a decidere di partecipare al progetto, proposto dal Politecnico Calzaturiero e dell'ACRiB. Gli obiettivi identificati sono i seguenti: far crescere la conoscenza e la visibilità del proprio brand e ottenere un valore aggiunto dalla produzione di calzature di qualità, made in Italy e tracciabili. L'azienda, infatti, riconosce l'importanza delle certificazioni come strumento per accrescere la percezione di serietà e di qualità attribuite alle calzature. Si punta a creare un prodotto che identifichi l'azienda e la zona di produzione (in questo caso la Riviera del Brenta), offrendo un prodotto caratterizzato da professionalità e know-how e sempre più orientato a possedere caratteristiche aggiuntive di sostenibilità.

L'azienda utilizza già un sistema di tracciabilità interno per la catena di produzione: dalla movimentazione della materia prima alla scarpa finita, a cui risulta più semplice collegare il sistema di tracciabilità realizzato grazie alla partecipazione al progetto.

Le scelte riguardo all'acquisto di materie prime devono essere distinte tra quelle atte a realizzare i prodotti su commissione (sulle quali l'azienda non ha alcun potere decisionale) e quelle necessarie per la realizzazione delle collezioni del brand di proprietà: in questo secondo caso l'azienda si orienta alla ricerca di pelli che non contengano elementi cromo valenti e di fornitori muniti di certificazioni, soprattutto dal punto di vista della sicurezza del personale, sulla quale la PMI pone particolare attenzione. Sul tema della sicurezza del lavoro l'azienda effettua, con l'aiuto dell'Università di Padova, delle rilevazioni ambientali sul livello di concentrazione delle polveri e dei solventi. Inoltre, sono previsti momenti di formazione dei dipendenti sui temi di sicurezza; a cui viene associato, almeno parzialmente, il concetto di sostenibilità sociale.

Sebbene gli obiettivi di sostenibilità siano molteplici l'azienda riconosce i propri limiti, consapevole di non avere le competenze adeguate a eseguire certi cambiamenti in autonomia.

Di seguito si riporta il modello SCOR ottenuto dall'analisi dell'intervista:

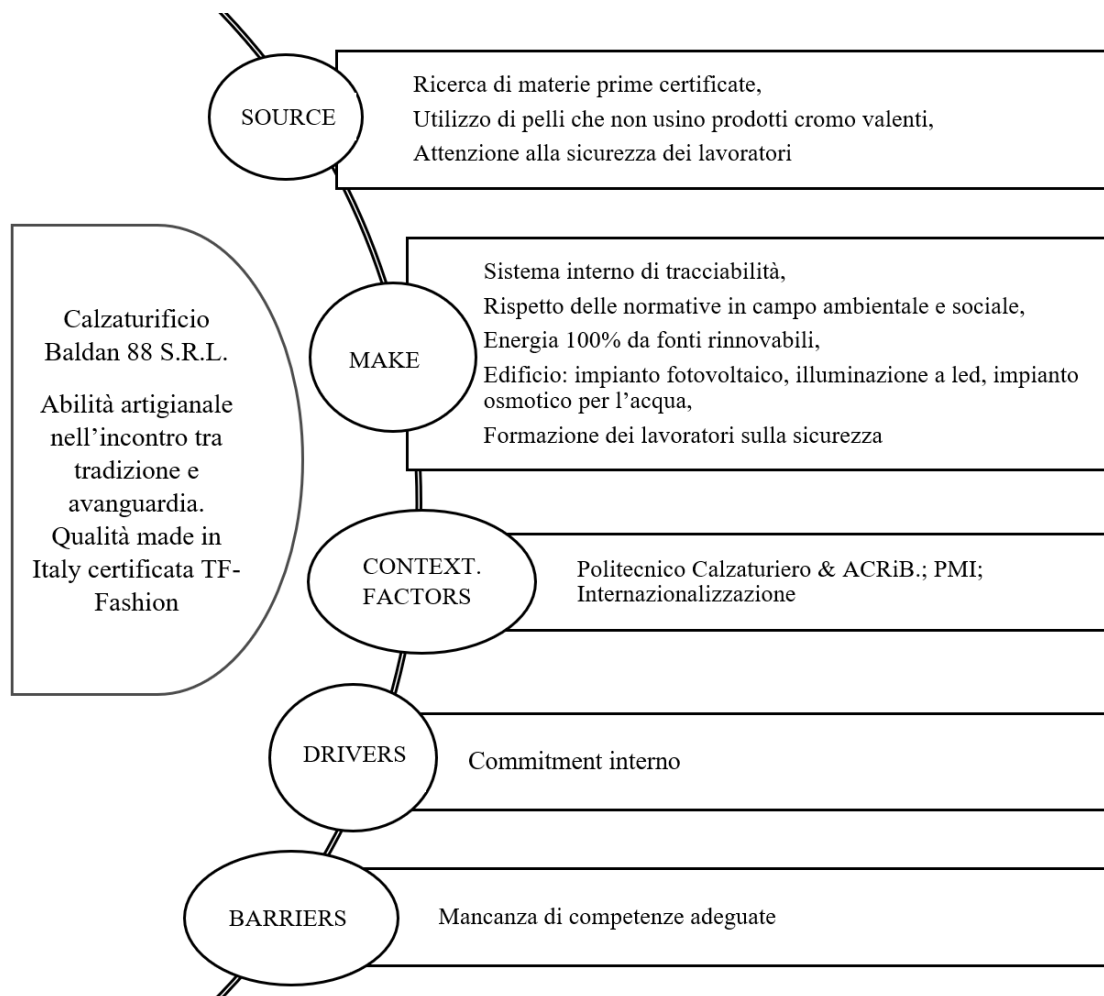


Figura 36- Modello SCOR Calzaturificio Baldan 88 S.R.L.

Dal modello SCOR sopra descritto è possibile dedurre il posizionamento aziendale rispetto alla roadmap di riferimento: il livello 0 è da considerare completato grazie al rispetto delle normative in campo ambientale e sociale da parte dell'azienda. Nonostante l'azienda abbia implementato qualche pratica posizionata al livello 2 del modello (come le iniziative di green building e la ricerca di materie prime non dannose per il marchio di proprietà), la mancanza di potere e competenze inerenti alla sostenibilità rende il posizionamento aziendale collocabile al livello 1 della roadmap.

4.5 CDIVERTIAMO S.R.L.

CDivertiamo S.R.L. è stato fondato nel 2015 e rappresenta il più “giovane” dei calzaturifici intervistato nel progetto di tesi. L’azienda fa parte dell’ACRiB e del Politecnico Calzaturiero. Grazie alla presenza di dipendenti specializzati è in grado di realizzare calzature di elevata qualità. La nascita recente dell’azienda la rende diversa dalle concorrenti, volta a promuovere i giovani talenti nel campo del design e della produzione di calzature (www.cdivertiamo.com). L’azienda è composta da una rete di fornitura interamente italiana, sebbene non solo del territorio della Riviera. La PMI punta all’internazionalizzazione per far conoscere a tutto il mondo le caratteristiche del made in Italy come i valori di autenticità e artigianalità. L’azienda produce calzature per donne, pezzi unici e raffinati, caratterizzati da forte identità. La PMI possiede in licenza numerosi brand di gradi marchi (come N°21, Marc Jacobs, AREA, Marco De Vincenzo e molti altri) per i quali percepisce la maggior parte del fatturato, ma possiede anche due brand di proprietà: Antolina e Rayne. In particolare, Antolina è espressione di un forte interesse per i temi di sostenibilità sociale che stanno assumendo per i consumatori sempre crescente importanza.

La collezione del marchio ha origini paraguaiane, i tessuti che compongono le calzature sono intrecciati a mano, secondo una tecnica tradizionale degli indiani della tribù etnica Makas, del paese di Mariela Montiel, ideatrice dell’intero progetto. La tribù raccoglie a mano il cotone, lo tinge di colori che ricordino il territorio di provenienza, lo fila e lo tesse. Il progetto sostenuto da CDivertiamo nasce con l’idea di riqualificare la vita delle tribù indigene contribuendo al tempo stesso a trasmettere loro un mestiere storico che sta lentamente scomparendo.

All’interno del progetto di tracciabilità l’azienda ha partecipato attivamente seguendo le attività previste di formazione dei sistemi di tracciabilità esistenti e di progettazione di un piano di marketing e comunicazione personalizzato grazie alla collaborazione con l’azienda di comunicazione incaricata dal progetto: Velvet media.

Dall’intervista con Alberto Baiardo si sono potute comprendere le motivazioni che hanno portato l’azienda a partecipare al progetto: il brand di proprietà ha buoni punti di forza a livello di sostenibilità sociale e per questo è stato scelto per l’implementazione del sistema di tracciabilità, al fine di far conoscere l’iniziativa e dimostrare ai consumatori un profondo interesse per tali tematiche. L’azienda prevede di ottenere i fondi previsti dal bando e un

sostegno dalle società competenti per l'implementazione del sistema di tracciabilità e per la strategia di marketing.

Per quanto riguarda la comunicazione web, sul sito si trovano le informazioni riguardanti il marchio di proprietà “Antolina” ma ancora nulla riguardo al progetto di tracciabilità. Se l'interesse per la sostenibilità ambientale viene posta in secondo piano, quello per la sostenibilità sociale è di primaria importanza per l'azienda.

La PMI presta attenzione alla sicurezza sul lavoro, garantendo un luogo salubre che rispetti i limiti riguardanti le emissioni e l'utilizzo di prodotti chimici pericolosi.

Per quanto riguarda l'edificio è previsto un progetto di ampliamento con cappotto isolante e pannelli fotovoltaici, al fine di ridurre il più possibile il consumo energetico che costituisce per l'azienda la principale risorsa utilizzata.

Pur avendo le capacità e le risorse per effettuare ricerche riguardo al possibile utilizzo di nuovi materiali o processi, l'azienda è limitata nelle scelte dal potere dei clienti che riducono di molto il potere decisionale di CDivertiamo.

L'azienda si pone obiettivi di sostenibilità nel solo intento di soddisfare le richieste dei clienti che sempre di più si concentrano su queste tematiche, ma trova degli ostacoli nell'effettiva possibilità di adattare i nuovi materiali ecosostenibili con le caratteristiche richieste dai tessuti che compongono le calzature del lusso (come resistenza, lavorabilità, morbidezza) ritenendo difficile l'effettiva sostituzione della vera pelle. Dall'intervista emerge una mancata consapevolezza dei vantaggi ottenibili dall'implementazione del sistema di tracciabilità e delle pratiche di sostenibilità, la quale si traduce in un limitato commitment interno.

Di seguito si riporta il modello SCOR ottenuto dall'analisi dell'intervista:

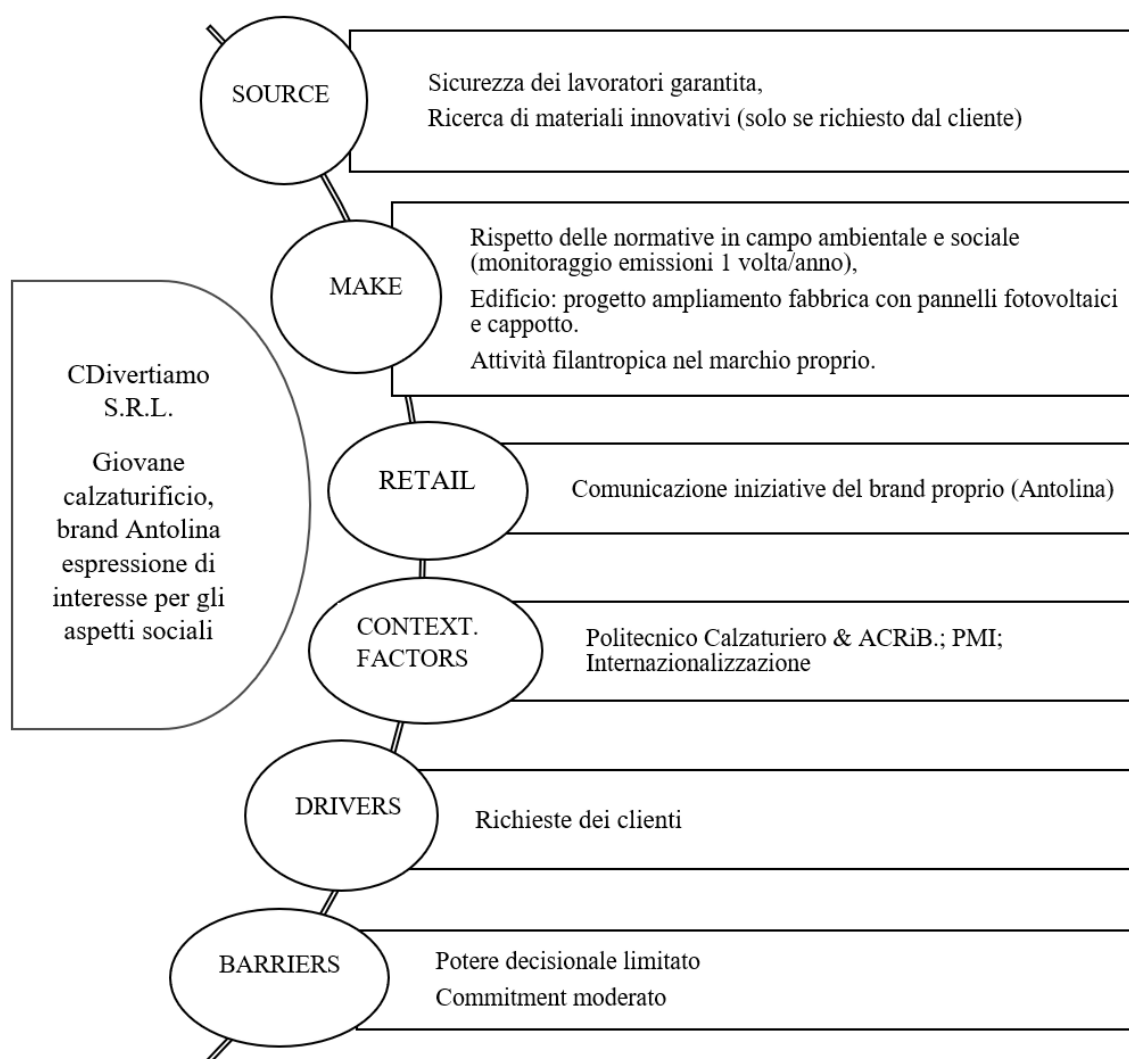


Figura 37- Modello SCOR CDivertiamo S.R.L.

Dall'analisi del modello SCOR sopra riportato è possibile identificare il posizionamento dell'azienda rispetto alla roadmap di riferimento: il livello 0 della roadmap risulta completato grazie al rispetto delle normative vigenti in materia di sicurezza e di sostenibilità. A differenza delle altre aziende, CDivertiamo segue un ordine nell'implementazione delle pratiche verso la sostenibilità più in linea con il modello utilizzato: copre ampiamente il livello 1 grazie al monitoraggio delle emissioni una volta l'anno e al progetto del marchio di proprietà che può essere considerato, almeno parzialmente, un'iniziativa filantropica. Manca tuttavia una definizione degli obiettivi di sostenibilità prima di passare al livello successivo, per ora solamente accennato in campo di iniziative green building.

4.6 FATTORI COMUNI E DIFFERENZE DELLE PMI INTERVISTATE

Confrontando i cinque casi studio è possibile notare una serie di somiglianze all'interno del modello SCOR, in particolare per quanto riguarda driver, barriere e fattori contestuali. Le varie fasi dei processi di business considerate nel modello SCOR sono invece differenziate per ciascuna azienda, ad eccezione di qualche pratica comune a tutte le realtà produttive quali l'attenzione alla sicurezza dei lavoratori, il rispetto delle emissioni, la ricerca di solventi non dannosi per l'ambiente e l'implementazione di qualche iniziativa di green building (principalmente illuminazione led, pannelli fotovoltaici e isolamento termico).

Contextual factors: le aziende fanno tutte parte dell'Associazione Calzaturifici della Riviera del Brenta (ACRiB) e del Politecnico Calzaturiero i quali si rendono promotori di progetti e bandi regionali spesso utili alle PMI. La conoscenza di tali progetti è limitata, per questo il sostegno di enti più importanti risulta fondamentale. La dimensione delle aziende in questione è un'altra variabile significativa dato il limitato potere aziendale, rispetto ai clienti, che ne deriva. Tale dimensione può rivelarsi anche un punto a favore delle aziende costituendo una maggior flessibilità nella definizione interna di sostenibilità. (Lion et al, 2016). Infine, un altro fattore che coinvolge tutte le PMI del caso studio è l'internazionalizzazione, tipica dell'industria della moda (Caniato et al, 2015). Quasi tutti gli intervistati si sono ritenuti convinti dei possibili vantaggi che il progetto di tracciabilità e di certificazione offre alle aziende, soprattutto in vista di un futuro incerto a causa dell'attuale situazione in Italia e nel mondo con la diffusione del Covid-19. Si noti però che a tal proposito l'internazionalizzazione potrebbe limitare il vantaggio ottenibile in un periodo post-Covid in cui i consumatori verranno spinti a prediligere la scelta di prodotti locali a favore dell'economia del proprio paese.

Drivers: sebbene nei modelli SCOR siano stati riportati i driver identificati dalle singole aziende, in questo paragrafo vengono descritti i fattori esterni che spingono verso una maggior ricerca di sostenibilità tutte le PMI del caso studio. Il primo ed evidente driver comune a tutte le aziende (e in generale all'intero sistema moda) è il cambiamento degli interessi del consumatore finale, che sempre più si sta orientando verso i temi della sostenibilità e di trasparenza incidendo sulle scelte di acquisto dei clienti. I consumatori, infatti, chiedono calzature la cui produzione sia sempre più attenta agli aspetti ambientali e sociali che anni fa non erano altrettanto presi in considerazione. Importante è anche la spinta e il sostegno che le aziende ricevono dal Politecnico Calzaturiero e dall'associazione

ACRiB. Infine, le normative, sempre più stringenti in termini di sostenibilità ambientale, pongono alle aziende il dovere di interessarsi al monitoraggio dei propri consumi e ad un conseguente miglioramento dei processi aziendali.

Barriers: gli ostacoli che le PMI incontrano nell'implementazione di pratiche di sostenibilità e nell'implementazione di un sistema di tracciabilità sono indicate nei vari modelli SCOR in base a quanto dichiarato dalle singole aziende ma vengono qui riportate in maniera generale, poiché comuni a tutte le imprese. Per quanto riguarda le barriere esterne, le aziende devono scontrarsi con clienti spesso più potenti, nei confronti dei quali non possono imporre il proprio potere; nel caso in cui questo avvenga con un cliente che non pone alcun interesse nei temi di sostenibilità, per le aziende risulta difficile proporre al cliente una calzatura più costosa (a causa dell'ecosostenibilità che si cela dietro alla sua realizzazione) di quanto richiesto. La rigidità della struttura burocratica è un'altra barriera esterna comune a tutte le imprese, essa è caratterizzata da eccessive documentazioni e spinge le aziende a dover adeguare le procedure aziendali ai requisiti di sostenibilità imposti dalle normative. Considerando invece le barriere interne si devono osservare il limitato potere che caratterizza le PMI del settore nei confronti dei clienti di grandi dimensioni, la limitata conoscenza di pratiche e tecnologie a favore di una maggior sostenibilità e le ridotte risorse economiche a disposizione di ciascuna azienda. Proprio attraverso il progetto di tracciabilità a cui le aziende partecipano si cerca di creare un ponte tra il gap di conoscenze e risorse disponibili e necessarie.

Commitment aziendale: di rilevante importanza risulta l'impegno e soprattutto l'interesse che ogni azienda dimostra nei confronti dell'implementazione di una produzione più sostenibile a favore di migliori condizioni ambientali e sociali. A seconda della presenza o meno di tale interesse, il commitment aziendale viene identificato come un possibile driver o come una barriera interna. Tra le PMI intervistate nella maggior parte dei casi si è evidenziato un forte impegno verso un futuro aziendale più sostenibile, il quale però talvolta è risultato potenzialmente limitato dall'impossibilità di sostituire materiali ecosostenibili con la vera pelle, tradizionalmente utilizzata per la sua elevata lavorabilità, morbidezza e comfort garantito. Il commitment del top management è particolarmente decisivo nella considerazione della sostenibilità come fonte di futuro vantaggio competitivo nel lungo periodo.

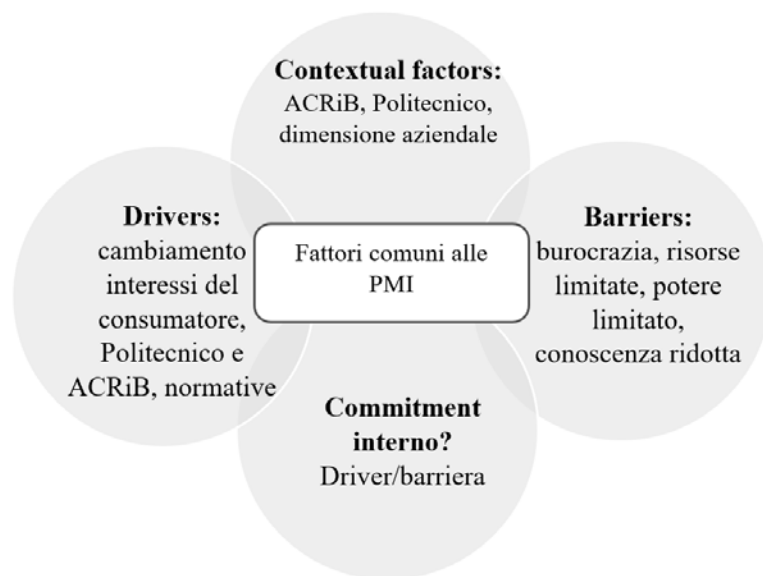


Figura 38-Fattori comuni alle PMI

4.7 POSIZIONAMENTO RISPETTO ALLA ROADMAP DI SOSTENIBILITÀ:

Un altro aspetto che risulta comune a tutte le aziende è il posizionamento rispetto alla roadmap di riferimento, tutte risultano infatti posizionate tra il primo e il secondo livello del modello utilizzato. A dimostrazione di ciò si riporta in tabella il riassunto di quanto affermato per il posizionamento di ciascuna azienda:

Barbato S.R.L.	Livello 1/2
Calzaturificio Bellò S.R.L.	Livello 1/2
Masiero Lorenzo S.R.L.	Livello 1
Calzaturificio Baldan88 S.R.L.	Livello 1
CDivertiamo S.R.L.	Livello 1

Tabella 5- Posizionamento delle PMI rispetto alla Roadmap di riferimento

Il fatto che questo posizionamento risulti pressoché il medesimo in ciascuna PMI non significa che tutte le aziende stiano agendo allo stesso modo nei confronti della sostenibilità e della tracciabilità, ma dipende dal fatto che la roadmap utilizzata è stata ideata basandosi sullo studio di aziende di maggiori dimensioni. Le grandi dimensioni comportano driver e barriere totalmente differenti, per esempio risultano molto ridotti i limiti in termini di competenze e risorse a disposizione delle aziende. La possibilità di maggiori investimenti

nei confronti delle pratiche di sostenibilità comporta un'evoluzione diversa verso il miglioramento interno ed esterno della sostenibilità e un conseguente percorso più rapido di miglioramento.

Queste considerazioni portano all'evidente necessità di realizzare un'opportuna “esplosione” della roadmap in corrispondenza dei primi due livelli, in modo tale da rendere evidente il posizionamento di ciascuna PMI attualmente non visibile. In figura 40 si riportano a sinistra i principali obiettivi di ciascun livello della roadmap esistente (tradotti in pratiche produttive e organizzative) e a destra l'applicazione dei medesimi obiettivi tramite pratiche di sostenibilità più consone alle aziende di piccole e medie dimensioni. L'immagine rappresenta quindi le due roadmap a confronto ed evidenza attraverso frecce e percorsi tratteggiati i principali cambiamenti.

Le frecce identificano un semplice posizionamento delle stesse pratiche ripetute tra una roadmap e l'altra e posizionate secondo un ordine consono alle attività svolte tipicamente da aziende di piccole dimensioni. I percorsi tratteggiati rappresentano invece il cambiamento di pratiche della roadmap di partenza in funzione di un adattamento dovuto alla dimensione aziendale, in particolare si noti che “mappatura dei consumi dei processi” e “analisi chimica del prodotto finale” risultano per le PMI eccessivamente dispendiose e spesso non necessarie vista la dimensione limitata dell'impianto produttivo. Queste pratiche vengono quindi unite e tradotte, nella roadmap finale, nella “conoscenza dei principali consumi e impatti ambientali di prodotti e processi aziendali”. La consapevolezza di consumo ed impatto è sufficiente, a livello di piccole e medie imprese, per procedere con le pratiche del sotto-livello successivo, purché venga sempre garantito il rispetto delle normative vigenti. La necessità di meeting regolari in campo di sostenibilità non viene considerata nella roadmap finale in quanto la dimensione ridotta del personale porterebbe tali decisioni ad essere incluse nei tradizionali meeting aziendali seppur non dedicati esclusivamente al tema in questione. Infine, la logistica efficiente riguarda l'ottimizzazione dei viaggi a pieno carico. Tale attività non risulta di responsabilità delle PMI e per questo motivo la pratica viene sostituita con il packaging sostenibile, per sottolineare l'importanza di introdurre la sostenibilità in ogni decisione a carico dell'azienda. Le operazioni ad alto impatto non vengono considerate proprio per le dimensioni moderate delle aziende in esame.

Rispetto delle normative (emissioni/sicurezza sul lavoro)	Livello 0	Rispetto delle normative (emissioni/ sicurezza sul lavoro)
• Mappatura consumi dei processi • Certificazioni/standard • Analisi chimica del prodotto finale • Meeting regolari su sostenibilità • Formazione dipendenti sulla sicurezza • Definizione obiettivi di sostenibilità • Iniziative filantropiche	Livello 1	1-A SUSTAINABILITY AWARENESS • conoscenza principali consumi e impatti ambientali di processi e prodotto finale • formazione dipendenti sulla sicurezza • definizione obiettivi di sostenibilità 1-B EARLY SUSTAINABILITY • soluzioni green building (illuminazione led, fotovoltaico, utilizzo energia da fonti rinnovabili) • certificazioni/standard
• Soluzioni green building • Utilizzo materiali sostenibili • Logistica efficiente • Sistema di tracciabilità interna • Evitare operazioni ad alto impatto • Formazione dipendenti su sostenibilità • Identificazione di una persona dedicata • Report interni • Progetti con attori esterni • Comunicazione esterna	Livello 2	2-A INTERNAL SUSTAINABILITY IMPROVEMENTS • ricerca di materiali sostenibili • packaging sostenibile • sistema di tracciabilità interna • formazione dipendenti su sostenibilità 2-B INTERNAL CONSOLIDATED SUSTAINABILITY • identificazione di una persona dedicata • report interni • progetti con attori esterni • comunicazione esterna • iniziative filantropiche

Figura 40- Esplosione della roadmap di partenza. Freccie=semplice riposizionamento tra una roadmap e l'altra; Linee tratteggiate=adattamento delle pratiche tra una roadmap e l'altra, dovuto alla ridotta dimensione aziendale.

La nuova roadmap, che viene di seguito riportata sinteticamente (figura 41), è caratterizzata quindi da una più specifica suddivisione degli obiettivi e delle pratiche di sostenibilità nei livelli 1 e 2 della roadmap tradizionale, in modo da rendere lo strumento adatto all'analisi di PMI. I livelli 0, 3 e 4 rimangono invece inalterati. Il livello 1 è da considerare completo solamente una volta completati entrambi i sottolivelli 1A e 1B, i quali vanno eseguiti in sequenza (non è efficace effettuare prima le attività previste dal livello 1B e in seguito

quelle contenute nel livello 1A). Lo stesso vale per il livello 2, suddiviso a sua volta nei sottolivelli 2A e 2B.

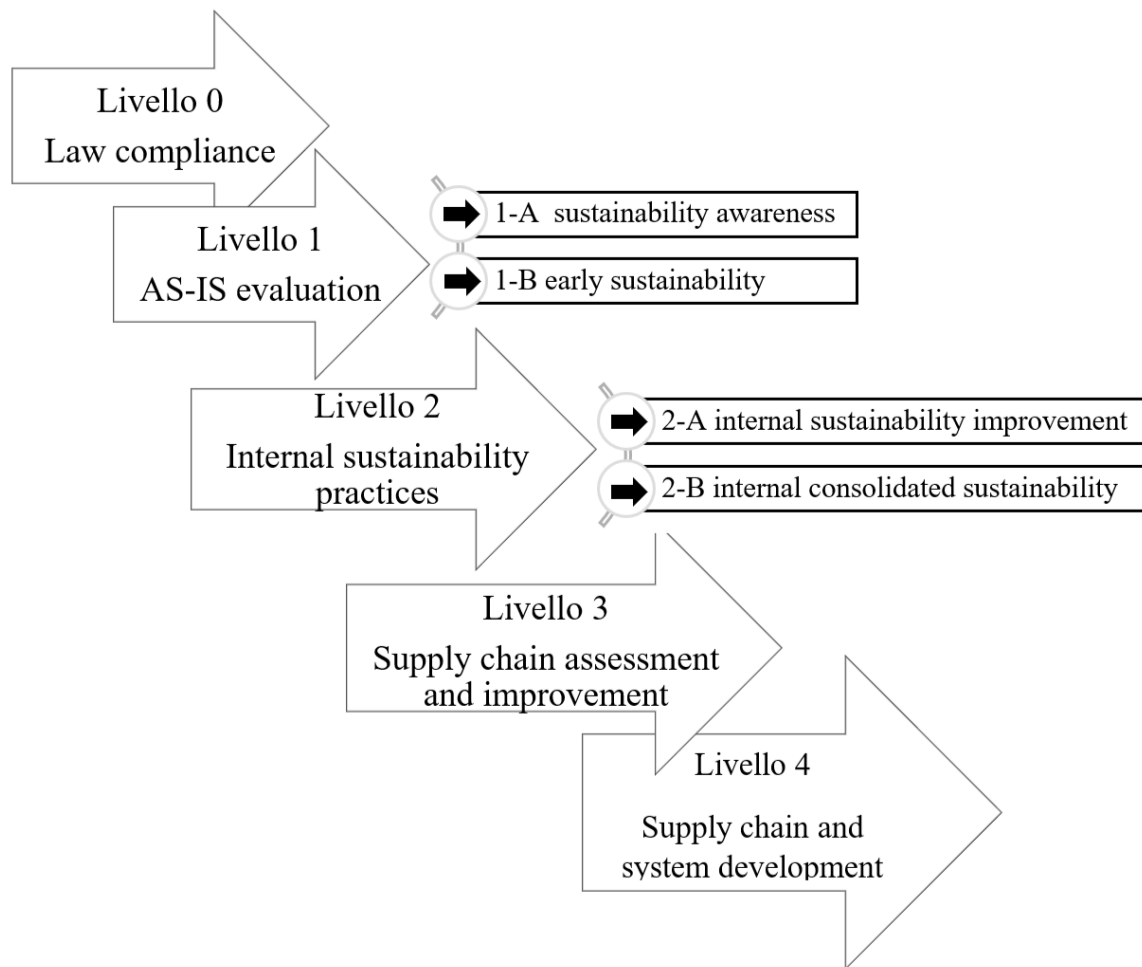


Figura 41- Roadmap di sostenibilità adatta a PMI

La roadmap segue ora un ordine preciso di attività da svolgere e implementare:

Livello 0- Law compliance: il primo livello rimane inalterato e comprende il rispetto delle normative in termini di emissioni e di sicurezza dei lavoratori.

Livello 1- AS-IS evaluation: la valutazione della situazione attuale per una PMI dev'essere suddivisa in due sottolivelli distinti:

- *1-A: Sustainability awareness:* la prima parte del livello 1 riguarda la consapevolezza sul significato che si vuole attribuire al concetto di sostenibilità all'interno dell'azienda e comprende quindi una necessaria consapevolezza dei

propri consumi e impatti ambientali, la formazione dei dipendenti nei temi della sicurezza sul lavoro e la definizione di obiettivi di sostenibilità.

- *1-B: Early sustainability*: solo una volta ottenuta una consapevolezza riguardo al significato che l'azienda attribuisce alla sostenibilità, si può procedere con l'implementazione delle prime pratiche di sostenibilità come alcune iniziative di green building e l'ottenimento di almeno una certificazione o standard di sostenibilità (tra i quali rientra la certificazione ottenuta grazie alla partecipazione al progetto di tracciabilità).

Livello 2- Internal sustainability practices: solo in seguito al completamento delle pratiche previste dal primo livello si può passare all'implementazione di quanto previsto dal livello 2, riguardante le pratiche interne di sostenibilità. Anche in questo caso i sottolivelli vanno svolti in sequenza:

- *2-A: Internal sustainability improvement*: questo sottolivello comprende tutte le pratiche volte al miglioramento della sostenibilità interna all'azienda, come la ricerca di materiali sostenibili, l'utilizzo di packaging sostenibile, l'implementazione di un sistema interno di tracciabilità e la formazione dei dipendenti sulle tematiche di sostenibilità e trasparenza.
- *2-B: Internal consolidated sustainability*: una volta concluse le pratiche di miglioramento interno si può passare a svolgere quelle attività che permettono un consolidamento della sostenibilità all'interno dell'azienda e rendono possibile il futuro collegamento di tali iniziative con l'intera supply chain. Tra queste attività si identificano la realizzazione di report interni di sostenibilità, l'identificazione di una persona dedicata ai progetti sostenibili, la realizzazione di progetti con attori esterni all'azienda, facenti parte della supply chain, la realizzazione di iniziative filantropiche verso comunità locali e la comunicazione esterna di quanto implementato.

I livelli successivi non vengono descritti nel dettaglio in quanto inalterati rispetto alla Roadmap iniziale e perciò già discussi. Il terzo e il quarto livello, infatti, non sono stati modificati nel passaggio dalla roadmap iniziale a quella definitiva, utilizzata per il posizionamento finale poiché nessuna delle aziende su cui si basa il caso studio si posizionano oltre il secondo livello della roadmap.

Attraverso la roadmap definita è ora possibile notare un differente posizionamento delle PMI sulla base di quanto appreso attraverso i modelli SCOR e le interviste:

<i>CDivertiamo S.R.L.</i>	1B
<i>Masiero Lorenzo S.R.L.</i>	1B
<i>Calzaturificio Baldan88 S.R.L.</i>	2A in atto
<i>Barbato S.R.L.</i>	2B inizio
<i>Calzaturificio Bellò S.R.L.</i>	2B in atto

Tabella 6- Posizionamento delle PMI rispetto alla nuova roadmap

CDivertiamo e Masiero Lorenzo si posizionano a livello 1B poiché sebbene abbiano assunto una certa consapevolezza nel significato da attribuire alla sostenibilità interna, entrambe le PMI risultano ferme alle prime implementazioni di pratiche sostenibili. Masiero Lorenzo S.R.L. si concentra sull'importanza del senso di responsabilità aziendale di dover contribuire al cambiamento ma attende un sostegno economico dall'esterno per implementare i progetti prefissati in favore di una maggior sostenibilità, CDivertiamo si concentra nell'importanza da attribuire alla sostenibilità sociale trascurando l'importanza delle pratiche elementari di sostenibilità.

Il calzaturificio Baldan 88 si posiziona invece al livello 2A in quanto non ancora pronto ad un consolidamento interno della sostenibilità: nonostante sia fondamentale considerare l'importanza della sicurezza sul lavoro, la PMI deve ampliare il concetto di sostenibilità anche alla ricerca di materie prime maggiormente sostenibili.

Barbato S.R.L. e il calzaturificio Bellò si posizionano invece al livello 2B dimostrando di essere pronti al consolidamento delle pratiche di sostenibilità all'interno dell'azienda. Barbato S.R.L. risulta all'inizio della nuova fase: avendo concluso le attività previste dal livello 2A può procedere alle pratiche successive. Il calzaturificio Bellò si posiziona invece leggermente più avanti grazie al progetto di realizzazione della calzatura 100% biodegradabile che sta implementando con un attore esterno della catena.

In generale si può notare la presenza di grandi difficoltà da parte delle piccole medie imprese ad estendere le pratiche di sostenibilità lungo l'intera supply chain. La causa di quanto affermato è da attribuire, come emerso dai modelli SCOR, alla presenza di risorse limitate e dal limitato potere delle aziende, le quali si trovano a dover soddisfare le richieste dei clienti senza possibilità di alcuna negoziazione sui termini della commessa.

4.8 POSIZIONAMENTO MATRICE COMUNICAZIONE-PRATICHE DI SOSTENIBILITÀ

Una parte importante del progetto di tracciabilità riguarda le attività di pianificazione delle strategie aziendali di marketing e comunicazione al fine di condividere con il consumatore finale o con i clienti le proprie azioni nel campo della sostenibilità e della trasparenza della filiera produttiva. Di seguito si riportano i punteggi ottenuti per ciascuna azienda in campo di “pratiche sostenibili” da un lato e “comunicazione attualmente realizzata” dall’altro al fine di far emergere l’attuale posizionamento di ciascuna azienda rispetto alla matrice comunicazione-pratiche di sostenibilità descritto nel primo capitolo. Questi punteggi sono ottenuti dall’analisi del questionario di valutazione iniziale, in particolare dalla somma dei voti attribuiti per ciascuna azienda ad ogni domanda del questionario inerente rispettivamente alle pratiche di sostenibilità e alla comunicazione.

	Comunicazione 3-15	Pratiche sostenibili 72-360
Barbato	5	152
Bellò	4	160
CDivertiamo	5	137
Masiero Lorenzo	3	161
Baldan 88	3	150

Tabella 7- Punteggi ottenuti dalle PMI secondo i questionari di valutazione, come riportato in appendice 3

Da tali dati risulta evidente che, normalizzando e riportando ciascuna azienda all’interno della matrice in questione, tutte le PMI intervistate rientrano nel riquadro “low commitment”. La somiglianza nei risultati è dovuta al fatto che tutte le PMI fanno parte dello stesso distretto calzaturiero. Il “low commitment” è attribuibile alle barriere che ostacolano l’implementazione di pratiche sostenibili limitando le volontà aziendali. Se il questionario rispondesse a ciò che l’azienda vorrebbe fare e non a ciò che sta effettivamente implementando, ad oggi, è certo che per la maggior parte delle aziende si realizzerebbe un posizionamento in corrispondenza del riquadro “low disclosure”. Il posizionamento delle aziende rispetto alla matrice, riportata di seguito, è quindi fortemente rappresentativo dei molti limiti che le aziende devono impegnarsi a superare. D’altro lato però l’interesse per la comunicazione dimostrato dalle PMI rimane moderato, non solo per le difficoltà economiche aziendali ma anche per mancata conoscenza del vantaggio derivante dalla condivisione delle informazioni con il cliente e con il consumatore finale. È importante sottolineare l’importanza della comunicazione per rendere il cliente consapevole

dell'impegno aziendale nei confronti di sostenibilità e trasparenza. Senza un'adeguata comunicazione, infatti, le pratiche di sostenibilità e tracciabilità implementate risulterebbero vane.

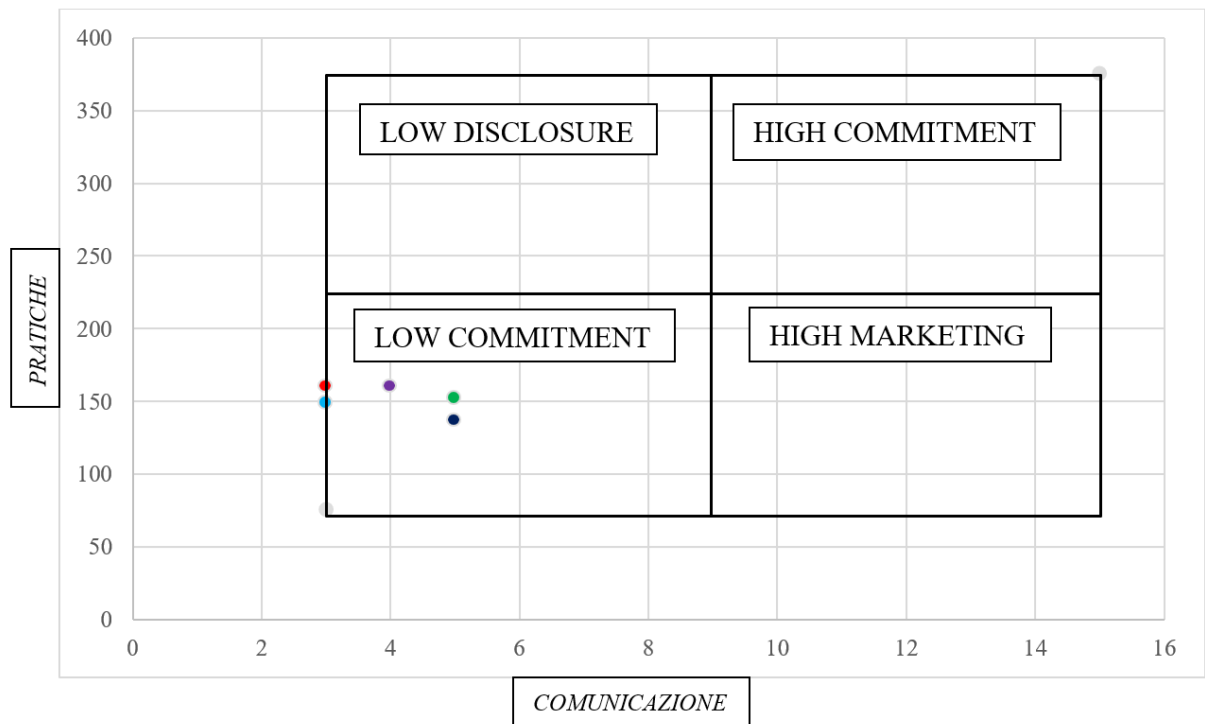


Figura 42- Posizionamento delle PMI rispetto alla matrice comunicazione- pratiche di sostenibilità

Il vero vantaggio competitivo si ottiene grazie ad un posizionamento nel riquadro “high commitment”. Dall’attuale posizionamento è possibile individuare due strategie per il futuro, tra loro contrapposte, che portino le aziende ad un posizionamento nel riquadro “high commitment” caratteristico di aziende molto impegnate nel miglioramento del proprio business in favore dei temi di sostenibilità e trasparenza e, contemporaneamente, aziende pronte a comunicare le proprie attività ai clienti e ai consumatori finali.

Da un lato si può identificare la strategia “*Pratiche consolidate*” che punti inizialmente al miglioramento delle pratiche di sostenibilità e, solo in un secondo momento, al miglioramento degli aspetti legati alla comunicazione. Analizzando la strategia da un punto di vista temporale, si identifica l’implementazione di nuove pratiche di sostenibilità nel breve termine e la comunicazione delle stesse nel lungo termine. Questa strategia è adatta alle aziende che temono gli attacchi di ONG e preferiscono avanzare una solida comunicazione delle pratiche implementate solo quando queste siano consolidate e definitive.

Dall'altro lato si propone la strategia “*Comunicazione consolidata*” che dia priorità alla comunicazione del proprio impegno di sostenibilità e, una volta ottenuta una certa consapevolezza da parte dei clienti, preveda di aumentare le pratiche di sostenibilità inizialmente interne all'azienda e, in seguito, lungo l'intera supply chain. In questo caso un'analisi temporale identifica gli obiettivi di comunicazione nel breve termine e l'implementazione di ulteriori pratiche nel lungo termine. Questa seconda strategia rischia di ricadere nella tecnica del green washing, ritenuta scorretta. Tuttavia, risulta valida proprio nel caso delle PMI intervistate, caratterizzate da limitate risorse a disposizione. Grazie alla comunicazione del proprio impegno verso i nuovi temi di sostenibilità e trasparenza e grazie alla partecipazione al progetto di tracciabilità tali PMI potrebbero accrescere l'interesse da parte di nuovi clienti oltre che di quelli storici, aumentando il proprio parco di clienti e ottenendo un maggior guadagno. Una volta ampliato il proprio parco clienti e raggiunto un adeguato livello di comunicazione, prestando attenzione a non ricadere nel “green washing”, le PMI risulterebbero pronte all'implementazione di ulteriori pratiche di sostenibilità e tracciabilità ottenendo passo dopo passo un crescente vantaggio competitivo.

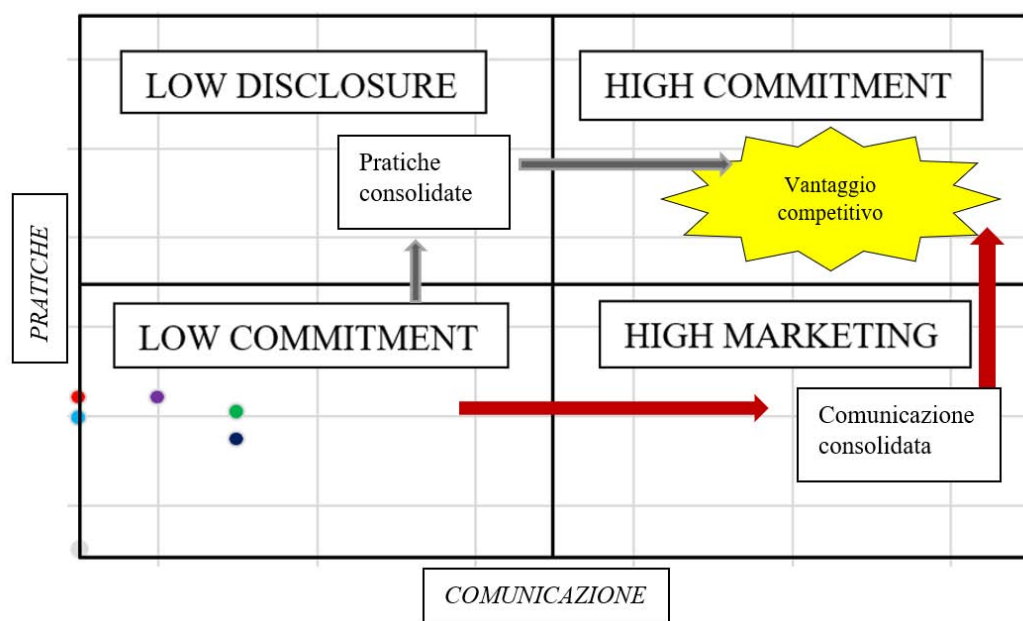


Figura 43- Strategie di miglioramento per un maggior vantaggio competitivo

4.9 RISULTATO ANALISI SWOT

Dopo avere definito i modelli SCOR di ciascuna azienda, aver identificato i fattori comuni a tutte le imprese, aver realizzato una roadmap adeguata, coerente con la dimensione delle aziende in esame e aver posizionato ciascuna azienda rispetto alla matrice comunicazione-pratiche di sostenibilità, è utile servirsi dell'analisi SWOT, che riprende quanto descritto fino ad ora, al fine di identificare più chiaramente le strategie di sostenibilità adottate dalle aziende. L'analisi risulta un utile strumento anche per identificare in maniera chiara e immediata vincoli e opportunità che le PMI si trovano ad affrontare e suggerisce di conseguenza la strategia di sostenibilità che comporti il maggior vantaggio competitivo in futuro. L'analisi è stata effettuata per ciascuna azienda separatamente ed è qui riportata in maniera univoca viste le molte similitudini tra le varie aziende, in modo da rendere l'analisi valida per tutte le PMI del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta.

STRENGTHS	WEAKNESSES
• artigianalità, competenze e know-how • qualità • made in Italy • organizzazione distrettuale • solide partnership	• limitata conoscenza • limitato potere decisionale e di imposizione sui clienti. • scarsa comunicazione
OPPORTUNITIES	THREATS
• fondi regionali • diffusione del made in Italy • aiuto dagli enti come ACRiB e Politecnico • crescente interesse per la sostenibilità	• emergenza covid-19 • dipendenza dai grandi marchi

Tabella 8- Analisi SWOT del distretto calzaturiero

Punti di forza:

Le aziende del distretto calzaturiero, in particolare quelle oggetto dei casi studio, godono di *competenze e know-how* appresi in decenni di esperienza sul campo da parte degli *artigiani* che realizzano le calzature. Tali competenze contribuiscono ad aumentare la *qualità* percepita dai clienti, motivo di scelta di queste calzature rispetto alle concorrenti.

A contribuire alla percezione di qualità si aggiunge anche il concetto di *made in Italy* che le aziende della Riviera si impegnano a garantire. *L'organizzazione distrettuale* aiuta le aziende nella gestione della rete di fornitori e subfornitori proponendo una struttura che facilita l'inserimento delle aziende in nuovi mercati e garantisce tra le imprese una sinergia e collaborazione tali da facilitare la ricerca e la formazione delle aziende partecipanti. Infine, la presenza di una filiera a corto raggio, prevalentemente locale e basata sulla creazione di *solide partnership* coltivate negli anni, garantisce una maggior garanzia di affidabilità e sicurezza, contribuendo ad un'efficace trasparenza della catena di fornitura.

Debolezze:

Sebbene l'organizzazione distrettuale contribuisca a migliorare formazione e competenze in termini di sostenibilità, tali *conoscenze* rimangono ancora *limitate* all'interno delle singole aziende e pongono freno alle possibili pratiche da implementare. *Limitato* è anche il *potere* che le PMI hanno nei confronti dei propri clienti (tipicamente grandi firme) con conseguente impossibilità di scegliere le materie prime o i processi di produzione delle calzature e di imporre tali scelte ai clienti stessi: da questo deriva l'incapacità di realizzare a pieno le pratiche di sostenibilità desiderate. Infine, la *comunicazione* dei propri interessi verso sostenibilità e trasparenza è attualmente *scarsa*. La comunicazione attuale va considerata una debolezza e va potenziata al fine di migliorare la propria immagine aziendale e far aumentare la conoscenza dell'azienda presso i clienti, ottenendo in questo modo un ulteriore vantaggio competitivo rispetto ai calzaturifici di altri distretti italiani.

Opportunità:

L'associazione *ACRiB e il Politecnico calzaturiero* offrono la possibilità di conoscere realtà, che altrimenti rimarrebbero ignote, alle piccole medie imprese che costituiscono il distretto calzaturiero. La partecipazione ai bandi regionali, con il conseguente ottenimento di *fondi* da poter investire per le iniziative di sostenibilità, rappresentano un'importante opportunità soprattutto per le piccole aziende senza le risorse economiche necessarie ad implementare tali iniziative autonomamente. Un'altra opportunità viene identificata nel crescente interesse nel settore del lusso, per il *made in Italy*, a cui vengono associate caratteristiche di unicità e qualità. Ma l'opportunità principale deriva proprio dall'aumento

dell'attenzione per i temi di sostenibilità, tracciabilità e trasparenza che rendono il progetto a cui le aziende partecipano fonte di un reale vantaggio competitivo.

Minacce:

La produzione su commessa e le licenze di grandi brand, tipiche delle aziende che compongono i casi studio, sono spesso caratterizzate da grandi clienti che contribuiscono singolarmente ad una quota elevata del fatturato. Questo pone nel *cliente un eccessivo potere* che permette di imporre accordi specifici che le aziende non possono variare a favore di una maggior sostenibilità e tracciabilità. Tuttavia, ad oggi, la minaccia principale è costituita dal diffondersi dell'*virus Covid-19* a livello globale. Ciò che deve preoccupare le aziende è l'incertezza sul futuro che seguirà la crisi economica e sociale che sta colpendo l'intero pianeta.

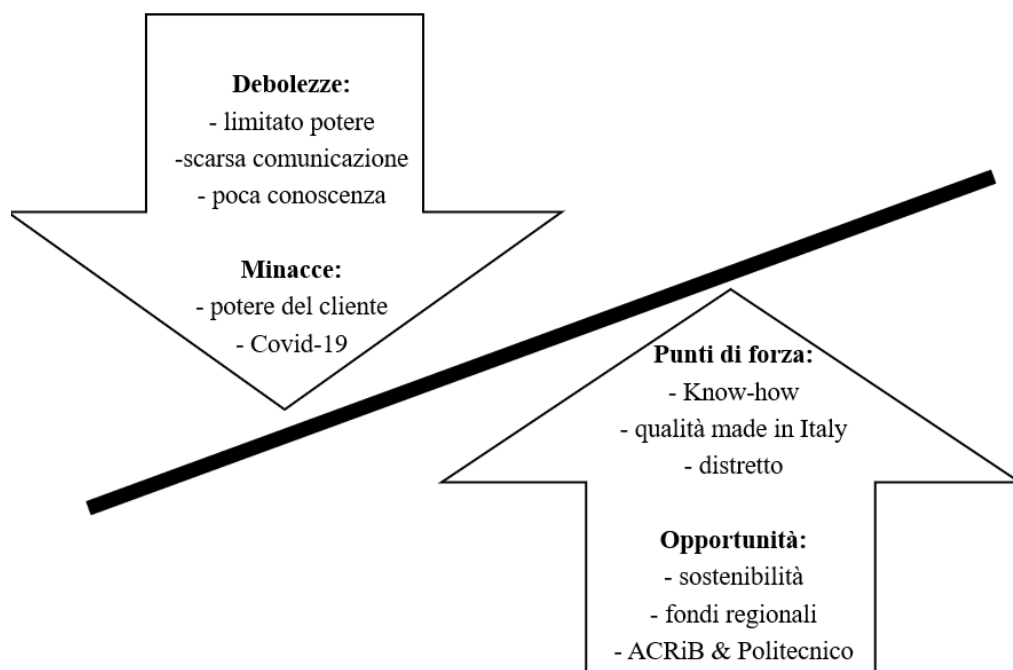


Figura 44- Schema dell'analisi SWOT

4.10 STRATEGIE DI SOSTENIBILITÀ

L'analisi SWOT presentata nel paragrafo precedente pone le basi per la corretta definizione delle possibili future strategie di sostenibilità da intraprendere per l'ottenimento di un vantaggio competitivo. Come descritto nel primo capitolo si definiscono tre approcci aziendali alla sostenibilità, da cui derivano poi le diverse strategie implementabili. In particolare, si distinguono l'approccio "proattivo", "reattivo" e "value-seeking". Per quanto riguarda la situazione attuale, le aziende intervistate risultano orientate verso un approccio proattivo. Le aziende riconoscono infatti nella sostenibilità e nei sistemi di tracciabilità una fonte di possibile vantaggio competitivo e si impegnano per quanto possibile nell'implementazione di pratiche e sistemi, mantenendo però il concetto di sostenibilità legato da quello di innovazione. Questa separazione avviene in alcuni casi per mancanza di consapevolezza e in altre aziende per mancate risorse a disposizione. In particolare, Masiero Lorenzo S.R.L., Barbato S.R.L. e il Calzaturificio Bellò S.R.L. dimostrano una maggior consapevolezza riguardo alla necessità di innovazione per proseguire il proprio business nel rispetto dei bisogni del consumatore.

L'analisi di punti di forza, debolezze, opportunità e minacce pone in evidenza l'importanza di un approccio maggiormente value-seeker che nel caso delle tre aziende sopra citate è ostacolato non tanto dalla volontà aziendale quanto dalla limitazione di risorse e competenze alla quale le aziende sono soggette. La consapevolezza di un possibile vantaggio competitivo non è sufficiente al raggiungimento dello stesso: è necessario un impegno in termini di ricerca, sviluppo e innovazione, alla ricerca di nuove materie prime che limitino l'impatto negativo sull'ambiente garantendo al tempo stesso i medesimi comfort, resistenza e qualità che le calzature attualmente possiedono.

Da queste considerazioni riguardo agli approcci di sostenibilità emergono alcune possibili strategie che le aziende potrebbero decidere di utilizzare al fine di passare ad un approccio value-seeker e, così facendo, aumentare il proprio vantaggio competitivo attraverso un potenziamento dei propri punti di forza e un conseguente rafforzamento dei punti deboli.



Figura 45- Passaggio da approccio proattivo a value-seeker

Comunicazione di artigianalità, know-how e made in Italy: una strategia percorribile è quella di continuare a puntare sulle caratteristiche di artigianalità, know-how e produzione made in Italy che caratterizza tutt'ora le calzature. Le competenze che ciascuna azienda ha acquisito attraverso decenni di esperienza sul campo sono frutto di creazione di calzature uniche ed inimitabili, la cui qualità va comunicata ai clienti attraverso l'utilizzo del sistema di tracciabilità e il miglioramento delle piattaforme web tramite le quali attualmente avviene la comunicazione.

Intuizione delle richieste future: l'epidemia Covid-19 sta causando forti incertezze sull'andamento futuro dei mercati e delle tendenze che seguiranno i consumatori del futuro. Sebbene si riconosca la difficoltà che comporta intuire i futuri interessi e bisogni dei clienti, sono molti gli studiosi e gli imprenditori che stanno ipotizzando le preferenze future, invitando le realtà di business ad agire di conseguenza. Per quanto riguarda il settore moda si prevede, secondo Business of Fashion e McKinsey (2020), un futuro caratterizzato da un crescente interesse per gli acquisti on-line e una maggiore attenzione ai temi di sostenibilità ambientale. Una possibile strategia è quindi quella di puntare a soddisfare le richieste future continuando nell'implementazione di pratiche di sostenibilità e nella comunicazione delle stesse attraverso il sistema di tracciabilità implementato grazie al progetto. Si noti l'importanza di seguire una procedura guidata step by step per evitare di realizzare pratiche tra loro scollegate, la cui indipendenza le une con le altre porterebbe alla perdita del futuro vantaggio competitivo. Altrettanto interessante può essere ipotizzare la vendita delle proprie calzature, specialmente i marchi di proprietà, attraverso e-commerce (come già previsto dal calzaturificio Baldan88).

Collaborazione all'interno del distretto calzaturiero: un'ulteriore possibile strategia futura è quella di instaurare delle collaborazioni tra le varie PMI del distretto al fine di puntare insieme su ricerca e innovazione. La collaborazione porta con sé il vantaggio derivante

dall'unione delle competenze di ciascuno in termini di sostenibilità e permette una riduzione dei costi non indifferente. In questo modo tutte le imprese collaboranti riuscirebbero a trovare nuove materie prime sostenibili che ciascuna azienda potrebbe utilizzare all'interno dei propri processi (dove possibile). Si noti che in questo caso, a differenza di quanto si potrebbe immaginare, l'utilizzo delle medesime materie prime non impatta negativamente sulla differenziazione che attualmente le PMI sono riuscite a definire le une dalle altre. Quest'affermazione deriva dal fatto che tale differenziazione non è ottenuta dall'utilizzo di materie prime differenti, quanto dalla realizzazione delle calzature attraverso tecniche di lavorazione diverse in cui ciascuna azienda si è specializzata attraverso anni di esperienza sul campo. Ci sono tuttavia alcune eccezioni in cui il tessuto che compone la calzatura risulta parte integrante della stessa e come tale insostituibile, in questi casi la strategia qui proposta è sconsigliata.

Coltivare solide partnership: un'altra possibile strategia è quella di continuare a coltivare solide relazioni di partnership con i propri fornitori e subfornitori, già presenti nella maggior parte dei casi. Tali partnership si possono tradurre in collaborazioni di lungo termine attraverso le quali fornitore e azienda lavorano insieme verso la ricerca di nuovi materiali e l'ideazione di progetti innovativi. Anche in questo caso la collaborazione contribuisce a ridurre le spese di ricerca e sviluppo contribuendo al tempo stesso alla condivisione delle conoscenze di ciascuno. In questo modo si coinvolgono gli attori downstream della catena in progetti che accrescono la sostenibilità dell'intera catena di fornitura, avvicinandosi in questo modo (ma non raggiungendo) un obiettivo importante di qualsiasi strategia di sostenibilità: l'estensione delle pratiche sostenibili all'intera supply chain.

Le quattro strategie proposte possono essere posizionate all'interno di una matrice che considera nell'asse orizzontale il tempo di applicazione e completamento delle strategie riportate; mentre in asse verticale l'impegno necessario, le difficoltà di implementazione e l'ammontare di risorse necessarie.

Dal grafico ottenuto (figura 46) risulta evidente come a seconda della necessità di migliorare la propria strategia di lungo o di breve termine, ciascuna azienda può decidere quale delle strategie implementare. Si noti la possibilità di implementare più strategie contemporaneamente, nel rispetto dei vincoli imposti dalle risorse a propria disposizione e dalle conoscenze disponibili internamente. Ognuna di queste strategie è una possibile

soluzione all'ottenimento di un vantaggio competitivo e l'applicazione di più di una delle strategie contemporaneamente, comporta un vantaggio potenzialmente maggiore. Tuttavia, un'adeguata analisi delle risorse a propria disposizione è fondamentale per evitare di programmare nel breve e nel lungo tempo un insieme di strategie che l'azienda risulta non poter supportare con le adeguate competenze. Si noti la mancanza nel riquadro di una strategia riguardante l'applicazione delle pratiche di sostenibilità all'intera supply chain: la scelta di non considerare tale strategia è da attribuire ancora una volta alle ridotte dimensioni e risorse delle PMI. L'estensione di pratiche di sostenibilità e tracciabilità all'intera supply chain è qui da considerare come obiettivo finale a cui ogni PMI dovrebbe puntare, consapevole dei propri limiti e della concreta possibilità di riuscire in tale intento solo nel "lungo-lungo" periodo.



Figura 46-Strategie proposte per il miglioramento futuro

CONCLUSIONI

Il progetto di tesi si inserisce all'interno del progetto di "Tracciabilità, certificazione e anticontraffazione dei prodotti moda made in Italy" con lo scopo di analizzare il posizionamento di cinque PMI del sistema moda italiano, in relazione ad una roadmap di sostenibilità. Attraverso le interviste telefoniche, seguendo la metodologia precedentemente descritta e utilizzando gli strumenti sopra citati è stato possibile raggiungere gli obiettivi previsti dal progetto di tesi quali lo sviluppo dei vari casi studio delle PMI e l'osservazione del loro atteggiamento nei confronti dei temi di sostenibilità e tracciabilità. Il primo passo per la comprensione delle tematiche centrali al progetto di tesi è avvenuto attraverso la revisione della letteratura presentata nel primo capitolo, dove si è definito l'attuale interesse per le tematiche di sostenibilità, trasparenza e tracciabilità.

La tracciabilità è stata identificata come soluzione alle problematiche di contraffazione, confusione nell'utilizzo di etichette e certificazioni del made in Italy, ma soprattutto come strumento di comunicazione e fonte di competitività. Blockchain, tecnologia RFID e tecnologia NFC sono state identificate come le principali tecnologie di tracciabilità attualmente conosciute e utilizzate. Di fondamentale importanza per l'ottenimento di un vantaggio competitivo è la consapevolezza del possibile vantaggio derivante dall'implementazione di un sistema di tracciabilità che dimostri la trasparenza della catena di fornitura e comunichi le pratiche di sostenibilità implementate.

Dopo aver individuato il macroambiente di riferimento caratterizzato dal crescente interesse da parte di consumatori e governo nella riduzione dell'impatto ambientale dei sistemi produttivi, è stato possibile analizzare i risultati dei vari casi studio del progetto di tesi. I risultati ottenuti vengono riportati di seguito:

Identificazione di similitudini e differenze tra le aziende: si è costruito per ogni caso un modello SCOR che riportasse tutte le pratiche di sostenibilità e tracciabilità implementate. Il confronto dei vari casi in esame ha portato all'evidenza di numerosi aspetti comuni a tutte le aziende di piccole dimensioni: primo tra tutti il limite di risorse e competenze adeguate all'implementazione di pratiche efficaci. Il supporto offerto dal Politecnico Calzaturiero e dall'associazione ACRiB è risultato di fondamentale importanza per rendere queste piccole medie imprese partecipi del cambiamento che sta avvenendo verso una maggior attenzione all'ambiente e ai lavoratori. Tale attenzione nelle PMI è proporzionale al commitment interno, nei confronti del quale emergono alcune differenze di pensiero.

Creazione di una roadmap di sostenibilità adeguata alle PMI in esame e posizionamento di ciascuna azienda rispetto alla stessa: il posizionamento rispetto alla roadmap descritta inizialmente è risultato non efficace a rendere evidente la differenziazione tra le varie aziende. Il motivo di ciò è da attribuire all'utilizzo di una roadmap non adatta al posizionamento di nessuna delle aziende intervistate. È stata quindi sostituita la roadmap iniziale con uno strumento simile che prevedesse un maggior dettaglio nei livelli centrali del modello, in modo da renderla adatta alle PMI del settore. Con la nuova roadmap la differenziazione tra le aziende si è resa evidente e ha portato ancora una volta a considerare le motivazioni di tali differenze. Tali motivazioni sono da attribuire da un lato alle barriere con le quali le aziende devono misurarsi, e dall'altro lato da un differente interesse interno per le tematiche oggetto del progetto di tesi. Tutte le PMI si sono però posizionate entro il secondo livello della roadmap, dimostrando da un lato l'impegno necessario per estendere le pratiche di sostenibilità all'intera supply chain e dall'altro le forti limitazioni dovute alla scarsità di risorse a disposizione.

Livello di comunicazione delle PMI: Di fondamentale importanza risulta la comunicazione ai propri clienti e consumatori finali delle pratiche di sostenibilità e tracciabilità: a tal proposito è stato discusso il posizionamento delle aziende rispetto alla matrice "comunicazione-pratiche di sostenibilità". Le aziende sono risultate posizionate tutte nel riquadro "low disclosure" rendendo evidente la necessità di porre maggior attenzione alle informazioni condivise con i clienti. A tal fine sono state proposte due strategie opposte, entrambe finalizzate ad ottenere un posizionamento delle PMI nel riquadro high commitment in modo da ottenere il massimo vantaggio competitivo: "Pratiche consolidate" e "Comunicazione consolidata". Le due strategie percorrono strade contrapposte, una incentrata su pratiche concrete di miglioramento sostenibile e un'altra mirata ad accrescere la comunicazione aziendale sin dal più piccolo segno di interesse per la sostenibilità. Tra le due si evidenzia la strategia di "comunicazione consolidata" come più adatta a superare gli ostacoli che le PMI si trovano ad affrontare: potere, risorse e competenze limitate.

Necessità di passare ad un approccio value-seeker: dall'analisi si evidenzia una situazione AS IS in cui le PMI intervistate si identificano secondo un approccio proattivo alla sostenibilità: pur riconoscendone le potenzialità ai fini di ottenimento di un vantaggio competitivo, le imprese distinguono il concetto di sostenibilità da quello di innovazione. Tale situazione va modificata attraverso le strategie future identificate, grazie alle quali

ogni azienda ha la possibilità di inglobare nel concetto di sostenibilità anche le attività di ricerca e innovazione.

Proposta di possibili strategie future: Il progetto di tesi si conclude con la definizione delle possibili strategie implementabili dalle aziende dei casi studio, per il raggiungimento di un approccio value-seeker e il miglioramento del proprio vantaggio competitivo. Una delle strategie proposte è quella di continuare a puntare sul valore attribuito al made in Italy rafforzando il proprio business attraverso il sistema di tracciabilità implementato. Un'altra possibilità è quella di intuire le tendenze future e adattarsi di conseguenza a tali trend. Infine, risulta utile la collaborazione con fornitori o con le altre aziende del distretto calzaturiero per unire le risorse e le competenze in favore di una conoscenza comune e di una riduzione dei costi complessivi. Tali collaborazioni costituiscono la base per l'estensione dei valori di sostenibilità all'intera supply chain, la quale risulta di fondamentale importanza poiché "un'azienda non è più sostenibile della sua catena di fornitura" (Krause et al. 2009).

La diffusione dell'epidemia Covid-19 contribuisce ad aumentare l'incertezza riguardo al futuro del settore, in funzione del possibile comportamento che i consumatori assumeranno nel periodo "post Covid-19". Molti sono gli studiosi che affermano un possibile risvolto positivo in termini di aumento dell'interesse per un acquisto consapevole e responsabile. Le aziende del settore si devono preparare alla possibilità di essere costretti ad implementare pratiche di sostenibilità non solo per ottenere un vantaggio rispetto ai competitor ma anche solo per riuscire a continuare a vendere i propri prodotti. In tal senso, se nel 2016 Khurana e Ricchetti consideravano gli aspetti di sostenibilità nel settore tessile ancora uno "statu nascenti", i rapidi cambiamenti, velocizzati dalla diffusione della pandemia globale a cui si sta assistendo, potrebbero portare ad un futuro non troppo lontano in cui, agli occhi del consumatore, l'attenzione alla sostenibilità e alla trasparenza passerà da fattore "order winner" a "qualifier" (Slack et al.): non più una caratteristica in grado di migliorare il valore percepito, ma elemento fondamentale per rendere possibile la vendita di qualsiasi prodotto moda.

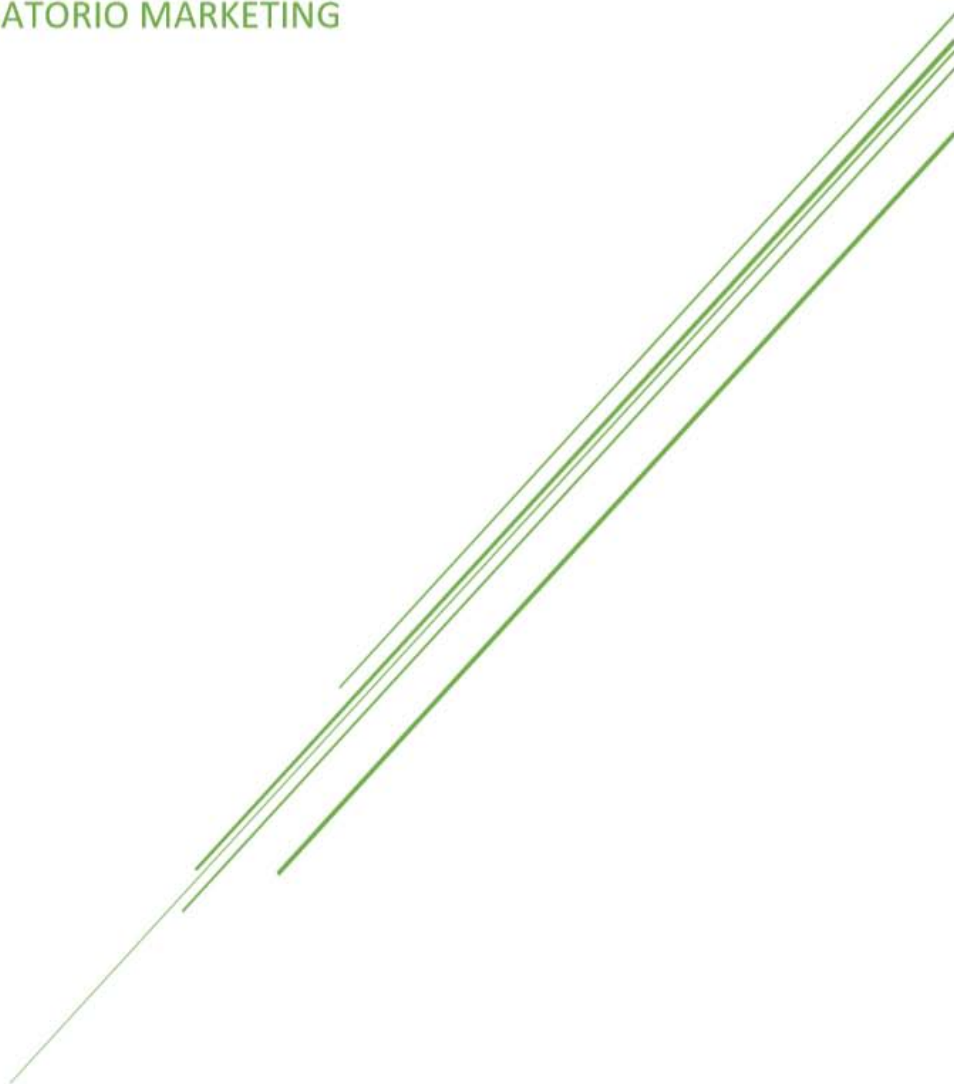
APPENDICE 1



QUESTIONARIO 1

Tracciabilità, Anticontraffazione e Certificazione dei
prodotti moda Made in Italy

LABORATORIO MARKETING



Università degli Studi di Padova
Dipartimento di Tecnica e Gestione dei sistemi industriali

Introduzione dell'azienda

Nome e ragione sociale dell'azienda:			
Nome rispondente:			
Contatto e-mail rispondente:			
Anno di nascita dell'azienda:			
Numero di addetti diretti:			
Nome dei brand di proprietà:			
Nome dei brand in licenza:			
Nome del brand principale per fatturato:			
Numero di collezioni in un anno per il brand principale:	uomo _____	donna _____	bambino _____
Tipo di prodotto principale per fatturato:			
Range dei prezzi del prodotto principale:	minimo _____ €	massimo _____ €	
Percentuale wholesale sul fatturato:	_____ %		
Percentuale retail di proprietà sul fatturato:	_____ %		
Numero di punti vendita retail:	_____		
Presenza di collezioni sostenibili	N. collezioni sostenibili all'anno _____		
% in volume dei prodotti sostenibili rispetto al totale	_____		

Pratiche operative di sostenibilità dell'azienda

Assegnare un punteggio da 1 (per nulla) a 5 (del tutto) alle seguenti affermazioni:

Nelle attività produttive l'azienda evita le operazioni ad alto impatto sulla salute dei lavoratori	1	2	3	4	5
Nelle attività produttive l'azienda evita le operazioni ad alto impatto sull'ambiente (ad esempio utilizzando solventi e coloranti a basso impatto ambientale, eliminando processi produttivi molto impattanti sull'ambiente, etc.)	1	2	3	4	5
L'azienda verifica le performance di sostenibilità dei fornitori sulla base di indicatori stabiliti da contratto (attività di audit).	1	2	3	4	5
L'azienda verifica il livello di scarti presenti nei processi produttivi	1	2	3	4	5
L'azienda verifica il consumo di energia utilizzata nei processi produttivi	1	2	3	4	5
L'azienda verifica il consumo di acqua utilizzata nei processi produttivi	1	2	3	4	5
L'azienda utilizza materiali sostenibili (materiali riciclati/riutilizzabili) a livello di packaging (per imballi e shopping bags)	1	2	3	4	5
L'azienda traccia i processi di supply chain	1	2	3	4	5
L'azienda sviluppa progetti di tracciabilità dei propri processi interni	1	2	3	4	5
L'azienda sviluppa delle misure a supporto delle famiglie dei lavoratori (ad esempio asili nido, altro).	1	2	3	4	5
L'azienda sviluppa delle misure a livello di produzione a supporto della soddisfazione e della condizione di lavoro dei lavoratori (ad esempio la riduzione di rumore negli stabilimenti produttivi)	1	2	3	4	5
L'azienda smaltisce i propri scarti di produzione con l'obiettivo del riciclo	1	2	3	4	5
L'azienda seleziona i fornitori sulla base di criteri di sostenibilità	1	2	3	4	5

L'azienda riutilizza scarti di produzione	1	2	3	4	5
L'azienda richiede ai fornitori la compilazione di questionari o di dichiarazioni scritte riguardanti la loro condotta in campo di sostenibilità sociale	1	2	3	4	5
L'azienda richiede ai fornitori la compilazione di questionari o di dichiarazioni scritte riguardanti la loro condotta in campo di sostenibilità ambientale	1	2	3	4	5
L'azienda realizza analisi chimiche sul prodotto finale su parametri di sostenibilità	1	2	3	4	5
L'azienda ottimizza i carichi a livello logistico al fine di raggiungere target di sostenibilità	1	2	3	4	5
L'azienda monitora le emissioni della propria supply chain (ad esempio CO ₂)	1	2	3	4	5
L'azienda monitora le emissioni dei propri processi produttivi (ad esempio CO ₂)	1	2	3	4	5
L'azienda monitora l'operato dei fornitori sulla base di criteri di sostenibilità	1	2	3	4	5
L'azienda mappa i propri processi produttivi con l'obiettivo di attuare progetti di sostenibilità	1	2	3	4	5
L'azienda ha modificato il proprio network di fornitura con l'obiettivo di trovare nuovi fornitori disposti a collaborare a progetti di sostenibilità	1	2	3	4	5
L'azienda ha modificato i propri processi produttivi con l'obiettivo diminuire i costi energetici (ad esempio introducendo luci led, pannelli fotovoltaici)	1	2	3	4	5
L'azienda ha modificato i propri processi produttivi con l'obiettivo diminuire i costi dovuti al consumo idrico (ad esempio introducendo luci led, pannelli fotovoltaici)	1	2	3	4	5
L'azienda ha introdotto soluzioni sostenibili nell'edificio produttivo (ad esempio: materiali sostenibili, sistemi di illuminazione, isolamento, refrigeramento e ventilazione sostenibili)	1	2	3	4	5
L'azienda ha fissato da contratto delle sanzioni nel caso in cui i fornitori non rispettino criteri di sostenibilità sociale	1	2	3	4	5
L'azienda ha fissato da contratto delle sanzioni nel caso in cui i fornitori non rispettino criteri di sostenibilità ambientale	1	2	3	4	5
L'azienda ha definito degli standard per una piena tracciabilità della propria SC	1	2	3	4	5
L'azienda estende dei codici di condotta che sono stati sviluppati internamente dalla stessa azienda nel campo della sostenibilità ai propri fornitori	1	2	3	4	5
L'azienda collabora con i propri fornitori per l'avvio e l'implementazione di nuovi progetti di sostenibilità nello sviluppo di nuovi componenti o materie prime (ad esempio materie prime riciclate o realizzate con fibre bio)	1	2	3	4	5
L'azienda collabora con i propri fornitori per l'avvio e l'implementazione di nuovi progetti di sostenibilità nello sviluppo di nuove tecnologie	1	2	3	4	5
L'azienda applica programmi per raggiungere una maggiore efficienza nelle risorse naturali utilizzate nella produzione	1	2	3	4	5
L'azienda applica programmi per raggiungere una maggiore efficienza nelle energie rinnovabili	1	2	3	4	5
L'azienda applica Life Cycle Assessment (LCA) nella catena di fornitura	1	2	3	4	5
L'azienda applica Life Cycle Assessment (LCA) a livello di processi interni	1	2	3	4	5
L'azienda adotta standard in campo ambientale su base volontaria specifici per l'industria della moda (ad esempio gli standard identificati da Detox Greenpeace Campaigns, Zero Discharge of Hazardous Chemicals [ZDHC], REACH regulation)	1	2	3	4	5
L'azienda adotta standard in campo ambientale su base volontaria (ad esempio gli standard (ad esempio, ILO, un Global Compact, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, Global Reporting Initiatives, etc.)	1	2	3	4	5
L'azienda adotta standard in campo sociale su base volontaria	1	2	3	4	5
L'azienda adotta certificazioni in campo ambientale su base volontaria	1	2	3	4	5

L'azienda adotta certificazioni di sostenibilità come ISO 14001, ISO 26000, ISO 50001, SA 8000, OEKO-TEX Standard 100	1	2	3	4	5
L'azienda adotta certificazioni in campo sociale su base volontaria	1	2	3	4	5
L'azienda acquista materie e/o componenti certificati a livello di sostenibilità sociale	1	2	3	4	5
L'azienda acquista materie e/o componenti certificati a livello di sostenibilità ambientale	1	2	3	4	5
L'azienda rispetta i limiti relativi alle emissioni	1	2	3	4	5
L'azienda rispetta i limiti relativi a prodotti chimici e materiali pericolosi presenti nelle materie prime	1	2	3	4	5
L'azienda rispetta i limiti relativi a prodotti chimici e materiali pericolosi presenti nei prodotti finali	1	2	3	4	5
L'azienda rispetta i limiti relativi a prodotti chimici e materiali pericolosi presenti negli scarti di produzione	1	2	3	4	5
I mezzi di trasporto sono selezionati sulla base di criteri di sostenibilità (ad esempio veicoli a basso impatto ambientale, veicoli ibridi)	1	2	3	4	5
I fornitori sono localizzati nelle vicinanze dell'azienda per minimizzare le emissioni durante il trasporto della merce	1	2	3	4	5

Pratiche organizzative di sostenibilità dell'azienda

Assegnare un punteggio da 1 (per nulla) a 5 (del tutto) alle seguenti affermazioni:

L'azienda verifica le competenze dei propri lavoratori nel campo della sostenibilità	1	2	3	4	5
L'azienda verifica il rispetto delle leggi in campo di sicurezza sul lavoro, salute del lavoro e condizioni di lavoro presso i propri fornitori	1	2	3	4	5
L'azienda sviluppa report interni nel campo della sostenibilità	1	2	3	4	5
L'azienda sviluppa report avanzati di sostenibilità	1	2	3	4	5
L'azienda sviluppa dei piani per aumentare le competenze nel campo della sostenibilità dei propri suppliers (ad esempio attraverso workshops, condividendo report di sostenibilità)	1	2	3	4	5
L'azienda realizza iniziative filantropiche a favore delle comunità locali	1	2	3	4	5
L'azienda prevede incentivi economici per tutti i lavoratori al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità	1	2	3	4	5
L'azienda prevede incentivi economici per i manager al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità	1	2	3	4	5
L'azienda prevede benefit per i lavoratori (ad esempio l'azienda si fa carico delle rette di asili nido, assicurazioni mediche, etc.)	1	2	3	4	5
L'azienda organizza incontri di formazione per i dipendenti sulla sicurezza e la salute sul lavoro	1	2	3	4	5
L'azienda ha programmi interni di welfare	1	2	3	4	5
L'azienda forma i lavoratori sulla sostenibilità sociale	1	2	3	4	5
L'azienda forma i lavoratori sulla sostenibilità ambientale	1	2	3	4	5
L'azienda definisce un codice di condotta nel campo della sostenibilità	1	2	3	4	5
L'azienda definisce obiettivi di sostenibilità	1	2	3	4	5
L'azienda condivide con i propri fornitori le conoscenze sviluppate nel campo della sostenibilità	1	2	3	4	5
L'azienda comunica il proprio impegno nel campo della sostenibilità attraverso report da condividere con i clienti	1	2	3	4	5

L'azienda comunica il proprio impegno nel campo della sostenibilità attraverso il proprio sito aziendale	1	2	3	4	5
L'azienda collabora nella definizione di nuovi standard di sostenibilità sociale e ambientale	1	2	3	4	5
L'azienda assegna un budget per i progetti di miglioramento della sostenibilità nei processi interni	1	2	3	4	5
L'azienda rispetta la legge in campo di sicurezza sul lavoro	1	2	3	4	5
L'azienda rispetta la legge in campo di salute dei lavoratori	1	2	3	4	5
L'azienda rispetta la legge in campo di lavoro minorile e di ogni forma di discriminazione dei lavoratori	1	2	3	4	5
In azienda sono presenti figure con mansioni definite nel campo della sostenibilità (ad esempio una committee che si occupa di sostenibilità, un Chief Sustainability Officer, etc.)	1	2	3	4	5
In azienda sono organizzati meeting regolari per discutere gli avanzamenti dei progetti di sostenibilità	1	2	3	4	5

Driver/Barriere di sostenibilità dell'azienda

Quali sono i driver e gli ostacoli che stanno spingendo/ostacolando la tua azienda in progetti di sostenibilità?

Assegnare un punteggio da 1 (per nulla) a 5 (del tutto) alle seguenti affermazioni:

Fattori che spingono l'azienda verso nuovi progetti di sostenibilità					
	ESTERNI				
Rispetto dei limiti imposti da legge	1	2	3	4	5
L'azienda è già stata oggetto di campagne mediatiche che hanno messo in luce il livello basso di sostenibilità dell'azienda	1	2	3	4	5
L'azienda è stata coinvolta in scandali sociali e/o ambientali					
Rischio di campagne mediatiche che possano mettere in luce il livello di sostenibilità dell'azienda	1	2	3	4	5
I clienti hanno richiesto di migliorare il profilo di sostenibilità dell'azienda	1	2	3	4	5
I fornitori hanno proposto all'azienda nuove materie prime e/o componenti sostenibili	1	2	3	4	5
I fornitori hanno proposto all'azienda nuove tecnologie sostenibili	1	2	3	4	5
	INTERNI				
L'azienda ha come obiettivo il risparmio energetico	1	2	3	4	5
La sostenibilità è diventata una leva per la brand awareness	1	2	3	4	5
La sostenibilità per l'azienda è una delle performance da monitorare per il miglioramento del business	1	2	3	4	5
La sostenibilità è contemplata nella strategia di lungo termine dell'impresa	1	2	3	4	5
Il top management dell'azienda promuove l'adozione di nuovi progetti di sostenibilità	1	2	3	4	5
Un team di lavoratori dell'azienda ha proposto lo sviluppo di nuovi progetti di sostenibilità	1	2	3	4	5
Fattori che ostacolano nuovi progetti di sostenibilità in azienda					
	ESTERNI				
I progetti di sostenibilità richiedono competenze non reperibili nel mercato	1	2	3	4	5

I progetti di sostenibilità richiedono competenze e/o prodotti sostenibili non ancora presenti nel proprio parco fornitori	1	2	3	4	5
	INTERNI				
I progetti di sostenibilità richiedono un budget troppo elevato	1	2	3	4	5
I progetti di sostenibilità richiedono competenze ancora non sono presenti in azienda	1	2	3	4	5
I progetti di sostenibilità richiedono una struttura burocratica troppo pesante per l'azienda	1	2	3	4	5
Le innovazioni di sostenibilità non sono applicabili ai propri processi aziendali	1	2	3	4	5
Le innovazioni di sostenibilità non sono applicabili ai propri prodotti	1	2	3	4	5

APPENDICE 2

Protocollo di intervista

Tracciabilità

- Come siete entrati a far parte del progetto e perché?
- Quali sono gli obiettivi che l'azienda mira a raggiungere grazie alla partecipazione al progetto?
- Quali sono gli strumenti attualmente utilizzati per la tracciabilità e che informazioni contengono?
- Che informazioni volete inserire all'interno dell'etichetta parlante? Avete scelto in quale prodotto inserire il tag? Tutte le collezioni o solo una?
- Intendete comunicare ai vostri clienti la partecipazione al progetto? Come?
- Quali risultati prevedete di ottenere?

Pratiche di sostenibilità: (divise in 8 macrocategorie)

Certificazioni e standard:

- adottate standard su base volontaria in campo ambientale? Se sì: sono specifici per la moda o no?
- Adottate certificazioni? Quali? In campo ambientale/sociale/sostenibile??
- Acquistate materie prime/componenti certificati?
- Rispettate i limiti riguardo a emissioni/prodotti chimici pericolosi presenti nei prodotti finali?

Processi sostenibili (produttivi e organizzativi)

- Utilizzate materiali sostenibili?
- Monitorate le emissioni dei vostri processi produttivi?
- Pensate di modificare i vostri processi produttivi in ordine di ridurre costi energetici e consumo idrico?
- Applicate LCA ai processi produttivi?
- Sviluppate report interni?
- Realizzate iniziative filantropiche?
- È prevista formazione per i dipendenti su temi di sostenibilità sociale/ambientale? Definite un codice di condotta?

- Quale livello di comunicazione dell'impegno verso la sostenibilità viene data ai clienti? Sito web?
- Avete degli obiettivi di sostenibilità?

Edificio

- Avete introdotto soluzioni sostenibili nell'edificio produttivo? (isolamento, illuminazione, materiali)

Gestione scarti

- Come smaltite gli scarti di produzione?
- Riutilizzate scarti di produzione?

Responsabilità sociale/ambientale:

- Evitate le operazioni ad alto impatto sulla salute dei lavoratori/sull'ambiente?
- Prestate attenzione alle condizioni dei lavoratori? benefit per i lavoratori? Incontri di formazione su sicurezza e salute sul lavoro?

Catena di fornitura

- Verificate le performance di sostenibilità dei fornitori, il livello di scarti nei processi, il consumo di energia/acqua nei processi?
- Selezionate i fornitori sulla base dei criteri di sostenibilità (sociale e/o ambientale)?
- Monitorate le emissioni della supply chain?
- Sono previste sanzioni per fornitori che non rispettano criteri di sostenibilità sociale/ambientale?
- Applicate LCA?

Delivery

- Mezzi di trasporto selezionati sulla base di criteri di sostenibilità?
- Fornitori scelti anche in base alla distanza?
- Packaging? Sostenibile?

Design di prodotto

- Collaborate con i fornitori per nuovi progetti di sostenibilità? (nuovi componenti, nuove tecnologie)

Driver e barriere di sostenibilità:

- quali fattori vi spingono a voler implementare nuovi progetti di sostenibilità? (imposizioni esterne, commitment del top management, richiesta dei clienti, strategia aziendale).
- avete trovato ostacoli all'implementazione di nuovi progetti di sostenibilità? Quali?

APPENDICE 3

	Barbato S.R.L.	Masiero Lorenzo S.R.L.	Calzaturificio Bellò S.R.L.	CDivertiam o S.R.L.	Calzaturificio Baldan88 S.R.L.
Pratiche operative					
1	5	5	5	5	5
2	3	3	3	4	3
3	1	2	3	1	2
4	2	2	1	1	1
5	3	2	1	3	3
6	1	2	1	3	3
7	4	2	4	2	1
8	1	3	1	1	3
9	1	3	1	2	4
10	1	1	1	1	1
11	4	5	4	5	3
12	3	3	3	1	4
13	2	3	1	1	2
14	2	1	3	1	1
15	1	1	1	1	2
16	1	1	1	1	1
17	1	2	3	2	1
18	3	4	2	2	1
19	1	1	1	1	1
20	2	1	2	2	2
21	2	1	1	1	2
22	2	3	4	1	2
23	2	2	2	1	1
24	4	2	3	5	4
25	1	2	1	1	4
26	3	2	3	3	2
27	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1
29	1	2	1	1	2
30	2	2	1	1	1
31	1	1	5	3	2
32	1	1	2	1	1
33	2	4	3	3	1
34	4	2	2	1	2
35	1	1	1	1	1
36	1	1	1	1	1
37	1	1	1	1	1
38	1	1	1	1	1
39	1	1	1	1	1
40	3	4	1	1	1
41	1	1	1	1	2

42	1	1	1	1	1
43	1	3	1	3	3
44	3	3	2	1	2
45	5	5	5	5	5
46	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5
49	1	1	1	1	1
50	2	4	2	2	1
Pratiche organizzative					
51	1	1	1	1	1
52	5	5	5	1	5
53	1	1	2	1	1
54	1	1	1	1	1
55	1	1	2	1	1
56	2	1	1	3	1
57	1	1	1	1	1
58	1	1	1	1	1
59	1	1	1	1	1
60	1	2	2	1	5
61	1	1	1	1	1
62	4	1	4	3	1
63	4	1	4	1	1
64	1	4	1	1	1
65	2	2	3	1	2
66	1	1	2	1	1
67	3	1	1	2	1
68	1	1	1	2	1
69	1	1	3	1	1
70	1	1	2	1	1
71	5	5	5	5	5
72	5	5	5	5	5
73	5	5	5	5	5
74	1	1	1	1	2
75	1	4	3	1	1
Driver/barriere					
76	5	3	5	5	5
77	1	1	1	1	1
78	1	1	1	1	1
79	4	1	3	2	3
80	1	3	2	1	1
81	1	1	1	1	1
82	4	2	3	3	3
83	4	3	5	4	4
84	4	3	4	1	4

85	3	3	4	1	4
86	3	2	3	1	2
87	1	1	1	1	1
88	4	5	4	1	5
89	4	4	4	1	4
90	4	5	5	1	5
91	2	5	5	1	5
92	4	2	3	1	3
93	2	4	1	3	1
94	3	4	1	4	3
TOT Pratiche organizzative	106	115	106	99	106
TOT Pratiche operative	46	46	54	38	44
TOT Pratiche Sostenibili	152	161	160	137	150
TOT Comunicazione	5	3	4	5	3

SITOGRAFIA:

- <http://www.calzaturificiobello.it/>
- <http://www.calzmasiero.com/>
- <http://www.cdivertiamo.com/>
- <http://www.iuav.it/>
- <http://www.politecnicocalzaturiero.it/web/politecnicocalzaturiero/gate.nsf/content/s/attivita?openform&id=83CADF637080167AC125835800341F90>
- <http://www.tfashion.camcom.it/>
- <https://www.antoniobarbato.it/>
- <https://www.baldan.it/>
- <https://www.innoveneto.org/>
- <https://www.unive.it/pag/12642/>
- <https://www.univr.it/it/rir>
- <https://www.venetoclusters.it/>

BIBLIOGRAFIA:

- Accordo per la ricerca e lo sviluppo, 2018. PROGETTO “Tracciabilità, Certificazione ed Anticontraffazione dei prodotti Moda Made in Italy”
- Adams, C.A., Frost, G.R., 2006. “Accessibility and functionality of the corporate web site: implications for sustainability reporting”. *Business Strategy and the Environment* 15, 275–287.
- and Chief Executive Officer at Supply Chain Wizard”. *Rutgers Business Review* 3.
- Aoi S., 2019. “Tracciabilità, dalla blockchain una mano alla moda italiana”, *Repubblica.it*. URL https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservatoria/mercati/2019/09/16/news/_tracciabilita_dalla_blockchain_una_mano_alla_moda_italiana_-236148321
- Arnett, G. 2019. *What the rise of ‘ecolabelling’ means for retailers*. Vogue Business <https://www.voguebusiness.com/sustainability/ethical-labelling-selfridges-net-a-porter-kering-allbirds-kering>
- Awaysheh, A., Klassen, R.D., 2010. “The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices”. *Int Journal of Operations & Production Management* 30, 1246–1268. <https://doi.org/10.1108/01443571011094253>
- B2U, 2016, *PESTEL Analysis (PEST Analysis) EXPLAINED with EXAMPLES* - Business-to-you.com. URL <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
- Bain & Company, 2020, *Luxury after Covid-19: Changed for (the) Good?* <https://www.bain.com/insights/luxury-after-coronavirus/>
- Baldon L., 2019. “Le PMI venete del settore Moda: un nuovo approccio al mercato”. *Tecnica Calzaturiera* 22–25.
- Banca Mondiale, 2020. "https://www.worldbank.org/"
- Bateman, A.H., 2015. “Tracking the value of traceability”, *Supply Chain Management Review* 9, 8–10.
- BCG per Altgamma, 2019, *True-Luxury Global Consumer Insight*

- BCG, 2017, *Pulse-of-the-Fashion-Industry*
- Beamon, B.M., 1999. "Designing the green supply chain." *Logistics information management*.
- BearingPoint. (2008). How mature is the Green Supply Chain? New York: BearingPoint.
- Becattini, G., 2002. "Industrial sectors and industrial districts: Tools for industrial analysis". *European planning studies* 10, 483–493.
- Belvedere V., D'Amato I., V., Papadimitriou, T., 2019. "Illegitimate trade in the fashion industry: relevance and counterstrategies in the Italian context" *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Benamati L., 2012, "*Applicazioni di conjoint analysis per la progettazione di green supply chain nel settore conciario. Il caso gruppo DANI*." Università degli Studi di Padova.
- Benson S., 2020, EcoAge, "*I am not sure I will survive*": The Founder of a Bangladesh Garment Factory Shares His Story During Covid-19 <https://eco-age.com/news/mostafiz-uddin-bangladesh-garment-factory-founder-shares-story-during-covid-19> (accessed 4.22.20).
- Bergeretti, L., MFFashion, 2020, "*Luxury, prevista una contrazione del 25-30% nel primo trimestre*", <https://www.mffashion.com:443/news/livestage/luxury-prevista-una-contrazione-del-25-30-nel-primo-trimestre-202003301156299556>.
- Bernardel, F., Martinazzo, D., & Panizzolo, R. (2008). Il ruolo della logistica per uno sviluppo sostenibile: approcci, modelli e strumenti. Dipartimento di Innovazione Meccanica e Gestionale Università degli Studi di Padova
- Britchenko, I., Cherniavska, T., Cherniavskyi, B., 2018. *Blockchain technology into the logistics supply chain implementation effectiveness. Development of small and.*
- Burnes, B., and N. Towers. 2016. "Consumers, Clothing Retailers and Production Planning and Control in the Smart City." *Production Planning & Control* 27 (6): 490–499
- Business of Fashion & McKinsey, 2020, *The State of Fashion 2020 Coronavirus Update*. <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/the-state-of-fashion-2020-coronavirus-update-download-the-report> (accessed 4.22.20).
- Calatayud, A., 2017." The Connected Supply Chain" *IDB Discussion Paper* 508, March.
- Camera Nazionale della Moda Italiana 2012, *Manifesto della sostenibilità per la moda italiana*.
- Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., Golini, R., 2011. "Supply chain management in the luxury industry: a first classification of companies and their strategies", *International Journal of Production Economics* 133, 622–633.
- Caniato, F., L. Crippa, M. Pero, A. Sianesi, and G. Spina. 2015. "Internationalisation and Outsourcing of Operations and Product Development in the Fashion Industry." *Production Planning & Control* 26 (9): 706–722.
- Cappellari R., 2020. *Moda e lusso nella pandemia: la dura realtà dei numeri e cosa si può fare ora*, <https://romanocappellari.com/2020/03/30/moda-e-lusso-nella-pandemia-la-dura-realta-dei-numeri-e-cosa-si-puo-fare-ora>.
- Capponi S., 2020. *The Future of Fashion Is More Conscious Than Ever*. Good on You. <https://goodonyou.eco/future-of-fashion-more-conscious-than-ever/> (accessed 4.22.20).

- Changing Markets, 2019, *Dirty fashion disrupted leaders and laggards revealed*. http://changingmarkets.org/wp-content/uploads/2019/11/CM_DIRTY-FASHION-DISRUPTED-LEADERS-AND-LAGGARDS-REVEALED.pdf
- Common Objective, 2019, UPDATED Fixing Fashion: Who Is Doing What? <https://www.commonobjective.co/article/fixing-fashion-who-is-doing-what>
- CompuMark, 2018, *The Trademark ecosystem: insights from intellectual property professionals around the world*
- Confartigianato Imprese Venete, 2017. Comunicato stampa: MODA - Approvata la RIR Face Design (Fashion Creative Industries) Design del Veneto.
- D'Amato, I., Papadimitriou, T., 2013. "Legitimate vs illegitimate: the luxury supply chain and its doppelganger", *International Journal of Retail & Distribution Management* 41, 986–1007. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2013-0015>
- Da Giau, A., Macchion, L., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., Rinaldi, R., Vinelli, A., 2016. "Sustainability practices and web-based communication: An analysis of the Italian fashion industry". *Journal of Fashion Marketing and Management* 20, 72–88. <https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2015-0061>
- De Brito, M.P., Carbone, V., Blanquart, C.M., 2008. "Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance". *International journal of production economics* 114, 534–553.
- Debabrata, G., Albert, T., 2018. *A Framework for Implementing Blockchain Technologies to Improve Supply Chain Performance*.
- Del Pizzo M., 2018. "MILLENNIALS o no è tutta questione di accessori". *Logistica management* 28, 23–26.
- Deliberazione della Giunta Regionale n. 1030 del 04 luglio 2017, Riconoscimento della Rete Innovativa Regionale "Rete Innovativa FACE DESIGN". Legge regionale 30 maggio 2014, n. 13 "Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese".
- Eisend, M., & Schuchert-Güler, P., 2006). "Explaining counterfeit purchases, a review and preview". *Academy of Marketing Science Review*, 12, 1–25.
- Elkington, J., 1994. Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium.
- Ellen MacArthur Foundation <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>
- Euratex, 2013, *Annual report*, https://euratex.eu/wp-content/uploads/2019/05/annual_report_2013-low_version.pdf
- European Commission 2017, *comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni*.
- European Commission, 2000, *Study on different types of Environmental Labelling (ISO Type II and II\ I Labels): Proposal for an Environmental Labelling Strategy*, n.d. 108.
- European Green Deal, 2019, *Communication from the commission to the European parliament, the European council, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions*
- Fabietti L., 2015, *Made in Italy: quando la moda guarda all'etica*, La Stampa
- Fashion Revolution 2016, *Fashion transparency index*
- Fashion Revolution 2020, *Fashion transparency index*
- Fashion United, 2019. *Sistema moda Italia investe sulla sostenibilità*, <https://fashionunited.it/news/moda/sistema-moda-italia-investe-sulla-sostenibilita/2019042219576>.

- FashionUnited, 2019. “Confindustria moda: fatturato 2018 a 96 miliardi di euro”. *FashionUnited*. <https://fashionunited.it/news/business/confindustria-moda-fatturato-2018-a-96-miliardi-di-euro/2019012919126>.
- Formentini, M., Taticchi, P., 2016. Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production, Embedding Sustainability Dynamics in Supply Chain Relationship Management and Governance Structures* 112, 1920–1933. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.072>
- G7 France, Barritz 2019, “*Fashion Pact*”. <https://thefashionpact.org/?lang=it>
- Ganz B., 2020, “Dall’energia agli imballaggi, le aziende scelgono la via verde”. *Il Sole 24 ORE*
- Global Recycle Standard, 2012, versione 2.1. <http://textileexchange.org/wpcontent/uploads/2016/06/Global-Recycle-Standard-V2.1.pdf>.
- Greer, J., & Bruno, K., 1996. *Greenwash: The reality Behind Corporate Environmentalism*.
- Hallstedt, S.I., Thompson, A.W., Lindahl, P., 2013. “Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process” *Journal of Cleaner Production* 51, 277–288.
- Harbaugh, R., Maxwell, J.W., Roussillon, B., 2011. “Label confusion: The Groucho effect of uncertain standards”, *Management science* 57, 1512–1527.
- Hastig, G., Sodhi, M.S., 2019. “Blockchain for supply chain traceability: Business requirements and critical success factors”. *Production and Operations Management* (2020), <https://doi.org/10.1111/poms.13147>
- Henninger C., 2015. *Traceability the New Eco-Label in the Slow-Fashion Industry. Consumer Perceptions and Micro-Organisations Responses. Sustainability*.
- Henriques, I., Sadorsky, P., 1999. “The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance”. *Academy of management Journal* 42, 87–99.
- Hilton, B., Choi, C.J., Chen, S., 2004. “The ethics of counterfeiting in the fashion industry: quality, credence and profit issues”, *Journal of Business Ethics* 55, 343–352.
- Iansiti, M., Lakhani, K.R., 2017. “The Truth About Blockchain” *Harvard Business Review*.
- Iran, S., Schrader, U., 2017. “Collaborative fashion consumption and its environmental effects” *Journal of Fashion Marketing and Management*.
- ISO 9001, 2015, *Quality management system*.
- ISO 14020, 2000, *Environmental labels and declarations-General principles* <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:34425:en> (accessed 4.20.20).
- Jantan, M., Ndubisi, N.O., Hing, L.C., 2006. Supplier selection strategy and manufacturing flexibility: impact of quality and technology roadmaps. *Asian Academy of Management Journal* 11, 19–47.
- Jin, B., 2004. “Achieving an optimal global versus domestic sourcing balance under demand uncertainty”, *International Journal of Operations & Production Management*.
- Khurana, K., Ricchetti, M., 2016. Two decades of sustainable supply chain management in the fashion business, an appraisal. *Journal of Fashion Marketing and Management* 20, 89–104.

- Kopicki, R., Berg, M.J., Legg, L., 1993. *Reuse and recycling-reverse logistics opportunities*.
- Krause D. R., Vachon, S., and 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*, 45: 4, 18-24.
- Kumar, V., Agrawal, T.K., Wang, L., Chen, Y., 2017. "Contribution of traceability towards attaining sustainability in the textile sector". *Textiles and Clothing Sustainability* 3, 1–10.
- Leitão, A., Cunha, P., Valente, F., Marques, P., 2013. Roadmap for business models definition in manufacturing companies. *Procedia CIRP* 7, 383–388.
- Lion, A., L. Macchion, P. Danese, and A. Vinelli. 2016. "Sustainability Approaches within the Fashion Industry: The Supplier Perspective." *Supply Chain Forum: An International Journal* 17 (2): 95–108).
- Lo, C.K., Yeung, A.C., Cheng, T.C.E., 2012. "The impact of environmental management systems on financial performance in fashion and textiles industries". *International journal of production economics* 135, 561–567.
- Lovecchio G., 2013, "Il modello SCOR: un aiuto per avviare progetti di supply chain", *AD-net*, art. n. 6
- Macchion, L., Giau, A.D., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., Rinaldi, R., Vinelli, A., 2018. "Strategic approaches to sustainability in fashion supply chain management". *Production Planning & Control* 29, 9–28.
- Macchion, L., Moretto, A., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., Vinelli, A., 2015. Production and supply network strategies within the fashion industry. *International Journal of Production Economics* 163, 173–188.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.09.006>
- Madhwal, Y., Panfilov, P.B., 2017. "Blockchain and supply chain management: aircrafts 'parts' business case". *Annals of DAAAM & Proceedings* 28.
- Malaman, R., Bartolomeo, M., 1996." La strategia ambientale d'impresa: tecnologia, organizzazione, marketing". *Il Sole 24 ore*.
- Marchesoni, E., 2019, "La Rivoluzione della Blockchain nel Fashion & Luxury", Blockchain 4innovation. <https://www.blockchain4innovation.it/luxury/la-rivoluzione-della-blockchain-nel-fashion-luxury/>.
- Mattila, J., Seppälä, T., Holmström, J., 2016. *Product-centric information management: A case study of a shared platform with blockchain technology*.
- McDonough, W., & Braungart, M., 2010, *Cradle to cradle: remaking the way we make things*. London: MacMillan.
- Mentzer, J.T., Williams, L.R., 2001. "The role of logistics leverage in marketing strategy". *Journal of Marketing Channels* 8, 29–47.
- Michelle Park, 2018. *Labeling is out of fashion: NFC technology towards sustainability in fashion retail*. University Honors.
- Moretto, A., Macchion, L., Lion, A., Caniato, F., Danese, P., Vinelli, A., 2018. "Designing a roadmap towards a sustainable supply chain: A focus on the fashion industry". *Journal of Cleaner Production* 193, 169–184.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.273>
- Morsing, M., 2006. "Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification".

- Business Ethics: A European Review* 15, 171–182.
- Morsing, M., Schultz, M., 2006. “Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies”. *Business ethics: A European review* 15, 323–338.
 - Mortara, A., Fragapane, S., 2016. “Moda, made in Italy e sostenibilità: un connubio possibile?” *Rivista Trimestrale Di Scienza Dell’Amministrazione*, (4) 1.
 - Naef, I., 2019. Fashion United, *Nel 2019 Amazon assume 1000 persone in Italia e combatte la contraffazione* <https://fashionunited.it/news/moda/nel-2019-amazon-assume-1000-persone-in-italia-e-combatte-la-contraffazione/2019071019964>
 - Nidumolu, C.K.P., 2009. “Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation” *Harvard Business Review*.
 - OECD, 1998, *The Economic Impact of Counterfeiting*, <https://www.oecd.org/sti/ind/2090589.pdf>
 - OECD, 2017, *Due diligence guidance for responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector* <http://www.oecd.org/industry/inv/mne/responsible-supply-chains-textile-garment-sector.htm> (accessed 4.17.20).
 - OECD, 2018 *Il commercio di beni contraffatti e l'economia italiana*, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264302655-6-it.pdf?expires=1587820296&id=id&accname=guest&checksum=23CBE8DD3D7124F85D042A51F3053A42>
 - OECD, 2019, *Trade in fake goods is now 3.3% of world trade and rising*, <https://www.oecd.org/newsroom/trade-in-fake-goods-is-now-33-of-world-trade-and-rising.htm>
 - Parveen, S., 2014. “I survived the Bangladesh factory collapse.” BBC News.
 - Petersen, M., Hackius, N., von See, B., 2018. “Mapping the sea of opportunities: Blockchain in supply chain and logistics”. *it-Information Technology* 60, 263–271.
 - Petersen, O., Jansson, F., 2017. *Blockchain Technology in Supply Chain Traceability Systems*.
 - Piano di Comunicazione, Rete FACE DESIGN. <http://docplayer.it/133799321-Rete-face-design-piano-di-comunicazione.html>
 - Piano Operativo 2017-2020, Rete FACE DESIGN. <https://www.venetoclusters.it/sites/default/files/retiedistretti/allegati/Piano%20Operativo%20Face%20Design.pdf>.
 - Pomeroy, A., Dolnicar, S., 2009. “Assessing the prerequisite of successful CSR implementation are consumers aware of CSR initiatives” *Journal of Business Ethics* 85, 285–301.
 - Porter, M.E., Kramer, M.R., 2011. “Creating shared value”, *Harvard Business Review*.
 - Quaderno delle Reti Innovative Regionali, 2020, https://www.venetoclusters.it/sites/default/files/approfondimenti/QUADERNO%20RIR%20agg.1_2020.pdf
 - Rai, A., Patnayakuni, R., Seth, N., 2006. “Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities”. *MIS quarterly* 225–246.
 - Redazione Logistica, 2014, “Il modello SCOR: l’anello mancante”, *Logistica*. <https://www.logisticaneews.it/il-modello-scor-lanello-mancante/>
 - Regione del Veneto - POR FESR 2014-2020. Relazione seconda rendicontazione. Delibera di Giunta regionale n. 1139 del 19 luglio 2017
 - Revello R. 2020, “Perché nessuno resti indietro: strumenti di Confindustria per la

- Rinaldi, F.R., 2019. *Fashion Industry 2030: Reshaping the Future Through Sustainability and Responsible Innovation*. Bocconi University Press-EGEA
- Roberts-Islam B., 2020, Forbes, *Social Sustainability, Overstock And 'Greenwashing': How COVID-19 Is Changing the Fashion Industry*, <https://www.forbes.com/sites/brookerobertsislam/2020/04/21/social-sustainability-overstock-and-greenwashing-how-covid-19-is-changing-the-fashion-industry/#46fa8516582d> (accessed 4.23.20).
- Seuring, S., Müller, M., 2008. "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management". *Journal of cleaner production* 16, 1699–1710.
- Sharma, S., 2017. *Climate change and blockchain*. Available at SSRN 3088990.
- Silva, C.F.M., Cavalcanti, F.R.P., Gomes, Á., 2015. "SWOT analysis for TV white spaces", *Transactions on Emerging Telecommunications Technologies* 26, 957–974. <https://doi.org/10.1002/ett.2770>
- Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnson, R., Betts, A., Vinelli A., Danese.P., Romano P., 2013. *Gestione delle operazioni e dei processi*, 2nd ed. Pearson Italia S.p.a.
- Sodhi, M.S., Tang, C.S., 2019. "Research Opportunities in Supply Chain Transparency" *Production and Operations Management* 28, 2946–2959.
- Sternberg, H., Baruffaldi, G., 2018. "Chains in chains–logic and challenges of blockchains in supply chains", *Proceedings of the 51st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. pp. 3936–43.
- Talamo, G., 2016. "Internazionalizzazione, backshoring e made in Italy: un'analisi del settore moda e lusso in Italia", *Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione* 4, 1–12.
- UIBM, 2017, *Guida alle tecnologie anticontraffazione*.
- UN, Brundtland Report 1987, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
- UN, SDG's,
<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- UNECE, 2017, *Textile4SDG12: Transparency in textile value chains in relation to the environmental, social and human health impacts of parts, components and production processes*.
https://www.unece.org/fileadmin/DAM/uncefact/UNECE_Research_Paper_Traceability_for_Sustainable_Clothing_Nov_2017_FINAL.pdf
- UNEP 2014, "A Guide to Traceability. A Practical Approach to Advance Sustainability in Global Supply Chains. United Nations Global Compact" https://www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_Guide_to_Traceability.pdf
- Uslay, C., Yenyurt, S., 2018. "Executive Insights: An Interview with Evren Ozkaya, Founder
- Valkokari, K., Valkokari, P., Palomäki, K., Uusitalo, T., Reunanen, M., Macchi, M., Rana, P., Prasanna, L.J., 2014. "Road-mapping the business potential of sustainability within the European manufacturing industry" *Foresight* 16, 360–384. <https://doi.org/10.1108/FS-05-2012-0037>
- Visser, C., Hanich, Q.A., 2017. *How blockchain is strengthening tuna traceability to combat illegal fishing*.
- Walker, H., Di Sisto, L., McBain, D., 2008. "Drivers and barriers to environmental

supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors”.
Journal of purchasing and supply management 14, 69–85.