



Facoltà di Economia

Gestione sostenibile della supply chain:  
ruoli, attori e strumenti.

*Un'indagine esplorativa sulle supply chain del tessile-  
abbigliamento*

Tesi di Dottorato  
di Ewa Wankowicz

Dottorato di Ricerca  
in  
Management, Banking and Commodity Sciences

Dipartimento di Management  
XXIX ciclo

# INDICE SOMMARIO

Indice delle tabelle .....	4
Indice delle figure .....	5
<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>6</b>
Motivazione e obiettivo della ricerca.....	7
Percorso di ricerca.....	8
<b>CAPITOLO 1 Approcci alla gestione responsabile dell'impresa: breve excursus terminologico .....</b>	<b>11</b>
1.1 Impatto della sostenibilità sull'impresa .....	11
1.2 Responsabilità d'impresa - Corporate Responsibility.....	19
1.3 Responsabilità sociale d'impresa- Corporate Social Responsibility.....	26
1.4 Sostenibilità d'impresa- Corporate Sustainability .....	32
<b>CAPITOLO 2 Supply chain management nello scenario competitivo odierno .....</b>	<b>34</b>
2.1 <i>Supply chain competition</i> e supply chain globali.....	35
2.2 Ruolo della supply chain nella gestione sostenibile d'impresa.....	40
2.3 Sustainable supply chain management .....	42
2.4 <i>Sustainability reporting</i> come uno strumento per lo sviluppo della sostenibilità nella supply chain.....	51
2.4.1 <i>Global Reporting Initiative</i> .....	53
2.4.2 Un caso di studio applicativo sul reporting di sostenibilità .....	55
<b>CAPITOLO 3 Gestione sostenibile della supply chain nel tessile-abbigliamento .....</b>	<b>66</b>
3.1 Supply chain dell'abbigliamento: alcune caratteristiche rilevanti .....	66
3.2 Supply chain del tessile-dove il viaggio verso la sostenibilità ha inizio.....	74
3.3 Un approccio innovativo alla gestione della sostenibilità nelle supply chain dell'abbigliamento: il caso della Sustainable Apparel Coalition .....	82

3.3.1 Valutazione delle performance sostenibili nelle supply chain dell'abbigliamento: Higg Index .....	84
3.3.2 Il profilo delle aziende analizzate .....	88
3.3.3 Le iniziative sostenibili promosse dalle aziende analizzate: descrizione e elementi di criticità .....	95
3.3.4 Le interviste – i primi risultati.....	102
3.3.5. Alcune osservazioni finali.....	109
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>110</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>113</b>

## Indice delle tabelle

Tabella 1 L'intersezione degli interessi del business e della società.....	18
Tabella 2 Definizioni della corporate responsibility .....	21
Tabella 3 Classificazione dei diversi tipi della responsabilità d'impresa (CR) e i relativi benefici .....	22
Tabella 4 Fasi della responsabilità d'impresa .....	23
Tabella 5 Alcune definizioni della responsabilità sociale d'impresa.....	30
Tabella 6 Sostenibilità d'impresa.....	33
Tabella 7 Sustainable supply chain management-alcune definizioni .....	43
Tabella 8 Pratiche nell'ambito delle supply chain a favore della sostenibilità ambientale.....	47
Tabella 9 Green Supply Chain Management-definizioni.....	48
Tabella 10 Stakeholder interessati ai report di sostenibilità.....	53
Tabella 11 Sostenibilità ambientale nei report di sostenibilità degli operatori logistici in Europa.....	57
Tabella 12 Sostenibilità ambientale interpretata dagli operatori logistici .....	59
Tabella 13 Pratiche sostenibili sviluppate internamente dagli operatori logistici.....	61
Tabella 14 Pratiche sostenibili sviluppate dagli operatori logistici in collaborazione con i fornitori e clienti .....	62
Tabella 15 Servizio logistico in service-dominant logic.....	65
Tabella 16 Principali paesi fornitori per l'industria tessile-abbigliamento europea .....	69
Tabella 17 Iniziative orientate alla sostenibilità promosse dall'industria tessile-abbigliamento: il caso Aquafil .....	80
Tabella 18 Categorie dei membri della Sustainable Apparel CoalitionFonte: nostra elaborazione in base ai dati presenti sul sito della SAC .....	83
Tabella 19 Valutazione dell'impatto ambientale con il Facility Module-struttura.....	87
Tabella 20 Valutazione dell'impatto sociale con il Facility Module-struttura e obiettivi .....	88
Tabella 21 Le imprese-membri della Sustainable Apparel Coalition analizzate (riquadro generale)....	90
Tabella 22 Le imprese-membri della Sustainable Apparel Coalition analizzate (profilo, ruolo nelle supply chain, clienti serviti).....	94
Tabella 23 Report di sostenibilità delle imprese del settore tessile-abbigliamento .....	95
Tabella 24 Iniziative a favore della sostenibilità ambientale (analisi dei report di sostenibilità) .....	96
Tabella 25 Iniziative per la sostenibilità sociale (analisi dei report di sostenibilità) .....	97
Tabella 26 Le iniziative a favore della supply chain sostenibile (analisi dei report di sostenibilità)....	98
Tabella 27 Iniziative sostenibili promosse dai membri della Sustainable Apparel Coalition (analisi dei siti internet) .....	101
Tabella 28 Ruoli dei manager intervistati .....	103
Tabella 29 Sostenibilità secondo le imprese intervistate .....	104

## Indice delle figure

Figura 1 Rappresentazione grafica della sostenibilità attraverso il diagramma di Venn .....	14
Figura 2 Rappresentazione grafica della sostenibilità come i tre cerchi concentrici .....	15
Figura 3 Rappresentazione grafica della sostenibilità come i tre cerchi non concentrici .....	15
Figura 4 Elementi che impattano sulla responsabilità d'impresa.....	20
Figura 5 Strategic Corporate responsibility .....	24
Figura 6 Schema concettuale del “circolo virtuoso” della responsabilità sociale.....	28
Figura 7 I principi della CSR.....	29
Figura 8 Relazioni tra l'impresa e la società.....	31
Figura 11 La supply chain competition.....	37
Figura 12 La piramide della supply chain competition.....	38
Figura 13 Tre tipi della competizione all'interno della supply chain .....	39
Figura 14 Evoluzione della Green Supply Chain Management nel tempo. ....	48
Figura 15 Fast Fashion-caratteristiche .....	68
Figura 16 Industria tessile-abbigliamento-una rappresentazione grafica.....	68
Figura 17 Supply chain dell'abbigliamento globale- una rappresentazione grafica generale.....	72
Figura 18 Fashion supply chain - rappresentazione dettagliata .....	72
Figura 19 Catena di valore nelle supply chain dell'abbigliamento.....	73
Figura 20 Higg Index 2.0 – struttura.....	85

## INTRODUZIONE

Il presente lavoro si propone di indagare un'evoluzione degli approcci alle tematiche relative alla sostenibilità, ponendo in evidenza come nel corso degli ultimi anni, la sua gestione sia divenuta una prerogativa dell'intera catena di fornitura piuttosto che di una singola impresa.

Nonostante sia stato ampiamente evidenziato in letteratura che la sostenibilità perseguita a livello strategico da un'unica impresa sia una condizione importante, questa tesi dimostra la necessità di andare oltre tale visione che si rivela essere non più sufficiente nell'era dell'economia globale. Ciò vuol dire che l'impresa che vuole gestire con successo la supply chain sostenibile e ottenere maggiori benefici deve considerare il grado con cui anche i partner commerciali realizzano il business responsabile (Dyllick e Hockerts, 2002; Bai e Sarkis, 2010). Questo a conferma del fatto che *"sustainability to be durable, companies must 'build' beyond their own borders"* (Ageron et al., 2011, p.169). Considerando anche che gli attori delle supply chain qui analizzati operano all'interno di contesti più ampi, l'implementazione e il management delle pratiche da loro promosse, dovrebbe assumere una visione più estesa allo scopo di guardare oltre una singola impresa e orientare gli sforzi verso l'industria di riferimento nel suo insieme.

Il lavoro è strutturato in 3 parti. Nella prima parte sono state evidenziate le relazioni che intercorrono tra l'impresa e quella che in senso lato viene detta sostenibilità. Questo approfondimento introduttivo si è reso necessario per comprendere come l'impresa possa coniugare i comportamenti responsabili al suo interno per poi diffonderli nelle supply chain di riferimento. Infatti, l'obiettivo del secondo capitolo, dopo una descrizione dei trend nello scenario competitivo attuale, è quello di porre in evidenza i principali processi nei quali le supply chain sono attualmente coinvolte e discutere gli strumenti che le imprese possono adottare per diffondere le pratiche sostenibili all'interno delle catene di fornitura. In tal senso è stato evidenziato come il servizio logistico può contribuire alla gestione sostenibile della supply chain in virtù della loro presenza durante l'espletamento di diversi processi. L'ultima parte della tesi, sviluppata anche durante il periodo di ricerca all'estero presso il Social Innovation Center dell'Insead (Fontainebleau), analizza il contributo delle supply chain operanti nel settore tessile-abbigliamento allo sviluppo sostenibile. In questa parte sono stati rappresentati i primi risultati della ricerca condotta, progettata e sviluppata dall'autore insieme alla Sustainable Apparel Coalition (associazione no profit di riferimento in ambito

internazionale per i diversi membri della supply chain nella misurazione delle performance di sostenibilità).

Nella presente tesi confluiscono alcune tematiche precedentemente approfondite nel corso di dottorato di ricerca insieme agli articoli pubblicati sulle riviste nazionali e internazionali e contributi a convegni nazionali e internazionali.

## Motivazione e obiettivo della ricerca

L'interesse per l'argomento di ricerca selezionato prende spunto dall'osservazione dello scenario competitivo odierno che sembra dare importanza al raggiungimento della sostenibilità nella supply chain. La sostenibilità della supply chain nel tessile e nell'abbigliamento rappresenta un tema di elevata attualità, in quanto permette alle imprese di differenziarsi dai concorrenti e ottenere il vantaggio competitivo. Dall'altro canto, l'industria dell'abbigliamento è una realtà particolarmente controversa, ma allo stesso tempo, è un terreno fertile per lo sviluppo d'iniziative sostenibili. Negli anni passati la sua condotta non sempre è stata caratterizzata dal rispetto dei diritti dell'uomo e dell'ambiente naturale. Spesso, la sostenibilità socio-ambientale ha lasciato la scena alla spinta e incondizionata realizzazione del profitto. Questo modello di business, guidato dalle vocazioni puramente economico-finanziarie, a lungo termine si è rivelato altamente insostenibile. Alcuni scandali che hanno visto coinvolti i noti retailer e brand internazionali (Zara, Benetton, Gap, etc.) hanno evidenziato il mancato controllo dei propri fornitori e sub-fornitori e la fragilità delle supply chain, oggi più che mai estese globalmente. Ciò ha richiesto alle imprese di progettare, svolgere e misurare i processi in modo "globale", considerando che *"[...] in a global economy [...] the unit of business analysis is the world, not just a country or region"* (Mentzner et al., 2006, p. 3). In virtù di ciò, una maggiore attenzione, quasi come una conseguenza naturale della struttura dello scenario competitivo odierno, è stata assegnata non solo alle imprese, ma soprattutto alle supply chain dove esse operano.

L'industria della moda, con le sue supply chain profondamente complesse, è un'area di ricerca ancora in fase embrionale, in particolare dal punto di vista di gestione delle catene di fornitura. La creazione della supply chain sostenibile, richiede l'adozione di un approccio olistico da parte delle imprese, cioè ipotizza un "gioco di squadra" di diversi membri che contribuiscono al disegno, produzione e distribuzione dell'abbigliamento. Osservando il comportamento di alcuni noti brand (H&M, Oviesso oppure Intimissimi, Calzedonia), la

supply chain per essere sostenibile richiede la creazione delle *closed loop supply chain*, dove i capi di abbigliamento possono essere riemessi nella supply chain mantenendo la stessa oppure acquisendo una nuova destinazione d'uso. La necessità di “chiudere il cerchio” si rivela di essere ancor più importante, se esaminati alcuni aspetti demografici. La popolazione mondiale è destinata a crescere e viene stimato che nel 2020 dovrebbe superare 7,7 miliardi per arrivare a 9,7 miliardi entro il 2050. Il tasso di occupazione nell'industria di abbigliamento (analizzato globalmente) negli ultimi vent'anni si è raddoppiato (14.5 milioni nel 1990, 24.8 milioni nel 2014.)<sup>1</sup>. E' logico che dalla crescita della popolazione mondiale possa scaturire un aumento della domanda per i determinati bisogni primari, e la sfida che si presenta davanti ai nostri occhi oggi, è quella di trovare delle soluzioni che permetterebbero di far fronte alla scarsità delle risorse naturali che altrimenti rischiano di esaurirsi. Anche l'industria tessile in tal senso può essere di grande aiuto, per esempio attraverso la cross-sector collaboration, soprattutto se considerate alcune soluzioni già sviluppate dalle imprese eccellenti anche italiane. In questo lavoro, l'industria dell'abbigliamento seppur non immune agli errori del passato vuole essere presentata in modo oggettivo, evidenziandone però gli sforzi finora compiuti dai suoi membri.

Questa tesi di dottorato presenta degli elementi di originalità. Il lavoro racchiude al suo interno la genesi e lo sviluppo della funzione della supply chain che sta diventando sempre più rilevante per il raggiungimento della sostenibilità- ad oggi tale ruolo è stato assegnato ad una singola impresa. Il focus sull'industria dell'abbigliamento, attraverso l'esposizione delle prassi manageriali emergenti, rappresenta un ulteriore elemento di innovatività; essa è stata precedentemente analizzata in letteratura prendendo in considerazione gli sforzi compiuti dalle imprese, questo lavoro pone in evidenza come i diversi attori della supply chain, attraverso la collaborazione e in modo del tutto volontario riescono a raggiungere dei risultati eccellenti a livello dell'industria.

## **Percorso di ricerca**

La presente tesi di dottorato è il risultato delle attività di studio e di ricerca svolte nel triennio presso il Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Roma “La Sapienza” nell'ambito del Dottorato di Ricerca in Management, Banking and Commodity Sciences (XXIX ciclo) – Curriculum Management. Nella tesi di dottorato sono stati inclusi

---

<sup>1</sup> <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>

inoltre i primi risultati di un progetto di ricerca iniziato e sviluppato durante il periodo di ricerca all'estero presso il Social Innovation Center dell'INSEAD Business School for the World, in qualità di visiting researcher. La partecipazione ad alcuni progetti di ricerca d'Ateneo ha permesso di sviluppare diversi lavori scientifici. L'intento è stato quello di esplicitare le ricerche coerenti con la presente tesi, pur non tralasciando i lavori svolti che hanno avuto come oggetto di ricerca altri ambiti della gestione responsabile della supply chain. I contributi presentati ai convegni nazionali e internazionali, alcuni articoli pubblicati sulle riviste italiane e internazionali allineati perfettamente con il percorso di ricerca principale sono stati inclusi e presentati in questa tesi. In particolare si considerano i seguenti lavori:

- *“Sustainability in supply chain management- a literature review”*, di Enrico Massaroni, Alessandra Cozzolino e Ewa Wankowicz, pubblicato su Sinergie Italian Journal of Management vol. 33, N. 98, 2015;
- *“Sustainable supply chain management needs sustainable logistics services. The strategic role played by logistics service providers”*, di Alessandra Cozzolino, Enrico Massaroni, Ewa Wankowicz e Michael Kleinaltenkamp, presentato al Naples Forum on Service, giugno 2015, Napoli;
- *“Sustainability reporting degli operatori dei servizi logistici in Europa – prime evidenze empiriche”*, di Enrico Massaroni, Alessandra Cozzolino, Mario Calabrese, Ewa Wankowicz, Maura Fiore, presentato alla conferenza “Sviluppo, sostenibilità e competitività delle aziende: il contributo degli economisti aziendali”, settembre 2015, AIDEA;
- *“Sustainability reporting of logistics service providers in Europe”*, di Enrico Massaroni, Alessandra Cozzolino, Ewa Wankowicz, pubblicato sull'International Journal of Environment and Health (vol. 8, 2016);
- *“Sustainable fiber for sustainable fashion supply chain: where the journey to sustainability begins”*, di Ewa Wankowicz presentato all' International Conference on Industrial Logistics, 28 settembre 2016 al 1 ottobre 2016, Zakopane, Polonia.

I lavori scientifici che si sono rivelati propedeutici allo sviluppo di questo elaborato si troveranno citati nelle note a piè di pagina. Si tratta in particolare dei seguenti lavori:

- *“Sustainable supply chain management needs sustainable packaging”*, di Enrico Massaroni, Alessandra Cozzolino e Ewa Wankowicz, presentato alla Conferenza di

Sinergie Italian Journal Of Management intitolata “Manifattura: quale futuro”, Cassino, novembre, 2014;

- “*Cross-collaborative supply chains. How logistics services contribute to social responsibility*”, di Alessandra Cozzolino, Ewa Wankowicz e Enrico Massaroni, presentato alla Conferenza QMod- ICQSS International Conference on Quality and Service Sciences intitolata “Building a Culture for Quality, Innovation and Sustainability”, settembre 2016, Roma.

Inoltre, si ravvisa la necessità di segnalare, per completezza di esposizione, che sono stati accettati per essere pubblicati ulteriori due lavori che sono allineati con il percorso di ricerca fin qui svolto:

- “*Reporting di sostenibilità degli operatori logistici in Europa: analisi degli indicatori*”, di Enrico Massaroni, Alessandra Cozzolino, Mario Calabrese, Ewa Wankowicz, Maura Fiore, "Economia e Diritto del Terziario", 2/2016;
- Contributo su invito per il Handbook of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management intitolato “*Agility learning opportunities in cross-sector collaboration. An exploratory study*”, di Alessandra Cozzolino, Ewa Wankowicz, Enrico Massaroni, Palgrave Macmillan, gennaio, 2017.

Ewa Wankowicz

31 ottobre 2016

# CAPITOLO 1 Approcci alla gestione responsabile dell'impresa: breve excursus terminologico<sup>2</sup>

## 1.1 Impatto della sostenibilità sull'impresa

*Sustainable development is one of those ideas that everybody supports but nobody knows what it means [. . .] Indeed, there is a great deal of confusion as to what “sustainable development” means [. . .] with no agreed definition despite the many being proposed (Byrch et al., 2007, p.27).*

Da quasi trent'anni la parola “sostenibilità” sta investendo in modo significativo, seppur disomogeneo, le nostre scelte di consumo e sta tentando di modificare il modo di creare ricchezza. Stiamo assistendo al proliferarsi delle campagne pubblicitarie che toccando diversi settori vogliono influenzare la condotta umana orientandola verso comportamenti rispettosi dei plurimi interessi. L'obiettivo principale è quello di aumentare la consapevolezza nelle scelte del consumatore finale, ma soprattutto, di responsabilizzare diversi attori che partecipano attivamente alla creazione dei prodotti e all'erogazione dei servizi. La parola “sostenibilità” deriva dal latino *sustīnēre*, che a sua volta deriva da *su-s* (su) e tenere (tenere)<sup>3</sup>. La sostenibilità seppur creando non poca confusione negli affari, è presente nel business da molti anni; solo che ora sta assumendo un connotato molto più ampio. Precedentemente, perlomeno prima del 1987, per un'azienda sostenibile si intendeva quella che riusciva ad assicurarsi una crescita costante dei guadagni (Werbach, 2009), quindi la continuità. Successivamente diverse conferenze e summit a livello europeo e globale hanno inserito nell'agenda di molte imprese i principi dello sviluppo sostenibile. Quest'ultimo è stato introdotto nel 1987 nel Rapporto Brundlandt e definito come *“development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”*. Con questa definizione si è voluto dare un'enfasi non solo agli aspetti ecologici o ambientali, ma allargare la visione dello sviluppo agli elementi economici e sociali, perché *“sustainable development comprises types of economic and social development which protect*

---

<sup>2</sup> Le considerazioni relative alle tematiche presentate nei seguenti paragrafi sono state elaborate empiricamente e incluse nel lavoro intitolato *“Cross-collaborative supply chains. How logistics services contribute to social responsibility”* di Alessandra Cozzolino, Ewa Wankowicz, Enrico Massaroni e presentato alla Conferenza QMod- ICQSS International Conference on Quality and Service Sciences intitolata *“Building a Culture for Quality, Innovation and Sustainability”*, Roma, settembre 2016

<sup>3</sup> <http://www.etimo.it/?term=sostenere>

*and enhance the natural environment and social equity*” (Diesendorf, 2000, p.3). In effetti, la sopravvivenza degli esseri umani dipende dallo stato dell’ambiente naturale, ma non solo. Haughton (1999) ha esteso la visione dello sviluppo sostenibile ai cinque principi basati sull’equità<sup>4</sup>: inter-generational equity (futura), intra-generational equity (social justice o social equity), trans- frontier responsibility- geographical equity, procedural equity, inter-species equity (environmental stewardship). I primi due, inter-generational equity (futura) e intra-generational equity riflettono pienamente l’idea inclusa nel Rapport Brundtland. Con l’equità geografica (trans- frontier responsibility) si vuole dimostrare come le scelte (comportamentali, di consumo etc.) intraprese a livello locale influenzino lo stato dell’ambiente a livello globale. In questo caso, ogni singolo individuo e la collettività contribuiscono al risultato globale. L’equità procedurale rappresenta un’estensione di quella globale ponendo l’accento sulle responsabilità degli operatori economici oltre i confini nazionali. Le imprese, in questo senso, possono essere citate in giudizio dalle persone e popolazioni che hanno subito un danno ambientale o sociale anche se appartenenti alle altre giurisdizioni. L’ultima componente del modello di Haughton, inter-species equity, vuole dare importanza all’integrità dell’ecosistema e al mantenimento della biodiversità.

Le sostenibilità può essere osservata dal punto di vista macroeconomico, cioè come una società nel suo insieme, oppure dal punto di vista di ogni singola nazione (Aras David Crowther, 2009)<sup>5</sup>. In effetti, lo sviluppo sostenibile viene visto come obiettivo da assegnare alla società, e include in sé elementi di ecologia, economia e sostenibilità sociale (Bartelmus, 2013; Sauvé et al., 2016).

Negli anni Novanta, a causa di un crescente interesse per l’ambiente, il termine sostenibilità è stato ampliato richiedendo alle imprese e alla società nel suo complesso di porre una

---

<sup>4</sup> Le caratteristiche salienti dello sviluppo sostenibile fanno sì:

- a) che esso abbia la dimensione spaziale illimitata- è valido a livello globale e comune a tutte le nazioni;
- b) che la dimensione temporale sia a lungo termine- gli investimenti intrapresi oggi potranno probabilmente essere ripagati a lungo termine;
- c) che esso voglia favorire il progresso umano e dare alle generazioni presenti e future la possibilità di utilizzare ugualmente le risorse necessarie alla sopravvivenza.

Le molteplici conferenze tenutesi negli anni passati hanno confermato l’importanza delle tematiche collegate allo sviluppo sostenibile. In quest’ottica la parola “equità” costituisce anche il primo principio evidenziato all’interno della Dichiarazione finale di Stoccolma (1972). L’equità in questo senso, diventa un principio cardine dello sviluppo sostenibile, perché vuole assicurare le stesse opportunità di progresso anche alle generazioni future.

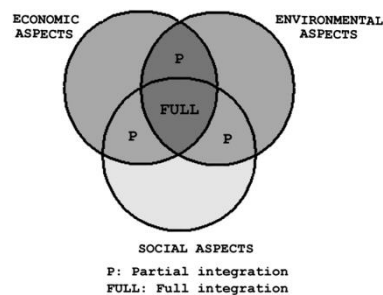
<sup>5</sup> Lenssen (2006) aggiunge, oltre al livello micro (che riguarda le imprese) e macro (che riguarda la società), un ulteriore livello meso, che è rappresentato dall’industria e dalle supply chain. In questa introduzione terminologica le problematiche relative alla sostenibilità, sviluppo sostenibile, responsabilità sociale d’impresa vengono analizzate dal punto di vista di un’impresa, quale entità di “partenza” che contribuisce alla performance sostenibile della società, dell’industria e delle supply chain. Le parti successive del lavoro attribuiscono alle supply chain e all’industria dell’abbigliamento il ruolo rilevante nel perseguimento della sostenibilità.

maggior attenzione agli aspetti che andassero oltre la creazione del profitto. Alle aziende è stato demandato di svolgere le pratiche aziendali in modo tale da permettere di realizzare i prodotti e servizi nel rispetto delle questioni ambientali. Era nata l'eco efficienza. L'eco efficienza è la combinazione dell'efficienza economica e quella ambientale (Willard, 2002; DeSimone e Popoff, 1997). Secondo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), che ha coniato il termine "*eco-efficiency is achieved by the delivery of competitively priced goods and services that satisfy human needs and bring quality of life, while progressively reducing ecological impacts and resource intensity throughout the life-cycle to a level at least in line with the Earth's estimated carrying capacity*". I tre obiettivi che l'eco efficienza vuole realizzare riguardano: la riduzione del consumo di risorse naturali, la riduzione dell'impatto delle operations sull'ambiente, la creazione dei prodotti e servizi di alta qualità e durevole funzionalità. L'iniziale scetticismo delle aziende, ma anche del mondo accademico verso questo termine si basava sulla presenza dei potenziali trade-off esistenti nel perseguimento della duplice efficienza, quella economica e quella ambientale. Già Porter e Van der Linde (1995) rilevavano che l'eco efficienza potesse facilitare l'ottenimento della legittimazione e contribuire all'aumentare della competitività, se gli sforzi per raggiungerla siano integrati nella gestione aziendale. Infatti, essa essendo una "*management philosophy*" (DeSimone e Popoff, 1997, p.11) richiede un coinvolgimento e programmazione a lungo termine. Inoltre, essa può contribuire al miglioramento delle performance e allo stesso tempo alla riduzione dei costi (Rossi et. Al., 2013; Porter e van der Linde, 1995). Si potrebbe ipotizzare che l'eco efficienza voglia procurare degli strumenti utili al raggiungimento dell'equilibrio tra la quantità di beni prodotti e il minore utilizzo delle risorse in ottica del minore spreco e inquinamento.

Ciò nonostante il perseguimento degli interessi economico-ambientali non è sufficiente per realizzare i presupposti dello sviluppo sostenibile (Aras e Crowther, 2015). La simultanea considerazione dei tre aspetti permette non solo di assicurare il raggiungimento della sostenibilità, ma anche di favorire lo sviluppo sostenibile (Aras e Crowther, 2015). Frequentemente il concetto dello sviluppo sostenibile viene operazionalizzato attraverso il modello basato sui tre pilastri: *corporate environmental responsibility*, *corporate economic responsibility* e *corporate social responsibility* (van Marrewijk, 2003) o *corporate socio-cultural responsibility* (Ketola, 2008; Gold e Heikkurinen, 2013).

Nella seconda metà degli anni Novanta, Elkington ha tradotto i principi dello sviluppo sostenibile in qualcosa di utile anche per il business<sup>6</sup>. Nel suo libro intitolato “*Cannibals with forks*” ha introdotto il concetto della *triple bottom line* (3BL) che viene visto come un discendente dello sviluppo sostenibile (Aras e Crowther, 2008). Il 3BL “*explicitly directs managers to identify those activities which improve economic performance and dictate the avoidance of social and environmental activities which fall outside of this intersection*” (Craig e Easton, 2011, p. 49). Secondo Elkington la sostenibilità possiede tre dimensioni<sup>7</sup>: sociale, ambientale, economica che può essere sintetizzata con la sigla delle 3P che corrispondono relativamente al People, Planet e Profit. Tra i diversi modi, in cui la sostenibilità possa essere rappresentata graficamente, Lozano (2008) propone diverse immagini, di cui tre meritano di essere analizzati:

- a) La sostenibilità si realizza laddove si ha una piena intersezione degli aspetti economici, ambientali e sociali. Questa interpretazione corrisponde all’idea del 3BL espressa da Elkington (1998, 2004).



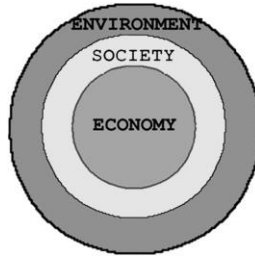
**Figura 1 Rappresentazione grafica della sostenibilità attraverso il diagramma di Venn**

Fonte: Elkington 1998, 2004); Lozano (2008), p. 1839; Carter e Rogers, 2008

- b) La sostenibilità è composta da tre subsistemi. Il primo è il sistema chiamato ambiente naturale comprende al suo interno la società nel suo complesso. La società a sua volta possiede un altro sub sistema, l’economia.

<sup>6</sup> La definizione dello sviluppo sostenibile comunemente riconosciuta dal mondo accademico e non solo, si è rivelata di difficile applicazione da parte delle organizzazioni. I principali ostacoli evidenziati derivano dal suo carattere macroeconomico che non permetteva di identificare esattamente i bisogni presenti e futuri, e di indicare di conseguenza le tecnologie necessarie per soddisfarle. In più, tale concezione dello sviluppo sostenibile contribuiva scarsamente alla comprensione delle responsabilità organizzative tra i multipli stakeholders dell’impresa (Gimenez et al. 2012). In parte le difficoltà interpretative e applicative sono state spiegate da Sathiendrakumar (1996) che scriveva che “[...] economists have difficulty with the term “needs”, as the economics discipline is concerned about “unlimited wants with limited means” and not about “needs”. (p. 152). A causa di queste difficoltà lo sviluppo sostenibile è stato affrontato in letteratura da altri studiosi che hanno proposto delle definizioni più in linea con le discipline economiche; nel 1993 Pearce e Warford (p.49) scrivono che lo sviluppo sostenibile è “development that secures increases in the welfare of the current generation provided that welfare in the future does not decrease”.

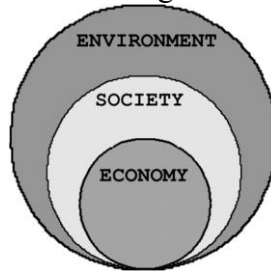
<sup>7</sup> Basandosi sul modello proposto da Elkington, le dimensioni della sostenibilità con la relativa spiegazione applicativa saranno presentate nel successivo capitolo.



**Figura 2** Rappresentazione grafica della sostenibilità come i tre cerchi concentrici

Fonte: Lozano (2008), p. 1839

c) Lo sostenibilità viene vista come un'integrazione dei tre aspetti.



**Figura 3** Rappresentazione grafica della sostenibilità come i tre cerchi non concentrici

Fonte: Lozano (2008), p. 1839

Una parziale integrazione dei tre elementi produce il sistema che può essere definito:

- apprezzabile (*valuable*), in presenza delle dimensioni economica ed ambientale ;
- affidabile (*reputable*), quando gli aspetti economici e sociali sono considerati;
- equo (*equitable*), in presenza degli aspetti ambientali e sociali (Zhang, 2011).

Negli anni passati il raggio d'azione della sostenibilità veniva notevolmente ridotto e per essere sostenibili era sufficiente essere “*environmetally friendly*”. Oggi alla sostenibilità sono state assegnate delle maggiori responsabilità, che vanno ben oltre il rispettoso e bilanciato uso delle risorse naturali. Il 3BL richiede alle aziende di focalizzare i loro sforzi non solo sulla produzione del valore aggiunto dal punto di vista economico, ma anche su quello ambientale e sociale che aggiungono oppure distruggono (Elkington, 2004). Attualmente la sostenibilità viene considerata un imperativo di business o un mandato morale (Hart e Milstein, 2003). Il termine “sostenibilità” definito in diverse discipline, quali scienze ingegneristiche, operations e scienze sociali (Linton et al., 2007). In ogni caso, essendo un concetto in continua evoluzione, come lo è del resto il mondo dove viviamo, è difficile darne una definizione univoca. Per lo più in letteratura esso viene presentato con notevoli divergenze (Carter e Rogers, 2008), che parzialmente possono essere spiegate dalla iniziale fase in cui si trova attualmente. Probabilmente, il significato della parola “sostenibilità” assume diverse sfumature a seconda delle persone (Brown et al., 2015; Aras, Crowther, 2015) e organizzazioni (Swanson e Zhang, 2012) fino a rivelarsi un concetto discutibile come democrazia, verità e giustizia (Jacobs, 1991). Nonostante ciò, i valori

principali risultanti dallo sviluppo sostenibile sono: ambiente, protezione e giustizia (Haughton,1999). Resta indubbio il fatto che essa costituisca un megatrend (Lubin e Esty, 2010) e un imperativo di business e che in quanto tale richiede alle imprese di innovare e di cambiare il modo di agire e di competere. In particolare, la sostenibilità impattando sul panorama competitivo, costringe le aziende a cambiare il modo in cui pensano a loro prodotti, tecnologie, processi e modelli di business (Nidumolu et al., 2009). Lo sviluppo sostenibile può incentivare le imprese allo sviluppo delle strategie (cd. *Environmental strategy*) che di conseguenza possono favorire la riscoperta delle opportunità per lo sviluppo dei prodotti o servizi (Aras e Crowther, 2009). La sfida della sostenibilità è senz'altro ambiziosa e rischiosa per le aziende ma potrebbe anche creare delle nuove opportunità per competere, trasformare le intere industrie, e condurre all'ottenimento di risultati migliori dal punto di vista economico e ambientale (Tencati e Pogutz, 2015).

Non di rado lo sviluppo sostenibile e la sostenibilità sono utilizzati come sinonimi, anche se per loro natura sono distinguibili (Lozano, 2008). La principale differenza indicata da alcuni autori (Reid, 1995; Lozano-Ros; Martin, 2003; Lozano, 2008) porta a pensare che lo sviluppo sostenibile sia *“il viaggio, percorso o processo”* (Lozano, 2008, p. 1840; Gray e Bebbington, 2001), un'evoluzione (Glavic e Lukman, 2007). Mentre la sostenibilità può essere considerata uno stato (Gray e Bebbington, 2001), quindi il risultato dello sviluppo sostenibile (Diesendorf, 2000). Essendo, per appunto un fenomeno non ancora pienamente compreso, può causare alcune lacune e difficoltà nella sua interpretazione, oppure condurre all'adozione di quei comportamenti che possano apparentemente sembrare sostenibili, ma se osservati attentamente, di sostenibile hanno davvero poco o niente<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Particolarmente ribattuto in letteratura è il concetto del *greenwashing*. Il termine *greenwashing* abbraccia tutte le pratiche non etiche dal punto di vista ambientali (Vollero, 2013) e può essere sintetizzato come il risultato derivante dall'intersezione di due tipi di comportamento aziendale, cioè: debole performance ambientale e positiva comunicazione di tale performance (Delmas e Burbano, 2011). Una possibile espressione del *greenwashing* spesso menzionata in letteratura si ricollega alla pubblicazione discontinua da parte delle imprese dei report di sostenibilità, che cercano allo stesso tempo di *“[...]disclose selectively the positive social and environmental actions that results in misleading and biased reporting [...]”* (Mahoney et al., 2013). I risultati dello *greenwashing* possono impattare negativamente sulla reputazione dell'impresa, in quanto esso *“could really impede the development of CSR as this practice may lead people to mistrust any firm which argues that it is practicing CSR”* (Bazillier e Vauday, 2014 p.180). Il *greenwashing* si può riferire alle pratiche aziendali (firm-level *greenwashing*) oppure ai benefici ambientali derivanti dall'uso del prodotto/servizio (product-level *greenwashing*) (Delmas e Burbano, 2011). Si possono individuare quattro tipi di aziende in base alle due variabili: la performance ambientale e la sua relativa comunicazione:

Comunicazione della performance ambientale	Performance ambientale	
	Debole/ Negativa	Ottima
Comunicazione positiva	Greenwashing firm	Vocal green washing firm
Nessuna comunicazione	Silent Brown Firms	Silent Green Firms

Fonte: Delmas e Burbano, (2011), p. 31

Da questa breve rassegna si può dedurre che le parole sostenibilità e sviluppo sostenibile sono due concetti ambiziosi che abbracciano indubbiamente un ampio spettro di attività e considerazioni, che però allo stesso tempo, non sono interpretate dal business in modo chiaro e univoco. Perlopiù alcuni concetti, quali per esempio la responsabilità d'impresa (corporate responsibility) e sostenibilità d'impresa spesso erroneamente sono trattati come sinonimi. Nel 2009, Friedland ha tentato di classificare diversi framework che costituiscono il risultato dell'intersezione tra gli interessi del business e della società. I cinque concetti, quali responsabilità sociale d'impresa, etica del business, gestione degli stakeholders, sostenibilità e corporate citizenship<sup>9</sup> sono stati descritti in base alla loro origine storica, modello teorico di riferimento, in funzione di diversa ampiezza, indicando anche le entità responsabili per la loro diffusione.

---

Dalla tabella si evince come le imprese possono modificare la propria posizione all'interno della tabella; l'impresa che pratica *greenwashing* potrebbe passare alla *vocal greenwashing* company attraverso il cambiamento nei modi di agire e investimenti nelle tecnologie che permetterebbero di diminuire il suo impatto sull'ambiente naturale.

<sup>9</sup> Come scrive Kujala et al ., (2013) “Currently, the concept of corporate citizenship is used in the North-American literature and research more often, whereas in the European context the concept of corporate social responsibility is used to cover the idea that corporations should be hold responsible not just in economic but also in social terms”. La *corporate citizenship* richiede all'impresa di agire in modo corretto ed etico, cioè di creare il benessere economico e sociale; in questo modo essa viene vista come un “*true citizen*” (McGuire, 1963).

<b>Criteria/concept</b>	<b>CSR</b>	<b>Business ethics</b>	<b>Stakeholder management</b>	<b>Sustainability</b>	<b>Corporate citizenship</b>
<b>History</b>	1960s	1970s	1980s	1990s	2000
<b>Origin</b>	Social impact	Morality	Non-shareholders	Natural environment	Community /philanthropy
<b>Core definition</b>	Do good	Avoid harm	Balance interests	Ensure future	Societal contribution
<b>Focal entities</b>	Organization	Managers, employees, and organization	Managers and organization	Organization	Organization
<b>Narrow vs. Broad version</b>	Economic/legal vs. ethical/discretionary	Law/compliance vs. Ethics/integrity/values		Homocentric vs. ecocentric	Philanthropy vs. Social
<b>Theoretical offshoots</b>	Shareholder model, corporate responsibility, social issues management, corporate societal accountability/responsiveness performance	Ethics-based management, values-based management, corporate governance and ethics, moral leadership and ethics	Stakeholder relations, stakeholder engagement, stakeholder corporation, stakeholder capitalism	Corporate environmentalism; business and the environment; sustainable capitalism	Business citizenship

**Tabella 1 L'intersezione degli interessi del business e della società**

Fonte: Friedland, 2009, p.138

La tabella 1 seppur sistematizzando alcuni concetti relativi alle responsabilità di business nella società, presenta agli occhi della scrivente, alcune lacune. Il presente lavoro tratterà quindi di seguito gli elementi che meritano di essere analizzati allo scopo di dare una panoramica completa sulle tematiche relative al coinvolgimento del business nelle attività che per alcuni studiosi non dovrebbero rientrarvi. Oltre ad alcuni concetti riportati nella tabella 1 verranno analizzati successivamente la responsabilità d'impresa (*corporate responsibility*) e la sostenibilità d'impresa (*corporate sustainability*).

## 1.2 Responsabilità d'impresa - Corporate Responsibility<sup>10</sup>

Nel 1983 Goodpaster, che inseriva la responsabilità d'impresa come la parte centrale di un concetto più ampio, cioè dell'etica del business, la descriveva come particolarmente complessa. La complessità deriva dalle svariate possibilità interpretative; in un senso ampio la responsabilità d'impresa si ricollega alla necessità di legittimare l'operato dell'impresa nel pieno capitalismo in cui viviamo; in un senso stretto, la responsabilità d'impresa può riguardare i dubbi morali individuali degli organi di governo durante i quotidiani processi di decision-making. Anche se è vero che sono le persone a stabilire le decisioni e direzioni da intraprendere, esse non saranno mai direttamente personali, bensì prese per e in nome dell'azienda (Goodpaster, 1983). Per questo motivo la *“corporate responsibility could then be seen as the moral projection of the concept of responsibility in its ordinary (individual) sense”* (Goodpaster, 1983, p.19). Un'azienda può essere quindi considerata responsabile, se agisce in modo razionale e rispettoso degli altri (Goodpaster, 1983). Dal punto di vista operativo questo vuole dire che essa rende visibili esternamente i seguenti elementi e processi: la struttura organizzativa, i sistemi di controllo, la produzione e pratiche di marketing, e la gestione degli sforzi di sviluppo (Goodpaster, 1983).

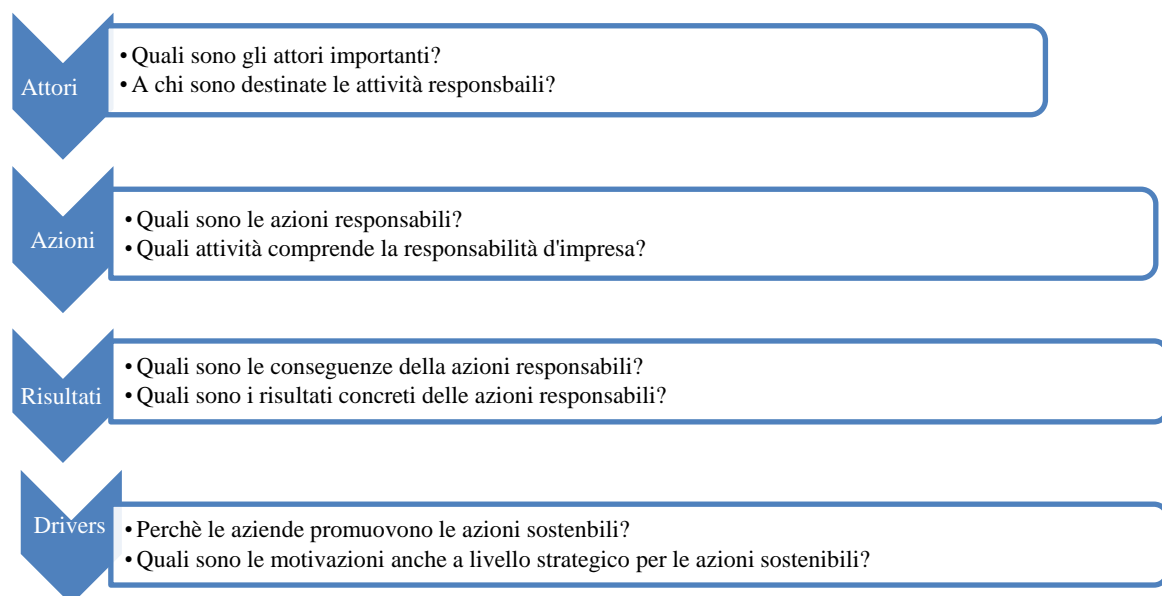
---

<sup>10</sup> Un crescente interesse dell'accademia verso le problematiche della responsabilità d'impresa non sembra portare a conclusione il continuo dibattito. La maggiore difficoltà risiede proprio nella definizione del fenomeno. In letteratura spesso, parlando della responsabilità d'impresa, si pone volontariamente l'attenzione sulle sue responsabilità sociali. Molti autori ammettono che il concetto della responsabilità d'impresa sia difficile da definire (Matten e Moon, 2008; Kujala et al., 2013), altri invece propongono di trattarlo come il sinonimo della corporate social responsibility (Hahn, 2011). Questo ragionamento conduce a trattare i due concetti in modo analogo. Indubbiamente i due concetti hanno una radice comune, cioè quella di voler orientare il modus operandi del business verso le azioni che siano l'espressione del detto *“doing well by doing good”*. In questo lavoro, la responsabilità d'impresa viene vista come un insieme all'interno del quale si trovano: la responsabilità sociale (social responsibility) e sostenibilità d'impresa (corporate sustainability). La responsabilità d'impresa (analogamente come corporate citizenship che sarà introdotto più avanti), *“implies significantly more than does corporate social responsibility”* (Waddock, 2008, p.30).

Può la responsabilità d'impresa essere il risultato delle azioni di impiegati e manager che vi lavorano? Mostovicz et al., (2011) scrivendo che “*corporate responsibility is an oxymoron*” (p.490) vuole sottolineare il fatto che le strutture organizzative possano creare dei rischi dove i valori di un individuo possono venire meno. La causa di questo punto di vista dell'autore risiede nel fatto che nelle imprese le responsabilità non vengono assegnate ai loro membri in base delle loro azioni e frequentemente possono risultare di difficile persecuzione (Darley e Latané, 1968).

Di solito il termine responsabilità d'impresa abbraccia quell'insieme di teorie e pratiche che descrivono le relazioni del business con la società (Blowfield e Murray, 2008; Gold e Heikkurinen, 2013), cercando di porre una maggiore attenzione sui comportamenti responsabili del business (Gold e Heikkurinen, 2013).

Kujala et al., (2013) hanno proposto una classificazione degli elementi che impattano sulla responsabilità d'impresa (attori, azioni, risultati e drivers) indicando come essi andrebbero analizzati per permettere una piena comprensione del fenomeno.



**Figura 4 Elementi che impattano sulla responsabilità d'impresa**

Fonte: nostra elaborazione, Kujala et al., 2013

Questa visione permette di comprendere la complessità della corporate responsibility, mettendo in evidenza che il suo raggiungimento richiede un'attenzione di lungo termine, in quanto il suo ruolo nella gestione d'impresa è di tipo strategico. Ed è proprio nella gestione del business moderno che andrebbero focalizzati gli sforzi per il raggiungimento della corporate responsibility. Negli anni passati, quando un'impresa voleva risultare conforme ai

principi del business responsabile adottava dei programmi e delle strategie competitive per poi chiedersi come implementarle nel business stesso (Goodpaster, 1983). Ora, “*responsible business is no longer about projects or programs [...] but rather it is about how a business conducts itself in all its activities*” (Rake e Grayson, 2009, p.396). Si può dedurre quindi che un’impresa sarà responsabile, esclusivamente quando le tematiche e problematiche della responsabilità saranno pienamente integrate nella sua governance e nei processi di decision-making (Spitzeck, 2009). Con questo passaggio l’impresa responsabile è quella che riesce ad incorporare i summenzionati principi in modo continuo nella sua gestione, cosicché le attività di tipo *spot* vengano sostituite da quelle continuative che penetrano il business nel suo insieme. Alcuni autori hanno provato a dare una definizione della responsabilità d’impresa nonostante la diverse sfumature che essa assuma. La tabella 2 propone le sue basi teoriche.

Autore	Definizione	Elementi salienti
Van Marrewijk, 2003, p.99	<i>“The concept of CR is seen to be part of the entity of corporate sustainability, consisting of economic responsibility, environmental responsibility, and social responsibility.</i>	- La responsabilità d’impresa è composta dalla responsabile economica, ambientale e sociale.
Kourula e Halme, 2008, p. 558	<i>“Corporate responsibility is a concept that not only defines the duties of business enterprises towards societal stakeholders and natural environment, but also describes how managers should handle these duties”</i>	- Le responsabilità del business vanno oltre una mera compliance legale; - il business ha responsabilità anche per i partner con cui fanno il business.
Business for Social Responsibility	<i>Business for Social Responsibility defines corporate responsibility as ‘a set of policies, practices and programs that are integrated throughout business operations and decision-making processes, and intended to ensure the company maximizes the positive impacts of its operations on society’[1].</i>	- L’integrazione delle politiche nelle operations e nei processi del decision-making. - l’impresa responsabile vuole minimizzare l’impatto delle sue azioni sulla società.

**Tabella 2 Definizioni della corporate responsibility**

Fonte: nostra elaborazione

Kourula e Halme (2008) propongono una classificazione dei diversi tipi della *corporate responsibility* in funzione degli obiettivi dell’azione da promuovere e del collegamento di tale azione con il core business aziendale.

		Tipi della responsabilità d'impresa		
		<i>Filantropia</i>	<i>Integrazione della responsabilità d'impresa</i>	<i>Innovazione della responsabilità d'impresa</i>
<b>Dimensioni</b>	Collegamento con il core business	Fuori dal core business	Vicino al core business	Estensione del core business attuale oppure sviluppo dei nuovi modelli di business
	Obiettivo delle azioni responsabili	Le attività che vanno al di fuori della attività standard	Integrazione dei principi della responsabilità ambientale e sociale nei processi aziendali	Sviluppo dei nuovi prodotti /servizi
	Possibili benefici	Miglioramento dell'immagine del brand.	Miglioramento del core business dal punto di vista ambientale e sociale.	Sviluppo delle soluzioni per il business che possono risolvere diversi problemi ambientali e sociali.

**Tabella 3 Classificazione dei diversi tipi della responsabilità d'impresa (CR) e i relativi benefici**

Fonte: Kourula e Halme (2008), p. 559, nostra elaborazione

Il primo tipo è la filantropia. Un'impresa attraverso, per esempio, donazioni promuove le attività che non rientrano nel suo core business. Queste azioni possono condurre al miglioramento dell'immagine e della reputazione.

Il secondo tipo della responsabilità d'impresa è la *corporate integration* ovvero l'integrazione della responsabilità d'impresa e riguarda le attività che si avvicinano al suo core business. L'impresa cerca di integrare diversi aspetti della responsabilità nelle sue operations. I risultati connessi all'integrazione della *corporate responsibility* nelle attività d'impresa riguardano: il miglioramento della reputazione, i risparmi nei costi, la riduzione del rischio, e la possibilità di anticipare la legislazione.

Il terzo tipo è l'innovazione della *corporate responsibility* che vuole espandersi oltre il core business attuale dell'impresa, cercando anche di sviluppare i nuovi business. In questo approccio la responsabilità d'impresa viene percepita come una possibile fonte di innovazione.

A differenza di filantropia, il terzo tipo, attraverso lo sviluppo dei nuovi modelli di business che propongono delle soluzioni ottimali per i problemi relativi alla sostenibilità ambientale e/o sociale, può creare il guadagno per l'impresa stessa.

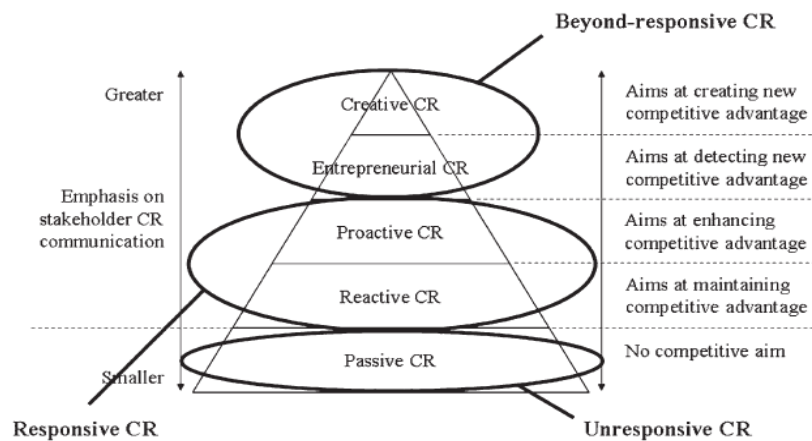
Secondo Zadek (2006) la responsabilità d'impresa può essere vista come un risultato di un lungo percorso, in quanto la sottopone ai processi di apprendimento. Un'impresa attraversa diverse fasi di implementazione della responsabilità, cominciando dalla fase di una totale mancata conoscenza del termine, fino ad arrivare alla condivisione delle *best practices* in tema di tale responsabilità con i membri dell'industria dove essa opera. La seguente tabella rappresenta i diversi livelli dell'impresa sostenibile con le relative motivazioni che spiegano il comportamento organizzativo.

<b>Tappa</b>	<b>Cosa fanno le imprese</b>	<b>Motivazione</b>
Difensivo	Nega pratiche, risultati, o responsabilità.	Per difendersi dagli attacchi alla loro reputazione che nel breve termine potrebbe influenzare le vendite, il reclutamento, la produttività, e il valore del marchio.
Compliance	Adotta un approccio di conformità alla policy, che viene visto come un costo di fare business.	Per mitigare l'erosione del valore economico nel medio periodo a causa dei rischi di reputazione e di contenzioso in corso
Manageriale	Incorpora la questione sociale nei loro processi di gestione di base.	Per mitigare l'erosione del valore economico nel medio termine e per conseguire guadagni a lungo termine attraverso l'integrazione delle pratiche commerciali responsabili nelle loro operazioni quotidiane
Strategico	Integra il problema della società nelle proprie strategie di core business.	Per aumentare il valore economico a lungo termine e per ottenere un vantaggio della prima mossa allineando strategia e di processo innovazioni per la questione sociale.
Civile	Promuovere un'ampia partecipazione dell'industria nella responsabilità d'impresa.	Per aumentare il valore economico a lungo termine attraverso il superamento degli svantaggi della prima mossa e di realizzare un vantaggio competitivo derivante dall'azione collettiva.

**Tabella 4 Fasi della responsabilità d'impresa**

Fonte: Zadek, 2006, p.339, nostra elaborazione

Un simile approccio, che vede la responsabilità d'impresa come un viaggio, viene proposto da Heikkurinen e Forsman-Hugg (2011). La sottostante immagine rappresenta diversi tipi di responsabilità d'impresa evidenziati in funzione dell'enfasi posta sulla comunicazione degli sforzi relativi alla *corporate responsibility* ai propri stakeholders.



**Figura 5 Strategic Corporate responsibility**

Fonte: Heikkurinen e Forsman-Hugg, 2011, p. 308 (sviluppato da Heikkurinen, 2010)

In questo modo si possono ottenere tre tipi di responsabilità d'impresa:

a) non reattiva (*unresponsive*), detta anche passiva. Caratterizza le imprese che si concentrano sul profitto, non incorporando degli obiettivi ambientali o sociali nelle proprie strategie. Per questo tipo di aziende, la responsabilità d'impresa non rappresenta nessuna importanza né tantomeno strategicità.

b) reattiva (*responsive*), detta anche reattiva o proattiva. È propria delle imprese che rispondono alle pressioni in tema di responsabilità provenienti dall'ambiente esterno. Si possono individuare i comportamenti reattivi, che sono il risultato di voler assecondare le esigenze provenienti dai customer, e comportamenti proattivi, che sono in grado di anticipare i segnali mandati dall'ambiente esterno e gestirli spesso sfruttando il vantaggio attribuibile ai *first-mover*. Essere un'impresa con la *responsive corporate responsibility* vuol dire crearsi delle possibilità di mantenimento o potenziamento del vantaggio competitivo.

c) oltre-reattiva (*beyond-responsive*), detta anche imprenditoriale o creativa. Viene applicata dalle aziende che rappresentano un'eccellenza in tema della responsabilità d'impresa. Nel caso della responsabilità d'impresa di tipo imprenditoriale, le motivazioni che guidano le imprese ad assumere i comportamenti responsabili derivano dall'impresa stessa, nascono da un'idea imprenditoriale e rappresentano quindi un bisogno innato del business a fare le cose giuste. Tale approccio tratta la responsabilità d'impresa come una possibile fonte di nuove opportunità di business e di un nuovo vantaggio competitivo. Una forma della responsabilità d'impresa, simile sotto alcuni aspetti alla precedente, appartiene alla *creative corporate responsibility*. Quest'ultima mira a ricostruire il contesto imprenditoriale attuale, a creare nuovi vantaggi competitivi e nuovi mercati per la corporate responsibility. Le iniziative a

favore della responsabilità d'impresa di tipo imprenditoriale e creativo costituiscono il risultato della sola volontà d'impresa a promuoverle e quindi non dipendono dalle richieste degli stakeholders. Tuttavia il loro coinvolgimento nella vita d'impresa può mostrarsi attraverso per esempio le pratiche di open innovation.

Passando tra i livelli della responsabilità d'impresa si nota come la comunicazione con gli stakeholder diventa sempre più importante. I livelli della *corporate responsibility* analizzati sono sector-specific e sono caratterizzati da un elevato grado di dinamismo. Inoltre, come postulato da Zadek (2006), la società può diventare responsabile seguendo gli stessi meccanismi di apprendimento di cambiamento caratteristici per l'impresa. Tra i due livelli, cioè quello aziendale e quello della società intercorrono delle relazioni che permettono di supporre che la "*corporate responsibility can fuel country competitiveness*" (Zadek, 2006, p. 345) e "*an individual corporate decision can affect national measures of sustainability*" (Hutchins e Sutherland, p. 1697). In quest'ottica i benefici derivanti dalla conduzione di un'impresa in modo responsabile, vanno oltre i benefici per essa stessa. Si può dedurre che i risultati prodotti dalle imprese impattano sulla attrattività della società in termini per esempio degli investimenti esteri.

Un'impresa responsabile può costituire una fonte di diverse opportunità per i business, ma anche per l'ottenimento del vantaggio competitivo (Heikkurinen e Forsman-Hugg, 2011; Gold e Heikkurinen, 2013). La responsabilità d'impresa permette al business di essere migliore nelle fasi concernenti lo sviluppo dei nuovi prodotti, processi e canali distributivi (Sabapathy e Weiser, 2003).

Da questa breve rassegna si può desumere che la letteratura propone poche definizioni del concetto d'impresa responsabile (*corporate responsibility*), proponendo allo stesso tempo di darne diverse fasi di sviluppo e classificazioni. Resta indubbio il fatto che i cambiamenti nello scenario competitivo attuale costringono il business di affrontare le problematiche relative alla responsabilità. Dal punto di vista operativo, questo vuol dire partecipare attivamente nelle iniziative della self-regulation, essere presente nelle iniziative che coinvolgono i diversi stakeholders, sviluppare delle partnership di tipo cross-settoriale e imparare a gestire i rapporti con gli stakeholders (Kourula e Halme, 2008).

Come accennato prima, in questo lavoro, la responsabilità d'impresa viene analizzata attraverso la somma di due elementi: la responsabilità sociale d'impresa (*corporate social responsibility*) e sostenibilità d'impresa (*corporate sustainability*). Di seguito vengono introdotti i due concetti summenzionati.

### 1.3 Responsabilità sociale d'impresa- Corporate Social Responsibility

Intorno alla metà degli anni 20 dello scorso secolo i rappresentanti del business e i dirigenti hanno cominciato a vedere il business come un'entità che dovesse soddisfare non solo gli interessi degli propri stockholders, ma cercare di prendere in considerazione le voci delle altre parti sociali (Frederick, ). Dodd (1932) viene considerato come il primo ricercatore che abbia postulato che il business avesse dei doveri verso la società (Taneja et al., 2011; Amin-Chaudhry , 2016). Questa integrazione del business con la società ha coniato un nuovo concetto della *corporate social responsibility (CSR)*. Negli anni passati la CSR è stata ampiamente discussa dal mondo accademico e non solo, ciò ha portato al proliferare di diverse sue definizioni (Bowen, 1953; Carroll, 1991; Carroll & Shabana, 2010; Frederick, 1960). Al giorno d'oggi manca una definizione che sia comunemente condivisa dal mondo accademico (Hayes & Walker, 2005; Thomas & Nowak, 2006; Pisani e Songini, 2013). La sottostante tabella riflette come la CSR è presentata in letteratura. La motivazione della corporate social responsibility si può basare almeno su due idee. La prima, è quella dove il business ha l'obbligo di lavorare allo scopo di produrre il miglioramento sociale (Frederick, ). La seconda, si basa su una premessa che le risorse naturali sono limitate e di conseguenza le aziende dovrebbero aumentare lo loro produttività (Mostovich et al., 2011). In ogni caso, la CSR nasce con l'obiettivo di affermare che il business e la società non siano tra loro scollegate e che quest'ultima ha delle aspettative verso il comportamento del business. Il business dall'altra parte, per essere definibile come "*socially sound*" dovrebbe non solo prendere in considerazione delle questioni sociali, ma anche dare delle risposte per risolverle (Davis, 1973). In questo modo il business può produrre valore, e in più specifico "valore condiviso" (*shared value*)<sup>11</sup>. Il concetto valore condiviso che è stato introdotto da Porter e Kramer (2006) vuole sottolineare che il successo dell'impresa è misurato anche dal progresso

---

<sup>11</sup>Il valore condiviso può essere definito come un insieme di politiche e pratiche operative che favoriscono la competitività dell'impresa, mentre contemporaneamente migliorano le condizioni socio-economiche delle comunità dove operano (Porter e Kramer, 2011). Esso può essere raggiunto attraverso: la riconsiderazione dei prodotti e mercati, ridefinizione della produttività nella catena del valore e la creazione di aggregati industriali di supporto. Il primo aspetto vuole rispondere alle domande: il nostro prodotto è buono per il nostro cliente? Il nostro cliente è buono per il cliente del cliente? In sostanza, ridisegnando i prodotti si può rispondere in modo ottimale alle esigenze dei clienti, cioè nel rispetto della società nel suo insieme. La ridefinizione della produttività lungo la catena di valore permette alle imprese di innovare e di liberare quel valore economico fino ad ora perduto. Per poterlo ritrovare, le imprese devono valutare e migliorare la produttività nelle seguenti aree: efficienza energetica e logistica, uso delle risorse naturali, procurement, distribuzione, il benessere e la produttività del lavoratore, la vicinanza dei partner commerciali. Il terzo elemento, vuole sottolineare l'importanza delle relazioni tra l'impresa e il suo ambiente esterno, indicando che ne nessuna di esse sia autosufficiente.

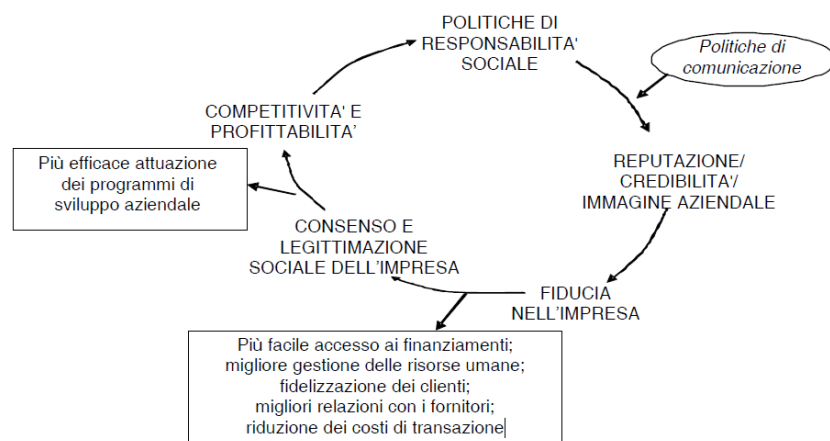
sociale e che tra le entità intercorrono delle relazioni del tipo “outside-in” e “inside-out”. Pertanto, per creare il profitto, non trascurando o danneggiando gli interessi della società, il business dovrebbe orientare le azioni seguendo il principio del “valore condiviso”. Una motivazione per le imprese a crearlo risiede nel fatto che esso costituisca “*a new way to achieve economic success*” (Porter e Kramer, 2011, p.4). La creazione del valore condiviso non può essere paragonata alle pratiche della CSR, in quanto quest’ultima vuole concentrarsi sulla gestione della reputazione d’impresa e di conseguenza la sua connessione al business è limitata e di breve periodo (Porter e Kramer, 2011).

La responsabilità sociale del business è stata a lungo dibattuta in letteratura. È ormai comunemente citata la frase originariamente pubblicata nel 1962 nel libro di Milton Friedman e successivamente convalidata nei suoi successivi lavori (nel 1970 pubblicato nel New York Times Magazine “The only social responsibility of firms is to make profit”). Friedman sostiene che “*there is one and only one social responsibility of business-to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.*”(Friedman, 1962)<sup>12</sup>.

La responsabilità d’impresa è il risultato del processo che riconosce il ruolo dell’impresa nella società (Sciarelli e Tani, 2015). Un’eventuale impossibilità a perseguire gli obiettivi economici e sociali, si presenta solo nel breve termine; nel lungo periodo invece le iniziali difficoltà possono garantire la sopravvivenza e lo sviluppo aziendale (Sciarelli, 2007; Pascucci, 2011). Inoltre, il coinvolgimento dell’impresa nelle politiche di responsabilità sociale possono innescare nel lungo periodo una serie di eventi che, se opportunamente integrati nella strategia deliberata dell’impresa, possono alimentare le seguenti fasi che permettono di ottenere circolo virtuoso (Fig.6).

---

<sup>12</sup> Friedman basa la sua idea sul fatto che “*Only people have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but “business” as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense.*”(Friedman, 1970). Di conseguenza le responsabilità sociali, se esistono, si possono riferire solamente agli individui e non al business. Tuttavia Friedman, dicendo che il business deve impegnarsi nelle pratiche che siano oneste, non disconosce completamente le responsabilità del business.



**Figura 6 Schema concettuale del “circolo virtuoso” della responsabilità sociale**



Fonte: Pascussi F. (2011), p. 141

Gli anni Novanta hanno dato inizio a susseguirsi di numerose conferenze in tema di sviluppo sostenibile<sup>13</sup>. Hogevoid et al. (2014), scrivono *“Since then [after 1992], the focus of business has changed to include an additional dimension of sustainability, namely corporate social responsibility (CSR)”* (p.359). Un punto di vista di Hogevoid et al.,(2014) propone una visione innovativa della CSR, e la inserisce all’interno della sostenibilità, affianco alle dimensioni economica, ambientale e sociale. Tale approccio potrebbe quindi favorire il fatto che tra la sostenibilità e la CSR esistono delle differenze. In Aras and Crawcher (2009, p.21) leggiamo *“nor is corporate sustainability a term that is interchangeable with the term “corporate social responsibility”*. Si può quindi confermare che la sostenibilità è diversa sia dallo sviluppo sostenibile che dalla CSR perché il business sostenibile non si limita solo alle pratiche di CSR.

Le motivazioni che spingono il business ad adottare il comportamento socialmente responsabile sono state ampiamente trattate in letteratura (Wood, 1991; Moir, 2011 etc). Wood (1991) elenca tre principi della CSR: il principio di legittimità, il principio della responsabilità pubblica e il principio della discrezionalità manageriale.

<sup>13</sup> Ai fini di completezza dell’esposizione si elencano alcune rilevanti conferenze: Stoccolma, 1972 ha introdotto il termine “Eco sviluppo”; Rio de Janeiro, 1992 denominata il “Summit della Terra”; Bruxelles, 1993 di cui il risultato principale è stata la Risoluzione di Bruxelles che comprende le dichiarazioni politiche sul Trattato dell’Unione Europea, sul V Programma di Azione ambientale e sulla politica regionale dei Fondi Comunitari; Aalborg, 1994 che dichiara il principio: Città europee per in modello urbano sostenibile; Risoluzione di Valencia, 1995; Lisbona, 1996 che riprende l’argomento delle città sostenibili; Goteborg, 1997 è la terza conferenza ambientale; Wexford 1999 la quarta conferenza ambientale; Ferrara 1999; Hannover 2000; Villach 2001; Johannesburg, 2002; Conferenza di Firenze 2004; Are, 2006; Saragozza 2008; Olsztyn 2010; Groninga 2012; Rio de Janeiro 2012; Monaco, 2014; New York, 2015.

---

<b>The Principle of Legitimacy:</b>	Society grants legitimacy and power to business. In the long run, those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it.
Level of Application:	Institutional, based on a firm's generic obligations as a business organization.
Focus:	Obligations and sanctions.
Value:	Defines the institutional relationship between business and society and specifies what is expected of any business.
Origin:	Davis (1973) 
<b>The Principle of Public Responsibility:</b>	Businesses are responsible for outcomes related to their primary and secondary areas of involvement with society.
Level of Application:	Organizational, based on a firm's specific circumstances and relationships to the environment.
Focus:	Behavioral parameters for organizations.
Value:	Confines a business's responsibility to those problems related to the firm's activities and interests, without specifying a too-narrow domain of possible action.
Origin:	Preston & Post (1975)
<b>The Principle of Managerial Discretion:</b>	Managers are moral actors. Within every domain of corporate social responsibility, they are obliged to exercise such discretion as is available to them, toward socially responsible outcomes.
Level of Application:	Individual, based on people as actors within organizations.
Focus:	Choice, opportunity, personal responsibility.
Value:	Defines managers' responsibility to be moral actors and to perceive and exercise choice in the service of social responsibility.
Origin:	Carroll (1979), Wood (1990) 

---

**Figura 7 I principi della CSR**

Fonte: Wood , 1991, p. 696

Il framework proposto da Wood (1991) pone in evidenza come la CSR sia perseguibile a livello:

- *istituzionale* (dove è la società a legittimare l'esistenza del business e la sua buona condotta),
- *organizzativo* (dove il business viene investito di responsabilità per le sue attività primarie e secondarie e il loro impatto sulla società),
- *umano* (di cui le azioni e i successivi risultati dovrebbero essere allineati con gli obiettivi socialmente responsabili).

Il business potrebbe quindi assumere dei comportamenti socialmente responsabili nel caso in cui le attività che si ricollegano a quelle primarie o secondarie, costituiscano attività filantropiche quando il business voglia influenzare i particolari stakeholder (Moir, 2001).

Porter e Kramer (2006) hanno evidenziato quattro giustificazioni della CSR: *moral obligation, sustainability, license to operate, reputation*.

La *moral obligation* vuole esprimere il dovere del business a fare le cose giuste, cioè nel rispetto dei valori comunemente riconosciuti dalla società. La *sustainability*, trattata in precedenza in questo lavoro, pone attenzione alla gestione responsabile delle risorse ambientali e della comunità. *License to operate* cerca in parte di legittimare il business ad operare, basandosi sul consenso (tacito e esplicito) proveniente dai governi, comunità, e altri stakeholders. Infine, molte aziende promuovono le iniziative della CSR per rafforzare la propria immagine agli occhi dei clienti e altri stakeholders. In questo caso è la *Reputation* che guida i comportamenti verso la CSR.

Bowen (1953, p. 6) : CSR “as: [. . .]the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of the objectives and values of our society”.

Carroll, (1979, p. 500): “The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.”

Esther M.J. Schouten, (2007, p.20), “CSR is about capturing the whole set of values, issues and processes that companies must address in order to minimize any harm resulting from their activities and to create economic (profit), social (people), and environmental (planet) value. This involves being clear about the company’s purpose and taking into account the needs of all the company’s stakeholders: shareholders, customers, employees, business partners, governments, local communities, and the public”.

Australian Centre for Corporate Social Responsibility (2011): “Social responsibility is the responsibility of an organisation for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that contributes to sustainable development, including the health and the welfare of society, takes into account the expectations of stakeholders, is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour; and is integrated throughout the organisation and practised in its relationships”

European Commission (2001, p. 8): “CR or corporate social responsibility - “a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”.

**Tabella 5 Alcune definizioni della responsabilità sociale d’impresa**

Fonte: nostra elaborazione

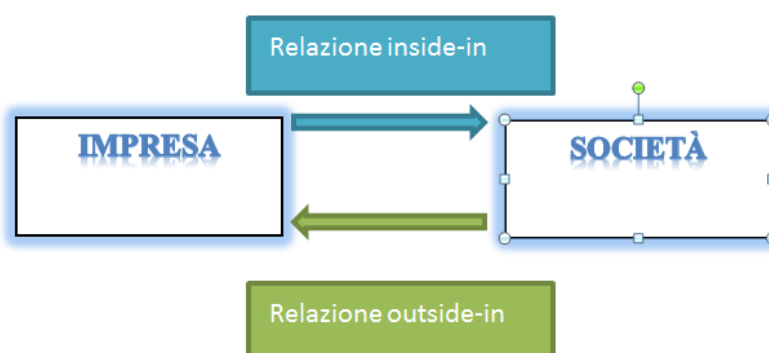
Osservando la tabella 5, appare che gli iniziali dubbi espressi da Carroll (1979), circa “*lack of a consensus on what the concept really meant [social responsibility]*” (p. 497), siano stati parzialmente risolti dall’ampia letteratura sul tema. Secondo Schouten (2007) i tre pilastri della CSR sono: il pilastro sociale (riferito ai diritti umani), che al suo interno racchiude il pilastro ambientale e economico. Sono proprio i diritti umani un’area dove la CSR agisce in modo più accentuato. I diritti umani (es. quello di avere una buona qualità dell’aria oppure di lavorare in un’azienda con un elevato grado di trasparenza negli affari), possono essere fortemente danneggiati oppure favoriti dalla condotta dell’impresa<sup>14</sup>. Secondo Porter e Kramer (2006) la CSR e le questioni sociali che possono influenzare la vita aziendale sono distinguibili in tre tipi. Il primo, riguarda le azioni del tipo generale che non influenzano né le operations aziendali né tantomeno la sua competitività nel lungo termine. Il secondo,

<sup>14</sup> La responsabilità del business in tema dei diritti umani porta a classificarle in quattro gruppi:

1. responsabilità *passive* (dette anche *negative*), si riferiscono a quell’insieme di atteggiamenti che prevedono il rispetto dei diritti umani; si adotta la strategia di prevenzione di qualsiasi forma di violazione (respect);
2. responsabilità *positive* (dette anche *attive*) che riguardano la protezione dei diritti umani (protection), la loro promozione (promotion) e realizzazione (fulfilment). In particolare, il primo elemento si pone come obiettivo quello di facilitare l’accesso a tali diritti; il secondo dovrebbe assicurare che nessuno impedisca l’accesso e la realizzazione di questi diritti; e il terzo vorrebbe rendere accessibili gli stessi diritti anche alle persone che non sono in grado di provvedere a se stessi (Schouten, 2007).

denominato “*value chain social impact*” coinvolge le azioni aziendali che impattano sulla società. Il terzo tipo, coinvolge la “*social dimension of competitive advantage*” e sono quei fattori insiti nell’ambiente esterno dell’azienda che possono influenzare i driver della competitività.

La classificazione dell’impatto sociale sulla vita del business porta anche a Porter e Kramer, (2006) ad individuare i due tipi della corporate social responsibility. *Responsive* CSR, presuppone che il business agisca come un “good citizen” e che mitighi, oppure preferibilmente, anticipi i possibili affetti negativi derivanti dalle sue attività lungo la catena di valore e la *Strategic* CSR rispecchia l’integrazione della CSR nel business, dove il valore condiviso (Porter e Kramer, 2006) trae veramente le sue origini. In strategic CSR i due tipi di interazione tra il business e la società sono non solo ugualmente importanti, ma per creare realmente il valore condiviso, esse devono lavorare in tandem (Porter e Kramer, 2006). Nel momento di cui il business avrà la consapevolezza dell’esistenza di queste reciproche relazioni, a questo punto si potrà creare il valore condiviso.



**Figura 8 Relazioni tra l’impresa e la società**

Fonte: nostra elaborazione sulla base di Porter e Kramer, 2006

I benefici derivanti dall’implementazione dei principi della responsabilità sociale possono avere impatto sulla reputazione d’impresa, coinvolgimento dei dipendenti, ma soprattutto se integrati strategicamente nell’attività d’impresa, la CSR può rappresentare una fonte di opportunità, innovazione e del vantaggio competitivo (Porter e Kramer, 2006). E’ possibile quindi che la CSR in modo indiretto possa influenzare positivamente il risultato economico e di conseguenza supportare dei futuri programmi analoghi (Mostovicz et al., 2011).

Resta indubbio che la “*responsabilità sociale prefigura un nuovo modello d’impresa per una nuova realtà sociale, molto più attiva, partecipativa, problematica e sfidante*” (Perrini e Tencati, 2008, p. 33)

## 1.4 Sostenibilità d'impresa- Corporate Sustainability

Secondo Eriksson e Svensson (2016), gli sforzi promossi dalle aziende e concentrati sulla sostenibilità oppure sulla CSR prendono il nome di business (corporate) sustainability- sostenibilità del business. Anche se apparentemente il concetto della sostenibilità sembra facilmente definibile, secondo gli stessi autori esso viene descritto come “uno stato utopico” in cui i bisogni delle generazioni attuali vengono soddisfatti, mentre contemporaneamente vengono migliorate le possibilità di soddisfare gli stessi bisogni da parte delle generazioni future. Si può notare come la suesposta definizione richiama quella proposta dal WCED per lo sviluppo sostenibile. Questo fatto potrebbe confermare, come di frequente evidenziato in letteratura, i termini sostenibilità, sviluppo sostenibile, responsabilità d'impresa vengono interscambiati (Fassin e van Rossem, 2009; Eriksson e Svensson, 2016). Come però indicato da Eriksson e Svensson (2016), le differenze tra i termini sostenibilità e la CSR in prima battuta riguardano il lasso temporale di riferimento; la sostenibilità è orientata verso le azioni di lungo termine, mentre la CSR verso quelle a breve termine.

Seguendo il ragionamento di van Marrewijk e Werre (2003) non esiste una definizione della corporate sustainability. O forse meglio, si potrebbe dire che questo concetto ha assunto a partire dalla fine degli Ottanta una connotazione che ha richiesto da parte del mondo dei practitioners, ma anche da parte di accademia ad adottare una sua visione più estesa. Fino a trent'anni fa, per impresa sostenibile veniva considerata quella che mostrava una certa continuità del business (Reed e DeFilippi, 1990). Oggi, il concetto si è profondamente modificato. La sottostante tabella 6, riassume i compiti assegnati attualmente all'impresa per poter essere considerata sostenibile.

Autore e definizione proposta
Rake e David Grayson, 2009: <i>la sostenibilità d'impresa: "a business approach that creates long-term shareholder value by embracing the opportunities and managing the risks associated with economic, environmental and social developments."</i>
Lu'deke-Freund (2009): <i>"[...] an organization's attempts to not only focus on profitability but to efficiently and effectively manage and integrate its environmental, social and broader economic impact [...]"</i>
Svensson and Wagner (2012, p. 549): <i>"[...] an organization's efforts to manage its impact on earth's life and eco-systems and its whole business network [y]"</i>
Sebastiani, 2013, p. 20 (basandosi su Dyllick, Hockerts (2012), propone una seguente definizione: <i>"l'orientamento da parte dell'impresa volto a perseguire i suoi obiettivi riducendo o eliminando l'impatto delle sue attività sull'ambiente e al contempo soddisfacendo le necessità dei suoi stakeholders attuali senza compromettere quelle degli stakeholders futuri"</i>
International Organization for Standardization (ISO) (2011): <i>"sustainable business for</i>

*organizations means not only providing products and services that satisfy the customer, and doing so without jeopardizing the environment, but also operating in a socially responsible manner” (ISO 26000 – social responsibility).*

Bansal, (2010): *“the creation of resilient organizations through integrated economic, social and environmental systems”.*

Network for Business Sustainability: [http://nbs.net/wp-content/uploads/Primer\\_Business\\_Sustainability.pdf](http://nbs.net/wp-content/uploads/Primer_Business_Sustainability.pdf)

**Tabella 6 Sostenibilità d’impresa**

Fonte: nostra elaborazione

Da questa breve rassegna si può dedurre che i concetti della responsabilità d’impresa, sostenibilità d’impresa e della responsabilità sociale del business hanno introdotto nella sua gestione degli obiettivi che vanno oltre la creazione del profitto. La ampiamente intesa sostenibilità ha impattato fortemente le imprese sia dal punto di vista di gestione delle risorse socio-ambientali, che durante la pianificazione strategica. Ciò che emerge è che essa sia fondamentale per il business e la sua continuazione nel tempo (Aras e Crowther 2015). Come asserisce Montiel (2013) la sostenibilità d’impresa e la corporate social responsibility sono originati dai diversi contesti, ma *“they are pushing toward a common future”* (p.246). I concetti esposti in questo capitolo condividono la stessa visione: perseguire gli obiettivi e responsabilità economiche rispettando gli aspetti ecologici che si sostanziano sotto la forma dell’ambiente naturale e quelli sociali riferiti alla protezione dei diritti umani a livello degli individui e delle società nel loro insieme.

## CAPITOLO 2 Supply chain management nello scenario competitivo odierno<sup>15</sup>

Una maggiore attenzione alla gestione della supply chain (SCM) era cominciata intorno agli anni Ottanta. Tra i più noti studiosi di questa materia si possono menzionare (Christopher, 1992 o Mentzner et al., 2001)<sup>16</sup> che hanno cercato di spiegare il concetto del SCM, ponendo in evidenza diversi elementi<sup>17</sup>.

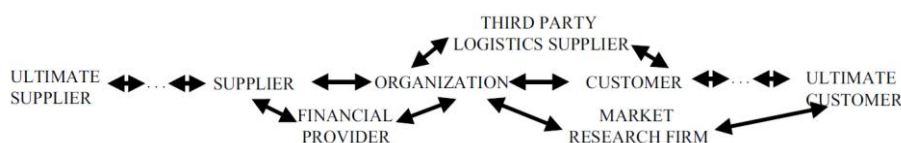
Tra i fattori che hanno contribuito alla nascita della supply chain, Mentzner et al.(2001) menziona non in modo del tutto esaustivo il global sourcing, la concorrenza basata sulla velocità e qualità del prodotto. Sono questi fattori che di conseguenza hanno contribuito (e stanno finora avendo una notevole importanza) a rendere l'ambiente dove le imprese operano caratterizzato da un'elevata incertezza. Christopher (1998) è riconosciuto come un pioniere nell'attribuzione del nuovo ruolo alle supply chain. Oggi la supply chain ha assunto sempre più importanza nella creazione e distribuzione del prodotto/servizio al cliente finale. Attualmente la supply chain “[...] is no longer just an exciting opportunity; it has become a survival skill, [for] a growing number of companies” (Rezapour et al., 2014, p.124) Di

<sup>15</sup> In questo capitolo confluiscono gli studi e le considerazioni sviluppati nei seguenti lavori:

- “Sustainability in supply chain management- a literature review”, di Enrico Massaroni, Alessandra Cozzolino e Ewa Wankowicz e pubblicato su Sinergie Italian Journal of Management vol. 33, N. 98, 2015;
- “Sustainable supply chain management needs sustainable logistics services. The strategic role played by logistics service providers”, di Cozzolino Alessandra, Ewa Wankowicz, Enrico Massaroni, Kleinaltenkamp Michael e presentato al *Naples Forum on Service*, 9-12 giugno 2015, Napoli;
- “Sustainability reporting degli operatori dei servizi logistici in Europa – prime evidenze empiriche”, di Enrico Massaroni, Alessandra Cozzolino, Mario Calabrese, Ewa Wankowicz e Maura Fiore e presentato alla conferenza “Sviluppo, sostenibilità e competitività delle aziende: il contributo degli economisti aziendali” AIDEA, 9-11 settembre 2015;
- “Sustainability reporting of logistics service providers in Europe”, di Enrico Massaroni, Alessandra Cozzolino, Ewa Wankowicz e pubblicato sull’International Journal of Environment and Health (vol. 8, 2016).

<sup>16</sup> La gestione della supply chain è stata definita da molti autori prevalentemente in letteratura internazionale. Si possono citare alcuni, che fino ai giorni nostri sono spesso considerati un punto di riferimento per molti studiosi: Christopher nel 1992 definisce la supply chain come una rete di organizzazioni coinvolte, mediante le relazioni a monte (di fornitura) e a valle (di distribuzione), nei diversi processi che conferiscono valore a prodotti e servizi destinati al consumatore finale; Mentzner et al., (2001) definisce la supply chain come un insieme di tre o più entità (organizzazioni o individuali) che sono direttamente coinvolte nei flussi di prodotti, servizi, beni finanziari e informazioni che si creano a monte e a valle dalla fonte fino al consumatore finale.

<sup>17</sup> Per esprimere la struttura delle supply chain nel tessile-abbigliamento anche la definizione proposta da Chopra e Meindl (2010) può essere adottata, dove gli attori coinvolti sono i fornitori delle materie prime, i produttori, grossisti / distributori, dettaglianti, customers. Questo lavoro segue la definizione della supply chain proposta da Mentzner et.al (2001, p.5), cioè della supply chain estesa. (si veda la figura sottostante).



particolare interesse si sono rivelati due trend che hanno investito la materia del supply chain management: il global supply chain e la supply chain competition. L'industria dell'abbigliamento e quella tessile sono attualmente caratterizzate da una notevole frammentazione globale, dove un prodotto nelle diverse fasi, dalla progettazione alla consegna al cliente finale, attraversa tutto il mondo. Il ruolo della supply chain è rilevante in quanto esso rappresenta una disciplina chiave durante la creazione delle strategie orientate alla contemporanea integrazione delle problematiche e pratiche economiche, ambientali e sociali (Ashby, 2013).

## 2.1 Supply chain competition e supply chain globali

L'integrazione economica internazionale, detta comunemente globalizzazione, che viene spesso indicata come la causa di estensione delle supply chain oltre i confini nazionali e continentali<sup>18</sup> ha contribuito anche alla creazione di un "extended enterprise" (Christopher, 2005). Un'impresa estesa è quella i cui confini non sono facilmente definibili, in quanto essa costruisce le relazioni con l'ambiente esterno, quindi principalmente con i suoi fornitori e customers, allo scopo di conoscere al meglio le loro rispettive aspettative e soddisfarle. La collaborazione si basa, però, anche sul mutuo scambio di conoscenze, competenze e servizi (Gallinaro et al. 2001)<sup>19</sup>.

Dal punto di vista geografico, l'estensione delle supply chain può creare qualche difficoltà nella sua gestione<sup>20</sup>. L'outsourcing, global sourcing, l'imprevedibilità della domanda, breve ciclo di vita del prodotto, intensa competizione sono alcuni fattori elencati da Storey et al. (2006) che possono risultare critici nella gestione della supply chain. In particolare, i mercati sono stati influenzati dai cambiamenti di comportamento dei clienti finali che pretendono di ottenere un determinato prodotto in tempi brevi con le caratteristiche invariate. Tra i fattori che hanno sicuramente facilitato la gestione delle supply chain in generale, ma ancor di più a

---

<sup>18</sup> Le supply chain globali (Global Supply Chain) sono il risultato diretto della globalizzazione e si sostanziano semplicemente nella gestione dei processi delle supply chain a livello globale, dove per appunto, l'unità di analisi del business è il mondo e non la regione o un paese (Mentzner et al., 2006). Secondo OECD (2002), le global supply chain sono definibili come: "worldwide networks of suppliers, manufactures, warehouses, distribution centers and retailers through which raw materials are acquired, transformed and delivered to customers".

<sup>19</sup> Krueger (1998) rileva che la globalizzazione può costituire una base per lo sviluppo delle strategie win-win; da una parte, la liberalizzazione commerciale dà la possibilità alle aziende multinazionali a raggiungere alti livelli di efficienza e le economie di scala, dall'altra, i contraenti nei paesi in via di sviluppo hanno la possibilità di imparare dai buyer stranieri e di conseguenza ottenere una maggiore produttività.

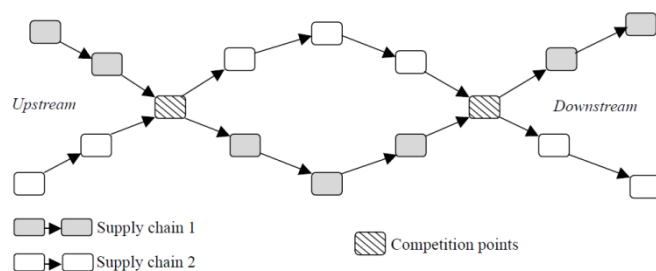
<sup>20</sup> Alcuni autori (Ueltschy et al., 2007; Miller e de Matta, 2008) hanno evidenziato le difficoltà che possono incontrare le imprese decidendosi a svolgere la collaborazione con le aziende al di fuori dei confini nazionali. I rischi che si possono incontrare derivano dalla distanza geografica, ma anche da quella culturale, politica o linguistica.

livello globale si possono menzionare l'Information e Telecommunication Technology e relativamente poco costosi sistemi di trasporto (Mentzner et al., 2006; Skojett –Larsen et al. 2007).

Christopher nel suo libro intitolato “Logistics and Supply Chain: Strategies for Reducing Cost and Improving Service” proclamando “*we are now entering the era of supply chain competition. [...]*” spiegava che “*organization can longer act as an isolated and indepent entity in competition with other similarly “stand-alone” organization*” (p.28). La supply chain competition (Gallinaro et al., 2001; Sahay, 2003; Christopher 2005; Cozzolino, 2009; Massaroni e Cozzolino, 2012; Asby et al., 2012; (Boyaci e Gallego, 2004; Zhang, 2006; Xiao e Yang,2008; Rezapour et al., 2014) è un paradigma competitivo di notevole attualità e vuole sottolineare l'importanza di gestione dell'intera supply chain nei processi di creazione del valore. Inoltre, vuole mettere in evidenza l'importanza delle relazioni che un'impresa possa creare con i propri partner commerciali, passando da un semplice rapporto transazionale fino a costruire delle partnership longeve. Quest'idea riflette ciò che le imprese attualmente stanno affrontando: la necessità di agire insieme (Cozzolino et al., 2015). La necessità di aprirsi all'ambiente esterno deriva dal fatto che le imprese fanno parte del network più ampio (Ford et al., 2003; Greenhalgh, 2001). Network richiede dalle imprese a guardare oltre i propri confini (Rullani 2010; Antai, 2011). Per poter competere sul mercato odierno le imprese hanno bisogno dei loro fornitori e altri attori della supply chain (Antai e Olson, 2013; Lummus and Vokurka, 1999; Banomyong, 2005).

Così, oggi, è la supply chain a rappresentare un'entità di riferimento per la competizione che attualmente si sta avendo nello scenario economico. Per evidenziare questo cambiamento, Lambert e Cooper (2000) hanno proposto il concetto della “*internetwork competition*”. In questo “sistema di reti”, sono le supply chain a competere con le supply chain, e non più il business versus business: “*instead of brand versus brand or store versus store, it is now suppliers-brand-store versus suppliers-brand-store, or supply chain versus supply chain.*” (Lambert e Cooper, 2000, p. 65).

Anche se “*concept of supply chain vs. supply chain competition is no longer new to supply chain management literature*” (Antai, 2011a, p.74; Antai e Olson, 2013), la sua definizione non è stata ancora pienamente esplorata e per di più la comprensione del concetto è diversa per l'accademia, industria e il mondo del consulting (Rice e Hoppe, 2001). La supply chain competition è da alcuni autori è considerata come “emergente” (Storey et al., 2006) e come multidimensionale a causa di molteplici interazioni coinvolte (Lancioni, 2000).



**Figura 9 La supply chain competition**

Fonte: Antai, 2011 b., p.1115

Dalla Figura 11, che rappresenta graficamente una possibile visione del fenomeno, si può osservare che la supply chain competition sia presente sia a monte che a valle, quindi può realizzarsi a qualsiasi livello, lungo l'intera catena. In effetti, essa può presentarsi al livello del produttore, retailer e distributore (Farahani et al., 2014). Ciò permette anche di comprendere che la competizione tra le supply chain può originare dalla necessità di impiegare da parte delle diverse supply chain le stesse risorse nel processo produttivo allo scopo di creare il valore per i customers. Le risorse possono essere intangibili e tangibili, e in particolare possono riguardare accesso alle materie prime, conoscenza (knowledge), informazione, capacità (skills), expertise, accesso ai service providers e così via (Antai, 2011 b). La competizione tra le supply chain scaturisce nel momento in cui le supply chain *“target similar resources critical to their survival to a significant extent”*(Antai, 2011b), quindi quando le supply chain posseggono le stesse caratteristiche. La stessa competizione che costituisce un maggiore driver del vantaggio competitivo è indispensabile per garantire il successo della supply chain laddove le risorse necessarie alla loro sopravvivenza siano scarse o carenti (Hannan e Freeman, 1989).

La sottostante figura 12 mostra in modo cronologico diversi livelli negli sforzi che le supply chain intraprendono per diventare competitive, competere e ottenere il vantaggio competitivo.

Alla base della piramide si hanno le catene di fornitura che accettano l'attuale struttura della supply chain oppure non sono in grado di affrontare la competizione e di conseguenza non investono in sviluppo di competenze specifiche. Il secondo livello è occupato dalle supply chain che provano attivamente a sviluppare delle competenze, capacità, conoscenze per ottenere le ricompense sotto forma di accesso ai fornitori, materie prime, tecnologia e brevetti e così via. A questo livello si svolge la competizione tra le supply chain. Il livello più alto della piramide è occupato dalle catene di fornitura che traggono il miglior vantaggio competitivo derivante dalla competizione che si traduce in: performance superiore, quota di

mercato, buona profittabilità per la supply chain stessa e in miglior valore per i suoi consumatori finali.



**Figura 10** La piramide della supply chain competition

Fonte Antai, 2011 a, p. 89

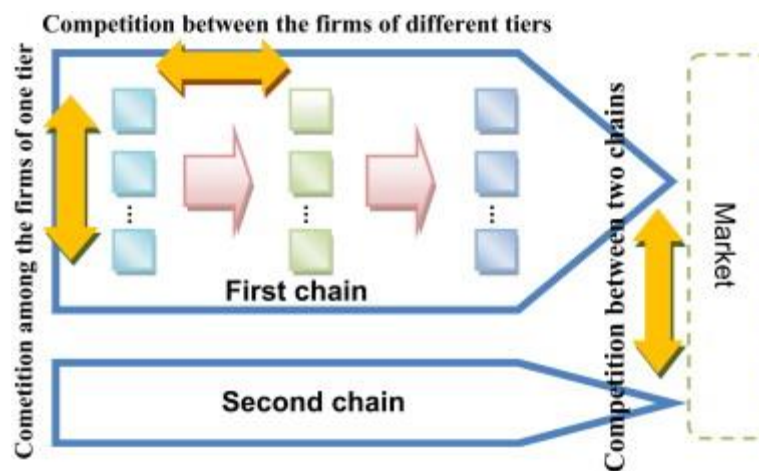
Da quanto evidenziato sopra, si può concludere che la supply chain competition in quanto un processo derivante dall'interazione e che favorisce l' imprenditorialità e l'innovazione (Antai, 2011,b) è “*postive-sum competition*”.

La supply chain competition segue quattro principi: responsiveness, resilience, reliability, relationships (Christopher, 2011). Il principio della reattività (*responsiveness*) richiede alle imprese di rispondere velocemente alle richieste dei clienti attraverso l'adozione delle strategie orientate all'agilità. Per poterlo realizzare le imprese dovrebbero essere più demand-driven piuttosto che forecast-driven. La *resilienza* della supply chain può essere definita come abilità della supply chain di gestire gli eventi imprevisti. È una caratteristica particolarmente rilevante nei contesti con un'elevata volatilità dei mercati. Una supply chain è affidabile (*reliability*) quando riesce a ridurre la variabilità e l'incertezza nei singoli processi. La supply chain è un insieme di relazioni tra i diversi attori. Queste relazioni (*relationships*) sono particolarmente rilevanti nel contesto della supply chain competition, dove la performance totale delle catene di distribuzione viene vista come la performance di ogni singolo membro della supply chain.

Visto che le supply chain assumeranno negli anni a venire sempre più importanza, la conseguente supply chain competition costituirà una caratteristica molto importante nei mercati futuri (Rezapoour, 2012). Pertanto, la supply chain competition è un area che i

manager devono prendere in considerazione nelle loro scelte strategiche. Oltre al limite di applicabilità della supply chain competition derivante dalle caratteristiche strutturali di alcuni settori, essa decade, come suggerito da Antai (2011b) non appena un determinato prodotto raggiunge il mercato del cliente finale. Laddove regna il consumer i meccanismi sottostanti alla competizione tra le supply chain vengono meno per lasciare spazio alla competizione di mercato tradizionale.

Per completezza dell'esposizione si riportano di seguito tre tipi della competizione possibile nell'area della supply chain: competizione tra le imprese appartenenti ai diversi livelli della supply, la competizione tra le imprese appartenenti alla stessa categoria e la competizione tra le supply chain (Farahani et al., 2014).



**Figura 11 Tre tipi della competizione all'interno della supply chain**

Fonte: Farahani et al., 108 p. 107

Rice e Hoppe (2001) ritengono che la supply chain competition sia realizzabile in alcune realtà industriali<sup>21</sup>. Il settore della moda<sup>22</sup> si presta bene a spiegare il concetto della supply

<sup>21</sup> Gli autori postulano che per esempio i settori automotive, Information Technology e l'industria aerea non siano adeguate a spiegare il fenomeno della supply chain competition. Spesso in questi settori i produttori utilizzano gli stessi fornitori e componenti, che rende la competizione tra le supply chain impossibile. In quei casi, la competizione si basa "not on their supply network capabilities but on other capabilities" (Rice e Hoppe, 2001, p. 49). Le altre capacità richieste nelle realtà laddove la supply chain competition non è presente sono legate alle conoscenze tacite, quali per esempio le abilità di design.

<sup>22</sup> In questo lavoro il settore della *moda, fashion, clothing, abbigliamento* vengono utilizzati in modo interscambiabile, pur comprendendo alcune differenze tra di essi. La distinzione che sembra agli occhi di chi scrive più adeguata è quella proposta da Bini (2016). Secondo questo autore le diverse categorie di abbigliamento sono interpretabili secondo un trend, per l'appunto moda. I capi alla moda sono caratterizzati dai seguenti elementi: assoluta priorità del contenuto estetico ed emozionale del prodotto, transitorietà e rischio (Bini, 2016). Il prodotto "moda" in tal senso è caratterizzato da un'innovatività (Lee, 2006) e un'incertezza elevata sul lato di domanda. Una descrizione più specifica del settore in questione è rappresentata nel capitolo successivo.

chain competition a causa di alcune aziende e marchi conosciuti a livello globale<sup>23</sup>. Zara è praticamente totalmente verticalmente integrata e rappresenta pertanto un esempio estremo della supply chain competition. In questo caso, l'integrazione verticale che è uno dei presupposti alla supply chain competition, fa sì che non vi siano fornitori comuni che servano diversi competitors.

Tra gli altri elementi che possono facilitare la supply chain competition Rice e Hope (2011) pongono in evidenza altri due elementi. Il primo è in qualche modo una conseguenza dell'elemento precedente, laddove le imprese focalizzano i processi di sourcing sul "sole-source". Difatti, *"it is hard to say that with the same suppliers, two companies have SCs that compete directly against each other"* (Farahani et al., 2014, p. 95). Il secondo, invece, vuole sottolineare che la supply chain è competition, si può realizzare nelle industrie altamente frammentate, cioè laddove i fornitori strategici operino solamente all'interno di una determinata supply chain. In effetti, il settore dell'abbigliamento presenta ambedue le caratteristiche; è globalmente disperso e possiede una molteplicità di attori che contribuiscono alla creazione del prodotto finale; i produttori hanno la possibilità di scegliere tra tanti fornitori per ottenere diverse capacità. Ciò rende il settore della moda di particolare interesse, perché esso rappresenta un settore rilevante a livello globale, dove la gestione della supply chain costituisce un compito strategico per i manager. Inoltre, a causa di crescenti richieste da parte degli stakeholders le imprese devono adeguare i propri business model in modo tale per risultare conforme ai principi dello sviluppo sostenibile.

## 2.2 Ruolo della supply chain nella gestione sostenibile d'impresa

Nel paragrafo precedente sono stati evidenziati i due trend che caratterizzano le supply chain nello scenario competitivo globale attuale. In questo paragrafo si vuole porre in evidenza come la presenza globale e la supply chain competition possano contribuire all'orientamento del business verso i comportamenti che siano profittevoli non soltanto dal punto di vista economico, ma anche da quello sociale e ambientale. È indubbio che nell'era dell'integrazione economica internazionale (Baldassare, 2012) il ruolo dell'impresa viene

---

<sup>23</sup> A tal proposito, un esempio di eccellenza citato da molti ricercatori è costituito da Zara (Ghemawat e Nueno, 2003; Ton et al. 2009). Zara è un marchio spagnolo del gruppo Inditex che ha applicando la supply chain reattiva, riesce a cambiare la collezione ogni due o tre settimane. In questo modo Zara rientra nel cd. Gruppo dei marchi fast fashion, insieme a C&A, H&M, Benetton e così via. Il modo di produrre in questi casi è demand-driven, quindi è il consumatore finale a "decidere" cosa e quando produrre.

meno per lasciare lo spazio alla gestione delle supply chain che sarà sempre più cruciale nella creazione dei prodotti/servizi.

Oggi, e probabilmente ancor di più nel futuro, i confini aziendali perderanno il loro tradizionale significato. Per descrivere meglio questo concetto, si vuole ricorrere alle parole di Rullani (2010) che parlando dell'impresa che *"va oltre impresa"*, vuole dimostrare come l'autosufficienza aziendale non è più perseguita dai manager, in quanto attualmente sono le relazioni con l'ambiente esterno a contribuire in modo significativo alla creazione del valore. Nelle supply chain globali questo fenomeno è particolarmente visibile. Dal momento che *"a company is no more sustainable than its supply chain"* (Krause et al., 2009, p. 18) affrontare la prospettiva della supply chain è fondamentale per il progredire della sostenibilità nel business globale. Di conseguenza si può osservare che a causa di una crescente visibilità del business, la supply chain e la sua gestione necessitano di essere guidate dai principi di massima trasparenza e promuovere dei comportamenti che siano allineati con le richieste dei numerosi stakeholders. Hart (1995) scrive *"local communities and external stakeholders are demanding that corporate practices become more visible and transparent [...] To maintain legitimacy and build reputation, therefore, companies may need to open their operations to greater public scrutiny"* (p.1000). Gli studi di Linton et al. (2007) e Carter e Rogers (2008) sono stati i primi a considerare proprio la supply chain come un'entità adeguata per lo sviluppo della sostenibilità, in quanto essa è in costante contatto con il prodotto: dall'approvvigionamento delle materie prime, fino alla consegna al cliente finale. Una delle sfide più importanti per il business, e in particolare per il produttore moderno cade nella diffusione della sostenibilità e la sua penetrazione all'interno dei diversi strati della supply chain (Schoenherr et al., 2012). La gestione della sostenibilità all'interno della supply chain sembra essere un elemento rilevante fino a tal fine di pregiudicare il successo dell'intera supply chain (Ageron et al., 2011) attraverso il suo riconoscimento da parte delle organizzazioni che operano globalmente come un obiettivo strategico (Closs et al., 2011; Siegel, 2009).

Ciò nonostante, per gestire delle supply chain in modo sostenibile, il consumer non deve costituire il suo elemento finale. Una supply chain *"veramente sostenibile"* (Ahi and Searcy, 2013) è disegnata in modo tale che il prodotto sia gestito nel suo insieme, cominciando dal disegno fino alle opportune pratiche relative all'estensione della vita (riuso), riemissione nel mercato (riciclo) dopo il suo ciclo di vita (Linton et al., 2007). Inoltre una supply chain realizza i principi della sostenibilità quando riesce contemporaneamente a

considerare le tre dimensioni della sostenibilità<sup>24</sup>. Il successivo paragrafo descrive la gestione delle sostenibilità nell'ambito della supply chain<sup>25</sup>.

### 2.3 Sustainable supply chain management<sup>26</sup>

Quando le tre dimensioni della sostenibilità vengono contemporaneamente incluse nella gestione dei rapporti di fornitura, si può affermare che la supply chain viene gestita in modo sostenibile. La necessità di parlare della supply chain, che presuppone un'attenzione maggiore da parte di più di un'impresa nella creazione dei prodotti/servizi, deriva proprio dal fatto, che oggi le supply chain sono estese al livello globale e di conseguenza prevedono una presenza di molteplici attori. Risulta essenziale per le imprese promuovere l'integrazione delle pratiche buone per l'ambiente e per le collettività all'interno delle supply chain allo scopo di mantenere il vantaggio competitivo (Rao e Holt, 2005). La sottostante tabella riporta le definizioni della gestione sostenibile della supply chain più frequentemente presenti in letteratura. La scelta di presentarle è stata guidata dalla volontà di presentare l'evoluzione del concetto nel tempo.

Authors	Definition of sustainable supply chain management
(Svensson, 2007) p.264	<i>“The sustainable management of a supply chain requires a broader vision and must highlight the economic, environmental and social aspects of business practice”.</i>
(Seuring e Muller, 2008) p. 1700	<i>“Sustainable supply chain management as the management of material, information and capital flows as well as cooperation among companies along the supply chain while taking goals from all three dimensions of sustainable development, i.e., economic, environmental and social, into account which are derived from customer and stakeholder requirements”.</i>
(Pagell e Wu, 2009) p. 38	<i>“A sustainable supply chain is then one that performs well on both traditional measures of profit and loss as well as on an expanded conceptualization of performance that includes social and natural dimensions”;</i> <i>“If a sustainable chain is one that performs well on all elements of the triple bottom line, sustainable supply chain management is then the specific managerial actions that are taken to make the supply chain more sustainable with an end goal of creating a truly sustainable chain”.</i>

<sup>24</sup> Tradizionalmente la sostenibilità è stata rappresentata attraverso una simultanea realizzazione degli interessi economici, ambientali e sociali. Non sono mancate nel tempo degli aggiornamenti del concetto. Per esempio Werbach (2009) ha aggiunto la componente culturale. Essa mira alla protezione e rispetto della diversità culturale, attraverso le azioni che comunità intraprendono per manifestare la loro identità e preservare le tradizioni nel tempo.

<sup>26</sup> Questo paragrafo deriva dai seguenti studi “Sustainability in supply chain management- a literature review”, di Enrico Massaroni, Alessandra Cozzolino e Ewa Wankowicz pubblicato su Sinergie Italian Journal of Management vol. 33, N. 98, 2015.

<p>(Ahi e Searcy, 2013) p. 39</p>	<p><i>“The creation of coordinated supply chains through the voluntary integration of economic, environmental, and social considerations with key inter-organizational business systems designed to efficiently and effectively manage the material, information, and capital flows associated with the procurement, production, and distribution of products or services in order to meet stakeholder requirements and improve the profitability, competitiveness, and resilience of the organization over the short- and long-term”.</i></p>
<p>(Hassini et al., 2013) p.70</p>	<p><i>“The management of supply chain operations, resources, information, and funds in order to maximize the supply chain profitability while at the same time minimizing the environmental impacts and maximizing the social well-being”.</i></p>

**Tabella 7 Sustainable supply chain management-alcune definizioni**

Fonte: Massaroni et al., 2015, p. 294

Secondo Svensson (2007), la gestione sostenibile della supply chain richiede alle imprese di adottare una visione più ampia evidenziando gli aspetti economici, ambientali e sociali delle prassi aziendali. La sua definizione è stata nel tempo approfondita. Dalla visione di Craig e Rogers (2008), che tra l’altro è la più citata in letteratura, si evince che la sostenibilità, per portare ai risultati positivi in termini di performance economica per l’impresa e per la sua supply chain, dovrebbe essere integrata strategicamente anche nei processi interorganizzativi. Seuring e Muller (2008) indicano la cooperazione con le altre imprese come un fattore rilevante per la comprensione degli obiettivi dello sviluppo sostenibile. Pagell e Wu (2009) affermano che la performance della supply chain sostenibile debba essere valutata sia attraverso le misure tradizionali che quelle estese riguardanti le dimensioni sociali e ambientali. Un’importante passo nella teoria della supply chain sostenibile è stato compiuto da Ahi e Searcy (2013) che hanno introdotto un aspetto della volontarietà che si è rivelato essenziale per la creazione delle supply chain sostenibili. Riassumendo, si può dire che la gestione sostenibile del supply chain cerca da una parte di massimizzare il profitto della supply chain e dall’altra di massimizzare il benessere sociale (Hassini et al., 2013).

### ***Dimensioni della sostenibilità nella gestione delle supply chain***<sup>27</sup>

L’analisi della letteratura svolta precedentemente da alcuni studiosi, permette di osservare che dimensioni della sostenibilità che non sono state trattate in modo equivalente. Anche se i termini green e sostenibilità non sono considerati come sinonimi, manca allo stato

<sup>27</sup> Questo lavoro segue l’idea espressa da Carter e Rogers (2008), dove la dimensione economica viene considerata come sine qua non per ogni iniziativa orientata favorevolmente all’ambiente oppure società.

attuale una visione olistica di quest'ultima nelle supply chain. Come evidenziato da Carter e Rogers (2008), il perseguimento strategico del triple bottom line permette di ottenere una performance economica superiore, ma richiede il coinvolgimento da parte di tutti i membri della supply chain (Seuring e Muller, 2008). La sostenibilità è un costrutto multidimensionale ed interpretabile a due livelli; esso si può riferire alle organizzazioni e nazioni. Indubbiamente la dimensione economica è la più facile da misurare a causa della sua natura quantitativa. Attraverso essa si riferisce ai costi, profittabilità, ricavi e rendimenti degli investimenti. A livello macroeconomico la dimensione economica riguarda il prodotto interno lordo e/o la produttività del lavoro (Branderburg et al., 2014). Secondo Carter e Rogers (2008) questa dimensione è da considerare come sine qua non per ogni ulteriore iniziativa per l'ambiente o per gli aspetti sociali.

Analogamente, anche la dimensione sociale che si riferisce al benessere, può essere interpretata dal punto di vista micro e macroeconomico. Il primo, rimanda per esempio al trattamento della forza lavoro e la gestione degli approvvigionamenti. Il secondo, invece, valuta la condotta delle aziende in ottica dei loro impatti sulle comunità dove esse operano. Gli aspetti citati possono essere ulteriormente classificati. Analizzando gli elementi gestibili all'interno dell'impresa, per esempio il trattamento della forza lavoro si hanno in mente soprattutto i salari, il rispetto delle proporzioni tra i generi, condizioni di lavoro, gli investimenti in capitale umano e il lavoro minorile (Carter e Rogers 2008, Brandeburgo et al. 2014, Beske et al., 2014). L'impresa deve portare avanti delle pratiche sostenibili anche al di fuori dei propri confini e lo può fare attraverso le collaborazioni di vario genere con i propri fornitori ma orientate alla promozione dei comportamenti etici (Hassini et al., 2012). A livello macroeconomico la sostenibilità sociale punta a ridurre la disoccupazione e l'esclusione sociale di ogni genere. Spesso la dimensione sociale viene realizzata tramite le certificazioni come la SA 8000 oppure fairtrade (Ashby et al., 2012).

La sostenibilità ambientale abbraccia la responsabilità ambientale e utilizzo delle tecnologie che rispettino l'ambiente naturale (Winter e Knemeyer, 2013). In particolare, le pratiche orientate al rispetto dell'ambiente possono essere classificate in modo seguente: ridotto uso del packaging, efficiente uso del carburante (Carter e Rogers, 2008), utilizzo delle macchine e trasporti a bassa emissione del carbone, e basso utilizzo energetico (Hassini et al., 2012) che possono essere denominate come le pratiche verdi di trasporto (Abbasi e Nilsson, 2012), utilizzo delle fonti energetiche rinnovabili, un'attenzione verso la gestione dell'acqua, dei rifiuti e la prevenzione dell'inquinamento (Branderburg et al., 2014). Le supply chain che sono ecologicamente sostenibili rifiutano l'adozione di qualsiasi processo che richiederebbe

l'uso di sostanze tossiche durante la produzione (Hassini et al., 2012) oppure che potrebbero provocare i danni ambientali, quali per esempio la deforestazione (Beske et al., 2014). Secondo Asby et al., (2012) le pratiche ambientali possono essere classificate in reattive, come per esempio il controllo delle emissioni, e proattive, come per esempio recycling o riutilizzo. In ogni caso, i managers delle supply chain sostenibili dovrebbero lavorare con l'obiettivo di "chiudere il cerchio", cioè di gestire i prodotti anche quando essi giungono all'end-of-life tramite la logistica inversa per il loro riciclo o riusco con l'obiettivo di creare le (Pagell e Wu, 2009; Ahi e Searcy, 2013). In questo senso, il ruolo dei fornitori e dei partner commerciali è cruciale nello sviluppo e divulgazione dei programmi a favore dell'ambiente (Carter e Rogers, 2008, Pagell e Wu, 2009). Anche in questo caso, le certificazioni come per esempio la ISO 40001 può rappresentare un forte coinvolgimento delle imprese nelle iniziative per l'ambiente naturale (Hassini et al., 2012).

### ***2.3.1 La dimensione ambientale: un passo verso il green supply chain management***

La dimensione ambientale della sostenibilità abbraccia tutte queste iniziative che promuovono il rispetto dell'ambiente naturale, o attraverso la riduzione nell'utilizzo delle risorse naturali, o tramite il minore impatto delle operations. Da più di 20 anni alle imprese viene chiesto di porre attenzione all'impatto che le loro attività possono avere sull'ambiente (Srivastava, 1995), più recentemente le imprese stanno coinvolgendo i propri partner commerciali nello sviluppo delle pratiche responsabili. Ciò che l'impresa può fare però in via indipendente è di cercare e selezionare quei fornitori che presentano una buona performance ambientale. Vachon e Klassen, (2006) hanno definito tali pratiche come "environmental monitoring". Le pratiche del monitoraggio ambientale riguardano l'utilizzo e analisi delle informazioni che siano facilmente reperibili in quanto pubbliche (per esempio: i report di sostenibilità, sito aziendale) oppure gli audit che possono essere condotti dall'impresa stessa o dalla parte terza. *Environmental monitoring* è particolarmente adatto nelle prime fasi del procurement strategico, quali la ricerca e selezione del fornitore. Più avanti, il rapporto supplier-buyer evolve in "environmental collaboration". Vachon e Klassen (2006), dove le due parti sviluppano insieme delle soluzioni ai problemi legati alla sostenibilità ambientale. La cooperazione e coordinamento con i fornitori e i customer possono pregiudicare il successo durante l'implementazione delle iniziative "green" nella supply chain. Laosirihongthong et al., (2013) divide gli sforzi in tema del green supply chain management in reattivi (guidati principalmente dalle legislazioni e delle norme imposte) e proattivi (promossi volontariamente dalle imprese). Per completezza dell'esposizione nella sottostante

tabella sono state raccolte alcune pratiche il cui l'obiettivo è di contribuire alla sostenibilità ambientale. Secondo alcuni autori (Diabat e Govindan, 2010) esse sono considerate i driver della green supply chain management.

<b>Alcune pratiche proattive per la sostenibilità ambientale nelle supply chain<sup>28</sup></b>	<b>Autore</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supplier environmental audit</li> <li>- Supplier certification</li> </ul>	Min e Galle, 1997; Laosirihongthong et al., 2013; Lee et al., 2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Green procurement</li> <li>- Green purchasing</li> </ul>	Gunter e Scheibe, 2006
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environmental purchasing*</li> </ul>	Sarkis, 2012; Carter et al., 2000; Zsidisin e Siferd, 2001
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Green logistics</li> </ul>	Sarkis, 2012; Murphy e Poist, 2000
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environmental logistics</li> </ul>	Sarkis, 2012; Gonzales-Bonito e Gonzales-Bonito, 2006
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Packaging and waste reduction,</li> <li>- Valutazione dei fornitori in base alle performance ambientali,</li> <li>- Sviluppo dei prodotti eco-friendly,</li> <li>- Riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub></li> </ul>	Walker et al., 2008
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internal environmental management (IEM),</li> <li>- Green purchasing (GP),</li> <li>- Cooperation with customers (CC),</li> <li>- Eco-design (ECO),</li> <li>- Green labelling</li> </ul>	Lee et al., 2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>- waste reduction,</li> <li>- saving packaging materials,</li> <li>- ISO 14001 certification,</li> <li>- lean management,</li> <li>- eco-design,</li> <li>- production facilities.</li> </ul>	Ageron et al., 2011; Gimenez et al., 2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Green productivity = reducing energy consumption+reducing consumption of natural resources+reducing pollution-related problems+increasing recycling</li> </ul>	Jaggernath e Khan, 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>- EMAS-environmental management systems</li> </ul>	Vachon e Klassen, 2006; Sarkis, 2012; Zhu et al., 2005; Large e Thomsen, 2011; Min e Galle, 2001
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eco-design relativo al prodotto</li> <li>- Eco-design relativo al packaging</li> </ul>	Laosirihongthong et al., 2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environmental collaboration with suppliers</li> </ul>	Azevedo et al.,

<sup>28</sup> La maggior parte delle iniziative promosse sono presenti in letteratura internazionale. Pertanto alcuni concetti entrati nel gergo comune sono presentati nella lingua originale.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environmentally friendly purchasing practices.</li> <li>- Working with designers and suppliers to reduce and eliminate product environmental impact.</li> <li>- Minimizing waste.</li> <li>- Decreasing the consumption of hazardous and toxic materials</li> <li>- ISO 14001 certification.</li> <li>- Reverse logistics.</li> <li>- Environmental collaboration with customers.</li> <li>- Environmentally friendly packaging.</li> <li>- Working with customers to change product specifications</li> </ul>	2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environmental collaboration</li> <li>- Environmental monitoring</li> </ul>	Vachon e Klassen, 2006
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environmental certification,</li> <li>- Pollution prevention,</li> <li>- Life cycle assessment</li> <li>- Design for environment.</li> </ul>	Klassen and Johnson, 2004
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Green design,</li> <li>- Green sourcing/procurement,</li> <li>- Green operations or green manufacturing,</li> <li>- Green distribution, logistics'/marketing,</li> <li>- Reverse logistics</li> </ul>	Srivastava, 2007

**Tabella 8 Pratiche nell'ambito delle supply chain a favore della sostenibilità ambientale**

Fonte: nostra elaborazione

Le suesposta classificazione rappresenta un'idea generale inerente alla gestione della sostenibilità ambientale nella supply chain. Le pratiche per il suo sviluppo sono spesso sector-specific e di conseguenza mostrano delle particolari modalità operative, anche se i driver rimangono prevalentemente identici. Per esempio, nel settore dell'abbigliamento il green design coinvolgerà tutte le pratiche inerenti al disegno del prodotto considerando il suo impatto durante l'intero ciclo di vita, ma anche dopo. Il green sourcing riguarderà la ricerca e la selezione dei fornitori che operino nel rispetto dell'ambiente naturale e sociale.

Quando la dimensione ambientale della supply viene integrata all'interno della supply chain management si ha il green supply chain management (Sarkis et al., 2011; Wu e Pagell, 2011; Zhu et al., 2012). La seguente tabella presenta alcune definizioni del green supply chain.

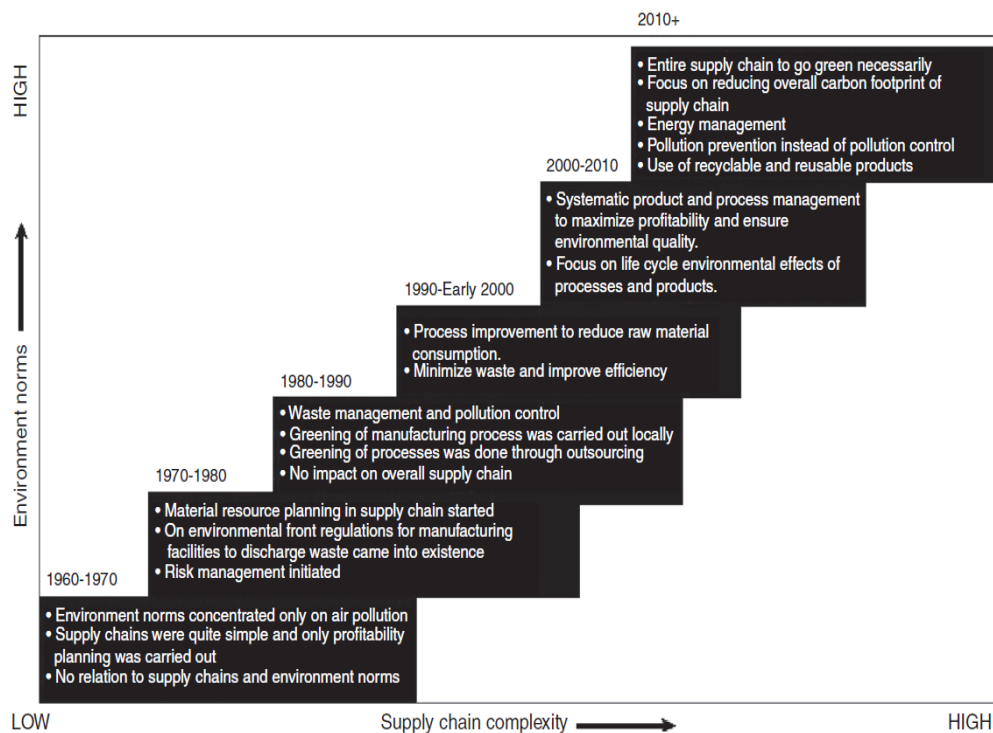
<i>Definizione GSCM *green supply chain management</i>	Concetti chiave
<i>“Green” supply chain management has been defined as “integrating environmental thinking into supply-chain management, including product design, material sourcing and selection, manufacturing processes, delivery of the final product to the consumers as well as end-of-life management of the product after its useful life” (Srivastava, 2007, p. 54).</i>	Green supply chain presuppone la gestione del prodotto in tutte le fasi: dal disegno fino a quando la sua destinazione d'uso venga esaurita.

<p><i>“Green supply chain management (GSCM) is an approach that aims at the overall optimisation of material and information flows along the value chain” (Kumar et al., 2012, p. 332).</i></p>	<p>GSCM viene visto come una catena del valore cui obiettivo è ottimizzazione dei flussi di materiali e informazioni.</p>
<p><i>“GSCM can be seen as the sum green purchasing, green manufacturing/materials management, green distribution/marketing and reverse logistics” (Hervani et al., 2005, p. 334).</i></p>	<p>GSCM richiede la gestione di tutti processi della supply chain in ottica “green”.</p>

**Tabella 9 Green Supply Chain Management-definizioni**

Fonte: nostra elaborazione

Il GSCM è cambiato nel tempo e la sua forma attuale è il risultato di un lungo processo. A distanza di circa 50 anni, il concetto è passato da un semplice controllo dei livelli di inquinamento ambientale degli anni Sessanta, fino all’incorporamento di pratiche preventive all’interno delle intere catene di fornitura. L’immagine sottostante dimostra in modo dettagliato passaggi che il GSCM ha affrontato in questo lasso di tempo.



**Figura 12 Evoluzione della Green Supply Chain Management nel tempo.**

Fonte: Wang e Gupta, 2011

Dalla figura 14 si può dedurre che la gestione green della supply chain è diventata più importante con l’aumento della complessità delle catene di distribuzione, quindi con la loro estensione globale ed il simultaneo coinvolgimento dei molteplici attori. Il GSCM è una filosofia organizzativa che mira alla riduzione dei rischi ambientali ed eliminazione degli

impatti negativi durante tutti i processi di creazione del prodotto e/o servizio (Diabat e Govindan, 2011; Gurtu et al., 2015, p.117). I risultanti derivanti da questo approccio proattivo si sostanziano sotto la forma delle performance superiori a lungo termine (Zhu e Sarkis, 2004). GSCM migliora la posizione competitiva e performance finanziarie e non finanziarie (Carter, Kale e Grimm, 2000; Lamming e Hampson, 1996; Walker et al., 2008). Kumar et al. (2012) hanno postulato che il GSCM permette di risparmiare sui costi, aumentare l'efficienza, e favorire innovazione. A quanto pare, il GSCM e la performance economica positiva sono fortemente correlate (Green et al., 2012; Rao e Holt, 2005; Zhu e Sarkis, 2004). Preme sottolineare che la gestione green delle supply chain va oltre una mera conformità con la legislazione (Kumar et al., 2012), sono richiesti pertanto degli approcci di tipo volontario per raggiungere lo sviluppo sostenibile.

Una valutazione degli impatti derivanti dalle pratiche sostenibili rappresenta per il mondo accademico una delle sfide e un'area dove la complessità delle supply chain lascia una sua impronta potentemente (Abbasi and Nilsson, 2012). In particolare, la valutazione degli aspetti socio-ambientali necessita di essere approfondita attraverso lo sviluppo delle *"scales to measure the triple bottom line"* (Carter e Rogers, 2008, p. 377). E' vero che i sistemi di gestione ambientali facilitano la misurazione delle performance ambientali (Seuring e Muller 2008; Ashby et al., 2012), ma la supply chain sostenibile richiede dei criteri che permetterebbero di *"integrate [both] environmental and especially social aspects"* (Branderburg et al., 2014, p. 309).

### 2.3.2 La dimensione sociale

La dimensione sociale si focalizza sulle relazioni delle imprese con i molteplici stakeholders (Sebastiani et al., 2014). Molti autori hanno sottolineato che la dimensione sociale della sostenibilità è stata spesso trascurata in letteratura (Ashby et al., 2012). Tajbakhsh e Hassini, 2015, nel loro recente articolo hanno diviso la letteratura sulla sostenibilità della supply chain secondo le dimensioni. Dal loro lavoro si evince che solo il 35% degli articoli scientifici ha analizzato la dimensione sociale singolarmente. La dimensione sociale dovrebbe essere orientata alla gestione e rispetto dei diritti degli esseri umani in generale, in quanto membri di una comunità e in quanto lavoratori (Winter e Knemeyer, 2013). Il benessere sociale segnalato da Hassini et al., (2012) andrebbe perseguito su due livelli: micro e macro; il primo, si focalizza sul modus operandi delle imprese, il secondo analizza l'impatto di tale condotta sulla collettività. In particolare, un'impresa per

essere considerata un soggetto responsabile anche dal punto di vista sociale, dovrebbe porre attenzione ai seguenti elementi:

- la gestione della forza lavoro, di cui i punti salienti riguardano una proporzionata retribuzione, pari opportunità, le adeguate condizioni di lavoro, la previsioni degli investimenti nel capitale umano ed esclusione di qualsiasi forma di discriminazione e di sfruttamento (Carter e Rogers, 2008, Branderburg *et al.* 2014, Beske *et al.*, 2014).
- le politiche di approvvigionamento e la gestione dei rapporti con i customers assumono particolare importanza in ottica di gestione d'impresa, quando essa viene considerata come una parte del sistema più complesso cioè della supply chain. In questa visione, ogni scelta relativa alla selezione dei partner commerciali, e in particolare dei fornitori può rivelarsi vincente nella realizzazione della supply chain sostenibile. L'indispensabile valutazione antecedente alla selezione di un determinato fornitore e la successiva sua gestione durante il rapporto, costituisce un elemento rilevante ai fini del raggiungimento della sostenibilità di tutta la catena di fornitura.

Alcuni strumenti che possono facilitare tale gestione richiedono dai potenziali partner l'uniformarsi ai diversi standard di riferimento, per esempio ISO 14000 (relativo alla gestione ambientale), SA 8000 (mira ai requisiti per un comportamento eticamente corretto delle imprese e della filiera di produzione verso i lavoratori). Si può quindi riassumere come il benessere sociale rispecchi *“the way in which the supply chain treats its employees, customers and the community”* (Hassini *et al.*, 2012, p. 71).

## 2.4 Sustainability reporting come uno strumento per lo sviluppo della sostenibilità nella supply chain<sup>2930</sup>

Una possibile espressione di maggiore consapevolezza delle imprese verso le questioni ambientali e sociali, si esprime attraverso le attività di *sustainability reporting* (SR). Sempre più spesso le imprese pubblicano i report di sostenibilità sui propri siti web e, secondo la ricerca condotta da KPMG (2011), quasi il 50% delle più grandi aziende nel mondo ha ottenuto dei vantaggi in termini di ricavi o risparmi di costo. Il reporting di sostenibilità (*sustainability reporting*) che fornisce “*una rendicontazione olistica delle performance aziendali*” (Supino e Sica, 2011, p.84), rappresenta per l’impresa un’iniziativa volontaria (Lozano, 2012) il cui obiettivo è la valutazione della sua situazione attuale e di informare gli stakeholders sia interni che esterni circa gli sforzi compiuti a favore della sostenibilità (Dalal-Clayton e Bass, 2002; White, 2009). Il ruolo del SR nella gestione d’impresa potrebbe essere quindi riassunto come “conoscitivo” e “comunicativo” (Lozano e Huisinigh, 2011). Da questo punto di vista il reporting di sostenibilità è uno strumento di

---

<sup>29</sup> Questa parte del lavoro deriva dai seguenti articoli:

- “*Sustainable supply chain management needs sustainable logistics services. The strategic role played by logistics service providers*” Cozzolino Alessandra, Ewa Wankowicz, Enrico Massaroni, Kleinaltenkamp Michael e presentato al Naples Forum on Service, 9-12 giugno 2015, Napoli
- “*Sustainability reporting degli operatori dei servizi logistici in Europa – prime evidenze empiriche*” di Enrico Massaroni, Alessandra Cozzolino, Mario Calabrese, Ewa Wankowicz, Maura Fiore e presentato alla conferenza “*Sviluppo, sostenibilità e competitività delle aziende: il contributo degli economisti aziendali*”AIDEA, 9-11 settembre 2015
- “*Sustainability reporting of logistics service providers in Europe*” di Enrico Massaroni, Alessandra Cozzolino, Ewa Wankowicz e pubblicato sull’*International Journal of Environment and Health* (vol. 8, 2016).

I tre lavori sopra indicati fanno parte di un progetto più ampio che ha come obiettivo di analizzare il contributo degli operatori logistici alla supply chain sostenibile. Nel primo lavoro sono state analizzate le iniziative promosse dagli operatori dei servizi logistici insieme ai propri fornitori e clienti business durante la co-creazione dei servizi sostenibili lungo la supply chain. Il secondo lavoro ha analizzato le azioni sostenibili intraprese dai LSP operanti in Europa, in ottica degli indicatori core e additional nell’ambito delle performance economiche, ambientali e sociali. L’ultimo contributo ha analizzato il ruolo degli operatori logistici, operanti sul territorio europeo, e dei rispettivi partner commerciali, quali i fornitori e i clienti business alla green supply chain.

<sup>30</sup> Tra gli strumenti utili ai fini della diffusione della sostenibilità nella supply chain si vuole indicare anche il packaging (Fitzpatrick et al. 2012, Sarkis, 2003, Coles et al., 2003) in quanto “*packaging can contribute to achieving the business’s sustainable development goals/targets*” (Fitzpatrick et al., 2012 p. 5). Secondo (Coles et al., 2003) esso rappresenta un elemento chiave nelle relazioni tra i fornitori, produttori, distributori e gli utenti finali. Le considerazioni riguardanti il contributo del packaging sostenibile alla supply chain sostenibile sono state elaborate empiricamente nel lavoro “*Sustainable supply chain needs sustainable packaging*” di Enrico Massaroni, Alessandra Cozzolino, Ewa Wankowicz presentato alla Conferenza di Sinergie Italian Journal Of Management intitolata “*Manifattura: quale futuro*”, Cassino, novembre, 2014

gestione (White, 2009) e di valutazione d'impresa. Può essere interpretato anche come un'affidabile fonte pubblica d'informazione e di conoscenze (Prado-Lorenzo et al. 2009). Secondo la Global Reporting Initiative (2002), il SR ricollegandosi allo sviluppo sostenibile abbraccia al suo interno le pratiche di misurazione, e divulgazione delle performance sostenibili agli stakeholders. La tabella 10 evidenzia le motivazioni dei diversi stakeholders circa le pratiche di SR. Esso essendo caratterizzato da un elevato grado di trasparenza, dovrebbe fornire *“balanced and reasonable representation of the sustainability performance of the reporting organisation, including both positive and negative contributions”* (GRI, 2011, p.3). Come postulato da (Wells, 2013) il SR assume un ruolo importante nella gestione d'impresa, in quanto la aiuta a formulare le risposte alle richieste provenienti dall'ambiente esterno in tema della sostenibilità. I report di sostenibilità sono *“public reports by companies to provide internal and external stakeholders with a picture of the corporate position and activities on economic, environmental and social dimensions”* (WBCSD, 2002). Le imprese adottano il SR perché possono trarre dei vantaggi che derivino dai miglioramenti operativi e organizzativi introdotti internamente, l'ottimizzazione nell'assegnazione delle risorse, il miglioramento della gestione del rischio, maggiore precisione nelle informazioni non-finanziarie, ma anche quelli collegati all'immagine create dall'ambiente esterno (Frias-Aceituno et al, 2014), maggiore ascolto e coinvolgimento degli stakeholder e diminuzione del rischio reputazionale (Golinelli e Volpe, 2012). Le imprese che effettuano il reporting di sostenibilità possono comprendere meglio i rischi e le possibilità, influenzare le strategie e politiche, paragonare le performance con le altre imprese. I benefici esterni sono principalmente riconducibili alle aspettative dello sviluppo sostenibile che riescono ad influenzare l'organizzazione dell'azienda. I fattori endogeni dell'impresa che possono favorire l'implementazione di pratiche di sustainability reporting riguardano gli aspetti organizzativi (Pagell e Wu, 2009), le competenze interne (Bowen et al., 2011). I fattori esogeni sono per esempio il governo, le organizzazioni non profit, i competitori (Sarkis et al., 2011). Quando le pratiche sostenibili vengono sviluppate per rispondere alla legislazione, si parla di un approccio ricettivo, invece, quando le imprese adottano queste azioni volontariamente, si parla di approccio costruttivo. Indubbiamente, a valle di quanto evidenziato prima, *“industry's response to pollution and resource degradation has not been and should not be limited to compliance with regulations”* (WCED, 1987, p.185).

<b>Stakeholders</b>	<b>Motivo d'interesse</b>
Comunità	Salute e sicurezza, le opportunità economiche, le problematiche ambientali
Customers	Sicurezza dei prodotti, la soddisfazione dei clienti, performance attenta anche alle questioni etiche
Investitori	I fattori di rischio e le opportunità, il capitale, performance attenta anche alle questioni etiche
Agenzie non governative	Le performance ambientali e etiche, ciò che non viene pubblicato
Dipendenti	Salute e sicurezza, reddito del lavoratore, struttura della forza lavoro
Autorità di regolamentazione	Performance attenta anche alle questioni etiche e ambientali, la compliance ambientale.

**Tabella 10 Stakeholder interessati ai report di sostenibilità**

Source: Riley and Gadoniex (2009), Massaroni et al., (2016)

Il SR ha ricevuto nel corso degli anni passati non poche critiche. Esse sono state definite da Porter e Kramer (2006) come la prova di rispondere ai problemi della società in modo “cosmetico”. Il maggiore difetto di tali iniziative evidenziato da questi autori risiede nel loro mancato coordinamento all’interno delle imprese. Un interessante studio di Stubbs et al. (2013) ha indagato le motivazioni che spingono le imprese ad assumere dei comportamenti opposti rispetto al trend presentato nello studio della KPMG (2011). Dalla sua ricerca si può osservare che le imprese non creano dei SR a causa di scarsa pressione da parte degli stakeholders esterni oppure la cultura organizzativa non favorisce tale attività perché probabilmente non percepisce adeguatamente i possibili benefit che potrebbero derivarne. Secondo le imprese analizzate, la mancata adozione del SR non deve necessariamente indicare l’assenza dell’interesse per la sostenibilità. Inoltre, come sostenuto da Moneva et al. (2006), in alcuni casi il SR e il comportamento responsabile non sono obbligatoriamente collegati. SR esso può rivelarsi uno strumento verso la *corporate sustainability* (Hahn e Kuchnen, 2013), ma anche una *best practice* per il raggiungimento della sostenibilità nella supply chain (Mejias et al., 2016).

#### **2.4.1 Global Reporting Initiative**

Il Global Reporting Initiative (GRI) è un ente privato non-profit costituito nel 1997 a Boston su iniziativa del direttore del Ceres (Coalition for Environmentally Responsible Economies) e l’amministratore delegato di Tellus Institute. L’intento iniziale è stato quello di creare uno strumento di contabilità che permettesse alle imprese di rendicontare le

performance ambientali. Successivamente, come è capitato anche con gli altri standard e metriche, si è reso necessario di ampliare il loro raggio d'azione, includendo la dimensione sociale di sostenibilità. La visione del GRI è creare il futuro dove la sostenibilità sia una parte integrale di tutti processi di decision-making all'interno di organizzazione. GRI adotta un approccio multistakeholder ed è presente in modo capillare e trasversale in diverse industrie con la missione di creare un'economia e il mondo sostenibile. Il GRI può essere implementato dalle imprese a diversi livelli in funzione degli indicatori inclusi nel report. Alle imprese viene richiesto di auto-dichiarare il livello di applicazione (che può essere A, B o C). Il livello A presuppone il reporting di completa copertura dei criteri imposti dal GRI, mentre il livello C è frequentemente adottato nel caso di una prima redazione e invio del report. Inoltre, le aziende possono richiedere ad una parte terza (spesso rappresentata dalle aziende di consulting) un parere circa la conformità di quanto dichiarato. In quel caso il segno “+” indicato nella banca dati GRI indicherà che è stata compiuta una valutazione da un'organizzazione indipendente e qualificata. Nel corso degli anni il GRI ha introdotto diversi tipi di report: GRI-G1, GRI - G2, GRI - G3, GRI - G3.1, GRI - G4. Il report della KPMG intitolato “New supply chain requirements” spiega come sia importante passare da una valutazione isolata d'impresa all'analisi dell'impatto che essa possa avere sulla supply chain di riferimento (KPMG, 2013). In quest'ottica l'ultimo standard proposto dal GRI, cioè il G4 realizza questo obiettivo. Attualmente il GRI è riconosciuto come uno degli standard più comunemente diffusi. Esso è uno “*the de facto global standard*” (KPMG, 2011, p.20) cross-settoriale che permette di misurare tre aspetti della sostenibilità contemporaneamente (Supino e Sica, 2011; Manetti, 2011) ed è stato riconosciuto da diversi ricercatori come il più diffuso a livello mondiale (Marimon et al., 2012; Roca e Searcy, 2012; Legendre e Coderre, 2013). E' applicabile alle imprese di ogni dimensione e settore (Calabrese et al., 2015; Bouten et al., 2011), anche se le grandi imprese multinazionali siano più presenti in banca dati GRI (Michelon et al., 2015). La sua versatilità ha senz'altro contribuito a renderlo “*the dominate SR guideline [...] and its use has been growing exponentially every year*” (Dumay et al., 2010, p.7). In particolare questo standard costituisce un valido framework per il reporting delle performance non-finanziarie (Cohen, 2013). Come espresso da Wilburn e Wilburn (2013) GRI “*has perhaps the most useful and thorough framework for reporting*” (p.64).

## 2.4.2 Un caso di studio applicativo sul reporting di sostenibilità

Il settore logistico per molti anni è stato accusato di produrre esternalità negative (Murphy et al., 1994; Berry e Rondinelli, 2000; Seuring and Wolf, 2010; Rossi et al., 2013), ma l'intento di questo lavoro è quello di mettere in evidenza come gli operatori dei servizi logistici (OL) possano contribuire alla gestione responsabile della supply chain. Per costruire tale quadro, sono state evidenziate le iniziative promosse dagli OL internamente, ma anche in collaborazione con i fornitori e clienti orientate alla sostenibilità della supply chain. L'analisi dei più recenti report di sostenibilità pubblicati dagli OL nella banca dati Global Reporting Initiative è stata svolta attraverso la content analysis di tipo qualitativo. Secondo Hayes and Krippendorff (2007) l'analisi di contenuto riguarda la *“systematic interpretation of textual, visual or audible matter, such as newspaper editorials, television news, advertisements, public speeches and other verbal or nonverbal units of analysis”* (p.1) essa, *“has been widely used as it is a way to infer from data what would be too costly or too obtrusive to obtain by the use of other techniques”* (Krippendorff, 1980, p. 51)

La costruzione del campione è stata guidata da alcuni criteri oggettivi e soggettivi: sono stati inclusi nel set finale d'indagine gli operatori logistici operanti sul territorio europeo, che hanno pubblicato i report in lingua inglese. Inizialmente sono state identificate 67 aziende. La prima fase di analisi è stata eseguita tramite l'esame dei siti internet allo scopo di una necessaria profilazione e descrizione delle attività svolte. Poiché l'obiettivo del lavoro è stato quello di analizzare gli operatori logistici che trasportano e gestiscono i beni (e non persone), sono stati esclusi dal set d'indagine gli operatori del trasporto pubblico e i servizi postali. L'applicazione di questi ulteriori criteri ha ridotto il campione a 9 imprese.

Una descrizione del campione e di alcune caratteristiche dei report di sostenibilità sono rappresentate nella tabella 11. Si può notare che il campione osservato è principalmente composto da imprese grandi e multinazionali. Questo aspetto potrebbe confermare il ragionamento espresso in letteratura, che le imprese di grandi dimensioni siano più avvantaggiate nell'accesso e la diffusione di sostenibilità.

Nella seconda fase della ricerca si è voluto analizzare come gli operatori logistici interpretino la sostenibilità ambientale. La letteratura propone alcuni elementi che la compongono, essi possono riguardare: efficiente uso di risorse, ricerca delle fonti alternative di energia, minori emissioni di CO<sub>2</sub> e la protezione della diversità. Nella tabella 12 è riportato il risultato di mappatura di tali iniziative promosse dagli operatori logistici.

La supply chain sostenibile richiede una collaborazione con i fornitori e altri partner commerciali. Per questo motivo le imprese sono chiamate a sviluppare le pratiche sostenibili al suo interno, ma anche a diffonderle nelle supply chain di riferimento (Andersen and Skojett-Larsen, 2009; Gimenez et al., 2012). Le pratiche promosse internamente dagli operatori logistici che, possono riguardare per esempio la flotta e l'introduzione dei veicoli moderni, l'uso dei veicoli alternativi, l'educazione delle risorse umane circa l'utilizzo ottimale dei veicoli, certificazione, investimenti in edifici green e packaging sostenibile, sono riportati nella tabella 13. Quelle sviluppate esternamente, cioè in collaborazione con i fornitori e per/con i clienti sono presenti soprattutto nella fase di selezione dei fornitori in base ai criteri ambientali, la richiesta verso i fornitori di uniformarsi ai codici di condotta, collaborazione per l'ambiente e per lo sviluppo sostenibile sono rappresentate nella tabella 14.

Company			Report				
Name	Headquarter	Company's size	Name/ Publication year <sup>31</sup> /pages where environmental part is analyzed	Pages	Eviromental content /total pages (%)	Standar d type	Adherence level /status/assurance provider
Adampol (A)	Poland	Large	Corporate social responsibility report (2014) p. 43 Environmental sustainability pp. 34-42	24 p	19	GRI-G3	C/self-declared
DHL (B)	Germany	MNE	Corporate Responsibility Report (2014)	125p	18	GRI - G3.1	B+/Self-declared/ Deloitte
DSV (C)	Denmark	MNE	Corporate social responsibility report (2014) Environment and climate pp.10-14	24 p	19	GRI - G3	Undeclared/n.a./no
Hermes (D)	Germany	Large	Networked actions. Sustainability report (2013)	36 p	22	GRI - G3	C/self-declared/no
Hhla (E)	Germany	Large	Annual report (2014) Corporate responsibility 22-38	174 p	3	GRI - G3.1	B +/GRI-checked/ Small consultancy/ boutique firm
Norden (F)	Denmark	MNE	Corporate Social Responsibility Report – Moving forward ‘On the right course’(2014)	24 p	21	GRI - G3.1	C +/Third-party-checked/ Pricewaterhouse Coopers
Panalpina (G)	Switzerland	Large	Corporate sustainability report (2014)	32 p	15	GRI-G4	In accordance – Core/n.a/no
Schenker (H)	Sweden	Large	Sustainability report (2012) Pioneering environmental protection pp.70 - 88	152 p	12	GRI - G3	n.a. /n.a./ Pricewaterhouse Coopers
Tnt (I)	Netherlands	MNE	Annual report (2014) Corporate responsibility performance pp.25-31	2014	2	GRI-G4	In accordance – Core/n.a/Pricewaterhouse Coopers

**Tabella 11 Sostenibilità ambientale nei report di sostenibilità degli operatori logistici in Europa**

Fonte: Massaroni et al. 2016, p.9

<sup>31</sup> The last report available on March 2015

ENVIRONMENTAL ASPECTS

Company	Resources	Alternative energy sources	Reducing carbon emission (CO <sub>2</sub> )	Other environmental components	Biodiversity protection
A	Sustainable use of raw materials, fuel, energy, water, Investments in low energy products		Yes		
B	'Burn clean': alternative fuels, Energy from renewable sources	solar and biomass; generation of green energy; such as wind, hydropower	Yes	Local air pollutants, noise	
C	Minimizing the use of resources, maximizing energy efficiency		Yes		
D	Minimizing fuel consumption, Sparing use of water, energy, waste		WE DO! Programme	Noise	Collaboration with Biodiversity Conservation Union (NABU)
E	Land conservation, Climate protection,	Solar	CO <sub>2</sub> is calculated in line with European Economics Environment Group (EEEG).		Minimize impact on nature and actively protect natural habitats
F	Climate Action Plan, Responsible Supply Chain Management, One Set Of Numbers				
G			'Ecotransit' tool, PanGreen program which aims at minimizing the impact of its operations and services provided to		

			customers.		
H	Climate and natural resources protection		Yes	Noise	Yes , Woodland project
I	Fuel, energy,		Yes		

**Tabella 12 Sostenibilità ambientale interpretata dagli operatori logistici**

Fonte: Massaroni et al. (2016), p.10

INTERNAL PRACTICES								
Company	Keeping the fleet up to date	Optimization of efficiency in terms of	Alternative use of vehicles/alternative vehicles	Certification	Environmental education	Transport	Facilities	Packaging
A	Purchase of trucks euro 5 e euro 6	Decreasing the share of empty km		EMAS ISO 14001	Eco-driving	Eco-friendly multimodality		
B	Renewal of air and road vehicle fleet	Routes optimization, transport volumes, load optimization	‘Burn less’: Reduction of energy consumption, optimized aerodynamics, engine modifications, use of hybrid drive systems; Carbon free delivery project (electric vehicles) StreetScooter project, Electric mopeds for urban		Eco-friendly driver training courses	Expanded use of telematics systems. Green Freight Asia and Green Freight Europe use of sustainable biofuels. green road transportation,	Burn less’Intel ligent lighting; efficient heating and cooling solutions ; energy-efficient building design; use of natural resources	Yes

			delivery			intermodal shipping	: daylight and rain water harvesting. - eco-efficient logistics center	
C	Purchase of trucks euro 5 e euro 6	Optimization of capacity utilization: cargo volumes and fuel	Respect standards for toxic and hazardous substances.	EMAS ISO 14001		Intermodal	More energy-efficient buildings	Paper, cardboard, plastic
D		Routes optimization	electric courier bicycles			Intermodal	renewable raw material biomass to heat the buildings , generate electricity using environmentally-friendly solar energy	
E		Maritime optimization	Electric vehicles					Yes
F		Speed optimization						
G		Cargo consolidation, haz mat, eco		EMAS ISO 14001		Modal Shift		Paperless round trip route

		consumption						for general air freight
H	Purchase of trucks euro 5	Energy-saving driving, preferred carrier						Packing materials are reusable
I	Substitution of short haul aircraft with more fuel-efficient ones		electric and low-carbon emitting vehicles, electric-assisted tricycles, particularly for city deliveries. fuel-efficient innovations such as telematics, fuel savers and aerodynamic vehicle equipment	ISO 14001	Eco driving	Co-founder of Green freight Europe		

**Tabella 13 Pratiche sostenibili sviluppate internamente dagli operatori logistici**

Fonte: Massaroni et al. (2016), pp.12-14

EXTERNAL PRACTICES				
Company	Supplier selection based on ecological and ethical criteria	Supplier code of conduct with environmental considerations	Collaboration for environment	Collaboration with partners for sustainable development
A	n/a	n/a	n/a	n/a
B	Yes	Yes	GoGreen product and service helps minimizing the environmental impact. GreenOptimization helps increase productivity, reduce greenhouse gas emission of customers.	n/a

			Environmental Services” area, help customers achieve environmental performance improvements that go beyond greenhouse gas emissions.	
C	Yes	Yes	Supplier involvement in fuel efficiency improvement. Customers engagement in capacity optimization and emissions reduction	n/a
D	n/a	n/a	Promote environmental awareness Supplier and customer. Simulation of a alternative routes for carbon efficiency. Providing clients with a monthly CO <sub>2</sub> footprint for their orders.	n/a
E	n/a	n/a	n/a	Other logistics service providers
F	Yes	Yes	Partnership with customers via Virtual Arrival	
G			Provides customers with key environmental data	cooperative partnerships
H	Yes	Yes		
I		Yes	zero-emission’supply chain solutions for customers; provide CO <sub>2</sub> information to customers and help them reduce their emissions; engages with customers in services: CO <sub>2</sub> Report: CO <sub>2</sub> Quote, CO <sub>2</sub> Scenario, CO <sub>2</sub> Neutral	With a partner, TNT Express developed on-board computer technology that calculates fuel efficiency and provides insights into driver behavior and driving style

**Tabella 14 Pratiche sostenibili sviluppate dagli operatori logistici in collaborazione con i fornitori e clienti**

Fonte: Massaroni et al., (2016), pp. 15-16

Da quanto presentato nelle tabelle 12, 13 e 14 si può osservare che gli operatori logistici hanno un ruolo rilevante nella diffusione delle pratiche sostenibili all'interno delle supply chain. In parte questo può essere spiegato dalla costante presenza dei loro servizi nelle supply chain. Infatti, *“outsourcing has a significant potential to increase sustainability in the supply chain as third-party logistics providers focus on improving resource utilisation and making processes more efficient”* (Facanha and Horvath, 2005, p.29). In questo modo, gli OL assumendo dei comportamenti responsabili, possono anche aiutare i propri clienti a diventare sostenibili (Rossi et al., 2013). Considerando che spesso collaborano con le grandi imprese multinazionali, possono moltiplicare gli effetti positivi nelle supply chain (Cozzolino, 2009; Massaroni e Cozzolino, 2012; Massaroni et al., 2016). La possibilità di sviluppare le pratiche sostenibili all'interno dell'impresa, crearle insieme ad altri attori della supply chain deriva dal fatto che oggi le aziende interagiscono e sono coinvolte in molteplici interazioni, in quanto fanno parte di ampi network. Le relazioni che si instaurano tra gli attori possono rivelarsi utili proprio per la moltiplicazione delle iniziative sostenibili nelle supply chain che si basano sui meccanismi di apprendimento (Hakansson e Snehota, 1995). Essi potrebbero essere classificati in learning by doing, nel caso di apprendimento interno da parte di una singola impresa, e in utilizzo di conoscenza e esperienza di altri attori nel caso di sviluppo dei progetti comuni.

Un'altra interessante interpretazione del servizio logistico viene proposta dal service science, e in particolare dalla service-dominant logic<sup>32</sup>. In questa teoria il servizio logistico viene visto come una combinazione di risorse di tipo operant e quelle operand, però solo il passaggio dalle risorse tangibili alle non tangibili potrebbe favorire la sostenibilità. Ciò potrebbe succedere nel caso in cui un'impresa riuscisse ad assicurare un flusso di servizio adeguato e allo stesso tempo provvedere al riciclo e riuso delle risorse operand. A conferma di quanto detto prima si riporta la seguente tabella che rappresenta un'interpretazione del servizio logistico in ottica della service –dominant logic<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> La service -dominant logic è stata creata da due studiosi Vargo e Lusch nel 2004 e si basava su otto principi, successivamente nel 2009 è stata arricchita di altri due elementi. Per servizio si intende *“process of doing something beneficial for and in conjunction with some entity”* (Vargo e Lusch, 2008a., p. 26). Il servizio logistico riflette un'idea espressa da Sampson (2010) che sosteneva che *“no service is purely intangible”* (p. 350). Infatti, questo servizio è composto sia da cosiddette *operant resources* (conoscenza e capacità) e *operand* (risorse fisiche, per esempio naturali).

<sup>33</sup> Il ruolo degli operatori di servizi logistici durante i processi della co-creazione del servizio sostenibile è stato analizzato empiricamente e incluso nel lavoro intitolato *“Sustainable supply chain management needs sustainable logistics services. The strategic role played by logistics service providers”* di Cozzolino Alessandra, Ewa Wankowicz, Enrico Massaroni, Kleinaltenkamp Michael e presentato al Naples Forum on Service, 9-12 giugno 2015, Napoli.

Premise	Explanation-justification	Adaptation to logistics service
FP1 Service is the fundamental basis of exchange	The application of operant resources (knowledge and skills), “service” is the basis for all exchange. Service is exchanged for service	Logistics service creates solutions for quick product delivery. It is possible through exchange of operant resources.
FP2 Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange	Goods, money, and institutions mask the service-for-service nature of exchange	Goods, money and institutions etc. are elements of logistics service and thus make it a complex process.
FP3 Goods are distribution mechanisms for service provision	Goods (both durable and non-durable) derive their value through use – the service they provide	An efficiently managed logistics service can be considered to be responsible for the failure or success of the product.
FP4 Operant resources are the fundamental source of competitive advantage	The comparative ability to cause desired change drives competition	A customized logistics service requires the ability to create new approaches to the business and the customer through highly-personalized solutions.
FP5 All economies are service economies	Service (singular) is only now becoming more apparent with increased specialization and outsourcing	Logistics service plays an important role in the service-based economy, especially when we deal with globally dispersed supply chains that constrain firms to outsource non-core activities.
FP6 The customer is always a co-creator of value	Implies that value creation is interactional	In a dynamic context of logistics service, it is crucial for the provider to comprehend both the customer and the environment in which it operates.
FP7 The enterprise cannot deliver value, but only offer value propositions.	The firm can offer its applied resources and collaboratively (interactively) create value following acceptance, but cannot create/deliver value alone.	Involvement of the customer in value creation implies, simultaneously, its presence in determining it. The provider can deliver a value proposition but the customer is needed for its creation, shaping and definition.
FP8 A service-centered view is inherently customer oriented and relational.	Service is customer-determined and co-created; thus, it is inherently customer-oriented and relational	Logistics service is created for a specific customer in order to satisfy well-defined and identified needs, thus it is customer-oriented. The relational nature of service derives from its interactivity between the customer and the logistics service

		provider.
FP9 All economic and social actors are resource integrators.	Implies that the context of value creation is networks of networks (resource-integrators)	The value creation requires integration of own logistics provider's resources with others that can be provided through the market or public and/or private sources.
FP10 Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary.	Value is idiosyncratic, experiential, contextual, and meaning-laden	The logistics service is tailored for the unique customer, thus it is experiential and delivered in a specific context.

**Tabella 15 Servizio logistico in service-dominant logic**

Fonte: Cozzolino et al., 2015, p. 15

I risultati del presente studio permettono di comprendere gli sforzi compiuti da alcuni dei più grandi operatori dei servizi logistici a favore di gestione responsabile della supply chain. Sembra che la corsa verso gli obiettivi dello sviluppo sostenibile sia ormai inarrestabile per le imprese qui evidenziate che potrebbero essere considerate eccellenti. A favore di questo orientamento si potrebbe indicare un forte allineamento positivo tra le performance economiche e quelle ambientali che possono costituire anche il vantaggio competitivo. Indubbiamente, un grande ruolo in questo viene assegnato ai partner delle imprese analizzate che hanno voluto accogliere tale sfida.

Lo studio merita di essere ulteriormente approfondito per ovviare ai suoi attuali limiti. Potrebbe essere interessante ampliare l'indagine estendendola per esempio geograficamente per effettuare una cross-case analysis dei soggetti analoghi in diverse parti del mondo. Così si potrebbero cogliere le similitudini e differenze nelle iniziative promosse dagli operatori logistici. Uno studio di tipo longitudinale darebbe la possibilità di analisi del trend circa l'orientamento a favore della sostenibilità. Infine, uno studio sulle iniziative che realizzano i principi di responsabilità sociale potrebbe completare perfettamente questo progetto di ricerca.

## CAPITOLO 3 Gestione sostenibile della supply chain nel tessile-abbigliamento<sup>34</sup>

### 3.1 Supply chain dell'abbigliamento: alcune caratteristiche rilevanti

Nel presente lavoro con il termine sistema moda, ci si vuole riferire all'ampia industria del fashion (*fashion industry*). L'industria del fashion è composta da molti settori: apparel, footwear, leather, jewellery, perfumes, and cosmetics (Brun et al., 2008), laddove le prime due costituiscono indubbiamente una sua componente principale (Priest, 2005). La gestione delle supply chain in questa industria è complessa a causa della molteplicità degli attori coinvolti e della lunghezza della supply chain stessa (Jones, 2006). Un elemento distintivo dei diversi settori di questa industria è senz'altro caratterizzato da un'elevata imprevedibilità della domanda, dove il successo d'impresa è fortemente condizionato dalla capacità di essere flessibile e reattiva (Christopher et al., 2004). In particolare, l'abbigliamento che segue i trend della moda è caratterizzato da bassa incertezza sul lato dell'offerta e da alta incertezza sul lato della domanda (Lee, 2002). Ovviamente queste necessità dipendono dalle caratteristiche del prodotto "moda", che di per sé è sottoposto ai rapidi cambiamenti guidati dagli svariati aspetti sociali dei consumatori. Il ruolo del consumatore e le sue scelte di consumo sono cruciali per assicurare la continuità della supply chain sostenibile, ma essi dovrebbero essere supportati dagli opportuni strumenti che potrebbero accrescere la sua consapevolezza e renderlo un contribuente attivo nella creazione di tale gestione. Potrebbero essere d'aiuto le politiche promosse dai brand e retailer che indicherebbero ai consumatori finali le buone pratiche circa l'uso, lavaggio e il riciclo dell'abbigliamento stesso. Fino ad oggi, a parte alcune valide iniziative (per esempio H&M con la recycling week<sup>35</sup>), i noti marchi cadono nella trappola del cosiddetto fast fashion. Ciò

---

<sup>34</sup> Questo capitolo si basa sul lavoro "*Sustainable fibre for sustainable fashion supply chain: where the journey to sustainability begins*" presentato all'*International Conference on Industrial Logistics*, dal 28 settembre 2016 all'1 ottobre 2016 a Zakopane in Polonia e sui primi risultati e le considerazioni sviluppate durante il periodo di ricerca svolto come Visiting Researcher presso il Social Innovation Center dell'INSEAD Business School for the World.

<sup>35</sup> Dal 2013 H&M ha lanciato l'iniziativa intitolata "Garment Collection Initiative" con l'obiettivo come pronunciato dal Manager di Sostenibilità dell'impresa in questione di "[...] change people's behaviour when it comes to carrying for their clothes". Nel 2016, la World Recycle Week ha invitato i clienti a livello globale di riportare nei 3.600 punti vendita dispersi in tutto il mondo i capi che hanno giunto alla fine della loro vita con l'obiettivo di raccogliere circa 1000 tonnellate di tessuti. Successivamente essi potranno essere riutilizzati, venduti nei negozi second-hand, utilizzati come panni o tappezzeria oppure riciclati per diventare dei tessuti nuovi per i nuovi capi d'abbigliamento. Almeno due sono gli elementi che aggiungono valore a tale iniziativa. Anzitutto, essa assegna un ruolo importante al consumer e permette di ottimizzare l'uso delle risorse naturali. Inoltre, dimostra come la collaborazione con i diversi brand e settori sia un'opportunità ma forse anche necessità

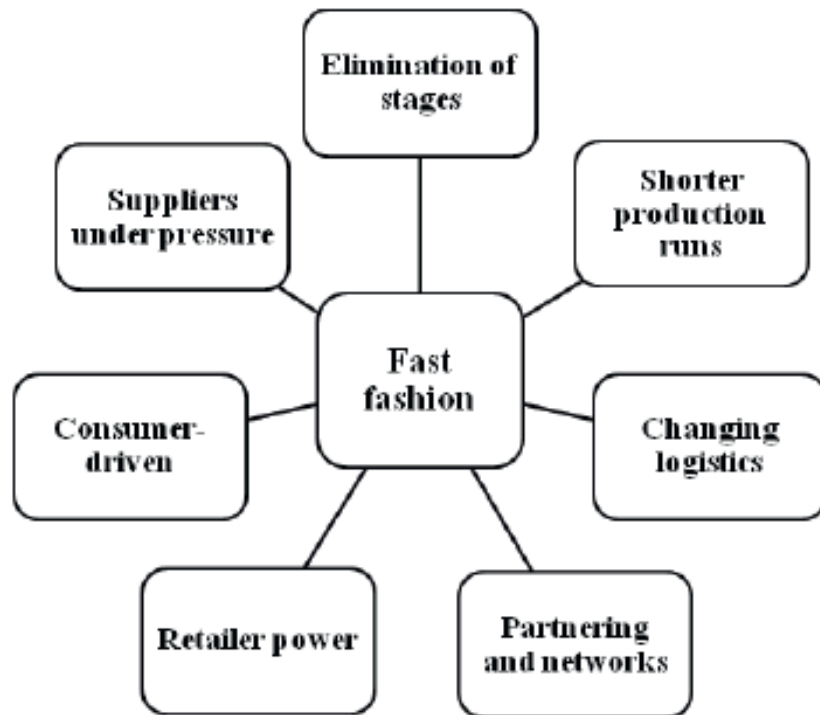
che sta succedendo da qualche anno, potrebbe essere così sintetizzato “[...] *somehow we have fallen into a monotonous cycle of shopping, stockpiling and then periodically binning our clothes rather than cherishing, valuing and loving them*[...]” (Center for Sustainable fashion, 2015<sup>36</sup>). La “*moda veloce*” è una delle caratteristiche del settore d’abbigliamento contemporaneo a livello globale. Fast fashion essendo una strategia di business mira alla riduzione dei processi nelle fasi d’acquisto e dei tempi di consegna del prodotto finale al consumatore allo scopo di soddisfare la sua domanda nel momento di picco (Čiarnienė e Vienažindienė, 2014). La responsabilizzazione dell’intera supply chain mira anche al consumer che è chiamato a fare le scelte in modo consapevole. Le aziende operanti nel fast fashion riescono a produrre cinquantadue collezioni all’anno (rispetto a due collezioni tradizionalmente offerte). L’offerta del *fast fashion* è rivolta agli adolescenti e le giovani donne che vogliono comunicare la loro attenzione alla moda, quale fenomeno temporaneo e quindi estremamente variabile, spendendo relativamente poco (Li et al., 2014; Turker e Altuntas, 2014). Il documentario “*The true cost*”, accusa pesantemente le pratiche derivanti dal *fast fashion*, sintetizzando il problema nel seguente modo: “*garment workers in Bangladesh are paying the price for low price of cheap clothing*”.

Alcune caratteristiche del fenomeno sono rappresentate nella sottostante figura 15.

---

per “chiudere il cerchio”(http://www.hm.com/us/magazine/culture/h-m-inside/2016/04/this-is-world-recycle-week).

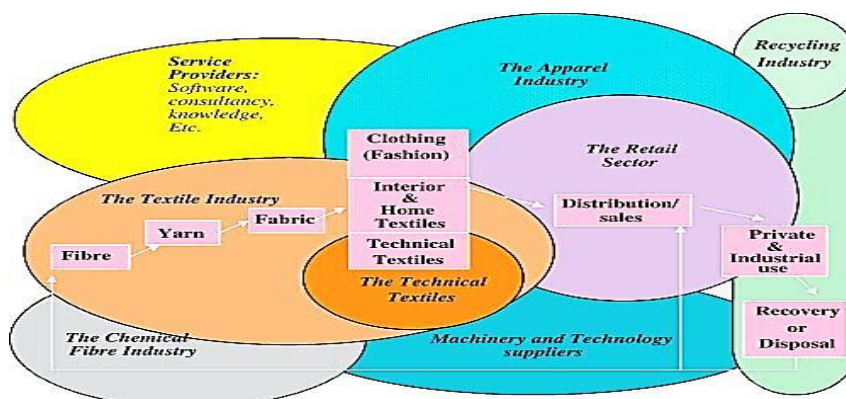
<sup>36</sup> http://sustainable-fashion.com/blog/clothes-well-lived/ Accesso Maggio 2016



**Figura 13 Fast Fashion-caratteristiche**  
 Fonte: Čiarnienė e Vienažindienė, 2014, p. 1015

Secondo il report della Deloitte (2013), l'industria del fashion che vuole soddisfare con un'estrema velocità le richieste dei consumatori, dovrebbe essere ugualmente celere nell'introduzione delle pratiche sostenibili al suo interno.

Basandosi sui dati provenienti dall'EURATEX (The European Apparel and Textile Organisation) che rappresenta l'industria del tessile-abbigliamento a livello europeo, de Brito et al.(2008) hanno proposto una rappresentazione dell'industria in funzione dei diversi stakeholder che ne fanno parte.



**Figura 14 Industria tessile-abbigliamento-una rappresentazione grafica**  
 Fonte: de Brito et al., 2008, p. 3

Questa immagine, pur essendo una fotografia statica della situazione, oltre a mostrare la molteplicità dei soggetti partecipanti nella *forward supply chain*, mette in evidenza il ruolo che potrebbero assumere i responsabili per le pratiche relative al recycling per facilitare la reintroduzione dei capi d'abbigliamento nelle supply chain, creando così *closed loop supply chains*.

L'industria del tessile-abbigliamento, se analizzata a livello europeo in ottica della supply chain, potrebbe essere espressa attraverso i seguenti dati raccolti nella tabella 16.

Fornitori dell'industria tessile (provenienza)		Mercato europeo	Fornitori dell'industria d'abbigliamento (provenienza)	
PAESE	Euro (Milioni)		PAESE	Euro (Milioni)
Cina	9.581		Cina	29.973
Turchia	4.787		Bangladesh	13.717
India	2.598		Turchia	9.437
Pakistan	2.285		India	5.139
USA	1.236		Marocco	2.954

**Tabella 16** Principali paesi fornitori per l'industria tessile-abbigliamento europea

Fonte: nostra elaborazione in base ai dati Euratex, 2015

[http://euratex.eu/fileadmin/user\\_upload/documents/key\\_data/Euratex\\_Keyfigures\\_-\\_2015.pdf](http://euratex.eu/fileadmin/user_upload/documents/key_data/Euratex_Keyfigures_-_2015.pdf)

Dalla sovrastante tabella si può dedurre che l'Asia rappresenti un fornitore importante sia per l'industria tessile che d'abbigliamento europea. Per di più, volendo analizzare un'evoluzione dei dati nel tempo, le statistiche di Euratex permettono di osservare un trend crescente nelle relazioni commerciali con l'Oriente.

L'industria del fashion negli anni passati ha attirato l'attenzione dei consumatori ai molteplici scandali, mostrando l'insufficiente impegno dei noti brand e retailer verso la gestione responsabile delle proprie supply chain. In parte, le difficoltà riscontrate dalle aziende sono state dovute alla lontananza dei partner commerciali che spesso provengono anche oggi, come sintetizzato nella tabella 16, dalla Cina o Bangladesh, compromettendo fortemente il pieno controllo dei fornitori e subfornitori. Spesso nella corsa verso il profitto, le imprese coscientemente scelgono di delocalizzare le proprie attività produttive nei paesi in via di sviluppo laddove all'esistenza, conoscenza e conseguentemente al rispetto delle norme ambientali non sia stato assegnato un peso significativo (Nagurney e Yu, 2012). Sembra che il ruolo dell'Oriente nel settore dell'abbigliamento mondiale debba aumentare anche negli anni a venire. Una maggiore controversia che ne possa derivare è il fatto che quei paesi possiedono delle caratteristiche che spesso non sono allineate con analoghi standard, regole e politiche per esempio europee. In questi paesi, i basilari diritti dell'uomo spesso non sono

rispettati<sup>37</sup>. Attualmente, è risaputo che il risultato finale sotto forma di un capo di abbigliamento, attraversa durante la sue fasi di vita, l'intero globo. Il lato oscuro dell'industria della moda è stato reso pubblico negli ultimi anni ed ha acquisito enorme visibilità. Si possono citare a tal proposito alcune tragedie che hanno visto come protagonista il mondo del tessile. Nell'Aprile 2013 il mondo sconcertato ha osservato l'evento che stava colpendo in modo spaventoso il Bangladesh e più precisamente l'edificio commerciale Rana Plaza, dove l' inoppugnabile diritto di ogni essere umano, cioè quello di lavorare in un luogo sicuro, veniva tragicamente messo a dura prova dal crollo della fabbrica. In quel luogo nel momento del collasso stavano lavorando oltre 3000 persone di cui 1129 persero la vita. Questo evento ha attirato l'attenzione di molti governi e imprese multinazionali, che hanno compreso l'urgente necessità di cambiare il modo di fare il business e di migliorare le condizioni di lavoro. L'opinione pubblica è rimasta sconcertata da come le grandi catene globali di abbigliamento non facciano rispettare le principali regole di sicurezza sul posto di lavoro. Infatti, in quella fabbrica venivano cuciti i vestiti per i retailer e brand noti, tra i quali si possono menzionare alcune: Walmart, Mango, Benetton, C&A, El Corte Ingles, Kik, Walt Disney, oltre alle altre italiane Piazza Italia, Manifattura Corona e Yes Zee. Inoltre, è stata messa in discussione l'esistenza e validità delle azioni sostenibili nelle supply chain globali delle imprese soprannominate. In particolar modo, si è potuto apprendere l'importanza della corretta gestione dell'intera supply chain durante le fasi di creazione del prodotto. I lavoratori sottoposti a condizioni di lavoro estenuanti sono particolarmente visibili nel discusso prima fenomeno del *fast fashion*. Le aziende che non assicurano delle condizioni che siano

<sup>37</sup> Osservando il *Global Slavery Index* nel 2015 45,8 milioni di persone nei 167 paesi vive in cd. schiavismo moderno, di cui tanti lavorano nelle supply chain dei noti retailer e brand. Il numero prima indicato richiede una profonda valutazione da parte dei manager circa la locazione dei propri siti produttivi. Considerando anche il fatto, che più di 58% di 45.8 milioni di persone lavora in India, Cina, Pakistan, Bangladesh e Uzbekistan, laddove tante imprese hanno deciso di delocalizzare la produzione negli ultimi anni. In più, secondo il recente report della MapleCroft (2015), i paesi che spesso sono una destinazione favorita dei big player del mercato dell'abbigliamento, sono caratterizzati da un elevato rischio per i lavori addirittura forzati. L'immagine sottostante rappresenta la distribuzione del *Forced or Involuntary Labour Index* (2015) nel mondo in funzione

Forced or Involuntary Labour Index 2015



del rischio (colore rosso-rischio alto).

Donne e bambini sono i soggetti particolarmente vulnerabili a queste forme di sfruttamento. Lizabeth Campbell (Direttore delle Human Rights in Maplecroft) ritiene che *“Aside from the obvious humanitarian tragedy, the displacement of these vulnerable groups carries significant risks for companies, as victims can appear in various stages of company supply chains, particularly in sectors such as manufacturing, agriculture and mining.”* (www.maplecroft.com). Ogni singola decisione presa dai manager d'azienda o buyer può quindi impattare sulla vita delle persone che creeranno il nostro abbigliamento.

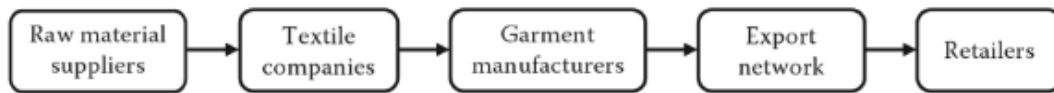
socialmente accettabili sfruttando i lavoratori prendono il nome di *sweatshops*. Il fenomeno di *sweatshop* pare sia particolarmente visibile nel settore dell'abbigliamento nelle supply chain globali (Firoz e Ammaturo, 2012)<sup>38</sup>.

Come dimostrato il settore dell'abbigliamento, oggi è un settore particolarmente complesso, dove la sostenibilità ambientale e sociale, frequentemente non è correttamente implementata, ne' tantomeno gestita. Una cosa rimane certa, per poter assicurare la sostenibilità dell'industria e dell'apparel supply chain è necessario il coinvolgimento di tutti gli attori appartenenti alle supply chain (Fulton e Lee, 2013; Choi e Gray, 2008; Markley e Davis, 2007; von Weltzien Hoivik e Melè, 2009). Fast fashion l'estensione spaziale delle supply chain sta rendendo il settore dell'abbigliamento particolarmente controverso nell'ambito delle problematiche relative alla sostenibilità. Alcuni autori (Karaosman e Brun, 2016) nel loro contributo intitolato "*The myth of sustainability in fashion supply chains*" sono arrivati al punto di sostenere che la sostenibilità nelle fashion supply chains rischia di diventare un mito (o favola), se non opportunamente misurata e gestita. Infatti, gli autori propongono un valido strumento di valutazione dell'impatto della supply chain sulla sostenibilità e un modello di misurazione della sostenibilità nelle operations. La gestione sostenibile delle supply chain richiede dalle imprese l'implementazione delle pratiche al loro interno ma contemporaneamente di svilupparle in collaborazione con i propri fornitori, perché "*Firms are increasingly becoming responsible for environmental and social problems caused by their suppliers*" (Holly Pui-Yan Ho Tsan-Ming Choi, 2012, p. 163)

Una tipica supply chain dell'abbigliamento include al suo interno numerosi flussi informativi, materiali e processi, quali per esempio gestione dei trasporti, del magazzino, approvvigionamento, packaging, assemblaggio e customer service (Castelli e Brun, 2010). L'integrazione economica internazionale ha contribuito alla dispersione della supply chain facendo sì che un capo d'abbigliamento venga disegnato in un paese, prodotto in estremo Oriente per poi essere venduto altrove. Di conseguenza un'analisi di struttura di queste supply chain è particolarmente complessa. Muthu et al. (2014) hanno proposto in modo sintetico una possibile rappresentazione grafica delle supply chain dell'abbigliamento (Fig.17).

---

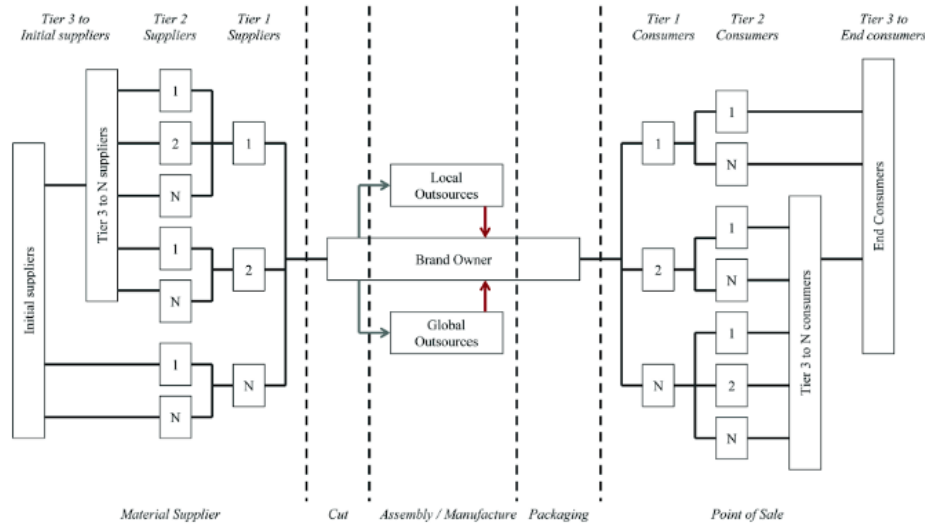
<sup>38</sup>Gli scandali più famosi in tema degli *sweatshop* hanno visto coinvolte i seguenti marchi: GAP, NIKE e Reebok. GAP è stata accusata di aver costretto ai propri dipendenti a lavorare dodici ore al giorno senza neanche un giorno di riposo. Uno dei subfornitori del noto produttore delle scarpe sportive NIKE ha assunto più di 800 persone senza neanche un contratto di lavoro, costringendole a lavorare undici ore al giorno con gli straordinari obbligatori e permettendo solo da due a quattro giorni liberi il mese. La Reebok, invece, non avendo controllato il proprio subfornitore si è trovata davanti alle accuse identiche a quelle della NIKE, con più non adeguate condizioni di vita per i lavoratori; essi dormivano in piccoli spazi dividendoli con 12 persone.



**Figura 15 Supply chain dell'abbigliamento globale- una rappresentazione grafica generale**

Fonte: Muthu, 2014, p. 409

La figura sovrastante vuole descrivere alcuni attori che fanno parte del processo di creazione di un capo d'abbigliamento, dai fornitori delle materie prime, aziende tessili, i produttori, e retailer. Non sono approfondite però alcune rilevanti relazioni che intercorrono tra i membri. Una configurazione delle fashion supply chain più dettagliata viene proposta nella figura 18.



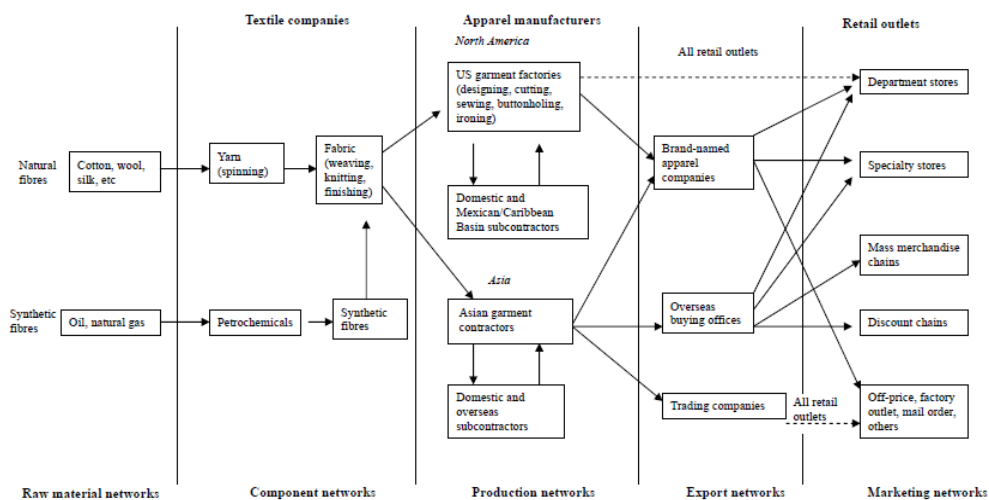
**Figura 16 Fashion supply chain - rappresentazione dettagliata**

Fonte: Karaosman e Brun, 2016, p. 492

La figura 18 rappresenta una tipica fashion supply chain, dividendola in cinque blocchi/fasi. Nella prima fase “*material supplier*” i fornitori di primo, secondo e terzo livello, quindi i subfornitori, consegnano le materie prime per la produzione. I *raw materials* possono essere principalmente di due tipi: naturali (nel caso di fibre di cotone, lana e seta) oppure sintetiche (in tutti gli altri casi). Le fasi successive *cut e assembly/manufacture* mirano alla realizzazione di un capo e possono essere eseguite direttamente dai brand oppure tramite le pratiche di outsourcing. Successivamente il prodotto impacchettato è pronto ad essere consegnato ai consumer, anch’essi di primo, secondo e terzo livello che corrispondono ai distributori, retailer e consumatori finali.

Gereffi e Memedovic (2013) hanno presentato la fashion supply chain (per gli Stati Uniti e Asia) sfruttando un termine, value chain cioè catena del valore. E’ indubbio che le supply

chain dell'abbigliamento sono delle supply globali, ma esse possono essere considerate anche come catene di valore globali. In quest'ottica, le fasi di creazione di abbigliamento possono essere interpretate come dei *network* delle materie prime, delle componenti, di produzione, di esportazioni e di marketing. Le reti delle materie prime costituiscono in questa interpretazione la fase iniziale di creazione del prodotto. Le fibre naturali e sintetiche sono trasformate dalle aziende tessili in filati e tessuti. Le reti di produzione sono costituite dalle fabbriche d'abbigliamento. Le export networks coinvolgono gli intermediari di commercio e marketing networks invece dei diversi partner per il commercio al dettaglio.



**Figura 17 Catena di valore nelle supply chain dell'abbigliamento**

Fonte: Gereffi e Memedovic, (2003), p. 5; Appelbaum and Gereffi (1994)

Questa rappresentazione conferma come gli attori delle fashion supply chain siano molteplici e di conseguenza con diverse competenze e obiettivi che spesso possono costituire un ostacolo nell'orientamento delle supply chain verso le azioni sostenibili comunemente condivise.

L'introduzione della sostenibilità nelle fashion supply chain è un compito arduo e sfidante. La complessità delle fashion supply chain provoca delle difficoltà nell'implementazione delle pratiche sostenibili, anche a causa di minore visibilità e controllo delle questioni relative agli aspetti etici (Perry e Towers, 2013). Gli scandali che hanno visto coinvolti i noti brand (Zara, Gap, Nike e Marks & Spencer) hanno soltanto confermato l'incapacità di controllo dell'operato dei fornitori di primo e secondo livello da parte delle imprese. Il trend che si può osservare di recente è quello dove le imprese multinazionali e i player globali siano responsabili non solo delle proprie performance ambientali e sociali, ma anche di quelle raggiunte dai propri fornitori localizzati nei paesi distanti, spesso in Asia

(Andersen e Skøtt-Larsen, 2009; Seuring e Muller, 2008). La necessità di focalizzare l'attenzione sulla sostenibilità da parte dell'industria della moda rimanda alla metà degli anni Novanta. Nel 1996 la Nike è stata accusata di sfruttamento del lavoro minorile in Pakistan e la foto pubblicata dalla rivista Life del bambino che cuciva il pallone da gioco ha compromesso fortemente l'immagine dell'azienda, mettendo in evidenza la fragilità o l'assoluta assenza della gestione sostenibile della supply chain. Si potrebbe quindi ipotizzare che il settore della moda e delle grandi aziende che vi operano, in particolare per puro caso, ha dovuto misurare le performance che andavano oltre il bottom line classico. Prima, queste problematiche non attiravano l'attenzione da parte dei consumatori che molto spesso non erano a conoscenza delle origini dei capi di abbigliamento che indossavano. Per le imprese invece, il mancato controllo dei propri fornitori (volontario oppure non) posizionati a migliaia di chilometri di distanza ha contribuito alla creazione dell'abbigliamento in modo non etico e probabilmente non sostenibile.

### **3.2 Supply chain del tessile-dove il viaggio verso la sostenibilità ha inizio<sup>39</sup>**

Nel 2010, il rapport della CKinetics intitolato “March to sustainability” postulava che gli anni a venire sarebbero stati focalizzati sull'uso ottimale delle risorse per creare il valore nelle supply chain tessili. Le supply chain dell'abbigliamento, incluse quelle tessili, sono particolarmente sensibili alle questioni di sostenibilità a causa dei molteplici attori partecipanti. Inoltre, l'espansione globale delle supply chain ha esposto la loro gestione a molti rischi. La rottura delle supply chain globali in tal senso può dipendere dalla mancata conformità agli obiettivi della sostenibilità. L'industria tessile, localizzata prevalentemente in Asia, è una delle più grandi industrie mondiali dopo quella petrolifera, anche dal punto di vista dell'inquinamento. Secondo la Commissione Europea, l'impatto dei tessili dipende dalla fibra con la quale è prodotto un capo d'abbigliamento. Effetti dannosi derivanti dalla fase di produzione possono essere classificati in:

- Uso di energia e di acqua,
- Emissioni dei gas serra, greenhouse gas (GHG), anche quelli provenienti dalla lavorazione dei combustibili fossili in fibre sintetiche, ad esempio, poliestere o nylon,
- Tossicità durante i processi di lavaggio e tintura dei prodotti tessili,

---

<sup>39</sup> Questo paragrafo si basa sul lavoro “Sustainable fibre for sustainable fashion supply chain: where the journey to sustainability begins” presentato all'*International Conference on Industrial Logistics*, 28 settembre 2016 all'1 ottobre 2016 Zakopane, Polonia.

- Tossicità derivante dall'utilizzo di fertilizzante, pesticidi ed erbicidi.

Per molti il raggiungimento della sostenibilità nell'industria della moda è pieno di contraddizioni derivanti dalla quantità dell'abbigliamento prodotta e sprecata ogni anno. Ciò nonostante, come evidenziato da (Kruse e Rasmussen, 2016) il mercato per la moda sostenibile sta crescendo dieci volte più velocemente rispetto a quello non sostenibile. Generalmente, si può contestare che il viaggio verso la sostenibilità comincia con la creazione della fibra (Muthu, 2014), dove si osserva la maggior parte delle esternalità negative. La domanda di ricerca è la seguente: come l'industria tessile contribuisce volontariamente al raggiungimento delle supply chain sostenibili.

#### *Gestione sostenibile della supply chain nell'industria tessile*

La sostenibilità nella moda e nel tessile favorisce l'integrità ecologica, equità sociale e sviluppo umano attraverso i prodotti, le azioni, le relazioni e le pratiche (Fletcher e Tham, 2014). La gestione della sostenibilità lungo tutte le catene di approvvigionamento della moda comporta quindi: la produzione di risorse e l'estrazione, la produzione di filati, assemblaggio dell'abbigliamento, l'imballaggio, trasporto e distribuzione, uso dei consumatori, riciclaggio e lo smaltimento (Kozłowski et al., 2015). La sostenibilità sociale nel settore tessile riguarda la gestione dei seguenti elementi: le ore di lavoro, salari (Barendt e Musiolek, 2005) lo sviluppo e la formazione Eurofound, (2002) competenze; i diritti umani (Barendt e Musiolek, 2005), flessibilità e sicurezza (Barendt e Musiolek, 2005), 25], e la salute e le condizioni di lavoro (Barendt e Musiolek, 2005, Michalski, 2006). Resta et al., (2014) hanno proposto una classificazione delle pratiche valide per la sostenibilità ambientale attraverso le sei categorie: design di prodotto, materiali del prodotto, di processo, di tecnologia e di trattamento dei materiali, gestione dei rifiuti, valutazione ambientale strategica e della supply chain. La supply chain andrebbe gestita sia a monte che a valle. Nelle prime fasi di vita del prodotto, le pratiche potrebbero riguardare la gestione della produzione "più pulita" in generale e la creazione delle tinture e i processi di colorazione. A valle della supply chain, invece, la sostenibilità si traduce in pratiche di riuso, riciclo e smaltimento (Clancy et al., 2015). In particolare, una fashion supply chain considera i seguenti aspetti nella creazione dei prodotti: la preparazione ecologica dei materiali, la produzione sostenibile, la distribuzione green, green retailing e il consumo etico Clancy et al. (2015). Lo spostamento dell'attenzione da una singola impresa alla supply chain, può assicurare la competitività aziendale e il raggiungimento della sostenibilità ambientale e sociale.

Uno dei tipi della supply chain sostenibile è la the closed loop supply (Massaroni et al., 2014, Govindan et al., 2015) che rientra nella categoria dei business model sostenibili, in quanto esso possa garantire la sostenibilità della supply chain nella sua prospettiva tridimensionale (Elkington, 1998). Basandosi sul framework proposto da Resta et al., (2014), le fibre generate dai rifiuti possono contribuire al raggiungimento della sostenibilità ambientale (Poole et al., 2008; Shen et al., 2010b) attraverso la “chiusura del cerchio” che per molti settori sta diventando obbligatorio (Bouzon e Govindan, 2015, p. 86). Peraltro, a causa dei prezzi delle materie prime crescenti, l’individuazione delle nuove fonti di approvvigionamento è divenuta una prerogativa per la sostenibilità del business a lungo termine (Bouzon e Govindan, 2015). La produzione di fibre (principalmente di cotone e poliestere), se analizzata a livello globale ha stabilito un nuovo record mondiale di 86 milioni di tonnellate nel 2013, raggiungendo quasi 12 kg pro capite Deloitte (2013), per questo motivo sta diventando essenziale per riutilizzare e riciclare.

L’obiettivo di questo lavoro è stato quello di comprendere le pratiche responsabili dal punto di vista ambientale e sociale promosse dai membri dell’industria tessile. La ricerca è stata composta di due fasi: l’analisi della letteratura e l’elaborazione dei dati provenienti dalla banca dati Global Reporting Initiative. Vista la natura della domanda di ricerca, si è deciso di applicare il metodo dei casi study (Yin, 1993). Nel set d’indagine sono state incluse le aziende operanti nel settore tessile-abbigliamento in Italia che hanno redatto i report di sostenibilità secondo lo standard GRI nella sua versione l’ultima- G4. Lo standard più recente sembra confermare la necessità da parte delle imprese di ampliare il loro raggio d’azione e di valutare gli impatti socio-ambientali dal punto di vista delle supply chain. Questo è necessario perché: *“the sustainability of an individual organization may, or may not, be compatible with the sustainability of society as a whole, which is attained by addressing social, economic and environmental aspects in an integrated manner”* (Buck et al., 2014)

Dopo l’applicazione dei criteri prima indicati, solo un’impresa è stata identificata. Allo scopo di supportare la bontà delle analisi, vista la scarsità del campione, si è deciso di analizzare tutti i report dell’azienda presenti nella banca dati. In questo modo si è potuto ottenere un’evoluzione delle iniziative orientate alla sostenibilità nell’arco del tempo. Sono stati inoltre analizzati i dati secondary, quali il sito internet dell’azienda, articoli nei giornali e interviste ai manager<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Sono state analizzate in particolare le seguenti interviste: <https://www.youtube.com/watch?v=fR57-CSRJfM>, presentazione a TED di Giulio Bonazzi- Amministratore Delegato dell’Aquafil intitolata *“The bright side of waste”*; <https://www.youtube.com/watch?v=ZtK4k3oy5tA> intitolata *“Mezzo secolo di Aquafil”*;

### *Primi risultati*

L'Aquafil Spa è un'azienda privata fondata nel 1969 con la sede principale a Arco (Trento). E' riconosciuta leader globale nella produzione delle fibre: poliammide 6 e polimeri. Attualmente è presente sui tre continenti (Europa, Asia, America) e otto paesi (Italia, Slovenia, Croazia, Germania, Regno Unito, Stati Uniti d'America, Tailandia, e Cina). Nelle 16 fabbriche impiega più di 2700 lavoratori. Opera principalmente attraverso due business unit:

- Bulk continuous filament (BCF) che produce i filati per la pavimentazione tessile (tappet),
- Nylon textile filament (NTF) responsabile dei filati per l'abbigliamento e la biancheria sportiva.

Il sistema di rigenerazione EconONYL® sviluppato dall'azienda è riconosciuto come il più efficiente sistema industriale per la produzione del nylon 100% rigenerato dagli sprechi, cioè dai rifiuti post-consumo tra cui si possono menzionare i reti da pesca, fluff (parte superiore di tappeti e moquette) e tessuti rigidi. Il modello di produzione dell'Aquafil che permette all'impresa di creare il closed loop supply chain si basa sulle seguenti sei fasi: Recupero di rifiuti, preparazione del materiale, depolimerizzazione, polimerizzazione, trasformazione, e ri-commercializzazione<sup>41</sup> (Report di Sostenibilità, 2013).

### *Le iniziative sostenibili intraprese dall'Aquafil*

La sottostante tabella rappresenta le iniziative che sono state implementate dall'azienda analizzata negli anni 2007-2014.

---

[https://www.youtube.com/watch?v=ZkqqkzRG\\_zo](https://www.youtube.com/watch?v=ZkqqkzRG_zo) intitolata "Giulio Bonazzi parla della sostenibilità in Aquafil".

<sup>41</sup> L'intero processo di produzione delle fibre è dettagliatamente descritto nei report di sostenibilità dell'azienda.

Anno	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
GRI	GRI 3.0	GRI 3.0	GRI 3.0	GRI-Referenced	GRI - G3.1	GRI - G3.1	GRI - G3.1	GRI - G4
<i>Iniziativa per la sostenibilità ambientale</i>	<p>a) investimento di 3,104,133 euro per la riduzione dell'impatto ambientale ( di cui 44% destinata all'aumentare dell'efficienza energetica, 23% per la sicurezza, 18% controllo delle emissioni, 10% trattamento delle sostanze nocive, 5% per la gestione delle risorse idriche, 0.4% per la riduzione dell'inquinamento acustico;</p> <p>b) conversione degli scarti post-industriali in filato di qualità( il 30 % di Econyl proviene dalle fibre vergini).</p>	<p>a) l'uso ridotto delle risorse naturali, aree e spazi dedicati alle discariche, ridotto le emissioni di CO<sub>2</sub> per unità di prodotto del 50%.</p> <p>b) Sostituzione de neon con i sistemi a basso consumo</p> <p>c) installazione di interruttori della luce on-off</p> <p>d) l'aumento dell'efficienza del sistema di produzione di energia interna</p> <p>d) registrazione del marchio Eco Pledge</p>	<p>a) ECONYL® ha attirato l'attenzione del settore dell'abbigliamento,</p> <p>b) lo sviluppo di prodotti a ciclo chiuso che consentono di risparmiare risorse naturali e contribuiscono alla rigenerazione dell'ambiente.</p> <p>d)introdotta il piano di miglioramento dell'efficienza energetica,</p> <p>e) La sostituzione di macchine frigorifere esistenti con nuovi tipi a basso consumo.</p> <p>f) Riscaldamento di uffici, mensa e spogliatoi con il calore recuperato dall'acqua calda.</p> <p>g) Eliminazione di 50 t / anno di rifiuti differenziati attraverso l'uso di tubi di alluminio.</p>	<p>a) impianto Econyl utilizza materie prime secondarie dai rifiuti post-industriali e rifiuti post-consumo.</p> <p>b) implementazione delle politiche per aumentare la consapevolezza dei dipendenti verso il riciclaggio e la raccolta differenziata dei rifiuti.</p>	<p>a) L'attuazione del sistema di rigenerazione Econyl ® che permette la rimozione dei rifiuti dall'ambiente.</p>	<p>a)partecipazione ai progetti: "The Healthy Seas, a Journey from Waste to Wear" e "EcoMeTex European"(2012-2015)</p>	<p>a) Partnership con la Ellen MacArthur Foundation per l'economia circolare,</p> <p>b) l'adozione di un codice di condotta</p>	<p>a) Rinnovo della partnership con la Ellen MacArthur Foundation per l'economia circolare,</p> <p>b) Sviluppo di strumento web per la raccolta di informazioni riguardanti l'ambiente e per calcolare indicatori di performance</p> <p>c) l'acquisto e l'installazione di nuove attrezzature per la prevenzione dell'inquinamento;</p> <p>d) piano di estensione ECONYL Qualified®c</p>

								on l'obiettivo di incoraggiare tutti i fornitori della catena ECONYL® a prendere provvedimenti verso il miglioramento dei loro indicatori ambientali, contribuendo così a ridurre l'impatto causato da tutto il sistema.
<i>Iniziativa per la sostenibilità sociale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) turni di lavoro controllati</li> <li>b) investimenti nello sviluppo professionale</li> <li>c) La sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro</li> <li>d) la promozione di attività ricreative e sportive</li> <li>e) partecipazione al progetto Smile</li> <li>f) Borse di studio per i figli dei dipendenti.</li> </ul>	Promuove l'integrazione delle persone fisicamente e mentalmente disabili e socialmente svantaggiate nella comunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Aumento del numero di dipendenti (nonostante quadro macroeconomico negativo),</li> <li>b) partecipazione all'iniziativa "Scuole e l'industria lavorano insieme"</li> <li>c) collaborazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Progetto a Jiaxing, China;</li> <li>b) Festival di Economia Trento (It),</li> <li>c) IFSC, Climbing World Championship</li> <li>d) Rollerski World Cup, Orosla vje</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>a) iniziativa Zero Infortuni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) sviluppo della Nylla app allo scopo di aumentare la consapevolezza circa il riciclo nei bambini.</li> </ul>	

			con l'ENAIIP (Ente Acli Istruzione Professionale) Cuciniamo per voi eventi				
--	--	--	---	--	--	--	--

**Tabella 17 Iniziative orientate alla sostenibilità promosse dall'industria tessile-abbigliamento: il caso Aquafil**

Fonte: Wankowicz, 2016, pp.345-346

Come espresso dall'Amministratore Delegato dell'azienda, la sostenibilità non è un risultato da essere raggiunto, ma piuttosto un modo di essere, di pensare, un principio che guida le nostre azioni. È un punto cruciale durante il dialogo tra l'impresa e i diversi gruppi degli stakeholders. Essere sostenibile vuol dire creare il valore per gli stakeholders attraverso un'efficiente uso di risorse e rispetto delle persone senza danneggiare le generazioni future.

L'Aquafil, che rappresenta indubbiamente un'eccellenza italiana, riesce a contribuire all'economia circolare cambiando la destinazione d'uso delle reti da pesca recuperate, che diversamente, potrebbero distruggere l'ecosistema marino se abbandonate sui fondali (Aquafil Sustainability Report, 2013). Il Sistema disegnato dall'azienda permette inoltre il riutilizzo dell'abbigliamento praticamente all'infinito. Questo modo di operare conferma che la collaborazione con le altre imprese, anche quelle provenienti dalle industrie diverse dal mondo del tessile, sia un elemento imprescindibile per il raggiungimento della sostenibilità. I benefici derivanti da questa gestione della produzione sono misurabili: la produzione di 10.000 tonnellate di ECONYL® consente di risparmiare 162.000 GJ di energia, di eliminare 11.000 tonnellate di rifiuti, e di risparmiare 70.000 barili di petrolio (Aquafil Sustainability Report, 2013). I prodotti sviluppati con l'ECONYL® sono a somma positiva, il che significa che la quantità di rifiuti rimossi dall'ambiente e utilizzata per la produzione dell'abbigliamento è superiore alla quantità di rifiuti derivanti dal processo di produzione (Aquafil Sustainability Report, 2013)

L'assicurazione della sostenibilità ambientale all'interno della supply chain richiede la collaborazione tra fornitori e clienti e crea delle opportunità di sviluppo dei nuovi prodotti e processi tramite le relazioni commerciali. Inoltre, i rapporti di fornitura in particolare, sono essenziali per il completamento dell'economia circolare e il successo delle supply chain (Aquafil Sustainability Report, 2011). Questo studio anche se rappresenta un'analisi preliminare del contributo dell'industria tessile alle fashion supply chain, fornisce numerosi spunti per la ricerca futura. Sarebbe interessante comprendere le motivazioni che guidano le imprese a creare valore in modo sostenibile, vista la loro volontarietà. L'analisi dell'intera filiera, attraverso lo studio comportamentale di tutti suoi membri, potrebbe costituire un elemento rilevante per la ricerca. Inoltre, potrebbe essere valevole la migliore comprensione di come la collaborazione intersettoriale favorisca la creazione di catene di approvvigionamento tessili e abbigliamento sostenibili.

### 3.3 Un approccio innovativo alla gestione della sostenibilità nelle supply chain dell'abbigliamento: il caso della Sustainable Apparel Coalition<sup>42</sup>

La Sustainable Apparel Coalition (SAC), è stata creata nel 2009 su iniziativa del Wal-Mart il più grande retailer americano e della Patagonia, azienda d'abbigliamento anch'essa americana. L'obiettivo del progetto, rivolto ai manager delle più grandi aziende d'abbigliamento operanti a livello globale è stato quello di agire insieme per sviluppare un indice che potrebbe permettere di valutare e misurare l'impatto ambientale dei loro prodotti. L'originalità dell'approccio adottato potrebbe essere così riassunta:

- le imprese che fino a quel momento erano concorrenti, si sono trovate coinvolte in una collaborazione con un obiettivo comune per tutti: sviluppare la produzione sostenibile attraverso la valutazione della sostenibilità durante la creazione dei prodotti d'abbigliamento, calzature e tessili per la casa;
- gli impatti sull'ambiente naturale e sul tessuto sociale sono valutati dal punto di vista di un'intera supply chain, attraverso la standardizzazione dei processi per la loro misurazione.
- un'intera industria, tramite il coinvolgimento dei diversi portatori d'interessi, e in modo del tutto volontario vuole autoregolarsi per beneficiare “[...] *from the unique opportunity to shape policy and create standards for measuring sustainability before government inevitably imposes one.*”<sup>43</sup>

Secondo la visione della SAC, l'industria dell'abbigliamento dovrebbe essere tale da non provocare nessun danno ambientale, oltre quello intrinseco dei processi, e avere un impatto positivo derivante dalle sue attività sia sulle persone che sulle comunità. Uno dei benefici prospettati da Jason Kibbey (Amministratore delegato) della non profit in questione è quello di affrontare le sfide urgenti insite nel sistema che un'azienda non sarebbe in grado di gestire da sola. L'impatto del SAC invece risulta importante, in quanto i brand, retailers e i produttori insieme ai 200 membri siano responsabili per il 40% della produzione d'abbigliamento e di calzature globale. Attualmente la SAC raggruppa circa 173 soggetti che rappresentano diversi stakeholders. Essi possono essere divisi in tre macro gruppi:

---

<sup>42</sup> Questa parte del lavoro è stata sviluppata durante il periodo di ricerca all'estero presso il Social Innovation Center dell'INSEAD Business School or the World a Fontainebleau, Francia. Essa rientra in un progetto di ricerca più ampio svolto in collaborazione con la Sustainable Apparel Coalition.

<sup>43</sup> <http://apparelcoalition.org/behind-the-scenes-at-the-sustainable-apparel-coalition/>

- 1) Brands & Retailers:
- 2) Manufacturers,
- 3) Academics, Affiliates, Governements, NGOs.

La sottostante tabella rappresenta i nomi dei membri attuali della SAC divisi per la categoria di appartenenza.

Brands	66°NORTH, Adidas, Aldo, American Eagle Outfitters, Arc'teryx Equipment Inc., ASICS, Bestseller A/S, Brooks Sports, Inc., Burberry, Columbia Sportswear Company, The Walt Disney Company, ECCO,EILEEN FISHER, Esprit, Fast Retailing,Fenix Outdoor Group, Gap, Inc.,Guess, Inc., HanesBrands, H&M, IC Group, KEEN Inc., Kering, L.L.Bean, Inc., Lands' End, Levi Strauss & Co., Life is good Company, Loomstate, Lululemon Athletica, Maiyet, Inc., Malwee Group, Mara Hoffman, New Balance, Nike, Inc., Orsay, Patagonia, Inc., Pentland Brands plc., Piece & Co., Puma, PVH Corp., Salomon, SOL Investment, Threads For Thought, TOMS. Vera Bradley Designs, Inc., VF Corporation, Zady.
Retailers	Ann Inc., Belk, Inc., C&A, INDITEX, Kohl's,Macy's, Inc., Marks & Spencer, Mountain Equipment Co-op (MEC), Primark, REI, Target, Walmart, Williams-Sonoma, Inc., Zappos.
Manufacturers	Aditya Birla Group, Advansa, Allied Feather and Down, Artistic Milliners, Arvind Limited, Avery Dennison Corporation, Bayer MaterialSciences, Bemis Associates Inc., Canepa SpA, Charming Trim, Chemours, Crystal Group, CVS Distributors, Down Decor, DOWNLITE, Dupont, Dyneema, DyStar, Esquel Group, EUROJERSEY SPA, Gildan, Gore & Associates, Hallotex, Hanbo Enterprises Holdings Limited, Hirdaramani Group, Hong Kong Non-Woven Fabric Ind. Co. Ltd., Huntsman, I:Collect, Indo Count Industries, Ltd., Interloop Ltd., INVISTA Apparel, ISKO, KG Denim, K G Limited, L&E International, Lenzing Group, Li & Fung, Long John Group, Lubrizol Corporation, MAS Holdings, Micro-Pak Ltd., Milspeed Ltd., Novozymes, Pinneco, Research LTD., Polygiene AB, Pratibha Syntex Ltd., PrimaLoft, Inc., Ramatex, Rhenoflex, Rudholm & Haak (HK) Ltd., Sai-Tex International, Sympatex Technologies, TAL Apparel, Teijin Group, The Stewart Group Ltd., Tiong Liong Industrial Co., Ltd., Toray Group, Vildona – Freudenberg Nonwovens, Yu Yuang Group.
Academics	Duke University Center for Sustainability & Commerce, Glasgow Caledonian University, Parsons School of Design – The New School, Pratt Institute, TAFTC, The Swedish School of Textiles – University of Boras,University of Delaware, Department of Apparel & Fashion Studies.
Affiliates	AAFA, bluesign, BSI America Professional Services, Inc., Bureau Veritas, Control Union, CottonConnect, Cotton Incorporated, ELEVATE Global Limited, European Outdoor Group, FITI, Flo-Cert, GreenEarth Cleaning, GT Nexus, IWTO, Intertek, MGH Group, Outdoor Industry Association, RESET Carbon Ltd., SCS Global Services, SGS, thinkstep, Valora Consultores, Verite, Xeros.
Goverments	Cotton Research and Development Corporation, GIZ, U.S. Environmental Protection Agency.
NGOs	Aid by Trade Foundation, Better Cotton Initiative, Caux Round Table Japan, CITA Cradle to Cradle Products Innovation Institute, Danish Fashion Institute, Environmental Defense Fund, Fairtrade International, Fairtrade USA, MADE-BY, Mistra Future Fashion, Natural Resources Defense Council (NRDC), Responsible Sourcing Network, Solidaridad, Stockholm International Water Institute (SIWI), Sustainable Fashion Academy, Sustainable Fashion Business Consortium (SFBC), Textile Exchange, World Resources Institute.

**Tabella 18** Categorie dei membri della Sustainable Apparel CoalitionFonte: nostra elaborazione in base ai dati presenti sul sito della SAC

Fonte: nostra elaborazione

I summenzionati stakeholders, anche se lavorano per un obiettivo comune, quello della supply chain sostenibile, sfruttano l'appartenenza alla SAC in diversi modi per ottenere svariati benefici. I brand e i retailers hanno la possibilità di semplificare i processi di misurazione della sostenibilità lungo l'intera vita del prodotto o lungo la retail supply chain. Possono inoltre condividere delle best practices ed imparare dagli altri attori allo scopo di innovare in modo celere l'industria del fashion. Infine, l'indice standardizzato Higg Index (descritto di seguito) creato dalla SAC permette di risparmiare il tempo, denaro e risorse umane. I produttori grazie alla partecipazione alla SAC possono paragonare le proprie performance ambientali e sociali con gli altri membri che ricoprono i ruoli analoghi nelle supply chain allo scopo di migliorare la performance generale della supply chain di riferimento. In questo modo essi possono partecipare attivamente nella trasformazione dell'industria. Il terzo gruppo dei membri sono i cosiddetti membri non aziendali che fanno da supporto ai primi due gruppi. Il loro contributo diventa particolarmente rilevante nei rapporti con i *policy makers*. Dall'altro canto, le università o le organizzazioni non profit ottengono accesso ai dati relativi alle pratiche implementate indispensabile per lo svolgimento della ricerca scientifica.

### 3.3.1 Valutazione delle performance sostenibili nelle supply chain dell'abbigliamento: Higg Index

La valutazione e il confronto delle performance ambientali e sociali tra le diverse imprese è possibile grazie allo strumento sviluppato dalla SAC, cioè Higg Index. Preme sottolineare che Higg Index è stato sviluppato dall'industria e per l'industria stessa. Higg Index rappresenta uno strumento comune che dà la possibilità alla misurazione delle performance sostenibili delle aziende durante tutto il ciclo di vita del prodotto: dal suo design fino all'end of use e riciclo. Con l'introduzione dell'indice, la SAC intendeva di realizzare i seguenti obiettivi:

- Capire e quantificare l'impatto dei prodotti d'abbigliamento, calzature e tessili per uso domestico,
- Ridurre la ridondanza nei processi di misurazione della sostenibilità,
- Guidare il valore del business riducendo il rischio e trovando le inefficienze,
- Creare uno strumento di linguaggio comune per comunicare la sostenibilità agli stakeholders. (SAC, <http://product.higg.org/page/sustainable-apparel-coalition>)

La prima edizione del Higg Index è stata sviluppata a giugno del 2012 e trattava esclusivamente degli aspetti ambientali. A dicembre del 2013, Higg Index è stato integrato con gli aspetti sociali. La struttura dell'ultima versione dell'indicatore è presentata nella figura 20.



**Figura 18 Higg Index 2.0 – struttura**

Fonte: <http://www.apparelcoalition.org/higgindex/>. (Accesso Maggio 2016)

Higg Index è un insieme degli strumenti di valutazione utilizzati per calcolare l'impatto ambientale e sociale delle imprese e dei loro prodotti e si divide in Brand tool, Product tool e Facility tool. Ogni modulo può essere utilizzato indipendente Si basa sull'utilizzo del foglio di calcolo Excel ed è scaricabile gratuitamente dal sito della SAC. A titolo esplicativo, si descrive di seguito lo strumento che può essere utilizzato dalle aziende produttrici d'abbigliamento.

Il Facility module è composto di tre parti essenziali. La prima, di carattere descrittivo chiede agli utenti di classificare il sito produttivo di riferimento secondo alcuni criteri: informazioni generali, il prodotto generato in sito produttivo, il tipo di facility, i processi eseguiti in un determinato sito produttivo in funzione del prodotto creato, il livello di produzione annuale (in unità e valore), in questa scheda va dichiarato il livello di emissioni dannosi per l'ambiente in presenza dei boiler o camini (o attrezzature simili). La seconda, dedicata alla valutazione dell'impatto ambientale, è suddivisa in cinque macro aree presentate in sottostante tabella. Ogni macro area possiede mediamente da due a tre domande la cui difficoltà varia a seconda del livello di avanzamento nell'implementazione delle pratiche sostenibili. In questo modo, il primo livello (caratteristico delle imprese che hanno da poco adottato il Higg Index oppure di quelle che stanno da poco intraprendendo il viaggio verso la sostenibilità), indica che l'azienda è consapevole che un determinato possa produrre degli impatti negativi sull'ambiente naturale e

allo stesso tempo presenta una performance di base. Al livello due, le imprese programmano e gestiscono le politiche a favore della sostenibilità, sviluppando i piani d'azione annuali volti al controllo dei livelli delle performance. Il livello tre richiede alle imprese di fornire delle evidenze empiriche a conferma delle performance raggiunte, indicando le modalità con le quali sono stati raggiunti i risultati.

<b>Macro aree ed esempi di domande</b>	
<i>Environmental management system o program</i>	
Livello 1 Awareness, Understanding, and Baseline performance	Do you know what this site's environmental impacts are (positive or negative)?
Livello 2 Planning and Managing	Do you have a formal environmental management system or program aimed at understanding and continually improving this site's environmental impacts?
Livello 3 Implementing Sustainability Measures/Demonstrating Performance and Progress	Does your site assess and work with its production suppliers or sub-contractors to improve their environmental performance across any relevant impact areas (e.g., energy/greenhouse gas emissions, water use, waste, etc.)?
<i>Energy use &amp; greenhouse gas emissions</i>	
Livello 1 Awareness, Understanding, and Baseline performance	Does this site track and measure, at least annually, energy use from all sources, including energy used on-site (direct) and purchased energy (indirect)?
Livello 2 Planning and Managing	Do you set and review at least annually improvement targets for reducing energy use (including fuel use for on-site transportation if applicable)?
Livello 3 Implementing Sustainability Measures/Demonstrating Performance and Progress	Do you have demonstrated evidence of reducing the amount of energy used for your site?
<i>Water use</i>	
Livello 1 Awareness, Understanding, and Baseline performance	Do you measure and track total water consumption for your site (including domestic and process water)?
Livello 2 Planning and Managing	Do you set and review at least annually formal targets for reducing water use at this site?
Livello 3 Implementing Sustainability Measures/Demonstrating Performance and Progress	Do you have demonstrated evidence of reducing the quantity of water used at this site, such as by reusing rinse water or capturing condensate or cooling water?
<i>Wastewater/effluent</i>	
Livello 1 Awareness, Understanding, and Baseline performance	Is all wastewater that is produced at your site being treated with primary and secondary treatment?
Livello 2 Planning and Managing	Do you set and review at least annually formal targets for improving wastewater quality for your site?
Livello 3 Implementing Sustainability Measures/Demonstrating Performance and Progress	Do you have demonstrated evidence of improving the wastewater quality for this site?
<i>Emissions to air</i>	

Livello 1 Awareness, Understanding, and Baseline performance	Do you maintain a current list (“inventory”) of emissions to air and their sources at this site?
Livello 2 Planning and Managing	Do you set, and review at least annually, formal targets for reducing emissions to air at your site?
Livello 3 Implementing Sustainability Measures/Demonstrating Performance and Progress	Do you have demonstrated evidence of reducing the quantity of emissions to air for your site beyond reductions resulting from reducing energy use?
<i>Waste management</i>	
Livello 1 Awareness, Understanding, and Baseline performance	Do you measure and record, at least annually, waste generated from all waste streams at your site?
Livello 2 Planning and Managing	Do you set and review at least annually improvement targets to reduce the quantity of waste generated for this site?
Livello 3 Implementing Sustainability Measures/Demonstrating Performance and Progress	Do you have demonstrated evidence of reducing the quantity of waste generated for your site?
<i>Chemicals management</i>	
Livello 1 Awareness, Understanding, and Baseline performance	Does this facility systematically monitor applicable chemical use regulations on a regular basis to ensure compliance and to identify new or changing compliance requirements?
Livello 2 Planning and Managing	Does this facility have an action plan to improve chemicals management performance that is reviewed and updated at least annually? (The plan should include specific, measurable, and time-bound goals and action steps to improve performance.)
Livello 3 Implementing Sustainability Measures/Demonstrating Performance and Progress	Does this facility collaborate with brands and chemical suppliers to prioritize and select chemicals for alternatives assessment from substances of concern and/or restricted substances lists?

**Tabella 19 Valutazione dell'impatto ambientale con il Facility Module-struttura**

Fonte: nostra elaborazione su Higg Index scaricabile dal sito della SAC

Un analogo sistema di valutazione delle performance è stato adottato per la gestione della dimensione sociale della sostenibilità. Il modulo che riguarda gli aspetti sociali e quelli del lavoro mira a comprendere:

- ✓ a quale livello la struttura si rivolge alle diverse esigenze dei lavoratori,
- ✓ fino a che punto un sito produttivo ha implementato gli elementi di un sistema di gestione, controlli operativi e continua supervisione,
- ✓ quanto un sito produttivo sia proattivo e coinvolto nelle relazioni con i propri lavoratori e le parti interessate.

La sottostante tabella rappresenta le componenti del modulo Social/Labor in funzione dei possibili livelli da raggiungere. Anche in questo caso, i tre livelli vogliono rappresentare una sorta di continuum, un percorso per arrivare fino al terzo livello.

Facility's Labor and Workplace Performance Management	
Obiettivo: analizzare come un sito produttivo gestisce il lavoro e le prestazioni sul posto di lavoro	
Level 1 = Awareness and Compliance Level 2 = Management Systems & Demonstrating performance Level 3 = Aspirational	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Recruitment and Hiring</u></li> <li>- <u>Compensation</u></li> <li>- <u>Hours of Work</u></li> <li>- <u>Worker Involvement and Communication</u></li> <li>- <u>Worker Treatment and Development</u></li> <li>- <u>Health and Safety</u></li> <li>- <u>Termination and Retrenchment</u></li> </ul>
Facility's Labor and Workplace Performance Management for the Value Chain	
Obiettivo: valutare come un sito produttivo gestisce il lavoro e le prestazioni dei partner lungo la value chain	
Level 1 = Awareness and Compliance Level 2 = Management Systems & Demonstrating performance Level 3 = Aspirational	<i>Which of the following describes how the Facility maps its value chain partners to determine the level of risk associated with each in terms of labor standards and working conditions?</i>  <i>A formal Social Life Cycle Analysis (SLCA) has been done on some products to inform social performance impacts, social performance strategy and priorities?</i>
External Engagement, Community Impact, Transparency and Public Disclosure	
Obiettivo: valutare come un sito produttivo gestisce i rapporti con l'ambiente esterno e comunità	
Level 1 = Awareness and Compliance Level 2 = Management Systems & Demonstrating performance Level 3 = Aspirational	<ul style="list-style-type: none"> <li>- External Engagement and Collaboration</li> <li>- Community Impact</li> <li>- Transparency and Public Disclosure</li> </ul>

**Tabella 20 Valutazione dell'impatto sociale con il Facility Module-struttura e obiettivi**

Fonte: nostra elaborazione su Higg Index scaricabile dal sito della SAC

### 3.3. 2 Il profilo delle aziende analizzate

La tabella 21 rappresenta le principali caratteristiche delle imprese analizzate includendo l'anno di costituzione, presenza globale dei siti produttivi ed alcuni dati riferiti al numero dei dipendenti e fatturato. Per i motivi della privacy richiesti e assicurati durante lo svolgimento delle interviste, i nomi delle imprese non saranno indicati in questo lavoro.

Azienda	Nazionalità	Costituita nel	Sede	Network produttivo/presenza	Numero dei dipendenti	Fatturato (ove dichiarato)
A.	Cinese	1947	Kowloon, Hong Kong	11 siti produttivi in Cina, Vietnam, Thailandia, Malesia, Indonesia	25.000	800.000.000 USD
B	Americana	1891	Mount Holly, North Carolina, U.S.A	Opera in 27 paesi, distribuisce in 50 paesi	9800	\$ 40 M
C	Cinese	1978	Honk Kong	Cina, Malesia, Vietnam, Mauritius, Sri Lanka. Vende in Europa, Stati Uniti, Cina e Giappone. Integrata verticalmente.	58.000	\$1,392 MILLION (2014)
D	Cinese	1967	Honk Kong	2 siti produttivi in Cina, in provincia di Guangdong	2.500	n/a
E	Cinese	1969	Honk Kong	Siti produttivi in Cina, Sri Lanka e Indonesia Integrata verticalmente.	11.900	US\$858 million
F	Cinese	1977	Hong Kong	70 luoghi in Cina	6.000	n/a
G	Americana	1993	New York	E' localizzato principalmente Asia. I 30 fornitori provengono dal Brasile, Cina, Repubblica Dominicana, India, Indonesia, Thailandia, e Vietnam.	n/a	n/a
H	Chinese	1906	Hong Kong	Cina, Vietnam e Bangladesh	22.000	\$18.83 billion
I	Cinese	1991	Honk Kong	Bangladesh, Cambogia, Cina, Honduras, Indonesia, Kenya,	225	n/a

				Myanmar, Sri Lanka, Vietnam		
J	Sri Lanka	1890	Sri Lanka	38 siti produttivi in Sri Lanka, Bangladesh, Vietnam and Etiopia,	60.000	n/a
K	Cinese	1970	Hong Kong	10 siti produttivi in Cina, Vietnm, Bangladess, Sri Lanka	64.000	US\$1.7 billion.
L	Cinese	2000	Shanwei (Hong Kong)	3 siti produttivi in China	n/a	n/a
M	Cinese	1980	Hong Kong	I siti produttivi in Cina, in provincia di Guangdong	26-50	US\$ 50,000,000 - 99,999,999
N	Chinese	1978	Hong Kong	3 siti produttivi in provincia di Guangdong, Cina	700	US\$ 10,000,000 - 49,999,999
O	Chinese	1992	Hong Kong	11 siti produttivi in Cina, Bangladesh, Indonesia	18000	n/a

**Tabella 21 Le imprese-membri della Sustainable Apparel Coalition analizzate (riquadro generale)**

Fonte: nostra elaborazione in base ai siti aziendali, banche dati Bloomberg

Dall'analisi dei profili aziendali si può dedurre che i siti produttivi sono localizzati principalmente nel Far East, nei paesi quali la Cina, Bangladesh, Sri Lanka che vengono scelti dalle imprese occidentali per la produzione dei capi d'abbigliamento. Infatti, nella tabella 22 fornisce la descrizione qualitativa delle imprese analizzate, evidenziando loro ruolo nelle supply chain del tessile-abbigliamento e i principali clienti business serviti. Alcune imprese, come per esempio la C e la E, sono integrate verticalmente e di conseguenza sono responsabili della gestione dell'intera supply chain di un determinato prodotto. I principali customers di riferimento serviti dal mercato asiatico rappresentano dei noti brand.

Azienda	Profilo / attività core	Posizione nella supply chain (*)	Clienti business serviti
A	Focuses on design, manufacture, and marketing of garments for men and women. Its products include shirts, blouses, trousers, men's tailoring suits and outerwear.	Produttore d'abbigliamento	Brooks Brothers, Calvin Klein, Debenhams, Dillard's, Giordano, Hugo Boss, JC Penney, Liz Claiborne, Nautica, Ralph Lauren, Talbots and Tommy Hilfiger
B	Manufactures textile products. The Company offers industrial embroidery and cotton thread, silk, manmade fibers, and wool.	Produttore delle fibre tessili	Settore apparel, automotive
C	Producer of cotton shirts. Gestisce l'intera catena di produzione delle magliette from cotton firming to the final stages.	Produttore d'abbigliamento	Abercrombie & Fitch, Lacoste, Banana Republic, Brooks Brothers, Marks & Spencer, Esprit, Muji, Fred Perry, Nautica, Gant, Next, Nike, Hugo Boss, Ralph Lauren, REight On, Tommy Hilfiger.
D	Pioneers in Hong Kong's textile industry. Impresa C specializes in manufacturing circular knit fabrics.	Produttore dei tessuti a maglia circolare	Ann Taylor, Banana Republic, Gap, J Crew, Madewell, J.Jill, L.L. Bean, Polo Ralph Lauren, Victoria's Secret, Giorgio Armani, H&M, Karl Lagerfeld, Aimer, Decathlon, Kappa, Li Ning, Lotto, Ports, Septwolves.
E	Produces and sales knitted fabric - including knitting, dyeing, printing and finishing. Produces and sales the garments – including men's wear, women's wear, children's wear and sportswear. Focuses on garment manufacturing since 1992, through its subsidiaries, manufactures and sells knitted fabrics, sewing threads, dyed yarns, and garments. Opera nel settore tessile e dell'abbigliamento.	Produttore e venditore d'abbigliamento	Cotton incorporated, cotton usa, lycra brand, outlast, Lenzig, Supima Cotton, Creora.
F	Is a worldwide leader in the production of nonwoven fabrics and textile materials.	Produttore delle fibre tessili	They serve most industries in China including automotive, energy and chemical, medical and pharmaceutical, textile and clothing, and mechanical and plant engineering.
G	Global packaging supplier	Fornitore del packaging	Adidas, Reebok, Asics, all sporting groups

H	Designs customized supply chain solutions for the world's most successful retailers and brands. We source, oversee production and deliver goods in demand from consumers around the world.	Global supply chain manager	Sears, Target, Juicy Couture, Lucky Brand Jeans, Quiksilver, Calvin Klein, Coach, Hudson's Bay, Tommy Hilfiger, DKNY Jeans, Kate Spade, American Eagle, Aéropostale, and Sean John
I	Provides apparel supply chain management services. The company offers services including sourcing of raw materials and third party manufactures, sample creation, product design, production management, quality control, The Company focuses on woven wear, such as shirts, pants, jeans and jackets. Its apparel supply chain management services include sourcing of raw materials and third-party manufactures, sample creation, product design and development, production management, merchandising, quality control, logistics management and social compliance monitoring services, merchandising, and logistics management.	Global supply chain manager	JC Penny, Searse, Mays, Bealls, Abercrombie & Fitch, Cato, Joe Fresh, Quicksilver, Boden, ByFord London, Meijer, Target, Destination Maternity
J	Company provides a complete product range of knit and woven garments from casual wear to jeans, sleepwear, lounge sportswear and underwear, encompassing all segments – Women, Men and Children.	Produttore d'abbigliamento	Marks & Spencer, Calvin Klein, Nike, Levi's, Adidas and Tommy Hilfiger.
K	Is a leading international OEM/ODM garment manufacturer. We are one of Asia's top three garment manufacturers with an enviabl . E' un gruppo di aziende divise per prodotto: sweater, knit, denim, intimates, full services.	Produttore d'abbigliamento	Victoria's secret Levi's, Iniqlo, H&M, Marc &Spencer, Gap, JCPenny, Abercrombie & Fitch
L	The Company's line of business includes knitting outerwear from yarn or in manufacturing outerwear from knit fabrics. Produce per esempio le maglie per i customer più grandi.	Produttore d'abbigliamento	Target, H&M, GAP, Tweed Brand service co.
M	Produttore di denim.	Produttore d'abbigliamento	Abercrombie & Fitch, American Eagle Outfitters, Ann Taylor, Armani Jeans, Calvin Klein Jeans, Citizens of Humanity, Current Elliott, Gap, H&M, Hollister, J.Crew, Joes's Jeans, Lands' End, Paige Denim, Paul Smith Pink, Pepe Jeans, Tommy Hilfiger, Uniglo &

			Zara, etc.
N	Manufacturing, wholesaling and exporting of garment . The Company's line of business includes the wholesale distribution of women's, children's, and infants' clothing and accessories. It specializes in the production of ladies' luxury and casual ready-to-wear clothing: a range of evening and day wear, as well as choice of sophisticated cocktail and evening dresses (with or without embroidery).	Produttore d'abbigliamento	n/a
O	Designs, develops, and manufactures lingerie, casual wear, and swim wear for women. It serves retailers in Hong Kong and internationally. We also have 3 brands for our global wholesale and retail business.	Produttore d'abbigliamento	Wal Mart, H&M, Target.

(\*) In questa sezione sono stati riportati i ruoli delle aziende rilevanti per il settore d'abbigliamento.

**Tabella 22 Le imprese-membri della Sustainable Apparel Coalition analizzate (profilo, ruolo nelle supply chain, clienti serviti)**

Fonte: nostra elaborazione in base ai siti aziendali, banche dati bloomberg, report di sostenibilità

### 3.3. 3 Le iniziative sostenibili promosse dalle aziende analizzate: descrizione e elementi di criticità

Come è emerso dai paragrafi precedenti, il *sustainability reporting* può contribuire in modo significativo alla gestione sostenibile della supply chain, essendo perfino incluso secondo Mejias et al.,(2016) tra le *best practices* per il suo raggiungimento.

In questo paragrafo sono quindi descritte le imprese che hanno pubblicato i report di sostenibilità sui propri siti internet (A, B, C, H, K). La tabella 23 riporta alcune caratteristiche generali dei report rinvenuti di imprese analizzate. Paragonando le tabelle 23 e 24, si è potuto notare che solo 5 imprese, ovvero 33% appartenenti al set finale d'indagine, hanno pubblicato negli ultimi anni i report di sostenibilità. Inoltre, le imprese A e K che hanno redatto i loro report secondo le indicazioni incluse nella Global Reporting Initiative, hanno adottato la sua versione più aggiornata, cioè la G4. Questa edizione pone l'attenzione sulle pratiche sostenibili non solo di una singola impresa, ma soprattutto quelle della supply chain.

Azienda	Titolo del report	Pagine	Anno	Standard di riferimento
A	Sustainability report	81	2014	Si, GRI – G4
B	Corporate sustainability report	26	2015	n/a
C	Sustainable integration	46	2014	n/a
H	Annual Report	232 (circa 30 pagine riguardano la sostenibilità)	2015	n/a
K	Sustainability Report	52		Si, GRI – G4

**Tabella 23 Report di sostenibilità delle imprese del settore tessile-abbigliamento**

Fonte: nostra elaborazione

La seguente tabella rappresenta le iniziative promosse dalle imprese (A, B, C, H, K) e comunicate attraverso i più recenti report di sostenibilità pubblicati nei siti internet.

Azienda	Iniziative per ambiente	Risultati
A	Environmental management system, Greenhouse Gas, Water footprint program performance, Greenhouse gas reduction initiative	Emission Program Performance, gas reduction initiative, Water reduction initiative
	- Energy use: adozione delle luci a risparmio energetico	- Riduzione di emissioni di gas serra di circa 21%.
	- Ottimizzazione di utilizzo dell'aria condizionata	- Risparmio di 422,000 KWh
	- Adozione di boiler a biomassa	- Riduzione di 3000 tonnellate di CO <sub>2</sub>

		annualmente.
	- Introduzione del di <i>Smarter energy management</i>	- Risparmi di energia del 5 %
	- Minimizzazione dell'uso dell'acqua attraverso il riciclo	- Utilizzo fino a 56% dell'acqua riciclata.
	Riciclo di cotone proveniente dallo scarto durante I processi di taglio. Essi possono poi utilizzati nella produzione dei tappeti o asciugamani (down-cycling) oppure diventare dei prodotti valevoli di cotone alla moda (up-cycling).	
	- Gestione green degli uffici e edifici orientata al risparmio energetico, dell'acqua, e uso della carta riciclata	
B	- Programm Ten Threads of Sustainability con l'obiettivo di creare un futuro sostenibile.	Riduzione di uso 38% dell'acqua.
	- Global carbon footprint	Riduzione di 2.2 milioni di kg di CO <sub>2</sub> nel 2015.
	- Water conservation and recycling	Riduzione di 41% dell'uso della carta.
	- Energy conservation	Nessun spreco emesso nell'ambiente.
	- Sustainable packaging	
	- Recycling and waste reduction	
	- Health, safety and social responsibility	
	- Supply chain sustainability	
	- Eco-driven product stewardship	
	- Eco-driven education and involvement	
C	La sostenibilità si basa sugli elementi: Ethics, Environment, Exploration, Excellence and Education	- Riduzione di circa 20 % dell'uso di energia, - Riduzione di utilizzo di circa 26% dell'acqua, - L'utilizzo dell'acqua riciclata.
	- Eco-washing	- Circa 3000 di unità sono riciclate ogni anno
	- Ecological shirt	- Permette di riusare 84% in meno di acqua, 85% delle sostanze chimiche, 17% in meno di energia.
H	Sistema solare fotovoltaico	- Risparmio di 47 tonnellate di CO <sub>2</sub> .
	Illuminazione Led	- Risparmio di 48,214 kWh di elettricità. - Il 34% di risparmi energetici.
K	- Green operations, - Ha piantato 1,7 milioni di alberi nei paesi dove opera, - Ha ridotto il carbon footprint in tutte le categorie dell'abbigliamento (per esempio l'impatto del pantalone è sceso da 2,17 kg di CO <sub>2</sub> nel 2013 a 1,77 kg di CO <sub>2</sub> nel 2015), - Utilizzo dell'acqua riciclato ha permesso di risparmiare circa 91,100 mq di acqua.	

**Tabella 24 Iniziative a favore della sostenibilità ambientale (analisi dei report di sostenibilità)**

Fonte: nostra elaborazione

Per la completezza d'esposizione, la seguente tabella 25, rappresenta l'interpretazione della sostenibilità sociale da parte degli attori delle fashion supply chain.

Azienda	Iniziative per la sostenibilità sociale
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduzione delle KPI per misurare la sicurezza dei lavoratori in modo standardizzato,</li> <li>- I programmi per la gestione e il controllo del rischio, reportistica sull'accidentalità, prevenzione e gestione degli incendi,</li> <li>- Coinvolgimento attivo del lavoratore nella divulgazione delle politiche di sicurezza sul posto del lavoro,</li> <li>- L'iniziativa "Functional Skilled Knowledge" per l'analisi competenze tecniche per i ruoli critici nella produzione,</li> <li>- Investimenti nello sviluppo professionale delle risorse umane,</li> <li>- Ronald McDonald's House of Charities (RCMH) and the Produce Green Foundation (PGF).</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicurezza e la salute dei lavoratori sono un aspetto importante per l'azienda,</li> <li>- Ha supportato lo sviluppo della creazione del centro per la cura del cancro: Tellippai trail cancer,</li> <li>- Ha partecipato al progetto per facilitare l'accesso all'acqua pulita.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha promosso 373,856 di ore di formazione per i dipendenti a livello globale,</li> <li>- Istruzione dei dipendenti circa i loro diritti e aspettative in tema dei comportamenti etici,</li> <li>- Investimenti nelle risorse umane,</li> <li>- Ha creato "Yang education Foundation" con l'obiettivo di incoraggiare i processi di apprendimento continuo nelle aree disagiate,</li> <li>- Ha introdotto la possibilità di micro-financing in Cina.</li> </ul>
K	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La salute e sicurezza dei lavoratori sono al primo posto,</li> <li>- Ha il codice di condotta orientato al rispetto dei diritti di lavoratori alla prevenzione di qualsiasi esclusione o discriminazione,</li> <li>- Investe nello sviluppo delle risorse umane riconoscendole come il capitale di più alto valore per l'impresa.</li> </ul>

**Tabella 25 Iniziative per la sostenibilità sociale (analisi dei report di sostenibilità)**

Fonte: nostra elaborazione

Si potrebbe sintetizzare che la sostenibilità sociale si focalizza sul rispetto dell'essere umano in quanto tale e pone l'attenzione sui diritti dell'essere umano-lavoratore. Inoltre, le imprese sono particolarmente impegnate nelle attività filantropiche nelle comunità dove operano che, in parte, potrebbe essere interpretato come la ricerca della legittimazione ad agire. Come più volte evidenziato, la supply chain richiede alle imprese di guardare oltre ai propri confini ed entrare in relazione con altri membri delle supply chain. La diffusione delle pratiche sostenibili attraverso questi meccanismi costituisce un valido punto di partenza per la creazione delle supply chain sostenibili. La tabella 26 espone le iniziative promosse dalle aziende analizzate insieme ai propri fornitori e clienti.

Azienda	Iniziative per la supply chain sostenibile
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementazione della sostenibilità con i fornitori e subfornitori critici per il processo produttivo,</li> <li>- Il team interno dell'azienda effettua delle visite e audit presso i subfornitori per valutarli in base agli standard di lavoro, salute e sicurezza e gli aspetti ambientali.</li> <li>- Il controllo incrociato tra le pratiche dichiarate negli audit e gestione effettiva.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coinvolge fornitori e clienti per ridurre gli impatti ambientali.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coltiva delle partnership a lungo termine con i fornitori promuovendo l'innovazione e</li> </ul>

	la diffusione dei valori condivisi relativi alla sostenibilità del business all'interno delle supply chain.
H	- Gestione dei rischi e della compliance, - Approvvigionamento responsabile, - Collaborazione con l'industria.
K	- Attraverso la partecipazione al Sustainable Fashion Business Consortium vuole migliorare l'impatto della supply chain insieme ai fornitori.

**Tabella 26 Le iniziative a favore della supply chain sostenibile (analisi dei report di sostenibilità)**

Fonte: nostra elaborazione

L'orientamento alla sostenibilità di imprese che non hanno redatto e pubblicato i report di sostenibilità (D, E, F, G, I, J, L, M, N, O) è stato analizzato attraverso la lettura dei siti internet. Presentata di seguito, la tabella 27 evidenzia il titolo di ogni pagina web (sezione), dove sono consultabili i dati relativi alla sostenibilità con le relative azioni promosse in queste aree.

Azienda	Titolo di sezione	Azioni
D	Sustainability: Our environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riciclo dell'acqua, di calore, di carta, cartone e di plastica,</li> <li>- Sostituzione delle caldaie ad olio con il combustibile che utilizza gli scarti provenienti dall'agricoltura,</li> <li>- Riduzione di emissioni di gas serra e cenere,</li> <li>- Innovative tecniche di tintura <i>cold pad batch</i> con il beneficio di minore consumo di energia e sostanze chimiche,</li> <li>- Certificazione <i>Organic exchange</i> e <i>Global organic textile standard</i> che confermano la produzione di settore senza utilizzo di fertilizzanti e pesticidi,</li> <li>- Progetto Low Carbon Manufacturing Programme (con l'obiettivo di ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub>),</li> <li>- Membro di Sustainable Fashion Business Consortium.</li> </ul>
	About us- Community and Charity	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donazioni dopo i terremoti nel 2008 e 2009 in Cina,</li> <li>- Supporto attivo per migliorare educazione in Cina e la protezione delle donne.</li> </ul>
E	CSR: Environement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione dell'acqua e il riciclo in conformità con le normative cinesi,</li> <li>- Supporto al riciclo dei materiali di vario genere,</li> <li>- Risparmio di energia,</li> <li>- Partecipazione al programma Low Carbon Manufacturing,</li> <li>- L'utilizzo delle stampe fronte-retro, riciclo del computer, cartucce, toner.</li> </ul>
	CSR : Sustainability and CSR committee	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduzione del programma Carbon Audit per avere l'accesso ai dati ambientali aggiornati e ridefinire e migliorare le performance future,</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partecipazione al programma <i>Clean Production Partnership</i>.</li> </ul>
F	Responsibility: We all care	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progetto “<i>Good visibility increases safety</i>” per eliminazione del rischio, aumento di consapevolezza e miglioramento di sicurezza,</li> <li>- ISO 14001</li> <li>- Environmental Management system</li> </ul>
	Responsibility: Environmental protection	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alti standard ambientali in gestione dell’acqua.</li> <li>- L’utilizzo del gas naturale per la produzione di energia che ha permesso di ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> ed eliminare quelle di SO<sub>2</sub>.</li> </ul>
	Responsibility: Sichuan earthquake school project	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricostruzione della scuola dopo il terremoto nel 2008 in Cina,</li> <li>- Supporto ai progetti promuovono accesso all’educazione</li> </ul>
G	Info-Human rights Commitment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La conformità dei siti produttivi supera notevolmente i limiti imposti dalla legislazione.</li> </ul>
I	Responsibility	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attenta in particolare all’efficiente uso delle risorse naturali, l’assenza delle sostanze nocive, il corretto trattamento dei lavoratori.</li> </ul>
	Strict policy and practices	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preclude l’utilizzo del lavoro minorile e forzato, promuove le pratiche per migliorare la salute e sicurezza dei lavoratori, assicura le adeguate condizioni di lavoro.</li> </ul>
	Pro-active approach	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I client business sempre più esigenti richiedono investimenti per la sostenibilità,</li> <li>- Audit e ispezioni presso i fornitori per valutare la conformità.</li> </ul>
	Sustainability	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuove le politiche a favore di sostenibilità anche in collaborazione con i propri fornitori,</li> <li>- Seleziona i produttori in base alla loro capacità di creare dei prodotti riciclabili,</li> <li>- Self-audit nei siti produttivi,</li> <li>- Collaborano con i customer per comprendere le particolari necessità e richieste.</li> </ul>
	Industry involvement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membro di: Sustainable Apparel Coalition (SAC), Hong Kong Research Institute of Textiles and Apparel (HKRITA), Sustainable Fashion Business Consortium (SFBC), Hong Kong Apparel Society, Garment Manufacturers Association in Cambodia (GMAC), The Chinese Manufacturers’ Association of Hong Kong (HKAS), The Hong Kong Chinese Importers’ &amp; Exporters’ Association (HKCIEA).</li> </ul>
J	Sustainability: Green	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricerca e investimenti delle fonti innovative di energia (vento e acqua-hydro power project),</li> <li>- Introduzione delle politiche per il green management dei siti produttivi,</li> <li>- Implementazione della strategia di sostenibilità,</li> <li>- “<i>Wipe out waste project</i>”, attraverso l’applicazione dei principi “reduce, re-use,</li> </ul>

		<p>recycle, repair” ha ridotto a 0% la quantità dei rifiuti. Gli scarti vengono riutilizzati in altri settori oppure nella moda haute couture.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In 2008 a creato la prima fabbrica ecofriendly che ha permesso di risparmiare 48% di energia, 70% di acqua producendo a scarto pari allo zero, se paragonata ad una fabbrica tradizionale,</li> <li>- ISO 14001: 2004 e OHSAS 18001: 2007,</li> <li>- Educazione e assistenza ai dipendenti in tema di sostenibilità, programma volto a informare gli agricoltori locali sulle attività di agricoltura biologica,</li> <li>- Collaborazione con i fornitori che rispettino i principi del business etico,</li> <li>- membro di Sedex e Better Cotton Initiative.</li> </ul>
	Sustainability: Community	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contestualmente all’apertura di una fabbrica a Mullaitivu ha ricostruito una scuola,</li> <li>- Iniziativa <i>Buy one, Give one</i> promossa con la Tesco; per ogni grembiule acquistato un grembiule veniva regalato agli studenti svantaggiati.</li> <li>- Controlli medici periodici per i propri dipendenti,</li> <li>- 'Sight to the Community', la partnership con la h fondazione Eye Care ( Sri Lanka) per aumentare la prevenzione della cecità,</li> <li>- Iniziativa Lady Ridgeway Hospital che consiste in mantenimento di alcuni reparti attraverso donazioni, e volontariato dei dipendenti.</li> <li>- Assistenza nel post-disaster: ha distribuito 4000 unità di cibo, vestiti e prodotti per la cura del bambino del valore di oltre 2,5 milioni di rupie dopo le incessanti piogge e alluvioni in SriLanka; dopo lo tsunami del 2008 ha costruito 58 case per 58 famiglie.</li> </ul>
	Sustainability: Workplace	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attenzione al rispetto dei diritti delle donne,</li> <li>- Investimenti in capitale umano,</li> <li>- Supporto dei lavoratori che spesso riguarda anche loro vita privata.</li> </ul>
L	L’azienda L non possiede allo stato attuale il proprio sito internet.	
M	Ethics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha pubblicato il <i>Code of business conduct</i> che in modo sintetico rappresenta dei principi del business responsabile, onesto ed etico.</li> </ul>
N	Dall’attenta analisi si evince che il sito dell’azienda N non approfondisce le tematiche relative alla sostenibilità.	
O	Compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pubblica sul sito il risultato del Higg Index,</li> <li>- Ha commissionato un survey sulla soddisfazione</li> </ul>

		dei dipendenti e l'ha reso pubblico sul sito internet.
--	--	--

**Tabella 27 Iniziative sostenibili promosse dai membri della Sustainable Apparel Coalition (analisi dei siti internet)**

Fonte: nostra elaborazione

Da questa rassegna d'iniziative a favore dell'ambiente e degli aspetti sociali, emergono alcune riflessioni critiche. In primis, i report di sostenibilità sembrano di rappresentare delle performance olistiche d'impresa ricollegandole ai risultati, perché permettono agli stakeholder di comprendere un'effettiva valenza di ogni iniziativa. I siti internet comunicano l'impegno di imprese negli sforzi a favore di sostenibilità, ma spesso in modo sintetico. Per questo motivo il sustainability reporting si rivela ad essere uno strumento adeguato per rappresentare le performance raggiunte in modo trasparente. L'impegno di imprese nella redazione di report di sostenibilità rappresenta allo stato attuale una criticità, perché soltanto cinque imprese del campione analizzato hanno avviato in modo strutturato la loro adozione. In più, solo due imprese l'hanno elaborato seguendo uno degli standard più diffusi, cioè il Global Reporting Initiatives. Un aspetto positivo di questa situazione è che le due imprese che possono essere riconosciute come i leader di settore nell'implementazione di sostenibilità, hanno redatto i loro report secondo lo standard più aggiornato, cioè il G4. Come evidenziato nel capitolo precedente, il G4 è nato con l'intento di incoraggiare le imprese a misurare le performance dal punto di vista economico, ambientale e sociale in ottica della supply chain di riferimento. Dall'analisi dei siti internet si può osservare un'elevata disomogeneità nella presentazione di iniziative promosse e in nomenclatura delle pagine (sezioni) dove essere possono essere reperibili. A titolo d'esempio si vuole notare che le imprese D e J inseriscono la gestione degli interessi ambientali sotto la voce di "sostenibilità", dove al suo interno troviamo rispettivamente le pagine "*Our environment*", "*Green*" dedicate al rispetto della natura, e "*Community*" e "*Community e Charity; Workplace*", destinate alla presentazione delle iniziative a favore della società. Le imprese F e I utilizzando la parola "responsabilità" per comunicare l'orientamento alla sostenibilità, hanno scelto una soluzione molto cauta. In particolare, per l'impresa F, la "responsabilità" riguarda la protezione dell'ambiente naturale e l'impegno nelle pratiche che possono impattare positivamente le comunità dove essa opera. L'impresa I, sotto la voce di "responsabilità" include le pratiche che vogliono minimizzare gli effettivi negativi sull'ambiente derivanti dal suo operato. La stessa impresa possiede anche una pagina intitolata "sostenibilità" dove vengono inserite le buone prassi a favore di diffusione della sostenibilità della supply chain. Solo l'impresa E ha ricorso all'utilizzo della *corporate social responsibility* per comunicare il rispetto

dell'ambiente e del tessuto sociale. L'impresa G parlando di sostenibilità la ricollega esclusivamente al rispetto degli esseri umani, quindi alla dimensione sociale di sostenibilità. L'impresa M collega la sostenibilità agli aspetti etici del business, mentre la O denominando la sezione con la parola "compliance" potrebbe far trapelare un atteggiamento di tipo reattivo verso le tematiche di sostenibilità rispetto a quello proattivo adottato per esempio dall'impresa I. Resta sottointeso, come del resto emerso dall'analisi di letteratura, che la proattività e volontarietà di azioni ambientali e sociali promosse dalle imprese a favore delle supply chain rispecchiano il principio fondante della loro gestione.

### 3.3.4 Le interviste – i primi risultati<sup>44</sup>

La ricerca on field è stata sviluppata attraverso delle interviste condotte nel periodo maggio-agosto 2016 durante il periodo di ricerca presso il Social Innovation Center dell'Insead Business School For the World. Le interviste hanno avuto un duplice obiettivo: il primo sottoporre all'attenzione dei membri selezionati dalla Sustainable Apparel Coalition il questionario<sup>45</sup> allo scopo di valutazione della bontà di strumento adottato, il secondo quello di apprendere dalle aziende il loro punto di vista sulle questioni inerenti la sostenibilità e la gestione sostenibile della supply chain nel settore tessile-abbigliamento. Le interviste sono state condotte con l'aiuto degli ausili tecnologici: Skype e Free Conference Call. Sono durate in media circa 45 minuti. Alle imprese che hanno preferito l'utilizzo della Free Conference Call è stata chiesta l'autorizzazione alla registrazione della conversazione. Dopo la registrazione, le interviste sono state trascritte. Nei giorni successivi il testo è stato rinviato alle persone intervistate chiedendo loro di verificare l'effettiva corrispondenza con quanto riferito. Tutte le imprese sono state assicurate sull'assoluto anonimato durante tutto il progetto di ricerca. Solo un'impresa a causa della scarsa qualità di segnale di ricezione ha preferito compilare il questionario e successivamente rinviarlo via mail. Un'impresa è risultata

---

<sup>44</sup> In questo paragrafo sono stati riportati i primi risultati della ricerca raggiunti durante la fase iniziale del progetto di ricerca sviluppato insieme al Luk Van Wassenhove e Andre Calmon dell'INSEAD Business School for the World e la Sustainable Apparel Coalition, in particolare con l'amministratore delegato Jason Kibbey. Le interviste che sono state condotte via Skype oppure telefonicamente durante il periodo di ricerca che l'autore ha svolto presso l'INSEAD, hanno costituito una fase di pre-test del questionario. La ricerca portata avanti insieme all'Insead mira a comprendere come i produttori appartenenti alla Sustainable Apparel Coalition percepiscono in valore derivante dall'applicazione dello strumento di valutazione delle performance sviluppato dal SAC, cioè del Higg Index. Nella seconda fase della ricerca il questionario sarà distribuito ad un numero elevato di aziende che saranno poi classificate in base alle performance sostenibili raggiunti.

<sup>45</sup> Il questionario che sarà distribuito dal mese di novembre attraverso le banche dati della Sustainable Apparel Coalition e Schneider Electric, è stato creato con l'utilizzo della piattaforma Qualtrics. In questa prima fase di ricerca verrà inviato a circa 300 produttori che misurano le performance di sostenibilità adottando il Higg Index.

irraggiungibile. Di seguito si riportano i ruoli delle persone rese disponibili per essere contattate.

Azienda	Ruolo delle persone intervistate
A	Vice president for sustainability
B	Vice president for environment, health and safety
H	Vendo compliance and sustainability
K	Sustainability manager
C	CSR manager
D	Chief Operations Officer
F	Technical manager and quality assurance
G	Director of Quality & compliance
J	Environmental manager
	Owner
L	Deputy general manager
M	Production manager
O	Corporate compliance coordinator

**Tabella 28 Ruoli dei manager intervistati**

Fonte: nostra elaborazione

Il campione analizzato rappresenta un'omogeneità importante in tema di sostenibilità. Le imprese con le performance sostenibili, misurate attraverso l'indice Higg Index, più elevate sono state risultate più propense a partecipare al progetto di ricerca. Quelle, invece, che stanno cominciando ora il viaggio verso la sostenibilità, si sono limitate alla compilazione del questionario oppure non hanno risposto alle email (e ai solleciti). In aggiunta, le imprese analizzate hanno quasi in totalità di casi la sede a Hong Kong o altre città cinesi o asiatiche. L'aspetto culturale ha giocato un ruolo chiave durante la conduzione delle interviste. Si è potuto constatare che laddove i manager provenivano dai continenti diversi da quello asiatico (per esempio Europa o gli Stati Uniti d'America), la conversazione ha avuto durata superiore e ha permesso di approfondire alcuni concetti in modo esaustivo. Tutte le interviste sono state condotte in lingua inglese. In alcuni casi, la padronanza della lingua degli intervistati ha costituito un ostacolo alla rapida comprensione di contenuti.

Si tiene a precisare che le imprese analizzate hanno adottato il Higg Index e di conseguenza la sostenibilità ambientale e sociale vengono misurate in funzione degli elementi che compongono l'indice di riferimento; la sostenibilità ambientale si ricollega alle voci di: waste management, pollution prevention, energy efficiency, emissions reduction (CO<sub>2</sub>), greenhouse gas emissions, water emissions, decrease in the consumption of hazardous/harmful/toxic materials, renewable energy, mentre quella sociale riguarda: Facility's Labor and Workplace Performance Management, Facility's Labor and Workplace

Performance Management for the Value Chain ed External Engagement, Community Impact, Transparency and Public Disclosure.

La sottostante tabella riporta sinteticamente un'interpretazione della sostenibilità secondo le imprese intervistate.

A	<i>"Sustainability is our value driver; is something we truly believe and for us it goes well beyond the compliance"</i>
B	<i>"providing the needs of the current generation without destroying anything"</i>
H	<i>"For me talking about sustainability is talking about the responsibility"</i>
K	<i>"delivering the product that would be good for the customer"</i>
D	<i>"Sustainability means taking care of environmental impact and balancing financial impact as well"</i>
F	<i>"For me sustainability means quality management"</i>
J	<i>"Sustainability is about corporate responsibility. Responsibility for protecting our environment, assisting the communities around us and enabling and empowering our employees"</i>
M	<i>"For me being sustainable means doing a responsible business in an onest and ethical way"</i>
O	<i>"Sustainability for me is environmental and social compliance and quality"</i>

**Tabella 29** *Sostenibilità secondo le imprese intervistate*

Fonte: nostra elaborazione

*"Managers should be able to contaminate people with their ideas of sustainability."*  
*Cit. Manager dell'impresa A*

L'impresa A, è un membro fondatore della SAC, potrebbe essere considerata un leader del settore per la gestione di sostenibilità. Infatti, per l'A *"sustainability is our value driver; is something we truly believe and for us it goes well beyond the compliance"* che vuol dire che l'impresa ha l'obbligo di minimizzare gli impatti negativi per il rispetto per le future generazioni. Come indicato dal manager dell'impresa A, essere sostenibili può essere letto in chiave antropologica; devo essere sostenibile perché *" I belong to human race, so I have to care because I am a human being that want to survive"*.

L'A pone accento sul ruolo delle risorse umane nel raggiungimento della sostenibilità, perché *"becoming sustainable requires a lot of scientific knowledge"*.

Il successo derivante dall'implementazione della sostenibilità dipende dai manager e proprietari d'impresa, in particolare dal loro atteggiamento personale e coinvolgimento nelle problematiche ambientali e sociali. Secondo l'A Higg Index è buon framework perché responsabilizza tutti gli attori della supply chain e permette di comunicare con i clienti e dal punto di vista interno dell'impresa esso permette di guidare le politiche in tema di sostenibilità.

*"Change is needed as without change there is no improvement."*

Per la B la sostenibilità vuol dire: *“providing the needs of the current generation without destroying anything”*. L'impresa B ha dichiarato che la sostenibilità è stata implementata al suo interno sin dall'inizio della sua esistenza, perché essa costituiva un elemento imprescindibile della cultura aziendale. L'arrivo di Higg index è stata un'iniziativa del tutto volontaria, in quanto l'impresa già in precedenza possedeva dei programmi a favore della sostenibilità sviluppati indipendentemente: *“We don't care about our competitors or customer [...] I mean we are driven by our internal target for sustainability and we are just going on”*. Higg Index contribuisce al raggiungimento della supply chain sostenibile, particolarmente rilevante nei processi dell'approvvigionamento *“as we make sure that our suppliers have sustainability policies too”*.

Il ruolo più importante spetta all'amministratore delegato e consiglio d'amministrazione: *“if they are convince to do the things you are almost at the good point”*.

La supply chain sostenibile nella moda è una *“challenge across the globe”*. Indubbiamente è un processo laborioso (step by step) e interminabile che richiede l'adozione di un approccio educativo verso i clienti business, clienti finali e verso l'intera società. Richiede senz'altro di relazionarsi con i fornitori e di coinvolgerli direttamente nell'implementazione di sostenibilità. L'impresa B per esempio effettua dei controlli annuali per controllare lo stato di cose.

*“For me talking about sustainability is talking about the responsibility.”*  
*Cit. Manager dell'impresa H*

La sostenibilità ha una duplice natura (oltre ovviamente all'aspetto economico). Essere un'impresa socialmente responsabile vuol dire trattare in modo equo i lavoratori. La sostenibilità ambientale si pone come obiettivo quello di ridurre l'uso di risorse naturali e limitare il danneggiamento dell'ambiente naturale. L'impresa H rappresenta un approccio che, dopo aver analizzato la letteratura e altre imprese del settore, sembra vada contro corrente oppure stia un passo avanti rispetto al settore di appartenenza. Il manager intervistato ha confermato *“Yes, for me the sustainability in apparel supply chain is based mainly on social sustainability”*. Infatti, alla richiesta di dare una sua definizione della sustainable fashion supply chain ha indicato al primo posto *“looking up if the worker is receiving the right wages and conditions”* per poi concentrare gli sforzi sugli aspetti ambientali. Higg Index da questo punto di vista potrebbe aiutare a migliorare le performance delle supply chain ma le

imprese internamente devono ancora imparare molto. Un ruolo cruciale nei processi di miglioramento delle performance in tre dimensioni della sostenibilità lo svolge la collaborazione con i fornitori.

*“We are all responsible for the achievement of sustainability.”  
Cit. Manager dell’impresa K*

Sustainable fashion supply chain per l’impresa K vuol dire *“delivering the product that would be good for the customer”*. L’impresa K vede la sostenibilità come il risultato delle azioni portate avanti da tutti i membri delle supply chain, che dovrebbero causare *“at least less harm towards society and environment”*.

*“I believe that achieving the sustainable supply chain is possible, if we are going to follow up our efforts.”  
Cit. Manager dell’impresa C*

L’impresa C è un membro fondatore della Sustainable Apparel Coalition che da anni ha adottato il codice di condotta e diversi programmi di sostenibilità basati sugli elementi *“People, Planet, Product and Community”*. Ha dichiarato i principi etici sono stati incorporati nel business sin dall’inizio.

La valutazione delle performance sostenibili, e Higg Index in particolare, permette all’impresa C di migliorare i risultati ambientali e sociali. L’impresa C dopo l’introduzione del Higg Index ha creato il cosiddetto *“improvement team”* che raggruppa trasversalmente i diversi ruoli aziendali, ma anche i responsabili dei siti produttivi con le performance inferiori. Il miglioramento che è la parola chiave per l’azienda C che vuol dire *“have to do value added activities for internal improvement”*.

*“Sustainability means taking care of environmental impact and balancing financial impact as well.”  
Cit. Manager dell’impresa D*

La supply chain sostenibile è *“pretty good experience”* ma il suo raggiungimento si basa su almeno due elementi essenziali: la trasparenza, risorse, know how e conoscenza. La trasparenza richiede da parte di diverse imprese di condividere le performance raggiunte – *“at the end we are working for the common goal”*.

*“For me sustainability means quality management”*

L'impresa F si definisce come un *"very green manufacturer"* che aveva investito nei programmi a favore di sostenibilità molto prima che l'Higg Index fosse stato introdotto. Ciò nonostante l'azienda F ha deciso di adottare il Higg Index perché è stato richiesto da un cliente business. Il raggiungimento della supply chain sostenibile dipende dalla catena di fornitura stessa, dalla logistica e le pratiche di approvvigionamenti.

*"The industrial approach is good because you have a standard to measure the sustainability to achieve a common goal."*  
*Cit. Manager dell'impresa G*

I fornitori e produttori del packaging possono contribuire allo sviluppo, implementazione e mantenimento dei programmi di sostenibilità attraverso un approccio collaborativo che coinvolge il customer. In questo modo la sostenibilità della supply chain potrà essere assicurata se *"The whole supply chain is made of different parts, all have to adopt the sustainable approach"*.

*"Higg Index has a potential to become the industry standard."*  
*Cit. Manager dell'impresa J*

L'environmental manager ha dichiarato che la sostenibilità di per sé non comporta dei benefici finanziari: *"I mean, we can have return of investments for the improvement of the energy efficiency but the higg index does not impact our bottom line directly"*. L'impresa J ha deciso di adottare il Higg Index su richiesta di un suo cliente più importante.

L'azienda J ha svelato di non poter esprimersi sulle tematiche dell'ethical sourcing in quanto *"it is the customer that chooses for them the suppliers of raw materials"*.

La misurazione delle performance sostenibili di base è raggiungibile da tutte le imprese perché nella fase iniziale Higg Index non richiede nessun investimento che risulta invece necessario *"if you want to improve your sustainability performance, then some investments will be surely needed"*.

I benefici derivanti dall'adozione del Higg Index non sono immediati e diretti -*"Payback is not fast"*-, ma visibili piuttosto a lungo termine. Higg Index *"can be a good communication tool in b2b relationship: several clients told us that we were chosen as a business partner because we are applying the Higg Index currently"*.

Il lavoro di tutta industria è cruciale per il raggiungimento della sostenibilità; in particolare “we have to convince our competitors who don't use the higg index”. I clienti finali hanno la possibilità di scegliere e spesso “they are not likely to pay more because of the fact that we use the Higg Index”.

*“We believe in the Sustainable Fashion Supply Chain.”  
Cit. Manager dell'impresa L*

L'azienda L possiede al suo interno il *sustainability department* che orienta le sue azioni verso i quattro elementi: *environmental protection, technical and facility management, staff care and community care*. Il raggiungimento di sostenibilità nelle fashion supply chain è possibile attraverso: un'adeguata cultura aziendale, il lavoro condiviso di tutte le parti della supply “to work toward a common goal”, la fiducia e la partecipazione. La condivisione riguarda anche la pubblicazione delle performance sui siti web, attraverso per esempio il sustainability reporting, in quanto “this message is supporting our journey”.

*“We want to minimize the negative impact of our business activities on the environment and create the right place for our workers”  
Cit. Manger dell'impresa M*

L'impresa M ha deciso di adottare autonomamente il Higg Index, anche se accade spesso che nell'industria delle moda le richieste per la sostenibilità provengono dai clienti business analogamente agli standard come ISO 14001.

*“Sustainability for me is environmental and social compliance and quality.”  
Cit. Manger dell'impresa O*

È un'impresa che è da poco diventata un membro della Sustainable Apparel Coalition che interpreta la sostenibilità nella supply chain come un approccio nuovo e “quite difficult challenge and step by step process”. Data la novità è un processo che richiede numerose risorse. Nonostante le difficoltà, come dichiarato dal manager dell'azienda O “if it's a trend, we are going to be compliant with”. La volontà di uniformarsi allo standard di settore è più forte per i clienti strategici e profittevoli. Si può notare come essa punti alla trasparenza, essendo l'unica di tutto il set d'indagine ad aver pubblicato sul proprio sito il risultato del Higg Index.

### 3.3.5. Alcune osservazioni finali

Da questi primi risultati si evince l'importanza delle risorse umane e della cultura organizzativa nel perseguimento della sostenibilità della supply chain. Ciò che accomuna le imprese eccellenti dal punto di vista di questi aspetti è senz'altro l'entusiasmo nell'accoglimento delle nuove sfide e un'irrefrenabile volontà di orientare le azioni secondo il miglioramento continuo. Le imprese performanti sopra la media dell'industria, cioè quelle che hanno già raggiunto il terzo livello del Higg Index sia nella sostenibilità ambientale che quella sociale, sono guidate dagli intenti spesso puramente volontari. Nonostante le ottime performance, stanno continuando ad investire nella sostenibilità perché, come espresso dal manager dell'azienda C *"we do not know how good we are"*. Higg Index dà la possibilità di condividere i livelli delle performance raggiunte con gli altri membri, ma sarà comunque difficile comprendere quando la sostenibilità verrà pienamente realizzata. Per questo motivo un approccio di tipo reiterativo, anche attraverso la ruota di Deming- Plan, Do, Check, Act, potrebbe rivelarsi un ottimo strumento per il miglioramento delle performance.

Un ulteriore elemento che contribuisce alla diffusione di sostenibilità, che va al di là degli aspetti interni all'azienda, è la collaborazione con i membri della supply chain. Le imprese produttrici giocano in tal senso un ruolo rilevante, perché possono richiedere ai propri fornitori di adeguarsi alle politiche e programmi che favoriscano il raggiungimento della supply chain sostenibile. Dall'altro canto, in alcuni casi sono stati proprio i customers delle aziende analizzate a richiedere loro di uniformarsi allo standard di riferimento, cioè Higg Index. Questa visione triadica, del produttore, fornitore e cliente è indubbiamente un passo importante verso la sostenibilità della supply chain.

## CONCLUSIONI

La gestione sostenibile della supply chain, divenuta ormai un imperativo di business, è un fenomeno cross-settoriale sviluppatosi anche globalmente. In questo contesto, c'è un forte bisogno espresso dall'impresa e dai suoi stakeholders ad orientare le proprie azioni verso l'integrazione di sostenibilità nelle proprie strategie. In più, il possesso da parte di alcune imprese eccellenti (operanti nel settore logistico e in quello del fashion) di strategie di sostenibilità sembra confermare la prontezza ad accogliere le sfide che costituiscono una base indispensabile per il raggiungimento dell'obiettivo dello sviluppo sostenibile. Indubbiamente, gli sforzi promossi all'interno delle imprese sono importanti, ma ormai non sufficienti per la realizzazione della supply chain veramente sostenibile. Oggi, la gestione degli interessi ambientali e sociali richiede l'adozione degli approcci che possano favorire il livello *meso* indicato da Lenssen (2006), cioè quello che si riferisce alle supply chain e all'industria nel suo insieme. Appare quindi evidente che la condivisione delle pratiche sostenibili e co-creazione di esse all'interno della supply chain costituisca un elemento imprescindibile per il successo della supply chain negli anni a venire. Resta sottinteso che i membri delle supply chain possono contribuire ugualmente al raggiungimento degli obiettivi che vanno oltre la creazione del profitto. L'iniziativa promossa dalla Sustainable Apparel Coalition in questo senso sembra di aver anticipato una tendenza che nel prossimo futuro richiederà alle imprese di muoversi verso la stessa direzione. Infatti, l'Higg Index che è stato sviluppato dall'industria e per l'industria, nasce dalla necessità di rendere le supply chain trasparenti attraverso la comprensione e la quantificazione degli impatti dei prodotti del fashion sull'ambiente e sul tessuto sociale, la creazione di uno strumento e del linguaggio comune per la diffusione di sostenibilità tra gli attori delle supply chain di riferimento.

### *Le implicazioni manageriali*

Questo lavoro propone un'analisi di gestione della sostenibilità in ottica della supply chain e dell'industria attraverso la classificazione di pratiche promosse dalle imprese analizzate internamente e nelle supply chain di riferimento. Alcune attività evidenziate in questo studio potrebbero costituire una piattaforma di riferimento nell'orientamento di tali azioni sia nell'introduzione di sostenibilità, ma anche nei processi di miglioramento delle performance raggiunte. L'industria della moda sta da qualche anno provando a migliorare la propria immagine investendo nelle iniziative che hanno come obiettivo, la promozione dei progetti orientati alla sostenibilità delle supply chain. Il compito più arduo si riferisce alla

corretta gestione dei processi che potrà essere realizzata, se saranno considerate tutte le fasi del prodotto: dal suo disegno, passando per i processi di logistica inversa, fino alla creazione delle closed loop supply chains. In questo senso la logistica costituisce uno strumento nella gestione di sostenibilità nelle supply chain. I manager d'impresa hanno una responsabilità non indifferente nello sviluppo e gestione della sostenibilità che rappresenta un importante punto di partenza nella creazione di un'impresa sostenibile. I procurement managers possono influenzare significativamente la gestione di sostenibilità durante i processi di selezione e valutazione dei fornitori, misurando le loro performance in tema di sostenibilità. Nello scenario competitivo caratterizzato dalla concorrenza tra le supply chain, il disegno delle pratiche sostenibili deve quindi prendere in considerazione il contributo di ogni attore della supply chain. Ovviamente, le possibili soluzioni per rispondere in tempi rapidi alle esigenze dei clienti finali sono molteplici. Il trend che coinvolgerà il settore della moda, pare non rimarrà immune al continuo bisogno di avere un determinato prodotto nei tempi più brevi possibile, ma le soluzioni che saranno sviluppate dovranno tenere in mente le prerogative di sostenibilità.

### *Prospettive di ricerca*

Il lavoro fin qui svolto ha permesso di evidenziare il ruolo, le modalità e gli strumenti che diversi attori delle supply chain possono adottare nella diffusione della sostenibilità al loro interno attraverso le iniziative orientate alla promozione degli interessi ambientali e sociali. E' stato dimostrato come la collaborazione industriale possa sostenere e accelerare l'implementazione delle pratiche sostenibili da parte delle imprese, a favore delle supply chain. In quest'ottica, è particolarmente interessante osservare una prospettiva relazionale che si può instaurare tra l'impresa e la sua supply chain, dove la prima contribuisce autonomamente alla costruzione della sostenibilità per diffonderla poi nell'ambiente esterno, e simultaneamente è la supply chain a richiedere all'impresa di innovare il proprio modello di business per essere conforme agli standard industriali. Le nuove e fertili direzioni di ricerca futura potrebbero essere guidate dall'intento di voler generalizzare i risultati attraverso l'estendibilità dei casi studiati. L'ampliamento del campione per le analisi future potrebbe svolgersi attraverso lo studio del contributo dei diversi attori della supply chain, per esempio dei designers e retailers, per valutare il loro impatto sulla creazione della supply chain sostenibile. Un ulteriore spunto per tracciare una linea di ricerca potrebbe focalizzarsi sulla supply chain di un determinato prodotto dalla sua ideazione, produzione, distribuzione, uso, fino alla riemissione nel circolo, cioè nelle supply chain dell'abbigliamento oppure in altri

settori. Tale indagine probabilmente potrebbe permettere di comprendere i fattori abilitanti e gli ostacoli alla gestione sostenibile della supply chain. Uno studio sulle motivazioni che spingono le imprese con ottimi livelli di performance a continuare a investire nelle politiche orientate verso il contesto socio-ambientale, potrebbe perfettamente completare questo percorso di ricerca. Agli occhi di scrive potrebbe costituire un'interessante area di ricerca l'attuazione di collaborazioni cross-settoriali a favore della supply chain sostenibile.

## Bibliografia

Abbassi M., Nilsson F. (2012), “Themes and challenges in making supply chains environmentally sustainable”, *Supply Chain Management*, vol. 17, n. 5, pp. 517-530.

Ageron B., Gunaskaran A., Spalanzani A. (2012). “Sustainable supply management: an empirical study”, *Journal of Production Economics*, vol. 140, n. 1, pp.168-182

Ahi P., Searcy C. (2013), “A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management”, *Journal of Cleaner Production*, n.52, pp. 329-341

Andersen, M., Skojett-Larsen, T. (2009) “Corporate social responsibility in global supply chains”, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 14, n.2, pp. 75-86.

Antai I., (2011a), “A Theory of the Competing Supply Chain: Alternatives for Development”, *International Business Research*, vol. 4, n. 1, pp. 74-85

Antai I., (2011b), "Supply chain vs supply chain competition: a niche-based approach", *Management Research Review*, vol. 34, n. 10, pp. 1107-1124

Antai I., Olson H., (2013), "Interaction: a new focus for supply chain vs supply chain competition", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 43, n.7 pp. 511-528

Aras G., Crowther D., (2009), "Making sustainable development sustainable", *Management Decision*, vol. 47, n. 6 pp. 975 – 988

Arrigo E., (2015), *Market-Driven management e imprese globali del fast fashion*, Giappichelli, Torino

Ashby, A., Hudson-Smith, M, Shand R., (2013) “*From Principle to practice. Embedding sustainability in clothing supply chain strategies*”, pp. 61-82, in *Sustainability in Fashion and Textiles: Values, Design, Production and Consumption* (a cura di) Miguel Angel Gardetti, Ana Laura Torres, Greenleaf Publishing, Sheffield, UK

Ashby, A., Leat, M., Hudson-Smith, M. (2012), “Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature”, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol.17 n. 5, pp. 497-516

Azevedo, S., Carvalho, H., Machado, V.C. (2011) “The influence of green practices on supply chain performance: a case study approach”, *Transportation Research Part E*, vol. 47, pp.850-871.

Bai, C., Sarkis, J., (2010) Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies, *International Journal of Production Economics*, vol.124, n.. 1, 252-264

Baldassarre F., (2013) *Global sourcing: Opportunità e sfide gestionali*, EGEA, Milano

Banomyong, R., (2005), “The impact of port and trade security initiatives on maritime supply chain management”, *Maritime Policy and Management*, vol. 32 n. 1, pp. 3-13.

Barendt, R., Musiolek B., (2005) “Workers’ Voices: The situation of women in the Eastern European and Turkish garment industries”, *Clean Clothes Campaign & Evangelische Akademie Meißen*, <https://www.cleanclothes.org/resources/national-cccs/05-workers-voices.pdf> (14-04-2016)

Beske P., Land A., Seuring S., (2014), “Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature”, *International Journal of Production Economics*, vol. 152, pp. 131-143

Bhardwaj, V., Fairhurst, A., (2010), “Fast fashion: response to changes in the fashion industry”, *International Review of Retail Distribution & Consumer Research*, vol. 20, pp.165-173

Bini V. (2011), *La supply chain della moda. Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio*, Management Tools, Franco Angeli, Milano

Bouten, L., Everaert, P., Van Liedekerke, L., De Moor, L., Christiaens, J., (2011) Corporate social responsibility reporting: a comprehensive picture?, *Accountability Forum*, vol. 35, n.3, pp.187-204.

Bouzon, M., Govindan, K.,(2015) “Reverse Logistics as a Sustainable Supply Chain Practice for the Fashion Industry: An Analysis of Drivers and the Brazilian Case”, pp. 85-104 in *Sustainable Fashion Supply Chain Management*, Choi, T-M., Cheng, T. C. E. (eds.). Springer (Springer Series in Supply Chain Management)

Bowen H., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York

Bowen, F.E., Cousins, P.D., Lamming, R.C., Faruk, A.C. (2011), “The role of supply management capabilities in green supply”, *Production and Operations Management*, vol. 10, n. 2, pp.174-189

Boyaci, T., Gallego, G., (2004) “Supply chain coordination in a market with customer service competition” *Production and Operations Management*, vol.13, n.1, pp.3-22.

Brandenburg M., Govindan K., Sarkis J., Seuring S. (2014), “Quantitative models for sustainable supply chain management: Developments and directions”, *European Journal of Operational Research*, vol. 233, n. 2, pp. 299-312

Brun, A., Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., Miragliotta, G., Ronchi, S., Sianesi A., Spina G., (2008) “Logistics and supply chain management in luxury fashion retail: Empirical investigation of Italian firms”, *International Journal of Production Economics*, vol.114, n.2, pp. 554-570.

Buck B., Espinach L., Söderberg S., (2014), “GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction”, *Global Reporting Initiatives*, Amsterdam, pp.1-44 [http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000\\_2014-01-28.pdf](http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf) (13-04-2016).

Burritt, R., Schaltegger, S., (2014) “Accounting towards sustainability in production and supply chain”, *The British Accounting Review*, vol. 46, pp.327-343

Byrch, C., Kearins, K., Milne, M. and Morgan, R. (2007), “Sustainable ‘what’? A cognitive approach to understanding sustainable development”, *Qualitative Research in Accounting and Management*, vol. 4, n. 1, pp. 26-52.

Calabrese, A., Costa, R., Levialdi, N., Menichini, T., (2015) “A fuzzy analytic hierarchy process method to support materiality assessment in sustainability reporting”, *Journal of Cleaner Production* , vol. 121, pp.248-264

Carroll A.B., (1979)“A three-dimensional conceptual model of corporate performance”, *Academy of management review*, vol. 4, n. 4, pp. 497-505.

Carroll, A., (1991) “The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, vol.34, n.4, pp. 39-48.

Carter C.R., Rogers D.S., (2008)“A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, vol. 38, n. 5, pp. 360-387.

Choi, D.Y., Gray, E.R., (2008) “The venture development processes of sustainable entrepreneurs”, *Management Research News*, vol. 31, n.8, pp. 558-569

Chopra S., Meindl P., (2010), *Supply chain management: strategy, planning, and operation*, 4th ed., Pearson Education,Inc, New Jersey

Christopher M. (1992), *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, London

Christopher, M. (1998), *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, 2nd. ed. , Harlow, Prentice Hall

Christopher, M. (2005), *Supply chain management. Creare valore con la logistica*, Pearson.

Christopher, M.G., (1998). *Relationships and Alliances: embracing the era of network competition*. pp. 272–284 in Gattorna, J. (Ed.), *Strategic Supply Chain Management*, Gower Press, England, Hampshire,

CKinetics (2010) *March to sustainability Report*, [www.ckinetics.com/MarchToSustainability2010/](http://www.ckinetics.com/MarchToSustainability2010/) (12-03-2016)

Clancy G., Froling M., Peters G., (2015) “Ecolabels as drivers of clothing design”, *Journal of Cleaner Production*, vol.99, pp. 345-353

Closs D., Speier C., Meacham N., (2011) “Sustainability to support end-end-end value chains: the role of supply chain management”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 1, pp. 101-116.

Coles R., Mc Dowell D., Kirwan M.J., (2003) *Food Packaging Technology*, Blackwell, Oxford

Coniato F., Caridi M., Crippa L., Moretto A., (2012) “Environmental sustainability in fashion supply chains: an exploratory case based research”, *International Journal Production Economics*, vol.135, pp. 659-670

Cozzolino A., Wankowicz E., Massaroni E., Kleinaltenkamp M.(2015) “*Sustainable supply chain management needs sustainable logistics services. The strategic role played by logistics service providers*”, Atto di congresso in volume Naples Forum on Service

Cozzolino A., Wankowicz E., Massaroni E. (2016) ”*Cross-collaborative supply chains. How logistics services contribute to social responsibility*” Atto di congresso in volume QMod- ICQSS International Conference on Quality and Service Sciences, pp.58-68

Cozzolino A., Wankowicz E., Massaroni E. (2017) “*Agility learning opportunities in cross-sector collaboration. An exploratory study*” in Handbook of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management Palgrave Macmillan (forthcoming)

Cozzolino, A. (2009) Operatori logistici. Contesto evolutivo, assetti competitivi e criticita` emergenti nella supply chain, Cedam, Padova

Dalal-Clayton B., Bass, S., (2002) Sustainable Development Strategies, 1ed. Earthscan Publications Ltd, London

Darley, J.M., Latanè, B. (1968), “Bystander intervention in emergencies: diffusion of responsibility”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 8, n. 4, pp. 377-83.

Davis K.,(1973) “The case for and against business assumption of social responsibilities”, *Academy of Management Journal*, vol. 16, n. 2, pp. 312-322.

De Brito M.P., Carbone V., Meunier Blanquart, C., (2008)“Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance”, *International Journal of Production Economics*, vol.114, n. 2, pp. 534-553

Delmans M.A., Burbano V.C. ,(2011),“The drivers of greenwashing”, *California Management Review*, vol. 54, n. 1, pp. 64-87.

Deloitte (2013), “Fashioning sustainability” [www.deloitte.com/assets/Dcom-Denmark/Local%20Assets/Documents/Din\\_branche/Tekstil\\_og\\_beklaedning/CSR](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Denmark/Local%20Assets/Documents/Din_branche/Tekstil_og_beklaedning/CSR) (15-06-2015)

DeSimone L.D., Popoff F., (1997) Eco-Efficiency: The Business Link to Sustainable Development, MIT Press, Massachusetts

Diabat A., Govindan K. (2011) “An analysis of the drivers affecting the implementation of green supply chain management”, Resources, *Conservation and Recycling*, vol.55 n.6, pp.659-667

Diesendorf M. (2000), *Sustainability and sustainable development*, in D. M., D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, P. Sutton, *Sustainability: The corporate challenge f the 21st century*, Allen&Unwin, Sydney

Dodd, E.M.J. (1932), “For whom are corporate managers trustees?”, *Harvard Law Review*, vol. 45, n.7, pp.1145-1163

Dyllick, T., Hockerts, K., 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment* , vol.11, n.. 2, pp. 130–141

Elkington J. (1998), *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, Capstone

Emmelhainz, M. A., Adams, R. J., (1999) “The apparel industry response to “sweatshop” concerns: A review and analysis of codes of conduct”, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 35, n.2, pp.51-57.

Eriksson D., Svensson G., (2016), “A balance model of theoretical sustainability-framework and propositions”, *Corporate Governance*, vol. 16 n.1, pp.21-34

European Commission (2011) “Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action”, MEMO/11/730, Brussels

Farahani R. Z., Rezapour S., Drezner T., Fallah S., (2014) “Competitive supply chain network design: An overview of classifications, models, solution techniques and applications”, *Omega*, vol.45, pp.92-118

Fassin, Y., Van Rossem, A., (2009), “Corporate governance in the debate on CSR and ethics: sensemaking of social uses in management by authorities and CEOs”, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 17, n. 5, pp. 573-593.

Feijoo F.B., Romero S., Ruiz S. (2014), “Commitment to Corporate social responsibility measured through global reporting initiative reporting: factors affecting the behavior of companies”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 81, pp.244-254.

Firoz, N. M., Ammaturo, C. R. (2002) “Sweatshop labour practices: the bottom line to bring change to the new millennium case of the apparel industry”, *Humanomics*, vol.18, n.1, pp.29-45.

Fitzpatrick L., Verghese K., Lewis H.. (2012), *Developing the strategy in* Verghese K., Lewis H., Fitzpatrick L. (Editors), *Packaging for sustainability*, Springer, London

Fletcher K., Tham M. (2014) *Routledge Handbook of Sustainability and Fashion*, 1 Ed., New York

Font, X., Tapper, R., Schwartz, K., Kornilaki, M. (2008), “Sustainable supply chain management in tourism.”, *Business Strategy and the Environment*, vol.17, n.4, pp. 260-271.

Ford D.I, Snehota I., Gadde L.E, Hakansson H. (2003), *Managing Business Relationships*, 2nd Edition John Wiley& Sons 2011, New York

Frederick W.C. (1960), “The Growing Concern Over Business Responsibility”, *California Management Review*, n. 2, pp. 54-61

Frias-Aceituno, J.V., Rodriguez-Ariza, L., Garcia-Sanchez M., (2014), “Explanatory Factors of Integrated Sustainability and Financial Reporting”, *Business Strategy & the Environment*, vol. 23, n.1, pp. 56-72.

Friedman M. (1970), “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”, *New York Times Magazine*, September 13.

Friedland J. (2009), *Doing Well and Good: The Human Face of the New Capitalism (Ethics and Practice)*, Information Age publishing, North Carolina

Fulton, K., Lee, S. E. (2013), “Assessing sustainable initiatives of apparel retailers on the internet”, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, vol.17, n.3, pp. 353-366.

Gallinaro, S., Grando A., Massaroni E (2001) "La produzione modulare. Prassi emergenti e potenziali filoni di ricerca" *Sinergie*, n. 55, pp. 54-66

Gardetti M.A., Torres A.L. (2013) *Sustainability in Fashion and Textiles. Values, Design, production and consumption*, Greenleaf Publishing,

Jimenez C., Sierra V., Rodon J., (2012) "Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line", *International Journal of Production Economics*, vol. 140, n.1, pp.149-159

Gold S., Heikkurinen P., (2013), "Corporate responsibility, supply chain management and strategy", *Journal of Global Responsibility*, vol. 4, n. 2 pp. 276 – 291

Golinelli G.M., Volpe L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.

González-Benito, J., González-Benito, Ó., (2006) "A review of determinant factors of environmental proactivity", *Business Strategy and the environment*, vol., 15, n.2, pp.87-102.

Goodpaster K.E. (1983) "The concept of corporate responsibility", *Journal of Business Ethics* vol.2, n.1, pp.1-22.

Govindan, K., Soleimani, H., Kannan, D., (2015) "Reverse logistics and closed-loop supply chain: A comprehensive review to explore the future", *European Journal of Operational Research* vol. 240, n.3, pp.603-626

Gray, R., Bebbington, J.,(2001) *Accounting for the Environment*, 2nd Edition, Sage, London

Greenhalgh, L., (2001) *Managing strategic relationships. The key to business success*, The Free Press

GRI G4 (2014) *Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4* ., [http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000\\_2014-01-28.pdf](http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf) (03-03-2016)

GRI (2013), *Implementation Manual*, [www.globalreportinginitiative.org](http://www.globalreportinginitiative.org) (03-03-2016)

Hahn R., (2011), "Integrating corporate responsibility and sustainable development", *Journal of Global Responsibility*, vol.2, n. 1 pp. 8-22

Hahn, R., Kühnen, M. (2013) "Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research", *Journal of Cleaner Production*, vol. 59, pp.5-21.

Håkansson, H., Snehota, I. (1995) *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.

Hannan, M.T., Freeman, J. (1989) *Organizational Ecology*, Harvard University Press

Hart S.L., Milstein M.B., (2003) "Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*", vol. 17, n. 2, pp. 56-67.

Hassini E., Surti C., Searcy C. (2012), "A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics", *International Journal of Production Economics*, vol. 140, n. 1, pp. 69-82.

Haughton, G., (1999) "Environmental justice and the sustainable city", *Journal of Planning Education and Research*, vo. 18, n.3, pp. 233-243

Høgevoid, N., Svensson, G., Wagner, B., Petzer, D., Klopper, H.B, Sosa, J.C, Padin, C., Ferro, C.(2014) "Sustainable business models: corporate reasons, economic effects, social boundaries, environmental actions and organizational challenges in sustainable business practices", *Baltic Journal of Management*, vol. 9, n. 3, pp. 357-380

Hutchins, M. J., Sutherland, J. W. (2008) "An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions" , *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, n.15, pp. 1688-1698

Isaksson R., Steimle U., (2009),"What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?", *The TQM Journal*, , vol. 21, n. 2, pp. 168 - 181

Jacobs M. (1991), *The green economy: environment, sustainable development and the politics of the future*, Pluto Press, London

Ketola, T. (2008), "A holistic corporate responsibility model", *Journal of Business Ethics*, vol. 80 n. 3, pp. 419-435.

Kourula A., Halme M., (2008),"Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: an exploration of business and societal outcomes", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, vol. 8, n. 4, pp. 557-570

Kozlowski A., Cory S., Bardecki M., (2015), "Corporate sustainability reporting in the apparel industry: An analysis of indicators disclosed", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 64, n.3, pp.377-397

KPMG (2011) "International Survey of Corporate Responsibility Reporting", KPMG International, New York,  
<https://www.kpmg.com/PT/pt/n.uesAndInsights/Documents/corporateresponsibility2011.pdf>  
(13-04-2015)

KPMG (2013) "New supply chain requirements"  
<http://www.kpmg.com/AU/en/n.uesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/gri-g4-guidelines-impact-reporting-june-2013.pdf> (13-05-2016)

Krippendorf, K. (1980), *Content analysis: An introduction to its methodology*, Sage, Beverly Hills, CA

Krueger, A.O. (1998) "Why trade liberalisation is good for growth", *The Economic Journal*, vol. 108, n. 450, pp. 1513-22.

Kruse,E., Storm Rasmussen, V., "Sustainable fashion is sustainable growth",  
<http://www.b.dk/kommentarer/baeredygtig-mode-er-baeredygtig-vaekst> (15-01-2016)

Kujala J., Rehbein K., Toikka T., Enroth J., (2013),"Researching the gap between strategic and operational levels of corporate responsibility", *Baltic Journal of Management*, vol. 8, n. 2, pp. 142-165

Lancioni, R. A., (2000) "New developments in supply chain management for the millennium", *Industrial Marketing Management*, vol.29, n.1, pp. 1-6.

Laosirihongthong, T., Adebajo, D., Choon Tan, K., (2013) “Green supply chain management practices and performance”, *Industrial Management & Data Systems*, vol.113, n.8, pp.1088-1109

Lee, H. L., (2002) “Aligning supply chain strategies with product uncertainties”, *California Management Review*, vol.44, n. 3, pp.105-119

Lee, S. M., Tae Kim, S., Choi, D. (2012) “Green supply chain management and organizational performance”, *Industrial Management & Data Systems*, vol. 112, n.8, pp.1148-1180.

Legendre S., Coderre, F., (2013) “Determinants of GRI G3 Application Levels: The Case of the Fortune Global 500”, *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, vol.20, n.3, pp.182-192

Lenßen G., (2006) “Corporate responsibility and competitiveness”, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, vol. 6 n.4

Li Y., Zhao Y., Shi D., Li X. (2014), “Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry”, *European Management Journal*, vol.32, pp.823-836

Linton J.D., Klassen R., Jayarman V. (2007), “Sustainable supply chains: An introduction”, *Journal of Operations Management*, vol. 25, n. 6, pp.1075-1082.

Lozano R., (2008) “Envisioning sustainability three-dimensionally”, *Journal of Cleaner Production*, vol.16, pp.1838–1846

Lozano, R. (2012) “Towards better embedding sustainability into companies’ systems: an analysis of voluntary corporate initiatives”, *Journal of Cleaner Production*, n. 25, pp.14-26

Lozano-Ros R., (2003) “Sustainable development in higher education. Incorporation, assessment and reporting of sustainable development in higher education institutions” in IIIEE, Lund University, Lund

Ludeke-Freund, F. (2009) “*Business model concepts in corporate sustainability contexts from rhetoric to a generic template for ‘business models for sustainability’*” [www2.leuphana.de/umanagement](http://www2.leuphana.de/umanagement) (13-06-2015)

Lummus, R.R., Vokurka, R.J., (1999) “Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines”, *Industrial Management & Data Systems*, vol. 99 n.1, pp. 11-17

Mahoney L.S., Thorne L., Cecil L., LaGore W., (2013) “A research note on standalone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing?” *Critical Perspectives on Accounting*, vol.24, n.4, pp. 350-359

Marimon F., Alonso-Almeida M.M., Rodriguez M.P., Cortez K.A, (2012) “The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point?”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 33, pp. 132-144

Markley, M.J., Davis, L. (2007), “Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 37, n. 9, pp. 763-774.

Massaroni E. (1992), *La logistica nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova

Massaroni E., Cozzolino A. (2012), *Modelli della produzione industriale*, Cedam, Padova

Massaroni E., Cozzolino A., Calabrese M, Wankowicz E., Fiore M., (2015), *Sustainability reporting degli operatori dei servizi logistici in Europa – prime evidenze empiriche*”, Atto di comunicazione a congresso AIDEA

Massaroni E., Cozzolino A., Calabrese M, Wankowicz E., Fiore M.,(2016) “*Reporting di sostenibilità degli operatori logistici in Europa: analisi degli indicatori*”, "Economia e Diritto del Terziario", 2/2016 (forthcoming)

Massaroni E., Cozzolino A., Wankowicz E.( 2015) “*Sustainability in supply chain management- a literature review*”, *Sinergie Italian Journal of Management* vol. 33, n. 98, pp 331-355

Massaroni E., Cozzolino A., Wankowicz E.(2016), “*Sustainability reporting of logistics service providers in Europe*”, *International Journal of Environment and Health*, vol. 8, n.1, pp.38-58

Massaroni E., Cozzolino A., Wankowicz E.(2014) ”*Sustainable supply chain management needs sustainable packaging*”, Atto di congresso in volume *Sinergie Italian Journal Of Management* intitolata “Manifattura: quale futuro”

Matten, D., Moon, J. (2008), “Implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, vol. 33, n. 2, pp. 404-24.

McGuire, J. (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill, New York

Mejías, A. M., Paz, E., Pardo, J. E. (2016) “Efficiency and sustainability through the best practices in the Logistics Social Responsibility framework”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 36, n.2, pp.164-199

Mentzer J.T., Dewitt, W., Keebler, J.S., Soonhoong, M., Nix, N.W., Smith, C.D., Zacharia, Z.G.(2001), “Defining supply chain management”, *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n. 2, pp. 1-25.

Mentzer J.T., Stank T. P., Myers M.B. (2006) “Why global supply chain” in *Handbook of Global Supply Chain Management* di John T. Mentzer, Sage Publication, Inc., New York

Michalski, R.(2006), “Computer-aided subjective assessment of factors disturbing the occupational human performance”, *Occupational Ergonomics*, vol.7, n.1, pp. 727-42

Miller T., de Matta R.E. (2008) “A Global Supply Chain Profit Maximization and Transfer Pricing Model”, *Journal of Business Logistics (Special Issue)*, vol.29, n. 1, pp.175-200

Min, H., Galle, W., (1997) “Green purchasing strategies: trends and implications”, *International Journal of Purchasing and Materials Management* , vol.33, n. 3, pp.10-17.

Moneva, J.M., Archel, P., Correa, C., (2006) “GRI and the camouflaging of corporate unsustainability”, *Accounting Forum*, n. 30, pp.121-137

Montiel I.(2008) “Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability Separate Pasts, Common Futures”, *Organization & Environment*, vol.21, n.3, pp.245-269

Mostovicz E. I, Kakabadse Andrew, Kakabadse N.K., (2011) ”The four pillars of corporate responsibility: ethics, leadership, personal responsibility and trust”, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, vol. 11, n. 4, pp. 489-500

Nagurney A., Yu M. (2012) ”Sustainable fashion supply chain management under oligopolistic competition and brand differentiation”, *International Journal Production Economics*, vol. 135, pp.532-540

Nidumolu R.,Prahalad C.K., Rangaswami M.R. (2009), “Why sustainability is now the key driver of innovation”, *Harvard Business Review*, vol. 87, n. 9, pp. 56-64

OECD (2002) “Supply Chains and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. BSR Discussion paper in responsible supply chain management”, OECD Conference Centre, Paris, France, pp.1-30

Pagell M., Wu Z. (2009), “Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars”, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 45, n. 2, pp. 37-56.

Pascucci F., (2011) “Responsabilità sociale e questione etica nell’impresa”, *Sinergie*, n. 86, pp. 133-150

Perrini F., Tencati A., (2008) “Corporate social responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione d’impresa”, Egea, Milano

Poole, A.J., Church, J.S., Huson, M.G., (2008) “Environmentally sustainable fibers from regenerated protein”, *Biomacromolecules*, vol. 10, n.1, pp.1-8.

Porter, M. E., Kramer M.R., (2006) “Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review* , vol.84, n. 12, pp.78-92.

Porter M.E, Kramer M.R., (2011) “The big idea. Creating Shared value. How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth”, *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1-2, pp. 62-77.

Porter M.E., Van der Linde C. (1995) “Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship”, *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, n. 4, pp. 97-118

Priest, A., (2005) “Uniformity and differentiation in fashion”, *International Journal of Clothing Science and Technology* , vol.17, n.3, pp. 253–263

Rake Sir Michael, Grayson D., (2009), "Embedding corporate responsibility and sustainability - everybody's business", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, vol. 9, n. 4, pp. 395-399

Rao P., Holt D. (2005) “Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?”, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 25, n. 9, pp. 898-916.

Reid D. (1995) Sustainable development. An introductory guide, 1st edition, Earthscan publication Ltd, London

Resta B., Dotti S., Pinto R., Bandinelli R., Rinaldi R., Ciarapica F.E., (2014) "Practices for Environmental Sustainability in the Textile, Clothing and Leather Sectors: The Italian Case", *International Journal of Operations and Quantitative Management*, vol. 20, n. 3, pp.193-225

Rezapour S., Zanjirani R., Farahani R.Z., Dullaert W., De Borger B., (2014) "Designing a new supply chain for competition against an existing supply chain", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, vol.67, pp.124-140

Rice, J.B., Hoppe, R.M., (2001) "Supply Chain vs. Supply Chain: The Hype & the Reality", *Supply Chain Management Review*, vol.5, n.5, pp. 46-54

Risso, M. (2014), *Collaborazioni di settore per la sostenibilità nelle filiere internazionali*, FrancoAngeli, Milano

Roca L.C., Searcy C.(2012) "An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports", *Journal of Cleaner Production*, vol.20, pp.103-118

Rossi, S., Colicchia, C., Cozzolino, A., Christopher, M., (2013) "The logistics service providers in eco-efficiency innovation: An empirical study". *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 18 n.6, pp.583-603.

Rullani E., (1997 ) "Il ruolo dei servizi nella realtà dell'impresa moderna", *Sinergie*, n.42, pp.25-59

Rullani E., (2010), "Impresa e produzione di valore nell'era della complessità", *Sinergie*, n. 81, pp.225-242.

SAC (2012), "Sustainable apparel coalition", available at: [www.apparelcoalition.org/index.html](http://www.apparelcoalition.org/index.html) (3-05-2016)

Sahay, B.S., (2003) "Supply chain collaboration: the key to value creation", *Work Study*, vol. 52 n. 2, pp. 76-83.

Sarkis, J. (2012) "A boundaries and flows perspective of green supply chain management", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 17, n.2, pp. 202-216

Sathiendrakumar R., (1996) "Sustainable Development: passing fad or potential reality?", *International Journal of Social Economics*, vol. 23, n.4/5/6, pp.151-163.

Schoenherr, T., Modi, S. B., Benton, W. C., Carter, C. R., Choi, T. Y., Larson, P. D., Wagner, S. M., (2012)"Research opportunities in purchasing and supply management", *International Journal of Production Research*, vol.50, n.16, pp.4556-4579.

Schouten E. M.J., "Defining the corporate social responsibility of business from international law", *Managerial Law*, vol. 49 n.1-2, pp.16-36

Schouten E.M.J., (2007) "Defining the corporate social responsibility of business from international law", *Managerial Law*, vol. 49 n.1-2, pp.16-36

Sciarelli S. (2007), *Etica e Responsabilità Sociale nell'Impresa*, Giuffrè Editore, Milano

Sciarelli S., Tani M., (2015) “Sustainability and stakeholder approach in Olivetti from 1943 to 1960: a lesson from the past”, *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 33, n. 96, pp.19-36

Sebastiani R. (2013), *Corporate sustainability e competitività delle imprese. Lo sviluppo come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*, Franco Angeli, Milano

Sebastiani, R., Corsaro, D., Montagnini, F., Caruana, A., (2014) “Corporate sustainability in action”, *The Service Industries Journal*, vol.34, n.7, pp.584-603.

Seuring, S., Muller, M., (2008) “From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management”, *Journal of Cleaner Production*, vol.16, n.15, pp.1699-1710

Shen, L., Worrell, E., Patel, M.K., (2010) “Open-loop recycling: A LCA case study of PET bottle-to-fibre recycling”, *Resources, conservation and recycling*, vo. 55, n.1, pp.34-52

Siegel D.S. (2009) “Green Management Matters Only If It Yields More Green: An Economic/Strategic Perspective”, *Academy of Management Perspectives*, , vol.23, n.3, pp. 5-16.

Skjott-Larsen, T. (2007) *Managing the global supply chain*, Copenhagen Business School Press DK.

Spitzeck, H., Pirson, M., Amann, W., Khan, S., von Kimakowitz, E. (2009), *Humanism in Business: Perspectives on Responsible Business in Society*, Cambridge University Press, Cambridge

Srivastava, S.K. (2007) “Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review”, *International journal of management reviews*, vol. 9, n. 1, pp.53-80.

Storey, J., Emberson, C., Godsell, J., Harrison, A., (2006) “Supply chain management: theory, practice and future challenges”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, n. 7, pp.754-774.

Stubbs, W., Higgins, C., Milne, M. (2013) “Why do companies not produce sustainability reports?”, *Business Strategy and the Environment*, n. 22, pp.456-470.

Supino S., Sica D., (2011), “Nuovi paradigmi di rendicontazione d’impresa: il report integrato”, *Esperienze d’impresa*, vol.2, pp. 81-91

Svensson, G. (2007) “Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): conceptual framework and empirical example”, *Supply Chain Management: International Journal*, vol. 12, n. 4, pp.262–266

Svensson, G., Wagner, B. (2012), “Business sustainability and e-footprints on earth’s life and ecosystems – generic models”, *European Business Review*, vol. 24 n. 6, pp. 543-552.

Touboulic A., Walker H. (2015) “Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 45 n. 1/2, pp. 16 - 42

Turker, D., Altuntas R., (2014), “Sustainable supply chain management in the fast fashion Industry. An Analysis of corporate reports”, *European Management Journal*, vol. 32, pp. 837-849

Ueltschy, L., Ueltschy, M., Fachinelli, A. (2007), “The impact of culture on the generation of trust in global supply chain relationships”, *The Marketing Management Journal*, vol. 17, n. 1, pp. 15-26

Vachon, S., & Klassen, R. D. (2006) “Green project partnership in the supply chain: the case of the package printing industry”, *Journal of Cleaner Production*, vol.14, n.6, pp.661-671.

Van Marrewijk, M. (2003) “Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communication”, *Journal of Business Ethics*, vol. 44, pp. 95-105.

Van Marrewijk, M., Werre, (2003) “Multiple levels of corporate responsibility”, *Journal of Business Ethics*, vol.44, pp.107-119

Vargo S. L., Lusch R.F. (2008), “Why “service?”, *Journal of the Academy Marketing Science*, vol. 36, pp.25-38

Vargo, S.L.,Lusch, R.F. (2004), “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, , vol. 68, n. 1, pp. 1-17

Vecchi A., Buckley C. (a cura di) *Handbook of Research on. Global Fashion Management and Merchandising*, IGI Global, USA

Vollero A. (2013) “Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali”, *Sinergie, rivista di studi e ricerche*, n. 92, pp. 3-23

Von Weltzien Hoivik, H., Melé, D. (2009) “Can an SME become a global corporate citizen? Evidence from a case study”, *Journal of Business Ethics*, vol.88, n.3, pp.551-563.

Waddock, S. (2008) “Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility”, *Academy of Management Perspectives*, vol.22, n.3, pp. 87-108

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*, vol. 14,n.1, pp. 69-85

Wang, H.-F.,Gupta, S.M. (2011) “Green Supply Chain Management Product Life Cycle Approach”, McGraw-Hill Professional, New York,

Wankowicz E. (2016) “Sustainable fiber for sustainable fashion supply chain: where the journey to sustainability begins”, Atto di congresso in volume International Conference on Industrial Logistics, pp. 342-351

Wells P., Seitz M. (2005) “Business models and closed-loop supply chains: a typology”, *Supply Chain Management: International Journal*, vol.10, n.3, pp.249-251

Wells, G. (2013), *Sustainable Business: Theory and Practice of Business Under Sustainability Principles*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.

Werbach A., (2009) *Strategy for Sustainability: A Business Manifesto*, Harvard Business Press

White G.B.(2009) *Sustainability Reporting: Managing for Wealth and Corporate Health*, Business Expert Press

Wilburn, K., Wilburn, R. (2013) “Using global reporting initiative indicators for CSR programs” *Journal of Global Responsibility*, vol. 4, n. 1, pp. 62-75.

Willard, B. (2002) *The sustainability advantage*, New Society Publishers, Gabriola Island Canada

Winter M., Knemyer A.M. (2013) “Exploring the integration of sustainability and supply chain management Current state and opportunities for future inquiry”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 43, n. 1, pp.18-38.

Wolf C., Seuring S. (2010), “Environmental impacts as buying criteria for third party logistical services”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 40, n. 1, pp. 84-102.

Wood D.J. (1991), “Corporate social performance revisited”, *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 4, pp. 691-718

World Commission On Environment and Deveopment(1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.

Xiao, T., Yang, D. (2008) “Price and service competition of supply chains with risk-averse retailers under demand uncertainty”, *International Journal of Production Economics*, vol.114, n.1, pp. 187-200.

Yin, R. K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, 3rd ed., Sage Publications, Newbury Park

Zadek, S. (2004), “The paths to corporate responsibility”, *Harvard Business Review*, vol.82, n.12, pp.159-172

Zhang, D. (2006) “A network economic model for supply chain versus supply chain competition” *Omega*, vol.34, n.3, pp.283-295.

Zhu, Q., Sarkis, J., Geng, Y. (2005) “Green supply chain management in China: pressures, practices and performance”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, n.5, pp. 449-468

Business for social responsibility [www.bsr.org](http://www.bsr.org)

Centre for Sustainable Fashion [www.sustainable-fashion.com](http://www.sustainable-fashion.com)

Clean Clothes Campaign [www.cleanclothes.org](http://www.cleanclothes.org)

CSR - Australian Centre for Corporate Social Responsibility [accsr.com.au](http://accsr.com.au)

Global Reporting Initiative [www.gri.org](http://www.gri.org)

Sustainable Apparel coalition [www.apparelcoalition.org](http://www.apparelcoalition.org)

World business council for sustainable development [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)