

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Sede Amministrativa: Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali

CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA IN INGEGNERIA GESTIONALE ED ESTIMO
CICLO XXIX

**LE INIZIATIVE DI COLLABORAZIONE
IN OTTICA DI SOSTENIBILITÀ
LUNGO LA SUPPLY CHAIN**

Tesi redatta con il contributo finanziario della Fondazione Studi Universitari (FSU) di Vicenza

Coordinatore: Ch.mo Prof. Cipriano FORZA

Supervisore: Ch.mo Prof. Andrea VINELLI

Co-Supervisore: Ch.ma Prof.ssa Pamela DANESE

Dottorando: Andrea LION

SOMMARIO

Il presente elaborato ha l'obiettivo di approfondire il tema della sostenibilità, in particolare studiando ed inquadrando al meglio la dinamica delle relazioni di collaborazione instaurate con le organizzazioni della supply chain al fine di aumentare i livelli di sostenibilità della singola azienda e dell'intera filiera. La letteratura scientifica sottolinea la rilevanza di tale dinamica al fine dell'ottenimento di migliori performance di sostenibilità, tuttavia è possibile rilevare come tale filone sia ancora poco sviluppato oggi, complice anche la sua recente definizione. In particolare, dopo un'introduzione al tema, nel primo capitolo, grazie ad una *systematic literature review* vengono dapprima presentati i concetti di sostenibilità e di sustainable supply chain management, quindi si analizzano e trattano dal punto di vista della letteratura scientifica tre tematiche ancora poco esplorate all'interno del contesto delle relazioni con i fornitori in ottica di sostenibilità: il ruolo e profilo dei fornitori, il contesto che condiziona la relazione, il percorso verso la realizzazione di una supply chain sostenibile e il relativo timing per l'inclusione dei fornitori.

Nello specifico, nel secondo capitolo si analizza il ruolo dei fornitori all'interno della relazione. Attraverso l'analisi di dodici casi studio si individuano pratiche e driver percepiti da altrettanti fornitori di grandi case di moda. I risultati portano allo sviluppo di una tassonomia che identifica quattro diversi profili di fornitori con cui un'azienda focale può interfacciarsi in ottica di sostenibilità. I risultati gettano luce sulla prospettiva dei fornitori, spesso dimenticata.

Nel terzo capitolo si analizza il contesto che condiziona la relazione. A partire dall'analisi di 262 organizzazioni appartenenti a svariate nazioni e settori industriali, si identificano come i driver e gli enabler alla sostenibilità variano a seconda dei diversi livelli di implementazione di pratiche di monitoraggio e collaborazione con la fornitura. I risultati permettono di identificare una serie di dinamiche interessanti che sottolineano l'importanza di adottare una visione specificatamente legata ai diversi livelli di implementazione di pratiche di relazione con i fornitori, non limitandosi ad una logica semplificata di presenza/assenza delle stesse.

Infine, nel quarto capitolo si analizza il percorso che un'azienda può seguire verso la realizzazione di una supply chain sostenibile. Viene sviluppata una prima ipotesi di road-map a partire da un'analisi documentale di tre grandi aziende della moda al fine di cogliere i passaggi operativi realizzati da questi esempi virtuosi che stanno camminando verso supply chain sempre più sostenibili; obiettivo correlato è il comprendere quando è più opportuno includere in tale percorso i fornitori.

Nel complesso questa tesi di dottorato produce nuova conoscenza circa le dinamiche che caratterizzano le relazioni tra organizzazioni con fini di accrescimento della sostenibilità, proponendo spunti di riflessione ed indicazioni utili tanto all'accademia quanto al mondo dell'industria.

ABSTRACT

The present study aims to explore the theme of sustainability, in particular by analyzing the adoption of collaborative sustainability initiatives in the supply chain in order to increase the levels of sustainability of individual companies and of the entire supply chain. Even if the scientific literature emphasizes the importance of this aspect in order to obtain greater sustainability performances, it can be noticed that this topic is still underdeveloped, also because of its recent definition.

After a brief introduction of the topic, the first chapter, thanks to a systematic literature review, presents firstly the concepts of sustainability and sustainable supply chain management, and secondly, it analyzes and reviews three specific aspect still underexplored within the context of collaborative sustainability initiatives based on sustainability aims: the suppliers' role and profile, the context that affects the relationship, the path towards a more sustainable supply chain and the timing for the inclusion of suppliers.

In particular, in the second chapter the role of suppliers within the relationship is discussed. By analyzing twelve case studies, implemented practices and perceived drivers are identified taking the perspective of global fashion companies' suppliers. Starting from the results, it is developed a taxonomy that identifies four different profiles of suppliers with which a company can interact and set up the relationship. The results shed lights on the suppliers' perspective, often forgotten.

The third chapter analyzes the contextual factors that can influence the relationship. Starting from the analysis of 262 organizations coming from various countries and industrial sectors, the study identifies sustainability drivers and enablers that vary according to the different levels of implementation of monitoring/collaboration practices with suppliers. The results allow us to identify a number of interesting dynamics that emphasize the importance of adopting a vision specifically linked to the different levels of practices implementation, and not a simplified logic of presence/absence of that practices.

Finally, in the fourth chapter the path towards a more sustainable supply chain is studied. It is developed a first hypothesis of a road-map starting from documentary analysis of three major fashion companies. The aim is to reap the practical steps to be taken to move toward a more sustainable supply chain and to understand when it is most appropriate to include the suppliers in this path.

All in all, this doctoral dissertation provides new knowledge about the dynamics that characterize the collaborative relationships between organizations with the purpose of increase the level of sustainability. Moreover, it offers interesting insights and practical information for both scholars and practitioners.

RINGRAZIAMENTI

Un primo sincero e profondo grazie al prof. Andrea Vinelli e alla prof.ssa Pamela Danese, straordinari tutor ed esempi di professionalità e umanità in questi tre intensi anni di dottorato. Grazie al prof. Vinelli che mi ha insegnato a non aver mai paura davanti alle sfide e a credere in me stesso e per il suo essere sempre sul pezzo anche tra i mille impegni. Grazie alla prof.ssa Danese per essere sempre stata disponibile a formarmi alla professione di ricercatore, aiutandomi nei piccoli e grandi dubbi e regalandomi confronti arricchenti.

Un grazie ai fratelli maggiori Laura Macchion, Alessandro Da Giau e Enrico Fiorentin. Siete stati ineguagliabili colleghi! Abbiamo dato vita a bellissime ricerche e progetti che talvolta sembravano impossibili...e l'amicizia che ci ha uniti sono certo ci terrà insieme anche oltre i differenti percorsi professionali che stiamo intraprendendo.

Grazie ai colleghi del XXIX ciclo con i quali ho iniziato e finito questa avventura e grazie a tutti i colleghi del "lab GSI". Un grazie speciale a Benedetta Soranzo e Valeria Manfè per il supporto e i consigli mai mancati e che ci hanno spinto a superare i periodi più complessi, insieme.

Grazie ai colleghi dell'Osservatorio Sistema Moda per il costante contatto e scambio di vedute e per i progetti 2014 e 2016 portati avanti con tanto entusiasmo ed orgoglio: prof. Romano Cappellari dell'Università di Padova, prof.ssa Antonella Moretto, prof. Federico Caniato, prof.ssa Maria Caridi del Politecnico di Milano e prof. Rinaldo Rinaldi con Virginia Fani dell'Università di Firenze.

Grazie a prof. Cipriano Forza e prof.ssa Chiara Verbano per essere stati attenti direttori della scuola di dottorato, sempre al fianco dei dottorandi per far uscire il meglio da ciascuno e a tutti i docenti del collegio per i preziosi feedback e suggerimenti dati durante le varie presentazioni intermedie. Grazie anche a Tania, Daniela, Giuliana e a tutto lo staff amministrativo del DTG, per il prezioso aiuto quotidiano nelle faccende più operative.

Grazie a prof. Guido Nassimbeni (Università di Udine) e prof. Marco Formentini (Università di Bath) per l'attenta lettura e i suggerimenti dati per il miglioramento del presente elaborato.

Grazie alla Fondazione Studi Universitari (FSU) di Vicenza per avermi supportato economicamente durante questa esperienza.

Grazie alla mia famiglia, che ha condiviso gioie e fatiche di quest'avventura.

Grazie a te, Angela, per l'Amore che mi hai dimostrato: hai sempre creduto in me e mai è mancato il tuo aiuto. Grazie per la pazienza che hai avuto e per aver sopportato sabati, domeniche o ferie condivise con paper e lavori da concludere.

Grazie infine agli amici di sempre e alla mia cara AC, per i momenti di stacco totale che mi hanno ricordato che il lavoro non è tutto nella vita.

Grazie!

INDICE

SOMMARIO	i
ABSTRACT	ii
RINGRAZIAMENTI	iii
INDICE	iv
INDICE TABELLE	vi
INDICE FIGURE	vi
Capitolo 0 INTRODUZIONE	1
0.1 Il contesto	1
0.2 Il progetto di ricerca	4
0.3 Struttura dell'elaborato	6
Capitolo 1 IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA SOSTENIBILITÀ	8
1.1 La sostenibilità	8
1.1.1 La sostenibilità nel settore moda	13
1.2 Le posizioni alternative alla visione tradizionale	14
1.3 Il Sustainable Supply Chain Management	16
1.4 Il ruolo dei fornitori nella relazione con obiettivi di sostenibilità	21
1.5 Il contesto che condiziona la relazione con obiettivi di sostenibilità	24
1.5.1 Gli enabler per l'instaurazione di relazioni con obiettivi di sostenibilità	26
1.5.2 I driver per l'instaurazione di relazioni con obiettivi di sostenibilità	28
1.6 Il percorso verso la realizzazione di una supply chain sostenibile e il timing per l'inclusione dei fornitori	30
1.7 Le domande di ricerca	33
Capitolo 2 IL RUOLO DEI FORNITORI NELLA RELAZIONE CON OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ	36
2.1 L'obiettivo di ricerca	36
2.2 La metodologia di ricerca	37
2.3 I risultati	40
2.3.1 I driver	41
2.3.2 Le pratiche	42
2.3.3 La tassonomia	46
2.4 Discussione	51
2.5 Considerazioni finali	54

Capitolo 3 IL CONTESTO CHE CONDIZIONA LA RELAZIONE CON OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ	57
3.1 L'obiettivo di ricerca.....	57
3.2 La metodologia di ricerca	58
3.2.1 Il campione di analisi.....	58
3.2.2 Le variabili.....	60
3.3 I risultati.....	63
3.3.1. Analisi aggiuntive	65
3.3.2. Profilatura dei cluster.....	68
3.4 Discussione.....	70
3.4.1 I driver.....	71
3.4.2 Gli enabler interni.....	73
3.4.3 Gli enabler esterni.....	73
3.5 Considerazioni finali	74
Capitolo 4 IL PERCORSO VERSO LA REALIZZAZIONE DI UNA SUPPLY CHAIN SOSTENIBILE E IL TIMING PER L'INCLUSIONE DEI FORNITORI	78
4.1 L'obiettivo di ricerca.....	78
4.2 La metodologia di ricerca	79
4.3 I risultati.....	82
4.3.1 La road-map.....	88
4.4 Discussione.....	91
4.5 Considerazioni finali	93
Capitolo 5 CONCLUSIONI	97
5.1 L'obiettivo dell'elaborato.....	97
5.2 Il lavoro svolto	97
5.3 I risultati ed i contributi offerti.....	99
5.4 Limitazioni e sviluppi futuri.....	103
BIBLIOGRAFIA	105
APPENDICE A	120
APPENDICE B	121
APPENDICE C	125
APPENDICE D	127

INDICE TABELLE

Tabella 1 - Campione di analisi	38
Tabella 2 - Driver	41
Tabella 3 - Pratiche di sostenibilità implementate	42
Tabella 4 - Aree di competenza e relativi rispondenti.....	59
Tabella 5 - Distribuzione secondo stato e settore del campione in analisi.....	60
Tabella 6 - Costrutti e riferimenti alla letteratura scientifica	63
Tabella 7 - Punteggio medio delle pratiche esterne e numero di casi in ciascun cluster	64
Tabella 8 - Risultati dell'analisi ANOVA e della procedura LSD di Fisher.....	65
Tabella 9 - Rilevanza driver per ciascun cluster.....	71
Tabella 10 - Campione di analisi	80
Tabella 11 - Pratiche di sostenibilità implementate per anno.	83
Tabella 12 - Definizione della road-map: primo gruppo di pratiche	85
Tabella 13 - Definizione della road-map: secondo gruppo di pratiche.....	86
Tabella 14 - Definizione della road-map: terzo gruppo di pratiche	87
Tabella 15 - Definizione della road-map: quarto gruppo di pratiche	88
Tabella 16 - Resoconto contributi dell'elaborato	104
Tabella 17 - Costrutti e relativi item con risultati Analisi Fattoriale e Alpha di Crombach.....	125
Tabella 18 - Pratiche di GOVERNANCE.....	127
Tabella 19 - Pratiche di SOURCE.....	128
Tabella 20 - Pratiche di MAKE.....	129
Tabella 21 - Pratiche di NPD	129
Tabella 22 - Pratiche di RETURN	130

INDICE FIGURE

Figura 1 - Pubblicazioni inerenti la sostenibilità per anno (Fonte: SCOPUS)	2
Figura 2 - Il framework di ricerca	5
Figura 3 - Rappresentazione della 3BL. Fonte: Bahadur e Waqqas, 2013.....	9
Figura 4 - Categorie e pratiche nel SSCM (Beske e Seuring, 2014)	19
Figura 5 - Fattori catalizzatore della sostenibilità (Lonzano, 2015).....	25
Figura 6 - Road-map verso la sostenibilità di Nidumolu et al., 2009.....	32
Figura 7 - Il framework di ricerca con le domande di ricerca	35
Figura 8 - Framework di ricerca per l'analisi degli approcci alla sostenibilità	40
Figura 9 - Tassonomia sviluppata.....	48
Figura 10 - Cluster identificati	64
Figura 11 - Caratterizzazioni cluster secondo il settore delle aziende.....	66
Figura 12 - Caratterizzazioni cluster secondo nazione delle aziende.....	66
Figura 13 - Struttura del protocollo di ricerca. Adattamento del modello SCOR.....	81
Figura 14 - Ipotesi di road-map verso la sostenibilità (Adattata da Nidumolu et al., 2009). ...	90

Capitolo 0

INTRODUZIONE

0.1 Il contesto

Il termine sostenibilità è oggi entrato nel dizionario della lingua corrente ed è possibile ritrovarlo in svariati ambiti di vita: dal lavoro allo studio, dalla religione alla politica. Hanno contribuito a tale diffusione grandi eventi spesso di carattere negativo; solo per citarne alcuni, basta ricordare il disastro della British Petroleum nel 2010, il crollo della fabbrica tessile di Dacca nel 2013, lo scandalo Dieselgate che ha coinvolto Volkswagen del 2015.

A tale termine oggi si associa urgenza e necessità come mai era capitato prima. L'impegno e l'interesse verso tale tematica non è solo a parole o frutto di impressioni soggettive, ma ben evidenziato dai fatti.

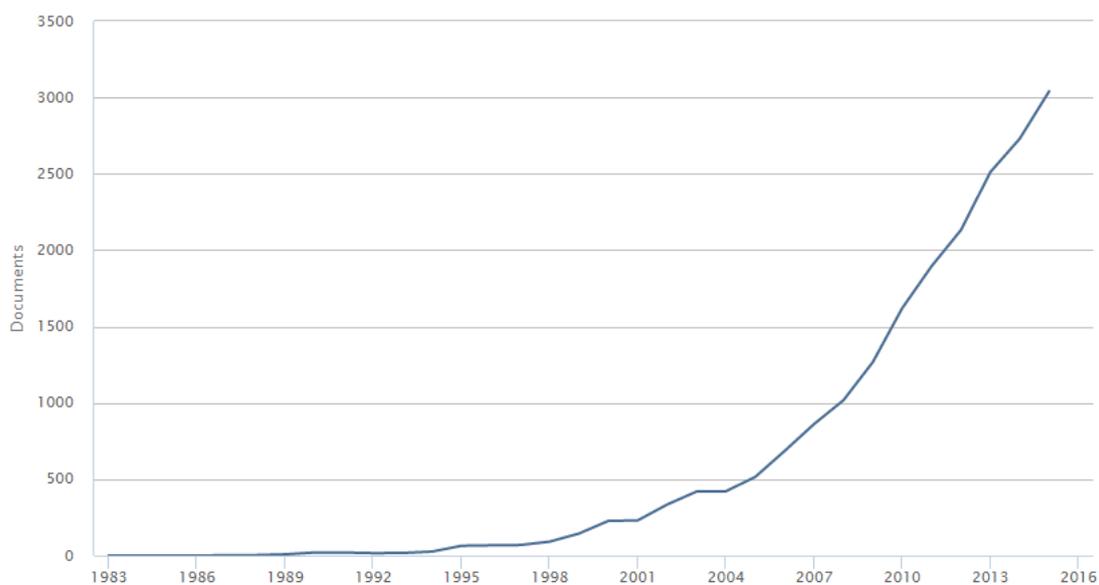
Se si prende a riferimento il mondo dell'industria, rari sono i casi dove la sostenibilità è considerata tematica marginale. A testimoniare vi sono svariate rilevazioni annuali realizzate tra manager e dirigenti per studiarne l'interesse. Ad esempio, il report *Sustainability's strategic worth* realizzato da McKinsey e pubblicato a metà 2014 rileva come, secondo i manager, la sostenibilità stia diventando sempre più strategica e sempre più parte integrante del business che guidano. Ciò che risulta interessante notare è poi come tale considerazione vada a rinforzarsi di anno in anno con una crescente attenzione all'allineamento degli obiettivi di business con quelli della sostenibilità. In generale la sostenibilità viene inserita all'interno dell'agenda dei CEO e rientra tra gli argomenti più rilevanti da affrontare. Un ulteriore report (*The State of Sustainable Business 2015*) pubblicato dalla società GlobeScan e da BSR (*Business for Social Responsibility*), ente non-profit impegnato su scala mondiale, rileva non solo un semplice interesse ma anche un crescente engagement della leadership aziendale che si traduce in una spinta verso la sostenibilità sempre più legata a fattori interni all'azienda anziché esterni, come la legislazione. Ed in particolare l'interesse appare sempre più focalizzato sui diritti umani con l'attenzione all'ambiente che si fa ugualmente sempre più rilevante e presente.

Prendendo in considerazione la società nel suo complesso, diversi studi hanno rilevato un sempre maggiore interesse dei clienti circa le tematiche della sostenibilità dei prodotti e servizi fruiti. La società Nielsen (2015) identifica una sempre maggiore disponibilità degli anni da parte dei consumatori finali a pagare maggiormente prodotti etichettati come sostenibili.

È interessante rilevare anche che, tendenzialmente, questa maggiore disponibilità da parte dei clienti trova riscontro in aree geografiche ben precise, legate specialmente a paesi con economie emergenti e in via di sviluppo (aree come America Latina, Asia, Middle East e Africa). Inoltre, anche l'età anagrafica sembra contare: un ruolo fondamentale lo giocano e continueranno a giocarlo sempre più i cosiddetti *millennials* (nati tra gli anni '80 e la metà dei '90) insieme alla *generazione Z* (gli attuali under 20). Nonostante vivano e stiano crescendo in una delle situazioni economiche più difficili dell'ultimo secolo, sono loro, consumatori di oggi ma soprattutto di domani, ad essere i primi supporter della causa della sostenibilità (Pwc, 2016).

Anche l'ambito accademico da tempo si interessa a tale argomento: nel capitolo successivo del presente elaborato viene tracciata una breve evoluzione storica di come il concetto di sostenibilità sia stato studiato nei decenni passati. La rilevanza della materia oggi è indubbia. Lo dimostrano il fiorire di convegni scientifici con sessioni dedicate e workshop sulla sostenibilità. Ma lo dimostrano anche e soprattutto gli incredibili numeri legati alle pubblicazioni. Ricercando in SCOPUS, una delle maggiori banche dati di articoli scientifici, il numero di articoli scientifici pubblicati per anno e contenenti, tra le altre, la parola chiave "Sustainability" (intesa come il concetto oggetto della presente trattazione) si ottiene il risultato illustrato in Figura 1. È evidente un trend di crescita esponenziale che ha portato a toccare gli oltre 3.000 articoli pubblicati solo nel 2015.

Figura 1 - Pubblicazioni inerenti la sostenibilità per anno (Fonte: SCOPUS)



Il mondo del non-profit ed in generale delle organizzazioni non governative (ONG) non hanno certamente fatto mancare il sostegno alla causa e continuano a porre al centro delle proprie azioni l'approfondimento di tale tematica e la sua applicazione pratica.

In un rapporto pubblicato nel 2015 da GlobeScan e SustainAbility (*The Sustainability Leaders*) si rileva come il contributo delle ONG negli ultimi decenni (in particolare dal 1992, anno della prima Conferenza sull'ambiente e lo sviluppo delle Nazioni Unite) sia stato determinante per la diffusione del tema; in generale queste organizzazioni sono state, tra i diversi attori coinvolti nella promozione di una cultura della sostenibilità, le realtà che più di altre hanno avuto la capacità di generare proposte e di ottenere risultati.

Basti pensare alla rilevanza che hanno oggi le campagne di World Wildlife Fund (WWF), Greenpeace, Oxfam, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Environmental Defense Fund e altre organizzazioni simili e quanto queste siano in grado di condizionare l'opinione pubblica e portare le proprie istanze sulla stampa, sul web, in tv.

Il mondo politico e della giurisprudenza, pur con velocità differenti, ha ugualmente posto l'attenzione sulla sostenibilità. Le diverse legislazioni nazionali negli ultimi tempi hanno visto fiorire varie iniziative in ottica di sostenibilità. Sicuramente uno degli esempi più evidenti di un serio interesse verso la tutela delle risorse naturali ed in particolare del pianeta è la storica firma dell'accordo di Parigi di dicembre 2015 in occasione della Conferenza di Parigi sui cambiamenti climatici (COP 21). Grazie a tale accordo globale, le nazioni si sono impegnate formalmente per la riduzione dei cambiamenti climatici: il consenso è stato unanime da parte dei rappresentanti delle 196 parti partecipanti. A settembre 2016 la positiva notizia della quasi simultanea firma di Cina e Stati Uniti d'America, i due maggiori produttori di CO₂ (Fonte: Emissions Database for Global Atmospheric Research - EDGAR) ha avvicinato ulteriormente la trasformazione del patto in un accordo giuridicamente vincolante.

Da ultimo, non meno importante, anche il mondo della religione ha dato negli ultimi tempi un contributo significativo allo sviluppo delle coscienze umane verso un maggiore consapevolezza della necessità di attuare comportamenti significativi in tale ambito. La recente enciclica "Laudato si'" scritta da Papa Francesco, fortemente incentrata sul rispetto del creato, ne è un chiaro esempio. Sebbene la trattazione non sia di carattere scientifico, le indicazioni pastorali in essa contenute spingono fortemente verso un ripensamento del modo di porsi dell'uomo nei confronti del creato, indicando linee di azione per i singoli e la politica e incentivando una sensibilizzazione sulla tematica tramite formazione e spiritualità.

Al di là dei contenuti specifici qui riportati è sorprendente notare la rilevanza di tale materia in tutti i contesti che toccano l'uomo e la donna in ogni momento della vita. L'urgenza e attualità del tema del rispetto dell'umanità e del creato nel suo complesso hanno spinto fortemente ciascun ambito a evolvere e dare un contributo verso un futuro più sostenibile.

In tale contesto, l'accademia gioca un ruolo fondamentale coerentemente con la sua triplice missione:

- Guida la ricerca scientifica, declinata nei vari ambiti di studio. Nel contesto dell'ingegneria economico-gestionale guida l'avanzamento della conoscenza e la comprensione dei meccanismi che permettono ai business di evolvere verso condizioni più rispettose e meno impattanti su uomini, donne e ambiente pur continuando a generare ricchezza.
- Forma i cittadini e il management di oggi e domani, promuovendo una visione delle proprie azioni e delle professioni che preveda l'inclusione di tali tematiche.
- Trasferisce conoscenza al mondo imprenditoriale, proponendo risultati della ricerca scientifica che possono guidare la trasformazione dei business e generare nuove soluzioni operative da applicare alle problematiche aziendali.

Il presente elaborato, con la sua specializzazione su una specifica tematica inerente la sostenibilità cerca di essere un piccolo passo avanti nella comprensione e realizzazione di una società più rispettosa del creato.

0.2 Il progetto di ricerca

Dal punto di vista accademico, il tema della sostenibilità è ampio ed estremamente variegato. In tal senso, la prima necessità è quella di delimitare il perimetro di analisi del presente elaborato e definire l'obiettivo di ricerca generale.

Anzitutto, tra le diverse visioni sul tema, per la presente trattazione si adotta la prospettiva che sintetizza nel generico termine "sostenibilità" la simultanea considerazione di ambiente, società e profitto (i.e. la *triple bottom line* di Elkington, 1997).

Rendere sostenibile un business, o meglio, condurre un business sostenibile, è una sfida tecnologica e organizzativa non indifferente. Tale considerazione nasce anzitutto dal fatto che la sostenibilità non può essere concretizzata contando solo sulle forze interne di un'azienda (Seuring e Gold, 2013).

Si pensi, ad esempio, ad un qualsivoglia prodotto o servizio erogato fruibile durante una giornata qualunque: il suo grado di sostenibilità non dipende unicamente dal tipo di materiale utilizzato, ma anche da tutti i processi necessari a trasformare tali materie nel prodotto/servizio che si ha davanti e a tutti quei processi che ci hanno permesso di scegliere quell'oggetto tra i molti a disposizione. In altre parole, non solo la sostenibilità va al di là di una semplice fase produttiva ma va al di là anche di quanto può fare una singola azienda. Krause et al. (2009) sostengono che, ponendosi dal punto di vista dell'azienda produttrice del bene/servizio, essa

è tanto sostenibile quanto lo sono i fornitori di prodotti e servizi, a monte e a valle. In tal senso allora, per essere sostenibili, è necessario avere uno sguardo ampio e prediligere una visione di supply chain, ovvero una visione che consideri tutti i soggetti coinvolti all'interno della catena di creazione del valore. Gold et al. (2010) sostengono chiaramente che oggi la competizione, anche sul fronte sociale ed ambientale è passata da un confronto tra aziende ad un confronto tra supply chain. Per questa ragione, il presente elaborato si focalizza specificatamente all'interno del filone di ricerca che cerca di unire la comprensione delle dinamiche tipiche della supply chain con la sfida della sostenibilità.

All'interno di questo specifico filone, altrettante sono le sfaccettature che possono essere studiate: il presente elaborato predilige in particolare una focalizzazione sulle relazioni che possono essere instaurate con i fornitori a monte.

In particolare, la letteratura suggerisce una certa positività e beneficio nell'instaurazione di pratiche di collaborazione con i fornitori in ottica di sostenibilità (Blome et al., 2014b; Tate et al., 2012).

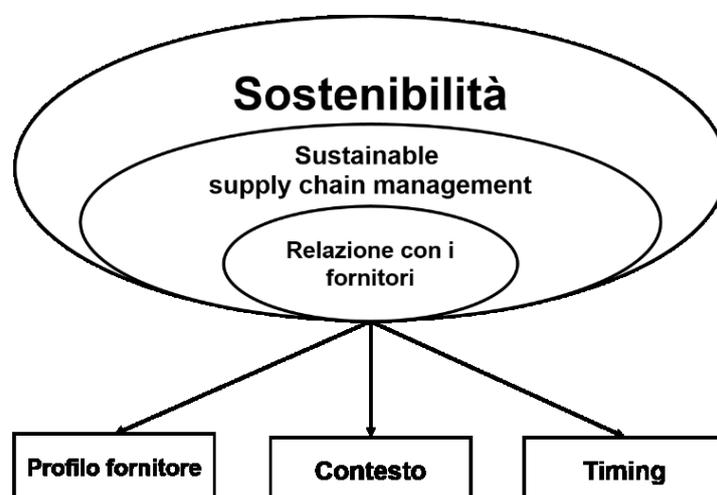
La recente comparsa di tale filone di ricerca, il fatto che i risultati fino ad oggi proposti non siano sempre concordi e la consapevolezza che ancora molti sono gli aspetti da esplorare sono tutti elementi che giustificano la scelta di approfondire tale specifico filone di ricerca.

Nel dettaglio, come si vedrà, nel trattare lo studio delle relazioni con i fornitori in ottica di sostenibilità si cerca di comprendere al meglio che tipo di fornitori possono essere coinvolti in tali relazioni, come l'ambiente interno ed esterno all'azienda può condizionare la relazione e le tempistiche secondo le quali sembra più opportuno instaurare relazioni con la fornitura.

Complessivamente lo studio ha l'obiettivo di produrre nuova conoscenza per la comprensione degli aspetti che condizionano i rapporti instaurati tra aziende in ottica di sostenibilità, ed in particolare quei rapporti con fini di collaborazione.

In figura 2 è raffigurata la struttura concettuale del lavoro di ricerca illustrato nelle prossime pagine.

Figura 2 - Il framework di ricerca



0.3 Struttura dell'elaborato

Appare sensato, prima di entrare nel dettaglio dei contenuti, presentare la struttura complessiva dell'elaborato per una migliore comprensione delle pagine seguenti.

Il capitolo 1 propone una revisione della letteratura con una focalizzazione via via più specifica sulle tematiche di interesse. Viene dapprima introdotto il concetto di sostenibilità (1.1 - 1.2), quindi il concetto di sustainable supply chain management (1.3). Vengono quindi identificate le tematiche per le quali è possibile notare sostanziali gap nella letteratura accademica e che si intende contribuire a colmare: la comprensione del profilo del fornitore (1.4), la rilevanza del contesto in cui si instaura una relazione con i fornitori (1.5), il timing per l'inclusione dei fornitori nel percorso verso la sostenibilità della supply chain (1.6). Vengono presentate poi, nell'ultimo paragrafo (1.7), le tre domande di ricerca a cui si intende dar risposta nel seguito.

I capitoli 2, 3, 4 affrontano e rispondono, uno ciascuno, alle tre domande di ricerca. Per facilità di lettura si è deciso di riproporre uno schema identico per ciascun capitolo. Dapprima viene richiamata la domanda di ricerca per definire l'obiettivo del capitolo. Quindi viene illustrato il metodo adottato per la raccolta dei dati e l'analisi degli stessi. Successivamente sono illustrati i risultati raccolti a cui viene fatta seguire una interpretazione e discussione. Infine, si traggono le conclusioni, evidenziando il contributo dato alla ricerca accademica e al mondo dell'industria così come le limitazioni e i possibili sviluppi futuri.

Nello specifico, nel capitolo 2 si analizza il ruolo dei fornitori all'interno della relazione. Attraverso l'analisi di dodici casi studio si individuano pratiche e driver percepiti da altrettanti fornitori di grandi case di moda. I risultati portano allo sviluppo di una tassonomia che identifica quattro diversi profili di fornitori con cui un'azienda focale può interfacciarsi in ottica di sostenibilità. I risultati sottolineano l'importanza di considerare una prospettiva che includa i fornitori, elemento spesso dimenticato tanto in accademia quanto nel mondo del business.

Nel capitolo 3 si analizza il contesto che condiziona la relazione. A partire dall'analisi di 262 organizzazioni appartenenti a svariate nazioni e settori industriali, vengono identificati e confrontati driver e enabler alla sostenibilità in base ai diversi livelli di implementazione di pratiche di monitoraggio e collaborazione con la fornitura. I risultati individuano una serie di dinamiche interessanti che sottolineano l'importanza di adottare una visione specificatamente legata ai diversi livelli di implementazione di pratiche di relazione con i fornitori, non limitandosi ad una logica semplificata di presenza/assenza delle stesse. Inoltre la trasversalità della base dati (sia in termini geografici che di settore industriale) permette la produzione di nuovi e validi risultati generalizzabili e non eccessivamente vincolati alle caratteristiche specifiche delle aziende del campione.

Infine, nel capitolo 4 a partire da diversi percorsi virtuosi verso la sostenibilità implementati dalle aziende, viene sviluppata una prima ipotesi di road-map verso la realizzazione di una supply chain sostenibile, con forte focalizzazione su pratiche e attori da coinvolgere nei vari passaggi. L'analisi si configura come un'analisi documentale su materiali cartacei e online legati a tre grandi aziende della moda; obiettivo correlato è il comprendere quando è più opportuno includere in tale percorso i fornitori.

Il capitolo 5, infine, ripercorre l'intero elaborato e propone una lettura complessiva tracciando a sua volta le nuove opportunità di ricerca identificabili a partire dai risultati emersi.

Appare sensato segnalare che il presente elaborato è stato costruito a partire da ricerche effettuate durante l'intero periodo di dottorato, durante gli anni 2014, 2015 e 2016. Tutti i lavori sono stati presentati in sede di convegni internazionali, ricevendo in precedenza almeno una *double blind review* su *extended abstract*. I risultati qui esposti tengono conto dei suggerimenti e degli spunti dati e costituiscono quindi un'evoluzione di quanto presentato in sede di convegno. Inoltre, dal presente elaborato sono scaturiti tre articoli destinati a riviste scientifiche internazionali: uno già pubblicato, uno in fase di revisione, uno pronto per la submission.

Capitolo 1

IL QUADRO DI RIFERIMENTO

PER LA SOSTENIBILITÀ

1.1 La sostenibilità

Il termine sostenibilità così come è conosciuto oggi non è certamente invenzione recente. Come qualsivoglia altro elemento al centro dell'interesse umano, la sostenibilità come oggi è intesa è strettamente legata all'evoluzione dell'uomo e del suo pensiero nei secoli.

Il moderno concetto di sostenibilità applicato al contesto industriale trova le sue radici nel 1987. In quell'anno infatti la Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo (conosciuta anche come Commissione Brundtland) del Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente definisce per la prima volta il concetto di sviluppo sostenibile nei seguenti termini:

“Il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente, senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri” (WCED, 1987).

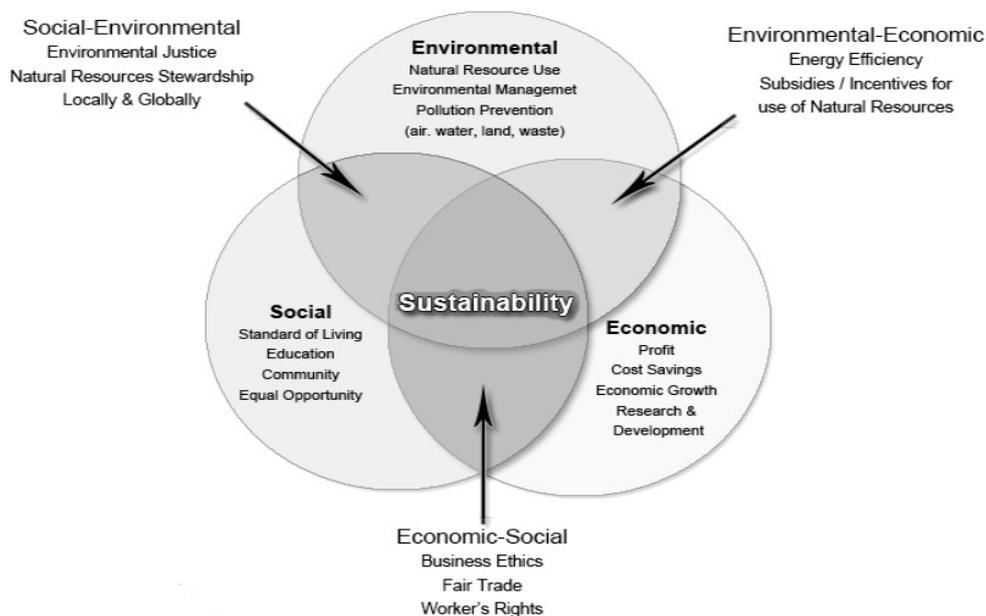
Dopo quasi tre decenni, tale definizione rimane una delle più riconosciute e citate. Ashby et al. (2012) riconoscono in essa due concetti principali. Il primo è il concetto del “bisogno”, in particolare di quella parte di popolazione povera a cui deve andare la priorità. Il secondo è l'idea implicita della limitazione al soddisfacimento dei bisogni presenti e futuri causata dal contesto tecnologico e sociale odierno.

Il problema principale che però risiede all'interno di questa definizione è che se da un punto di vista macroeconomico tale definizione è chiara e condivisibile, la sua traduzione nel contesto pratico, ovvero nella determinazione di procedure ed indicazioni operative è evidentemente molto difficoltosa (Srivastava, 2007).

Uno dei contributi più accreditati, universalmente riconosciuto come un pilastro dello studio della sostenibilità, è il concetto della *Triple Bottom Line* (3BL) proposto da John Elkington già nel 1994. È però nel 1997 che con la pubblicazione di “Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business” l'idea della *Triple Bottom Line* entra nel mondo accademico e industriale come nuovo e dirompente paradigma di business. I cannibali ai quali l'autore si riferisce sono le organizzazioni che in quel specifico contesto storico erano in continua e piena trasformazione, cavalcando mercati altamente dinamici ed in continua espansione. Essi vengono definiti cannibali perché pronti a sovrastare e cannibalizzare i propri competitor e gli altri attori del gioco ad ogni costo. Dall'altro lato invece, le forchette alle quali

si riferisce rappresentano appunto il nuovo concetto di sostenibilità, con la concreta possibilità di aiutare il mondo del business a progredire verso una nuova e più evoluta era industriale. L'idea alla base di tale paradigma è che un business si può definire sostenibile nel momento in cui persegue congiuntamente azioni e risultati sotto tre aspetti: l'ambito economico, l'ambito ambientale e l'ambito sociale. Solo il contemporaneo sforzo sulle 3P (*Profit, Planet, People*) è accettabile; eventuali focalizzazioni su uno o due aspetti, per quanto desiderabili e importanti, non possono considerarsi come sostenibilità in accordo a questo paradigma. La concettualizzazione grafica della 3BL è spessissimo rappresentata grazie ai diagrammi di Venn, con l'intersezione di tre cerchi (si veda figura 3).

Figura 3 - Rappresentazione della 3BL. Fonte: Bahadur e Waqqas, 2013



Per sostenibilità economica si intende la tutela dell'obiettivo di ogni azienda: generare profitto. Le azioni implementate internamente da un'azienda devono pertanto essere attivate in ottica di tutela del patrimonio e di accrescimento dello stesso. Sostenibilità economica significa quindi non solo aumentare gli introiti ma pure diminuire i costi garantendo lo sviluppo del business.

Per sostenibilità ambientale ci si riferisce a tutto ciò che ha a che fare con l'ambiente naturale. Si tratta di gestire in maniera responsabile le risorse naturali, limitando la loro contaminazione e consapevoli della loro molto spesso limitatezza (Herva et al., 2011). Il Global Footprint Network, una organizzazione non-profit statunitense, calcola ogni anno il preciso giorno in cui la popolazione mondiale inizia ad usare più risorse naturali di quelle che la natura stessa è in grado di produrre in un anno intero. Nel 2016 tale giorno è stato l'8 agosto e il calcolo dei fabbisogni mondiali ha stimato che servirebbero 1,6 mondi per soddisfare le necessità dei 7

miliardi di abitanti della terra durante l'anno. Sostenibilità ambientale significa anche gestire ed eliminare l'impatto negativo che le azioni umane hanno sull'ambiente, quali inquinamento e distruzione ambientale.

Per sostenibilità sociale, infine, si intende la capacità di dare risposta alle necessità umane quali sicurezza, lavoro, istruzione, salute. È questo un tema ampio che include la donna e l'uomo in tutte le sfaccettature, dalla sfera personale a quella lavorativa.

Va comunque detto che se da una parte tali dimensioni sono riconosciute come gli elementi fondanti della sostenibilità, la definizione di tale concetto da un punto di vista formale è ancora fortemente dibattuta tanto sul fronte accademico quanto sul fronte imprenditoriale (Markman e Krause, 2016) a causa per lo più dalla rapida evoluzione delle tematiche specifiche che in questo campo di interesse emergono via via che la conoscenza avanza. A tal proposito, nel paragrafo 1.2 vengono presentate alcune posizioni critiche ed alternative al concetto fin ora esposto.

Un primo passaggio fondamentale per capire da dove nasce il concetto di sostenibilità così come inteso oggi è la comprensione del termine CSR ovvero la *Corporate Social Responsibility*. Tale concetto venne introdotto per la prima volta nel 1979 da Carroll: la novità fu assoluta per quegli anni in quanto per la prima volta si affiancò il concetto della responsabilità che l'impresa ha nei confronti della società, alle teorie manageriali.

Sempre Carroll nel 1991 propone una sorta di gerarchizzazione delle responsabilità di un'azienda verso la società, dando vita a quella che è oggi conosciuta come "piramide della CSR". Anzitutto la responsabilità economica, ovvero la necessità di garantire una remunerazione coerente con gli investimenti fatti dagli stakeholder primari e la necessità di vendere beni e servizi alla società ad un prezzo equo. Quindi, la responsabilità legale, ovvero il rispetto della legislazione del territorio dove ha sede e opera l'azienda. Quindi, la responsabilità etica, dove l'azienda si impegna al rispetto dei particolari bisogni della popolazione in maniera etica e volontaria. Infine, la responsabilità discrezionale come la filantropia, svincolata da logiche di mercato e commerciale e con il fine di supportare ed erogare fondi e aiuti alla comunità. Se le prime due responsabilità sono necessarie, la terza è attesa mentre la quarta volontaria e discrezionale (Bandini e Ambrosio, 2012).

Un secondo elemento chiave per comprendere il concetto di sostenibilità così come inteso oggi, è il termine stakeholder così come proposto nella *stakeholder theory* di Freeman (1984): secondo questa teoria, ogni organizzazione produce degli effetti che hanno ripercussioni dirette o indirette su diverse persone o gruppi di persone. A loro volta queste persone o gruppi di persone possono anche influenzare le attività aziendali.

Nella valutazione delle attività aziendali è pertanto sensato considerare tutti questi portatori di interesse. Clarkson (1995) distingue poi gli stakeholder in due macro gruppi. Da una parte gli stakeholder primari, ovvero i gruppi di persone senza la cui partecipazione alla vita

dell'azienda, questa sarebbe in difficoltà nella prosecuzione delle normali attività. In tale gruppo rientrano anzitutto azionisti, dipendenti, clienti, fornitori ma anche i governi.

Gli stakeholder secondari sono invece gruppi di persone che non hanno relazioni indirette con l'azienda, ma comunque influenzano o sono influenzati dalla vita dell'organizzazione. È questo il caso dei media, delle organizzazioni non-profit, delle comunità locali e di altri unioni o gruppi di interesse. Tali soggetti hanno il potere di esprimersi positivamente o negativamente sulle politiche ed attività aziendali, muovendo l'opinione pubblica ed eventualmente creando pressioni sull'organizzazione.

La sostenibilità come la conosciamo oggi è allora frutto di decenni di evoluzione, studi e contributi. Nel tempo diverse teorie hanno contribuito in maniera fondamentale all'approfondimento e al progredire di tale disciplina.

Sarkis et al. (2011) hanno per esempio realizzato una corposa review al fine di capire quante e quali teorie organizzative sono state usate ad oggi per studiare il tema della sostenibilità. Oltre alla già citata *stakeholder theory*, compaiono ad esempio la *complexity theory*, l'*ecological modernization theory*, l'*information theory*, l'*institutional theory*, la *resource based view*, la *resource dependence theory*, la *social network theory* e la *transaction cost economics*. Tutta una serie di altre teorie (e.g. *diffusion of innovation theory* o l'*agency theory*) vengono poi identificate come promettenti strade da percorrere al fine di dare basi solide agli studi sulla sostenibilità.

Ciò che è interessante notare è spesso l'applicazione e l'utilizzo solo in studi recenti di molte teorie: ciò secondo gli autori indica una crescita solo recente di questo sforzo di unione tra contributi empirici e teorie organizzative che lascia intendere come il concetto di sostenibilità e i suoi studi siano ancora fortemente in evoluzione.

Ciò detto, esistono già punti fermi che aiutano a delineare per quanto possibile il corretto significato del termine sostenibilità. In una recente review, Markman e Kraude (2016) propongono una serie di considerazioni al fine di chiarire cosa non è la sostenibilità. Nelle righe seguenti è proposta un'estrema sintesi.

- Sostenibilità non è ridurre il danno ambientale causato da un'organizzazione. La semplice riduzione infatti può talvolta celare pericolosi effetti non previsti o non considerati. Così per esempio l'efficientamento della produzione di un bene tramite lo spostamento della sede produttiva in contesti geografici lontani dal mercato finale, può abbattere costi e problematiche interne ma può non considerare il costo ambientale più alto e complesso del trasporto. In altri termini, una riduzione miope del danno ambientale di un processo può non tenere conto dell'intera quantità di costi ambientali che rimangono esterni rispetto all'azienda e quindi non calcolati. Esistono strumenti che cercano di internalizzare tali costi (e.g. tasse sulle emissioni o sui trasporti) tuttavia

la sostenibilità, per essere tale, richiede un ripensamento generale dalla catena del valore del singolo prodotto, non semplicemente di una porzione di essa.

- Sostenibilità non è la riduzione di comportamenti non propriamente etici. Spesso l'attivazione di iniziative di sostenibilità è guidata dalla necessità di ricostruzione di un'immagine a favore del rispetto dell'ambiente e delle persone. Comportamenti di questo tipo tuttavia sottolineano come, quando il fine principale che muove le azioni è la sola necessità di creare nuovo profitto, non si è all'interno di un contesto di vera sostenibilità.
- Sostenibilità non è semplicemente riduzione di trade-off. Dalla definizione della Brundtland Commission si evince chiaramente la necessità di un bilanciamento tra le necessità delle generazioni presenti e di quelle future. Per dirla in altro modo, la sostenibilità ha a che fare con l'abilità di compensare obiettivi di breve termine con gli obiettivi di lungo termine. Gli autori per questo specifico punto propongono un passo ulteriore, direzionando la gestione dei trade-off non verso un bilanciamento delle tre dimensioni tipiche della *triple bottom line* (profitto, ambiente, persone) ma attraverso una vera e propria definizione delle nuove priorità: ambiente come prima priorità, società per seconda, profitti per terza.
- Sostenibilità non è Corporate Social Responsibility (CSR). Sebbene di fondamentale utilità, talvolta le azioni di CSR attivate da un'azienda non sono in grado di compensare l'impatto negativo di lungo termine da processi e operations dell'azienda stessa. Donazioni o iniziative come costruzioni di infrastrutture per la società sono certamente notevoli e positive azioni, ma spesso possono non compensare l'impatto ambientale negativo o le problematiche per la salute delle persone presenti in quegli stessi luoghi generate da aziende con alta capacità inquinante. Rimarcando la necessità di tali azioni o le positività, la semplice attuazione di queste iniziative non può considerarsi sufficiente per etichettare il business come sostenibile.

Considerato quanto esposto fino ad ora, è chiaro ed evidente che oggi un'azienda non può formulare e attivare decisioni rilevanti in termini di sostenibilità in autonomia e solitudine; vi è forte necessità di un'integrazione avanzata e collaborazione non superficiale con tutti gli altri stakeholder (Macchion et al., 2015; Seuring e Müller, 2008). La comprensione di come affrontare e incoraggiare queste positive relazioni tra attori lungo la supply chain è oggi un tema di crescente importanza (Ashby et al., 2012).

Sul fronte clienti, la sostenibilità, come si vedrà più avanti, rappresenta anche un'ottima opportunità per l'accesso a nuovi acquirenti e per la conquista di nuove competenze specifiche che possono trasformarsi in utili strumenti di vantaggio competitivo (De Brito et al., 2008; Nargurney e Yu, 2012).

È allora opportuno approfondire ulteriormente la comprensione di come il tema della sostenibilità viene declinato non semplicemente a livello aziendale, bensì a livello di supply chain. Il paragrafo 1.3 è dedicato alla comprensione del tema del *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM). Prima di tale passaggio appare opportuno tuttavia proporre un piccolo approfondimento su come il tema sostenibilità è declinato all'interno del contesto moda e di quali siano posizioni critiche ed alternative al concetto di sostenibilità fino ad ora presentato.

1.1.1 La sostenibilità nel settore moda

Come si vedrà nel seguito, nell'affrontare le diverse problematiche e domande di ricerca del presente lavoro si è dovuta fare una scelta circa il settore industriale dove focalizzare la propria attenzione. Per interesse scientifico e opportunità di ricerca, la scelta è stata quella di focalizzare circa due terzi del lavoro sul settore del fashion e della moda (la rimanente parte del lavoro ha richiesto invece una visione più ampia che ha incluso più settori industriali).

Senza alcun timore è possibile sostenere che l'industria del fashion è un ambito fortemente dinamico nel quale le sfide e problematiche sociali ed ambientali condizionano fortemente le attività operative così come le scelte strategiche (Turker e Altuntas, 2014; Caniato et al., 2012; De Brito et al., 2008).

Lungo gli ultimi anni e decenni sono stati molti gli scandali che hanno travolto l'industria della moda: basti pensare alla strage di Dhaka (Bangladesh) del 2013 dove più di mille lavoratori sono morti in seguito al crollo di una fabbrica tessile o alla serie di attacchi e campagne di sensibilizzazione/boicottaggio portate avanti da ONG (e.g. la campagna Detox di Greenpeace) che mirano a compromettere la reputazione di aziende conosciute e proprietarie di grandi marchi di moda (Seuring e Müller, 2008b). I media hanno fortemente contribuito poi a portare all'attenzione della società comportamenti discutibili o gli impatti delle attività delle aziende sul pianeta e sulle persone. Non sono infrequenti sui giornali inchieste sulla mancanza di cura delle condizioni dei lavoratori nei paesi in via di sviluppo o sui rischi per i diritti umani.

Ma anche altri punti sono ritenuti fortemente sensibili per l'industria del fashion: basti pensare al ciclo produttivo. Prendendo in esame un prodotto tessile è possibile identificare diversi passaggi critici (Karaosman e Brun, 2016): i coltivatori e produttori di cotone fanno un utilizzo massivo di pesticidi fortemente inquinanti, la fabbricazione e tintura del capo comporta forte utilizzo di acqua e materiale chimico con creazione di inquinamento idrico e atmosferico, le attività di distribuzione legate alla logistica, a causa delle catene di distribuzioni di scala spesso mondiale, contribuiscono ad una corposa produzione di CO₂.

In generale tale settore si trova quotidianamente di fronte a sfide di carattere sostenibile: l'abbattimento del consumo energetico e dell'utilizzo di sostanze naturali, lo studio e la limitazione dell'uso di sostanze chimiche che potrebbero essere nocive per la salute, l'eliminazione del lavoro minorile, la divinizzazione dei corpi delle modelle eccessivamente

magre che forniscono un cattivo esempio alle giovani generazioni, la gestione di un ciclo di vita molto corto dei prodotti che vengono quindi gettati per semplici questioni di moda nonostante le loro ottime condizioni (Khurana e Ricchetti, 2016; Caniato et al., 2012; Jang et al., 2012).

Questi eventi ed aspetti hanno fortemente accresciuto l'interesse per la sostenibilità delle aziende della moda (Fernando e Almeida, 2012), dimostrando anche in tale settore che nei programmi di sostenibilità non è possibile non prevedere il coinvolgimento e la collaborazione tra i diversi attori della supply chain.

La presenza di differenti regolamentazioni circa la sostenibilità e la specificità delle dinamiche in precisi contesti geografici ha spinto numerosi studi a focalizzare la propria attenzione su una o un numero limitato di nazioni (Ciliberti et al., 2008; Sarkis et al., 2010). Nel presente studio quindi, quando ci si focalizza sull'industria della moda ci si riferisce in particolare al sistema moda italiano, uno dei segmenti chiave dell'economia italiana. Non è un caso infatti che il *Fashion* sia citato come una delle 3F dell'economia italiana, insieme a *Food* e *Forniture* settori altrettanto rilevanti e redditizi a livello nazionale.

Esaminando i dati quantitativi, a livello europeo nel 2014 il settore fashion ha generato ricchezza per circa 170 miliardi di dollari grazie a circa 181.000 imprese. Il sistema moda italiano ha generato da solo ben il 30% dell'intero fatturato europeo (Sistema Moda Italia, 2014). Il contesto competitivo per il sistema italiano, ma non solo, è oggi il mercato mondiale; sempre più le aziende si trovano non solo a confrontarsi con competitor internazionali ma la gestione della catena di fornitura è sempre più complessa vista la dispersione geografica di qualsivoglia parte di attività per la creazione del valore (Macchion et al., 2015).

Infine, come si vedrà nel seguito, alcuni degli aspetti che si intende approfondire nella presente tesi rientrano appieno nelle direzioni formalizzate da Khurana e Ricchetti (2016) dopo aver studiato gli ultimi vent'anni di esperienze delle aziende della moda. In particolare in tal settore per essere realmente sostenibili è bene andare oltre il monitoraggio, adottare un approccio ampio che non si riconduca ad un solo problema, guardare oltre il primo livello di fornitura, integrare la sostenibilità nel core business aziendale, essere trasparenti con la supply chain.

1.2 Le posizioni alternative alla visione tradizionale

Sembra opportuno, prima di proseguire con la trattazione, considerare anche le visioni alternative e critiche rispetto il punto di vista fino ad ora considerato nella trattazione del concetto di sostenibilità.

Nonostante la visione e l'approccio suggerito dalla *Triple Bottom Line* sia ormai consolidato e

universalmente riconosciuto, esso non è esente da critiche o perplessità.

Si è già vista una prima questione nelle righe precedenti, legata alla equa importanza data da tale approccio alle tre dimensioni (economica, ambientale e sociale). Montabon et al. (2016) criticano fortemente tale visione, proponendo un vero e proprio ranking: prima l'ambiente, poi la società, quindi il profitto. L'idea alla base del pensiero è che il sistema economico sia sottoposto e di utilità al sistema ambientale e sociale e non viceversa.

Tale posizione non è la prima e unica. Anche Pagell e Shevchenko (2014) a modo loro, revisionando e criticando la letteratura scientifica nel loro articolo dal titolo *Why research in sustainable supply chain management should have no future*, sottolineano una eccessiva focalizzazione sul tema economico a discapito di una visione più ampia e comprensiva dei bisogni degli stakeholder.

Gray e Milne (2002) sostengono dal canto loro che nei report integrati se da una parte l'ambizione è quella di tenere in considerazione la triplice dimensione della sostenibilità, spesso la logica dominante è quella dei ragionamenti economico-finanziari a cui vengono aggiunti solo alla fine aspetti ambientali e sociali.

In generale il problema della visione della *triple bottom line* secondo Schaltegger e Burritt (2010) risiede nel fatto che essa trova poi applicazione nella gestione operativa come estensione e modifica degli attuali sistemi di rendicontazione delle attività, sia ai fini operativi e strategici sia ai fini comunicativi e di reportistica. E ciò causa la comparsa di una serie di consistenti limitazioni: informazioni spesso non complete, eccessivo focus su aspetti legali, mancanza di consistenza e accuratezza, assunzioni implicite, utilizzo di unità di misura prettamente economiche. Su quest'ultimo punto in particolare il rischio è di tralasciare aspetti fondamentali, inquadrabili unicamente con informazioni di tipo qualitativo. In tal senso va detto che un interessante tentativo, in atto ormai da qualche anno, lo sta realizzando un gruppo industriale francese (Kering) particolarmente riconosciuta per il suo approccio alla sostenibilità. Aiutata da un team di accademici e consulenti, l'azienda ha sviluppato un sistema di valutazione in chiave economica dell'impatto ambientale dell'intera supply chain (*l'Environmental Profit & Loss*) per alcuni brand in loro possesso. In tal senso l'auspicio è che tale approccio, certamente innovativo, possa essere compreso e validato anche in campo scientifico.

Non vi è tuttavia solo una critica alla tematica in sé, ma esistono anche perplessità riguardo a come il tema della sostenibilità è stato affrontato fino ad ora nella letteratura scientifica. Pagell e Shevchenko (2014) individuano varie problematiche. Anzitutto la tendenza a prediligere una riduzione dei comportamenti poco sostenibili anziché un ripensamento in chiave di completa sostenibilità degli stessi. Vi è poi la tendenza ad analizzare e mappare pratiche già conosciute e valutarle in chiave di sostenibilità; tale disciplina tuttavia richiede un corposo ripensamento e cambio di prospettiva e limitarsi al già conosciuto e presente in letteratura può lasciar fuori

dalla comprensione approcci innovativi e pratiche radicalmente diverse dall'ordinario (concetto già avanzato in Pagell e Wu, 2009). Un ragionamento simile può essere fatto anche sui metodi: approcci troppo rigidi e formalizzati possono infatti non permettere una comprensione piena di dinamiche particolari che solo un'analisi più libera e adattata allo specifico contesto potrebbe consentire.

Infine, non si può non citare il concetto di valore condiviso (*shared value*). Tale idea viene ufficialmente introdotta nel mondo accademico da Porter e Kramer nel 2011 anche se alcune tracce di tale concetto è possibile ritrovarle già in studi precedenti. Gli autori pur rimanendo nel contesto più ampio della sostenibilità, criticano e cercano di andare oltre il concetto ampio della Corporate Social Responsibility e dei filoni di ricerca da essa derivati. Alla base della nuova idea vi è il fatto che se da una parte la CSR si focalizza prevalentemente sulle necessità di medio-breve termine inerenti la gestione degli effetti delle attività aziendali (come il miglioramento della reputazione), il valore condiviso ricerca e chiama ad un approccio totalmente diverso di tipo win-win dove è lo stesso business ad assumere una nuova forma: l'idea di una creazione simultanea di valore economico e sociale riunendo di fatto il successo aziendale con il progresso sociale. La strada per tale obiettivo passa attraverso il ripensamento dei beni erogati, la ridefinizione della produttività lungo tutta la catena del valore e attraverso la definizione di cluster settoriali di sostegno nei luoghi di attività dell'azienda. Tale concetto ha trovato un certo riscontro tanto nell'ambito accademico (forte anche di un soggetto proponente con esperienza e competenza indiscussa nel mondo della strategia aziendale) quanto nel mondo industriale (con grandi aziende internazionali che hanno fin da subito adottato tale visione, come Nestlé o GE). Non sono tuttavia poche le posizioni critiche rispetto tale concetto: la motivazione principale risiede in una poca chiarezza dell'idea di fondo che sembra non aggiungere molto ad altre visioni e teorie già conosciute e studiate.

Considerato tutto, la visione della sostenibilità con le sfumature e le caratteristiche fin qui illustrate rimane in ogni caso la più ampiamente diffusa. È per questo che in tale studio si continua su tale strada, pur consapevoli delle sue limitazione e delle alternative esistenti.

1.3 Il Sustainable Supply Chain Management

Un'azienda non è più sostenibile dei suoi fornitori (Krause et al., 2009).

Singole realtà aziendali non possono essere in grado di identificare e gestire da sole le sfide che la sostenibilità pone (Seuring e Gold, 2013).

La competizione industriale al cui interno ricade anche la sostenibilità si è spostata sempre più da un livello di confronto tra aziende ad un livello di confronto tra supply chain/network (Gold et al., 2010).

Le tre considerazioni qui presentate sono solo una limitata scelta rappresentativa dell'ormai sempre più diffusa certezza che la sostenibilità oggi o la si affronta a livello di sistema coinvolgendo tutti gli attori della supply chain o non la si affronta affatto.

Questa unione dei concetti della sostenibilità e del supply chain management appare oggi normale e di uso comune quantomeno nel campo accademico. Ma ovviamente non è sempre stato così.

Si è visto nel precedente capitolo che i concetti di sostenibilità e sviluppo sostenibile affondano le radici e fanno la loro comparsa all'incirca a metà degli anni '80. Solo un decennio più tardi si inizia ad affiancare il concetto della responsabilità sociale d'impresa e di sostenibilità al mondo del supply chain management (Maloni e Brown, 2006).

A partire dall'evoluzione storica della disciplina proposta da Gimenez e Sierra (2013) è possibile identificare le diverse fasi di sviluppo della materia.

I primi contributi, fino a circa l'inizio del nuovo millennio, presentano una forte focalizzazione sulla dimensione della sostenibilità ambientale. Questa è calata in particolar modo all'interno del mondo degli acquisti. La prevalenza degli studi si concentra nella valutazione di approcci, del ruolo dei responsabili della funzione acquisti e dei parametri di valutazione dei fornitori.

Dal 2000 circa, alle valutazioni di carattere prevalentemente ambientale si iniziano ad affiancare problematiche di carattere maggiormente legate alla dimensione sociale, inerenti al mondo della sicurezza, al benessere sul luogo del lavoro oltre le tutele previste per legge e al mondo dell'etica nel suo senso più ampio. È da notare che sebbene si possa registrare un ampliamento in termini di contenuto, il focus di analisi rimane tuttavia prevalentemente sul mondo degli acquisti.

Il 2008 è da molti riconosciuto come l'anno in cui viene ufficialmente coniato il termine *sustainable supply chain management* (SSCM).

Due sono i contributi che prevalentemente vengono riconosciuti come i primi ad introdurre tale concetto:

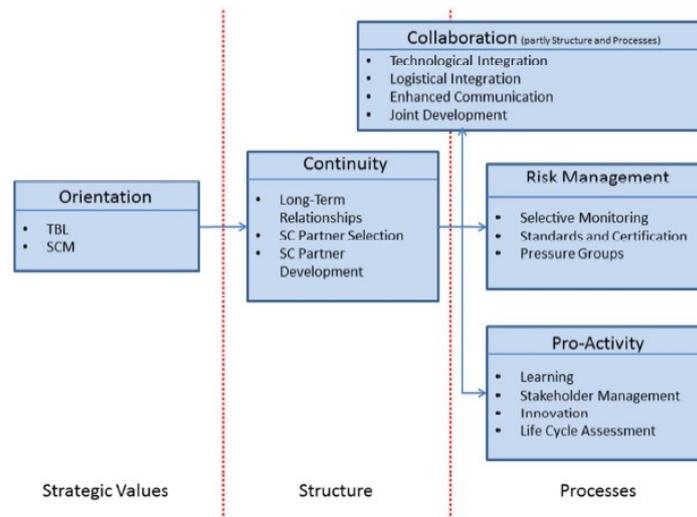
- Seuring e Muller, 2008a. Per gli autori per SSCM si intende la gestione dei flussi dei materiali e delle informazioni congiuntamente alla collaborazione tra le aziende che si trovano lungo la filiera puntando a soddisfare gli obiettivi appartenenti alle tre dimensioni di sostenibilità.
- Carter e Rogers, 2008. Per gli autori per SSCM si intende l'integrazione strategica e trasparente e al tempo stesso il raggiungimento di obiettivi ambientali, sociali ed economici di un'organizzazione in un sistema coordinato di processi di business coinvolgenti più imprese orientati a sviluppare le performance economiche dell'organizzazione stessa e della rispettiva supply chain di appartenenza nel lungo periodo.

Entrambi i contributi presentano aspetti comuni. Anzitutto la triplice dimensione della sostenibilità, così come intesa e ipotizzata con il paradigma della *Triple Bottom Line* che pone l'accento contemporaneamente sulla dimensione economica, ambientale e sociale. In secondo luogo l'accento sulla pluralità di aziende coinvolte nel processo, ed in particolare le aziende che costituiscono l'intera supply chain. In terzo luogo l'accento non su un semplice coinvolgimento traducibile come un "tender conto", quanto piuttosto un'"integrazione strategica", una "collaborazione", un "sistema coordinato" che spinge verso uno sforzo di allineamento e lavoro congiunto significativamente sfidante per le aziende coinvolte nonché una necessaria condivisione di informazioni e know-how che diviene così elemento chiave per il buon successo della gestione della catena (Beske e Seuring, 2014)

A partire dal 2008 quindi, sono iniziati a fiorire studi e contributi di ogni tipo, caratterizzati da questa nuova prospettiva. Differenti sono i filoni di ricerca che si sono sviluppati in tali ambiti. Solo per citarne alcuni, da svariate revisioni della letteratura (Kleindorfer et al., 2005; Tate et al., 2012; Ashby et al., 2012; Gimenez e Sierra, 2013; Karaosman e Brun, 2016) è possibile identificare gruppi di contributi focalizzati sulla determinazione delle pratiche di sostenibilità (e.g. produzione green, acquisto materie prime sostenibili, gestione del packaging, salute e sicurezza sul lavoro, qualità del posto di lavoro), sull'analisi del *closed-loop* SCM, sulla comprensione, realizzazione e valutazione delle certificazioni e degli strumenti di reportistica, sullo studio di driver e barriere all'implementazione di pratiche di sostenibilità, sulla valutazione dell'impatto delle pratiche sulle performance aziendali, etc. Un buon numero di studi si concentra anche sulla gestione della fornitura in ottica di sostenibilità focalizzandosi sulla tematiche della valutazione (in particolare l'analisi e comprensione delle metriche più opportune), della selezione dei fornitori e sullo studio delle dinamiche di monitoraggio e collaborazione con i fornitori.

Uno dei filoni principali è certamente l'esplorazione delle pratiche adottate all'interno del SSCM: attraverso la comprensione delle pratiche attuate infatti è possibile capire e comprendere la natura e gli elementi fondamentali di questo paradigma. Beske e Seuring (2014) nella loro review propongono una prima categorizzazione dei diversi tipi di pratiche adottate, a partire dalla più tradizionale tematica del SCM (Figura 4).

Figura 4 - Categorie e pratiche nel SSCM (Beske e Seuring, 2014)



È evidente il carattere sia strategico che operativo del SSCM: in altri termini, come già detto, la sostenibilità non è e non può essere considerata meramente un insieme di azioni concrete da svolgere, ma si configura anche come un'attenzione e una sensibilità a livello strategico (grazie ad un orientamento verso la 3BL e il SCM) e con un orizzonte continuativo e non spot. Ma si configura pure in una serie di pratiche operative che prevalentemente sono legate all'instaurazione di una relazione di qualità con gli altri attori del network, in particolare con i fornitori. Se infatti è vero che la sostenibilità deve essere garantita lungo tutta la catena di fornitura, c'è bisogno di una gestione e misurazione più ampia della catena di fornitura: da qui nasce il fiorire di pratiche che ricadono in particolare all'interno delle categorie del "Continuity" e della "Collaboration" (Beske e Seuring, 2014).

In generale, nello studiare la sostenibilità così come declinata all'interno del supply chain management è forte la necessità di una generale integrazione, sia all'interno, tra le diverse aree aziendali, ma anche all'esterno, con i fornitori. In tal senso quindi, nella realizzazione del *sustainable supply chain management* è necessario essere in grado di coniugare risorse, capacità operative, contesti esterni e strategie e obiettivi interni (Burke e Logsdon, 1996)

È poi necessario considerare che aziende diverse approcciano il tema della sostenibilità con attenzioni e cure differenti. In altri termini, se fino ad ora si è ribadita l'importanza del tema tanto da un punto di vista accademico quanto da un punto di vista manageriale, non per questo tutte le aziende sono coinvolte e impegnate fortemente nell'implementazione di pratiche di sostenibilità. Si possono identificare in letteratura svariati studi che cercano di capire l'approccio delle grandi aziende focali al tema. Gopalakrishnan et al. (2012) nel loro studio per esempio rimarcano frequentemente il concetto di aziende proattive in opposizione alle aziende reattive, che aspettano cioè richieste e sollecitazioni da parte del contesto esterno. Van Tulder e Van der Zwart (2006) a cui segue Van Tulder et al. (2009) propongono invece una distinzione

secondo quattro comportamenti quali *in-active*, *re-active*, *active*, *pro/interactive* con attenzione sempre più crescenti alla *corporate social responsibility* sia a beneficio interno dell'azienda che esterno.

Per il presente elaborato si prende in considerazione una definizione di questi approcci differenziati più semplice ed efficace, proposta da Da Giau et al. (2016): la distinzione tra aziende *reactive*, *proactive*, *value seeker*.

Le aziende *reactive* sono caratterizzate da uno scarso interesse per la sostenibilità, guidato prevalentemente dalla necessità di rispondere a richieste normative e alle eventuali sollecitazioni di gruppi di pressione esterni (come le ONG). Se attuate, le pratiche di sostenibilità trovano motivazione in interessanti opportunità di riduzione dei costi; prevalenti sono infatti operazioni di efficientamento delle risorse (e.g. energia, materiali di processo). Forte è pure la presenza di documentazione formale e legale.

Le aziende *proactive* sono realtà che tipicamente implementano processi e pratiche al di là delle indicazioni legislative. Il coinvolgimento da parte di tali aziende è collegato fortemente all'interesse del management e alla possibilità di migliorare reputazione e immagine aziendale. Non è raro per tali organizzazioni impegnarsi su aspetti di sostenibilità ancora non richiesti dal mercato e dalla clientela finale per lo specifico prodotto. Il coinvolgimento si spinge ovviamente anche sul lato fornitori, prediligendo in particolar modo i soggetti di dimensioni più grandi. Non è raro trovare all'interno dell'offerta delle aziende *proactive* collezioni totalmente sostenibili; grande attenzione viene posta anche nella scelta di particolari materiali, nel controllo dei fornitori, nella realizzazione delle strutture fisiche (sede ed eventuali punti di vendita).

Infine, le aziende *value seeker* oltre ad andare oltre le indicazioni imposte per legge ed essere attivamente impegnate sul fronte della sostenibilità, investono enormemente in tale materia ponendola alla base delle attività aziendali e riconoscendo in essa un importante strumento di vantaggio competitivo. La sostenibilità è insomma parte integrante dell'intero modello di business. Inoltre, tratto caratteristico di tali imprese è la visione di supply chain che li caratterizza: in altri termini, quest'attenzione significativa per la sostenibilità è portata avanti e concretizzata con un diretto coinvolgimento di tutti gli altri attori presenti lungo la supply chain. Cercando di fare sintesi dei diversi elementi fin qui proposti, torna utile lo studio di Touboulic e Walker (2015) le quali propongono l'essenza del *sustainable supply chain management* attorno a tre principali sue caratteristiche:

1. Il SSCM è *operational*. Con tale considerazione le autrici sottolineano la natura operativa di questa tematica, che comprende appunto la gestione dei flussi di materiali e informazioni al fine di supportare l'organizzazione nella creazione di prodotti e servizi di valore per il cliente finale. Secondo le autrici è questo l'aspetto più investigato nella letteratura accademica.

2. Il SSCM è *transformational*. È evidente che il paradigma della sostenibilità applicato al contesto organizzativo e della gestione della supply chain si concretizza nell'evoluzione e talvolta sostanziale trasformazione del business con il fine ultimo dell'ottenimento di obiettivi di tipo economico, ambientale e sociale sul lungo termine.
3. Il SSCM è *relational*. L'intera natura della gestione sostenibile della supply chain si basa sulla capacità di gestire le relazioni anzitutto con gli attori lungo la supply chain ma anche con gli stakeholder in generale.

Dato il contesto generale entro cui si inserisce il presente studio, nelle prossime pagine ci si concentra su alcuni aspetti rilevanti della letteratura che forniscono il background necessario a comprendere finalità e risultati delle analisi proposte nei capitoli successivi.

1.4 Il ruolo dei fornitori nella relazione con obiettivi di sostenibilità

Nel contesto globale e competitivo di oggi, l'affermazione più usata è che il valore per i clienti è creato lungo l'intera supply chain e che questo dipende fortemente da come i vari attori (non la singola azienda focale) sono in grado di fronteggiare e conciliare le esigenze dei vari stakeholder e di raggiungere opportuni livelli di prestazione in tutti gli ambiti di rilievo. Tale prospettiva acquisisce nell'ambito della sostenibilità un ruolo ancor più fondamentale e critico (Jaegler e Sarkis, 2014).

Come detto poco sopra infatti, una organizzazione non è più sostenibile del suo supply network (Krause et al., 2009). E tal considerazione diventa ancora più sfidante se si pensa alla realtà odierna dove grosse porzioni delle operations aziendali sono affidate all'outsourcing (Tate et al., 2012). Foerstl et al. (2015) ben rappresentano questa configurazione della catena del valore di un prodotto immaginandola con una forma piramidale, dove la base rappresenta il valore creato dai fornitori, mentre la punta è il contributo dell'azienda focale e degli attori a valle della supply chain.

Un primo problema concreto che un'azienda incontra quando possiede un parco fornitori di cui ignora il grado di sostenibilità del business è il rischio di vedere annullati tutti gli sforzi fatti internamente sul fronte sostenibilità. Il concetto alla base è che se anche un'azienda fosse particolarmente attenta al mondo della sostenibilità implementando pratiche e avviando progetti speciali, è sufficiente che anche un solo fornitore di una specifica linea di prodotto risulti negligente o, peggio, per niente sostenibile per rendere l'intero sforzo della catena di fornitura nullo (Faruk et al., 2001; Caniëls et al., 2013). In altre parole, il vero impatto che un'azienda genera è funzione dei fornitori scelti, delle richieste che fa loro e delle attività che vengono svolte congiuntamente (Tate et. al, 2012).

Un secondo problema, non meno importante, è legato alla reputazione aziendale. Sempre più infatti il consumatore finale sceglie prodotti e marchi in base alla reputazione dell'azienda, elemento legato strettamente alle performance di sostenibilità (Lai et al., 2010). Non è un caso che le grandi campagne di sensibilizzazione delle ONG (i.e. Greenpeace o WWF) utilizzino immagini e temi ad alto impatto emotivo per ottenere l'effetto desiderato. In tal senso Hajmohammad e Vachon (2015) hanno studiato e identificato varie strategie di gestione della fornitura al fine di fronteggiare il rischio reputazionale: è possibile adottare un approccio di rifiuto del rischio, una sua mitigazione tramite il monitoraggio, una sua mitigazione tramite la collaborazione e infine anche una accettazione del rischio stesso.

L'inclusione degli altri attori della supply chain e specialmente dei fornitori, non è tuttavia una semplice questione di opportunità. Da una parte vi sono studi che indicano i benefici derivanti dalla realizzazione di pratiche di sostenibilità con essi: i risultati di Yang et al. (2013) ad esempio evidenziano che un saggio mix di pratiche interne ed esterne di collaborazione può portare a risultati molto positivi in termini di performance di sostenibilità. Diversi studi, come Vachon e Klassen (2006), Seuring e Müller (2008), Tang e Zhou (2012), Seuring e Gold (2013) si spingono oltre, provando addirittura la necessità di tale inclusione, a costo del non ottenimento del risultato di un business più sostenibile.

Seuring e Müller (2008) sono tra i primi ad aver analizzato i tipi di relazione instaurate tra fornitore e azienda cliente con una prospettiva dell'acquirente. Gli autori identificano nel loro lavoro due differenti approcci per la gestione della sostenibilità a livello di supply network: il primo ha l'obiettivo principale di fornire un completo inquadramento e una valutazione del fornitore al fine di minimizzare le possibilità di scarse o pressoché nulle performance di sostenibilità; tutto ciò al fine quindi di garantire che i livelli minimi imposti dalla legislazione siano garantiti. Il secondo approccio mira invece ad una dinamica più collaborativa al fine di facilitare e incrementare lo sviluppo di nuove soluzioni di prodotto/servizio per il mercato, con una chiara attenzione alla sostenibilità. Schaltegger e Burritt (2014) hanno ulteriormente approfondito la classificazione, evidenziando con le loro analisi come il secondo approccio porti alla creazione di nuove opportunità per le aziende in termini di nuovi clienti e un maggior vantaggio competitivo.

Ciò non toglie che un'azienda possa decidere di investire sforzi nel semplice monitoraggio, realizzando azioni di studio e mappatura della fornitura come per esempio la realizzazione di audit ambientali, richieste di certificazioni, indagini in loco e simili. Sono numerosi infatti gli studi che enfatizzano l'importanza dell'implementazione di azioni di monitoraggio al fine del raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità (e.g. Miemczyk et al., 2012; Bai e Sarkis, 2014). Ma il monitoraggio non è tutto. Vachon e Klassen (2006) per primi hanno dichiarato l'importanza dell'affiancamento alle azioni di monitoraggio, le iniziative di collaborazione con i fornitori, utili per far evolvere l'intero supply network verso una condizione di maggiore

sostenibilità. La letteratura inoltre sottolinea la necessità di un più corposo investimento in termini di sforzi in queste azioni, spingendo verso un'integrazione e uno sviluppo dei fornitori in ottica di sostenibilità che si ripercuote più o meno direttamente in un vantaggio per la azienda focale (Akamp e Müller, 2013; Beske e Seuring, 2014; Ionescu-Somers e Seifert, 2014).

Considerato tutto, si può sostenere che un approccio più collaborativo è la chiave del successo per l'ottenimento di un supply network più sostenibile nel medio-lungo termine (Seuring e Müller, 2008b; Gimenez e Tachizawa, 2012; Akamp e Müller, 2013; Stiller e Gold, 2014). Gimenez e Tachizawa (2012) hanno rilevato che solo la contemporanea implementazione di pratiche di monitoraggio e collaborazione permette l'effettivo aumento delle performance di sostenibilità. Il monitoraggio dei supplier può essere considerato il primo step del programma di sostenibilità. Un approccio più collaborativo arriva di conseguenza e diventa pressoché necessario affinché gli attori coinvolti lungo la supply chain possano lavorare insieme e condividere la conoscenza e le rispettive competenze al fine di raggiungere l'obiettivo di una piena implementazione dei programmi di sostenibilità.

La letteratura scientifica nel suo complesso suggerisce quindi che il ruolo dei fornitori in tale contesto è chiave e cruciale e che le aziende focali non possono rinunciare ad interessarsi alla cura di tali relazioni. Carter e Easton (2011) hanno indicato come necessari approfondimenti in diverse aree della sostenibilità, tra le quali spicca anche il *supplier engagement*. Tuttavia il dibattito scientifico più o meno recente si è concentrato principalmente sullo studio di queste relazioni adottando un punto di vista delle aziende clienti (e spesso aziende focali). Beske e Seuring nel 2014 rilevano come la maggior parte degli studi inerenti il SSCM si concentri sull'azienda focale partendo dal presupposto che essa è tipicamente la più influente e potente lungo la supply chain e quindi la vera iniziatrix del processo di trasformazione verso la sostenibilità. Ancora, una rigorosa review della letteratura (Brammer et al., 2011) condotta su 194 articoli scientifici riguardanti la sostenibilità nel contesto del supply chain management ha rilevato come solo l'8% dei contributi abbia come focus il fornitore e solo un altro 8% si interessi alla relazione fornitore-cliente.

Foerstl et al. (2015) sostengono che i meccanismi e i driver che spingono i fornitori ad avviare progetti e iniziative di sostenibilità sono ancora relativamente inesplorati. Specificatamente sulla dimensione delle relazioni tra fornitore e cliente, si può poi affermare che sono pochi gli studi che coniugano un'analisi approfondita delle dinamiche di collaborazione, comprendendo pratiche e tratti caratteristici dei soggetti coinvolti, considerando specialmente il punto di vista del fornitore (Brandenburg et al., 2014; Ayuso et al., 2013).

Non è tuttavia un solo e semplice cambio di punto di vista. Considerare la prospettiva del fornitore in tali dinamiche significa piuttosto comprendere anzitutto chi è il singolo fornitore con il quale ci si interfaccia. Gimenez e Sierra (2013) individuano nel loro studio, ma anche a livello generale, una fondamentale mancanza nell'attuale letteratura scientifica che si trasforma in

pesante limite: non è possibile parlare solamente a livello generale e teorico. In altre parole, lo specifico fornitore che si prende in considerazione e con il quale si collabora ha delle caratteristiche uniche che lo contraddistinguono da tutti gli altri. Si pensi per esempio a quanto in un portafoglio clienti questi siano differenti gli uni dagli altri. Anzitutto in termini di rilevanza sul totale degli acquisiti (sia in termini economici ma che in termini di numerosità fisica di prodotti forniti nel caso di prodotti tangibili). Ma anche in termini di strategicità o di tipologia di prodotto offerto. A rendere ulteriormente unico ciascun soggetto possono essere poi variabili come la storia passata, il clima instaurato tra i due attori, il grado di condivisione di informazioni; infine, non per importanza, altrettanto fondamentali possono essere le caratteristiche proprie dell'azienda fornitrice (e non solo della collaborazione instaurata).

Affrontando il tema della sostenibilità, considerare l'unità del fornitore significa comprendere il suo profilo di sostenibilità, quali pratiche sono implementate, con che sforzi e con che prospettiva.

Considerato tutto ciò è allora evidente la necessità presente nel mondo accademico di un ulteriore approfondimento delle tematiche legate alla gestione della relazione da un punto di vista del fornitore. Una relazione di successo instaurata o instaurabile tra fornitore ed azienda cliente non può prescindere da una rigorosa e puntuale analisi su ciascun fornitore presente nel portafoglio aziendale.

1.5 Il contesto che condiziona la relazione con obiettivi di sostenibilità

Nello studio della sostenibilità e delle dinamiche tra aziende clienti e fornitori, non è ovviamente solo il tipo di pratiche implementate degli attori coinvolti che identificano in maniera univoca l'esito delle azioni di sostenibilità o il beneficio della relazione instaurata. È da tenere in considerazione, infatti, tutto un vasto insieme di fattori che condiziona direttamente o indirettamente l'adozione delle iniziative di sostenibilità.

Lonzano (2015) parla di tali fattori come leve fondamentali per superare l'inerzia dello *status quo* aziendale e per spostarsi verso una condizione di maggiore sostenibilità. Nel suo studio l'autore propone una corposa review e una validazione empirica che porta a definire un buon numero di fattori catalizzatori delle pratiche di sostenibilità, identificabili come fattori interni, esterni e di collegamento tra interni ed esterni. La figura 5 ben riassume il contributo.

1.5.1 Gli enabler per l'instaurazione di relazioni con obiettivi di sostenibilità

Coerentemente con Walker et al. (2008) il presente studio adotta un approccio che divide i fattori classificabili come enabler in due categorie: fattori interni ed esterni.

Per fattori interni ci si riferisce ad elementi sotto un certo grado di controllo da parte dell'azienda e in generale a fattori legati al contesto organizzativo della stessa azienda. I fattori esterni, invece, hanno a che fare maggiormente con il contesto generale in cui si trova a vivere un'azienda: si tratta quindi anzitutto del contesto che caratterizza la supply chain ed in generale dell'ambiente geografico, politico, sociale. Tipicamente tale dimensione esterna è difficilmente modificabile e controllabile dall'azienda, la quale si trova semplicemente a vivere e subire le dinamiche che in esso si concretizzano.

In letteratura accademica è possibile identificare diverse revisioni della letteratura il cui intento è prevalentemente quello di riordinare gli studi inerenti i fattori interni che condizionano l'adozione di pratiche sostenibili (Grimm et al., 2014; Walker et al., 2008; Blome et al., 2014; Ehrigott et al., 2013; Thun e Muller, 2010; Gimenez e Tachizawa, 2012; Ramirez et al., 2014). Anzitutto il commitment dei dipendenti e la cultura interna (i.e. abitudini, routine, forma mentis) sono riconosciuti come elementi cruciali che possono contribuire in maniera sostanziale alla positiva adozione di pratiche di sostenibilità (Grimm et al., 2014; Blome et al., 2014; Ehrigott et al., 2013; Thun e Muller, 2010; Gimenez e Tachizawa, 2012; Ramirez et al., 2014; Walker et al., 2008). Ma anche le singole capacità personali dei dipendenti costituiscono ovviamente un interessante facilitatore (per esempio in termini di capacità innovativa, come citato da Gimenez e Tachizawa, 2012). Agire su questi fattori interni può essere un'interessante approccio per favorire la cultura della sostenibilità a livello aziendale: ecco allora che seminari specifici ed iniziative di formazione possono aiutare l'accrescimento di questi enabler (Grimm et al., 2014; Gimenez e Tachizawa, 2012; Ramirez et al., 2014; Walker et al., 2008).

Ancora, un ruolo cruciale è rivestito dalla disponibilità economico-finanziaria dell'azienda: tipicamente infatti, le organizzazioni che investono fortemente su iniziative di sostenibilità sono quelle che alti livelli di performance in termini finanziari e di quote di mercato possedute (Blome et al., 2014; Grimm et al., 2014; Andersen e Skjoett-Larsen, 2009; Gimenez e Tachizawa, 2012; Walker et al., 2008).

Infine, altri enabler interni fortemente citati sono la definizione di standard e metriche ed in generale lo sforzo di misurazione del valore interno della sostenibilità aziendale: una maggiore consapevolezza dei livelli attuali porta aiuta l'adozione di maggiori iniziative di sostenibilità, tanto a livello interno quanto esterno (Large e Gimenez, 2011; Andersen e Skjoett-Larsen, 2009; Gimenez e Tachizawa, 2012).

Se da una parte è assolutamente importante guardare al lato interno dell'azienda, dall'altro è altrettanto fondamentale considerare il contesto nel quale un'azienda si trova a vivere ed operare. In tal senso è importante prendere in considerazione anzitutto un punto di vista di

supply chain e valutare quali caratteristiche possono essere interessanti e aiutare o meno l'implementazione di pratiche di sostenibilità. Grimm et al. (2014) per esempio, propongono che la conoscenza della supply chain nella quale l'azienda è inserita (i.e. strutture, processi, persone coinvolte e di riferimento e altri fattori caratteristici) è la base fondamentale da cui partire al fine di migliorare il livello di sostenibilità dell'azienda nella gestione della supply chain. Alwaysheh e Klassen (2010) e Yawar e Seuring (2015), studiando come le varie supply chain condizionano l'uso e l'implementazione di pratiche di responsabilità sociale lungo la catena di fornitura, hanno identificato come chiave i concetti di trasparenza, fiducia e credibilità; questi sono fattori rilevanti in generale per la gestione dell'intera supply chain, ma sono ancor più critici nell'implementazione di pratiche di collaborazione con i fornitori. Inoltre, gli autori sottolineano come tali fattori siano pesantemente influenzati in modo negativo quando il numero di livelli di fornitura cresce (i.e. al crescere dei livelli, sono meno alti i livelli di trasparenza, fiducia e credibilità). Diversi studi hanno applicato e studiato tali dinamiche specificatamente per il contesto della sostenibilità ambientale, confermandone appieno le dinamiche (Grimm et al., 2014; Gimenez e Tachizawa, 2012; Strand, 2009). Toubolic e Walker (2015) spiegano inoltre che la relazione è strettamente legata alla storicità delle relazioni con gli altri attori della supply chain e legata strettamente alle persone chiave referenti per le varie organizzazioni.

Anche l'allineamento in termini di dati, informazioni, obiettivi e strategia è ben riconosciuta come un elemento fondamentale per l'implementazione e il buon esito di iniziative di sostenibilità con gli altri attori della supply chain. Sempre Toubolic e Walker (2015) parlano della difficoltà di arrivare a positive azioni di collaborazione in contesti dove le relazioni sono asimmetriche (i.e. relazioni nelle quali non c'è un bilanciamento in termini di condivisioni di informazioni). Ramanathan et al. (2014) insistono poi sulla necessità dello scambio informativo sia in termini di informazioni tecniche ma anche in termini di obiettivi di sostenibilità e fasi e programmi per la trasformazione in realtà più sostenibili. Van Hoof e Thiell (2014) rinforzano la visione indicando come la via di successo per un chiaro e efficace rapporto tra azienda, cliente e fornitore, l'allineamento di aspettative, obiettivi e strategie tra il fornitore e l'azienda cliente.

Il potere dell'azienda focale dell'intera supply chain è un altro elemento che pur non sotto il diretto controllo delle organizzazioni può giocare un ruolo fondamentale nell'adozione di pratiche di sostenibilità in collaborazione con la fornitura. Yang e Sheu (2007) lo sostengono chiaramente sostenendo che tale variabile influenza lo sviluppo e l'efficacia di azioni lungo la supply chain nell'ambito della sostenibilità ambientale.

Il settore industriale risulta un altro elemento con alta capacità di influenzare l'adozione e l'efficacia delle pratiche in esame: Ehr Gott et al. (2013) sottolineano infatti come al variare del settore possano essere fortemente differenti le sensibilità e l'attenzione per la dimensione della

sostenibilità. Ad esempio Hoejmose et al. (2013) identificano come fortemente sensibili alle tematiche di sostenibilità sociale i settori come il tessile e il vestiario, il food&drink, l'agricoltura e l'oggettistica varia di piccole dimensioni come per esempio i prodotti di merchandising. Le differenti sensibilità possono trovare varie spiegazioni: può giocare un ruolo fondamentale anzitutto l'interesse dei vari attori, possono essere differenti le normative settoriali di carattere ambientale e sociale, può essere più alto il rischio di comportamenti non sostenibili, può essere percepita diversamente l'importanza strategica della sostenibilità come fonte di vantaggio competitivo (Hoejmose et al., 2013; Zhu e Geng, 2013; Tachizawa e Wong, 2014; Alwaysheh e Klassen, 2010).

Anche la variabile stato geografico di provenienza (o dove ha sede l'headquarter aziendale) può essere un elemento cruciale che può favorire o meno l'adozione di pratiche di sostenibilità con la fornitura. Hofstede (1980) è uno dei massimi contributi nell'ambito manageriale che sottolinea la rilevanza dell'influenza della *national culture* sulle decisioni di carattere organizzativo e strategico dal management aziendale. L'approccio e lo studio di tale variabile è variegato: alcuni studio tendono a focalizzarsi su uno specifico stato valutando in esso il livello di adozione di pratiche di sostenibilità (Sajjad et al., 2015; Perry, 2012) mentre altri studiano come lo stato è legato ai diversi comportamenti della supply chain a monte delle aziende focali (Hoejmose et al., 2013; Yang e Sheu, 2007).

Da ultimo, anche la dimensione dell'organizzazione in termini di dipendenti o fatturato può considerarsi un fattore non direttamente e immediatamente controllabile dall'azienda stessa e che è in grado di influenzare l'adozione di pratiche di sostenibilità. Diversi sono gli studi che si sono impegnati nella valutazione di tale dinamica evidenziano una certa correlazione tra la dimensione (e quindi la capacità economico-finanziaria) e il livello di implementazione di pratiche di sostenibilità (Van Hoff e Thiell, 2014; Zhu e Geng, 2013; Andersen e Skjoett-Larsen, 2009).

1.5.2 I driver per l'instaurazione di relazioni con obiettivi di sostenibilità

La valutazione di quali siano i driver che spingono e motivano un'organizzazione all'adozione di pratiche di sostenibilità è ricca di contributi e su alcuni dei fattori individuati è anche possibile notare una certa convergenza di opinioni e risultati.

Una delle teorie più studiate e applicate al contesto della sostenibilità è l'*institutional theory* (Di Maggio e Powell, 1983) che a livello macro distingue tre tipi di driver: *coercive*, *normative* e *mimetic*. Il primo driver (*coercive*) si riferisce alle pressioni da parte di chi ha potere di governo. Il secondo driver (*normative*) si riferisce alle pressioni derivanti da gruppi specifici all'interno della società (e.g. ONG o media). Il terzo driver (*mimetic*) si riferisce alla pressione derivante dai concorrenti: nello specifico tale driver spinge le aziende ad imitare le migliori nello specifico settore industriale.

A partire da tale teoria, coerentemente con altri studi nel seguito citati, si è deciso di arricchire il numero di driver considerati valutando separatamente anche altri fattori non direttamente contemplati nell'*institutional theory*.

Anzitutto il presente studio si è concentrato sugli stakeholder, valutando le pressioni derivanti da essi. Il top management è uno dei più frequenti driver analizzati ed in generale è riconosciuto come fattore chiave per l'implementazione di pratiche (Sajjad et al., 2015; Lee e Klassen, 2008). La sua presenza motiva e guida, la sua assenza è dichiaratamente una barriera alla sostenibilità.

Sul fronte aziendale possono giocare un ruolo fondamentale anche i dipendenti e il middle management. Il loro coinvolgimento e ascolto è necessario: anzitutto per il lavoro svolto direttamente all'interno dei processi che molto spesso generano gli impatti valutati poi in termini ambientali e sociali. In secondo luogo per la conoscenza delle dinamiche operative aziendali, fondamentale per adattare nel migliore dei modi la strategia complessiva all'attività di ogni giorno (Wolf, 2013). Tipicamente la pressione esercitata da questi due gruppi interni all'azienda, se ascoltata, può portare a risultati positivi (Gopalakrishnan et al., 2012; Hanna et al., 2000).

Altrettanto importante risulta essere la pressione derivante da enti governativi e politica e dalle loro azioni, sintetizzabile da qui in avanti con la dicitura "Legge". La capacità della politica di influenzare e spingere verso l'adozione di pratiche di sostenibilità è ovviamente enorme e tra i vari driver questo è certamente un elemento di rilevanza notevole come sottolineato da diversi studi (Gopalakrishnan et al., 2012; Lee e Klassen, 2008; Zhu et al., 2005). Ma fortunatamente non è solo la legislazione a giocare un ruolo fondamentale.

Negli ultimi anni e soprattutto in alcuni specifici contesti dove l'aspetto della reputazione aziendale è critica, le organizzazioni non governative (ONG) hanno acquisito un potere significativo e sono in grado di muovere e modificare le traiettorie strategiche aziendali grazie alle loro richieste e campagne (Hassini et al., 2012). Il loro lavoro quotidiano è molto rilevante soprattutto ai fini dell'informazione e diffusione tra la pubblica opinione della conoscenza degli aspetti più critici e dannosi nonché degli impatti che la società odierna causa sul pianeta e sulle persone (Kudlak e Low, 2015).

Infine, sul fronte degli stakeholder, possono essere rilevanti le pressioni provenienti da i clienti finali (Zailani et al., 2012; Lee e Klassen, 2008; Walker et al., 2008) così come dai competitor (Sarkis, 2003). Quest'ultimi sono in grado ovviamente di influenzare l'adozione di pratiche sostenibili, adottandole per primi e stabilendo quindi nuovi standard minimi a cui le rimanenti aziende del mercato si adattano in seguito (Gopalakrishnan et al., 2012).

Come è possibile notare, sono molti i fattori che possono condizionare l'adozione di pratiche di sostenibilità e altrettanti sono gli studi che su di essi si sono concentrati; tuttavia i risultati

non sono definitivi. Si può dire anzitutto che la stragrande maggioranza degli studi adotta un approccio che tende a semplificare il livello di adozione di pratiche di sostenibilità. Si veda ad esempio Gimenez e Tachizawa (2012) dove si ipotizza semplicemente la presenza o assenza di pratiche di sostenibilità, senza avere una visione più sfumata e variegata che tenga conto di mix differenti di pratiche così come di ipotetici diversi livelli di implementazione di una stessa pratica. Inoltre la letteratura recente invita anche a studi più ampi come visione, che cioè non limitino lo sguardo ad analisi settoriali specifiche, ma che si spingano a coinvolgere più settori industriali (Tachizawa e Wong, 2014) e più realtà nazionali (Gimenez e Sierra, 2013; Van Hoff e Thiell, 2014).

1.6 Il percorso verso la realizzazione di una supply chain sostenibile e il timing per l'inclusione dei fornitori

Nell'analisi fin qui portata avanti è necessario inserire un elemento di assoluta importanza e rilevanza, fino ad ora lasciato in secondo piano. Nelle dinamiche di relazione con la catena di fornitura si è detto nei paragrafi precedenti essere rilevante anzitutto il tipo di attori che in tali relazioni sono coinvolti così come il contesto all'interno del quale tale relazione viene instaurata. Un terzo elemento che tuttavia è bene evidenziare è la variabile tempo. Secondo opinione di chi scrive infatti, è fondamentale comprendere in quale momento risulta più opportuno iniziare ad instaurare relazioni con i fornitori; come spesso capita in svariati contesti, è possibile ipotizzare che un timing errato (o troppo anticipato o troppo ritardato) di coinvolgimento dei fornitori può generare problemi e causare difficoltà al processo di trasformazione della supply chain verso una supply chain più sostenibile.

Cercando di valutare come la letteratura scientifica si è mossa in questa prospettiva, è interessante notare come la maggior parte dell'attenzione degli studi si sia concentrata sull'identificazione di driver, barriere ed in generale pratiche da implementare per essere più sostenibili. Tra gli altri, de Abreu (2015) nel suo studio elabora un framework discretamente completo, presentando pratiche, driver e risultati per una supply chain più sostenibile. Le pratiche che secondo l'autore è necessario implementare sono classificabili in quattro diversi macro-gruppi: pratiche di carattere interno (riferibili a dipendenti, prodotti e assicurazione della qualità), legato al contesto ambientale (tutte quelle azioni, certificazioni ed iniziative atte a ridurre l'impatto ambientale), di tipo relazionale (legate alla relazione con i diversi stakeholder) e infine discrezionali (come per Carroll (1991) legate alle attività filantropiche e al supporto delle comunità locali).

Bocken et al. (2014) propongono invece nella loro revisione una classificazione di differenti modelli organizzativi al fine di sviluppare un business realmente sostenibile. Gli autori

distinguono: massimizzazione dell'efficienza nell'impiego di materiali e energia, creazione di valori da scarti e rifiuti, sostituzioni dei processi tradizionali con processi più sostenibili e "rinnovabili", produzione e commercializzazione di funzionalità piuttosto che oggetti fisici da possedere, inclusione proattiva degli stakeholder al fine di garantire benessere e prosperità di tutti nel lungo termine, ridefinizione del business con priorità agli obiettivi ambientali e sociali anziché al solo profitto, definizione di soluzioni sostenibili di ampia scala che vadano a beneficio anche di società e ambiente.

Sebbene questi due esempi (ma ne esistono molti altri) siano di grande utilità per l'inquadramento dell'obiettivo ultimo a cui bisogna tendere e aiutano a declinare in obiettivi pratici l'idea ampia dell'essere un'azienda sostenibile, manca in maniera evidente ancora un elemento: la variabile tempo.

Per porla in altri termini, spesso in letteratura scientifica è chiaro il traguardo finale (l'obiettivo e il risultato da raggiungere) così come è chiaro il punto di partenza (grazie ad una mappatura delle azioni implementate spesso eseguita a partire da corposi elenchi di pratiche ormai presenti in letteratura) ma rimane ancora poco chiaro il percorso o i percorsi che possono essere intrapresi per spostarsi da un punto all'altro.

De Abreu (2015) sostiene che "una organizzazione deve definire le proprie priorità d'azione tra le varie possibilità e sviluppare un piano di implementazione delle pratiche che presenti anche un piano per la più appropriata allocazione di risorse nel tempo".

Sul fronte della letteratura scientifica è raro trovare contributi che illustrino concretamente i passi da compiere per trasformare la supply chain in una catena più sostenibile ed in generarle è raro identificare studi che definiscano una sorta di traiettoria da seguire per i manager (Silvestre, 2015). Paramanathan et al. (2004) sono tra i primi autori ad avanzare l'ipotesi di utilizzare gli strumenti tecnologici di pianificazione ai fini della sostenibilità. Robinson et al. (2006), studiando nello specifico come il *knowledge management* può contribuire alla diffusione e implementazione della *corporate social responsibility*, presentano una road-map costituita di cinque step specifica per tale tematica. Sempre nel 2006, Jabor e Santos revisionando gli studi sugli approcci organizzativi per la gestione degli aspetti ambientali propongono tre stadi di evoluzione basati sul grado di integrazione del tema ambientale nell'organizzazione: specializzazione funzionale, integrazione interna, integrazione esterna (o strategica). Lo studio tuttavia è puramente teorico e non fornisce indicazioni di carattere pratico/operativo circa le pratiche implementate in ciascuna fase. Più recentemente, Valkokari et al. (2014), analizzando e riordinando il punto di vista di accademici, manager e politici tramite focus group dedicati, definiscono una road-map per la realizzazione di business più sostenibili. Gli autori in particolare incrociano la dimensione temporale (breve, medio, lungo termine) con il livello di coinvolgimento del sistema (macro livello di industria manifatturiera europea, intero network produttivo, singolo business) e ipotizzano una serie di azioni ritenute

fondamentali per arrivare all'effettiva sostenibilità organizzandole in tre concetti distinti: responsabilizzazione dei soggetti coinvolti, aumento dell'efficienza, creazione di nuovi criteri di performance, modelli e misurazioni. Per ciascuno di questi concetti è realizzata una trattazione approfondita che cerca di definire per le diverse combinazioni di tempo e livelli coinvolti quali azioni debbano essere messe in campo, seppur rimanendo spesso a livello teorico e generale.

Altrettanto recentemente, Chofreh et al. (2015) propongono una prima review guardando a tutti quei lavori che, sfruttando l'approccio e i temi propri del *project management* propongono percorsi verso la sostenibilità. Guardando al limitato numero di contributi individuati (solo sette) è possibile notare come spesso il focus di tali modelli sia sull'integrazione dei principi di sostenibilità in precisi e ben definiti aspetti organizzativi (e.g. definizione strategica degli obiettivi o processi decisionali interni) o su specifici contesti industriali (e.g. piccole e medie imprese o settore immobiliare). Manca chiaramente una visione onnicomprensiva dell'organizzazione e della sua supply chain.

Solo Nidumolu et al. (2009) sembra che considerino e propongano una sorta di percorso verso la sostenibilità che potrebbe essere generalizzabile e che abbraccia contemporaneamente le dimensioni del prodotto, processo e supply chain. I cinque step proposti sono rappresentati in figura 6.

Figura 6 - Road-map verso la sostenibilità di Nidumolu et al., 2009



Il primo step prevede di assicurarsi il rispetto delle normative vigenti e fare in modo che questo divenga un'opportunità per l'innovazione. Quindi segue la necessità di aumentare l'efficienza lungo la supply chain. Il terzo step prevede la sfida di inserire nell'offerta prodotti eco-friendly e di ridisegnare quelli già sul mercato. Il quarto step prevede la definizione di nuovi modelli per la creazione del valore, che ridisegnano lo scenario competitivo. Infine, nell'ultimo passaggio è richiesto di rivedere attraverso la nuova lente della sostenibilità la logica dominante dei business odierni.

Considerato tutto, visto e analizzata la letteratura scientifica, è evidente la mancanza di una qualche forma di road-map o traccia di percorso che possa aiutare manager e ricercatori a comprendere come introdurre in azienda il concetto di sostenibilità e farlo evolvere, non solo da un punto di vista strategico ma anche operativo (partendo dalle operations). I contributi presentati (e.g. Valkokari et al., 2014 o Nidumolu et al., 2009) possono essere validi punti di

partenza ma mancano di una operatività che a questo punto dell'evoluzione della tematica risulta necessaria.

Arena e Chiaroni (2014) sostengono che i benefici associati allo sviluppo e utilizzo di strumenti come le road-map per la pianificazione strategica hanno trovato una troppa limitata applicazione nel campo della sostenibilità, in particolare con una prospettiva di lungo termine. Questa mancanza non va solo a discapito della scienza, che identifica un'area scoperta e sotto-analizzata, ma anche dei manager che richiedono e hanno necessità di essere guidati da indicazioni chiare nel processo di trasformazione verso la sostenibilità (Chofreh et al., 2015).

1.7 Le domande di ricerca

Come è possibile comprendere dai paragrafi precedenti, il tema della sostenibilità è frutto di decenni di evoluzione nel campo scientifico, manageriale, politico e sociale.

Solo a partire dal 2008 si è in grado di riconoscere un preciso filone di ricerca quale il *sustainable supply chain management*. Ancor più recentemente è emerso come centrale il tema della gestione della relazione con la fornitura.

Nei tre paragrafi precedenti si è cercato di mettere in evidenza nel dettaglio alcuni aspetti ancora poco esplorati.

Parlando del ruolo dei fornitori (paragrafo 1.4) si è rilevato un interesse sostanziale per lo studio dei meccanismi e delle pratiche che lo regolamentano. Si è introdotta la distinzione tra pratiche interne (i.e. quelle che agiscono unicamente sui processi interni all'azienda realizzabili in autonomia dall'organizzazione) e pratiche esterne (i.e. che prevedono il coinvolgimento di attori esterni). Nel parlare di pratiche esterne si è in particolar modo fatto riferimento a Vachon e Klassen (2006) i quali distinguono tra attività di monitoraggio e collaborazione. Nella letteratura si è evidenziato come, nonostante l'interesse per la relazione sia elevato, la maggioranza degli studi si concentri su una prospettiva che predilige il punto di vista delle aziende focali o aziende clienti (Brandenburg et al., 2014). Ancora poca è invece l'attenzione per la prospettiva del fornitore, comprendendo anzitutto quanto è realizzato a tale livello (Acosta et al., 2014). Inoltre risulta ancora poco dibattuta e studiata la visione della relazione tra i due attori prendendo a riferimento la prospettiva del fornitore stesso. Spesso inoltre si limita lo studio della relazione ad un livello generale, perdendo di vista le specificità derivanti dai profili unici degli attori coinvolti. In questa prospettiva si inserisce il capitolo 2 il cui obiettivo è studiare la tipologia di profili di fornitori che possono essere coinvolti nelle relazioni di sostenibilità. Nello specifico il capitolo intende rispondere alla seguente domanda di ricerca:

- **RQ1: Quali sono i differenti approcci e i relativi driver che caratterizzano i fornitori in termini di pratiche interne ed esterne di sostenibilità nel rapporto con le aziende clienti?**

Compresa la rilevanza delle peculiarità degli attori coinvolti, è fondamentale non dimenticare anche il fatto che una relazione viene instaurata all'interno di un preciso contesto che direttamente o indirettamente influenza il rapporto stesso. In altre parole il clima aziendale, le peculiarità del settore industriale, la tipologia di concorrenza, le peculiarità della supply chain sono solo alcuni elementi che possono facilitare l'instaurazione di relazioni tra forniture e aziende clienti. Nel paragrafo 1.5 si è illustrata la letteratura scientifica sul tema, illustrando driver e enabler studiati e analizzati in passato. Nonostante ciò, ancora molti sono gli elementi da chiarire. Anzitutto la letteratura chiama ad una comprensione più specifica e di dettaglio dell'influenza dei fattori in relazione alle attività di monitoraggio e collaborazione (Gimenez e Tachizawa, 2013); questo permette di andare oltre una trattazione che ha spesso genericamente considerato la relazione con i fornitori. Inoltre è forte la necessità di valutare dati inter-settoriali e inter-nazionali al fine di identificare risultati quanto più possibile generalizzabili (Tachizawa e Wong, 2014; Akamp e Muller, 2013). Non da ultimo, la letteratura chiama ad un'esplorazione dei fattori non direttamente sotto il controllo dell'organizzazione, e quindi più difficilmente manovrabili (Von Hoff e Thiell, 2014; Wong et al, 2012; Anderson e Skjoett-Larsen, 2009). Il capitolo 3 si focalizza su tale tema; adottando un approccio quantitativo e statistico intende rispondere alla seguente domanda di ricerca:

- **RQ2: Quali sono i fattori di contesto (driver e enabler) significativi per l'implementazione di pratiche di monitoraggio e collaborazione con i fornitori in ottica di sostenibilità?**

Parlando delle relazioni con la fornitura, si è fin qui ribadita la rilevanza delle caratteristiche proprie degli attori coinvolti e delle peculiarità del contesto nel quale viene instaurata una relazione. Vi è un ultimo elemento che con il presente studio si vuole analizzare: la variabile tempo.

In altre parole, si può ottenere un'efficace collaborazione con i fornitori se la relazione è instaurata al momento giusto. Come affermato nel paragrafo 1.6, la maggioranza degli studi attualmente presenti in letteratura adotta un approccio statico che prevalentemente fornisce una fotografia dello stato delle organizzazioni al momento dell'analisi, con scarse informazioni sul passato (e futuro) della stessa (Gimenez e Tachizawa, 2012). Ciò che invece è importante comprendere, sia per utilità scientifica ma anche per utilità manageriale, è quali siano le fasi che caratterizzano l'evoluzione di un'azienda verso la sostenibilità e in quale momento tipicamente si palesa la necessità o la convenienza di coinvolgere i fornitori.

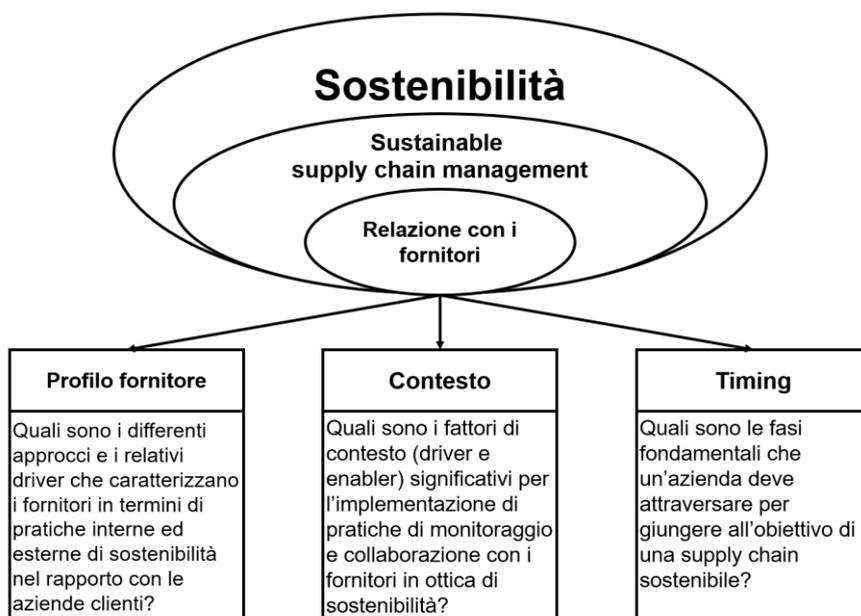
Manca in letteratura una visione d'insieme che indichi alle aziende i passi per passare dai livelli attuali di sostenibilità, ad un business realmente sostenibile sotto il profilo economico, ambientale e sociale. Lo studio e l'applicazione di road-map che tracciano il percorso da eseguire è oggi mancante, sebbene i benefici potenziali potrebbero essere significativi (Arena e Chiaroni, 2014).

Nel capitolo 4 si affronta tale aspetto con uno studio basato sull'analisi di dati secondari di aziende affermate nel campo della sostenibilità. Con l'obiettivo di comprendere quando sia più opportuno coinvolgere i fornitori in relazioni di monitoraggio e collaborazione, si intende rispondere alla seguente domanda di ricerca:

- **RQ3: Quali sono le fasi fondamentali che un'azienda deve attraversare per giungere all'obiettivo di una supply chain sostenibile?**

La figura 7 riconcilia il framework di ricerca presentato in introduzione con le domande di ricerca appena illustrate.

Figura 7 - Il framework di ricerca con le domande di ricerca



Il presente studio, rispondendo alla sequenza logica delle tre domande di ricerca, ha pertanto come obiettivo una comprensione più profonda del complesso mondo delle relazioni in ottica di sostenibilità tra fornitori ed aziende clienti.

Capitolo 2

IL RUOLO DEI FORNITORI NELLA RELAZIONE CON OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ

2.1 L'obiettivo di ricerca

La ricerca scientifica degli anni recenti, grazie ai risultati empirici, ha evidenziato la necessità da una parte di andare oltre i confini aziendali per investigare la sostenibilità a livello di rapporti con gli altri attori della supply chain o addirittura di supply network; dall'altra l'urgenza di considerare la prospettiva non solo delle aziende focali, ma anche di soggetti come i fornitori (Jaegler e Sarkis, 2014). L'inclusione e il coinvolgimento dell'intera supply chain in tali ragionamenti permette anzitutto alle organizzazioni di raggiungere migliori performance di sostenibilità rispetto alla semplice focalizzazione a livello di azienda focale (Tang e Zhou, 2012). In secondo luogo, come detto, diversi autori avanzano addirittura l'ipotesi che esista la necessità dell'inclusione dei fornitori stessi al fine dell'ottenimento degli obiettivi di sostenibilità (Koplin et al., 2007; Krause et al., 2009; Seuring e Gold, 2013).

In generale esiste una concordanza circa il fatto che per studiare la sostenibilità a livello di supply chain è necessario comprendere pratiche interne ed esterne implementate dai vari attori così come le motivazioni che spingono l'adozione delle stesse (Seuring e Müller, 2008b). Al fine di investigare tale ambito, il presente capitolo intende adottare la prospettiva del fornitore, decisione non così comune in letteratura scientifica come illustrato nel capitolo 1. Infatti, sebbene siano molte le organizzazioni coinvolte in azioni di sostenibilità ambientale e sociale, molto poco è ancora conosciuto in termini di adozione di pratiche a livello di fornitore (Acosta et al., 2014).

Nello sviluppo di tale studio si è deciso di focalizzare l'attenzione in particolare sul settore del fashion e della moda. Tale settore è infatti caratterizzato anzitutto da una forte complessità derivante dalla natura e dalla tipologia di supply chain: lunghe, complesse, distribuite ovunque nel mondo. Unitamente a ciò, la dimensione della sostenibilità in tale settore è sempre più al centro dell'attenzione di manager, clientela e società.

Con riferimento al settore del fashion pertanto, il presente capitolo intende rispondere alla seguente domanda di ricerca:

- RQ1: Quali sono i differenti approcci e i relativi driver che caratterizzano i fornitori in termini di pratiche interne ed esterne di sostenibilità nel rapporto con le aziende clienti?

2.2 La metodologia di ricerca

Vista la quantità limitata di studi inerenti la valutazione del punto di vista del fornitore e visto il carattere innovativo dell'obiettivo principale di questa porzione di studio, si è deciso di optare per una metodologia basata sui casi di studio.

Coerentemente con quanto espresso da Meredith et al. (1989), utilizzare casi studio permette di analizzare i fenomeni nello specifico contesto in cui si verificano permettendo quindi una comprensione d'insieme e completa di tutte (o buona parte) delle dinamiche rilevanti. È stato quindi usato nello specifico un approccio descrittivo ed esplicativo, considerando una pluralità di casi studio retrospettivi al fine di includere quante più differenti organizzazioni e comportamenti. Inoltre, come riportato da Voss et al. (2002), questo approccio permette di analizzare al meglio i nuovi fenomeni e di generare nuova conoscenza.

Come già più volte sottolineato, la letteratura scientifica è ancora nella sua fase di sviluppo iniziale per la comprensione delle dinamiche di relazioni a partire da un punto di vista del fornitore e i casi studio hanno il chiaro vantaggio di facilitare l'interpretazione dei fenomeni in questa fase ancora così esplorativa.

Al fine di selezionare i casi da analizzare, è stata applicata la *replication technique* così come proposta da Yin nel 2003 al fine di ottenere sia convergenza nei risultati (*literal replication*) sia risultati in contrapposizione e diversificati (*theoretical replication*).

Il primo step è stato l'identificazione di una lista di criteri che le aziende costituenti il campione di analisi devono soddisfare.

Anzitutto le aziende devono ricadere all'interno dell'area geografica italiana e devono appartenere al settore della moda. La decisione di focalizzarsi su tale specifico contesto è legata all'importanza che tale settore ricopre da un punto di vista economico, industriale e anche d'immagine nel contesto nazionale ed internazionale. Come si è visto nella parte introduttiva, poi, il mondo della moda è particolarmente critico se si prende in considerazione la tematica della sostenibilità ed è ancor più interessante se, considerando l'ottica della gestione dei fornitori in modo sostenibile, si considerano le assai complesse ed internazionali supply chain.

Un secondo punto chiave per la selezione delle aziende campione è la necessità che esse siano fornitrici di importanti aziende di moda, detentrici di brand conosciuti. Tale necessità è ovviamente legata all'adozione della prospettiva del fornitore, punto innovativo del presente studio. Inoltre, le aziende servite dai fornitori del campione devono essere caratterizzate anche da una distribuzione in tutto il mondo con una clientela mondiale. Filiali e headquarter di tali aziende clienti sono quindi localizzate ovunque nel mondo. Anche le aziende fornitrici di

materiale grezzo delle aziende del campione analizzato (quindi i fornitori di secondo livello delle aziende focali) sono posizionate non solo in Italia, ma anche su suolo estero.

Tutte queste attenzioni sono state poste per selezionare supply chain internazionali e garantire così l'intercettazione della più vasta complessità possibile. Sono infatti soprattutto tali network, così complessi e internazionali, a dover fronteggiare le sfide della sostenibilità e le pressioni da parte di società e governi.

Un terzo punto chiave per la selezione del campione è infine la tipologia del prodotto realizzato: al fine di studiare un campione quanto più eterogeneo possibile, sono stati inclusi fornitori dei più disparati prodotti offerti dal mercato del fashion.

Partendo da un elenco ragionato di tutte le imprese potenzialmente coinvolgibili, tramite contatti multipli, si è giunti alla definizione di un campione di dodici fornitori (tabella 1).

Tabella 1 - Campione di analisi

Azienda	Prodotto principale	Classe fatturato MI€	Tipologia rispondente e numero interviste	Numero interviste
Alfa	Pelle, scarpe	50-250 MI €	CEO (1), Operations manager (3)	4
Beta	Materiale tessile per fodere	50-250 MI €	CEO (1), Supply chain manager (1)	2
Gamma	Spalline	< 10 MI €	Titolare (2), Operations manager (1)	3
Delta	Accessori per vestiario	10-50 MI €	Titolare (1), Operations manager (2)	3
Epsilon	Attaccapanni, custodie per vestiti	< 10 MI €	Titolare (1), Operations manager (1)	2
Zeta	Etichette	10-50 MI €	Titolare (1), Supply chain manager (1),	2
Eta	Tessuti di seta	< 10 MI €	Titolare (1), Operations manager (3)	4
Teta	Nastri	< 10 MI €	Titolari (2), Operations manager (1)	3
Iota	Filati cardati	< 10 MI €	Titolari (2)	2
Kappa	Cashmere e relativi prodotti	< 10 MI €	Titolare (1), Operations manager (1)	2
Lambda	Semilavorati di lana	< 10 MI €	Titolare (2), Operations manager (1)	3
Mu	Semilavorati di cashmere	10-50 MI €	Operations manager (3)	3

In accordo con Eisenhardt (1989) il numero di aziende selezionate si può considerare sufficiente per la corretta comprensione del fenomeno in analisi.

Tutte le aziende coinvolte nello studio hanno registrato un risultato positivo nell'anno 2014 e si possono giudicare come ben rappresentative della varietà dei prodotti forniti alle grandi case di moda.

Coerentemente con le domande di ricerca, ciascun fornitore è stato studiato con riferimento anzitutto ai fattori che hanno contribuito all'implementazione di azioni di sostenibilità (i.e. driver per la sostenibilità) e conseguentemente si sono studiate le pratiche implementate sia internamente al contesto aziendale (pratiche interne di sostenibilità) sia in collaborazione con le rispettive aziende clienti (pratiche esterne di sostenibilità).

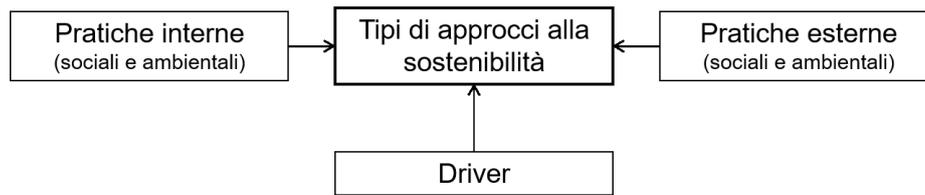
La raccolta dati si è concretizzata nella realizzazione di interviste semi strutturate arricchite e completate con l'analisi di eventuali documenti messi a disposizione (e.g. report interni o documentazione presente online). Durante le visite sono state realizzate più interviste multiple al fine di recepire quante più informazioni possibili e per triangolare e confermare i vari dati raccolti. In particolare sono stati coinvolti i titolari d'azienda nel caso di piccole e medie imprese, gli amministratori delegati nel caso di grandi aziende e operations e supply chain manager in entrambi i casi. Come è possibile notare da tabella 1 per ciascuna azienda sono state realizzate almeno due interviste, ciascuna opportunamente registrata e verbalizzata per garantire completa fedeltà a quanto detto ed esposto durante gli incontri.

Al fine di raccogliere i dati in modo ordinato e utile per la costruzione di un ragionamento scientifico, è stato definito un framework di ricerca strutturato in tre macro-blocchi: driver, pratiche interne e pratiche esterne (figura 8).

Nel dettaglio:

- Driver interni ed esterni (Lee e Klassen, 2008; Ageron et al., 2012): sono i fattori che spingono e guidano l'adozione di pratiche di sostenibilità dal punto di vista dei fornitori. Durante le interviste si è discusso in particolare con i manager circa la rilevanza dei driver precedentemente identificati in letteratura ed in generale si sono valutate le principali motivazioni all'adozione delle pratiche di sostenibilità.
- Pratiche interne di sostenibilità (Ageron et al., 2012; Ashby et al., 2012): con ciascun fornitore sono state approfondite le pratiche implementate a livello di prodotto e processo, il cui effetto ricade principalmente all'interno dei confini aziendali.
- Pratiche esterne di sostenibilità (Vachon e Klassen 2006; Seuring e Müller 2008a): pratiche implementate in collaborazione con le aziende clienti lungo la supply chain, limitatamente ai clienti che contribuiscono in maniera considerevole al fatturato annuale complessivo (i.e. i clienti più importanti).

Figura 8 - Framework di ricerca per l'analisi degli approcci alla sostenibilità



A partire dai dati raccolti con il framework di ricerca, le informazioni sono state utilizzate dapprima per caratterizzare ciascun fornitori e successivamente per sviluppare una tassonomia dei profili adottati dai fornitori in termini di pratiche interne ed esterne e relativi driver.

Per studiare e comprendere appieno i dati raccolti, è stata implementata dapprima un'operazione di *data reduction* e si è quindi proceduto a una codifica e una verifica incrociata delle informazioni risultanti. In particolare, Miles e Huberman (1994) raccomandano una formalizzazione di tutte le fasi di raccolta e codifica dati, soprattutto nel contesto dell'analisi qualitativa quale è il presente lavoro adottando casi studio. Si è proceduto anche alla creazione di un archivio delle informazioni contenenti note e considerazioni riguardanti interviste fatte e documenti analizzati.

Al fine poi di facilitare l'identificazione di punti comuni e di differenza tra i casi, i dati sono stati organizzati in forma di matrice di analisi *within-case* (Eisenhardt, 1989) includendo le informazioni provenienti dai tre macro blocchi del framework di ricerca. Quindi, al fine di classificare le aziende e costruire la tassonomia si è proceduto con una analisi *cross-case*. Nel dettaglio, le pratiche interne sono state classificate e misurate per ciascuna azienda in accordo ad una scala qualitativa del tipo "alto/basso livello di implementazione"; le pratiche esterne invece sono state classificate e misurate in base ad una scala del tipo "relazione base/avanzata". Come si vedrà nel paragrafo seguente, ciascuna organizzazione è stata classificata secondo precise regole.

Al termine di tale analisi è stato possibile identificare quattro gruppi di aziende, caratterizzati da altrettanti differenti approcci in termini di applicazione di pratiche di sostenibilità. Infine, per ciascun approccio, è stato possibile studiare i driver più significativi.

2.3 I risultati

Nel seguito i risultati delle analisi divisi in tre sezioni: la prima analizza i driver, la seconda le pratiche implementate e la terza la tassonomia sviluppata.

2.3.1 I driver

In linea con gli obiettivi di ricerca, il presente studio offre nuova conoscenza circa i driver maggiormente percepiti all'interno del contesto a monte di una filiera della moda italiana.

Tabella 2 - Driver

	Driver interni		Driver esterni	
	Supporto top management	Mission dell'azienda	Legge	Richieste da parte dei clienti
Alfa	X	X	X	
Beta	X		X	X
Gamma	X		X	
Delta	X		X	
Epsilon			X	
Zeta	X	X	X	
Eta	X		X	
Teta	X	X	X	
Iota	X	X	X	X
Kappa			X	
Lambda	X	X	X	X
Mu	X	X	X	

Come è possibile notare da tabella 2, la legislazione è comunemente percepita come un fattore fondamentale per l'implementazione di pratiche di sostenibilità. Tutti i fornitori hanno infatti sottolineato le imposizioni sempre più crescenti della legislazione in relazione sia ad aspetti di carattere ambientale che sociale. Tendenzialmente la percezione è che il governo italiano così come i governi dei paesi di destinazione dei prodotti finiti stiano via via introducendo nuove limitazioni e restrizioni per le aziende. Conseguentemente, nel contesto del mercato attuale, le aziende del fashion che vogliono esportare all'estero devono essere aggiornate sulle variegata e spesso complesse legislazioni estere, devono essere in grado di adattarsi alle richieste specifiche e devono essere capaci di, per quanto possibile, prevedere le evoluzioni future delle normative. La rilevanza di tale fattore non è certamente una novità e va a consolidare precedenti studi che ne hanno sottolineato il ruolo chiave per i fornitori ma in generale anche per gli attori di qualsivoglia supply chain (Zhu et al., 2005).

Solo poche aziende del campione (Beta, Iota e Lambda) sono state incoraggiate all'adozione di iniziative di sostenibilità dai propri clienti (i.e. proposte di collaborazione per sviluppo di un nuovo prodotto green o azioni congiunte per lo sviluppo di porzioni di processi più sostenibili). Passando oltre, il supporto del top management appare come fortemente significativo e solo in due casi non appare citato: casi Epsilon e Kappa. L'importanza di un forte commitment interno anzitutto da parte della dirigenza non è una novità in letteratura scientifica (Lee e Klassen, 2008). Il coinvolgimento e il supporto da parte dei manager dei livelli gerarchici più alti possono essere spiegati con il riconoscimento del valore strategico della sostenibilità nel contesto d'azione dei fornitori: infatti, investendo e sviluppando azioni sostenibili, i fornitori

sono in grado di offrire un valore aggiunto alle aziende clienti. In tal modo la sostenibilità diventa fonte di vantaggio competitivo e catalizzatore di nuove ipotetiche relazioni commerciali (Walker et al., 2008). Come spiegato da diversi manager intervistati, le aziende desiderano essere pronte per un futuro dove probabilmente la sostenibilità diverrà non più un fattore *order-winning* ma bensì un *order-qualifier*. In alcuni casi addirittura, la strategicità del valore della sostenibilità è percepita così elevata da diventare parte integrante della mission dell'organizzazione stessa: sei aziende su dodici riportano ufficialmente e formalmente su documenti o siti web che l'attenzione alla sostenibilità è componente fondamentale della propria mission.

Se invece ci si sposta sui fattori che costituiscono una barriera all'implementazione di pratiche di sostenibilità, il più citato in assoluto è la mancanza di riconoscenza da parte delle aziende clienti per gli sforzi fatti in termini di sostenibilità. In particolare, i fornitori sottolineano lo spesso non presente interesse o il non riconoscimento di un *premium price* o di un incentivo economico che possa aiutare l'azienda fornitrice a sostenere i costi talvolta ingenti delle iniziative di sostenibilità. Tutto ciò si trasforma in una dinamica ancor più complicata se si considera il fatto che, come nel nostro caso, i fornitori delle grandi case di moda sono spesso piccole o medie imprese con tipicamente scarse risorse da investire in attività di ricerca e sviluppo o creazione di nuovi prodotti e processi.

2.3.2 Le pratiche

In tabella 3 è possibile trovare il dettaglio per ciascun fornitore delle pratiche implementate a livello ambientale e sociale.

Tabella 3 - Pratiche di sostenibilità implementate

	Pratiche ambientali	Pratiche sociali
Alfa	Ricerca e sviluppo di materiali sostenibili; minimizzazione consumo idrico; riduzione emissioni in aria; riduzione dell'utilizzo di plastica nella logistica; trasporto a caricamento completo dei tir; certificazioni ISO 14025, ISO 14067, Der Blaue Engel, UNI 11239; Audit interni; report di sostenibilità; richiesta di codici di condotta	Supporto alle comunità locali; richiesta di codici di condotta
Beta	Ricerca e sviluppo di materiali sostenibili; tintura vegetale; energia da pannelli solari; Gestione e contabilizzazione energetica; miglioramento dell'efficienza energetica delle strutture; riduzione dell'utilizzo di plastica nella logistica; certificazione Oeko Tex; richiesta di codici di condotta; analisi footprint; iniziative per la condivisione di informazioni e conoscenza con aziende clienti; training predisposto gratuitamente dalle aziende clienti	Supporto alle comunità locali; formazione in ambito sostenibilità; richiesta di codici di condotta; audit da parte delle aziende clienti; codice etico

Gamma	Ricerca e sviluppo di materiali sostenibili; energia da pannelli solari; progetti speciali di riciclaggio per alcuni prodotti; miglioramento dell'efficienza energetica delle strutture; riduzione dell'utilizzo di plastica nella logistica; richiesta di codici di condotta; audit da parte delle aziende clienti	richiesta di codici di condotta; audit da parte delle aziende clienti
Delta	Ricerca e sviluppo di materiali sostenibili; energia da pannelli solari; miglioramento dell'efficienza dei macchinari per la riduzione di scarti di lavorazione; report di sostenibilità; innovazioni sostenibili nel packaging di prodotto e nella logistica in generale; richiesta di codici di condotta; analisi footprint	Supporto alle comunità locali; richiesta di codici di condotta
Epsilon	Uso (limitato) di materia prima sostenibile; richiesta di codici di condotta	Richiesta di codici di condotta
Zeta	Ricerca e sviluppo di materiali sostenibili; linea di prodotti interamente sostenibile; packaging solamente in carta FSC; certificazione Oeko Tex e zero emission; richiesta di codici di condotta; analisi footprint	Supporto alle comunità locali; codice etico; richiesta di codici di condotta
Eta	Ricerca e sviluppo di materiali sostenibili; linea di prodotti interamente sostenibile; energia da pannelli solari; impianti di condizionamento/riscaldamento ad alta efficienza; miglioramento dell'efficienza energetica delle strutture; innovazioni sostenibili nel packaging di prodotto e nella logistica in generale; certificazione Gots e Seri.Co; richiesta di codici di condotta; audit dalle aziende clienti	Supporto alle comunità locali; richiesta di codici di condotta
Teta	Ricerca e sviluppo di materiali sostenibili; energia da pannelli solari; progetti speciali di riciclaggio per alcuni prodotti; packaging solamente in carta FSC; riduzione dell'utilizzo di plastica nella logistica; analisi footprint; GB 18401; Reach; certificazioni Oeko Tex; richiesta di codici di condotta	Inclusione di lavoratori con disabilità; certificazione SA8000; richiesta di codici di condotta
Iota	Ricerca e sviluppo di materiali sostenibili; linea di prodotti interamente sostenibile; uso di materia prima riciclata; innovazioni sostenibili nel packaging di prodotto e nella logistica in generale; analisi footprint; richiesta di codici di condotta; progetti di miglioramento della sostenibilità	richiesta di codici di condotta
Kappa	Uso (limitato) di materia prima sostenibile; richiesta di codici di condotta	richiesta di codici di condotta
Lambda	Miglioramento dell'efficienza dei macchinari per la riduzione di scarti di lavorazione; richiesta di codici di condotta; progetti di innovazioni sostenibili; formazione specifica su procedure e soluzioni sostenibili da parte delle aziende clienti; training da parte delle aziende clienti	Supporto alle comunità locali; richiesta di codici di condotta
Mu	Ricerca e sviluppo di materiali sostenibili; miglioramento dell'efficienza dei macchinari per la riduzione dell'inquinamento idrico; certificazione Gots; Miglioramento dell'efficienza dei macchinari e delle strutture per la riduzione del consumo energetico; sistema di contabilizzazione energetico; innovazioni sostenibili nel packaging di prodotto e nella logistica in generale; analisi footprint; richiesta di codici di condotta	Benefit per le famiglie dei lavoratori; supporto alle comunità locali; codice etico; richiesta di codici di condotta

È possibile notare anzitutto che le pratiche ambientali sono implementate a differenti livelli: prodotto, processo e supply chain.

Focalizzandosi in particolare sulla dimensione di prodotto, tutte le organizzazioni ad eccezione di Epsilon, Kappa e Lambda, sono impegnate nella ricerca e nell'acquisto di materie prime etichettabili come sostenibili al fine di realizzare prodotti al loro volta definibili ed etichettabili come green.

Guardando al fronte dei processi, le azioni realizzate sono implementate su vari fronti. Anzitutto è possibile identificare un concreto impegno nel miglioramento di macchinari, strumentazioni varie e strutture al fine di ottenere risultati quali una maggior efficienza energetica (con conseguente riduzione dei costi operativi) e un minor consumo di risorse fisiche. Vi è poi un considerevole investimento in termini di risorse umane e finanziarie al fine di ottenere svariate certificazioni di sostenibilità.

In generale è possibile evidenziare un discreto sforzo sia in termini di sostenibilità nei processi che nei prodotti. La spiegazione data è di carattere logico: secondo i manager intervistati, al fine di raggiungere obiettivi di sostenibilità è necessario non solo cambiare la tipologia di prodotto realizzato e venduto, ma anche i processi che contribuiscono a generarlo.

Nei casi di Epsilon, Kappa e Lambda la motivazione che guida il ripensamento dei processi in ottica di sostenibilità è per lo più da ritrovarsi in obiettivi di efficientamento legato alla riduzione dei costi, più che ad un vero interesse per la sostenibilità ambientale o sociale.

Inoltre, gli intervistati hanno fortemente sostenuto che negli ultimi anni, i clienti hanno sviluppato una sensibilità maggiore per la sostenibilità e sono fortemente più consapevoli del fatto che un prodotto sostenibile non è semplicemente un prodotto con materia prima organica e naturale, ma deve essere legato anche a processi produttivi sostenibili.

Guardando alle pratiche esterne emerge come tutti i fornitori sono obbligati a firmare documentazioni contenenti standard legati alla sostenibilità. Ampiamente usate sono poi le richieste di auto-certificazioni riguardanti analisi eco-tossicologiche, garanzie sui materiali utilizzati e altri aspetti legati agli impatti dei processi su ambiente e persone. È poi interessante notare come i codici di condotta spesso contengano richieste quali il garantire che i propri fornitori (quindi i fornitori di secondo livello per le case di moda) rispettino in egual misura gli standard di sostenibilità.

Solo in alcuni casi (Gamma e Eta) le aziende clienti hanno pianificato e realizzato visite di controllo e audit formali dei fornitori al fine di verificare il reale rispetto degli impegni sottoscritti. A parte questi due casi, le attività di monitoraggio da parte delle aziende clienti sono definibili come rare. In altri termini, mentre la pressione sui fornitori per la firma di codici e impegni formali è alta, le seguenti visite in loco e controlli a sorpresa rimangono ancora poco adottati. Degno di nota è però il fatto che tutte le aziende fornitrici del campione in analisi (eccetto Epsilon e Kappa), vedendo la sostenibilità come strumento di vantaggio competitivo per

afferinarsi sul mercato, sarebbero disponibile e addirittura desiderose di ricevere visite da parte delle aziende clienti per dimostrare lo sforzo e l'interesse nei prodotti e processi per la sostenibilità.

Considerando le certificazioni di sostenibilità, è possibile notare un basso grado di adozione; tale dato può essere spiegato dal fatto che il management preferisce non attuare operazioni di questo tipo, visti sia i costi per l'ottenimento di tali riconoscimenti sia per le piccole dimensioni di tali aziende (nel campione in analisi 7 aziende su 12 sono caratterizzate da un fatturato annuo minore di 10 milioni di euro, rapporto in linea con il sistema moda sia italiano che europeo).

Altra pratica presente per tutte le aziende del campione, eccetto che per Epsilon e Kappa, è la ricerca e sviluppo di nuovi materiali e nuovi processi (quest'ultimi in particolare sul fronte della distribuzione e logistica).

Un altro interessante punto è l'azione portata avanti da alcuni fornitori (Beta, Delta, Zeta, Theta, Iota e Mu) i quali hanno implementato sistemi per lo studio e l'analisi non solo dell'impatto di una o più fasi produttive, ma bensì dell'intero ciclo di vita del prodotto (*from cradle to grave*), specialmente da un punto di vista ambientale.

Tuttavia, nonostante gli sforzi economici, di tempo e lo sviluppo di nuova conoscenza da parte dei fornitori, dal punto di vista delle aziende del campione (eccetto che per Beta, Iota e Lambda), l'interesse da parte delle aziende clienti per il livello di sostenibilità della fornitura continua a rimanere davvero limitato e, se presente, tende ad essere considerato sempre successivamente agli aspetti della qualità e dell'estetica. In tale contesto comunque, i fornitori approcciano e investono sulla sostenibilità con l'obiettivo di essere pronti ad un futuro dove, a loro parere, l'essere sostenibile diverrà nel settore della moda addirittura un *order-qualifying*. Infine, per alcuni fornitori (Beta e Lambda) le aziende clienti ospitano seminari e organizzano sessioni di formazione per accrescere l'interesse e la conoscenza degli attori della filiera nel campo della sostenibilità. Nel caso di Iota addirittura un'azienda cliente ha attivato progetti congiunti al fine di migliorare le procedure seguite in produzione e al fine di recepire suggerimenti e realizzare approfondimenti condivisi su specifici problemi di carattere ambientale.

In tali casi l'obiettivo principale delle aziende clienti è anzitutto quello di allineare i fornitori con le normative esistenti in materia di sostenibilità al fine di semplificare la relazione commerciale in futuro; vi sono poi chiari obiettivi, in particolare nei casi di Beta e Iota, di sviluppo di nuova conoscenza e competenza a beneficio di entrambi gli attori coinvolti nella relazione (sia cliente che fornitore).

Volgendo lo sguardo alla dimensione sociale della sostenibilità, è possibile identificare un interesse davvero limitato. In ogni caso, confrontando i fornitori del campione, è possibile notare come anche per la dimensione sociale i fornitori sono invitati o obbligati a firmare codici

di condotta contenenti impegni quali il rispetto degli standard minimino soprattutto in termini di gestione del personale. Solo poche aziende (Mu, Theta, Zeta e Beta) registrano uno sforzo maggiore in termini di pratiche interne di sostenibilità quali: creazione di codici etici, ottenimento della certificazione SA 8000, inclusione in una percentuale specifica sul totale dei lavoratori di persone con disabilità o supporto economico e benefici di varia natura alle famiglie dei dipendenti.

Secondo i rispondenti, la ragione di un così limitato investimento sulle tematiche sociali è da ritrovarsi in una doppia motivazione: da una parte le dimensioni limitate delle aziende del campione, dall'altra la limitata consapevolezza dell'aspetto sociale in confronto all'aspetto ambientale da parte delle aziende clienti.

Escludendo gli aspetti legati alla sicurezza sul luogo di lavoro imposti dalla legislazione corrente, la contenuta dimensione delle aziende tipicamente limita la possibilità di fare consistenti investimenti in questo campo.

Inoltre, il basso interesse da parte degli stakeholder per la sostenibilità sociale ha portato le aziende a direzionare attenzione e sforzi verso investimenti sul fronte della sostenibilità ambientale, la quale è tipicamente più considerata ed è possibile utilizzarla maggiormente anche all'interno del contesto del marketing.

Infine, nessun fornitore ha sviluppato progetti nel campo della sostenibilità sociale con la collaborazione delle aziende clienti.

2.3.3 La tassonomia

Al fine di valutare nel presente studio i differenti approcci adottati dai fornitori del mondo del fashion nel contesto della sostenibilità, si è proceduto con lo sviluppo di una classificazione delle aziende intervistate secondo due dimensioni già presenti nella letteratura accademica:

- Il livello di adozione delle pratiche interne di sostenibilità;
- Il livello di adozione delle pratiche esterne di sostenibilità.

Per quanto concerne le pratiche interne, il confronto tra le dodici aziende del caso studio rivelano due differenti livelli di adozione: un livello alto (casi Alfa, Beta, Gamma, Delta, Zeta, Eta, Theta, Iota e Mu) e un livello basso (casi Epsilon, Kappa e Lambda).

Un fornitore con un basso livello di implementazione di pratiche interne tipicamente attua un limitatissimo numero di azioni. In due casi (Epsilon e Kappa), la motivazione principale risiede nel rispetto della legge o nello sporadico accoglimento di qualche specifica richiesta da parte di un cliente; le pressioni percepite sono prevalentemente legate al contesto esterno, con la legislazione visto come elemento centrale. Per Lambda, anche se è possibile notare una qualche forma di interesse per la sostenibilità da parte dei top manager, iniziative o progetti specifici non sono ancora implementati a causa sostanzialmente di una mancanza sia di

competenze sia di risorse. Le poche pratiche sviluppate sono prevalentemente legate agli aspetti dei processi produttivi, con obiettivi prevalentemente focalizzati sull'aumento dell'efficienza dei processi e sull'ottenimento di una riduzione dei costi.

Al contrario, i fornitori con un elevato livello di pratiche interne tipicamente si impegnano in termini di sostenibilità agendo sia sulla dimensione del prodotto che del processo, adottando un approccio che supera le indicazioni previste per legge, sviluppando pratiche innovative al fine di ottenere un vantaggio competitivo guidato fortemente da driver interni. Per questo tipo di fornitori, la sostenibilità è considerata una pietra angolare del business ed è in generale vista come una buona opportunità al fine di sviluppare nuove relazioni commerciali.

Prendendo in considerazione il livello di adozione di pratiche esterne di sostenibilità, è possibile identificare un livello base (casi Alfa, Gamma, Delta, Epsilon, Zeta, Eta, Theta, Kappa e Mu) e un livello più avanzato (casi Beta, Iota e Lambda). Un fornitore con un livello base di adozione di pratiche esterne è caratterizzato da un numero limitato di iniziative tipicamente ricollegabili ad azioni di controllo e monitoraggio la cui richiesta proviene tipicamente dalle aziende clienti. La relazione è quindi limitata ad accordi e impegni formali senza un interesse per la condivisione di dati e informazioni o lo sviluppo di nuova conoscenza. Al contrario, nel caso di un livello di implementazione avanzato, il fornitore collabora attivamente con gli altri attori della supply chain, in particolare con le aziende clienti che si dimostrano interessate e che supportano i fornitori con impiego di tempo e risorse umane con l'obiettivo di sviluppare progetti congiunti (e.g. sviluppo di una particolare collezione green o una serie di sessioni di training specifiche).

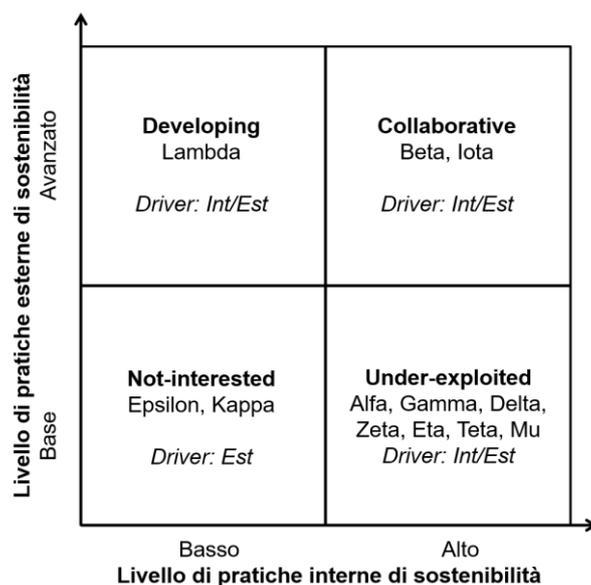
Insieme al commitment interno da parte del top management, queste aziende fornitrici sono spesso guidate dalle richieste delle aziende clienti che chiedono di implementare particolari pratiche.

Basandosi sul livello di adozione delle pratiche interne ed esterne di sostenibilità adottate dai fornitori del settore del fashion in analisi nel nostro studio, è stata sviluppata una tassonomia per classificare le differenti tipologie di profili di fornitore con le quali le aziende clienti si possono trovare a rapportarsi. Come visibile da figura 9, sono quattro i gruppi identificati:

- *under-exploited*;
- *not-interested*;
- *developing*;
- *collaborative*.

I nomi sono presentati in lingua inglese per poter lasciare inalterate le sfumature che ciascun termine possiede; nel seguito ciascun gruppo è spiegato e descritto nel dettaglio.

Figura 9 - Tassonomia sviluppata



Il fornitore *under-exploited*

Il fornitore *under-exploited* presenta un alto livello di implementazione di pratiche interne e un livello base di pratiche esterne. È possibile notare che sette fornitori (Alfa, Gamma, Delta, Zeta, Eta, Theta e Mu) ricadono all'interno di questo gruppo. Tipicamente questi fornitori sono molto competenti nell'ambito della sostenibilità (presentano infatti un alto livello di sforzi interni in termini di sostenibilità) e spesso considerano gli aspetti ambientali e sociali come elementi importanti nelle decisioni della vita aziendale.

Il supporto da parte dei top manager per i progetti sostenibili è indiscusso e fortemente presente. Combinando tale interesse dei vertici aziendali con le svariate iniziative con il fine ultimo di innovare prodotti e processi in termini di sostenibilità, nascono realtà aziendali molto competenti e sviluppate. Nonostante l'alto livello di adozione delle pratiche interne, le relazioni con le aziende clienti sono di livello base e focalizzate per lo più su attività di monitoraggio. L'obiettivo di questo tipo di relazioni è assicurarsi che gli accordi di carattere ambientale e sociale siano rispettati. Ciò che è interessante notare, è che in tutti i casi i contratti presentano una qualche genere di formulazione che di fatto sposta la responsabilità del lato a monte della catena di fornitura dall'azienda focale della supply chain ai fornitori oggetto dello studio. Considerato tutto possiamo dire che i fornitori all'interno di questo gruppo sono sotto-sfruttati in termini di sostenibilità (appunto, *under-exploited*). Ad eccezione della delega della responsabilità dell'intera catena a monte ad un fornitore esperto, nessun'altra tipologia di attività è svolta al fine di sfruttare le positive competenze che i fornitori oggetto dell'analisi hanno sviluppato nel tempo. Le ragioni possono essere variegiate e possono dipendere da vari fattori. Secondo quanto espresso dagli intervistati, anzitutto l'azienda cliente potrebbe non essere interessata alla sostenibilità (e.g. non interessata alla sostenibilità in generale, o non

interessata al fatto che lo specifico prodotto fornito sia sostenibile); l'azienda cliente potrebbe poi non essere in grado di instaurare una relazione avanzata con i fornitori, non avendo risorse a disposizione; o ancora, l'azienda cliente potrebbe semplicemente non essere a conoscenza del livello avanzato di implementazione di pratiche di sostenibilità che caratterizza il fornitore.

Il fornitore *not-interested*

Il fornitore *not-interested* presenta un basso livello di implementazione di pratiche interne e una tipologia base di azioni di sostenibilità sul fronte esterno.

Nel campione in analisi è possibile identificare due fornitori appartenenti a tale gruppo: Epsilon e Kappa. Queste realtà hanno limitato interesse per la sostenibilità e hanno la caratteristica di aver implementato un basso livello di pratiche interne. Anche in tal caso, come nel precedente, le pratiche esterne sono per lo più legate ad attività di risposta al monitoraggio delle aziende clienti, fortemente focalizzate sui contenuti e con una particolare attenzione alla legislazione corrente. Le due aziende del campione hanno segnalato infatti la presenza di documenti legali e codici di condotta.

Sono gli stessi fornitori a dichiararsi non interessati (appunto, *not-interested*) circa tali tematiche, prevalentemente perché non riscontrano un vero o sostanziale interesse dei clienti per il tema della sostenibilità. Collegato più o meno indirettamente è anche il fatto che la sostenibilità non è parte della politica e della mission aziendale, sia a causa di una mancanza di sensibilità da parte del management ma anche per la mancanza di competenze specifiche in materia. Questi fornitori sono pertanto in grado di garantire alle aziende clienti il rispetto dei vincoli normativi di base, ma niente di più.

Il fornitore *developing*

Il fornitore *developing* presenta un basso livello di implementazione di pratiche interne ma un avanzato livello di pratiche esterne di sostenibilità.

In tale profilo ricade solamente un'azienda del campione (caso Lambda). Questo è il caso dove, nonostante il limitato numero di pratiche interne adottate dall'organizzazione e il limitato livello di competenza nel campo della sostenibilità che caratterizza il fornitore, è presente in ogni caso uno sforzo congiunto con l'azienda cliente al fine di sviluppare iniziative di sostenibilità.

La motivazione principale in tal caso è da ritrovarsi nell'interesse per la sostenibilità dell'azienda cliente che pone quindi precise richieste anche ai fornitori; tale dinamica ha come effetto anche la crescita e l'evoluzione dei fornitori stessi. In tale contesto, l'azienda cliente investe in programmi di formazione sulla sostenibilità per i propri fornitori e realizza particolari programmi aziendali (e.g. valutazione della sostenibilità del secondo livello di fornitura o iniziative per l'efficientamento energetico dei processi).

Secondo lo stesso fornitore, la motivazione principale che spinge l'azienda cliente ad adottare tale comportamento è il fatto che reputi di fondamentale importanza non solo il prodotto che il fornitore realizza, ma anche il modo in cui lo si genera; inoltre, l'azienda cliente, spesso anche azienda focale ha la necessità e l'obiettivo di rendere più sostenibile l'intera catena di fornitura. In questa azione di sviluppo della catena è quindi necessario sviluppare le competenze anzitutto dei fornitori di primo livello.

Per Lambda, il supporto proveniente dall'azienda cliente (concretizzatosi anche in termini di finanziamenti economici) è stato certamente un aiuto fondamentale per approcciare il tema della sostenibilità che, come detto, spesso è caratterizzato dalla necessità di impegni corposi di risorse. Per tal ragione il profilo di questo tipo di fornitori è stato definito *developing*, per indicare che il fornitore sta sviluppando le proprie specifiche competenze nel contesto della sostenibilità, collaborando con l'azienda cliente.

Il fornitore *collaborative*

Il fornitore *collaborative* presenta un alto livello di implementazione di pratiche interne e un avanzato livello di implementazione di pratiche esterne di sostenibilità. A questo gruppo di aziende appartengono due fornitori: casi Beta e Iota.

Tale situazione in molti casi è la migliore e la più promettente in quanto permette di instaurare una situazione *win-win* nel campo della sostenibilità, dove cioè entrambi gli attori sperimenteranno benefici. Da una parte è possibile evidenziare il grande interesse del fornitore per la sostenibilità, confermato dall'alto livello di implementazione di pratiche interne e dal supporto incondizionato del top management per i programmi di sostenibilità. Dall'altro lato, è possibile notare l'uso avanzato di pratiche esterne di collaborazione tra fornitore e azienda cliente, basate sulla condivisione di informazioni e competenze, l'ideazione di sessioni di formazione congiunte, attività di sviluppo e ripensamento delle procedure da seguire in produzione e la generazione e valutazione congiunta di suggerimenti e soluzioni alle problematiche di carattere sostenibile. È facile intuire che l'unione di tali due aspetti sia in grado di generare una relazione e un vantaggio competitivo considerevole, difficilmente imitabile. Inoltre, entrambi gli attori possono in tal modo sviluppare ulteriormente le competenze specifiche nel campo della sostenibilità, arrivando a livelli sempre nuovi e più evoluti. A titolo esemplificativo, l'azienda Beta è stata parte di un progetto di ricerca congiunta con il proprio fornitore al fine di sviluppare con l'azienda cliente un nuovo e più sostenibile processo di tintura dei filati, con risparmio di acqua, energia e sostanze chimiche.

Tale approccio è basato sulla volontà di entrambe le parti di crescere insieme e trarre vantaggio vicendevole dalle competenze e dal sapere dell'altro attore coinvolto. È definibile come una sorta di investimento bidirezionale grazie al quale ciascuna organizzazione spende risorse (in termini di tempo, conoscenza, personale e denaro) al fine sia di sviluppare le proprie

specifiche competenze ma anche, condividendo il proprio sapere con l'altra organizzazione, con l'obiettivo di sviluppare nuove sinergie e ulteriori avanzamenti di conoscenza.

2.4 Discussione

I risultati qui esposti possono contribuire in maniera positiva e variegata all'avanzamento della ricerca nel campo della sostenibilità. Il carattere maggiormente innovativo e di utilità risiede nella scelta di adottare la prospettiva del fornitore nello studio dei driver che guidano l'implementazione di pratiche di sostenibilità e poi, nello specifico, le pratiche realizzate internamente dall'azienda fornitrice, e le pratiche sviluppate insieme ai propri clienti.

Come detto più volte, la gran parte degli studi presenti in letteratura ha analizzato tale dinamica prevalentemente dal punto di vista dell'azienda focale ovvero l'azienda cliente (Brandenburg et al., 2014 ben lo sottolineano nella loro review). La scelta di adottare tale prospettiva porta ad una serie di interessanti implicazioni a livello scientifico.

Anzitutto, la presente ricerca sviluppa una nuova tassonomia basata sull'implementazione delle pratiche interne ed esterne di sostenibilità da parte dei fornitori. Alcune tassonomie sono già presenti ovviamente nella letteratura scientifica (e.g. Seuring e Müller, 2008a; Gimenez e Tachizawa, 2012; Schaltegger e Burritt, 2014; Tachizawa e Wong, 2014), ma sono tipicamente sviluppate attorno alle sole pratiche interne o esterne ed in ogni caso adottano il punto di vista dell'azienda cliente. Il presente studio, invece, sviluppa una tassonomia che considera simultaneamente sia le pratiche interne che quelle esterne e include anche i driver identificati come fondamentali dai fornitori e che hanno spinto verso l'investimento in azioni di sostenibilità. Grazie a questa valutazione ampia e comprensiva di più elementi, è stato possibile comprendere in maniera più esaustiva le diverse tipologie di approcci adottati dai fornitori, profilando al meglio i tipi di aziende con le quali una azienda focale può interfacciarsi. Questa prospettiva ha permesso di identificare alcuni profili interessanti che, secondo opinione di chi scrive, meritano particolare attenzione.

Se i profili del fornitore *collaborative* e *not-intereset* possono essere logicamente comprensibili e quasi scontati nella realtà aziendale, i profili *under-exploited* e *developing* suggeriscono approcci diversi che sicuramente chiedono una maggiore comprensione in occasione di studi futuri.

Nel caso degli *under-exploited* ad esempio è quantomeno singolare che un'azienda cliente sorvoli del tutto la possibilità di instaurare una collaborazione proficua con un fornitore competente e attento alle tematiche della sostenibilità. Studi futuri dovrebbero anzitutto comprendere tale dinamica studiando il contesto della relazione arricchendolo con anche il

punto di vista dell'azienda cliente; dovrebbero poi rilevare e comprendere le motivazioni che spingono ad una non collaborazione con il fornitore.

Al contrario, nel caso di un profilo *developing* può essere singolare e non immediatamente comprensibile il comportamento di un'azienda cliente che instaura relazioni e avvia progetti con la collaborazione di un fornitore al quale mancano competenze e sviluppo interno in termini di sostenibilità. In tal caso è però ipotizzabile che la motivazione principale risieda nella volontà di sviluppare e far evolvere il fornitore. Tuttavia, studi futuri dovrebbero meglio investigare tale dinamica per capire se la strada più opportuna per arrivare al risultato voluto è proprio quella di includere in progetti di collaborazione fornitori non competenti o se, alternativamente, sarebbe meglio percorrere altre strade. Un ipotetico percorso potrebbe essere quello di supportare e stimolare anche da un punto di vista economico lo sviluppo interno del fornitore in ambiti di sostenibilità; una volta raggiunto un certo livello di sviluppo, provvedere quindi all'instaurazione di collaborazioni e iniziative congiunte.

Un ulteriore contributo della presente ricerca, che richiede altre investigazioni, è legato alla sequenzialità dell'implementazione di pratiche interne ed esterne di sostenibilità.

Nella letteratura scientifica concernente il supply chain management è ben chiara e riconosciuta la necessità che un'azienda sia anzitutto sviluppata internamente, con tutte le funzioni aziendali bene integrate e allineate, prima di estendere il proprio campo d'azione con collaborazioni al di fuori dei confini aziendali (e.g. Stevens, 1989; Danese e Bortolotti, 2014). Coerentemente, alcuni potrebbero argomentare che il percorso per arrivare all'instaurazione di una relazione con fornitori dal profilo *collaborative* sia il seguente: prima tutti gli attori sviluppano un buon livello di pratiche interne di sostenibilità e poi si passa alle pratiche esterne in relazione con gli altri attori della supply chain. Tuttavia, la presenza di un profilo *developing* potrebbe essere un esempio di un percorso alternativo dove il coinvolgimento di attori della supply chain e l'instaurazione di collaborazioni possono precedere l'implementazione di pratiche interne di sostenibilità. In altre parole è possibile, ma da confermare con ulteriori studi, la possibilità che siano le stesse pratiche di collaborazione a guidare l'implementazione di pratiche interne. È auspicabile che studi longitudinali (i.e. studi che adottino una prospettiva dinamica, guardando l'evoluzione del fenomeno nel tempo) chiariscano tale dubbio. Il capitolo 4 del presente elaborato cerca di fare un passo in avanti verso tale direzione.

Infine, circa lo studio dei driver, i risultati supportano l'idea che i driver interni (e.g. supporto del top management) sono fondamentali per l'adozione di pratiche di sostenibilità. Tuttavia, la tassonomia presentata suggerisce che i driver interni non sono sufficienti per spiegare le ragioni che spingono un'azienda ad implementare azioni di collaborazione. In particolare, per i fornitori del mondo della moda e del fashion, altre variabili sono fondamentali nella determinazione dell'implementazione della sostenibilità. Anzitutto, molti fornitori di tale settore industriale sono organizzazioni di piccole dimensioni e il limitato ammontare delle risorse a

disposizione può frenare gli investimenti verso la sostenibilità (si guardi ad esempio il caso Lambda). In aggiunta a tale considerazione, è da ricordare che nei supply network del fashion, la relazione tra fornitore ed azienda cliente è caratterizzata tipicamente da un disallineamento in termini di potere, dal momento che un fornitore serve e rifornisce un limitato numero di grande case di moda, da cui dipendono fortemente. Questo comporta che, anche se un fornitore è fortemente motivato e interessato allo sviluppo di iniziative di sostenibilità con conseguenti azioni innovative, un limitato interesse dell'azienda cliente per tali tematiche frena tali azioni limitando la relazione ad un livello base (è questo il caso di tutte le organizzazioni del gruppo *under-exploited*).

Quindi è possibile concludere che i driver interni per un fornitore che vuole sviluppare un business più sostenibile sono necessari ma non sufficienti. Ulteriori analisi e ricerche sono necessarie per capire come i singoli driver si differenziano in termini di importanza a seconda dei diversi approcci e profili adottati.

Un ultimo e più modesto contributo che è possibile identificare in questi risultati è l'identificazione di un interessante spaccato del sistema moda italiano. Se infatti le supply chain all'interno delle quali sono posizionati i fornitori in analisi sono caratterizzate da una forte internazionalizzazione, gli headquarter di quegli stessi fornitori sono tutti basati su suolo italiano. Ci si può chiedere allora come le aziende italiane vivono e cosa sperimentano all'interno di queste reti di imprese.

Un'interessante risultato è il fatto che a tutti i fornitori del campione è stato chiesto di firmare più o meno volontariamente autodichiarazioni o codici di condotta concernenti impegni per la sostenibilità. Ciò che tuttavia è degno di nota è che spesso in tali documenti sono contenute vere e proprie clausole che spostano la responsabilità del controllo del livello di sostenibilità della catena di fornitura dall'azienda focale al fornitore di primo livello. In altre parole, frequente e ricorrente è la delega di responsabilità verso i fornitori italiani, prevalentemente legata ad obiettivi di riduzioni del rischio legale e reputazionale per le grandi case di moda. Future ricerche dovrebbero cercare di comprendere se tale dinamica è riscontrabile anche in altri contesi nazionali e se così non fosse, il motivo per il quale in Italia tale comportamento è così marcato.

In relazione al contributo manageriale, questo studio può aiutare i manager a prendere maggiore consapevolezza dell'importanza dello studio e comprensione del profilo caratteristico di ciascun fornitore con il quale ci si relaziona. Parallelamente, i fornitori, grazie alla tassonomia sviluppata, possono diventare più coscienti della posizione che occupano nella relazione con lo specifico cliente, per poter quindi allineare nel migliore dei modi la propria strategia commerciale. Tale tassonomia può anche essere particolarmente utile per le aziende clienti per verificare il potenziale dei propri fornitori in termini di sostenibilità e capire come meglio sfruttarlo al fine di trasformare i prodotti e processi. Infine, tale studio può essere utile

nell'aiutare i manager delle grandi case di moda a comprendere al meglio le implicazioni delle loro azioni nelle relazioni con i fornitori.

2.5 Considerazioni finali

Analizzando dodici casi studio, la presente ricerca offre una tassonomia che identifica i differenti profili che caratterizzano i fornitori secondo i diversi approcci alla sostenibilità identificati nel contesto del settore del fashion. Nonostante la letteratura accademica riconosca la necessità e l'importanza di adottare negli studi la prospettiva dell'azienda fornitrice, la gran parte dei contributi attualmente presenti nelle riviste scientifiche predilige una focalizzazione sul punto di vista dell'azienda cliente, spesso azienda focale dell'intera supply chain.

Il presente lavoro contribuisce all'avanzamento della conoscenza nel campo della sostenibilità, esplorando i differenti profili di fornitore di grandi case di moda, identificando pratiche adottate e driver percepiti.

Dall'analisi dei risultati è emerso un effetto dicotomico che caratterizza i fornitori. È possibile distinguere tra:

- Fornitori con un basso livello di implementazione di pratiche interne e che implementano un limitato numero di iniziative, focalizzandosi sui processi produttivi con l'obiettivo per lo più di semplice riduzione dei costi anziché un autentico interesse per le tematiche della sostenibilità. In alcuni casi, alcuni driver interni come per esempio il supporto da parte dei top management è totalmente assente e l'approccio alla sostenibilità è pertanto molto limitato. In questi casi, l'obiettivo principale delle organizzazioni è quello di soddisfare le normative inerenti la sostenibilità e, talvolta, soddisfare le richieste specifiche che giungono da parte dei clienti (i.e. driver esterni). In altri casi, sebbene l'azienda risulti consapevole dell'importanza della sostenibilità e il top management manifesti un certo interesse per la materia (i.e. driver interni), essa non è in grado di avviare il proprio percorso verso un business più sostenibile a causa di mancanza di risorse e competenze.
- Fornitori con un elevato livello di adozione di pratiche di sostenibilità, sia sul fronte dei prodotti che sul fronte dei processi. Tali fornitori considerano la sostenibilità come una potentissima fonte di vantaggio competitivo. Non è solo il management a credere e supportare la sostenibilità; questa è infatti diventata anche uno dei pilastri della strategia aziendale (spesso dichiarata esplicitamente all'interno della mission aziendale). I driver esterni si riferiscono per lo più alla legislazione e talvolta alle richieste provenienti da aziende clienti, tuttavia per tali organizzazioni il ruolo chiave lo rivestono i driver interni.

Si è anche valutato il livello di adozione di pratiche esterne da parte dei fornitori; è stato così possibile identificare aziende con un livello base di adozione di pratiche esterne (per lo più attività di monitoraggio richieste da aziende clienti a seguito di firme di documenti formali o capitolati) e al contrario, fornitori con un livello avanzato di adozione di pratiche esterne di sostenibilità che vedono una collaborazione più stretta con i clienti al fine di sviluppare e concretizzare progetti nel campo della sostenibilità.

Basandosi sul livello di adozione di pratiche interne ed esterne di sostenibilità, è stato possibile proporre una classificazione dei diversi profili e approcci adottati nel contesto del fashion con focus particolare sui fornitori. Sono stati infatti individuati i seguenti quattro gruppi di aziende: *under-exploited*, *not-interested*, *developing* e *collaborative*.

Nel caso dei fornitori *under-exploited*, l'implementazione delle pratiche è prevalentemente guidata da driver interni mentre sul fronte esterno questi sono meno significativi e limitati ai requisiti di legge. L'adozione di pratiche esterne di sostenibilità si attesta ad un livello base mentre il livello di implementazione di pratiche interne è elevato, ad indicare che la relazione instaurata tra le parti è ancora nel suo stadio iniziale ed è prevalentemente basata su attività di monitoraggio senza alcun sfruttamento delle competenze del fornitore in ambito di sostenibilità. Nonostante ciò, i fornitori investono sulla sostenibilità definendo i personali percorsi di sviluppo non condividendo alcuna pratica, competenza o progetto con l'azienda cliente. La relazione è prevalentemente basata su codici di condotta e contratti formali che limitano i possibili benefici sul lungo termine.

Il profilo più avanzato è invece quello dei fornitori *collaborative* (i.e. alto livello di adozione di pratiche interne e un avanzato livello di implementazione di pratiche esterne, profilo spinto sia da driver interni che esterni) che permette alle organizzazioni (sia fornitori che clienti) di acquisire una posizione unica e distintiva nel mercato, grazie a competenze possedute e pratiche implementate.

È stato possibile identificare anche i fornitori *developing* (i.e. basso livello di adozione di pratiche interne e un avanzato livello di adozione di pratiche esterne, con la presenza sia di driver interni che di driver esterni), ovvero coloro i quali sviluppano progetti congiunti con le aziende clienti e, grazie a tali iniziative, hanno l'opportunità di sviluppare ed accrescere le competenze nel campo ambientale e sociale.

Infine, i fornitori *not-interested* sono caratterizzati da un basso livello di adozione pratiche interne e da un livello base di adozione pratiche esterne; i driver in tal caso sono per lo più esterni.

In termini di limitazioni e ricerche future, ulteriori casi studio possono aiutare a consolidare i presenti risultati e validare la tassonomia proposta. Di interesse può essere l'idea di replicare il medesimo studio in un contesto industriale differente dal tessile/moda. Il settore

dell'elettronica, per esempio, è simile in termini di complessità e frammentazione della supply chain così come per il dinamismo e la limitata vita dei prodotti offerti. Altro punto non considerato nel presente lavoro è la dimensione economica della sostenibilità. Studi futuri potrebbero valutare la convenienza economica di instaurare relazioni con i differenti profili di fornitori individuati, così come le circostanze entro le quali tale convenienza permane.

Infine, può essere sicuramente utile valutare e triangolare le informazioni raccolte e analizzate con informazioni e dati recuperabile dalle stesse aziende clienti. Specificatamente, di interesse è capire le motivazioni che spingono una singola azienda cliente a sviluppare le competenze di un fornitore poco sostenibile piuttosto che cosa spinge a non sfruttare le competenze di un fornitore evoluto in termini di sostenibilità.

Capitolo 3

IL CONTESTO CHE CONDIZIONA LA RELAZIONE CON OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ

3.1 L'obiettivo di ricerca

Detta la rilevanza della corretta gestione della relazione con i fornitori, nel precedente capitolo è stato possibile comprendere la necessità di inquadrare al meglio anzitutto le caratteristiche degli attori coinvolti. Per soggetti con peculiarità differenti infatti, è opportuno instaurare tipologie di relazioni coerenti con le finalità e le strategie che si vogliono perseguire.

È tuttavia evidente che in una dinamica di relazione, non sono unicamente i soggetti coinvolti ad essere fautori del successo o del fallimento del rapporto. La letteratura scientifica presentata nel capitolo 1 evidenzia infatti come l'ambiente all'interno del quale tale relazione viene instaurata è un elemento con forte capacità di influenza. Come illustrato, Lonzano (2015) individua ad esempio tutta una serie di fattori interni ed esterni all'azienda che possono aiutare o meno l'implementazione di pratiche di sostenibilità, tra le quali ovviamente anche le relazioni con la fornitura.

Nel presente capitolo si intende approfondire tale tematica, andando ad analizzare in particolare quali fattori sono in grado di influenzare l'instaurazione di pratiche di collaborazione e monitoraggio: si adotta nello specifico una prospettiva che distingue driver e enabler. Da una parte, l'obiettivo è di comprendere l'influenza di tali fattori valutando separatamente il monitoraggio e la collaborazione, distinzione non frequente nei precedenti studi (Gimenez e Tachizawa, 2013). Dall'altra, si intende contribuire al filone della letteratura inerente la comprensione di tali fattori, impostando uno studio che includa più settori industriali e aziende provenienti da più nazioni (Tachizawa e Wong, 2014; Von Hoff e Thiell, 2014). Tutto questo permette la produzione di dati quanto più possibile generalizzabili e adatti ad un dibattito svincolato da specificità di settore o stato. Come illustrato nel paragrafo seguente, i dati su cui si basa lo studio sono parte di *High Performance Manufacturing*, un progetto di ricerca realizzato in collaborazione con svariate università presenti in tutto il mondo.

Adottando quindi un approccio quantitativo e statistico, l'intenzione è quella di rispondere alla seguente domanda di ricerca:

- RQ2: Quali sono i fattori di contesto (driver e enabler) significativi per l'implementazione di pratiche di monitoraggio e collaborazione con i fornitori in ottica di sostenibilità?

3.2 La metodologia di ricerca

Coerentemente con l'obiettivo di ricerca di tale capitolo, è stato adottato e prediletto un metodo quantitativo. Basandosi su studi precedenti (e.g. Tachizawa et al., 2012) e seguendo le linee proposte da Mooi e Sarstedt (2010) si è optato per la metodologia dell'analisi cluster al fine di identificare differenti gruppi di organizzazioni secondo i diversi livelli di implementazione delle pratiche di collaborazione e monitoraggio. Successivamente ciascun cluster è stato descritto tramite una serie di fattori interni ed esterni definibili come enabler e driver, precedentemente identificati nella letteratura scientifica e già presentati nel capitolo 1.

3.2.1 Il campione di analisi

Il dataset usato per la presente ricerca è stato costruito nella forma di un sondaggio strutturato secondo precisi schemi (Forza, 2002). Il dataset nasce all'interno del progetto di ricerca *High performance manufacturing (HPM) – Round 4* il cui obiettivo è quello di selezionare e studiare le caratteristiche e le pratiche implementate dalle aziende più performanti presenti in tutto il mondo. Tale progetto di ricerca mondiale si è sviluppato lungo quattro round negli ultimi 25 anni e ha visto una sempre maggiore partecipazione nel tempo. Nel volume di Schroeder e Flynn (2002) pubblicato in occasione della conclusione del secondo round, è possibile comprendere le idee e le prospettive di tale progetto.

Limitatamente all'ultimo round disponibile e fonte dei dati da qui in poi analizzati, il dataset raccoglie informazioni provenienti dai team di ricerca appartenenti a dodici differenti nazioni: Brasile, Germania, Spagna, Israele, Finlandia, Svezia, Italia, Regno Unito, Giappone, Cina, Corea e Taiwan.

Per quanto riguarda i settori di appartenenza questi sono stati i medesimi per tutte le edizioni: meccanica, elettronica, automotive e relativa componentistica.

Al fine di raccogliere la maggior quantità di dati possibili, la rilevazione è strutturata e concretamente realizzata sottoponendo alle aziende incluse nel progetto dodici differenti questionari ciascuno dei quali focalizzato su una specifica tematica. Il tempo di compilazione è quantificabile in circa 20 minuti per ciascun questionario. Le tematiche analizzate sono elencate nel seguito: controllo di gestione, distribuzione - parte a valle della supply chain, impatto ambientale e politiche ambientali, gestione delle risorse umane, sistemi informativi, gestione dello stabilimento, industrializzazione e gestione dei processi, sviluppo nuovo

prodotto, controllo della produzione, qualità, coinvolgimento - gestione e coordinamento degli operatori, gestione fornitori - acquisti.

I questionari sono costituiti prevalentemente da domande con risposte nella forma di scala Likert con punteggi variabili da 1-5 a 1-7. Sono inoltre presenti domande con risposte aperte in forma discorsiva, numerica assoluta o numerica percentuale.

I questionari sono stati sviluppati originariamente in lingua inglese e poi tradotti nelle diverse lingue delle nazioni rispondenti. Per garantire assoluta coerenza tra il senso della domanda originale e della domanda posta in lingua del rispondente, tutti i questionari sono stati tradotti nuovamente in lingua inglese e ciascuna domanda confrontata con la formulazione originale.

A ciascun questionario hanno dato risposta due distinti manager competenti nell'area tematica in esame (ad eccezione del questionario "controllo di gestione" dove, per oggettività dei dati, è bastata un'unica compilazione) lungo il periodo ottobre 2013 – ottobre 2014 (tabella 4).

Tabella 4 - Aree di competenza e relativi rispondenti

Tematica	Tipo di rispondente
Controllo di gestione	Resp. controllo di gestione, Controller
Distribuzione, parte a valle della supply chain	Resp. della logistica, Resp. delle vendite, Resp. del marketing
Impatto ambientale e politiche ambientali	Resp. politiche ambientali, Resp. sostenibilità
Gestione delle risorse umane	Resp. risorse umane, Resp. gestione del personale
Sistemi informativi	Resp. sistemi informativi
Gestione dello stabilimento	Resp. di stabilimento, Direttore generale, Amministratore delegato
Industrializzazione e gestione dei processi	Ingegnere di processo, Resp. di produzione
Sviluppo nuovo prodotto	Responsabile sviluppo prodotto/ufficio tecnico
Controllo della produzione	Planner, Resp. della pianificazione e controllo della produzione
Qualità	Resp. qualità, Resp. controllo qualità
Coinvolgimento, gestione e coordinamento degli operatori	Capo reparto, Capo squadra
Gestione dei fornitori, acquisti	Resp. acquisti, Buyer, Resp. logistica

Al termine del processo di raccolta dati, il campione presentava 279 aziende. Tuttavia le aziende analizzate nel presente studio ammontano a 262 unità. Infatti, 17 organizzazioni sono state eliminate dal campione per incompletezza dei dati raccolti.

La distribuzione del campione secondo stato e settore di appartenenza è visibile in tabella 5.

Tabella 5 - Distribuzione secondo stato e settore del campione in analisi.

	Elettronica	Meccanica	Automotive e componentistica	Totale
Cina	10	15	3	28
Germania	6	12	8	26
Regno Unito	4	5	4	13
Svezia	4	4	1	9
Finlandia	6	6	5	17
Giappone	6	7	9	22
Korea	8	5	13	26
Spagna	7	6	10	23
Italia	7	17	5	29
Taiwan	19	10	1	30
Israele	14	4	-	18
Brasile	3	7	11	21
Totale	94	98	70	262

3.2.2 Le variabili

Visto lo specifico focus del presente contributo sulle tematiche della gestione della relazione dei fornitori in ottica di sostenibilità lungo la supply chain, solo una parte dei dati raccolti in HPM è stata effettivamente usata. In particolare sono state considerate le risposte dei seguenti questionari: impatto ambientale e politiche ambientali, gestione dei fornitori – acquisti, gestione dello stabilimento, controllo di gestione.

Coerentemente con la letteratura presentata nel capitolo 1 e con l'obiettivo di ricerca, per la fase di clusterizzazione sono stati selezionati due costrutti multi-item denominati: pratiche di controllo e monitoraggio in termini di sostenibilità (Ext-M) e pratiche di collaborazione in termini di sostenibilità (Ext-C) (basandosi prevalentemente su Vachon e Klassen, 2006). Come è comprensibile, entrambe le pratiche adottano una prospettiva esterna, inquadrando la tipologia di relazione con il fornitore. Entrambi i costrutti sono costituiti da una serie di item le cui risposte sono formulate attraverso una scala Likert con range 1-5. È possibile analizzare i singoli item nella tabella proposta in appendice.

Le pratiche di controllo e monitoraggio raggruppano tutte le azioni che un'azienda focale mette in campo per comprendere e valutare il comportamento e il livello di sostenibilità dei fornitori (e.g. assicurarsi che il fornitore rispetti la legislazione corrente in materia di lavoro minorile, richiedere la firma di specifici codici di condotta contenenti restrizioni e impegni di carattere ambientale e sociale).

Dall'altra parte, le pratiche di collaborazione in termini di sostenibilità includono tutte quelle azioni messe in campo dall'azienda focale dove vi è un coinvolgimento diretto dei fornitori ma soprattutto un dispendio più o meno diretto di risorse economiche, umane, di conoscenza (e.g. sviluppo congiunto con i fornitori di nuove soluzioni di processo per la minimizzazione dell'impatto ambientale come per esempio l'eco-design, il packaging sostenibile o la riciclabilità dei materiali a fine vita del prodotto).

Terminata la fase di clustering basata su queste due pratiche, i seguenti costrutti multi-item sono stati usati come driver e enabler per caratterizzare ciascun cluster.

Per driver (fattori che motivano l'azienda e avviano l'adozione di pratiche di sostenibilità - Gimenez e Tachizawa, 2012), come suggerito in letteratura sono stati considerati:

- Pressione dei top manager (D_TopMan);
- Pressioni dei client (D_Cust);
- Pressioni dei dipendenti (D_Empl);
- Pressioni di legislazione e governo (D_Law);
- Pressione per la riduzione dei costi (D_Cost).

Guardando invece agli enabler (fattori che assistono e aiutano l'azienda nell'implementazione delle pratiche di sostenibilità ma che non sono sufficienti da soli - Gimenez e Tachizawa, 2012), questi sono considerati distinguendo tra enabler interni ed esterni (Walker et al., 2008). In particolare per il lato esterno si considerano:

- Clima lungo la supply chain (SC-Cli). Tale fattore considera e guarda la credibilità che possiede l'azienda focale e la benevolenza che dimostrano gli altri attori verso l'azienda focale;
- Potere dell'azienda focale lungo la supply chain (FC-Pw). Tale fattore inquadra il ruolo e il livello di potenza (i.e. capacità di imporre linee e decisioni e di condizionare le scelte degli attori lungo tutto la catena) posseduto dall'azienda focale nei confronti degli altri attori presenti lungo la supply chain;
- Strategicità della sostenibilità (Strat). Tale fattore considera quanto il settore in esame consideri l'essere sostenibili una fonte di vantaggio competitivo;
- Dimensione (Size). Tale fattore descrive la dimensione dell'organizzazione in termini di numero di dipendenti.

Per quanto riguarda invece gli enabler legati al contesto interno si individuano:

- Link tra gli obiettivi di sostenibilità e gli altri obiettivi aziendali (Link_ob). Tale fattore cerca di capire quanto gli obiettivi di sostenibilità sono parte integrante dei parametri sui quali vengono valutati i manager e quanto la sostenibilità è legata anche ad altri KPI;
- Cultura e sensibilità interna per la sostenibilità (Cult). Tale fattore guarda quanto fortemente è percepita la sostenibilità all'interno del contesto aziendale come elemento importante e di interesse.

Al fine di possedere un quadro complessivo e quanto più ricco di informazioni sono state poi aggiunte delle analisi legati ad altri aspetti ritenuti fondamentali:

- Livello delle pratiche interne di sostenibilità (Int). Tale valore indica lo sforzo fatto nell'implementazione di pratiche per il miglioramento della sostenibilità dei processi interni (e.g. controllo inquinamento, gestione rifiuti/scarti di lavorazione, miglioramento ambiente di lavoro, riduzione consumo risorse naturali). Tale variabile è inclusa al fine di capire l'andamento delle pratiche interne e confrontarlo con l'andamento delle pratiche esterne di monitoraggio e collaborazione.
- Performance di sostenibilità (Perf). Tale variabile identifica l'efficacia delle azioni di sostenibilità implementate in azienda in termini di miglioramento delle performance di sostenibilità (e.g. rispetto normative, inquinamento idrico, relazione con stakeholder). Tale variabile è inclusa al fine di controllare un effettivo miglioramento delle performance in presenza di livelli più elevati di implementazione di pratiche con la fornitura.
- Settore (Sec). È una variabile qualitativa e descrive il settore industriale all'interno del quale ricade l'azienda focale. Tale variabile è controllata valutando la distribuzione delle aziende dei vari cluster secondo i tre settori industriali in esame.
- Nazione dell'azienda focale (Cnt). Tale variabile qualitativa permette di valutare la composizione dei cluster da un punto di vista di distribuzione geografica delle aziende.

In tabella 6 è possibile identificare tutte le informazioni circa i costrutti in esame e i riferimenti all'attuale letteratura scientifica. I risultati dell'analisi fattoriali sono mostrati invece in appendice. L'analisi fattoriale è stata usata per raggruppare i singoli item nei costrutti qui utilizzati. L'analisi fattoriali è stata eseguita utilizzando il metodo della *principal component analysis* con rotazione Varimax. L'alfa di Cronbach è stata infine controllata con l'obiettivo di garantire l'affidabilità dell'elaborazione.

Tabella 6 - Costrutti e riferimenti alla letteratura scientifica

Pratiche	Pratiche interne (Int)	Montabon, F., Sroufe, R., Narasimhan, R., 2007; Rao e Holt, 2005; Melnyk et al., 2003; Klassen e Whybark, 1999
	Monitoraggio e controllo (Ext-M)	Carter, 2004; Carter e Jennis, 2004; Montabon, F., Sroufe, R., Narasimhan, R., 2007
	Collaborazione (Ext-C)	Vachon e Klassen, 2008; Montabon, F., Sroufe, R., Narasimhan, R., 2007; Carter, 2004; Carter e Jennis, 2004
Performance	Performance (Perf)	Rao e Holt, 2005; Klassen e Whybark, 1999; Gattiker et al, 2008; Montabon et al., 2007; Vachon e Klassen, 2008; Zhu e Sarkis, 2004; Melnyk et al., 2003; Carter e Dresner, 2001
Enabler esterni	Clima della supply chain (SC-Cli)	Min, Mentzer, Ladd, 2007
	Potere azienda focale (FC-Pw)	Min, Mentzer, Ladd, 2007
	Strategicità della sostenibilità (Strat)	Banerjee, et al., 2003
Enabler interni	Link tra obiettivi di sostenibilità e altri obiettivi (Link)	Handfield et al., 1997; Drumwright, 1994
	Cultura e sensibilità per la sostenibilità (Cult)	Lee e Klassen, 2008; Drumwright, 1994
Driver	Pressione top manager (D_TopMan)	Gattiker e Carter, 2010; Carter e Jennis, 2004
	Pressione clienti (D_Cust)	Gattiker e Carter, 2010; Carter e Jennis, 2004
	Pressione dipendenti (D_Empl)	Carter e Jennis, 2004
	Pressione della legislazione e del governo (D_Law)	Gattiker e Carter, 2010; Carter e Jennis, 2004; Handfield et al., 1997
	Pressione per la riduzione dei costi (D_Cost)	Carter e Dresner, 2001

3.3 I risultati

Anzitutto sono stati individuati i diversi gruppi di organizzazioni profilando l'approccio alla sostenibilità nel contesto delle relazioni con i fornitori, andando a studiare gli sforzi attuati in termini di pratiche di monitoraggio e collaborazione.

Le aziende sono state così raggruppate grazie al punteggio attribuito agli item che compongono i due costrutti Ext-M e Ext-C secondo una scala Likert: 1= “Nessuno sforzo e implementazione”, 3= “Sforzo e implementazione normale nella media del contesto in cui ci si trova” and 5= “Forti sforzi e investimenti per l’implementazione”. È stata quindi avviata l’analisi cluster. Il numero dei cluster è stato scelto con un approccio gerarchico usando il metodo di Ward e la distanza euclidea quadratica. Quindi, la procedura non gerarchica *K-means* è stata usata per la formazione dei cluster.

È così possibile individuare tre differenti gruppi (figura 10 e tabella 7): C4 (aziende con basso livello di implementazione di entrambe le pratiche estreme), il gruppo C5-C1-C2 (aziende con un medio livello di pratiche di collaborazione e un diversificato livello di pratiche di monitoraggio) e infine C5 (aziende con elevato livello di entrambe le pratiche esterne).

Figura 10 - Cluster identificati

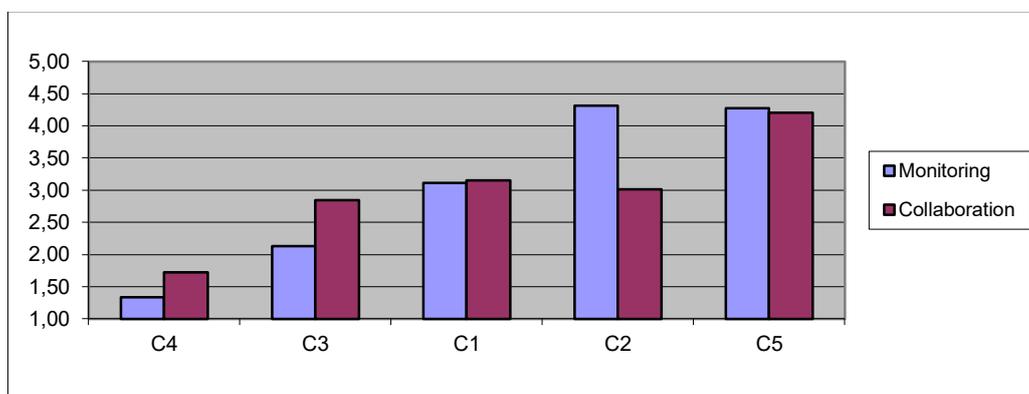


Tabella 7 - Punteggio medio delle pratiche esterne e numero di casi in ciascun cluster

	C4	C3	C1	C2	C5
Monitoraggio	1,33	2,13	3,12	4,31	4,27
Collaborazione	1,72	2,84	3,15	3,01	4,20
Numero di casi	41 (16%)	64 (24%)	73 (28%)	31 (12%)	53 (20%)

Ciascun cluster è stato poi studiato valutando i driver e gli enabler interni ed esterni grazie ad un’analisi della varianza ANOVA e ad una successiva *post-hoc multiple comparisons* usando la procedura di Fisher denominata *least significant difference* (LSD). I risultati sono illustrati in tabella 8.

Tabella 8 - Risultati dell'analisi ANOVA e della procedura LSD di Fisher.
Tra parentesi i cluster che si differenziano significativamente al livello 0.05

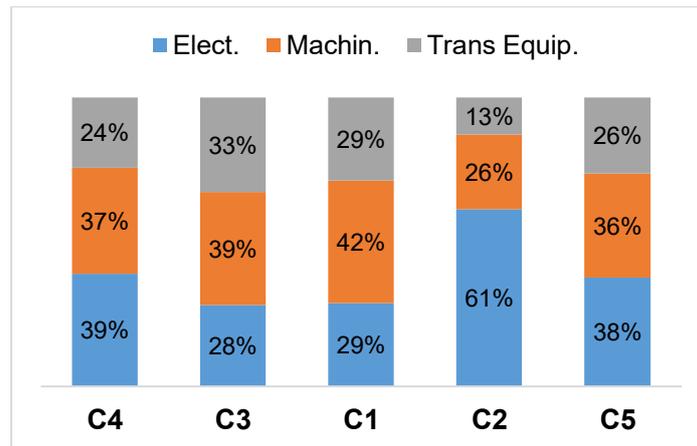
	F value (significatività)	C4	C3	C1	C2	C5
Pressione top management (D_TopMan)	18,82 (0,00)	3,04 (3,1,2,5)	3,60 (4,5,2)	3,64 (4,5,2)	3,95 (4,3,1)	4,25 (4,3,1)
Pressione clienti (D_Cust)	20,36 (0,00)	2,88 (3,1,2,5)	3,35 (4,5,1,2)	3,70 (4,5,3)	3,72 (4,5,3)	4,28 (4,3,1,2)
Pressione dipendenti (D_Empl)	23,35 (0,00)	2,65 (3,1,2,5)	3,21 (4,5,1)	3,44 (4,5,3)	3,33 (4,5)	3,96 (4,3,1,2)
Pressione legge e governo (D_Law)	7,68 (0,00)	3,67 (1,2,5)	3,82 (5)	3,99 (4,5)	4,00 (4,5)	4,40 (4,3,1,2)
Pressione per riduzione costi (D_Cost)	4,94 (0,00)	3,50 (3,1,2,5)	3,84 (4,5)	3,97 (4)	3,92 (4)	4,19 (4,3)
Clima della supply chain (SC-Cli)	1,05 (0,38)	4,13	4,06 (5)	4,15	4,13	4,26 (3)
Strategicità della sostenibilità (Strat)	6,56 (0,00)	3,08 (1,2,5)	3,24 (5,1)	3,62 (4,3)	3,51 (4)	3,76 (4,3)
Potere azienda focale (FC-Pw)	3,69 (0,01)	2,23 (1,2,5)	2,52 (5)	2,73 (4)	2,68 (4)	2,89 (4,3)
Dimensione (Size)	1,81 (0,13)	295,03 (3,2,5)	996,84 (4)	808,08	1205,79 (4)	1110,41 (4)
Link tra obiettivi di sostenibilità e altri obiettivi (Link)	6,49 (0,00)	4,06 (5)	4,13 (5)	4,16 (5)	4,23 (5)	4,55 (4,3,1,2)
Cultura e sensibilità per la sostenibilità (Cult)	12,91 (0,00)	3,28 (3,1,2,5)	3,59 (4,5)	3,75 (4,5)	3,81 (4,5)	4,16 (4,3,1,2)
Livello implementazione pratiche interne (Int)	31,46 (0,00)	3,32 (3,1,2,5)	3,81 (4,5,2)	3,89 (4)	4,08 (4,5,3)	4,43 (4,3,2)
Performance di sostenibilità (Perf)	9,49 (0,00)	3,62 (3,1,2,5)	3,96 (4,5)	3,93 (4,2)	4,20 (4,1)	4,26 (4,3)

3.3.1. Analisi aggiuntive

Al fine di mappare il quadro complessivo e non perdere alcun dettaglio utile, sono stati studiati i quattro elementi ulteriormente rilevanti: la distribuzione delle aziende secondo il settore di appartenenza, secondo la geografia, la valutazione dell'implementazione delle pratiche interne, la valutazione delle performance nel campo di sostenibilità.

Sul fronte della distribuzione del campione in termini di settori industriali, la situazione è quella illustrata in figura 11.

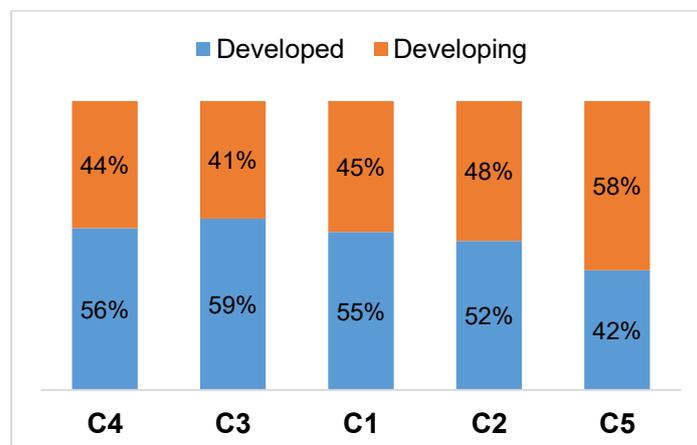
Figura 11 - Caratterizzazioni cluster secondo il settore delle aziende



Il campione presenta una distribuzione discretamente omogenea tra i vari cluster. L'unica osservazione degna di nota riguarda la composizione del cluster 2 dove è possibile identificare una più corposa presenza di aziende appartenenti al settore dell'elettronica, a scapito degli altri due settori in esame (meccanica e automotive e relativa componentistica). Vi è da dire che il cluster in oggetto è anche quello meno popoloso (31 casi pari al 12% del campione in analisi). Considerato tutto appare quindi che i diversi cluster presentano una distribuzione discretamente omogenea tra i settori e che, da un punto di vista puramente descrittivo e qualitativo, sembra possibile escludere l'idea che dinamiche differenti di collaborazione e monitoraggio siano legate ai settori di provenienza oltre che agli altri fattori in analisi.

Sul fronte della distribuzione del campione in termini di appartenenza geografica delle aziende la situazione è quella illustrata in figura 12.

Figura 12 - Caratterizzazioni cluster secondo nazione delle aziende



Ad una classificazione specifica per stato si è preferito realizzare una classificazione più macroscopica distinguendo paesi in via di sviluppo e paesi sviluppati. Tale classificazione è

stata eseguita seguendo la distinzione e le linee proposte dalle Nazioni Unite nel documento *World Economic Situation and Prospect* redatto annualmente.

Valutando nel complesso l'andamento, è interessante notare come passando dai cluster meno virtuosi (i.e. con minor implementazione di pratiche di monitoraggio e collaborazione) ai cluster più evoluti (i.e. con alti livelli di collaborazione e monitoraggio) si registra una sempre maggior presenza di organizzazioni posizionate in nazioni in via di sviluppo. Complessivamente sembra che le organizzazioni con i rapporti più evoluti con i fornitori, ovvero con forte implementazione di pratiche di collaborazione e monitoraggio, siano in misura maggiore aziende provenienti da realtà in via di sviluppo. Questa considerazione, seppur basata su semplice statistica descrittiva, sembra suggerire un'attenzione maggiore per tali pratiche di sostenibilità da parte di nazioni in via di sviluppo anziché nazioni, come l'Italia, già economicamente sviluppate. Ciò sembra coerente con quanto espresso anche nel capitolo introduttivo dove, presentando il sondaggio globale realizzato da Nielsen sulla sostenibilità, si ribadiva come anche a livello sociale, siano proprio i consumatori provenienti dei paesi in via di sviluppo quelli più attenti a tale materia. Questa considerazione apre ad una serie di interessanti riflessioni tra cui la possibilità che possano essere i contesti oggi in crescita e trasformazione ad aiutare a definire il successo futuro della sostenibilità.

È possibile quindi valutare anche per completezza sia il livello di pratiche interne, al fine di comprenderne la coerenza e l'andamento in relazione alle pratiche esterne, così come il livello di performance di sostenibilità, al fine di confermare l'ipotesi che uno sforzo maggiore è ripagato da risultati positivi.

Parlando di quest'ultimo punto, intendendolo come l'efficacia delle iniziative di sostenibilità, è bene completare fin da subito la prospettiva, considerando anche il livello di pratiche interne implementate dalle aziende in analisi. La dinamica rilevata dalle analisi e presentata in tabella 8 sembrerebbe confermare i risultati di Laari et al, 2016 i quali sostengono come *"manufacturers with strong internal GSCM practices combined with arm's length environmental monitoring of suppliers are likely to perform well"*. Risulta infatti che all'aumentare del monitoraggio e dell'implementazione di pratiche esterne anche l'efficacia delle azioni di sostenibilità aumenta. Appare poi come nei cluster medio bassi la variazione di performance segua molto le pratiche di collaborazione, mentre tra i cluster con maggiori livelli di pratiche, l'incremento delle pratiche di monitoraggio (con sforzi sulla collaborazione alti in ogni caso) sembra seguire l'incremento di performance. In generale non è possibile affermare che l'evoluzione delle pratiche seguano una o l'altra pratica esterna; come ci si poteva aspettare è bene adottare un profilo bilanciato sia di pratiche di monitoraggio che di collaborazione.

Focalizzandosi infine specificatamente sulle pratiche interne, il loro valore cresce con il passaggio da un cluster ad un altro. Osservando ai risultati, sembra esserci complessivamente una certa intuibile coerenza tra l'andamento delle pratiche interne ed esterne; i risultati

sembrano pertanto spingere verso il rinforzo delle ipotesi formulate da Jabbour et al. (2014) e Gualandris e Kalchschmidt (2014) suggerendo che con maggiori livelli di implementazione di pratiche interne si assiste anche ad un maggiore livello di implementazione di pratiche esterne. Questo, d'altro canto, appare logico pensando che per l'implementazione sia attività di monitoraggio che di collaborazione sia necessario aver predisposto internamente l'azienda con l'implementazione di iniziative di sostenibilità. Più viene chiesto agli attori esterni, più si è chiamati ad agire internamente.

3.3.2. Profilatura dei cluster

Nel seguito una descrizione dettagliata di ciascun cluster.

- **Cluster 4** (16% delle aziende del campione). È costituito da aziende con moderata implementazione di pratiche interne e limitata o assente implementazione di entrambe le pratiche esterne: sembra che non ci sia alcun interesse per la sostenibilità con una visione di supply chain. Le azioni di sostenibilità hanno limitatamente migliorato le performance ambientali. Legge e riduzione costi guidano la sostenibilità. L'enabler che è ritenuto maggiormente importante è la chiarezza del link tra il progetto e gli altri obiettivi. Le aziende hanno una dimensione piccola, i settori si distribuiscono abbastanza equamente, a livello geografico il 56% delle aziende risiede in nazioni sviluppate.
- **Cluster 3** (24% delle aziende del campione). Aziende con un buon livello di implementazione di pratiche interne, moderata collaborazione e limitato monitoraggio. Dopo aver intrapreso azioni di sostenibilità le performance di sostenibilità sono migliorate limitatamente. In termini di driver la legge rimane al medesimo livello del cluster precedente mentre tendono ad essere percepiti più importanti tutti gli altri driver. Riveste ancora un ruolo centrale sia la legge che la pressione per la riduzione dei costi; a seguire top management, clienti e dipendenti.
La strategicità della sostenibilità tende ad essere percepita maggiormente rispetto al cluster precedente così come la cultura interna diventa più significativa.
Le aziende sono medio grandi, quasi per il 60% localizzate in aree geografiche economicamente sviluppate. A livello di settore si registra un'appartenenza leggermente sopra la media di organizzazioni del mondo dell'automotive e della relativa componentistica.
- **Cluster 1** (28% delle aziende del campione). Il cluster è caratterizzato da organizzazioni con il medesimo livello di implementazione di pratiche interne del cluster precedente, ma moderato livello sia di attività di collaborazione che di monitoraggio. Il

miglioramento delle performance ambientali rimane il medesimo del cluster precedente. Rispetto al cluster precedente i driver percepiti come significativamente differenti sono i clienti e i dipendenti. A livello di enabler la strategicità della sostenibilità si differenzia significativamente dal cluster precedente.

Come dimensione si è di fronte ad aziende di più limitata dimensione rispetto al cluster precedente, ma pur sempre di medie dimensioni. A livello di settore vi è una distribuzione simile al cluster precedente mentre come localizzazione geografica ci si assesta al 55% come aziende provenienti da stati economicamente sviluppati.

- **Cluster 2** (12% delle aziende del campione). Al cluster appartengono organizzazioni con buon livello di pratiche interne, buon livello di pratiche di monitoraggio e medio alto livello di pratiche di collaborazione. Il miglioramento delle performance a seguito delle azioni di sostenibilità è significativamente più alto rispetto al cluster precedente.

A livello di driver, sono particolarmente sentiti la legge e il top management (quest'ultimo significativamente più rilevante rispetto al cluster precedente) seguiti dalla pressione per la riduzione dei costi, clienti e dipendenti (uguali al caso precedente). La percezione degli enabler rimane la medesima rispetto al cluster precedente. Le dimensioni si attestano su valori medio alti, a livello di distribuzione geografica si nota una pressoché equa divisione tra stati sviluppati e in via di sviluppo.

- **Cluster 5** (20% delle aziende del campione). Il cluster raggruppa aziende con molto buoni livelli di implementazioni di pratiche interne e medio-alti livelli di implementazione di pratiche di monitoraggio e collaborazione. Il miglioramento delle performance dopo l'attuazione di pratiche di sostenibilità è sostanziale e tale incremento risulta essere significativamente diverso rispetto alle altre casistiche.

La legge risulta il driver più importante e significativamente differente rispetto al cluster precedente. Seguono i clienti, il top management e la pressione per la riduzione dei costi. Anche i dipendenti sono sempre significativamente diversi. Gli enabler come la potenza dell'azienda focale e la strategicità della sostenibilità nel contesto di riferimento sono alti ma non significativamente diversi dal cluster precedente mentre il link tra gli obiettivi e la cultura oltre a presentare valori elevati sono anche significativamente differenti dal caso precedente. In termini di dimensioni, le aziende presentano similitudini con il cluster precedente (aziende di grandi dimensioni). È questo l'unico caso in cui la maggioranza di organizzazioni appartiene a paesi in via di sviluppo (58%). A livello di settore vi è una buona ed equa distribuzione.

3.4 Discussione

I risultati della presente analisi contribuiscono anzitutto all'avanzamento della ricerca nel contesto del sustainable supply chain management ed in particolare, sono un contributo al filone di ricerca dedicato allo studio dei fattori che possono influenzare l'adozione di pratiche di sostenibilità, come Lee et al, 2014 o Tachizawa et al., 2012 (quest'ultimo ispirazione del presente studio).

Grazie alla metodologia adottata, è stato possibile identificare differenti approcci non semplicemente basati sull'idea di presenza o assenza di attività di monitoraggio e collaborazione ma piuttosto con un'attenzione ai diversi livelli di implementazione di queste due pratiche esterne di sostenibilità. Tale scelta permette quindi, a differenza dei precedenti studi, di identificare varie situazioni, concettualmente riconducibili a tre gruppi di aziende del campione in analisi: gruppo di aziende con bassi livelli di entrambe le pratiche esterne di sostenibilità (cluster 4), gruppo di aziende con alti livelli di entrambe le pratiche esterne (cluster 5) e gruppo di aziende con uguale livello di pratiche di collaborazione ma con diversi livelli di pratiche di monitoraggio (cluster 3-1-2). Complessivamente è interessante notare come per i cluster agli estremi (cluster 4 e 5) vi sia sostanzialmente un bilanciamento di punteggio tra pratiche di monitoraggio e di collaborazione. Nel gruppo centrale invece, eccetto il cluster 1 dove ancora lo sforzo in monitoraggio e collaborazione si equivalgono per punteggio, vi sono due situazioni sbilanciate dove in un caso (cluster 3) la collaborazione supera il monitoraggio mentre nel caso del cluster 2 il monitoraggio supera la collaborazione. Se quest'ultima configurazione può risultare comprensibile (si incrementa il controllo sulla catena di fornitura, senza spendere troppi sforzi in attività che coinvolgano l'azienda in prima persona in una relazione più strutturata con gli attori), la situazione del cluster 3, dove la collaborazione supera il monitoraggio, sembra meno scontata. Infatti in letteratura accademica pochi sono i contributi che studiano i casi dove la collaborazione tende ad essere più importante per implementazione del monitoraggio. Tendenzialmente infatti ad un'intesa attività di controllo su ampia scala si fa seguire, su una cerchia limitata di partner, un'attività di collaborazione.

Guardando alla frequenza, non sono poche le aziende del campione che si trovano in questa condizione: è il secondo cluster più popoloso (64 aziende). Si può ipotizzare che in un contesto sempre più competitivo le aziende stiano probabilmente passando da una semplice valutazione degli impatti della catena di fornitura, ad un lavoro più concentrato su cause e processi che generano tali impatti, spostando quindi gli sforzi su iniziative con un maggior coinvolgimento di personale e risorse, congiuntamente con i fornitori. Non è un caso che a questo cluster appartengano aziende con dimensioni medio grandi, maggiormente in grado di adottare una configurazione di questo tipo, grazie alla maggiore disponibilità di risorse (Lintukangas et al., 2015).

Ugualmente interessante risulta essere nel complesso la dinamica dei cluster 2 e 5 che pur differenziandosi in termini di collaborazione (il monitoraggio rimane infatti uguale), non presenta alcun incremento significativo in termini di performance di sostenibilità.

3.4.1 I driver

La clusterizzazione proposta nel presente studio ha inoltre permesso di contribuire agli studi sui driver della sostenibilità (Lozano, 2015; Tachizawa e Wong, 2014; Van Hoff e Thiell, 2014; Gimenez e Sierra, 2013) identificando quali fattori sono più o meno rilevanti per le diverse strategie di sostenibilità. Valutando il ranking dei vari driver all'interno di ciascun cluster (tabella 9), appare come nei cluster con livelli più bassi di implementazione di pratiche esterne vi sia una rilevanza considerevole del driver legato alla riduzione dei costi e del driver legge, mentre nei cluster più alti, da una parte la legge rimanga driver fondamentale mentre la pressione per la riduzione dei costi cede il posto alla spinta di top management e dei clienti.

Tabella 9 - Rilevanza driver per ciascun cluster

		C4	C3	C1	C2	C5
Rilevanza	1^	Legge	Rid. costi	Legge	Legge	Legge
	2^	Rid. costi	Legge	Rid. costi	Top manag.	Clienti
	3^	Top manag.	Top manag.	Clienti	Rid. costi	Top manag.
	4^	Clienti	Clienti	Top manag.	Clienti	Rid. costi
	5^	Dipendenti	Dipendenti	Dipendenti	Dipendenti	Dipendenti

La rilevanza dei clienti sembra confermare Laari et al, 2016 lasciando intendere che pressioni maggiori da parte dei clienti stimolano un trasferimento di richieste sul lato a monte che si concretizzano in uno sforzo maggiore di monitoraggio e/o collaborazione. La non differenza significativa tra i cluster 1 a 2 indica probabilmente un ruolo non fondamentale di tale driver nello sviluppo oltre i livelli medi di monitoraggio. Possiamo infatti ipotizzare che il cliente abbia un ruolo fondamentale certamente in una fase di passaggio da pratiche pressoché inesistenti ad un graduale aumento. Sui livelli più alti di implementazione invece, la richiesta del cliente, probabilmente più evoluta, spinge a sviluppare dinamiche di collaborazione, necessarie non per semplice *compliance* normativa, ma progetti più evoluti e complessi.

In generale, come ben evidenziato da Lee et al. (2014), è sensato rilevare al crescere del driver pressione dai clienti un maggiore sviluppo di pratiche esterne di sostenibilità: infatti la pressione del cliente si trasferisce ai livelli inferiori della catena di fornitura con dinamiche differenti a seconda di tipi di relazioni e competenza in ambito sostenibilità, riproponendo la dinamica dell'effetto frusta tipico della gestione della domanda lungo la supply chain.

Proseguendo oltre, il top management ha una dinamica particolare che differenzia tra di loro, ma non all'interno, i gruppi di cluster 4, 3-1, 2-5. Appare quindi rilevante tale driver nel passaggio da una situazione di assenza di pratiche esterne di sostenibilità ad una situazione di presenza moderata di pratiche di collaborazione. Successivamente il top management diventa rilevante nel passaggio a più alti livelli di monitoraggio (la variazione della collaborazione può essere spiegata con altri driver, quali clienti, legge e dipendenti). Quest'ultima dinamica, forse meno intuitiva, può essere spiegata con la volontà di maggior studio e comprensione dei partner da parte del management in ottica di un'eventuale miglioramento della collaborazione (per la quale come detto sono però necessari anche altri driver). Ancora una volta tali risultati consentono di cogliere sfumature particolari della rilevanza di tale driver a diversi livelli e situazioni di sostenibilità, facendo un passo aggiuntivo rispetto agli studi che semplicemente affermano l'importanza del top management per l'implementazione di pratiche di sostenibilità (e.g. Eriksson e Svensson, 2015; Wolf, 2011).

Guardando la dinamica della riduzione dei costi sembra esserci uno sviluppo sensato: a più alti livelli di implementazione di pratiche (essendo le aziende guidate prevalentemente da logiche interne) è sempre meno percepita la rilevanza della riduzione dei costi rispetto agli altri driver. In particolare il fattore è significativamente differente passando dal cluster con un più basso livello di pratiche esterne di sostenibilità (cluster 4) a quelli con più elevati livelli di entrambe le pratiche. Il gruppo di cluster 3, 1, 2, 5 non presenta significative differenze se non logicamente per i cluster agli estremi (3 e 5). Ancora, tale risultato indica una sorta di funzione di attivatore dell'implementazione di pratiche esterne: una volta avviate le pratiche, tale driver rimane comunque presente ma non si differenzia dal resto dei profili e lascia via via lo spazio ad altri driver. Ciò sembra suggerire che le aziende intraprendono un percorso di sostenibilità non solo per obiettivi di riduzione costi. Tale obiettivo può essere ben presente in una fase iniziale, dove grazie ad una riduzione degli input di processo e una migliore gestione degli sprechi è possibile ottenere benefici economici (Giunipero et al., 2012). Tuttavia solo uno sforzo maggiore di ripensamento di prodotti e processi è in grado di portare maggiori risultati, e tale sforzo necessariamente deve trovare motivazioni in altri driver al di là del semplice contenimento dei costi.

Guardando invece la dinamica della legislazione, questa propone un risultato inaspettato, rispetto agli studi precedenti sul tema. Secondo la letteratura (e.g. Tachizawa et al., 2015) la rilevanza della legge dovrebbe guidare un maggiore sforzo verso attività di monitoraggio. Al contrario i risultati evidenziano come nei cluster intermedi (1, 2, 3), pur variando il monitoraggio a parità di collaborazione la legge rimanga sostanzialmente percepita allo stesso livello. Una possibile spiegazione si può ritrovare nel fatto che allo stato attuale lo sforzo richiesto dalla legislazione (evolatasi negli ultimi anni) richiede sempre maggiore attenzione non

semplicemente sull'analisi e produzione di documenti ma sempre più su prospettive e processi, richiedendo di fatto una collaborazione più stretta con il fornitore.

Infine, in tutti i casi la pressione proveniente dai dipendenti risulta di limitata importanza come driver: nel ranking di tutti i cluster si posiziona infatti all'ultimo posto.

Presenta comunque un andamento crescente e delle differenze significative spostandosi tra i cluster 5, 1-2-3 e 4. Complessivamente sembra rinforzarsi l'ipotesi che se da una parte i dipendenti non sono driver per l'implementazione di pratiche esterne di sostenibilità, essi, grazie alla loro formazione e cultura interna, possono costituire un elemento importante per favorire la sostenibilità, come si vedrà poco più sotto. Wolf (2013) nel suo studio (uno dei rari che si focalizza specificatamente sui dipendenti) evidenzia a tal proposito l'importante ruolo che i dipendenti rivestono in quanto amplificatori (e non driver) dei benefici derivanti dall'implementazione di azioni di sostenibilità.

3.4.2 Gli enabler interni

Si considerino ora i fattori non chiaramente identificabili come driver ma piuttosto come enabler. Il fattore link tra gli obiettivi di sostenibilità e gli altri obiettivi si differenzia solo per il cluster con i più alti livelli di pratiche di monitoraggio e collaborazione (cluster 5). Tale voce è comunque alta in tutti i casi (in linea con quanto evidenziano Dubey et al. (2015) nella loro review). Questa dinamica è comprensibile ipotizzando che solo aziende molto evolute possano aver implementato sistemi di valutazione che integrino appieno il concetto di sostenibilità. È solo in questi casi che la sostenibilità non è solamente vista come una serie di pratiche da seguire, ma bensì una filosofia o un sistema di gestione che coinvolge integralmente l'azienda e tutte le sue dinamiche.

Considerando invece la cultura aziendale questa sembra seguire l'andamento delle pratiche di collaborazione: tanto più alta è una, tanto più alta è l'altra. Jabbour et al. (2014) rilevano infatti un legame significativo tra la maturità aziendale sui temi della sostenibilità e il livello di implementazione di *green practices*. Con questo studio possiamo avanzare l'ipotesi che le generiche *green practices* citate dagli autori siano anche pratiche che prevedano il coinvolgimento dei fornitori.

3.4.3 Gli enabler esterni

Il clima lungo la supply chain è caratterizzato da punteggi elevati (i.e. positivi) in tutti i cluster e non si differenzia significativamente tra i vari cluster. Svareti studi sottolineano l'alta capacità di tale fattore (declinato per esempio come fiducia, benevolenza, disponibilità ad accordi) nel favorire l'adozione di pratiche di sostenibilità (e.g. Toubolic e Walker, 2015; Grimm et al., 2014; Reuter et al., 2010; Andersen e Skjoett-Larsen, 2009). Una spiegazione più che plausibile alla dinamica rilevata nei risultati in esame è che tale caratteristica sia vitale non solo per pratiche

di sostenibilità ma anche per tutti gli altri ambiti aziendali (e.g. NPD, acquisti, logistica) e quindi si può ipotizzare un già ampio sviluppo di tale elemento per ragioni al di là della sola sostenibilità.

La strategicità della sostenibilità nel settore in analisi differenzia sostanzialmente i cluster con medio-bassi livelli di implementazione di entrambe le pratiche esterne di sostenibilità da quelli con livelli medio-alti. Ciò sembra suggerire come la strategicità sia enabler significativo nel passaggio da un livello medio basso ad un medio alto livello di pratiche esterne. Tale dinamica è comprensibile se si ipotizza che raggiunta una determinata percezione di importanza, non vi è una maggiore rilevanza di tale enabler. Si arriva ad una sorta di saturazione dove oltre ad un certo punto non cresce più il valore della sostenibilità per il business.

La potenza dell'azienda focale ha valori tendenzialmente medio bassi ad indicare un profilo di aziende il cui ruolo come leader lungo la supply chain è limitato e ugualmente limitato risulta essere il suo ruolo come enabler. Ciò sembra profilare un'interessante risultato dove la potenza della singola azienda, sebbene appena più rilevante per i cluster alti, risulta comunque un fattore non così considerevole. Tale evidenza apre la strada ad un pensiero positivo che permette di ipotizzare un non necessario profilo di azienda focale per contribuire a rendere più sostenibile la supply chain e per attivare collaborazioni con gli altri attori. In altre parole, tali risultati dimostrano che, anche in presenza di un limitato livello di potenza, è possibile arrivare ad alti livelli di implementazione di pratiche di monitoraggio e collaborazione con i fornitori.

Anche Hoejmose et al. (2013) ipotizzano una situazione simile, sostenendo che in una situazione di dipendenza bilanciata tra fornitore e acquirente è più facile instaurare (specificatamente nel campo della sostenibilità sociale) iniziative congiunte e partnership ed in generale il livello di fiducia è maggiore.

Una contestazione a tale considerazione può essere il sostenere che sia il campione ad avere questa particolare limitata rilevanza in termini di potere lungo la supply chain. Tuttavia va ricordato che il campione oltre ad essere tratto da una survey mondiale che garantisce una certa eterogeneità dei casi analizzati, prende in esame sia aziende tradizionali che "high performance" e quindi appare poco sensato ipotizzare che tutte le aziende considerate siano casualmente caratterizzate da un limitato potere lungo la supply chain.

3.5 Considerazioni finali

Nel suo complesso, il presente studio si è posto l'obiettivo di produrre nuova conoscenza circa l'influenza che i fattori contestuali interni ed esterni all'azienda hanno sull'implementazione di pratiche di relazione con la fornitura.

Il lavoro ha avuto origine da una parte dall'ampia letteratura scientifica che ha permesso di identificare i driver e enabler considerati, e dall'altra dal progetto di ricerca mondiale *High Performance Manufacturing* che ha permesso la raccolta ed analisi di dati provenienti da tutto il mondo e da differenti contesti industriali.

L'analisi cluster ha permesso anzitutto la definizione di cinque differenti approcci alle relazioni di sostenibilità con i fornitori, andando oltre la semplice visione di presenza/assenza di pratiche esterne fino ad ora identificate in letteratura. I diversi cluster individuati hanno inoltre evidenziato dinamiche particolari degne di attenzione e di ulteriore approfondimento: sono state rilevate ad esempio aziende con moderati livelli di collaborazione a fronte di uno sforzo molto limitato di monitoraggio. Esistono poi gruppi di aziende con livelli simili di performance nonostante combinazioni diverse di pratiche. A tali configurazioni si è cercato di dare risposta nella trattazione, tuttavia è necessario avviare studi specifici su tali aspetti per arrivare ad una migliore comprensione.

Si è quindi proceduto con un'ampia analisi di differenti fattori esterni ed interni, al fine di identificare come questi si differenziano tra i diversi cluster individuati. Nei cluster con più bassi livelli di implementazione di pratiche esterne si è rilevata una maggiore importanza di driver quali la riduzione dei costi e la legge mentre nei cluster con più elevati livelli di implementazione di pratiche esterne, da una parte la legge rimane driver fondamentale mentre la riduzione costi cede il posto alla spinta derivante dal top management e dai clienti. Altrettanto interessante il poco valore e peso che hanno, limitatamente a questo contesto, i dipendenti.

Vale la pena qui sottolineare il ruolo critico che ancora riveste la legislazione: se i governi sono in grado di elaborare normative di ampia visione, che non impongono solo limitazioni e valori massimi da non sfiorare, ma incentivano anche un ripensamento dei processi interni ed esterni, la loro azione può contribuire in maniera fondamentale ad una sempre maggiore trasformazione dei business verso configurazioni più sostenibili.

Sul fronte del top management i risultati evidenziano una rilevanza differente a seconda dei differenti approcci (il driver si differenzia significativamente in un primo momento nel passaggio a maggiori collaborazioni e in un secondo momento nel passaggio a maggior monitoraggio). La riduzione dei costi, come ci si aspettava, è elemento rilevante in particolar modo per i cluster con limitatissimi sforzi esterni, ad indicare un ruolo più che altro di attivatore dell'interesse per la sostenibilità. Il driver clienti si è visto essere particolarmente rilevante ai livelli di elevata implementazione di pratiche esterne. Sul fronte degli enabler la diffusione di una cultura aziendale va di pari passo con le pratiche di collaborazione mentre il link tra sostenibilità e obiettivi strategici è presente solo in casi di elevati sforzi nel campo di pratiche di sostenibilità. Quest'ultimo elemento appare sensato e sembra indicare che solo aziende con un elevato grado di sviluppo nel campo della sostenibilità sono in grado di implementare anche sistemi di

monitoraggio e incentivazione del personale includendo aspetti di sostenibilità e non solo aspetti di efficienza o di performance economica.

Infine, la strategicità della sostenibilità si differenzia solo all'interno della fascia medio-bassa di implementazione pratiche esterne mentre nelle altre configurazioni successive sembra perdere peso. Infine, la potenza dell'azienda focale non sembra differenziarsi in maniera significativa: questo elemento lascia ben sperare e spinge ad ipotizzare che per instaurare relazioni anche importanti con i fornitori in ottica di sostenibilità non sia strettamente necessario godere di una posizione di potere lungo la supply chain.

Complessivamente i risultati permettono di fare un ulteriore passo in avanti circa la comprensione della rilevanza dei fattori di contesto, andando al di là di una visione semplicistica delle relazioni, cogliendo per quanto possibile le differenze tra approcci più sfumati di quanto la letteratura ha fino ad ora identificato. Certamente, avendo identificato cinque diversi profili non si può sostenere di aver coperto tutte le dinamiche possibile, ma si è gettata luce sulla possibilità di ritrovare dinamiche particolari degne di ulteriore approfondimento: ulteriori verifiche e studi dovrebbero infatti inquadrare meglio i casi dove gli sforzi in collaborazione superano quelli di monitoraggio e i casi dove, a parità di performance, si hanno differenti azioni.

Adottando una metodologia statistica applicata ad una survey di estensione mondiale, si è risposto alla necessità di allargare le analisi a base di dati eterogenee e svincolate da specificità di settore e nazione (Tachizawa et al., 2015). Così come distinguere espressamente le pratiche di monitoraggio dalle pratiche di collaborazione è un utile passo in avanti per comprendere nel dettaglio la natura delle relazioni instaurate.

Sul fronte manageriale, tale studio può anzitutto aiutare a comprendere la necessità di considerare i fattori che condizionano il successo delle relazioni con la fornitura, essendo consapevoli che non tutto è sotto il controllo del management. Così come interessante è l'idea che, a stadi diversi di implementazione di pratiche esterne, corrispondono rilevanze diverse dei vari fattori: in altri termini, è necessario una continua presa di coscienza del punto in cui ci si trova nel percorso di implementazione delle pratiche di sostenibilità per tenere sotto controllo cosa più di altro influenzare i progetti e le strategie del futuro immediato e di lungo termine.

Appare interessante citare qui Lee et al. (2014) e il loro studio sul trasferimento lungo la parte upstream delle richieste di natura ambientale. Uno sviluppo interessante dei presenti risultati può ritrovarsi nell'incrocio delle quattro tipologie di comportamenti identificati dagli autori (*replace*, *accommodate*, *negotiate*, *collaborate*) con i differenti livelli di implementazione di pratiche di monitoraggio e collaborazione: se è vero che i profili di *negotiate* e *collaborate* sono tendenzialmente caratterizzati da alti livelli di collaborazione con il partner, lo studio non evidenzia lo stato delle attività di monitoraggio. Evidenziare soluzioni mixate di entrambe le

pratiche di monitoraggio e collaborazione aiuterebbe ad evitare la semplice riconduzione a presenza o assenza di partnership con i fornitori, ritenuta a questo punto troppo riduttiva.

Il presente studio presenta ovviamente criticità da superare nel futuro prossimo. Anzitutto è necessario uno studio distinto delle performance ambientali e sociali: sebbene presenti, non sono state valutate nel dettaglio. Appare sensato incoraggiare nuovi studi che affianchino ai diversi livelli di implementazione di pratiche anche i diversi livelli di performance al fine di capire l'effettivo beneficio delle diverse configurazioni individuate. Inoltre, per scelta sono stati lasciati da parte svariati fattori identificati in letteratura: una trattazione anche di tali elementi potrebbe sicuramente aiutare una comprensione quanto più possibile completa.

Infine, nel presente studio si sono esplorate le differenze significative tra i vari gruppi individuati, ma non sono state studiate le causalità: quest'ultimo è certamente un elemento di ulteriore approfondimento.

Capitolo 4

IL PERCORSO VERSO LA REALIZZAZIONE DI UNA SUPPLY CHAIN SOSTENIBILE E IL TIMING PER L'INCLUSIONE DEI FORNITORI

4.1 L'obiettivo di ricerca

La sempre maggiore pressione per il miglioramento del livello di sostenibilità delle azioni di ciascuno nei confronti dell'ambiente e della società ha portato aziende di ogni settore industriale a lavorare su fronti ed aspetti sempre nuovi.

Tuttavia, fare sostenibilità ed essere sostenibili non è qualcosa di insito nel core business delle aziende (a parte qualche rara eccezione come le Benefit Corporation, realtà di recente costituzione) e spesso esse si trovano in mancanza delle necessarie capacità per strutturare i propri approcci a questa nuova opportunità (Hilliard e Jacobson, 2011).

In particolare, la letteratura accademica è ancora poco sviluppata e non è ancora arrivata ad un grado di sviluppo tale per poter consegnare al mondo aziendale indicazioni sufficienti per capire come la sfida della sostenibilità deve essere fronteggiata e strutturata nel tempo. Comprendere la più corretta sequenza di passi da fare per l'introduzione di pratiche di sostenibilità è infatti uno degli aspetti più urgenti; solo in tal modo è possibile contribuire alla costruzione di un approccio sistematico che permetta alle organizzazioni di essere efficienti ed efficaci nei propri percorsi sociali ed ambientali.

Per queste ragioni, il presente studio intende rispondere alla seguente domanda di ricerca:

- RQ3: Quali sono le fasi fondamentali che un'azienda deve attraversare per giungere all'obiettivo di una supply chain sostenibile?

Al fine di rispondere a tale interrogativo, questo capitolo sviluppa un'analisi preliminare di tre affermati player internazionali nel campo della moda (considerati oggi a livello mondiale come tra i più performanti nel campo della sostenibilità) per comprendere come hanno iniziato il loro viaggio verso la sostenibilità e come siano giunti alla situazione attuale. Questa analisi è svolta basandosi sullo studio di dati secondari.

I risultati forniscono l'evidenza dei diversi passaggi che queste aziende hanno realizzato per l'implementazione di pratiche sociali ed ambientali nel tempo e sottolineano alcuni

comportamenti che possono considerarsi una prima indicazione a livello generale di come aziende simili potrebbero implementare il proprio personale percorso.

Come presentato nel capitolo 1, l'industria del fashion è stata scelta come settore industriale di analisi del presente lavoro a causa della rilevanza per le tematiche di sostenibilità registrata negli ultimi anni e per la pressione sempre maggiore proveniente da diversi stakeholder (e.g. ONG, clienti, legislazione).

La ricerca è stata realizzata grazie alla collaborazione tra i ricercatori dell'Università di Padova, del Politecnico di Milano e dell'Università di Firenze, che dal 2010 realizzano studi e pubblicazioni sul tema del fashion, della moda e del lusso in Italia grazie all'Osservatorio Sistema Moda.

4.2 La metodologia di ricerca

Vista la natura esplorativa dell'argomento di interesse, il presente capitolo è basato principalmente sull'analisi di dati secondari. Tale metodologia infatti dà l'opportunità di comprendere fenomeni complessi in tutte le sfaccettature attraverso l'analisi e lo studio di documenti ufficiali dell'organizzazione, codici etici e di condotta, report, inchieste o articoli di riviste specializzate o quotidiani e ovviamente report di sostenibilità e informazioni presenti nei siti web aziendali. Tutto questo coroso insieme di fonti è riconosciuto come una base dati rilevante per gli studi empirici (Harris, 2001).

Il primo passaggio importante da fare per la comprensione e definizione del percorso verso la sostenibilità di una supply chain (e.g. Chofreh et al., 2015; Arena e Chiaroni, 2014) è l'identificazione delle pratiche di sostenibilità attuate o adottate nel passato più o meno recente.

Per fare questo, è stata anzitutto adottata una prospettiva di supply chain valutando come la sostenibilità è stata implementata non solo all'interno di un'organizzazione ma bensì con la più ampia prospettiva di supply chain. Data la rilevanza del tema della sostenibilità nel mondo della moda (come esposto nel capitolo 1) si è scelto di focalizzare l'attenzione anzitutto su tre aziende focali del settore del fashion, particolarmente riconosciute per gli sforzi e l'interesse per la sostenibilità. Al fine di far comprendere al meglio come le aziende sono state selezionate, nel seguito si espongono i criteri di eleggibilità adottati:

- Le aziende focali di ciascuna supply chain in esame sono di grandi dimensioni e detentrici di almeno un conosciuto brand della moda. Questo garantisce la scelta di aziende che hanno diverse leve di azione per gestire gli attori della supply chain e che dispongono così di una capacità di influenzare il comportamento della supply chain nel suo complesso.

- Le aziende focali distribuiscono i propri prodotti a livello internazionale. Questo permette di intercettare realtà costrette a seguire e soddisfare legislazioni nazionali ed internazionali, talvolta molto differenti.
- Le aziende focali hanno già iniziato il proprio percorso verso la sostenibilità; questo al fine di permettere lo studio di tale attenzione durante gli anni passati.
- Le aziende focali pubblicano e rendono palesi nei portali web informazioni inerenti la sostenibilità come prova del reale interesse per la materia e dello sforzo profuso.

Al fine di confrontare i diversi percorsi realizzati nel tempo, è stata adottata la logica della *literal replication* ed è stata scelta in particolare una prospettiva longitudinale.

Al termine del processo di selezione, tre grandi aziende della moda sono state selezionate e studiate: esse hanno almeno una delle sedi principali in Italia pur essendo parte di gruppi o network internazionali. Le informazioni di base sono presentate in tabella 10.

Tabella 10 - Campione di analisi

	Azienda 1	Azienda 2	Azienda 3
Nazionalità	Tedesca	Italiana ma parte di un gruppo francese	Francese e parte di un gruppo francese
Fatturato (2015)	2,8 miliardi di €	1,3 miliardi di €	800 milioni di €
Prodotti core	Abiti formali da uomo e camice	Prodotti in pelle (borse e accessori)	Accessori da uomo
Operations	Turchia e Italia	Prevalentemente Italia	Francia e Italia
Distribuzione	Mondiale	Mondiale	Mondiale

Le tre organizzazioni selezionate sono comparabili per livello di maturità nel campo della sostenibilità e possono essere considerate mature nell'approccio a tale tema.

Secondo la classificazione proposta da Da Giau et al. (2016) tali organizzazione possono definirsi *value seeker*. Come già esposto, si definiscono *value seeker* le organizzazioni che hanno fatto della sostenibilità un elemento centrale del proprio business, inserendola nelle mission aziendali ed in ogni strategia perseguita. Sono organizzazioni che implementano corpose azioni di sostenibilità a livello di sistema: non si limitano pertanto ad azioni entro i limiti aziendali, ma coinvolgono ed influenzano l'intero sistema industriale che ad esse ruota attorno. Tale convinzione trova per lo più radice nel management aziendale che a sua volta contagia l'intero insieme di dipendenti ed è guidata da un reale interessamento per la sostenibilità non limitato ai soli obiettivi di efficientamento e riduzione costi. La scelta di considerare aziende di questo tipo come campione di analisi parte dal presupposto di voler analizzare le realtà migliori e più impegnate attualmente esistenti nel panorama industriale al fine di tracciare il percorso

di eccellenza fatto e poterlo riproporre come linea guida a quelle aziende che invece sono oggi alle prese per la prima volta con il tema della sostenibilità.

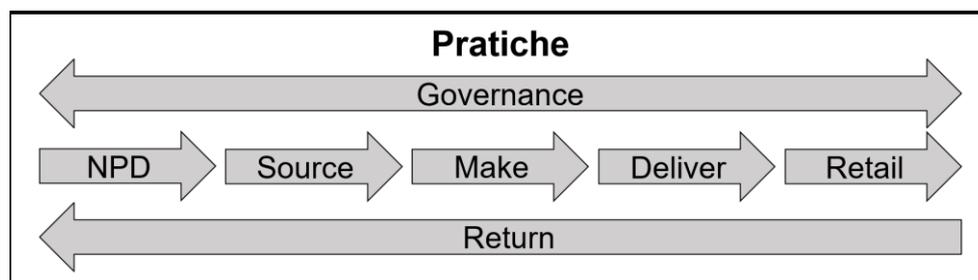
È stato quindi sviluppato un protocollo *ad hoc* per guidare la raccolta dei dati (Voss et al., 2002) la cui attenzione principale è stata riposta sulle informazioni su strategie e pratiche adottate in campo ambientale e sociale durante gli anni passati di attività.

In particolare, il protocollo è stato organizzato al fine di rilevare le pratiche adottate nei diversi contesti aziendali con una prospettiva aziendale e di supply chain. È stato scelto di seguire come linea guida il modello SCOR (*Supply Chain Operations Reference*), proposto dal *Supply Chain Council*. In particolare si sono considerati i processi di supply chain relativi alle attività di:

- Governance – definizione degli obiettivi di sostenibilità nella strategia aziendale;
- New Product Development - progettazione del prodotto;
- Source - acquisto materie prime e gestione del parco fornitori;
- Make - realizzazione del prodotto;
- Deliver - distribuzione del prodotto;
- Retail – rete di vendita;
- Return - ciclo di ritorno dei prodotti.

In figura 13 la rappresentazione grafica del modello di riferimento.

Figura 13 - Struttura del protocollo di ricerca. Adattamento del modello SCOR.



Ciascuna pratica elencata nel protocollo è stata cercata all'interno della documentazione aziendale e insieme alla sua presenza o meno è stato registrato l'anno di prima comparsa. Eventuali pratiche non presenti nel protocollo sono state ugualmente rilevate e considerate.

Nella successiva fase di analisi dei dati e creazione di una prima versione di road-map è stato considerato come guida il modello di Nidumolu et al. (2009) con i suoi cinque step: (1) Viewing compliance as opportunity, (2) Designing sustainable packaging, (3) Making value chains more sustainable, (4) Making value chains strongly sustainable, (5) Designing sustainable products.

L'intera analisi è stata svolta tra autunno 2015 e autunno 2016 e come limite inferiore temporale si è preso in considerazione per ciascuna organizzazione la data della comparsa delle prime pratiche di sostenibilità.

Un ulteriore passaggio in tale analisi è consistito nella triangolazione e validazione del modello ipotizzato tramite l'intervista diretta di una delle tre organizzazioni coinvolte.

In particolare l'azienda nr. 2 è stata coinvolta con un duplice obiettivo: validare i dati raccolti tramite analisi documentale ma soprattutto validare il modello di road-map elaborato dall'unione e analisi dei risultati delle tre aziende.

In particolare, la triangolazione dei dati raccolti è avvenuta con più interviste realizzate con il direttore industriale, con dipendenti del dipartimento sostenibilità e con anche interviste realizzate con fornitori di primo livello (opportunamente selezionati in base al grado di avanzamento in termini di sostenibilità).

4.3 I risultati

L'analisi documentale eseguita ha permesso di identificare differenti approcci e un buon numero di azioni implementate.

Prima di descrivere le diverse casistiche, appare opportuno richiamare i tratti caratteristici delle organizzazioni coinvolte.

L'azienda nr. 1 è un'azienda tedesca di prodotti di lusso la cui produzione si costituisce prevalentemente di abiti da uomo e camicie. Le operations sono presenti sia in Italia che in Turchia e i prodotti sono distribuiti e venduti sul mercato mondiale grazie sia a negozi monomarca di proprietà sia grazie a *department store*. L'azienda ha iniziato il percorso verso la sostenibilità diversi anni addietro e oggi dichiara ufficialmente l'essere sostenibile come un elemento chiave per il successo e la crescita del business.

L'azienda nr. 2 è un'azienda nata e attualmente basata in Italia che fa parte di un gruppo industriale francese. L'azienda è particolarmente riconosciuta nel settore del lusso per i suoi prodotti in pelle, e realizza principalmente borse e accessori. I produttori e fornitori principali sono prevalentemente localizzati su suolo italiano al fine di mantenere l'etichetta *Made in Italy*, ritenuta fondamentale per il successo commerciale. L'azienda è fortemente impegnata nel campo della sostenibilità e si è impegnata nel passato e continua ad impegnarsi attualmente nella ridefinizione dei processi produttivi lungo tutta la supply chain e nella revisione delle procedure operative per lo sviluppo delle collezioni stagionali.

L'azienda nr. 3 è un'organizzazione francese parte di un gruppo francese. L'azienda è conosciuta nel mondo del lusso e della pelletteria in particolare per gli accessori da uomo. L'elevata qualità e l'esclusività dei suoi prodotti costituiscono i principali fattori critici di

successo per l'azienda. L'organizzazione ha avviato l'implementazione delle pratiche di sostenibilità da diversi anni, in particolare per la gestione responsabile dei diamanti. L'azienda è poi stata fortemente guidata verso la sostenibilità dalla strategia del gruppo, che ha spinto verso una sempre maggiore attenzione verso le pratiche ambientali e sociali.

Presentate le aziende e le principali motivazioni che le hanno spinte all'implementazione di pratiche di sostenibilità, nel seguito si presenta la tabella 11 contenente il dettaglio delle pratiche implementate via via nel tempo.

Tabella 11 - Pratiche di sostenibilità implementate per anno.

Anno	Azienda 1	Azienda 2	Azienda 3
2006 o prima		Introduzione codice di condotta LCA Green logistics con alcuni provider logistici Ricerca ed introduzione del poliuretano termoplastico organico Introduzione del team/dipartimento dedicato alla sostenibilità e alla CSR Creazione della scuola di pelletteria per gli abitati del territorio	Creazione Cultural Foundation Inizio collaborazione con UNICEF e campagne varie a supporto dell'alfabetizzazione Sistema di misurazione e reporting delle emissioni
2007	Coinvolgimento all'interno del Success Factor Family network	Introduzione del direttore di sostenibilità Introduzione di shopping-bag certificate e utilizzo di materiale eco-friendly per il packaging	Comitato CSR; Adesione al Carbon Disclosure Project Certificazione RJC
2008	Introduzione codice di condotta	Certificazione SA 8000 Adesione a UN Global Compact	
2009	LCA per prodotti core		Carbon neutral companies
2010	Approvvigionamento da fonti rinnovabili per sede	Certificazione ISO 14001 per le filiali	
2011	Introduzione di shopping-bag certificate e utilizzo di materiale eco-friendly per il packaging	Certificazione Carbon Neutral per le filiali. Avvio di progetti per supporto azioni filantropiche.	Pubblicazione report CSR.
2012	Gestione energetica secondo normative ISO 50001 in filiali	Certificazione RJC	Avvio di LCA per prodotti core
2013	Introduzione sustainability committee	Certificazione ISO 14001 filiali e sede	Certificazione OHSAS 18001 in sede Certificazione FSC

	Introduzione sistema informatico per Coordinamento dell'80% dei prodotti finite da fornitori	Progetto pilota per tracciabilità della pelle su prodotto core Certificazione SA8000 per tutti i processi e attività Audit fornitori Partnership con ILSA per il recupero scarti di pelle Lancio sistema informatico condiviso per Environmental Profit & Loss	Audit energetici sistemati
2014	Certificazioni ISO 14001 ISO 50001 per filiale Introduzione di autocertificazione per aspetti sociali per i partner Gestione formalizzata e sistematica dei rifiuti presso filiale Lancio dell'iniziativa Product Environmental Footprint initiative Implementazione audit presso consumatori Progetto pilota per limitazione utilizzo sostanze pericolose Training per fornitori in ottica di sensibilizzazione verso la sostenibilità Incentivazione passaggio da trasporto su gomma a trasporto su ferro Progetti pilota su specifici prodotti con specifici fornitori per innovazioni sostenibili di prodotto Introduzione sondaggio dipendenti Progetti di collaborazione con ONG	Allargamento progetto di tracciabilità per più prodotti core Gestione e analisi informatizzata dei processi in ottica di sostenibilità Innovazione e introduzione di nuovi di nuovi trattamenti della pelle più naturali e senza uso di metalli Ampliamento audit fornitori Ampliamento attività di collaborazione ad 85 fornitori	
2015	Monitoraggio performance ambientali per area vendite 100% ridefinizione packaging in ottica sostenibile Certificazione ISO 14001 e ISO 50001 per filiale 100% di energia rinnovabile per sedi e alcune filiali	Certificazione RJC Utilizzo di 100% carta FSC con 50% di contenuto riciclato Certificazione che il 15% dell'oro acquistato estratti con metodi non impattanti negativamente per società e ambiente	
Obiettivi futuri	Introduzione sistema di monitoraggio fornitori in ottica di sostenibilità Espansione dell'indagine dei collaborator all'80% della forza lavoro dell'intero gruppo	100% collezioni PVC-free Eliminazione al 100% entro il 2020 di materiale chimico potenzialmente pericoloso dai prodotti	

80% della merce acquistata da fornitori certificati socialmente Certificazione ISO 14001 per le rimanenti filiali Riduzione del 30% delle Emissioni GHG Riduzione del 40% dell'utilizzo dell'acqua		
---	--	--

Partendo dall'analisi di quali pratiche sono state implementate con quali tempistiche è possibile identificare quattro macro gruppi.

In primo luogo (tabella 12) si riconoscono la realizzazione di report, documenti ed analisi per una prima mappatura dello stato della sostenibilità aziendale e per un iniziale approccio al tema. È poi possibile identificare azioni di miglioramento legate all'efficientamento energetico: è questo il caso infatti dove oltre al beneficio ambientale l'azienda può godere in tempi medio-brevi di un abbattimento dei costi.

Tabella 12 - Definizione della road-map: primo gruppo di pratiche

Azienda 1	Azienda 2	Azienda 3
(2008) Introduzione codice di condotta (2009) LCA per prodotti core (2010) Approvvigionamento da fonti rinnovabili per sede (2012) Gestione energetica secondo normative ISO 50001 in filiali	(2006 o prima) Introduzione codice di condotta; LCA	(2006 o prima) Sistema di misurazione e reporting delle emissioni (2011) Inizio pubblicazione report CSR (2012) Avvio di LCA per prodotti core (2013) Audit energetici sistematici

È possibile quindi identificare un secondo gruppo di pratiche (tabella 13). Si riconoscono anzitutto la definizione di strutture o personale dedicato a tempo pieno o parziale ai progetti di sostenibilità. Tipicamente si tratta di personale dedicato anzitutto alla realizzazione di audit ambientali e sociali e alla redazione di report o bilanci di sostenibilità. Tuttavia il personale può anche essere dedicato allo studio e alla realizzazione di progetti specifici di sostenibilità.

Vi è poi da notare in tale gruppo di pratiche la presenza di prime piccole ma significative azioni concrete di sostenibilità come ad esempio la definizione e riconversione del packaging verso materiali più sostenibili.

In generale si tratta di azioni con l'obiettivo principale di rendere tangibile o visibile internamente all'azienda l'attenzione per la sostenibilità, al fine di motivare e rendere più consapevoli dipendenti e management della rilevanza di tale nuova tematica.

Tabella 13 - Definizione della road-map: secondo gruppo di pratiche

Azienda 1	Azienda 2	Azienda 3
(2011) Introduzione di shopping-bag certificate e utilizzo di materiale eco-friendly per il packaging (2013) Introduzione sustainability committee	(2006 o prima) Introduzione del team/dipartimento dedicato alla sostenibilità e alla CSR (2007) Introduzione di shopping-bag certificate e utilizzo di materiale eco-friendly per il packaging	(2006 o prima) Creazione Cultural Foundation (2007) Comitato CSR

Vi è poi un terzo gruppo di pratiche (tabella 14) particolarmente corposo costituito da una serie di elementi variegati ma che hanno un elemento comune di fondo: l'apertura anche ad una prospettiva di supply chain e non solo una visione entro i confini aziendali della sostenibilità. Anzitutto vi sono le certificazioni. Ciò che è interessante notare e che più volte è sottolineato nei dati secondari rilevati così come pure nell'intervista diretta di validazione del modello realizzata presso l'azienda nr. 2, è il valore non tanto della certificazione in sé (pur importante) ma del processo che porta al suo ottenimento. I processi di certificazioni infatti sono ben strutturati, comprendono diverse aree aziendali e talvolta spingono anche a mappare ed analizzare eventi e dinamiche oltre i confini aziendali. Le certificazioni diventano allora strumenti fondamentali per la generazione di nuova conoscenza.

È da rilevare poi la presenza di pratiche di due dimensioni che mirano a limitare l'impatto ambientale e sociale dei processi e dei prodotti realizzati. Da una parte è possibile identificare tutta una serie di pratiche il cui obiettivo è sostanzialmente quello di limitare l'impatto ambientale dei processi in essere; in tal caso, per esempio, si eseguono azioni quali lo studio delle soluzioni migliori per il riutilizzo o lo smaltimento dei rifiuti, una più oculata gestione per esempio della risorsa idrica, la riprogrammazione della logistica interna ed esterna per limitare la produzione di CO₂. Dall'altra parte, è possibile notare pratiche che spostano l'attenzione e ripensano non tanto l'impatto (intervento *ex-post*) ma piuttosto i processi che generano tale impatto (intervento *ex-ante*). In quest'ultimo caso, per esempio, si provvede a sostituire direttamente i materiali più difficili da gestire e inquinanti o vengono attuate politiche di tracciabilità dei materiali per realizzare modifiche a limitate porzioni di processo.

Anche sul fronte delle pratiche di supply chain, è possibile notare due gruppi differenti. Da una parte le pratiche dove l'intento è la comprensione e l'inquadramento del fornitore e quindi il suo monitoraggio: è il caso di audit fornitori o dell'attivazione di *green vendor rating*.

Vi è poi un gruppo ulteriori di azioni, caratterizzate da una più forte inclusione dei fornitori (ma non solo) all'interno del ripensamento in ottica di sostenibilità: ci si riferisce qui a collaborazioni formali o progetti specifici che prevedono la ridefinizione dei processi lungo tutta la supply chain e che, necessariamente, hanno effetto non solo sui fornitori diretti ma sull'interno network all'interno del quale l'azienda opera (i.e. l'azienda nr. 2, attivando progetti specifici di sostenibilità sulla filiera della pelle, ha studiato e attivato un mutamento non solo a livello di

concerie, ma anche a livello di depuratori, produttori di prodotti chimici, laboratori di analisi, associazioni di categoria).

Tabella 14 - Definizione della road-map: terzo gruppo di pratiche

Azienda 1	Azienda 2	Azienda 3
(2013) Introduzione sistema informatico per coordinamento dell'80% dei prodotti finite da fornitori (2014) Certificazioni ISO 14001 ISO 50001 per filiale; Gestione formalizzata e sistematica dei rifiuti presso filiale; lancio dell'iniziativa Product Environmental Footprint initiative; incentivazione passaggio da trasporto su gomma a trasporto su ferro; introduzione di autocertificazione per aspetti sociali per i partner; introduzione sondaggio dipendenti; progetto pilota per limitazione utilizzo sostanze pericolose; training per fornitori in ottica di sensibilizzazione verso la sostenibilità; progetti pilota su specifici prodotti con specifici fornitori per innovazioni sostenibili di prodotto; implementazione audit presso consumatori; progetti di collaborazione con ONG (2015) Certificazione ISO 14001 e ISO 50001 per filiale; monitoraggio performance ambientali per area vendite	(2006 o prima) Green logistics con alcuni provider logistici (2008) Certificazione SA 8000 (2010) Certificazione ISO 14001 per le filiali (2011) Certificazione Carbon Neutral per le filiali (2012) Certificazione RJC (2013) Progetto pilota per tracciabilità della pelle su prodotto core; lancio sistema informatico condiviso per Environmental Profit & Loss; certificazione ISO 14001 filiali e sede; certificazione SA8000 per tutti i processi e attività; partnership con ILSA per il recupero scarti di pelle (2014) Allargamento progetto di tracciabilità per più prodotti core; ampliamento audit fornitori; ampliamento attività di collaborazione ad 85 fornitori	(2007) Adesione al Carbon Disclosure Project; certificazione RJC (2009) Carbon neutral companies (2013) Certificazione OHSAS 18001 in sede; certificazione FSC

Infine, un ultimo gruppo di pratiche (tabella 15) si riferisce ad attività il cui effetto non è solo quello di modificare sostanzialmente i processi produttivi, ma di conseguenza anche la gamma di prodotti venduti. Tendenzialmente in tal caso ci si riferisce a pratiche che portano alla produzione di beni totalmente nuovi e pensati in ogni suo aspetto come sostenibili, dalla fase di ricerca e sviluppo al momento della vendita.

Tabella 15 - Definizione della road-map: quarto gruppo di pratiche

Azienda 1	Azienda 2	Azienda 3
(2015) 100% ridefinizione packaging in ottica sostenibile; 100% di energia rinnovabile per sedi e alcune filiali	(2013) Creazione del Materials Innovation Lab (2015) Estensione alla maggior parte dei prodotti l'utilizzo del Poliuretano termoplastico organico; introduzione di nuovi trattamenti naturali e free metal per linea di prodotti maschili; progetto per l'eliminazione al 100% di materiali potenzialmente pericolosi nella fornitura della materia prima principale	nd

4.3.1 La road-map

Basandosi quindi sulle informazioni recepite grazie ai dati secondari e grazie al confronto avvenuto direttamente con il management dell'azienda nr. 2, è possibile sviluppare una versione preliminare di road-map verso la sostenibilità. Come ribadito più volte, cercando di rispondere alla richiesta di indicazioni provenienti dall'accademia e dal mondo imprenditoriale, si è cercato di identificare quali gruppi di pratiche sembra più opportuno implementare via via nel tempo al fine di arrivare all'implementazione completa della sostenibilità.

A partire dal modello proposto da Nidumolu et al. (2009) sono stati identificati cinque passaggi fondamentali:

- Step 1 - *Viewing compliance as opportunity*;
- Step 2 - *Making sustainability internally visible*;
- Step 3 - *Making supply chain more sustainable*;
- Step 4 - *Making supply chain strongly sustainable*;
- Step 5 - *Designing sustainable products*.

Nello specifico, lo step 1 (*Viewing compliance as opportunity*) parte dalla consapevolezza di vedere come un'opportunità l'attività necessaria al soddisfacimento delle richieste derivanti dalla legislazione per la tutela dell'ambiente e della società. In tale fase le aziende realizzano tipicamente audit ambientali, definiscono e codificano i codici di condotta e i capitolati, producono report e realizzano LCA: tutte queste azioni, se viste sotto l'ottica di un primo passo verso la sostenibilità, consentono di acquisire una solida conoscenza dello stato as-is dell'azienda e delle relative problematiche di sostenibilità. Dal lato opposto, invece, una mera esecuzione con approccio reattivo, rende queste attività perdite di tempo senza troppa utilità per una trasformazione futura verso un business maggiormente sostenibile.

Lo step 2 (*Making sustainability internally visible*) prevede l'implementazione di azioni sostenibili che siano visibili e chiare internamente all'azienda. La creazione di team o figure

dedicate alla sostenibilità, così come l'intervento su piccoli elementi non di grande valore per il cliente (e.g. le *shopping bag*) sono più che altro interventi di sostanziale importanza per far comprendere all'azienda intera il nuovo sforzo verso tale obiettivo.

Lo step 3 (*Making supply chain more sustainable*) è caratterizzato da un impegno maggiore e più sostanziale. Anzitutto è questa la fase dove emergono le certificazioni. Come già detto, esse sono strumenti fondamentali in grado di visualizzare al meglio dove e come intervenire in azienda sulle problematiche ambientali e spesso contribuiscono in modo determinante all'ampliamento dello sguardo verso la fornitura. Internamente è questa la fase dove si agisce sui processi, minimizzandone l'impatto negativo (e.g. riduzione CO2, riduzione consumo acqua). Sul fronte esterno, i fornitori vengono studiati anche in ottica di sostenibilità affiancando alle valutazioni quali bontà del prodotto/servizio, timing di consegna e costo della materia anche elementi inerenti la sostenibilità.

Lo step 4 (*Making supply chain strongly sustainable*) prosegue e amplia l'impegno avviato nello step precedente. L'attenzione per una supply chain più sostenibile si rinforza con azioni più incisive. Non ci si limita più ad una semplice minimizzazione degli impatti, ma si sposta l'attenzione sulla fonte di tali impatti. Nel fare questo, tanto i processi interni quanto quelli esterni vengono ridefiniti e sostanzialmente modificati. In quest'ottica il coinvolgimento dei fornitori è necessario ma tipicamente in tale fase intervengono anche tutti gli altri attori che gravitano attorno al sistema di produzione dei beni o servizi che costituiscono il core business dell'azienda.

Infine, lo step 5 (*Designing sustainable products*) è la fase in cui l'intera azienda pensa e lavora in ottica sostenibile realizzando prodotti totalmente sostenibili, pensati in tal modo fin dalle prime fasi della ricerca e sviluppo. È questo lo step finale dove, dopo la riconversione dell'intera supply chain, un'azienda è effettivamente in grado di realizzare prodotti sostenibili (specifiche collezioni o l'intera offerta).

Parallelamente a questa progressione, identificabile come una sempre maggior orientamento verso un business sostenibile, dai risultati è interessante notare una seconda dimensione non meno importante: il livello di coinvolgimento dell'azienda.

In altre parole, le pratiche attivate all'interno di un medesimo step possono coinvolgere porzioni sostanzialmente diverse dell'azienda.

Possiamo distinguere:

- Implementazione a livello di progetto pilota;
- Estensione delle pratiche ad una parte rilevante dell'azienda;
- Estensione delle pratiche alla totalità dell'azienda e della supply chain.

Nel dettaglio, a livello di progetto pilota l'azienda intraprende un progetto su un specifico e limitato campo: un prodotto, uno stabilimento, un fornitore. A titolo esemplificativo, l'azienda

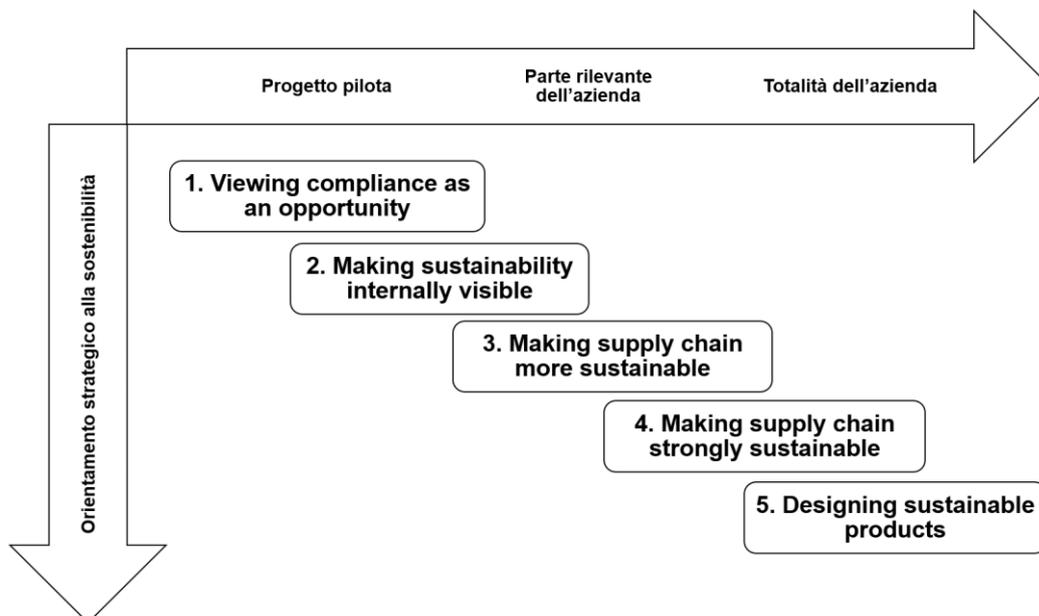
nr.1 nel 2009 ha avviato un LCA (*Life Cycle Assessment*) solo per un paio di prodotti rilevanti e sviluppati presso la casa madre tedesca. Nel 2013 l'azienda nr.2 ha lanciato un progetto pilota per la tracciabilità focalizzandosi sul prodotto storico e più venduto.

Una volta che il progetto pilota ha dimostrato la sua fattibilità e ha portato risultati soddisfacenti, l'azienda tipicamente estende il progetto ad una parte rilevante dei prodotti/stabilimenti/fornitori che la caratterizzano. Ad esempio l'azienda nr.2 nel 2014 ha invitato 85 fornitori ad una serie di training realizzati presso la sede per accrescere l'interesse e l'attenzione per le tematiche di sostenibilità. La stessa azienda, nello stesso anno, ha esteso il progetto di tracciabilità ad altri due prodotti facenti parte della linea principale di offerta al cliente.

Confermati ulteriormente i risultati positivi dei progetti, l'azienda tipicamente cerca di estendere le pratiche di sostenibilità a tutti (o quasi) i prodotti/stabilimenti/fornitori. Ad esempio l'azienda nr.1 ha come obiettivo quello di raggiungere una quota dell'80% negli acquisti di materiale preventivamente verificato secondo audit e standard sociali. La stessa azienda ha intenzione di estendere l'audit interno sulla condizione dei lavoratori dipendenti all'80% della forza lavoro. L'azienda nr.2 ha l'obiettivo di raggiungere il 100% di carta riciclata usata in ogni suo processo e con un obiettivo di poco più di tre anni del 100% di materia prima principale (pelle) realizzata con lavorazioni senza l'utilizzo di metalli pesanti.

Complessivamente, incrociando queste due dimensioni è possibile graficare la road-map ipotizzata come illustrato in figura 14.

Figura 14 - Ipotesi di road-map verso la sostenibilità (Adattata da Nidumolu et al., 2009).



4.4 Discussione

Dall'analisi dei tre casi di studio emergono alcune dinamiche interessanti che permettono di indentificare punti di discussione che possono stimolare ulteriori approfondimenti nel futuro prossimo.

Anzitutto, a partire dal modello ipotizzato, appare come le organizzazioni possano muoversi lungo due direzioni (i.e. gli assi del modello in figura 14), tra loro legate. Vi è un asse verticale, dove l'azienda passa da uno step ad un altro spostandosi verso soluzioni a sempre più alto contenuto di sostenibilità; vi è poi un asse orizzontale, dove l'azienda amplia, per le singole pratiche, il campo d'azione e l'area coinvolta passando da progetti pilota ad azioni che coinvolgo l'azienda nella sua interezza, fino anche al coinvolgimento di stakeholder esterni all'organizzazione stessa.

Lo spostamento su uno o l'altro asse, nella logica di sviluppo del modello, non è esclusivo: in altri termini appare sensato ipotizzare che le aziende adottino comportamenti diversi a seconda del percorso e della strategia che si vuole adottare. Da una parte la possibilità è di sperimentare un buon numero di pratiche, tutte a livello di progetti pilota. Dall'altra, appare ugualmente sensato sperimentare poche pratiche, ma portarle ad estensione in tutta l'azienda e la supply chain. Infine è altrettanto corretto ipotizzare la presenza di situazioni mixate tra i due estremi pocanzi esposti. Per le organizzazioni fortemente proattive verso la sostenibilità è stato possibile identificare la tendenza a percorrere i differenti step del modello (asse verticale) piuttosto che uno spostamento a livello di coinvolgimento delle porzioni dell'azienda (asse orizzontale) di poche pratiche. La dinamica sembra essere quella di prediligere l'introduzione di un gran numero di pratiche a livello di progetti pilota tipicamente focalizzati su uno o pochi prodotti, alcuni processi o pochi fornitori. Quindi, dopo un certo periodo di implementazione e valutazione dei risultati al fine di verificarne la coerenza con la strategia complessiva e gli obiettivi preposti, l'azienda sembra spostarsi lungo l'asse orizzontale, estendendo l'area di implementazione a porzioni sempre più rilevanti dell'azienda, fino ad un coinvolgimento anche della supply chain.

Nel valutare questo processo di trasformazione, il rischio è immaginare tale percorso verso la sostenibilità come un rigoroso processo sequenziale dove ogni step, solo una volta chiuso, lascia spazio allo step successivo. Tuttavia tale visione fin troppo semplicistica non è nei pensieri di chi scrive né tantomeno è suggerito dai risultati.

Il framework qui proposto intende dare un'idea di quali siano i macro-aspetti che un'azienda può trovarsi ad affrontare nel percorso di trasformazione verso la sostenibilità. Se non è possibile sostenere che i cinque step individuati siano passaggi sequenziali, è tuttavia possibile, a livello macroscopico, osservare una certa sequenzialità tra un'azione a livello interno ed un impegno successivo a livello esterno all'azienda. Nel capitolo 2, studiando i profili

di fornitore, si era ipotizzato una situazione (i.e. fornitori developing, con basse competenze interne ma avanzato livello di collaborazione tra i soggetti) dove ci si chiedeva se potessero essere plausibili, per la sostenibilità, situazioni dove si parte da azioni e pratiche esterne o di supply chain per poi internalizzare tali competenze e sviluppare la sostenibilità anche all'interno dell'organizzazione stessa. Il modello qui presentato sembra però spingere verso la conferma di studi precedenti del filone di ricerca inerente la *supply chain integration* (e.g. Stevens, 1989; Danese e Bortolotti, 2014). Sintetizzando in maniera semplice, appare sensato pensare che una predisposizione interna alla sostenibilità preceda ottiche di collaborazione con soggetti esterni. Come Carter et al. (2005), sembra che sia opportuno anzitutto comprendere la situazione e le difficoltà interne e cercare di fronteggiarle, per poi passare ad una visione più ampia (i.e. di supply chain) al fine di includere anche le problematiche di attori esterni con processi, obiettivi e problematiche talvolta fortemente differenti.

In tale trattazione si inserisce poi un ulteriore filone di ricerca che a prima vista potrebbe sembrare in contrasto con i risultati fin qui esposti. Fine nel 1998 introduce il concetto del *three-dimensional concurrent engineering* (3-DCE) sostenendo la necessità di un simultaneo e coordinato sviluppo di prodotti, processi e supply chain per giungere all'ottenimento di un vantaggio competitivo aziendale. Come ben evidenziato nei due editoriali (Rungtusanatham e Forza, 2005 e Forza et al., 2005) di uno *special issue* del 2005 dedicato proprio al 3DCE, svariati sono i contributi che sottolineano la possibilità di raggiungere livelli più elevati di performance se si agisce su ogni dimensione contemporaneamente anziché agire come le organizzazioni dove le decisioni inerenti i tre domini citati non sono coordinate e non realizzate in modo simultaneo.

Come sostenuto durante l'esposizione dei risultati, se da una parte si ritiene opportuno pensare alla necessità di comprendere e analizzare internamente la sostenibilità, per poi valutare anche la dimensione esterna, ciò non esclude una visione contemporanea sui tre fronti di prodotto, processo e supply chain ipotizzata da Fine. Né è testimonianza il fatto che le strade percorribili da un'azienda sono molteplici. Peraltro, si è in precedenza fatto notare che la tendenza delle aziende proattive è quella di sperimentare a differenti livelli, seppur in forma di progetti pilota, svariate pratiche e iniziative di sostenibilità, coinvolgendo quindi non solo uno dei domini proposto dal *concurrent engineering*, ma prediligendo una sperimentazione che coinvolge tutte le prospettive adottabili da un'azienda.

Dai risultati emerge poi un'interessante rilevanza dei meccanismi di governance e del sistema di certificazioni (e più ampiamente della legislazione nel campo della sostenibilità).

Per quanto riguarda i meccanismi di governance questi sono da guardare con attenzione per un duplice motivo: nelle fasi iniziali, nella concretezza di figure di responsabilità dedicate a tempo parziale o pieno, sono elementi che rendono visibile il nuovo interesse per la sostenibilità e diventano punti di riferimento per l'esecuzione e la valutazione delle iniziative.

In secondo luogo sono elementi particolari perché in continua evoluzione in quanto seguono lo spostamento da uno step ad un altro: infatti, per essere maggiormente coerenti con il grado di applicazione di pratiche di sostenibilità e gli obiettivi via via posti, è necessario introdurre modifiche addizionali quali formazione dei dipendenti, introduzione di obiettivi personali per specifiche figure di responsabilità o progettazione di sistemi informatici atti a monitorare anche le performance di sostenibilità. Ad esempio, l'azienda nr.2 fin dal 1999 ha introdotto un dipartimento di sostenibilità che via via nel tempo ha portato alla definizione di un *Chief Sustainability Officer* (CSO) direttamente presente in consiglio di amministrazione con poteri esecutivi e a sua volta nel 2013 ha introdotto una infrastruttura tecnologica in grado di mappare e generare report di sostenibilità per l'intera catena e generare una stima annuale in termini di "*Environmental Profit & Loss*". L'azienda nr.1 ha introdotto un sistema che permette di gestire l'80% dei prodotti finiti realizzati dai terzisti e che aiuta l'inclusione dei fornitori nei programmi di sostenibilità.

Infine, vale la pena sottolineare anche la rilevanza dei meccanismi di certificazione. Queste costituiscono spesso straordinarie opportunità che, andando oltre il valore della certificazione in sé, permettono all'azienda di sviluppare nuova conoscenza circa processi e dinamiche aziendali e di supply chain. In egual misura, la legislazione, se non si configura come semplicemente restrittiva o punitiva, ma spinge ad un miglioramento continuo e a continue analisi ed elaborazioni di soluzioni innovative, incoraggia in maniera rilevante il processo di trasformazione verso condizioni di maggior sostenibilità.

Al di là di tutto, la legge e le certificazioni, come in parte già visto nel capitolo precedente, sono ancora uno strumento di straordinaria importanza a disposizione della società e della politica, per incoraggiare e stimolare l'avvio di percorsi di sostenibilità, che possono dar luogo a nuove opportunità e nuova conoscenza per le aziende.

Fortunatamente tale potenzialità in parte è stata notata e sempre più negli ultimi anni è stato possibile notare un graduale spostamento dell'interesse del legislatore non tanto su indicatori e impatti, ma su processi e incentivi al ripensamento e miglioramento.

Complessivamente quello individuato appare un buon modello che, quantomeno a livello concettuale, permette di comprendere quali aspetti sia necessario considerare per una supply chain più sostenibile.

4.5 Considerazioni finali

Nel rimarcare la rilevanza della sostenibilità, in letteratura accademica si continua a sostenere la necessità di adottare una prospettiva ampia per lo studio delle pratiche di sostenibilità (Brandenburg et al., 2014) spostando l'attenzione da una semplice visione aziendale ad una

più ampia e complessa prospettiva di supply chain. Tale necessità è ancora più pressante per un settore come quello del fashion (De Brito et al., 2008) dove la configurazione della supply chain, il potenziale impatto su ambiente e società e i prodotti in continua evoluzione costituiscono una sfida giornaliera tanto da un punto di vista strategico quanto operativo e non solo nel campo della sostenibilità. Anche se un buon numero di pratiche sono state già ampiamente studiate ed indentificate insieme a relativi driver e barriere (e.g. Da Giau et al., 2016) oggigiorno non è ancora chiaro come gestire e progettare il processo di trasformazione dell'intera supply chain. In tale contesto, la letteratura scientifica ha affermato il ruolo chiave dell'utilizzo dello strumento del roadmapping nel campo della sostenibilità per la pianificazione e realizzazione delle strategie aziendali (Arena e Chiaroni, 2014).

Il presente lavoro, partendo da tale considerazione, ha cercato di proporre un primo passo in avanti verso la definizione dei macro step che un'azienda è chiamata a realizzare per giungere ad una dimensione di vera sostenibilità del business. Concentrandosi sul settore del fashion, sono state investigate tre aziende di grandi dimensioni i cui risultati e il cui approccio alla sostenibilità sono oggi riconosciuti tra i più significativi nel settore industriale in analisi. Partendo da queste aziende *best in class* sono stati analizzati documenti secondari di ogni tipo (e.g. bilanci integrati, report di sostenibilità, certificazioni, siti web, articoli di quotidiani e riviste, documenti vari) al fine di mappare nel tempo l'adozione delle pratiche di sostenibilità nei differenti ambiti individuati a partire dal modello SCOR (i.e. Governance, NPD, Source, Make, Deliver, Retail, Return). Quindi il modello ipotizzato è stato successivamente validato attraverso delle interviste dirette con una delle aziende del campione.

Nello specifico, sono state individuate due dimensioni lungo le quali un'azienda si può muovere per definire lo specifico percorso verso la sostenibilità: l'orientamento alla sostenibilità (spostandosi da pratiche semplici a pratiche più complesse che abbracciano in toto il concetto di sostenibilità avendo effetti su tutte le dimensioni della 3BL e su tutti gli attori coinvolti) e il grado di coinvolgimento dell'organizzazione e della supply chain.

Sono stati quindi identificati cinque macro-step che costituiscono le aree fondamentali di evoluzione:

- Step 1 - *Viewing compliance as opportunity;*
- Step 2 - *Making sustainability internally visible;*
- Step 3 - *Making supply chain more sustainable;*
- Step 4 - *Making supply chain strongly sustainable;*
- Step 5 - *Designing sustainable products.*

Sebbene questo sia un primo tentativo, il presente studio aiuta e spinge verso la determinazione di indicazioni concrete tanto per i manager quanto per i ricercatori che vogliono

comprendere come governare un processo di implementazione della sostenibilità spesso desiderato ma caratterizzato da forti complessità.

Sul fronte accademico è anzitutto una particolarità metodologica che costituisce elemento di grande interesse per il filone di ricerca in questione: come sottolineato da Gimenez e Tachizawa (2012) è infatti necessario passare ad una visione dinamica dei fattori studiati, accantonando una visione statica che tende a realizzare una sorta di istantanea dell'azienda senza valutarne l'evoluzione temporale. Oggi sono molte le aziende che stanno avviando progetti di sostenibilità e l'esecuzione di *action research* permetterebbe di cogliere al meglio questa trasformazione e dinamicità. Nell'impossibilità di realizzare uno studio del genere, in questo caso ci si è affidati ad un'analisi documentale che ha permesso di indentificare in modo oggettivo e chiaro i vari passaggi e risultati.

In termini di contenuti, partendo dallo studio di Nidumolu et al. (2009) si è cercato di rispondere alle indicazioni di Arena e Chiaroni (2014), applicando la logica della road-map al contesto della sostenibilità, pratica ancora molto poco diffusa e degna di approfondimento.

Sul fronte manageriale, questo modello può aiutare anzitutto a comprendere che la sostenibilità del business non può essere ottenuta se non con una visione di supply chain (Krause et al., 2009); in secondo luogo è evidente che tale modello può dare un aiuto concreto a responsabili e personale nel definire quali pratiche di sostenibilità implementare via via nel tempo con un approccio incrementale.

Lo studio presentato in questo capitolo non è esente da limitazioni, e la sua natura esplorativa e il fatto che costituisca un primo tentativo di definizione di un percorso verso la sostenibilità ha obbligato l'adozione di alcune semplificazioni.

Anzitutto lo studio è basato su dati secondari; se questo ha permesso da una parte una certa oggettività nell'individuazione di date e pratiche implementate, dall'altra, un approccio del genere limita in maniera evidente la possibilità di comprendere aspetti interni non dichiarati, dinamiche particolari o idee maturate nel tempo e non scritte. Rimane altresì poco chiara la prospettiva futura. Si suggerisce che studi futuri possano partire da analisi documentali ma a queste è bene che si affianchino una serie di interviste dirette tanto con le aziende focali quanto con fornitori di primo e secondo livello, per garantire una visione effettivamente di supply chain. Un secondo elemento è l'estensione del modello proposto ad altri settori. Il modello prende vita da una focalizzazione nel settore del fashion. Non è possibile sostenere con certezza che tale modello sia applicabile anche ad altri settori: è necessario pertanto replicare la medesima analisi in altri contesti industriali per capire se le stesse dinamiche si ripropongono anche in ambienti con caratteristiche diverse.

Un terzo elemento è la dimensione delle performance, fin qui non contemplate. In altre parole, l'attenzione di questo studio si è focalizzato dichiaratamente sulle pratiche tralasciando gli impatti dei vari passaggi individuati sulle performance ambientali, sociali ed economiche. Nel

futuro è certamente richiesta una maggior comprensione di tale aspetto a cui è bene poi affiancare anche l'analisi di fattori esterni ed interni che possono facilitare il passaggio da uno step all'altro.

Complessivamente, nonostante le diverse limitazioni, il presente studio definisce una prima road-map percorribile ed utilizzabile come guida per le aziende del fashion per camminare sempre più verso una prospettiva di business più sostenibile.

Si è consapevoli che tale strada potrebbe non essere l'unica; è tuttavia sicuramente un buon punto di partenza essendo un percorso tracciato sulla base dell'esperienza di tre grandi player internazionali il cui impegno per la sostenibilità è oggi riconosciuto da più parti.

Capitolo 5

CONCLUSIONI

5.1 L'obiettivo dell'elaborato

La sostenibilità è oggi un imperativo al quale i mondi dell'industria e dell'accademia non possono sottrarsi e al quale effettivamente tali mondi stanno dedicando sempre più sforzi sul piano non solo strategico ma anche pratico e operativo. L'interesse per la sostenibilità negli ultimi anni è via via aumentato con una crescita decisamente esponenziale in termini di studi, progetti e azioni.

Il concetto di sviluppo sostenibile affonda le sue radici negli anni '80 ma è solo recentemente che il termine sostenibilità, così come oggi è conosciuto, emerge come materia di interesse. Dal 2008 si affianca ai concetti di sostenibilità ambientale, sociale ed economica la prospettiva non nuova della supply chain: è la nascita del *sustainable supply chain management*, oggi fortemente al centro dell'attenzione di manager e accademici.

Il presente studio si inserisce all'interno di questo macro filone di ricerca, e intende offrire nuovi spunti a partire dallo studio di uno specifico sotto-filone: lo studio delle relazioni instaurate tra fornitori ed aziende clienti con obiettivi espliciti di miglioramento dei livelli di sostenibilità. Il presente elaborato pone al centro la dinamica relazionale tra due (o più) attori differenti studiandola da svariati punti di vista.

La sfida per arrivare ad una efficace instaurazione di una relazione nasce dal fatto che molti sono i fattori non sotto il diretto controllo di coloro i quali sono coinvolti; in tal senso è fondamentale comprendere e, per quanto possibile, gestire tali elementi e dinamiche.

Nello specifico la ricerca si è concretizzata nell'obiettivo di realizzare un maggiore approfondimento rispetto a tre aspetti specifici della relazione:

- i tipi di fornitori coinvolti;
- il contesto nel quale le relazioni vengono instaurate;
- le fasi che portano all'instaurazione di tali relazioni.

5.2 Il lavoro svolto

Al fine di raggiungere l'obiettivo di una maggiore comprensione delle dinamiche delle relazioni tra gli attori, l'attività di ricerca presentata in questo elaborato si è articolata in quattro fasi, coincidenti con i capitoli 1, 2, 3, 4.

Il lavoro ha avuto avvio da una sistematica revisione della letteratura che ha analizzato i contributi del mondo accademico presenti in *peer review journal*. La revisione ha avuto anzitutto l'obiettivo di inquadrare il macro-tema della sostenibilità, identificando i principali filoni di interesse. Quindi, intravedendo opportunità di ricerca, la review si è focalizzata sullo studio delle relazioni instaurate in termini di sostenibilità. Attraverso una sistematica lettura, selezione e sintesi dei contributi coerenti con la focalizzazione scelta, è stato possibile identificare e formulare le tre domande di ricerca (paragrafo 1.7) inerenti i tre aspetti alla base dello studio e sopra citati (capitolo 1).

Per quanto riguarda la comprensione del tipo di fornitore, nel capitolo 2 si è cercato di comprendere quali differenti profili di fornitori esistono, guardando alle relazioni instaurate tra aziende clienti ed aziende di fornitura (di primo livello). La ricerca è stata eseguita coinvolgendo dodici diversi fornitori per comprendere anzitutto il loro punto di vista. La valutazione si è limitata al settore del fashion e della moda, data l'attenzione per la sostenibilità e le sfide in termini di competizione industriale che lo caratterizzano. L'approccio usato è stato di carattere qualitativo concretizzatosi attraverso interviste multiple con il management delle aziende del campione. Attraverso poi un'analisi strutturata dei risultati è stato possibile anzitutto esplorare nel dettaglio peculiarità e tratti fondamentali di ciascun soggetto coinvolto ed inoltre è stato possibile sviluppare una tassonomia che permette di distinguere quattro diversi profili di fornitori coinvolgibili in relazioni in ottica di sostenibilità.

Analizzati i soggetti coinvolti, si è proceduto con un'analisi del contesto nel quale le relazioni sono instaurate. In altri termini, nel capitolo 3 si sono studiati i fattori interni ed esterni (distinti tra driver ed enabler, ovvero distinguendo i fattori sulla base della capacità di contribuire all'attivazione di relazioni in termini di sostenibilità) percepiti come fondamentali da alcune grandi aziende focali di diversi settori industriali. L'approccio adottato per tale analisi è stato di tipo quantitativo ed in particolare tra i diversi strumenti statistici si è scelta la *cluster analysis* in abbinata all'ANOVA. I dati sono stati raccolti grazie ad un progetto di ricerca mondiale che ha coinvolto tre differenti settori industriali (meccanica, elettronica e automotive e relativa componentistica) e dodici nazioni differenti. Le 262 aziende considerate sono state anzitutto profilate secondo le relazioni instaurate in termini di sostenibilità in base al grado di implementazione di pratiche di monitoraggio e collaborazione e sono stati quindi individuati cinque differenti cluster caratterizzati da mix differenti di tali pratiche. Quindi, si sono studiate le differenze significative tra i vari cluster in termini di driver ed enabler già presenti in letteratura.

Infine, analizzati il profilo dei fornitori e i fattori di contesto, nel capitolo 4 l'attenzione si è rivolta al corretto timing per l'instaurazione di relazioni tra gli attori coinvolti nel complesso percorso verso una supply chain sostenibile. Per raggiungere tale obiettivo, è stata avviata una corposa analisi documentale prendendo a riferimento tre aziende del settore moda oggi riconosciute

per il grande impegno verso la sostenibilità. Per ciascuna azienda sono stati analizzati documenti di vario tipo redatti via via nel tempo al fine di comprendere quali pratiche sono state implementate e con che sequenza temporale. Attraverso il confronto dei dati raccolti, è stata sviluppata una prima ipotesi di road-map al fine di identificare i passaggi fondamentali che un'azienda può compiere al fine di trasformare il proprio business e la propria supply chain in una realtà più sostenibile. Per garantire una maggiore validità del modello, il risultato preliminare è stato sottoposto e validato da una delle aziende coinvolte attraverso intervista diretta con responsabili della sostenibilità.

Complessivamente il presente elaborato ha voluto utilizzare diversi approcci e tecniche di indagine per ottenere non solo una molteplicità di obiettivi e risultati, ma anche di approcci metodologici. Il mondo della sostenibilità è infatti in forte sviluppo e l'utilizzo di metodologie differenti è parso utile e appropriato al fine di poter cogliere in misura maggiore la diversità dei fenomeni che spesso caratterizza tale materia.

5.3 I risultati ed i contributi offerti

Il presente studio propone una serie di risultati e contributi che aiutano la maggiore comprensione del tema della sostenibilità calato nella dinamica delle relazioni tra i diversi attori presenti lungo una supply chain.

Nello studiare i diversi tipi di fornitori coinvolti, è anzitutto interessante il cambio di punto di vista adottato: se è vero che le aziende focali hanno tipicamente un ruolo fondamentale nel guidare l'evoluzione di una supply chain, è bene non dimenticare la prospettiva e le caratteristiche degli altri attori distribuiti lungo la catena. Dal momento che la sostenibilità non può essere implementata veramente senza una prospettiva d'insieme (Krause et al., 2009), comprendere le caratteristiche distintive dei fornitori delle varie supply chain dei prodotti o servizi è un aspetto di fondamentale importanza. Ciò che è interessante e che ha guidato la parte di analisi specificatamente illustrata nel capitolo 2 è stato l'obiettivo di affrontare il tema dello studio dei fornitori partendo dal presupposto che ciascun soggetto coinvolto ha delle unicità. In altri termini, data la necessità di affrontare il tema della sostenibilità con i fornitori, è fondamentale tener conto che la realtà non può essere ridotta allo studio di una generica relazione, ma esistono piuttosto differenti profili di fornitori con cui interfacciarsi. L'analisi qui presentata ha offerto una nuova tassonomia volta a comprendere e identificare quattro diversi profili differenti di fornitori con cui un'azienda può relazionarsi. Tale tassonomia è stata costruita basandosi sul livello di implementazione di pratiche interne ed esterne. Ciascuno dei profili individuati (*under-exploited*, *not-interested*, *developing* e *collaborative*) presenta una combinazione differente di pratiche interne ed esterne, diversi driver e diverse motivazioni

(ipotizzate) che spingono le aziende focali a ragionare non in termini generali ma tenendo conto dello specifico profilo. Se i profili *not-interested* e *collaborative* appaiono comprensibili ed ipotizzabili a partire da ragionamenti logici sulla realtà, costituiscono invece situazioni particolari e degne di ulteriore approfondimento quelle dove nonostante le scarse pratiche interne si avvia una relazione avanzata con il fornitore (*developing*) e quelle dove nonostante l'alto livello di pratiche interne di sostenibilità del fornitore, l'azienda cliente si limita ad una relazione basilare (*under-exploited*). Ciò che tuttavia è fondamentale comprendere è che, a questo punto dell'evoluzione dello studio della materia, è utile scendere da un livello generale ad uno più particolare. Tanto sul fronte accademico quanto sul fronte industriale è necessario infatti prendere consapevolezza di queste casistiche più specifiche e particolari e ancorare i futuri ragionamenti a tali valutazioni. È impensabile infatti che la gestione della relazione, la strategia, la finalità sia identica per tutti i fornitori presenti nel portafoglio aziendale: è necessario piuttosto adottare un continuo approccio di analisi e comprensione e quindi di allineamento delle azioni e scelte sulla base dello specifico profilo che ciascun fornitore possiede.

La tassonomia presentata costituisce un primo tentativo utile al mondo accademico per andare oltre il generale e scendere nel particolare.

È tuttavia necessario anche spendersi sul fronte dello studio del conteso all'interno del quale sono immerse ed instaurate le varie relazioni con i fornitori; in tale ambito si sono studiati diversi fattori e i relativi comportamenti. Nuovamente, si è cercato di adottare un approccio quanto più specifico al tema. In particolare, distinguendo le attività di monitoraggio da quelle di collaborazione (Vachon e Klassen, 2006) nella relazione tra fornitori e clienti, non si è limitato lo sguardo ad una semplice presenza o assenza di tali pratiche (come ad esempio in Tachizawa et al., 2012) ma si è guardato anche al diverso grado di implementazione. Ciò ha permesso di identificare ben cinque differenti profili di relazione, sulla base dei diversi mix di implementazione delle pratiche (basso monitoraggio e collaborazione, medio monitoraggio e bassa collaborazione, medio monitoraggio e collaborazione, medio monitoraggio e alta collaborazione, alti monitoraggio e collaborazione). Degno di nota è anzitutto la presa di consapevolezza tanto per i manager quanto per gli accademici dell'esistenza di diversi gradi di implementazione di pratiche e che tali differenti profili necessitano di analisi approfondite e specifiche. Anche in tal caso, si è giunti ad uno stadio dell'evoluzione della sostenibilità che non può più accontentarsi semplicemente di una rilevazione della presenza o assenza di pratiche dal momento che esistono moltissime possibilità e moltissimi sforzi diversi attivabili. In particolare questa distinzione ha permesso di rilevare pesi e rilevanze diverse dei vari enabler e driver considerati. È pertanto fondamentale riconoscere con sistematicità lo specifico livello di implementazione delle pratiche di sostenibilità per comprendere quali fattori più di altri potrebbero influenzare la dinamica di relazione instaurata in quel preciso momento. Tale

considerazione trova forte applicazione anche nel contesto accademico dove diventa quindi fondamentale effettuare un'analisi maggiormente approfondita della rilevanza dei vari fattori considerati ricollegandosi allo stadio di sviluppo dell'azienda in termini di sostenibilità. La realtà infatti, è molto più sfumata e variegata di quanto gli studi abbiano intercettato e mappato fino ad ora.

Emergono poi tutta una serie di considerazioni sugli specifici fattori analizzati. L'indiscussa rilevanza della legislazione, indipendentemente dal livello di implementazione di pratiche considerato, sottolinea l'enorme potere che ancora risiede nelle mani del legislatore: iniziative e programmi lungimiranti, non restrittivi ma basati su meccanismi di incentivazione oltre ad essere già richiesti da più parti potrebbero favorire la crescita e la diffusione della sostenibilità nel mondo industriale. I dipendenti d'altro canto pur non rivestendo un ruolo fondamentale come driver sono risultati essere importanti attori per favorire un clima interno più sensibile alla sostenibilità. La pressione per la riduzione dei costi presenta un comportamento tipicamente da attivatore: importante ai più bassi livelli di implementazione di pratiche esterne e meno rilevante e differente via via che lo sforzo in monitoraggio e collaborazione cresce. Tale elemento può essere letto con una duplice positività: anzitutto esiste un motivo concreto e interessante che può spingere le organizzazioni a riflettere e implementare i primi sforzi di sostenibilità; in secondo luogo è positivo notare che a più alti livelli di implementazione, esistono altri driver oltre gli obiettivi economici che spingono verso la sostenibilità, abbracciando così la sua più ampia accezione. I clienti risultano fondamentali e la loro pressione sembra spingere a stadi diversi sia un incremento di attività di monitoraggio che di collaborazione. Infine da segnalare il ruolo del top management, che appare rilevante per il passaggio da una situazione di assenza di pratiche esterne ad una situazione di presenza moderata di pratiche di collaborazione e successivamente nel passaggio a più alti livelli di monitoraggio. A stadi diversi di evoluzione, il management sembra spingere verso pratiche differenti.

Sul fronte degli enabler si è osservata una rilevanza dei fattori interni (link tra gli obiettivi di sostenibilità e gli altri obiettivi e cultura aziendale) in particolare per le aziende con alti livelli di implementazione di pratiche esterne. Sul lato dei fattori esterni, la strategicità si differenzia ed è rilevante nelle prime fasi di sviluppo della sostenibilità, mentre in generale la potenza della azienda focale non presenta dinamiche interessanti o con punteggi elevati. Quest'ultima considerazione lascia spazio alla possibilità di ipotizzare che per diffondere la sostenibilità nella supply chain non sia necessario ricoprire posizioni di potere o rilevanza, ma piuttosto sia sufficiente porre nel giusto modo e concretizzare coerentemente con i profili degli attori coinvolti, efficaci relazioni in ottica di sostenibilità.

Se analizzati nel complesso, tali risultati aiutano una maggiore comprensione delle dinamiche (legate ai fattori di contesto interno ed esterno) che caratterizzano i diversi stadi di evoluzione

di un'azienda sostenibile. Se analizzati nel dettaglio invece, i risultati consegnano alle letterature focalizzate sullo studio di determinati fattori (e.g. agli studi sulla rilevanza della legge, a quelli sulla rilevanza delle richieste dei clienti, etc) nuovi dati e considerazioni.

Infine, lo studio attraverso l'analisi documentale di tre grandi aziende internazionali particolarmente impegnate sul fronte della sostenibilità ha permesso di ipotizzare una road-map che va ad identificare il percorso di sviluppo di una supply chain verso la sostenibilità. Il modello si basa sostanzialmente su due dimensioni: l'orientamento verso un business sostenibile e il livello di coinvolgimento dell'azienda. Gli step individuati sono cinque. *Viewing compliance as opportunity* ovvero sfruttare la legge e le richieste formali come occasione di apprendimento; *making sustainability internally visible* ovvero concretizzare in segni evidenti e/o tangibili lo sforzo verso la sostenibilità della singola azienda per coinvolgere management e dipendenti; *making supply chain more sustainable* ovvero attivare i processi per l'ottenimento di certificazioni, realizzare azioni che limitino l'impatto delle operations e attivare azioni di monitoraggio e controllo della supply chain; *making supply chain strongly sustainable* ovvero avviare azioni che spostino il focus dagli impatti alle fonti/cause di tali impatti ripensando quindi i processi con anche il coinvolgimento e la collaborazione della supply chain; *designing sustainable products* ovvero realizzare prodotti interamente sostenibili, avendo pertanto modificato processi e offerto al mercato.

Anche in tal caso i risultati sono parziali ma offrono una visione sotto molti aspetti utile all'avanzamento della ricerca: adottano una prospettiva di supply chain, non limitandosi alla visione semplicemente aziendale. Adottano un approccio longitudinale, guardando l'evoluzione nel tempo e non fermandosi a fotografie statiche delle pratiche implementate. Definiscono una sorta di percorso non solo ideale e strategico (come molti studi hanno realizzato e.g. Valkokari et al., 2014) ma anche pratico-operativo definendo precisi gruppi di pratiche da implementare.

Complessivamente grazie ai risultati proposti, tale elaborato porta accademici e manager a comprendere maggiormente le dinamiche che caratterizzano le azioni di sostenibilità intraprese insieme ai fornitori lungo la supply chain. Risulta importante continuare ad esplorare tale filone di ricerca, scendendo sempre più nel dettaglio quando si analizzano eventi e dinamiche aziendali. Anzitutto perché non c'è vera sostenibilità se essa non viene abbracciata ed intrapresa a livello di sistema. In secondo luogo, se più volte si è detto che esistono tutta una serie di elementi sui quali il controllo delle aziende è limitato, una loro comprensione e una conseguente saggia pianificazione delle azioni da realizzare, potrebbero permettere alle organizzazioni di raggiungere l'obiettivo finale di costruire supply chain più sostenibili.

Infine è noto che il percorso verso la sostenibilità non è una strada facilmente percorribile, ma percorrendola insieme alle altre aziende della supply chain questa può diventare meno onerosa e più fruttifera.

5.4 Limitazioni e sviluppi futuri

Complessivamente lo studio presenta alcuni aspetti da approfondire ulteriormente nel futuro prossimo.

Anzitutto appare opportuno ipotizzare che l'inclusione di una prospettiva economica possa tornare utile nella comprensione dei risultati fin qui proposti. Tale valutazione, oltre ad essere fortemente richiesta non solo dall'accademia ma anche dal mondo del management aziendale, è un elemento necessario per non tradire la visione della *triple bottom line* fin qui considerata come linee guida per la comprensione della dimensione della sostenibilità.

Un secondo elemento chiave, più o meno collegabile direttamente all'aspetto economico sopra citato, è l'aspetto degli indicatori di performance ed in generale delle procedure per la definizione di obiettivi e target da raggiungere.

Sul fronte della sostenibilità esiste un ampio numero di contributi legati allo studio di metriche che permettano di definire, in modo oggettivo, target e obiettivi. È auspicabile che la ricerca in tale ambito possa includere anche il mondo delle relazioni con obiettivi di sostenibilità. Quindi, i presenti risultati, in particolare quelli basati su analisi qualitative, dovrebbero essere riproposti abbracciando tali metriche al fine di poter avviare ragionamenti a partire da valutazioni ancor più oggettive e replicabili in altri contesti.

Infine, un elemento di estremo interesse a cui dare attenzione in futuro è l'aspetto della comunicazione. Nei risultati illustrati si è ipotizzata in alcuni casi la mancanza di conoscenza da parte delle aziende focali del livello di sostenibilità dei fornitori, si è parlato della rilevanza delle richieste di sostenibilità da parte dei clienti e dipendenti, si è vista l'importanza della comunicazione interna ma è stata tralasciata la dimensione della comunicazione esterna. In generale, il fronte della comunicazione verso l'esterno riguardante gli sforzi in termini di sostenibilità da parte delle aziende è un aspetto fortemente critico. La motivazione è da ritrovarsi nel fatto che più si comunica più si è sotto la lente di analisi da parte di clienti e ONG. Da Giau et al. (2016) hanno poi evidenziato l'esistenza di situazioni di disallineamento tra quanto comunicato e quanto effettivamente realizzato in termini di sostenibilità. In particolare nello sviluppo e consolidamento della road-map qui proposta, è auspicabile includere la tematica della comunicazione esterna evidenziando non solo quando è più opportuno intraprendere azioni di comunicazioni verso l'esterno, ma anche in che modo è opportuno farlo. Complessivamente, pur con tali limitazioni, il presente studio offre l'opportunità di comprendere meglio le dinamiche riguardanti le relazioni in ottica di sostenibilità instaurate lungo la supply chain, un filone di ricerca che ha avanti a sé ancora molte opportunità di approfondimento.

Tabella 16 - Resoconto contributi dell'elaborato

Cap	Domanda di ricerca	Metodo	Principali risultati	Sviluppi futuri
2	Quali sono i differenti approcci e i relativi driver che caratterizzano i fornitori in termini di pratiche interne ed esterne di sostenibilità nel rapporto con le aziende clienti?	Qualitativo: 12 casi studio con interviste a domanda aperta	Analisi di pratiche interne ed esterne implementate dai fornitori e relativi driver. Sviluppo di una tassonomia per l'identificazione di quattro diversi profili di fornitore secondo il livello di pratiche interne ed esterne: <i>under-exploited, not-interested, developing e collaborative</i> .	<p>Inclusione della prospettiva economica della sostenibilità.</p> <p>Studio di metriche e delle modalità per la definizione di target e valori obiettivo.</p> <p>Studio delle pratiche di comunicazione.</p>
3	Quali sono i fattori di contesto (driver e enabler) significativi per l'implementazione di pratiche di monitoraggio e collaborazione con i fornitori in ottica di sostenibilità?	Quantitativo: analisi cluster con ANOVA e post-hoc <i>multi comparison</i> su dati HPM	Identificazione di cinque diversi approcci alle pratiche di sostenibilità esterne a seconda dei diversi livelli di implementazione di pratiche di monitoraggio e collaborazione. Sul fronte driver: legge sempre rilevante, clienti e top management differenti con dinamiche particolari, dipendenti poco percepiti, riduzione dei costi funziona come attivatore. Sul fronte enabler solo le aziende più evolute percepiscono la rilevanza di sistemi di valutazione ancorati anche alla sostenibilità. La potenza dell'azienda focale sembra poco fondamentale mentre la strategicità della sostenibilità è importante ma non sembra essere percepita maggiormente agli stadi più evoluti.	
4	Quali sono le fasi fondamentali che un'azienda deve attraversare per giungere all'obiettivo di una supply chain sostenibile?	Qualitativo: analisi documentale	Identificazione per ciascuna azienda del campione dell'elenco temporale di implementazione di pratiche di sostenibilità. Formulazione di una prima proposta di road-map costruita attorno a due dimensioni (orientamento verso un business sostenibile e livello di coinvolgimento dell'azienda) costituita da cinque step: <i>viewing compliance as opportunity, making sustainability internally visible, making supply chain more sustainable, making supply chain strongly sustainable, designing sustainable products</i> .	

BIBLIOGRAFIA

A

Acosta, P., Acquier, A., & Delbard, O. (2014, January). Just Do It? The Adoption of Sustainable Supply Chain Management Programs from a Supplier Perspective. In *Supply Chain Forum: an International Journal* (Vol. 15, No. 1, pp. 76-91).

Ageron, B., Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2012). Sustainable supply management: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 168-182.

Akamp, M., & Müller, M. (2013). Supplier management in developing countries. *Journal of Cleaner Production*, 56, 54-62.

Andersen, M., & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 75-86.

Arena, M., & Chiaroni, D. (2014). Roadmapping for Sustainability: Evidence from an Italian-based Multinational Firm. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 9(2).

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*, 17(5), 497-516.

Alwaysheh, A., & Klassen, R. D. (2010). The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(12), 1246-1268.

Ayuso, S., Roca, M., & Colomé, R. (2013). SMEs as "transmitters" of CSR requirements in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(5), 497-508.

B

Bahadur, W., & Waqqas, O. (2013). Corporate Social Responsibility for a Sustainable Business. *Journal of Sustainable Society*, 2(4), 92-97.

Bai, C., & Sarkis, J. (2014). Determining and applying sustainable supplier key performance indicators. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 275-291.

Bandini, F., & Ambrosio, G. (Eds.). (2012). *Profit-non profit. Una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia* (Vol. 73). FrancoAngeli.

Banerjee, S. B., Iyer, E. S., & Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67(2), 106-122.

Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management: an international journal*, 19(3), 322-331.

Blome, C., Hollos, D., & Paulraj, A. (2014). Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance. *International Journal of Production Research*, 52(1), 32-49.

Blome, C., Paulraj, A., & Schuetz, K. (2014b). Supply chain collaboration and sustainability: a profile deviation analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(5), 639-663.

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.

Brammer, S., Hoejmose, S., & Millington, A. (2011). Managing sustainable global supply chains: A systematic review of the body of knowledge. Network for Business Sustainability. Disponibile su: <http://nbs.net/wp-content/uploads/nbs-systematic-review-supply-chains.pdf> (ultima visita: 15/10/2016)

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

Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*, 29(4), 495-502.

C

Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L., & Moretto, A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. *International journal of production economics*, 135(2), 659-670.

Caniëls, M. C., Gehrsitz, M. H., & Semeijn, J. (2013). Participation of suppliers in greening supply chains: An empirical analysis of German automotive suppliers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(3), 134-143.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Carter, C. R. (2004). Purchasing and social responsibility: a replication and extension. *Journal of Supply Chain Management*, 40(3), 4-16.

Carter, C. R., & Dresner, M. (2001). Purchasing's role in environmental management: cross-functional development of grounded theory. *Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 12-27.

Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 145-186.

Carter, C. R., & Liane Easton, P. (2011). Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), 46-62.

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

Carter, P.L., Monczka, R., Ragatz, G.L., Jennings, P.L. (2009). *Supply Chain Integration: challenges and good practices*. CAPS research, Institute of supply management.

Chofreh, A. G., Goni, F., Shaharoun, A. M., & Ismail, S. (2015). A Review on Sustainability Transformation Roadmaps Using Project Management Methodology. *Advanced Science Letters*, 21(2), 133-136.

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1579-1588.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

D

Da Giau A., Lion A., Macchion L., Caridi M., Caniato F., Cappellari R., Danese P., Rinaldi R., and Vinelli A. (2016). *The Challenge of Sustainability within the Italian Fashion System* in Handbook of Research on Global Fashion Management and Merchandising. Igi-Global

Da Giau, A., Macchion, L., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., Rinaldi, R., & Vinelli, A. (2016). Sustainability practices and web-based communication: An analysis of the Italian fashion industry. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(1), 72-88.

Danese, P., & Bortolotti, T. (2014). Supply chain integration patterns and operational performance: a plant-level survey-based analysis. *International Journal of Production Research*, 52(23), 7062-7083.

de Abreu, M. C. S. (2015). Perspectives, Drivers, and a Roadmap for Corporate Social Responsibility in the Textile and Clothing Industry. In *Roadmap to Sustainable Textiles and Clothing* (pp. 1-21). Springer Singapore.

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

Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Drumwright, M. E. (1994). Socially responsible organizational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion. *The Journal of Marketing*, 1-19.

Dubey, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., & Childe, S. J. (2015). Green supply chain management enablers: Mixed methods research. *Sustainable Production and Consumption*, 4, 72-88.

E

Ehrgott, M., Reimann, F., Kaufmann, L., & Carter, C. R. (2013). Environmental development of emerging economy suppliers: antecedents and outcomes. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 131-147.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks. *The triple bottom line of 21st century*.

Eriksson, D., & Svensson, G. (2015). Elements affecting social responsibility in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(5), 561-566.

F

Faruk, A. C., Lamming, R. C., Cousins, P. D., & Bowen, F. E. (2001). Analyzing, mapping, and managing environmental impacts along supply chains. *Journal of Industrial Ecology*, 5(2), 13-36.

Fernando, M., & Almeida, S. (2012). The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: A case study of the Sri Lankan family-owned enterprise MAS Holdings. *European Management Journal*, 30(6), 564-576.

Fine, C. H. (1998). *Clockspeed: Winning industry control in the age of temporary advantage*. Basic Books.

Foerstl, K., Azadegan, A., Leppelt, T., & Hartmann, E. (2015). Drivers of supplier sustainability: Moving beyond compliance to commitment. *Journal of Supply Chain Management*, 51(1), 67-92.

Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152-194.

Forza, C., Salvador, F., & Rungtusanatham, M. (2005). Coordinating product design, process design, and supply chain design decisions: Part B. Coordinating approaches, tradeoffs, and future research directions. *Journal of Operations Management*, 23(3), 319-324.

Francesco Papa. (2015). Lettera Enciclica Laudato si' sulla cura della casa comune. Libreria editrice vaticana.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. (ristampa della prima pubblicazione del 1984 della Pitman Publishing)

G

Gattiker, T. F., & Carter, C. R. (2010). Understanding project champions' ability to gain intra-organizational commitment for environmental projects. *Journal of Operations Management*, 28(1), 72-85.

Gattiker, T. F., Tate, W., & Carter, C. R. (2008). Supply management's strategic role in environmental practices. *Center for Advanced Purchasing Studies*.

Gimenez, C., & Sierra, V. (2013). Sustainable supply chains: Governance mechanisms to greening suppliers. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 189-203.

Gimenez, C., & Tachizawa, E. M. (2012). Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 531-543.

Giunipero, L. C., Hooker, R. E., & Denslow, D. (2012). Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 258-269.

Gold, S., Seuring, S., & Beske, P. (2010). Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. *Corporate social responsibility and environmental management*, 17(4), 230-245.

Gopalakrishnan, K., Yusuf, Y. Y., Musa, A., Abubakar, T., & Ambursa, H. M. (2012). Sustainable supply chain management: A case study of British Aerospace (BAe) Systems. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 193-203.

Gray, R., & Milne, M. (2002). Sustainability reporting: who's kidding whom?. *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, 81(6), 66-70.

Grimm, J. H., Hofstetter, J. S., & Sarkis, J. (2014). Critical factors for sub-supplier management: A sustainable food supply chains perspective. *International Journal of Production Economics*, 152, 159-173.

Gualandris, J., & Kalchschmidt, M. (2014). Customer pressure and innovativeness: Their role in sustainable supply chain management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(2), 92-103.

H

Hajmohammad, S., & Vachon, S. (2015). Mitigation, avoidance, or acceptance? Managing supplier sustainability risk. *Journal of Supply Chain Management*.

Handfield, R. B., Walton, S. V., Seegers, L. K., & Melnyk, S. A. (1997). 'Green' value chain practices in the furniture industry. *Journal of Operations Management*, 15(4), 293-315.

Hanim Mohamad Zailani, S., Eltayeb, T. K., Hsu, C. C., & Choon Tan, K. (2012). The impact of external institutional drivers and internal strategy on environmental performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6), 721-745.

Hanna, M. D., Rocky Newman, W., & Johnson, P. (2000). Linking operational and environmental improvement through employee involvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(2), 148-165.

Harris, H. (2001). Content analysis of secondary data: A study of courage in managerial decision making. *Journal of Business Ethics*, 34(3-4), 191-208.

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*, 140(1), 69-82.

Herva, M., Franco, A., Carrasco, E. F., & Roca, E. (2011). Review of corporate environmental indicators. *Journal of Cleaner Production*, 19(15), 1687-1699.

Hilliard, R., & Jacobson, D. (2011). Cluster versus firm-specific factors in the development of dynamic capabilities in the pharmaceutical industry in Ireland: A study of responses to changes in environmental protection regulations. *Regional Studies*, 45(10), 1319-1328.

Hoejmose, S. U., Grosvold, J., & Millington, A. (2014). The effect of institutional pressure on cooperative and coercive 'green' supply chain practices. *Journal of Purchasing and Supply Management* 20.4 (2014): 215-224.

Hoejmose, S.U., Grosvold, J., & Millington, A. (2013). Socially responsible supply chains: Power asymmetries and joint dependence. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 277-291.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.

I

Ionescu-Somers, A., & Seifert, R. W. (2014). Leapfrogging to Mainstream; Unilever Makes Lipton Tea Sustainable. In *Supply Chain Forum: International Journal* (Vol. 15, No. 1).

J

Jabbour, A. B., Jabbour, C., Govindan, K., Kannan, D., & Arantes, A. F. (2014). Mixed methodology to analyze the relationship between maturity of environmental management and the adoption of green supply chain management in Brazil. *Resources, Conservation and Recycling*, 92, 255-267.

Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2006). The evolution of environmental management within organizations: toward a common taxonomy. *Environmental Quality Management*, 16(2), 43-59.

Jaegler, A., & Sarkis, J. (2014). The Theory and Practice of Sustainable Supply Chains. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 15, No. 1, pp. 2-5). Taylor & Francis.

Jang, J., Ko, E., Chun, E., & Lee, E. (2012). A study of a social content model for sustainable development in the fast fashion industry. *Journal of Global Fashion Marketing*, 3(2), 61-70.

K

Karaosman, H., & Brun, A. (2016). The Myth of Sustainability in Fashion Supply Chains.

Khurana, K., & Ricchetti, M. (2016). Two decades of sustainable supply chain management in the fashion business, an appraisal. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(1), 89-104.

Klassen, R. D., & Whybark, D. C. (1999). Environmental management in operations: the selection of environmental technologies. *Decision sciences*, 30(3), 601-631.

Kleindorfer, P. R., Singhal, K., & Wassenhove, L. N. (2005). Sustainable operations management. *Production and Operations Management*, 14(4), 482-492.

Koplin, J., Seuring, S., & Mesterharm, M. (2007). Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry—the case of the Volkswagen AG. *Journal of Cleaner Production*, 15(11), 1053-1062.

Krause, D. R., Vachon, S., & Klassen, R. D. (2009). Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of Supply Chain Management*, 45(4), 18-25.

Kudłak, R., & Low, K. Y. (2015). Special issues dedicated to CSR and corporate sustainability: A review and commentary. *Long Range Planning*, 48(3), 215-227.

L

Laari, S., Töyli, J., Solakivi, T., & Ojala, L. (2016). Firm performance and customer-driven green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1960-1970.

Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F., & Pai, D. C. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 457-469.

Large, R. O., & Thomsen, C. G. (2011). Drivers of green supply management performance: Evidence from Germany. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(3), 1.

Lee, S. Y., & Klassen, R. D. (2008). Drivers and enablers that foster environmental management capabilities in small-and medium-sized suppliers in supply chains. *Production and Operations management*, 17(6), 573-586.

Lee, S. Y., Klassen, R. D., Furlan, A., & Vinelli, A. (2014). The green bullwhip effect: Transferring environmental requirements along a supply chain. *International Journal of Production Economics*, 156, 39-51.

Lintukangas, K., Hallikas, J., & Kähkönen, A. K. (2015). The role of green supply management in the development of sustainable supply chain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 321-333.

Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44.

M

Macchion, L., Danese, P., & Vinelli, A. (2015). Redefining supply network strategies to face changing environments. A study from the fashion and luxury industry. *Operations Management Research*, 8(1-2), 15-31.

Macchion, L., Moretto, A., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., & Vinelli, A. (2015). Production and supply network strategies within the fashion industry. *International Journal of Production Economics*, 163, 173-188.

Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35-52.

Markman, G. D., & Krause, D. (2016). Theory building surrounding sustainable supply chain management: Assessing what we know, exploring where to go. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 3-10.

Melnyk, S. A., Sroufe, R. P., & Calantone, R. (2003). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, 21(3), 329-351.

Meredith, J. R., Raturi, A., Amoako-Gyampah, K., & Kaplan, B. (1989). Alternative research paradigms in operations. *Journal of Operations Management*, 8(4), 297-326.

Miemczyk, J., Johnsen, T. E., & Macquet, M. (2012). Sustainable purchasing and supply management: a structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 478-496.

Miles, M. B., and M. Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

Min, S., Mentzer, J. T., & Ladd, R. T. (2007). A market orientation in supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 507-522.

Montabon, F., Pagell, M., & Wu, Z. (2016). Making sustainability sustainable. *Journal of Supply Chain Management*.

Montabon, F., Sroufe, R., & Narasimhan, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of operations management*, 25(5), 998-1014.

Mooi, E., & Sarstedt, M. (2010). *Cluster analysis* (pp. 237-284). Springer Berlin Heidelberg.

N

Nagurney, A., & Yu, M. (2012). Sustainable fashion supply chain management under oligopolistic competition and brand differentiation. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 532-540.

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard business review*, 87(9), 56-64.

P

Pagell, M., & Shevchenko, A. (2014). Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 44-55.

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*, 45(2), 37-56.

Paramanathan, S., Farrukh, C., Phaal, R., & Probert, D. (2004). Implementing industrial sustainability: the research issues in technology management. *R&D Management*, 34(5), 527-537.

Perry, P. (2012). Exploring the influence of national cultural context on CSR implementation. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(2), 141-160.

Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.

R

Ramanathan, U., Bentley, Y., & Pang, G. (2014). The role of collaboration in the UK green supply chains: an exploratory study of the perspectives of suppliers, logistics and retailers. *Journal of Cleaner Production*, 70, 231-241.

Ramirez, E., Gonzalez, R. J., & Moreira, G. J. (2014). Barriers and bridges to the adoption of environmentally-sustainable offerings. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 16-24.

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

Reuter, C., Foerstl, K. A. I., Hartmann, E. V. I., & Blome, C. (2010). Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45-63.

Robinson, H. S., Anumba, C. J., Carrillo, P. M., & Al-Ghassani, A. M. (2006). STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6), 793-808.

Rungtusanatham, M., & Forza, C. (2005). Coordinating product design, process design, and supply chain design decisions: Part A: Topic motivation, performance implications, and article review process. *Journal of Operations Management*, 23(3), 257-265.

S

Sajjad, A., Eweje, G., & Tappin, D. (2015). Sustainable Supply Chain Management: Motivators and Barriers. *Business Strategy and the Environment*, 24(7), 643-655.

Sarkis, J. (2003). A strategic decision framework for green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 11(4), 397-409.

Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176.

Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1-15.

Schaltegger, S., & Burritt, R. (2014). Measuring and managing sustainability performance of supply chains: Review and sustainability supply chain management framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 232-241.

Schaltegger, S., & Burritt, R. L. (2010). Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders?. *Journal of World Business*, 45(4), 375-384.

Schroeder, R. G., & Flynn, B. B. (Eds.). (2002). *High performance manufacturing: Global perspectives*. John Wiley & Sons.

Seuring, S., & Gold, S. (2013). Sustainability management beyond corporate boundaries: from stakeholders to performance. *Journal of Cleaner Production*, 56, 1-6.

Seuring, S., & Müller, M. (2008a). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.

Seuring, S., & Müller, M. (2008b). Core issues in sustainable supply chain management—a Delphi study. *Business strategy and the environment*, 17(8), 455-466.

Silvestre, B. S. (2015). A hard nut to crack! Implementing supply chain sustainability in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 96, 171-181.

Sistema Moda Italia. 2014. "Il Tessile-Moda italiano nel 2013 - 2014." Ultimo accesso novembre 2016. www.sistemamodaitalia.com

Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 53-80.

Stevens, G. C. (1989). Integrating the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 19(8), 3-8.

Stiller, S., & Gold, S. (2014). Socially Sustainable Supply Chain Management Practices in the Indian Seed Sector: A Case Study. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 15, No. 1, pp. 52-67). Taylor & Francis.

Strand, R. (2009). Corporate responsibility in Scandinavian supply chains. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 179-185.

T

Tachizawa, E. M., Gimenez, C., & Sierra, V. (2015). Green supply chain management approaches: drivers and performance implications. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(11), 1546-1566.

Tachizawa, E. M., Thomsen, C. G., & Montes-Sancho, M. J. (2012). Green supply management strategies in Spanish firms. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(4), 741-752.

Tachizawa, M. E., & Yew Wong, C. (2014). Towards a theory of multi-tier sustainable supply chains: A systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(5/6), 643-663.

Tang, C. S., & Zhou, S. (2012). Research advances in environmentally and socially sustainable operations. *European Journal of Operational Research*, 223(3), 585-594.

Tate, W. L., Ellram, L. M., & Dooley, K. J. (2012). Environmental purchasing and supplier management (EPSM): Theory and practice. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(3), 173-188.

Thun, J. H., & Müller, A. (2010). An empirical analysis of green supply chain management in the German automotive industry. *Business Strategy and the Environment*, 19(2), 119-132.

Touboulic, A., & Walker, H. (2015). A relational, transformative and engaged approach to sustainable supply chain management: The potential of action research. *Human Relations*, 0018726715583364.

Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32(5), 837-849.

U

Ulstrup Hoejmosé, S., Grosvold, J., & Millington, A. (2013). Socially responsible supply chains: Power asymmetries and joint dependence. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 277-291.

United Nations. (2015). *World Economic Situation and Prospects 2015*. New York.

V

Vachon, S., & Klassen, R. D. (2006). Extending green practices across the supply chain: the impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 795-821.

Valkokari, K., Valkokari, P., Palomäki, K., Uusitalo, T., Reunanen, M., Macchi, M., Rana, P., Prasanna Liyanage, J. (2014). Road-mapping the business potential of sustainability within the European manufacturing industry. *Foresight*, 16(4), 360-384.

Van Hoof, B., & Thiell, M. (2014). Collaboration capacity for sustainable supply chain management: small and medium-sized enterprises in Mexico. *Journal of Cleaner Production*, 67, 239-248.

Van Tulder, R., & Van Der Zwart, A. (2006). *International business-society management: Linking corporate responsibility and globalization*. Routledge.

Van Tulder, R., Van Wijk, J., & Kolk, A. (2009). From chain liability to chain responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 399-412.

Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.

W

Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 69-85.

WCED, U. (1987). Our common future. *World Commission on Environment and Development Oxford University Press*.

Wolf, J. (2011). Sustainable supply chain management integration: a qualitative analysis of the German manufacturing industry. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 221-235.

Wolf, J. (2013). Improving the sustainable development of firms: the role of employees. *Business Strategy and the Environment*, 22(2), 92-108.

Y

Yang, C. L., & Sheu, C. (2007). Achieving supply chain environment management: An exploratory study. *International Journal of Technology Management*, 40(1-3), 131-156.

Yang, Q., Chen, G. Q., Liao, S., Zhao, Y. H., Peng, H. W., & Chen, H. P. (2013). Environmental sustainability of wind power: an energy analysis of a Chinese wind farm. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 25, 229-239.

Yawar, S. A., & Seuring, S. (2015). Management of social issues in supply chains: a literature review exploring social issues, actions and performance outcomes. *Journal of Business Ethics*, 1-23.

Yin, R. K. 2003. *Case Study Research Design and Methods*. 3rd ed. Newbury Park, CA: Sage. Applied social research methods.

Z

Zhu, Q., & Geng, Y. (2013). Drivers and barriers of extended supply chain practices for energy saving and emission reduction among Chinese manufacturers. *Journal of Cleaner Production*, 40, 6-12.

Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of operations management*, 22(3), 265-289.

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

SITOGRAFIA

Ultima visita per tutti i siti: 14/11/2016

- The sustainability imperative - Global sustainability report – Nielsen (2015)
http://richesses-immaterielles.com/wp-content/uploads/2015/10/9053_Global_Sustainability_Report_Site-Web-RR1.pdf
- Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results (2014)
<http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/sustainability-strategic-worth-mckinsey-global-survey-results>
- The 2015 Sustainability Leaders: A GlobeScan/SustainAbility Survey (2015)
<http://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=179&Itemid=591>
- Business for Social Responsibility - The State of Sustainable Business (2015) – GlobalScan e BSR
https://www.bsr.org/reports/BSR_GlobeScan_State_of_Sustainable_Business_2015.pdf
- Think Sustainability. The millennials view – PwC (2016)
<http://www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/cnmi.html>
- Sistema moda Italia
www.sistemamodaitalia.com

- Campagna DETOX di Greenpeace
<http://www.greenpeace.org/italy/it/campagne/inquinamento/acqua/Campagna-Detox/>
- Earth Overshoot Day calcolato da Global Footprint Network
<http://www.overshootday.org/>
- Crollo della fabbrica di Rana Plaza a Savar in Bangladesh (2013)
<http://www.bbc.com/news/world-asia-22476774>
- Disastro ambientale della piattaforma petrolifera Deepwater Horizon della British Petroleum (2010)
<http://www.bbc.co.uk/news/science-environment-13123036>
- Scandalo Dieselgate – Volkswagen (2015)
<http://www.bbc.com/news/business-34324772>
- Environmental Profit and Loss del Gruppo Kering
http://www.kering.com/sites/default/files/e-pl-review_final-for_publicationwebsitefinal_final_1.pdf
http://www.kering.com/sites/default/files/document/kering_epl_methodology_and_2013_group_results_0.pdf
- Modello SCOR
<http://www.apics.org/sites/apics-supply-chain-council/frameworks/scor>
- Accordo di Parigi (COP21)
https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris/index_it.htm
http://unfccc.int/paris_agreement/items/9485.php
- Emissions Database for Global Atmospheric Research – EDGAR
<http://edgar.jrc.ec.europa.eu/>

APPENDICE A

Glossario

- **Azienda focale:** azienda che definisce le regole della supply chain, definisce i prodotti o servizi offerti e ha contatti più o meno diretti con i clienti (Seuring e Muller, 2008).
- **Carbon Disclosure Project:** è un'iniziativa internazionale guidata da una ONG il cui obiettivo è valutare con regolarità le strategie di risposta alla sfida del cambiamento climatico. Il progetto monitora le azioni e le performance sul fronte energetico delle imprese e la loro capacità di gestire le opportunità economiche ed i rischi climatici.
- **Certificazione ISO 14001:** è una certificazione che assicura la presenza, secondo i criteri predeterminati, di un sistema standard di gestione ambientale. Non certifica pertanto il livello di sostenibilità dell'organizzazione, ma piuttosto la presenza di un sistema che permetta all'azienda di monitorare e migliorare le proprie performance ambientali.
- **Certificazione ISO 50001:** è una certificazione che attesta la presenza, secondo i criteri predeterminati, di un sistema standard di gestione energetica. Come per la 14001 non attesta le performance energetiche ma solamente la presenza di un sistema di gestione.
- **Certificazione OHSAS 18001:** Accronimo di *Occupational Health and Safety Assessment Series*, quella in oggetto è una certificazione che garantisce la presenza di un sistema di gestione standard per la sicurezza e la salute dei lavoratori.
- **Certificazione RJC:** è una certificazione che nasce da un insieme di norme prodotte dal *Responsible Jewellery Council* il cui obiettivo è certificare la bontà delle aziende del mondo della gioielleria sotto il profilo dei diritti dei lavoratori, dell'etica e dell'ambiente.
- **Certificazione SA 8000:** è una certificazione legata alla valutazione della gestione dei lavoratori e del luogo di lavoro da parte delle aziende. È basata su normative internazionali (i.e. convenzione ILO (International Labour Organisation), la dichiarazione universale dei diritti dell'uomo, e la convenzione ONU sui diritti dell'infanzia).
- **LCA:** Life Cycle Assessment. È l'analisi e quantificazione di tutti gli impatti sull'ambiente generati dall'intero ciclo di vita di un prodotto (realizzazione materia prima, produzione, distribuzione, uso, smaltimento). È regolamentato dalle norme ISO 14040 e 14044.

APPENDICE B

Protocollo di ricerca capitolo 2.

SEZIONE A - DOMANDE INTRODUTTIVE

Anagrafica azienda

1. Nome e ragione sociale dell'azienda
2. Numero di addetti diretti
3. Fatturato ultimo anno disponibile
4. Luogo in cui ha sede l'Headquarter dell'organizzazione
5. Prodotti realizzati.

Anagrafica rispondenti

6. Nome e cognome
7. Ruolo ricoperto all'interno dell'azienda
8. Indirizzo e-mail
9. Numero di telefono cellulare o ufficio

Supply network

10. Struttura del Supply – Come è posizionata l'azienda all'interno della filiera e quali attività ricopre?
11. Struttura del Supply – Numerosità dei propri fornitori
12. Le materie prime vengono fornite dai brand owner o provvedete voi stessi all'approvvigionamento di esse?
13. Vi sono rapporti tra i brand owner e i vostri fornitori?

SEZIONE B - PRATICHE E SOSTENIBILITÀ IN AZIENDA

Governance

1. Quale importanza viene attribuita al termine sostenibilità ambientale e sociale all'interno della vostra azienda?
2. Quali programmi/obiettivi formali (o al contrario informali) sono in atto all'interno dell'azienda per sviluppare le tematiche della sostenibilità AMBIENTALE? Quali per la sostenibilità SOCIALE?
3. Esiste una funzione aziendale dedicata ai temi sostenibilità ambientale/sociale?
4. Esiste una struttura formale o informale per gestire la definizione e l'implementazione dei programmi di sostenibilità?

Pressioni

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

Benefici e barriere

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

Pratiche ambientali

11. È prevista la redazione di report di sostenibilità ambientale (e.g. GRI)? Con quale cadenza? (chiedere di farsi consegnare un report per eventuali confronti successivi)
12. Quali strumenti IT (e.g. EMS) sono utilizzati per tracciare, monitorare e gestire le performance di sostenibilità ambientale?
13. Come l'azienda incoraggia i dipendenti verso l'adozione di comportamenti sostenibili? Gli obiettivi di performance di sostenibilità ambientale definiti dall'azienda sono tradotti in:
 - a) Piani di formazione per il personale sul tema sostenibilità e formazione professionale
 - b) Coinvolgimento diretto del personale nei progetti di sostenibilità
 - c) Incentivi per i dipendenti al fine di raggiungere gli obiettivi di performance di sostenibilità
 - d) Condivisione degli obiettivi, dei programmi e dei risultati di sostenibilità all'interno dell'azienda
14. Quali certificazioni ambientali perseguite (i.e. ISO14001, EMAS, etc.)?
15. Al contrario, l'azienda definisce autonomamente gli obiettivi, i prodotti, i metodi di gestione e la struttura organizzativa da sviluppare per raggiungere la sostenibilità ambientale?
16. L'azienda fa parte di una rete/associazione/partnership orientata alla condivisione di best practices sociali/ambientali di settore e non (e.g. Sustainable Apparel Coalition)?
17. Quali accorgimenti ha intrapreso l'azienda per diminuire il proprio impatto ambientale nel processo di sourcing? (i.e. eliminato composti chimici dannosi, materie prime organiche/naturali e/o riciclate, riciclabili, riutilizzabili e/o lavorate con sostanze naturali, materie prime certificate secondo standard ambientali internazionali, packaging riciclabili, riutilizzabile, rigenerato)
18. Sviluppo nuovo prodotto: come l'azienda considera l'impatto ambientale dal punto di vista del Life Cycle Assessment in fase di design di nuovi prodotti/collezioni?
19. Produzione: quali pratiche di sostenibilità ambientale sta adottando l'azienda nei processi produttivi?
 - a) Come l'azienda si sta impegnando al fine di diminuire l'utilizzo di risorse idriche in fase di produzione (e.g. depurazione e riutilizzo delle acque di produzione)?
 - b) Come l'azienda si sta impegnando al fine di diminuire le emissioni inquinanti in fase di produzione?
 - c) Come l'azienda si sta impegnando al fine di diminuire l'utilizzo di fonti energetiche (rinnovabili e/o non rinnovabili) in fase di produzione?
 - d) Come l'azienda si sta impegnando al fine di minimizzare/eliminare il consumo di materiali nocivi?

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

Pratiche sociali

22. È prevista la redazione di report di sostenibilità sociale (e.g. GRI)? Con quale cadenza? (chiedere di farsi consegnare un report per eventuali confronti)
23. Quali certificazioni sociali perseguite?
24. Al contrario, l'azienda definisce autonomamente gli obiettivi, i prodotti, i metodi di gestione e la struttura organizzativa da sviluppare per raggiungere la sostenibilità sociale?
25. Quali ulteriori pratiche a livello di governance - non citate in precedenza - vengono adottate dall'azienda per attuare i piani di sostenibilità sociale?
- a) Piani di formazione per il personale sul tema sostenibilità e formazione professionale
 - b) Coinvolgimento diretto del personale nei progetti di sostenibilità
 - c) Condivisione degli obiettivi, dei programmi e dei risultati di sostenibilità all'interno dell'azienda
 - d) Altro
26. Siete impegnati in qualche iniziativa a sfondo sociale? (esempi)

SEZIONE C - INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NELLA FILIERA

Rapporti con i brand owner/clienti di primo livello

1. Sapete se i brand owner hanno utilizzato criteri dal punto di vista della sostenibilità ambientale per selezionarvi? Se sì, conoscete esplicitamente i criteri utilizzati?
2. Vengono fornite da parte dei brand owner delle direttive sui materiali da utilizzare o liste di materiali da evitare?
3. Siete a conoscenza di pratiche\programmi svolti dai brand owner in ambito di sostenibilità ambientale? E sociale?
4. Ci sono marchi per cui l'azienda sviluppa nuove collezioni di tipo sostenibile?
5. Quali linee guida o procedure formali vengono date dai brand owner per diffondere la sostenibilità ambientale lungo le diverse fasi della SC? E di quella sociale?

6. Sono state fornite da parte dei brand owner informazioni utili per il miglioramento dell'azienda?
7. Hanno discusso con l'azienda i problemi legati alle modifiche in produzione e alla progettazione degli imballaggi?
8. Negli ultimi due anni in che misura l'azienda si è impegnata nel raggiungimento di obiettivi comuni ai clienti di primo livello nel campo della sostenibilità sociale ed ambientale?
9. In che misura l'azienda ha cercato di sviluppare una comprensione reciproca delle responsabilità nel campo sostenibile?
10. Ci sono delle procedure di training/monitoraggio da parte dei brand owner dal punto di vista della responsabilità ambientale? E per quello sociale?
11. È stata fornita formazione ai clienti sui prodotti aziendali e il loro corretto utilizzo/smaltimento...?
12. I clienti hanno invitato l'azienda a visitare i loro impianti in modo da aumentare la vostra consapevolezza sul come il vostro prodotto finito verrà utilizzato?
13. I clienti sono stati invitati presso gli stabilimenti aziendali per migliorarne le performance ambientali/sociali?

APPENDICE C

Tabella 17 - Costrutti e relativi item con risultati Analisi Fattoriale e Alpha di Crombach (capitolo 3)

Please indicate the degree to which your plant is engaged in the following initiatives/practices No extent whatsoever /Little extent / Moderate extent / Great extent / Very great extent				
Internal practices	Decreasing the likelihood or impact of an environmental accident		.771	$\alpha=0.813$
	Pollution prevention (eliminating emissions or waste)		.783	
	Environmental improvements in the disposition of your organization's scrap or excess material (re-use, recycling, etc.)		.720	
	Pollution control (scrubbing, waste treatment)		.682	
	Complying with an industry-wide code of conduct		.647	
	Improving the workforce environment (e.g., indoor air quality)		.657	
	Reducing waste in internal processes (e.g., improving yield or efficiency)		.688	
	Environmental improvements in the disposition of your organization's equipment		.636	
	Energy efficiency or renewable energy		.469	
Collaboration	Involvement of suppliers in the re-design of internal processes (e.g. remanufacturing, reduction of by-products)		.847	$\alpha=0.813$
	Co-development with suppliers to reduce the environmental impact of the product (e.g. eco-design, green packaging, recyclability)		.786	
	Encouraging suppliers to improve the environmental performance of their processes		.700	
	Visiting suppliers' plants or ensuring that they are not using sweatshop labor		.685	
Monitoring	Asking suppliers to pay a "living wage"		.849	$\alpha=0.8175$
	Ensuring that suppliers comply with child labor laws		.771	
	Requesting that your suppliers sign a code of environmental conduct		.662	
<i>*The item: water efficiency (in your plant) was deleted</i>				
To what extent do you agree with the following statements? (Likert scale, 1=strongly disagree, 5=strongly agree)				
Supply chain climate (SC-CI)	It is important to work closely with our suppliers, in order that we share an understanding of their activities.		0,738	$\alpha=0.8048$
	We share an understanding of the implications of supply chain activities with our supply chain partners.		0,64	
	We should use unambiguous language and communication with our supply chain partners.		0,691	
	Our organization has a good reputation when we are doing business with our suppliers.		0,615	
	We develop a shared understanding of supply chain information with our suppliers.		0,62	
	The promises that our plant makes to its suppliers are reliable.		0,626	
	Our plant is open in dealing with our suppliers.		0,547	
Strategic level of sustainability (Strat)	Better environmental performance can differentiate our plant from our competitors.		0,892	$\alpha=0.8488$
	Our plant can increase market share by making our current products more environmentally friendly.		0,877	
	Our plant can enter lucrative new markets by adopting environmental strategies.		0,844	
	By regularly investing in R&D on cleaner products and processes, our plant can be a leader in the market.		0,699	
	Being environmentally conscious can set us apart from the competition.		0,586	
Focal company power (FC-Pw)	Our plant acts as a consultant for our supply chain partners' practices.		0,778	$\alpha=0.7390$
	Our plant transfers knowledge to our supply chain members.		0,762	
	Our plant maintains an integrated database and access methods to facilitate info sharing with other SC members.		0,71	
	In our SC, our plant establishes rules for sharing information about product orders, shipments and inventory.		0,514	
How important is each of the following to your plant's ability to engage in successful environmental initiatives? Somewhat unimportant /Neutral/ Somewhat important / Extremely important				
Link between sustainability and other	Top management support		.572	$\alpha=0.8125$
	A clear link between the project and regulatory mandates		.842	
	A clear link between the project customer requirements		.881	

requirement (Link)	A clear link between the project and our own internal policies/goals	.714		
Sensibility and sustainability culture (Cult)	Environmental goals or performance objectives for individual managers	.764	α=0.7506	
	Employee green teams	.741		
	Appealing to employees' or managers' values	.712		
	Employee training *	.611		
	Champions who "sell" the project	.532		
My plant's involvement in environmental initiatives has been motivated by: No extent whatsoever / Little extent / Moderate extent / Great extent / Very great extent				
Top management pressure (D_TopMan)	The examples top management provides	.763	α=0.9010	
	Requirements made by senior management	.748		
	Top-down initiatives	.788		
	Top management's commitment to environmental responsibility	.697		
Customer pressure (D_Cust)	Programs that our customers have in place	.780	α=0.9311	
	Customers who seek environmentally responsible suppliers	.869		
	Increased awareness of environmental issues among our customers	.845		
	Customers who believe that environmental protection is important	.840		
Employees pressure (D_Empl)	Employee initiatives	.714	α=0.9343	
	Championing efforts by individual employees or small groups of employees	.734		
	Employee problem-solving teams	.722		
	The morals of individual employees	.867		
	The personal desires of employees to do what is right	.825		
	A personal sense of obligation among employees	.832		
Law and government pressure (D_Law)	The underlying values of employees	.823	α=0.8621	
	Current government legislation	.843		
	The threat of future government legislation	.657		
	Industry or government regulation	.818		
Cost reduction pressure (D_Cost)	Regulations dealing with the environment	.836	α=0.8836	
	The belief that we could reduce costs and help the environment at the same time	.496		
	The desire to be more cost competitive	.871		
	The need to reduce costs	.929		
	The desire for cost savings	.909		
As a result of undertaking environmental initiatives, we have experienced: Much worse/ Somewhat worse / Average / Somewhat better/ Much better				
Performance	Regulatory performance		Unique construct	α=0.9082
	Risk of an adverse environmental event (for example, a spill)			
	Soil contamination			
	Water contamination			
	Consumption for hazardous/toxic materials			
	Toxic air emissions (CO2, VOC, COD, NOX, SO2)			
	Use of natural resources (energy, water, etc.)			
	Corporate reputation/image			
	Stakeholder (community, investors) relationships			
	Environmental performance			

APPENDICE D

Protocollo analisi capitolo 4

Tabella 18 - Pratiche di GOVERNANCE

G1 Definire obiettivi di sostenibilità nella strategia aziendale	<ul style="list-style-type: none"> • Traduzione dei principi e dei valori della sostenibilità in una policy formale (scritta) o informale corredata da specifici target da raggiungere • Redazione di un Codice Etico volontario su base autonoma o inglobando linee guida riconosciute a livello internazionale
G2 Prevedere figure responsabili della sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione di un <i>Sustainability Manager</i> • Creazione di un team inter-funzionale • Creazione di una funzione aziendale dedicata • Ricorso a consulenti esterni
G3 Prevedere riunioni periodiche sul tema della sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> • Meeting periodici tra responsabili progetto • Meeting periodici tra responsabili della sostenibilità dei vari brand e/o società del gruppo
G4 Formare i dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione tecnica volta alla crescita professionale • Formazione sulla salute e sulla sicurezza sul posto di lavoro • Formazione sulla sostenibilità ambientale
G5 Sensibilizzare i dipendenti alla sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi di valutazione del personale che premiano anche l'attenzione alla sostenibilità • Ambassador • Promozione di policy interne • Promozione dell'utilizzo di servizi a basso impatto per lo spostamento del personale da e verso l'azienda e tra le varie strutture del gruppo • Sensibilizzazione oltre i confini aziendali, influenzando lo stile di vita del personale • Meccanismo di introduzione di pratiche graduale, consigliando al dipendente l'implementazione di una regola invece di imporla.
G6 Aderire a standard di sostenibilità universalmente riconosciuti	<ul style="list-style-type: none"> • LCA • EU EMAS • UNGC • ILO • Guidelines for Multinational Enterprises • Global Reporting Initiative • ISO 26000 • Regole Specifiche di Prodotto
G7 Adottare certificazioni di sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> • Certificazione LEED • Certificazione ISO 14000 • Certificazione ISO 50000 • Certificazione SA 8000 • Certificazione EPD • Certificazione GOTS • Altre
G8 Collaborare e stringere partnership orientate alla sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione di standard ambientali e sociali da rispettare lungo tutta la filiera • Cooperazione con competitor appartenenti allo stesso settore per la definizione degli standard da imporre al mercato e alle filiere produttive • Accordi e definizione di procedure con i partner che possano ridurre eventuali impatti ambientali e sociali

G9 Comunicare la sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> • Affissione di iniziative e risultati di sostenibilità sulle bacheche aziendali • Pubblicazione delle informazioni relative a tali iniziative sulla intranet aziendale • Pubblicazione delle informazioni relative a tali iniziative sul sito istituzionale
G10 Reporting di sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> • Report interno • Report esterno
G11 Utilizzare strumenti informatici a supporto	<ul style="list-style-type: none"> • Implementazione di fogli Excel evoluti • Ricorso a road-map • Definizione di schede specifiche di progetto • Implementazione di sistemi gestionali per la raccolta di dati ambientali • Implementazione della tecnologia RFID
G12 Tracciabilità a monte	<ul style="list-style-type: none"> • Tracciabilità a monte
G13 Budget	<ul style="list-style-type: none"> • Studio di fattibilità iniziale finanziato dalla funzione dedicata alla sostenibilità, mentre gli investimenti operativi specifici sono di competenza delle aree coinvolte • Assegnazione del risparmio economico derivante da interventi sul piano ambientale ad altri interventi di stessa natura • Destinazione di una quota annuale fissa a progetti di sostenibilità
G14 Tutelare il benessere dei dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • Misure a sostegno della famiglia come rimborsi spese scolastiche/mediche • Ricorso a orario flessibile • Valutare la risorsa "Tempo" dei dipendenti

Tabella 19 - Pratiche di SOURCE

S1 Acquistare materiali sostenibili	<ul style="list-style-type: none"> • Acquistare materiali sostenibili • Controllo della sostenibilità dei materiali
S2 Selezionare i fornitori in ottica di sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> • Includere indici di performance sociali e ambientali all'interno della matrice di punteggio per la valutazione dei fornitori • Selezionare i fornitori sulla base delle certificazioni ambientali e sociali possedute • Selezionare fornitori geograficamente vicini per minimizzare i costi di trasporto e le emissioni
S3 Monitorare le performance di sostenibilità dei fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizzazione delle specifiche di sostenibilità nei contratti di fornitura • Redazione di un Codice di Condotta specifico per i fornitori oppure estensione del Codice Etico interno aziendale ai fornitori • Compilazione e firma da parte dei fornitori di un questionario di autovalutazione stilato dall'azienda, oppure di una dichiarazione scritta dal fornitore in cui dichiara come vengono affrontate le questioni ambientali e sociali • Monitoraggio attivo delle performance di sostenibilità dei fornitori e degli eventuali cambiamenti nel corso del tempo • Ricorso a sanzioni in caso per mancato rispetto dei criteri stabiliti
S4 Collaborare ed educare i fornitori in ottica di sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> • Informazione attraverso l'invio di materiale scritto tramite workshop e seminari volti alla sensibilizzazione e formazione dei fornitori • Condivisione delle pratiche di sostenibilità implementate dall'impresa focale • Definizione congiunta di programmi e obiettivi di sostenibilità che richiedono la collaborazione tra focal company e fornitori • Progetti per la riduzione dell'impatto ambientale della Logistica Inbound

Tabella 20 - Pratiche di MAKE

M1 Green building	<ul style="list-style-type: none"> • Certificazione LEED per gli edifici • Utilizzo di materiali da costruzione sostenibili • Utilizzo di sistemi illuminazione, riscaldamento, condizionamento e ventilazione efficienti che portano ad un risparmio energetico • Ricorso all'isolamento termico • Utilizzo di fonti energetiche rinnovabili • Recupero dell'acqua piovana.
M2 Salute e sicurezza sul posto di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Salute e sicurezza sul posto di lavoro
M3 Utilizzare lavorazioni eco-compatibili	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzione di tecnologie "pulite" • Implementazione di programmi di efficienza energetica • Utilizzo di adesivi o solventi a base acquosa • Utilizzo di tinture e coloranti a basso impatto • Eliminazione della sabbiatura per il denim, poiché estremamente pericolosa per la salute del lavoratore • Impiego del telaio a mano • Dotazione di macchine da cucire con motori elettrici di ultima generazione • Chiusura dei circuiti a più alto consumo d'acqua • Mappatura dei consumi • Modulazione dell'aspirazione • Limitazione delle perdite di aria compressa • Rinnovamento degli impianti produttivi • Spegnimento dei macchinari nel week-end
M4 Controllo della sostenibilità dei prodotti finiti	<ul style="list-style-type: none"> • Controllo della sostenibilità dei prodotti finiti
M5 Selezionare, valutare e monitorare, collaborare ed educare i terzisti in ottica di sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> • Selezionare, valutare e monitorare, collaborare ed educare i terzisti in ottica di sostenibilità

Tabella 21 - Pratiche di NPD

N1 Progettare prodotti costituiti da materiali sostenibili	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione di specifiche collezioni eco-sostenibili • Realizzazione di collezioni che prevedono l'utilizzo di un solo tipo di materiale sostenibile • Utilizzo di materiali riutilizzabili, rigenerati, riciclati • Riduzione di materie prime e componenti tossici
N2 Progettare packaging costituiti da materiali sostenibili	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo di packaging primario in materiale riciclato o riciclabile • Riduzione del ricorso al packaging primario • Riduzione di materiale usato per packaging primario o secondario • Utilizzo di packaging secondario in materiale riciclato o riciclabile • Riduzione del ricorso al packaging secondario

Tabella 22 - Pratiche di RETURN

<p>R1 Recuperare gli scarti di produzione e gestire i rifiuti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riutilizzo e riciclo degli scarti di lavorazione • Vendita degli scarti di lavorazione • Corretta gestione dello smaltimento
<p>R2 Recuperare il prodotto alla fine del suo ciclo di vita</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riutilizzo del prodotto alla fine del suo ciclo di vita • Riparazione del prodotto alla fine del suo ciclo di vita • Riciclo del prodotto alla fine del suo ciclo di vita • Sviluppo di un sistema di take back dei prodotti • Informazione verso i clienti circa la possibilità di restituire il prodotto all'azienda alla fine del suo ciclo di vita • Gestione degli invenduti