



**Corsi di laurea in Economia e Management**

**Cattedra di Controllo di gestione**

**SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE MODA: IL CASO  
MONCLER**

**Chiar.mo Prof.  
Adriana Rossi**

RELATORE

**Maria Ginevra PIRRO  
Matr. 252151**

CANDIDATA

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <i>Introduzione</i> ..... | 3 |
|---------------------------|---|

## **CAPITOLO I**

### **LA SOSTENIBILITÀ: IMPLICAZIONI**

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Lo sviluppo sostenibile. L'evoluzione della nozione .....               | 5  |
| 1.1.1 Le misure per la sostenibilità dell'UE .....                          | 9  |
| 1.2 Sviluppo sostenibile e il rilievo degli stakeholders .....              | 12 |
| 1.3 I nuovi orizzonti manageriali: la Corporate Social Responsibility ..... | 15 |
| 1.4 L'innovazione sostenibile .....   | 17 |

## **CAPITOLO II**

### **LA SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE “MODA”**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Il ruolo della innovazione sostenibile nel comparto “moda” ..... | 20 |
| 2.2 Modelli di business sostenibile nel settore moda .....           | 26 |
| 2.2.1 Sostenibilità di prodotto e di processo .....                  | 29 |
| 2.3 La tracciabilità.....  | 30 |
| 2.3.1 La proposta di Italian Textile Fashion.....                    | 31 |
| 2.4 I nuovi materiali .....  | 33 |
| 2.5 Sostenibilità dichiarata e <i>greenwashing</i> .....             | 37 |

## **CAPITOLO III**

### **IL CASO MONCLER**

|   |    |
|---|----|
| <i>Premessa</i> .....   | 39 |
| 3.1 La politica commerciale di Moncler .....                  | 40 |
| 3.2 Lo scandalo delle piume d'oca.....                        | 41 |
| 3.3 Le contestazioni di Moncler .....                         | 44 |
| 3.3.1 Le risposte operative di Moncler: la tracciabilità..... | 44 |
| 3.4 Programmi in corso .....                                  | 47 |
| <i>Conclusioni</i> .....                                      | 48 |
| <i>Bibliografia</i> .....                                     | 50 |

## *Introduzione*

L'elaborato descrive i processi della sostenibilità nel settore dell'alta moda, un comparto che si caratterizza per l'impiego di molti materiali prodotti nel settore agricolo o negli allevamenti di animali.

Il comparto agricolo è tra i più impattanti in assoluto e ciò rende l'industria della moda, da esso influenzata, particolarmente coinvolta nella ricerca di soluzioni "sostenibili". Anche la cultura popolare si è appropriata di un'etica dei consumi, per cui le industrie della moda si sono adeguate alla normativa, nel frattempo diffusa, anche in virtù della reputazione del *brand* presso il suo pubblico.

Ciò ha motivato molte realtà del settore moda a dotarsi di una "tracciabilità" tesa ad indicare le origini dei fattori e i *modus operandi* adottati nonché a riferire al pubblico del suo operato tramite un corporate reporting sempre più analitico.

L'elaborato che segue si compone di tre capitoli.

Il primo capitolo riguarda i principi della "sostenibilità" nonché l'evoluzione normativa che ha visto anche le istituzioni europee disciplinare le attività di impresa orientandole alla riduzione degli impatti e alla introduzione di iniziative solidaristiche.

Per adeguarsi alle istanze in corso molte aziende si sono dotate di strutture organizzative che basano le proprie attività sulla responsabilizzazione verso la sostenibilità, la *Corporate Social Responsibility* (CSR) un'architettura che integra alle attività tradizionali le funzioni di diffusione della cultura della sostenibilità e di attenzione ai presidi sostenibili.

Il secondo capitolo è dedicato alle specifiche misure di intervento nel settore "moda". Come si è detto si tratta di un ambito esposto alle critiche di impattare sull'ambiente e sul sociale a causa delle colture di piante, quali il cotone, che a causa dei pesticidi, stanno danneggiando la natura e, in modo particolare, i corsi di acqua. Anche l'affidamento di molte fasi produttive a manodopera sita in Paesi che la impiegano in maniera disumana è una delle critiche rivolte al settore. Per ovviare a tali accuse molte aziende stanno producendo i capi di abbigliamento utilizzando materie innovative,

meno impattanti, e in grado di rigenerare l'agricoltura. La tracciabilità costituisce la risposta più efficace a tale pratica.

Il lavoro si conclude con un terzo ed ultimo capitolo, di contenuto empirico e volto ad analizzare il caso del *brand* Moncler che, nel 2014, venne messo sugli scudi a seguito di un servizio giornalistico che aveva denunciato il ricorso a fornitori di piume d'oca che impiegavano tecniche di allevamento e di raccolta che non rispettavano i più elementari principi di *animal welfare*.

Come si vedrà, Moncler ha introdotto, in risposta alle accuse, un protocollo che traccia le forniture e che è pubblicato nel suo sito visibile a tutti gli *stakeholders*.

# CAPITOLO I

## LA SOSTENIBILITÀ: IMPLICAZIONI

### 1.1 Lo sviluppo sostenibile. L'evoluzione della nozione

Lo sviluppo di processo e quello tecnologico hanno, da sempre, segnato la storia industriale, che è stata connotata da una crescita esponenziale basata, unicamente, sull'aumento della produzione nell'arco temporale considerato.

Lo sviluppo è stato a lungo inteso come uno scopo e non come un percorso, il che ha fatto sì che l'obiettivo offuscasse le implicazioni ad esso collegate, come gli impatti sull'ambiente o sul sociale. Le "innovazioni" hanno costituito una delle più importanti soluzioni proposte dagli studiosi dello sviluppo economico, venendo ritenute come fondamentali per il miglioramento delle condizioni produttive. Con il tempo, la nozione di sviluppo, tradizionalmente associata alla crescita, ha attratto nuove attenzioni, volte all'approfondimento di nuovi concetti come la razionalizzazione dell'uso delle risorse e la responsabilizzazione delle imprese coinvolte nelle dinamiche<sup>1</sup>.

Sebbene l'attenzione riservata dalle istituzioni al tema in oggetto sia piuttosto recente, l'interesse verso gli aspetti descritti è rinvenibile già nel finire del XVIII secolo, quando si ha contezza delle iniziative di protestanti che manifestarono contro la tratta degli schiavi e quelle attività economiche ritenute disvaloriali, quali la produzione ed il commercio di armi e di tabacco.

Si trattava, però, di un'attenzione che non ebbe modo, dato il contesto economico, di trasformarsi in ideologia mancando, in quegli anni, una visione d'insieme laica del fenomeno che avrebbe aiutato ad inquadrarlo nella sua portata oggettiva.

Per una maggiore consapevolezza sociale del fenomeno si dovettero attendere gli anni '60 del secolo scorso, quando la diffusione di una cultura della sensibilizzazione verso gli impatti socio ambientali si trasformò in un sentimento di ribellione della società civile.

---

<sup>1</sup> Lerner J. E Tirole T., *Efficient Patent Pools*, working paper, 2002, p.87

Furono proprio le istanze sociali a imporre un cambiamento nelle scelte delle imprese, sancendo una domanda di prodotti e di servizi di natura innovativa, anche nell'accezione delle modalità produttive, alle quali si iniziò a richiedere un contegno più etico.

La massima espressione di quanto in discorso si riscontrò durante la guerra del Vietnam, quando i giovani di tutto il mondo iniziarono a criticare l'investimento pubblico in armamenti e il sostegno a tali politiche fornito da molti fondi pensione<sup>2</sup>.

La prima risposta di natura prettamente economica pervenne dalla creazione di un fondo comune etico, il *Pioneer Fund*, che scelse di investire in attività che, rigorosamente, non operavano in alcuni settori, quali quelli del tabacco, quello dell'alcool e quello del gioco d'azzardo<sup>3</sup>. Si trattava di un'embrionale introduzione dell'etica in ambito economico che venne confermata, successivamente, da altre iniziative simili, come quella avviata, nel 1974, da parte del reverendo Leon Sullivan che sollecitò le imprese statunitensi che detenevano interessi in Sudafrica a trattare i lavoratori africani allo stesso modo di quelli statunitensi.

In Italia, nel 1997 il gruppo Sanpaolo IMI lanciò gli investimenti "linea etica" che sarebbero divenuti, successivamente, il riferimento cui ispirarsi per le altre società finanziarie mentre, nel 2007, nacque "banca Prossima", il primo istituto di credito, specializzato nei finanziamenti "no profit".

Proprio a causa di tali iniziative, l'Italia venne attenzionata, in quegli anni, per avere avviato un rinnovamento culturale nel senso della responsabilità sociale delle iniziative economiche<sup>4</sup>.

L'onda del cambiamento si concretizzò anche grazie agli interventi di varie istituzioni che avviarono un processo di modifica delle procedure produttive finalizzato alla riduzione delle immissioni, rendendo pubbliche tali iniziative e ricevendo plausi da parte della collettività. Con il tempo, si proseguì con il sostegno pubblico di interventi volti a garantire impatti positivi nel sociale fino ad arrivare a prevedere forme nuove di *governance* aziendale pensate per supportare la responsabilità d'impresa.

---

<sup>2</sup> In tali proteste si sosteneva che l'uso del denaro fosse un atto "non neutrale" e perciò politico, in relazione agli effetti che produceva.

<sup>3</sup> Mariotti S. e Piscitello L., *Multinazionali, Innovazione e strategie per la competitività*, Il Mulino, Bologna, 2006, p.77

<sup>4</sup> Cfr Morsing, M., *Corporate Social Responsibility as Strategic Auto-Communication: On the Role of External Stakeholders for Member Identification*. Business Ethics: A European Review 15, n. 2, 2006

Si iniziò un lento cammino verso quello che oggi è noto come ESG, acronimo di *Environmental, Social and Governance*, una nuova cultura di impresa tesa a responsabilizzarle sostenendone l'impegno produttivo nella direzione dell'attenzione agli impatti ambientali e sociali ma, anche, alla cura della *Governance* aziendale tesa alla formulazione di risposte organizzativo-funzionali idonee ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi descritti. Oggi, lo sviluppo economico continua ad essere l'obiettivo da perseguire, tuttavia, deve trattarsi di uno "sviluppo sostenibile" attento, cioè, agli impatti ed in grado di assicurare la rigenerazione delle risorse che impiegate, senza compromettere le generazioni future. Lo sviluppo è diventato sostenibile, dunque, nel senso di procedere considerando tutti gli interessi coinvolti.

Tra gli interventi degli organismi di diritto internazionale a ciò finalizzati rilevano quelli dell'ONU che, sul tema ESG ha sostenuto iniziative dirette principalmente al sostegno della diffusione dell'energia rinnovabile che è una soluzione poco impattante e, soprattutto, non riduttiva degli accessi alle fonti da parte delle future generazioni.

Nel comparto finanziario, già nel 1992, venne affidata all'UNEP<sup>5</sup> la promozione delle pratiche di "investimento sostenibile" mentre, di recente, il principale traguardo dell'ONU è stato siglato nell'Accordo di Parigi sul clima, del 2015, in cui si è deciso un intervento volto al miglioramento della capacità dei Paesi a fronteggiare gli impatti determinati dalle produzioni.

In tale occasione, i Paesi firmatari hanno sottoscritto l'impegno ad evitare o, almeno a minimizzare, il danno derivante dagli effetti avversi dei "cambiamenti climatici", tra cui gli eventi meteorologici estremi che provocano danni alla fauna e alla vegetazione, nonché crisi idriche che hanno ripercussioni su ogni forma di vita e su tutte le attività antropiche. Inoltre, è stato confermato il rilievo dello "sviluppo sostenibile" nel ridurre il rischio dei danni annessi. Un altro importante criterio introdotto a Parigi è stato il riconoscimento di una responsabilità comune ma differenziata dei Paesi firmatari, in particolare, è stata concessa una tempistica agli adeguamenti che ha favorito i Paesi in via

---

<sup>5</sup> L'ONU si serve di vari strumenti e enti internazionali per promuovere le sue iniziative sul clima. Tra questi, l'Unep (Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente) un ente che si occupa della regolazione dell'agenda per lo sviluppo sostenibile globale. Il WMO (Organizzazione Meteorologica Mondiale), invece, è un ente che avvia iniziative di cooperazione per le previsioni meteorologiche finalizzate all'individuazione di mutamenti climatici. La "Conferenza delle Parti" (COP) decide le strategie per raggiungere gli obiettivi della Convenzione mentre Il gruppo intergovernativo sul cambiamento climatico (Ipcc) elabora studi da proporre nei negoziati aventi ad oggetto il clima.

di sviluppo che, al momento, sono i principali responsabili delle immissioni a causa dell'improvvisa crescita della produzione gestita con l'adozione di impianti ad alto impatto ambientale<sup>6</sup>. Proprio a tale scopo, l'Accordo di Parigi ha introdotto il *Green Climate Fund*<sup>7</sup>, un Fondo pensato per incrementare gli investimenti pubblici e privati destinati allo sviluppo di nuove tecnologie a basse emissioni da commercializzare a livello globale.

I Paesi membri hanno potuto beneficiare di una "leva fiscale", tramite la quale l'incentivazione all'uso delle energie rinnovabili è stata sostenuta con la sottoposizione ad un trattamento tributario particolarmente favorevole in caso di uso di fonti energetiche a basso impatto. Infine, una misura che ha un'implicazione trasversale è il progetto ONU, "Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile", siglato nel settembre 2015, tramite il quale sono stati introdotti 17 obiettivi e 169 traguardi in vista della diffusione dello "sviluppo sostenibile" nella sua accezione: economica, sociale e ambientale. L'obiettivo n.7 si pone il fine della diffusione, entro il 2030, di sistemi di energia economici, affidabili, moderni e sostenibili<sup>8</sup> mentre il n.12 contiene la premessa della razionalizzazione dell'impiego dei sussidi e delle imposte ristrutturando i sistemi di tassazione ed eliminando, in modalità progressiva, le misure che si rivelano dannose per l'ambiente. L'obiettivo in esame prevede l'obiettivo di tutelare i Paesi in via di sviluppo nella loro evoluzione economica, tramite il sostegno della crescita nella direzione di un controllo degli impatti.

Predisposto dall'Undrr (*United Nations Office for Disaster Risk Reduction*), nel 2015 è stato anche introdotto il Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030, un accordo approvato dall'Assemblea generale dell'ONU che ha fatto seguito alla 3° Conferenza mondiale sulla riduzione del rischio di catastrofi (WCDRR). Infine, più recente, il "One Planet Summit" di Parigi, del 2017, un progetto che ha visto alcune banche ed autorità di vigilanza bancaria riunirsi nel *Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System* (NGFS) in cui sono state concordate *best practices* in ambito bancario utili per sostenere un'economia mondiale sostenibile.

---

<sup>6</sup> Keupp, M.M., M. Palmié e O. Gassmann, *The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research*. *International Journal of Management Reviews* 14, n. 4, 2014, pp.367-390.

<sup>7</sup> Il *Green Climate Fund* è un fondo istituito nell'ambito della Convenzione ONU sui cambiamenti climatici (Accordi di Rio). Esso è un'entità operativa volto all'assistenza nei Paesi in via di sviluppo tenuti all'introduzione di pratiche per contrastare i cambiamenti climatici.

<sup>8</sup> Cfr. obiettivi 7.1, 7.2 e 7.3.

### 1.1.1 Le misure per la sostenibilità dell'UE

Oltre all'ONU, anche l'Unione Europea accoglie, da anni, nei suoi progetti, l'impegno politico a sostenere la diffusione dei principi della sostenibilità.

Nel 2001 si assistette all'adozione della "strategia dell'UE per lo sviluppo sostenibile"<sup>9</sup>, emendata due volte, nel 2006<sup>10</sup> e nel 2009 aggiungendo maggiori accorgimenti<sup>11</sup>. Tramite tale strategia, la Commissione europea si è impegnata a contribuire alla promozione dello "sviluppo sostenibile" allargandone i riferimenti nei settori ambientali, sociali e di *governance* (ESG, *Environmental, Social and Governance*). Con l'ottica di agevolarne la diffusione, nel 2010, è stata introdotta la "Strategia Europa 2020", che ha ad oggetto le tappe per un futuro europeo sostenibile<sup>12</sup>.

Con tale strategia è stato introdotto il "Piano d'Azione" finalizzato al finanziamento della crescita sostenibile, che è confluito, successivamente, nel *Green Deal* dell'Unione Europea del 2019, rafforzato, poi, nel 2021 con il piano "Pronti per il 55%" che contiene obiettivi di decarbonizzazione da raggiungersi entro il 2050.

Il "Piano di Azione" ha tre obiettivi principali: i) il sostegno degli investimenti "sostenibili"; ii) la gestione dei rischi legati ai cambiamenti climatici e l'esaurimento delle risorse e il degrado ambientale; iii) la promozione di una cultura economica che valorizzi la visione di lungo termine. L'evoluzione della politica unionale a sostegno degli "investimenti verdi" ha raggiunto l'apice con il *Green Deal* che ha lo scopo di *migliorare il capitale naturale dell'UE e proteggere i cittadini dai rischi di natura ambientale*. Le iniziative descritte hanno consolidato l'idea che sia impossibile, per l'Europa, agire da sola, in considerazione della natura dei problemi ambientali e sociali aventi dimensione globale, non arrestandosi ai confini nazionali, ma andando ad impattare anche oltre i territori in cui si producono (realizzando i cd *spillover effects*). La protezione degli ecosistemi naturali, l'impiego sostenibile delle risorse e la difesa della salute umana<sup>13</sup> hanno assunto un rilievo centrale nelle politiche europee e alla fiscalità è stato riservato

---

<sup>9</sup>Comunicazione della Commissione, COM/2001/0264 def., 15 maggio 2001.

<sup>10</sup> Consiglio europeo, Renewed EU Sustainable Development Strategy, 10917/06, 26 giugno 2000.

<sup>11</sup> Commissione europea, Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, Mainstreaming Sustainable Development into EU Policies: 2009 Review of the European Union Strategy for Sustainable Development, COM (2009) 400 final, 24 luglio 2009.

<sup>12</sup> In cui è stato confermato il ruolo di capofila dell'UE nell'attuazione dell'Agenda 2030 dell'ONU.

<sup>13</sup> Par. 2.1

un compito ben preciso: *stimolare la crescita economica, migliorare la resilienza, contribuire a una società più solidale e sostenere una transizione basata su comportamenti sostenibili*<sup>14</sup>. L'aspetto critico di tale visione politica risiede nella necessità di combinare obiettivi di rilancio dell'economia accompagnati dal contenimento dei rischi ambientali<sup>15</sup>. Attualmente, in un'accezione generale, è in atto una strategia volta al conseguimento della "neutralità climatica" da conseguirsi entro il 2050, introducendo incentivi finalizzati all'incremento della sicurezza energetica idonei a ridurre la vulnerabilità delle infrastrutture<sup>16</sup>. Nel 2017 la Commissione ha avviato una consultazione avente ad oggetto la scelta impositiva ritenuta più adeguata allo scopo, che ha portato, nel settembre 2019, alla predisposizione della rivalutazione della direttiva 2003/96/CE, che ha visto una rimodulazione della pressione tributaria sull'energia e sull'elettricità.

Il nuovo quadro impositivo punta a *sostenere la transizione dei Paesi UE verso un impatto climatico zero e contribuire alla competitività a lungo termine*<sup>17</sup>.

Di fatto, la fiscalità dell'energia, costituisce, oggi, uno dei principali strumenti per orientare le scelte dei Paesi UE anche se non sono mancate altre misure come i *green bonds*, che promuovono un pacchetto di misure intitolato "Energia pulita per tutti gli europei", con il quale sono state introdotti rafforzamenti per raggiungere gli obiettivi 2030. In ambito finanziario, un gruppo di esperti di "finanza sostenibile"<sup>18</sup> si è impegnato nello sviluppo di misure e raccomandazioni tecniche per l'emanazione di una strategia globale in materia, in particolare le raccomandazioni sviluppate sono: "(i) la predisposizione di un'unica tassonomia per la finanza sostenibile; (ii) inclusione di criteri ESG e l'introduzione di obiettivi di lungo periodo nella definizione delle politiche degli investitori istituzionali; (iii) implementazione della funzionalità ed efficienza di un sistema di regole per la rendicontazione delle imprese al pubblico delle attività non finanziarie, tra cui l'evidenziazione dei rischi legati al cambiamento climatico; (iv)

---

<sup>14</sup> Par. 2.2.2.

<sup>15</sup> Feng T., L. Su C. Zhu e A.S. Sohal, *Customer Orientation for Decreasing Time-To Market of New Products: It Implementation as a Complementary Asset*. *Industrial Marketing Management* 41, n. 6, 2017, p.920.

<sup>16</sup>La strategia in oggetto prende il nome di Commissione 2020.

<sup>17</sup> Oltre a tali obiettivi, la Commissione individua gli elementi su cui prestare attenzione nella definizione della nuova disciplina. In particolare, i biocarburanti e gli altri carburanti "alternativi"; l'applicabilità delle misure sul controllo e sulla circolazione di alcuni prodotti, tra cui il trattamento dei lubrificanti e dei carburanti, le nuove tecnologie da impiegare in ambito energetico.

<sup>18</sup> *High-Level Expert Group on Sustainable Finance*, o HLEG.

promozione di una consapevolezza in materia di finanza sostenibile; (v) introduzione di standard e certificazioni di qualità per i prodotti SRI; (vi) istituire il *Sustainable Infrastructure Europe* (SIE), con la funzione di stimolare gli investimenti in infrastrutture sostenibili, per esempio nei settori dell'ambiente e dell'energia, delle risorse idriche e della gestione dei rifiuti; (vii) promuovere una riforma dei sistemi di governo delle società finanziarie; e (viii) inclusione dei criteri ESG nei mandati affidati alle autorità di vigilanza europee deputati a vigilare sui mercati finanziari”.

La Commissione ha anche varato l'*Action Plan* un progetto volto ad incentivare l'orientamento dei flussi di capitale verso “investimenti sostenibili”, a gestire i rischi finanziari derivanti dai cambiamenti climatici e a promuoverne la trasparenza.

Infine, a dimostrazione dell'impegno politico verso tali obiettivi, occorre ricordare il Regolamento SFDR, del 10 marzo 2021, tramite il quale l'UE ha perseguito l'obiettivo di sviluppare l'informativa rivolta agli investitori, migliorando la qualità delle informazioni, in particolare, quelle relative al rispetto dei presupposti ESG.

La descrizione degli interventi politici volti alla diffusione delle iniziative sostenibili evidenzia che il tema sia consolidato nelle agende istituzionali ma ciò che occorre rilevare è anche il suo accreditamento nella cultura sociale.

Oggi la nozione di “sostenibilità” è ampiamente diffusa e indica la capacità di un ecosistema di conservare, nel tempo e nonostante gli usi delle risorse, i propri processi. L'attenzione richiesta per proteggere l'ecosistema è alla capacità di rigenerazione delle risorse, il che implica soluzioni produttive che associno l'impegno a soddisfare i bisogni presenti senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri<sup>19</sup>. La sostenibilità è un tema caro anche ai consumatori che manifestano le proprie preferenze verso prodotti *green*, arrivando a boicottare gli articoli ottenuti con metodologie impattanti sull'ambiente e denunciando le realtà che impiegano processi non aderenti ai principi del commercio equo e solidale, al rispetto delle pari opportunità dei lavoratori e della dignità degli animali ecc. Oggi, consapevoli del rilievo della *brand image*, molte attività si attivano per procurare benessere, ad esempio, condividendo con i residenti in zone isolate impianti di illuminazione allestiti da fabbriche, oppure strade, parcheggi, aree verdi e così via.

---

<sup>19</sup> Uricchio A., *I tributi ambientali e la fiscalità circolare*, in *Diritto e pratica tributaria*, n. 5, 2017, p.12.

Sono proprio gli *stakeholders*, ovvero coloro che hanno interesse al corretto *modus operandi* delle imprese a costituire, oggi, la massima fonte di pressione sull'adozione di comportamenti attenti ai presupposti ESG da parte delle imprese. Proprio il loro giudizio è stato alla base dello sviluppo di pratiche sostenibili da parte delle imprese.

## 1.2 Sviluppo sostenibile e il rilievo degli stakeholders

A seguito degli interventi normativi, descritti nelle pagine precedenti, e dell'acquisizione, in ambito imprenditoriale, della cultura della sostenibilità, la 'mission aziendale' che è stata, storicamente, sempre basata sul perseguimento di profitti, si è progressivamente trasformata, virando nella direzione dell'obiettivo della soddisfazione di ogni interesse coinvolto dall'attività non limitando l'attenzione al proprio tornaconto.

Il termine *stakeholder* è stato introdotto nella cultura aziendalistica, nell'ottica di evidenziare la versatilità degli interlocutori riferendosi a tutti i 'portatori di interesse' che non si limitano, come anticipato, ai soli attori coinvolti nel processo produttivo (quali i lavoratori, i clienti, i fornitori, le banche ecc.) attraendo nella nozione l'intero ecosistema. Con il tempo, il rilievo dei "portatori di interesse" ha assunto un'importanza maggiore portando all'adozione della nozione di *stakeholder engagement* che ne ha elevato il tenore al punto da riconoscere a tutte le parti coinvolte, anche le generazioni future, il diritto all'ascolto e alla rendicontazione degli esiti dell'attività d'impresa<sup>20</sup>. La considerazione degli *stakeholders* si realizza tramite un *accountability*, ovvero una responsabilizzazione che fa ricorso ad una corretta e trasparente informazione circa le modalità di adempimento delle attività e degli eventuali impatti. Questi ultimi, tra l'altro, devono essere correttamente valutati ed assegnati alle rispettive fonti<sup>21</sup>.

Tecnicamente, la rendicontazione si realizza inserendo informazioni specifiche nel Bilancio di esercizio e nel Bilancio sociale ispirandosi al principio dell'*inclusività* ovvero prendendo in considerazione ogni necessità, attuale o futura, degli *stakeholders*. L'*inclusività* è un principio che comporta che già durante la gestione delle attività ci si sforzi di assumere decisioni che tengano conto degli interessi rappresentati, in particolare, quelli degli *stakeholders* privi di voce, categoria in cui rientrano le generazioni future e

---

<sup>20</sup>AA. V.V., *AccountAbility, Stakeholder Engagement Standard*, AA1000SES, 2015.

<sup>21</sup> Feng T., L. Su , C. Zhu e A.S. Sohal, *Customer Orientation for Decreasing Time-To Market of New Products: It Implementation as a Complementary Asset*, op. cit., p.925.

l'ambiente, nella sua accezione di mondo vegetale ed animale<sup>22</sup>. Lo *stakeholder engagement* ha diffuso la cultura della gestione di relazioni fiduciarie basate sull'impegno a distribuire valore *stakeholder-oriented*, coinvolgendo, anche, la pianificazione a tale scopo delle attività di comunicazione e di *marketing*<sup>23</sup>.

Lo *stakeholder engagement* prevede la creazione di 'valore economico e sociale' nei processi decisionali che, per essere realizzato, richiede un'iniziale mappatura dei *portatori d'interesse* aziendali, la prevalutazione degli interessi in gioco e la ponderazione delle istanze emerse, ovvero un'assegnazione di rilievo.

La mappatura descritta crea quattro principali categorie di *stakeholders*, così classificabili<sup>24</sup>:

- *Alta influenza/Alto interesse*: sono i "Promoter" che necessitano di essere sempre coinvolti nel processo decisionale essendo la loro rilevanza considerata fondamentale<sup>25</sup>;
- *Alta influenza/Basso interesse*: ovvero i "Latent", gruppi di pressione o *opinion leader*, in grado di influenzare le attività di un'impresa in quanto detentori di influenza sul pubblico;
- *Bassa influenza/Alto interesse*: i "Defender", in tal caso, si pensi, ad esempio, ai cittadini destinatari dei progetti d'impresa di cui è necessario conoscerne i bisogni reali;
- *Bassa influenza/Basso interesse*: sono gli "Apathetics", i gruppi che non detengono potere di influenza né interesse per le attività d'impresa.

Le attenzioni che le imprese riservano agli *stakeholders* vanno lette anche in virtù dei rischi che esse corrono nel non farlo, a tale proposito, Frooman ha introdotto la teoria dell'"influenza degli *stakeholders*' in cui analizza le azioni che questi ultimi possono attivare per contrastare l'attività aziendale lesiva dei propri interessi<sup>26</sup>. Si pensi ai boicottaggi o alle campagne denigratorie che impattano sull'immagine del *brand*, ai disinvestimenti improvvisi come le cessioni di azioni, ed altro, si tratta, in pratica, di varie azioni che costituiscono strumenti per difendersi dalle imprese che non soddisfano le attese degli *stakeholders*.

---

<sup>22</sup> Ibidem, AA1000SES, 2015.

<sup>23</sup> Ibidem, AA1000SES, 2015.

<sup>24</sup> Ibidem, AA1000SES, 2015.

<sup>25</sup> In tale contesto rientrano, ad esempio, i finanziatori del progetto, che presentano elevate aspettative rispetto all'attività proposta.

<sup>26</sup> Frooman J., *Stakeholder Influence Strategies*, (1999), *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp.191-205.

Frooman giunge a definire l'*engagement con gli stakeholders* come una scelta necessaria. Il rilievo dell'*engagement con gli stakeholders* è ben evidenziato nell'influenza di questi ultimi sulla *compensation policy* che ha, recentemente, visto l'introduzione del *Say on pay* un sistema di votazione che prevede che gli azionisti decidano, tramite voto, le remunerazioni del *management*, sempre più ancorate alla premialità riservata al raggiungimento di obiettivi ESG.

Dovendo rispondere all'azionariato, la società si impegna a rendicontare le proprie scelte remuneratorie rispondendo in merito alla necessità di garantire il più corretto impiego del capitale. Ciò spiega perché il ruolo in azienda del comitato remunerazione stia sempre più crescendo essendo volto a garantire che la politica di remunerazione sia appropriata (ovvero che consideri le *performance* raggiunte e i *target* specifici)<sup>27</sup>.

L'*engagement con gli stakeholders*, sebbene ben consolidato, presenta varie criticità in merito alla necessità di far convergere l'esigenza di detenere un'indipendenza operativa con il rispetto degli interessi in gioco. La risposta si basa sulla valutazione del 'valore aggiunto' ritraibile dalle varie opzioni confrontandolo con i costi associati a queste ultime (in cui rientrano le possibili ripercussioni degli *stakeholders*). In tal senso, se gli *stakeholders* vengono considerati come una sorta di risorsa da coinvolgere, potrebbero anche essere valutati accordi con i gruppi più influenti e stabilire obiettivi condivisi<sup>28</sup>. Il *modus operandi* delle imprese si è modificato anche a seguito della diffusione del fenomeno della "globalizzazione" che ha portato a confrontarsi con nuove culture e idee, ad esempio, si è compreso come, l'attività di *Mega Corporations* abbia esasperato i 'consumi di suolo'<sup>29</sup> concentrandosi solo sul raggiungimento dei massimi profitti che hanno portato ad ignorare gli effetti delle loro scelte sulla vivibilità. L'adeguamento delle imprese ai principi ESG ha portato alla diffusione di un nuovo stile gestionale riassunto nella *Corporate Social Responsibility* (CSR) che si basa sull'idea della gestione aziendale basata sulla considerazione degli impatti creati.

---

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> Rowley T. J., Moldoveanu, M., *When Will Stakeholders Groups Act? An Interest and Identity Based Model of Stakeholder Group Mobilization*. Academy of Management Review, 2003, p.215.

<sup>29</sup> Il consumo di suolo riguarda la perdita di una risorsa ambientale dovuta all'occupazione di superficie originariamente agricola, naturale o seminaturale (Commissione Europea, *Orientamenti in materia di buone pratiche per limitare, mitigare e compensare l'impermeabilizzazione del suolo*. Bruxelles, 15.5.2012, SWD (2012).

### 1.3 I nuovi orizzonti manageriali: la Corporate Social Responsibility

La ‘massimizzazione del profitto’ è stato, a lungo, l’unico obiettivo perseguito dalle imprese e l’allontanamento da tale presupposto non era immaginabile fino a pochi decenni fa.

La natura umana di *Homo oeconomicus* impedisce, infatti, che ci si accosti alle attività produttive un fine diverso da quello egoistico, tuttavia, i primi ripensamenti di tale assioma giunsero<sup>30</sup> già negli anni ’50 del XX secolo, con la diffusione di teorie economiche di matrice ‘collaborativa’ in cui la ‘cooperazione’ ha iniziato ad essere intesa come una strategia di tipo ‘win-win’<sup>31</sup> ovvero in cui tutte le parti avrebbero goduto di un vantaggio. Più tardi si è diffusa l’idea di un’*economia sociale* in cui, accanto alle considerazioni di obiettivi di natura quantitativa, si iniziarono ad insinuare quelli di tipo qualitativo introducendo nozioni come quelle di ‘esternalità negative’, indicative degli impatti sul benessere sociale cagionati da scelte individuali. Tra le soluzioni a tali problemi va ricordata l’imposta *pigouviana* che consisteva nell’applicare un tributo, il cui importo individuasse proprio il disvalore creato da chi aveva prodotto tali ‘esternalità’<sup>32</sup>. Ronald H. Coase arrivò a pubblicare un articolo il cui titolo fu *The Problem of Social Cost*<sup>33</sup> in cui il benessere sociale venne analizzato come un presupposto e la cui misura consisteva nel netto dei vantaggi e degli svantaggi. Facendo proprie tali considerazioni, nel 1970, l’economista M. Friedman arrivò a definire l’impresa come un ente che non deve limitarsi ad avere cura solo dei bisogni degli *shareholders* essendoci altri interessi in gioco<sup>34</sup>. Proprio negli anni ‘70 si diffusero i primi casi di boicottaggio di imprese che, nell’espletamento della loro attività, rivelavano di non rispettare gli animali, l’ambiente e i diritti umani e dei lavoratori<sup>35</sup>.

Le radici della “Responsabilità sociale di impresa” o “*Corporation Social Responsibility*” traggono origine da studi condotti negli anni ’30 e ’40 del secolo scorso, ad opera di C. J.

---

<sup>30</sup> Ad opera di economisti quali O. Morgenstern, A. Tucker, J. Von Neumann, J. Nash.

<sup>31</sup> Mariotti S. e Piscitello L., *Multinazionali, Innovazione e strategie per la competitività*, cit., p.78

<sup>32</sup> Arthur Cecil Pigou (1877-1959) è stato un economista britannico, i cui studi sull’economia del benessere sono ritenuti centrali dagli studiosi successivi.

<sup>33</sup> Che gli valse il premio Nobel per l’economia nel 1991.

<sup>34</sup> Friedman M., *Tax limitation, inflation and the role of government*, Dallas, Fisher Institute, 1978, p.67

<sup>35</sup> Il *fair trade* è il commercio equo e solidale.

Barnard (1938), J. M. Clark (1939) e T. Kreps (1940)<sup>36</sup> in cui venne descritta come<sup>37</sup> uno strumento che promuove, tramite le attività economiche, aspettative sociali.

La nozione si è arricchita, nel tempo, di nuove istanze che possono sintetizzarsi nel non promuovere ‘esternalità negative’. Nella definizione data dall’UE nel 2001, la *Corporate Social Responsibility* (CSR) viene indicata come l’azione volontaria finalizzata all’adozione di misure di rilievo *sociale ed ecologico nelle attività d’impresa, sia produttive che nei loro rapporti con le parti interessate*<sup>38</sup>. La Commissione Europea l’ha qualificata come<sup>39</sup>: “*The responsibility of enterprises for their impacts on society*”.

Con tale definizione lo spettro degli impatti sulla società viene ancorato a quanto delineato dall’OCSE e dall’ONU<sup>40</sup>. Oggi, l’acquisizione della nozione di CSR si impone nella cultura di impresa imponendo una nuova riflessione su concetti ormai noti, come quello dello ‘sviluppo economico sostenibile’ che si arricchisce di nuovi principi, più strutturati, quali l’adozione di un’adeguata *corporate governance*; l’attenzione ai diritti umani; alla salute e alla sicurezza; alla salvaguarda ambientale; alla gestione delle risorse umane; al coinvolgimento e rispetto delle comunità locali. La CSR, inoltre, ha attratto le iniziative filantropiche e di volontariato, la *customer satisfaction*, le politiche anticorruzione; la trasparenza e il bilancio. Nella definizione fornita dal *World Business Council for Sustainable Development*, la nozione di CSR rimanda alla detenzione di un ‘sistema’ flessibile in grado di realizzare vantaggio sociale<sup>41</sup>.

Essere CSR significa cambiare anche per adeguarsi alle istanze normative tra cui quelle dettate dalla Legge 280/15 che ha previsto la valutazione dell’impatto sociale in capo alle aziende. Con l’affermazione della cultura della sostenibilità le grandi società non considerano più la CSR un’opzione ma un impegno nei confronti del pubblico.

---

<sup>36</sup> Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S., *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures*, 2004, in [http://www.riseproject.org/DBL\\_Methods\\_Catalog.pdf](http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf).

<sup>37</sup> Carroll B., A., *Three-Dimensional Conceptual Model Of Corporate Social Perform*, *Academy of Management Review*, n.4, 1979, p.57..

<sup>38</sup> Libro Verde della Commissione europea del 18 luglio 2001.

<sup>39</sup> Comunicazione del 25 ottobre 2011 (n. 681).

<sup>40</sup> Ad esempio, agenzie come l’ILO.

<sup>41</sup> Rossi G., Propersi A., *Gli enti No Prof*, Feltrinelli, 2018, p.77.

## 1.4 L'innovazione sostenibile

La storia dell'umanità è una narrazione di continue spinte all'innovazione che, con costanza, hanno tracciato il cammino verso il "progresso", un fenomeno dinamico tuttora in corso.

L'innovazione è una tensione umana alimentata dal desiderio di migliorare le condizioni presenti e, con esse, la vita dell'uomo. Il termine "innovare" ha una derivazione latina, essendo composto dalla particella "in" e dalla parola "*novare*" ovvero "*fare nuovo*", che rimanda all'apporto di cambiamenti finalizzati al miglioramento della realtà presente. L'istinto umano ha da sempre mostrato il suo verso innovativo nella ricerca di "nuovi modi" per fare le cose e nell'individuare le proprietà detenute dalle risorse in modo da ottenere qualcosa di utile dalla loro combinazione.

Le innovazioni non si rinvencono unicamente nelle grandi invenzioni quanto anche nelle modifiche a quanto già esistente, finalizzate all'ottenimento di miglioramenti di varia natura. Joseph Schumpeter<sup>42</sup> individuò nella figura dell'imprenditore-innovatore il principale attore socioeconomico da cui attendersi il compimento del processo innovativo, a suo avviso lo sviluppo dell'intera economia si concretizzerebbe tramite l'innovazione creatrice, che è prerogativa delle aziende.

Schumpeter distinse le "invenzioni" dalle "innovazioni" indicando, le prime, come degli apporti forniti dall'intelletto umano allo sviluppo tecnologico, come progetti o semplici idee per ricavare nuovi prodotti o sistemi di produzione. Le invenzioni possono, o meno, apportare una concreta utilità, nel caso in cui riescano a farlo, esse si concretizzano in un'innovazione. Lo studioso definì "innovazione" l'attività idonea a far sì che il pubblico si avvantaggi di un nuovo prodotto, procedimento o sistema, in altri termini, essa si concretizza solo se riesce a tradursi in un'applicazione commerciale. Da un punto di vista tecnico, l'innovazione può richiedere una lunga attività di Ricerca & Sviluppo, di creazione di prototipi e di sperimentazioni costose e, a volte, nocive per l'ambiente e, spesso, può richiedere un impiego di notevoli quantità di risorse, tale da renderla poco utile in considerazione delle spese. Innovare, secondo Schumpeter, non ha, unicamente, una funzione tecnica volta alla creazione di nuovi prodotti o procedimenti, potendosi

---

<sup>42</sup> Joseph Schumpeter (1883-1950) è stato un economista di nazionalità ceca, noto, soprattutto, per le sue ricerche sullo sviluppo.

ritenere “innovazione” anche le semplici novità introdotte nella modalità organizzative e di *management* così, come, la scoperta di nuove fonti di approvvigionamento.

Qualunque ne sia la configurazione, l’innovazione, per quanto osservato, si identifica con un’idea che prende corpo e che modifica stati di fatto. Uno degli aspetti che hanno contribuito alla diffusione delle innovazioni è consistito nella loro difesa giuridica, infatti, in alcuni casi, per difendere le invenzioni da appropriazioni di altri, le aziende procedono con la loro brevettazione o con accordi di riservatezza che vengono stipulati con i collaboratori. La “proprietà intellettuale” (PI), in generale, si riferisce all’apparato di principi giuridici che mirano a tutelare i frutti dell’inventiva e dell’ingegno umano ed è tutelabile tramite brevetti, marchi e diritti d’autore, a seconda dell’oggetto della tutela<sup>43</sup>. Per una maggiore tutela l’OMPI<sup>44</sup> suggerisce alle aziende l’adozione di alcuni accorgimenti specifici. In *primis*, la compagine aziendale dovrebbe essere sempre informata circa le politiche perseguite, inoltre, in base alla tipologia di Proprietà Intellettuale posseduta, le imprese dovrebbero scegliere lo strumento più adatto, valutando il tipo di protezione necessario, la durata che si intende garantire ed il costo ad esso associato.

Con la diffusione della sostenibilità in azienda, l’innovazione sta registrando nuovi indirizzi, per lo più tesi a garantire l’impiego di strumenti e tecniche poco impattanti, introducendo nuove figure professionali, a cui vengono affidate le funzioni di raccolta delle idee e di dividerle con la “progettazione” individuando, successivamente, quelle che più si prestano ad essere elaborate in base alla loro aderenza alle implicazioni normative che sostengono la responsabilità d’impresa.

A sostegno dell’innovazione sostenibile sono state introdotte pubbliche sovvenzioni tese a finanziare progetti innovativi e, in particolare, quelli in grado di garantire tecnologie meno impattanti. Un’ulteriore prassi che si sta sviluppando negli ultimi anni è quella che coinvolge gli innovatori dislocati in *team* di ricerca posizionati in differenti ambiti geografici, vi fanno ricorso, soprattutto, le multinazionali che si avvantaggiano di risorse versatili offrendo l’accesso a più fonti esterne alle quali è possibile attingere tramite attività di *boundary-spanning*<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Sirotti Gaudenzi A., *La tutela dei diritti di privativa*, UTET, 2010.

<sup>44</sup> Organizzazione Mondiale per la Proprietà Intellettuale.

<sup>45</sup> *Boundary spanning* è un termine impiegato per descrivere gli sforzi che un’organizzazione sostiene per stabilire connessioni sia all’interno che all’esterno, Lerner J. E. e Tirole T., *Efficient Patent Pools*, working

L'attività d'impresa "sostenibile" assume differenti configurazioni che variano a seconda dell'ambito settoriale in cui opera così, ad esempio, in quello della "moda" si sta assistendo all'impiego di nuovi materiali frutto dell'attività di R&S. Il capitolo che segue analizza la declinazione della sostenibilità in tale settore.

## CAPITOLO II

### LA SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE “MODA”

#### 2.1 Il ruolo della innovazione sostenibile nel comparto “moda”

Negli ultimi anni, come illustrato nelle pagine precedenti, gli *stakeholders* stanno incoraggiando le imprese manifatturiere ad impegnarsi nella conduzione di un’attività orientata alla sostenibilità, cercando di fare coniugare gli obiettivi aziendali con la difesa ambientale oltre che con la valorizzazione di scopi sociali<sup>46</sup>.

Nel settore tessile e abbigliamento, in particolare, anche a causa del particolare impatto inquinante della catena di approvvigionamento (*supply chain*) e produzione, l’acquisizione dei principi di sostenibilità si presenta come una vera sfida. Ad oggi, il comparto sembra ancora non adeguato alle esigenze dettate dalla sostenibilità e, laddove il tema viene affrontato, lo si fa, soprattutto, riservando attenzione all’aspetto ambientale, tralasciando le altre accezioni che pure esistono.

Data la frammentarietà della *supply chain* che caratterizza il settore “moda”, l’introduzione dei principi della sostenibilità ha richiesto un cambio di mentalità, acquisizione di nuove conoscenze, sviluppo di nuovi prodotti, processi e servizi allo scopo di renderli idonei ad apportare benefici economici, sociali e ambientali. Anche le innovazioni sono state approntate assicurando che la soddisfazione delle esigenze attuali non limiti le generazioni future. Osservando il settore si trae che nella ricerca dei fattori (o *drivers*) dell’innovazione sostenibile ci si è concentrati, soprattutto, sull’aspetto ambientale e sullo sviluppo di nuovi prodotti, evidenziando che la sostenibilità, è stata intesa nell’accezione del riutilizzo e riciclo dei materiali.

Visitando i siti dei *brand* più noti, in particolare quelli che si occupano di moda di lusso, si può leggere un impegno avente una prospettiva “*Triple Bottom Line*” (tbl) che vede l’impegno delle imprese in veste competitiva, perseguire in modo congiunto obiettivi economici, sociali e ambientali<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Barbieri, J.C., Vasconcelos T., Andreassi F.C.D. Vasconcelos D., *Innovation and Sustainability: New Models and Propositions*. Rae-Revista de Administração de Empresas, 50, n. 2, 2006, p.146-154.

<sup>47</sup> Boer H. e W.E. During, *Innovation, What Innovation? A Comparison Between Product, Process and Organizational Innovation*. International Journal of Technology Management 22, n. 1-3, 2016, pp.83-107.

Si può anche osservare il ricorso ad uno *storytelling* che vede le aziende descriversi in un contesto evolutivo che oggi le delinea come protagonisti attenti a contenere i consumi di energia, a razionalizzare i processi produttivi, a ridurre gli scarti, e a progettare e produrre oggetti che non presentano un impatto eccessivamente negativo sull'ambiente.

Tra gli impegni assunti dalle imprese del settore “moda”, sembrano particolarmente diffusi quelli che rimandano alla salvaguardia della salute e dei diritti dei lavoratori, oltre che dei consumatori e l'instaurazione di relazioni trasparenti con le comunità. La necessità di una moda più sostenibile è emersa, per la prima volta, negli anni “60 del secolo scorso, quando i consumatori hanno iniziato a rendersi conto dell'impatto che la produzione di capi di abbigliamento aveva sull'ambiente<sup>48</sup> anche se sarebbe stato un avvenimento specifico a costituire la vera svolta.

Si tratta dell'incidente che vide il crollo della fabbrica Rana Plaza. Il crollo avvenne il 24 aprile 2013, e vide un edificio di otto piani cedere a Savar, nell'Area di Dacca, capitale del Bangladesh. Alla fine delle operazioni di soccorso si contarono 1.134 vittime e 2515 feriti.

L'evento diffuse un interesse per la sostenibilità e le pratiche etiche nel settore della moda<sup>49</sup> che ebbe termine con l'inserimento di maggiori controlli lungo la catena di approvvigionamento e produzione. Si è trattato del più devastante incidente avvenuto in una fabbrica tessile, nell'edificio erano operative alcune fabbriche di abbigliamento, un istituto di credito, appartamenti e numerosi negozi. Giorni prima del cedimento, la presenza di crepe aveva portato alla chiusura delle varie attività, ad eccezione delle fabbriche tessili che avevano continuato a produrre<sup>50</sup>. Appena due giorni dopo il crollo, i lavoratori tessili delle zone industriali di Dacca, iniziarono a scioperare e a dare vita a violenze urbane, distruggendo veicoli, edifici commerciali e attaccando fabbriche di abbigliamento accusate di sfruttare i lavoratori con turni molto lunghi.

Tali disordini richiamarono l'attenzione dell'opinione pubblica e delle autorità circa le condizioni in cui operavano gli operai in tali realtà, i dibattiti si diffusero in tutto il mondo e fecero emergere le condizioni di lavoro del comparto tessile, un settore altamente

---

<sup>48</sup> Jung, S. e B. Jin, *A Theoretical Investigation of Slow Fashion: Sustainable Future of the Apparel Industry*, International Journal of Consumer Studies, n. 38, 2014, pp. 510-519.

<sup>49</sup> Seuring, S. e M. Müller, *From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management*. Journal of Cleaner Production 16, n. 1, 2018, p.45.

<sup>50</sup> Ai lavoratori fu infatti ordinato di tornare il giorno successivo, giorno in cui l'edificio ha ceduto, collassando durante le ore di punta della mattina.

reddizio, ed inquinante. Emerse anche che i *luxury brands* occidentali si servivano di tali realtà per la produzione di molte fasi della filiera.

Si iniziò, così, la ricerca di soluzioni specifiche per rendere il “settore moda” più umano e meno impattante che vide molti *brands* impegnarsi, pubblicamente, in tal senso.

La “moda sostenibile” presenta, però, una sorta di ossimoro in quanto presuppone che i prodotti d’abbigliamento abbiano un ciclo di vita breve essendo destinati ad un rinnovo stagionale e ciò contrasta con la prospettiva di lungo termine, tipica della sostenibilità. Ciò premesso, tra le soluzioni più appropriate vi è la trasformazione della catena del valore da “lineare” a “circolare”, riutilizzando gli scarti di lavorazione nel processo produttivo.

Tale soluzione, tra l’altro, aumentando i posti di lavoro, consente la nascita di attività post-vendita (che si occupano del riutilizzo, del riciclo e della rigenerazione) volte a generare valore anche dai capi d’abbigliamento dismessi<sup>51</sup>. L’economia circolare comporta l’evoluzione da un sistema lineare, attualmente basato sul consumo, sullo spreco delle risorse e su un approvvigionamento continuo di materie prime, ad un modello basato sulla rigenerazione e sulla riutilizzazione degli scarti, ottenendo, così, una *chain* d’approvvigionamento impostata su un “sistema a circuito chiuso”<sup>52</sup>, dunque virtuoso.

La ricerca della sostenibilità nel settore “moda” mira a garantire che le attività attuali non limitino la gamma di opzioni economiche, sociali e ambientali future<sup>53</sup>. La sostenibilità si coniuga un’innovazione continua anche volta allo sviluppo di nuovi prodotti, processi e modelli di *business* tesi a valorizzare la circolarità<sup>54</sup>. L’“innovazione sostenibile” nel settore moda si sviluppa, dunque, tramite la produzione, l’assimilazione o l’ottenimento di prodotti, processi produttivi e metodologie operative o di *business* di portata innovativa oppure con miglioramenti significativi delle attuali procedure tali da apportare benefici di natura economica, sociale ed ambientale<sup>55</sup>. In altri termini, un’impresa operativa nel settore moda sarà ritenuta socialmente responsabile quando le

---

<sup>51</sup> Pal R., *Sustainable Value Generation through Post-Retail Initiatives: An Exploratory Study of Slow and Fast Fashion Businesses*. In *Green Fashion*. Singapore, Springer, 2016, pp.127-158.

<sup>52</sup> Strähle, J. e F.S. Matthaei. *The Value Chain of a Branded Second Hand Store – Possible Activities to Be Integrated by A Conventional Fashion Brand*. In *Green Fashion Retail*. Singapore, Springer, 2017, pp. 175-198.

<sup>53</sup> Ibidem.

<sup>54</sup> Ibidem.

<sup>55</sup> Barbieri C., Vasconcelos T., Andreassi F.C.D. Vasconcelos D., *Innovation and Sustainability: New Models and Propositions*. *Rae-Revista de Administração de Empresas*, cit., p.123.

sue innovazioni di prodotto, di processo e di *business model* si dimostrano in grado di determinare risultati positivi per gli *shareholders*, senza dimenticare di proteggere l'ambiente e di creare valore per la società<sup>56</sup>.

L'“innovazione sostenibile” si presenta, anche, come strumento competitivo, idoneo ad operare nei mercati in continua evoluzione<sup>57</sup>.

Oggi, osservando le aziende operative nel settore, si assiste alla diffusione di *modus operandi* particolarmente responsabili, ciò sia in ambito nazionale che internazionale (ciò accade, soprattutto, tra quelle di maggiori dimensioni)<sup>58</sup>.

A sancire l'orientamento descritto contribuisce l'acquisizione della “sostenibilità” come valore fondamentale della gestione aziendale in quanto impone obiettivi sani e condivisi come quelli di ottenere vantaggi in termini di risparmio energetico e idrico, riduzione degli sprechi di materiali in un impegno con il futuro<sup>59</sup>. Inoltre, la sostenibilità nel settore moda si insinua nella cultura dell'“efficienza” che considera le *performance* economiche al pari di quelle ambientali. L'investimento nelle tecnologie e nelle innovazioni “*green*” si sta imponendo, infatti, anche in virtù delle *performances* ottenute e della *brand image* acquisita con l'adozione delle pratiche descritte<sup>60</sup>. Rispetto a questo ultimo punto, non sono rari i casi di iniziative sostenibili nel settore dovute al solo opportunismo d'immagine, ovvero alla ricerca di un accoglimento dei principi di sostenibilità al solo scopo di attrarre la benevolenza del pubblico, infatti, molto spesso, si tratta di iniziative che si rivelano, poi, *greenwashing*, ovvero sostenibilità di facciata<sup>61</sup>.

La sostenibilità nel settore moda è anche necessaria per ottemperare alla normativa che impone alcuni procedimenti specifici: ciascuna fase della filiera tessile deve, infatti, attenersi alle prescrizioni *standard* ambientali stabilite dal legislatore che vedono ciascun

---

<sup>56</sup> Ibidem.

<sup>57</sup> Cedrola, E. e L. Battaglia, *Country-of-Origin Effect and Firm Reputation Influence in Business-to-Business Markets with High Cultural Distance*, Journal of Global Scholars of Marketing Science 23, n. 4, 2013, p.394.

<sup>58</sup> Ibidem.

<sup>59</sup> Cedrola, E., L. Battaglia e A.G. Quaranta, *International Entrepreneurship and Performance: What Are the Important Factors in Markets with High Cultural Distance?* In The Changing Global Economy and Its Impact on International Entrepreneurship, a cura di H. Etemad, S. Denicolai, B. Hagen e A. Zucchella. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2016, p.66.

<sup>60</sup> Ibidem.

<sup>61</sup> Boer H. e W.E. Daring, *Innovation, What Innovation? A Comparison Between Product, Process and Organizational Innovation*. International Journal of Technology Management 22, n. 1-3, 2016, pp.82-84.

*partner* della catena di fornitura essere tenuto ad operare in condizioni di lavoro responsabili e nel rispetto di limiti nei volumi produttivi<sup>62</sup>.

Le prescrizioni normative rivolte al settore moda mirano a ridurre gli effetti inquinanti sull'ambiente che si osservano, soprattutto, nell'uso intensivo di prodotti chimici, pesticidi e ingenti quantitativi di acqua. Inoltre, come si è visto, il settore presenta criticità in merito al trattamento dei lavoratori impegnati nelle produzioni, ciò a causa dell'adozione di strategie di esternalizzazione e delocalizzazione nei Paesi del terzo mondo, che ha comportato il ricorso a manodopera sottopagata e impiegata a condizioni che non tengono conto dei loro diritti<sup>63</sup>.

Oltre a tali aspetti a esporre tali industrie al rischio di mancato rispetto dei principi di sostenibilità si pone la complessa articolazione del sistema produttivo, che coinvolge altre industrie, tra cui quella chimica e agro-alimentare. Sviluppare strategie sostenibili richiede, nel settore moda, che vi sia una trasformazione della stessa filiera volta a ridurre gli impatti sull'ambiente, a contenere i consumi di risorse, a ridurre gli sprechi e, soprattutto, a rispettare la salute e i diritti dei lavoratori e dei consumatori.

Nell'industria della "moda", caratterizzato dalla parcellizzazione delle lavorazioni, è necessario intervenire in ogni specifica fase del processo produttivo nella consapevolezza che i contenuti disvaloriali di una di esse si trasferiscono, automaticamente, in quelle successive.

---

<sup>62</sup> Cedrola, E., L. Battaglia e A.G. Quaranta, *International Entrepreneurship and Performance: What Are the Important Factors in Markets with High Cultural Distance?* cit., p.88.

<sup>63</sup> Cedrola, E. e L. Battaglia, *Country-of-Origin Effect and Firm Reputation Influence in Business-to-Business Markets with High Cultural Distance*, cit., p.78.

Tab. n.1: Interventi migliorativi nelle singole fasi del processo

| <b>Fasi del processo</b>          | <b>Interventi</b>  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Fornitura di materie prime</b> | <i>Basso impatto ambientale; basso impatto energetico; materiali derivanti da riciclo, fonti rinnovabili; Commercio equo e in generale fair trade.</i>   |
| <b>Produzione</b>                 | <i>Riduzione del consumo di energia; riutilizzazione dell'acqua nelle fasi manifatturiere del processo; adozione di tecnologie a basso consumo energetico; riciclo degli scarti e degli avanzi della produzione.</i> |
| <b>Logistica</b>                  | <i>Razionalizzazione dei flussi di trasporto; utilizzo dei veicoli a basso consumo energetico; abolizione, dove possibile, del packaging.</i>  |
| <b>Promozione</b>                 | <i>Ricorso ad allestimenti e ad arredi eco-compatibili; strumenti di comunicazione a basso impatto.</i>  |
| <b>Ciclo di vita finale</b>       | <i>Riciclo; riutilizzi e cura della biodegradabilità.</i>  |

Fonte: Elaborazione personale

La configurazione “circolare” della *supply chain* è l’obiettivo cui si deve tendere nel lungo termine e mira al raggiungimento della “sostenibilità”, anche arrivando a creare valore dai rifiuti ottenuti dal processo, semplicemente riutilizzandoli.

Tali temi sono, però, ancora troppo sedimentati nell’ambito del *marketing* delle imprese operative nel settore che puntano a rendere un’immagine di sé attenta alla *green economy* presso il pubblico, divenuto, negli ultimi anni, particolarmente sensibile al tema.

La ricerca di una *captatio benevolentiae* vede molte aziende del settore comunicare politiche *green* mai effettivamente realizzate, oppure, il rifiuto dell’uso di materie prime ritenute lesive il cui impiego è, in realtà, vietato dalla legge. Si tratta del fenomeno del “*greenwashing*” ovvero del ricorso ad una falsa rappresentazione dei fatti al solo scopo di acquisire un’immagine *green* presso il pubblico. Tramite il *Greenwashing* ci si appropria di virtù che vengono associate al *brand* agendo su una comunicazione non veritiera delle *policies* perseguite e traducendo in *marketing* uno scopo molto più nobile quale è quello di ridurre gli impatti sull’ambiente.

Il termine *Greenwashing* significa lavare con il verde e fa riferimento al tentativo di tali società di oscurare le proprie responsabilità di impatto ambientale dichiarando l’avvio di iniziative per la sostenibilità mai perseguite oppure di risultati mai raggiunti. Gli ambientalisti, attenti al tema, hanno previsto la pubblicazione, a cadenza annuale, del

*Greenwashing Report*<sup>64</sup>, che rende pubbliche le reali politiche aziendali intraprese dalle imprese e gli impatti associati, denunciando, più volte, l'abuso "dichiarativo" nel settore "moda", come l'uso di etichette falsate in cui vengono descritti gli impieghi di materie prime *green* che non trovano conferma nelle analisi effettuate sui prodotti (in molti casi, le indicazioni di prodotto esaltano aspetti *green* che sono imposti dalla legge, ad esempio, il mancato impiego di CFC, che sono dei gas vietati in UE dal 2003).

## 2.2 Modelli di business sostenibile nel settore moda

La sostenibilità nel sistema produttivo dei prodotti "moda" rimanda sia alla dimensione ambientale che a quella sociale, temi ritornati alla ribalta a seguito della crescita dell'attenzione in conseguenza della diffusione della *fast fashion* nella filiera<sup>65</sup>.

La *fast fashion* ha generato problemi anche in termini di *waste management*<sup>66</sup> portando alcune imprese ad una riflessione avente ad oggetto la longevità del capo di abbigliamento fin dal momento della sua progettazione. Oltre a tali temi, l'attenzione viene riservata alla dimensione sociale collegata all'*offshoring* che caratterizza il settore moda, e che evidenzia la perdita di rigore nelle politiche di *outsourcing*<sup>67</sup>. Non è solo il fenomeno del *fast fashion* ad essere interessato dalla dimensione della sostenibilità, ma l'intero sistema moda, anche quello che impiega processi attenti e selezionati<sup>68</sup>. In generale, oggi, le imprese del lusso sono chiamate a sviluppare e considerare la sostenibilità come uno dei *driver* della loro offerta<sup>69</sup>. Si tratta di attenzioni che sono derivate da polemiche sviluppatasi a seguito della conoscenza di alcune pratiche diffuse nel settore "lusso", comportanti la distruzione di capi di abbigliamento rimasti invenduti. In tale contesto culturale, la sostenibilità e l'innovazione-sostenibile hanno assunto una rilevanza particolare per il "sistema moda" arrivando a rappresentare fonte di innovazione dei modelli di *business* delle imprese. La letteratura ha introdotto la nozione di *sustainable*

---

<sup>64</sup>Montera R., *L'internazionalizzazione sostenibile delle imprese multinazionali: Mito o realtà?*, L'industria, Rivista di economia e politica industriale 37, n. 1, 2016, p.88

<sup>65</sup>Corbellini E., Marafioti E., *La CSR nella moda*. Economia e management 3, Milano, 2013, p.14

<sup>66</sup>Di Tullio, P., D. Valentinetti e M.A. Rea, *The Competitiveness of Firms through the Sustainable Business Model: A Decade of Research*, L'industria, Rivista di economia e politica industriale 39, n. 3, 2018, p.357.

<sup>67</sup>Come è evidente, ad esempio, nella scelta effettuata da alcuni marchi internazionali nelle politiche di sourcing realizzate successivamente all'incidente del Rana Plaza a Dacca in Bangladesh.

<sup>68</sup>Frisa M.L., *Il bello e il buono. Le ragioni della moda sostenibile*. Venezia, Marsilio, 2011, p.88.

<sup>69</sup>Ibidem.

*fashion* ad indicare proprio la diffusione di un'eterogenea serie di iniziative imprenditoriali che fanno della sostenibilità l'elemento centrale del valore offerto<sup>70</sup>.

Anche la co-creazione con altri soggetti assume un rilievo particolare nel contesto sostenibile costituendo un terreno di condivisione tra l'impresa ed altri *stakeholders* nell'ottica di produrre nuove proposte di valore<sup>71</sup>. Todeschini et al. (2017), hanno approfondito il tema concentrando l'attenzione sul possibile *modello di business* adottabile nel settore "moda" evidenziando alcune macrotendenze presenti nel comparto. Ad avviso dei due autori, in tale settore è necessario impostare il *modello di business* prestando particolare attenzione alla "comunicazione ai consumatori" circa le misure adottate per rendere la moda sostenibile, inoltre, si suggerisce di porre enfasi sull'adozione di un'economia "circolare" per il capo di abbigliamento e sulla diffusione delle pratiche di *Corporate Social Responsibility* che si auspicano estese a tutto il sistema moda, ovvero ad ogni fase della filiera.

Un modello di *business* adeguato alle istanze della sostenibilità dovrà tenere conto anche dell'affermazione della *sharing economy* e delle opportunità che possono derivare dall'adozione di nuove tecnologie meno impattanti<sup>72</sup>. Il ruolo dei consumatori consapevoli è stato oggetto di vari studi settoriali in cui si è cercato di risalire alla loro influenza rispetto alle politiche sostenibili, d'altronde, già dagli inizi della diffusione del *pret a porter*, le linee di abbigliamento sono state ideate, spesso, proprio facendo attenzione alle istanze del pubblico cercando di anticiparne i gusti tanto che sempre più consumatori sembrano apprezzare tematiche come lo "*slow fashion*"<sup>73</sup> che promuove "*ethical conduct, reduced fashion production and purchasing quality over quantity clothing*"<sup>74</sup>.

Ancorché la sostenibilità sia un tema pervasivo a livello delle attività di consumo, permane, tuttavia, un divario tra l'apprezzamento verso *brand* sostenibili nella moda ed il reale comportamento di acquisto<sup>75</sup>.

---

<sup>70</sup> Di Tullio P., D. Valentinetti e M.A. Rea, *The Competitiveness of Firms through the Sustainable Business Model: A Decade of Research*, cit., p.87

<sup>71</sup> Ibidem

<sup>72</sup> De Brito M.P., V. Carbone e C. Meunier Blanquart, *Towards a Sustainable Fashion Retail Supply Chain in Europe, Organisation and Performance*. International Journal of Production Economics 114, n. 2, 2008, p. 533.

<sup>73</sup> Cedrola, E. e L. Trabaldo Togna, *Eccellenze italiane. Internazionalizzazione ed ecosostenibilità del distretto tessile Biellese*, Milano Pearson, 2020, p.107.

<sup>74</sup> De Brito, M.P., V. Carbone e C. Meunier Blanquart, cit., p.501

<sup>75</sup> Ibidem

Nonostante ciò, anche in virtù delle scelte dei *competitors*, la sostenibilità costituisce una componente centrale del modello di *business* delle imprese, trattandosi di aspetti che comportano una particolare criticità in quanto esiste, come si è detto, una contrapposizione tra obiettivi economici di *performance* e “orientamento” alla sostenibilità<sup>76</sup>.

Nelle imprese del *fashion* la diffusione della sostenibilità avviene a diversi livelli e con diverse pratiche, ad esempio, alcune pratiche riguardano l’assortimento proposto, così, le grandi imprese del *fast fashion* hanno, infatti, sviluppato e prodotto *sustainable collections*<sup>77</sup> con l’integrazione nell’offerta di collezioni prodotte con l’impiego di nuovi materiali, con materiali biologici o con materie *certificate fair trade*<sup>78</sup>. In generale, nel “sistema moda” si assiste ad un ampliamento delle offerte, prevedendo collezioni sostenibili che puntano, soprattutto, a ricevere l’apprezzamento dalle nuove generazioni<sup>79</sup>. Non mancano esempi di imprese che, acquisendo i principi dell’economia circolare, hanno incrementato l’impiego di prodotti riciclati o iniziato la raccolta di capi usati direttamente nei propri punti vendita<sup>80</sup>. Alcune imprese hanno riprogettato il loro intero modello di *business* proprio al fine di finalizzarlo al raggiungimento di un profilo sostenibile.

Oggi si possono osservare brand che si offrono come *best practice* come il brand Stella McCartney, nota *designer* di modelli di lusso, che viene considerato tra i principali *leader* della sostenibilità<sup>81</sup>. Il brand *People Tree*, invece, è noto per abbracciare i principi della *World Fair Trade Organization* (WFTO), l’associazione che si occupa di commercio equo e solidale. In linea generale, presupposti di produzione sostenibile sono, oggi, diffusi nella quasi totalità dei brand di *luxury fashion*.

---

<sup>76</sup> Ibidem

<sup>77</sup> Lion A., L. Macchion, P. Danese e A. Vinelli, *Sustainability Approaches within the Fashion Industry: The Supplier Perspective*. Supply Chain Forum, An International Journal 17, n. 2, 2016, pp.95.

<sup>78</sup> Ibidem.

<sup>79</sup> Ibidem.

<sup>80</sup> Cedrola, E. e L. Trabaldo Togna, *Eccellenze italiane. Internazionalizzazione ed ecosostenibilità del distretto tessile Biellese*, cit., p.503.

<sup>81</sup> Ibidem.

### 2.2.1 Sostenibilità di prodotto e di processo

Nel “settore moda”, gli interventi sul prodotto finalizzati a renderli sostenibili si realizzano agendo su tre livelli: 1) materie prime, 2) stile e 3) sviluppo del prodotto. Occorre chiarire che, rispetto alle altre due forme, l’innovazione ricercata nelle materie prime utilizzate richiede un progresso tecnologico maggiore.

L’utilizzo di fibre nuove e di tessuti riciclati, sviluppati, spesso, allo scopo di distinguere il *brand* dagli altri, è un esempio di tale forma di innovazione<sup>82</sup>.

L’innovazione di prodotto finalizzata a renderlo “sostenibile” necessita, comunque, anche di nuovi *modus operandi* riguardo alla lavorazione, ciò sia se si impiegano fibre artificiali che naturali. I processi che impiegano fibre artificiali si distinguono per necessitare di una notevole quantità di energia elettrica, ciò spiega perché molte aziende riciclano i materiali e investono nella ricerca di nuovi biopolimeri. Le fibre naturali, invece, provocano un notevole impatto ambientale derivante dallo sfruttamento di terra, acqua e sostanze chimiche, in particolare di pesticidi necessari alle colture delle piante da cui si ricavano i tessuti. Ciò premesso, la produzione sostenibile lungo tutta la “*supply chain*” si basa su alcune leve quali la fornitura di materie prime a basso impatto ambientale, basso impatto energetico, materiali derivanti da riciclo, fonti rinnovabili, iniziative *fair trade* (o commercio equo), processi che riducono il consumo energetico e che riutilizzano l’acqua nelle fasi manifatturiere, fino al ricorso a nuove tecnologie meno impattanti e al riciclo degli scarti e degli eccessi di produzione.

Il settore si avvale del contributo determinante della funzione “logistica” che, nel processo sostenibile, contribuisce a creare una particolare razionalizzazione e, tramite l’adozione di veicoli poco impattanti, aiuta a ridurre l’inquinamento. Un altro aspetto della sostenibilità nel settore è la riduzione del *packaging*. Nel contesto promozionale, invece, oltre all’impiego di allestimenti e arredi eco-compatibili, si fa sempre più ricorso a forme di comunicazione dirette che limitano gli sprechi.

Da un punto di vista tecnico-produttivo, la filiera tessile e moda si avvale di varie fasi di cui, le più inquinanti, sono la “tintura” e il “finissaggio” che causano, da sole, l’85% del consumo di acqua, il 75% del consumo di energia e il 65% dell’uso dei prodotti chimici<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> Cedrola E. e L. Trabaldo Togna, *Eccellenze italiane. Internazionalizzazione ed ecosostenibilità del distretto tessile Biellese*, cit., p.506.

<sup>83</sup> Cedrola, E. e L. Trabaldo Togna, *Eccellenze italiane. Internazionalizzazione ed ecosostenibilità del*

Il ricorso a materie prime rinnovabili comporta l'impiego di fattori come la canapa, la ginestra, il cocco, il bambù, l'ortica, la ramia, la soia e il mais<sup>84</sup>. Negli ultimi anni molte ricerche si stanno concentrando sulla trasformazione in fibre tessili a partire da soia, latte, chitosano, vino, tè e birra<sup>85</sup>. Lo stile ricercato nei capi di abbigliamento dunque è esso stesso oggetto di innovazione andando a soddisfare esigenze simboliche di salvaguardia dell'ambiente. Nell'industria della moda l'innovazione dello stile viene spesso ottenuta ricorrendo all'artigianato tradizionale che, nel segmento del lusso, trasferisce significati positivi o le percezioni del *brand* connotandolo di naturalezza (peraltro, fino al XX secolo, proprio grazie ai ricorsi all'artigianato, la moda era considerata un'industria sostenibile)<sup>86</sup>.

Per ciò che attiene alla resa del processo in modalità “sostenibile”, un aspetto da non trascurare è la modifica della prospettiva interna nonché delle relazioni che l'impresa intrattiene con le aziende facenti parte dell'intera catena di fornitura. La trasformazione sostenibile di processo, nel “settore moda”, ha un obbligo di coordinare l'ottenimento dei prodotti con la preservazione della qualità, tradizione e cultura<sup>87</sup>. Ciò premesso, una volta introdotta una produzione di tipo “sostenibile”, occorrerà rendersi competitivi e tra le leve funzionali a tale scopo, rientra il fattore “competitività”.

### 2.3 La tracciabilità

La tracciabilità di un prodotto consiste nella descrizione dettagliata delle fasi che lo hanno realizzato. Rispetto al settore tessile, nel 2019 l'Unece<sup>88</sup>, la Commissione economica per l'Europa dell'ONU ha sviluppato uno studio preparatorio *Textile 4Sdg12* dedicato alla *Transparency in textile value chains in relation to the environmental, social and human health impacts of parts, components and production processes*. Lo studio ha evidenziato la necessità di rendere tracciabile e trasparente il settore che si caratterizza per

---

*distretto tessile Biellese*, cit., p.507.

<sup>84</sup> Ibidem.

<sup>85</sup> Ibidem.

<sup>86</sup> Caniato F., M. Caridi, C. Castelli e R. Golini, *Supply Chain Management in the Luxury Industry: A First Classification of Companies and Their Strategies*. International Journal of Production Economics 133, n.2, 2011, p. 621.

<sup>87</sup> Ibidem

<sup>88</sup> *United Nations Economic Commission for Europe*

un'ampiezza superiore alla media, coinvolgendo vari produttori, il che rende difficile la raccolta completa delle informazioni che presiedono alla produzione.

Grazie alle nuove tecnologie, le aziende possono tenere traccia dei dati che riguardano la sua conformità o l'occupazione impiegando i dispositivi mobili che operano a vari livelli della filiera e, essendo collegati tra loro, consentono un quadro del prodotto che garantisce la trasparenza ovvero la conoscenza di ogni aspetto del processo.

Molte aziende che partecipano alla filiera sottoscrivono servizi di *due diligence* in cui terzi accedono ai processi rilevandone le caratteristiche. Oggi è possibile riferirsi a specifici KPI (*Key Performance Indicators*) interni finalizzati a monitorare le *performance* del sistema mostrandone le percentuali di impatto o di consumo di risorse<sup>89</sup>.

I vari indicatori KPI vengono applicati alle singole fasi del processo, rendendo possibile risalire, con maggiore precisione, alle specifiche implicazioni nonché ai responsabili di eventuali disfunzionalità. I *brand* di moda più noti tendono a rendere pubblici i propri KPI offrendone tanti quante sono le fasi monitorate nelle loro catene di approvvigionamento e di lavorazione.

*Ice Breaker*, ad esempio, fornisce, tramite apposizione di un "codice a barre" applicato su ogni prodotto, la tracciabilità della lavorazione della lana merino del capo fino alla fonte, ovvero all'allevamento di pecore. Anche la *blockchain* può essere utilmente impiegata nell'industria del tessile/abbigliamento per garantire la tracciabilità dei prodotti fin dalla loro origine costituendo un sistema condivisibile in cui, oltre alle negoziazioni, si possono registrare gli aspetti salienti del processo produttivo. Inoltre, è possibile rintracciare il personale che ha lavorato lungo la catena produttiva, riuscendo a risalire ai responsabili di eventuali criticità.

### **2.3.1 La proposta di Italian Textile Fashion**

*Italian Textile Fashion* è un'azienda specializzata nello sviluppo e realizzazione di accessori tessili (in particolare scialli, sciarpe e foulard) caratterizzati dall'essere stampati a mano e dall'adozione di sole fibre naturali<sup>90</sup>. L'azienda è completamente verticalizzata nel processo produttivo grazie alla detenzione delle più innovative tecnologie che

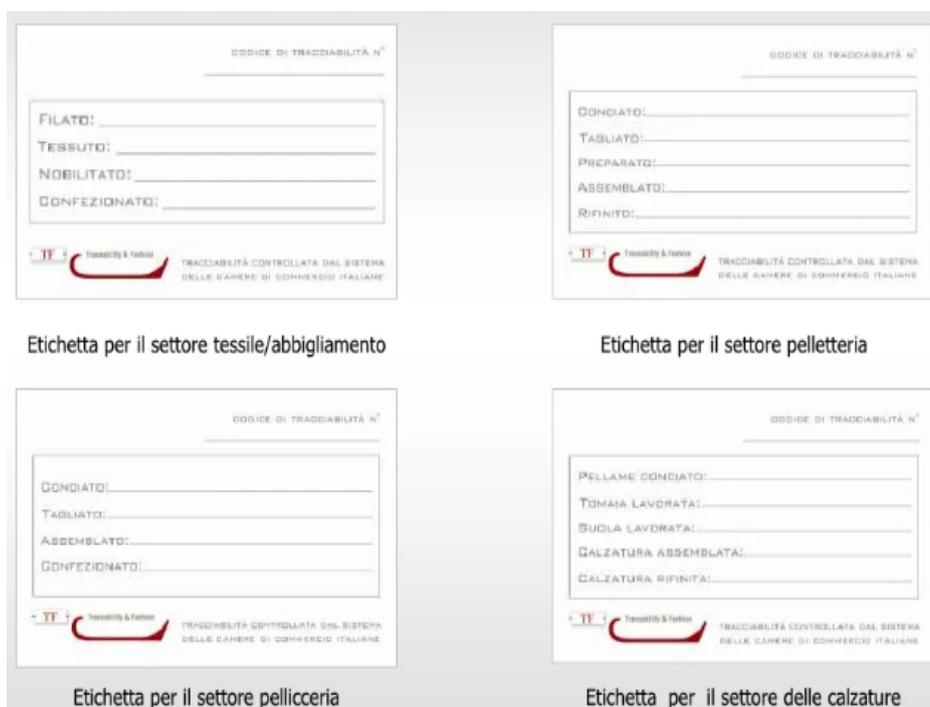
---

<sup>89</sup> Henninger C.E., P.J. Alevizou e C.J. Oates, *What Is Sustainable Fashion?*. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal 20, n. 4, 2016, p.88

<sup>90</sup> In particolare lana, seta e cellulosiche.

consentono la realizzazione di prodotti certificati. L'azienda gode di una reputazione particolarmente positiva nel settore e le sue indicazioni sulla tracciabilità del settore sono state accolte con molta attenzione. Le indicazioni suggerite hanno ad oggetto i contenuti da inserire nelle diverse schedature previste al termine delle lavorazioni e si differenziano a seconda se trattasi di abbigliamento, pelletteria, pellicceria o calzature. I dati potranno riguardare, alternativamente, il taglio, la lavorazione, il confezionamento, il filato e così via. Di seguito, le schede specifiche che rimandano alle lavorazioni dei prodotti descritti

Fig.1: La tracciabilità per prodotto



Fonte: Italian Textile Fashion

La tracciabilità di un prodotto tessile serve a garantirne la qualità, le sue origini e l'avvenuto rispetto delle norme di sostenibilità ambientale e sociale e funge da accompagnamento del prodotto.

A livello europeo si sta lavorando ad un progetto di tracciabilità comune. Horizon 2020 prevede l'avvio di un Progetto denominato Trick che ha come partner Sistema Moda Italia<sup>91</sup>. L'obiettivo è la predisposizione di un sistema di tracciamento da inserire in una

<sup>91</sup> Ed è coordinato da una storica azienda italiana, Piacenza Spa

piattaforma affidabile e da rendere accessibile a tutte le PMI europee che vorranno volontariamente aderire. Tale progetto ritiene la trasparenza e la tracciabilità della *supply chain* delle industrie settoriali come fattore critico abilitante per modelli di consumo e produttivi più responsabili.

Attraverso la piattaforma, le aziende potranno creare modelli produttivi trasparenti che garantiscano la qualità della produzione e ne definiscono in modo univoco la provenienza. Per quanto riguarda i materiali impiegati, l'*Italian textile fashion* consiglia di fare ricorso, alla canapa, una scelta, estremamente sostenibile, considerando che un ettaro di tale prodotto ossigena quanto 25 di foresta.

Anche la produzione di carta, in termini di resa, è ad un rapporto di 1 a 4 rispetto ai boschi, inoltre, mentre il legno riesce ad essere trasformato in carta tre volte, la canapa può esserlo fino ad 8 volte. Infatti, occorre anche pensare che mentre un albero impiega, in media, venti-venticinque anni per crescere, alla canapa servono solo 4 mesi<sup>92</sup>.

Il fiore di canapa riesce a catturare le radiazioni presenti nell'atmosfera e può essere coltivata ovunque, richiedendo poca acqua e non necessitando di pesticidi. Oltre che destinarla alla produzione di abiti e carta, la canapa è ideale anche per l'ottenimento di corde, cordoni, borse, scarpe, cappelli. La produzione di canapa, infine, è più economica rispetto alla soia e può essere impiegata, in teoria, anche per le carrozzerie di auto, per isolare edifici<sup>93</sup>.

## **2.4 I nuovi materiali**

Oltre a fornire risposte di tipo procedimentale, innovando i processi, gli impianti ed i protocolli aziendali molte imprese, attive nel settore, hanno iniziato ad impiegare nuovi materiali che stanno sostituendo le tradizionali stoffe fino ad ora impiegate nei confezionamenti. Si tratta di materiali innovativi, frutto di ricerca finalizzata alla creazione di tessuti non impattanti e, al contempo, in grado di consentire alte prestazioni. La tabella che segue descrive i materiali e i tessuti innovativi più diffusi negli ultimi anni.

---

<sup>92</sup> Silvestre, B.S. e D.M. T, îrcã, *Innovations for Sustainable Development: Moving toward a Sustainable Future. Journal of Cleaner Production*, II, 2019, p.90.

<sup>93</sup> Di Tullio, P., D. Valentinetti e M.A. Rea, *The Competitiveness of Firms through the Sustainable Business Model: A Decade of Research*. L'industria, Rivista di economia e politica industriale 39, n. 3, 2018, pp.357-386

Tab. n.2: Le “nuove” fibre

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <i>Newcell fiber</i>         | Fibra tessile derivante dal riciclo della cellulosa                                   |
| <i>Econyl</i>                | Tessuto ecologico ottenuto dal riciclo del nylon                                      |
| <i>Orange Fiber</i>          | Tessuto ecologico innovativo ricavato dagli scarti della filiera delle arance         |
| <i>Soybean Protein Fiber</i> | Fibra tessile innovativa derivata dalla soia  |
| <i>Bionic Yarn</i>           | Filato ottenuto dal riciclo delle bottiglie di plastica                               |
| <i>Crabyon</i>               | Tessuto ecologico dai gusci dei crostacei   |
| <i>Corn Fiber</i>            | Derivata da un polimero naturale dalle proprietà isolanti                             |
| <i>Lana Biologica</i>        | Nel rispetto degli animali che la producono   |
| <i>Cotone Biologico</i>      | Fibra tessile a ridotto consumo di acqua  |
| <i>Lyocell</i>               | Tessuto ecologico innovativo derivato dal legno di eucalipto                          |
| <i>Wineleather</i>           | Tessuto ecologico per l’abbigliamento derivato dagli scarti della produzione del vino |
| <i>Pinatex</i>               | Fibra tessile ricavata dagli scarti dell’ananas                                       |
| <i>Cotone riciclato</i>      | Che viene intrecciato ad altre fibre  |
| <i>Lana rigenerata</i>       | Recuperata da vecchi indumenti dismessi ma ancora lavorabili                          |
| <i>Biosteel</i>              | Materiale innovativo per l’abbigliamento che può considerarsi una seta vegana         |

Fonte: Elaborazione personale

*Newcell Fiber* è un materiale che si ottiene creando una polpa dalla trasformazione di tessuti che contengono elevate quantità di cellulosa, una volta creata la si reintroduce nel processo di lavorazione dei filati. Si tratta di un sistema che garantisce l’ottenimento di tessuti ecologici di elevata qualità, particolarmente resistenti, sia allo stato umido che secco. Inoltre, *Newcell Fiber* ha la caratteristica di garantire un assorbimento rapido del colorante nonché un’elevata resistenza alle abrasioni. Il punto di forza di tale tessuto è il riciclo e la capacità di trasformarsi in nuovo materiale sostenibile. Il primo abito ottenuto

con tale sistema è apparso nel 2014 al festival della moda a Gotland, in Svezia, e, successivamente, al fashion week di Berlino nel 2016<sup>94</sup>.

*Econyl* è, invece, un tessuto derivato dal riciclo del *nylon*. Il suo ottenimento si realizza tramite un processo che consente di riutilizzare il filato *green* infinite volte.

Il *nylon* che proviene dai tessuti a fine vita (soprattutto tappeti, oltre che abiti, reti e, anche, materiali edili) viene separato dagli altri materiali con cui è combinato, per poi essere pulito e sottoposto a triturazione. Una volta ottenuta la poltiglia, essa viene inviata allo stabilimento di depolimerizzazione e, infine, portato presso impianti di produzione che lo trasformano in *Econyl*.

Oltre che per ottenimento di capi di abbigliamento, il prodotto finito può essere utilizzato per pavimentazioni tessili (*moquette*) e per la produzione di costumi da bagno.

I nuovi tessuti non provengono, unicamente, dal mondo vegetale potendo essere ottenuti, anche, dagli scarti dell'industria alimentare, ad esempio, l'*Orange Fiber* deriva dalla trasformazione dei materiali della filiera agrumicola.

Gli scarti delle arance sono ricchi di cellulosa e vengono prodotti, soprattutto, nelle industrie di succhi e profumi per l'ambiente, e una volta raccolti, estrapolata la cellulosa, vengono trasformati in rocchetti di filo. *Soyebean Protein Fiber* è, invece, una fibra tessile botanica proveniente dalla soia post-oliatura, il processo prevede che venga estrapolata dalla soia distillata raffinando la sua proteina base.

Questa, che si presenta in forma liquida, viene polimerizzata modificandone la struttura e, successivamente, cotta, processo che rende un filato ad umido che viene termoformato. Gli scarti che ne derivano vengono impiegati come mangime. Il tessuto finale si caratterizza per la sua morbidezza e lucentezza, nonché per la permeabilità all'aria e per il basso assorbimento di umidità.

*Il Bionic Yarn* è un derivato dalla plastica riciclata che viene avvolta a fibra di poliestere, ottenendo un tessuto resistente. Il processo viene avviato con la raccolta di bottiglie di plastica che vengono fuse e ridotte in polimeri di minuscola fattura che, una filati insieme, creano lo "Yarn-core"<sup>95</sup>. Quest'ultimo è un filato che viene distribuito in tipologie diverse, una materia morbida che si ottiene associando plastica riciclata a fibre tessili

---

<sup>94</sup> Di Tullio, P., D. Valentinetti e M.A. Rea, *The Competitiveness of Firms through the Sustainable Business Model: A Decade of Research*, op. cit., p.102.

<sup>95</sup> Ovvero il centro del filato.

naturali e una meno raffinata che si ottiene dalla plastica completamente riciclata, riscaldata e filata.

Questo materiale è stato lanciato nel 2009 e, oggi, viene impiegato anche da *brand* noti nel mondo della moda mondiale, che si aggiungono alle aziende *low cost* che lo impiegano per capi denim, tute sportive, borse e scarpe.

Anche dagli scarti dei crostacei si possono ottenere filati, estraendo il chitosano, elemento che deriva dalla chitina, sostanza che serve alla protezione dei gusci dei gamberi.

Il chitosano, unito a fibre naturali come il lino, il cotone e la lana, permette di ottenere un tessuto ecologico munito di diverse proprietà, essendo antiallergico e biodegradabile al 100%<sup>96</sup>.

Il *Crabyon* è il tessuto finale ottenuto con tale metodologia che si presenta permeabile all'aria e in grado di assorbire l'umidità, di prevenire la disidratazione e di proteggere da allergie. Inoltre, esso è indicato per la realizzazione di tutti i tipi di indumenti, in particolare l'intimo (per adulti e bambini), tessuti medici e materassi.

Da particolari lavorazioni dello zucchero estratto dal mais, dagli amidi e da alcuni legumi, è possibile ottenere l'acido poliattico PLA, un polimero che, una volta filato rende il *Corn Fiber*, un materiale ad elevato assorbimento di umidità, particolarmente traspirante, lucido e dotato di un'elevata resistenza al calore e ai raggi UV. Per la sua trasformazione, le macchine immettono bassi livelli di CO<sub>2</sub>, inoltre, presenta il vantaggio che i residui possono essere riciclati e trasformati in fertilizzanti.

I materiali ottenuti con tali operazioni hanno il difetto di essere molto delicati, tuttavia, l'elevata capacità isolante del *Fiber Corn* lo rende utile anche nel campo edile, nelle coperture ventilate e nelle intercapedini<sup>97</sup>.

Abiti di ogni genere e imbottiture di materassi, cuscini e divani si prestano al suo impiego.

Di seguito, il processo per l'ottenimento del *Corn fiber*.

Oggi, le industrie tessili che impiegano i nuovi materiali possono essere classificate in quattro categorie: industrie che impiegano tessuti biologici; i. di tessuti ecologici; i. di tessuti riciclati e i. di tessuti riciclabili. Rientrano tra le prime quelle che impiegano il cotone biologico e la lana biologica (il Rapporto *Textiles Exchange* del 2017 ha

---

<sup>96</sup> Silvestre, B.S. e D.M. T, îrcă, *Innovations for Sustainable Development: Moving toward a Sustainable Future*, cit., p.91

<sup>97</sup> Di Tullio, P., D. Valentinetti e M.A. Rea, *The Competitiveness of Firms through the Sustainable Business Model: A Decade of Research*, cit., p.103.

ufficializzato che la qualità del primo risulta essere notevolmente superiore al cotone standard). Il maggiore pregio di tali produzioni si sintetizza nel ridotto consumo di acqua. Per quanto riguarda la lana biologica si tratta di quella tratta da animali che vivono in libertà, nutrendosi di cibo biologico e subendo una tosatura manuale che annulla qualsiasi forma di tosatura violenta. Le fibre tessili ecologiche si basano sull'impiego di elementi tratti dalla natura come, ad esempio, il legno di eucalipto che rende possibile la produzione di *Lyocell*, una fibra di cellulosa artificiale con basso impatto ambientale. Le fibre ottenute grazie al riciclo sono sempre più diffuse e, negli ultimi anni, si sta sviluppando anche quella basata sugli scarti di Ananas (*Pinatex*). Tra i tessuti innovativi, recentemente si sta proponendo, anche, il cotone riciclato che, una volta miscelato con altre fibre diviene sostenibile. La lana rigenerata, invece, viene prodotta impiegando quella rovinata, oppure vecchi capi o residui.

Tra i le fibre tessile innovative riciclabili vanno ricordati, anche, i cascami di cotone.

È in progetto lo sviluppo di tessuti basati sul *Biosteel*, seta sintetica di origine vegana, che si ispira alla tela del ragno. Si tratta di un prodotto biodegradabile al 100%. Infine, in alternativa alla pelle di origine animale si pone la *Wineleather*, prodotta con le bucce, i semi e i raspi dell'uva<sup>98</sup>.

## **2.5 Sostenibilità dichiarata e *greenwashing***

La responsabilità ambientale e sociale delle aziende operative nel settore “moda”, si è diffusa, capillarmente, anche a seguito delle denunce aventi ad oggetto i suoi impatti che hanno fatto sì che, nelle relazioni annuali, i rimandi alla sostenibilità risultano più che raddoppiati. Anche attiviste come Greta Thunberg hanno lanciato messaggi di denuncia contro il "sistema moda", industria, accusata di essere poco etica e "verde". Il *BoF Sustainability Index*<sup>99</sup>, settore moda, ha sollecitato, a più riprese, le industrie del comparto ad impegnarsi per limitare i danni dalla mancanza di attenzione per l'ambiente, in particolare per i cambiamenti climatici, esortando l'introduzione di tutele sociali per i lavoratori. L'indice *The Business of Fashion* del BoF considera oltre 5.000 dati riferibili

---

<sup>98</sup> Si tratta di un prodotto che, lanciato da opifici italiani, ha ottenuto un unanime riconoscimento a livello internazionale.

<sup>99</sup> BoF Sustainability Index si occupa di valutare l'indice di sostenibilità dei principali marchi.

a ciascuna azienda monitorata, ed impiega 338 metriche suddivise in sei categorie per misurare il raggiungimento di 16 obiettivi di natura ambientale e sociale<sup>100</sup>.

Il punteggio medio è stato di 36 su 100, che significa un impegno positivo sul tema della sostenibilità ma, anche, una diffusione di fenomeni di *greenwashing* che si realizza quando si dichiara di avere realizzato molto di più rispetto alle azioni concrete poste in essere dalle aziende. Spesso vengono descritte iniziative a sostegno della trasparenza, della riduzione delle emissioni e dell'inquinamento dell'acqua, al contenimento dello spreco di acqua, dell'uso di prodotti chimici, del consumo di materie prime, di produzione di rifiuti e anche adozione di diritti e misure a favore dei lavoratori, che risultano attuate solo in aspetti marginali oppure che non possono essere dimostrate. La pratica del *greenwashing*, ovvero delle dichiarazioni millantate, volutamente distorte, aventi ad oggetto iniziative a favore della sostenibilità, si realizza con intenti vari, *in primis*, per veicolare un'immagine di detenzione di valori che impreziosisce il *brand*. Si tratta di una vera e propria politica dell'immagine indirizzata, in modo particolare, ai *Millennials*, i giovani consumatori che, negli ultimi anni, hanno acquisito una maggiore consapevolezza della sostenibilità.

L'industria della moda continua ad immettere grandi quantità di CO2 nell'atmosfera, a rilasciare sostanze chimiche nei corsi d'acqua, a generare volumi crescenti di rifiuti, descrivendosi al pubblico attivi nell'adozione di politiche di sostenibilità.

Il 21 novembre 2021 l'ordinanza del Tribunale di Gorizia è intervenuta con una decisione storica in cui è stata decisa la tutela cautelare nella lotta all'ecologismo di facciata spostando il paradigma dalla ricerca del risarcimento alla prevenzione del danno. La società in questione, Miko, è stata accusata di avere diffuso un'informazione sostenibile sul proprio prodotto tessile non veritiera, o meglio, non verificabile sul contenuto di materiale riciclato. L'ordinanza<sup>101</sup> ha visto il giudice ordinare all'azienda la cessazione della diffusione dei seguenti *claims*: “100% riciclabile”, “Riduzione del consumo di energia e delle emissioni di CO2 dell'80%”, “La prima microfibra sostenibile e riciclabile”, “Amica dell'ambiente”, “Scelta naturale” e “Microfibra ecologica”, in quanto non verificabili.

---

<sup>100</sup> Gherardini A. e Pessina G., *Cavalcare l'onda del cambiamento. Il Piano Impresa 4.0 alla prova dei distretti*. L'industria, Rivista di economia e politica industriale 41, n. 2, 2020, pp.191-214.

<sup>101</sup> R.G. 2021/712

## CAPITOLO III

### IL CASO MONCLER

#### *Premessa*

Moncler è un'azienda italiana di origini francesi *leader* nella produzione di abbigliamento *trendy* e accessori.

La sua fondazione risale al 1952, quando un imprenditore, René Ramillon, fondò, nei pressi di Grenoble<sup>102</sup>, una piccola fabbrica il cui oggetto sociale era la produzione di attrezzature da montagna. Nel 1992 Moncler viene acquistato dal *brand* italiano *Pepper Industries* che, successivamente, lo cedette a Finpart. Nel 2003 Remo Ruffini lo rilevò, per cedere, nel 2008 il 48% al gruppo Carlyle<sup>103</sup>. Nel 2011 Eurazeo, fondo francese, nel acquista una quota pari al 45% pagandola 930 milioni di euro.

Negli anni la compagine azionaria è mutata ma il *brand* Moncler permane italiano e fattura circa 1.4 miliardi di euro annui. Oltre ad una storia che si è sviluppata con modifiche dell'azionariato, il brand è anche il risultato di un'evoluzione del prodotto.

I primi capi prodotti da Moncler furono sacchi a pelo imbottiti, una mantella foderata con cappuccio e tende per coperture esterne<sup>104</sup>.

Nel 1954 venne lanciata la prima linea specializzata di piumini destinati all'alpinismo in alta quota, che presero il nome di "*Moncler pour Lionel Terray*" venendo offerti nei principali *stores* delle località sciistiche.

Ben presto la loro qualità venne percepita dal pubblico sportivo, tanto da essere richiesti in varie spedizioni: nel 1954 quando alpinisti italiani conquistarono la vetta del K2 vestivano Moncler, così nel 1955 quando una spedizione partita dalla Francia e diretta sulle cime del Makalu (la cui vetta estrema si colloca ad altro ottomila metri) e nel 1964, quando divenne fornitore ufficiale delle spedizioni in Alaska. La nazionale francese di sci alpino scelse l'abbigliamento Moncler per disputare i Giochi Olimpici Invernali di Grenoble nel 1968. Nel 1972 la squadra francese ha impiegato un nuovo modello di

---

<sup>102</sup> A Monestier de Clermont da cui il nome che ne è acronimo

<sup>103</sup> Nel 2003 la società venne acquistata dall'italiano Remo Ruffini che ne divenne anche amministratore delegato.

<sup>104</sup> Il prodotto più venduto era in particolare le tende.

piumino in sostituzione della precedente versione “doppia”, ricorrendo ad un capo singolo più leggero e comodo frutto di ricerca e sviluppo. La linea “Nepal” si caratterizzava per avere spalline in pelle utilizzate per appoggiarvi gli sci e si distingueva per l’elevata tecnologia. In quegli anni, il concomitante sviluppo del turismo invernale lo rese noto al grande pubblico che decise di indossarlo anche nelle aree urbane. La stilista Chantal Thomass ne rivide l’estetica rendendola più adatta alla quotidianità.

Dal 2013 Moncler viene ammessa alle quotazioni presso la Borsa di Milano e nel 2014 è stata inserita tra le aziende quotate a maggiore capitalizzazione nel segmento FTSE MIB. Oggi, tra i maggiori azionisti vi sono gruppi italiani.

### **3.1 La politica commerciale di Moncler**

Moncler Genius è il modello di business della società ed è basato su collezioni create da vari *designers* e rilasciate mensilmente. Il modello è stato introdotto nel 2018 ed ha avuto un successo tale da attirare in società il fondo statunitense BlackRock<sup>105</sup>. Nel 2020 Moncler ha acquisito il brand Stone Island pagandolo 1,15 miliardi di euro ed imponendosi come leader dei brand italiani di lusso. I suoi capi sono noti per l’elevata qualità unita al *design trendy* e sportivo adatto da un pubblico che vuole ostentare un *look* disinibito e di classe ma anche di elevata qualità. Il prodotto per cui Moncler è noto in tutto il mondo è il suo celebre “piumino”, il cui nome deriva dall’impiego di piume per l’imbottitura interna che lo rendono particolarmente utile nei periodi invernali.

La diffusione commerciale dei suoi piumini ha raggiunto livelli molto elevati tanto da impattare in uno spiacevole caso di “falso” proprio in Italia. Nel 2011 Moncler chiese di bloccare l’accesso degli utenti italiani a 493 siti internet in cui erano venduti articoli del brand in quanto si sospettava l’esposizione di prodotti contraffatti. Tale richiesta venne ritenuta offensiva in quanto discriminante del solo pubblico italiano e lesiva del loro buon nome a livello globale. Ben più noto è stato un altro episodio che ha visto il brand subire crolli delle vendite, soprattutto in Italia: lo scandalo degli allevamenti di oche da cui traeva le piume per imbottire i suoi piumini.

---

<sup>105</sup> Il fondo acquisì una partecipazione complessiva nel capitale sociale di Moncler del 5,026%.

### 3.2 Lo scandalo delle piume d'oca

Nel novembre 2014 il programma televisivo Report, condotto dalla giornalista Gabanelli, trasmise un servizio in cui descriveva presunte politiche produttive dell'azienda Moncler. I giornalisti ripresero un allevamento di oche in Ungheria che mostrava condizioni degli animali prive di ogni rispetto per l'*animal welfare* e che denotavano una bassa sensibilità del brand agli ecosistemi. Le oche erano tenute in spazi ristretti e in gabbie dove non era possibile stendere le ali o razzolare e in cui le condizioni igieniche non consentivano adeguate cure. Oltre che allo spiumaggio, i volatili erano destinati, anche, alla nutrizione umana. Le piume venivano impiegate per imbottiture dei piumini, ad avviso dei giornalisti, commissionate dal brand Moncler<sup>106</sup>.

La destinazione alimentare delle oche coincideva, in particolare, con la produzione di *foie gras* e *patè*, concentrati di carne di fegato impiegati, per lo più, per crostini da antipasto. Tali prodotti acquistano sapore se il fegato è particolarmente grasso conformazione che viene ottenuta facendo ricorso a pratiche di alimentazione finalizzate a creare steatosi ovvero il "fegato grasso". Uno dei metodi più veloci per condizionare il fegato e renderlo grasso è di alimentare le oche in maniera massiva anche tramite l'inserimento di imbuti collegati direttamente all'esofago (poi, tramite la sacca dell'ingluvie dell'animale si giunge allo stomaco ghiandolare con il rischio di creare ulcerazioni). Il fine è di introdurre nello stomaco i mangimi in modalità veloce ed abbondante. Le oche venivano indotte ad un'alimentazione forzata che poteva richiedere anche il loro mantenimento immobilizzato tramite l'inchiodamento delle palme delle zampe. Il procedimento descritto si chiama *gavage* e, nei casi estremi, prevede che alle oche si possa anche tagliare il becco in modo da facilitare l'inserimento dell'imbuti per le ingozzature forzate di 2,5 kg al giorno di una pappetta salata, che costringe a bere grosse quantità di acqua al fine di facilitare le ipertrofie. Oltre ad atroci sofferenze i volatili subivano *stress* legati allo snaturamento delle normali modalità nutritive. Una volta raggiunto il peso ritenuto adeguato venivano uccise tramite taglio del collo. Quella descritta era un'esistenza resa volutamente sofferta per fini economici contravvenendo ad ogni impegno verso il rispetto di principi solidaristici verso l'ambiente e gli animali. Nel servizio di Report non vi furono

---

<sup>106</sup> [www.huffpost.it](http://www.huffpost.it)

prove di inchiodamento dei palmari ma solo sospetti mentre, l'alimentazione forzata venne documentata inorridendo il pubblico televisivo.

Fig.2: L'alimentazione forzata delle oche



Fonte: HuffPost

Altrettanto infelici furono le immagini che, a detta dei giornalisti di Report, ritraevano la spiumatura delle oche per rifornire Moncler. Le oche venivano spiumate vive in periodi vari, anche in stagioni fredde, sottoponendole ad atroci sofferenze e ad indebolimenti cui sarebbero conseguiti danni irreparabili alla loro salute. Il dato apparve tanto più grave se si pensa che l'art. 3 della Direttiva emessa dalla CE n. 9858/C vieta l'operazione di spiumatura da animali vivi, ad eccezione del caso del periodo della muta, nel qual caso è annessa la spazzolatura. Moncler venne descritta anche come azienda incline al reato. Al di là delle previsioni normative le pratiche di spiumatura da animali vivi rivelavano una completa mancanza di principi e di valori inducendo il dubbio che Moncler si servisse di tali pratiche per potere avere il prodotto a basso prezzo.

Fig.3: La spiumatura dal vivo



Fonte: HuffPost

Il servizio di Report venne seguito da milioni di spettatori e, il giorno seguente, tutti i quotidiani ne riportavano le conclusioni, aprendo dibattiti che videro partecipare professori universitari, giornalisti e politici.

L'opinione pubblica si dimostrò estremamente colpita dalle notizie e dalle immagini trasmesse e intenzioni di rinuncia all'acquisto dei piumini Moncler divennero presto evidenti.

La *brand image* fino ad allora notevole e legata al *luxury* subì un danno immediato come dimostra, anche il *trend* del titolo Moncler.

Fig. 4: Il trend azionario Moncler



Fonte: Borsa.it

Se si considera che il servizio di Report venne trasmesso nel novembre 2014 si deduce che proprio in quei mesi l'azione di Moncler raggiunse i livelli più bassi del triennio successivo<sup>107</sup>. Nei giorni seguenti varie associazioni animaliste avviarono proteste richiedendo l'intervento delle autorità per impedire il proseguimento delle attività di Moncler. L'azienda Italpiume, membra di EDFA (*European Down and Feather Association*) che detta i disciplinari volontari al settore, dichiarò che, in realtà, esisteva una previsione di tracciabilità ed un codice comportamentale che vietava l'acquisto e la lavorazione di piumini e di piume da animali maltrattati. Italpiume invitava i produttori che impiegavano piumini ad adottare la certificazione RDS (*Responsible Down Standard*) uno *standard* diffuso a livello internazionale, di natura volontaria, che prevedeva la

<sup>107</sup>Il titolo perse il 4,88% solo nelle contrattazioni relative il giorno dopo la trasmissione e nei mesi successivi il 17,4%.

tracciabilità di tutto l'iter di approvvigionamento, dall'allevamento fino al prodotto finito, in cui il rispetto del naturale *modus vivendi* degli animali appariva centrale nell'intero percorso. Il rispetto dello *standard* avrebbe garantito che i capi di abbigliamento realizzati con piumini non avrebbero comportato alcuna sofferenza agli animali venendo impedita sia l'alimentazione forzata che la spiumatura a vivo. Tali interventi ebbero come fine la salvaguardia del settore colpito dalle indagini di Report ma le polemiche continuarono.

### **3.3 Le contestazioni di Moncler**

Nei giorni successivi alla denuncia di Report, Moncler dichiarò, in un comunicato stampa, che *“Tutte le piume utilizzate in azienda provengono da fornitori altamente qualificati che aderiscono ai principi dell'ente europeo Edfa e che sono obbligati contrattualmente a garantire il rispetto dei principi di tutela degli animali, come riportato dal codice etico di Moncler”*<sup>108</sup>. Si chiariva, inoltre, che i fornitori di Moncler non erano situati in Ungheria dove era stato fatto il servizio ma in Italia, Francia e Nord America. Ciò liberava il brand da qualsiasi coinvolgimento con allevatori che agivano in maniera impropria o illegale e che erano stati associati a Moncler in maniera inopportuna. Il servizio aveva, tra l'altro, denunciato che esistevano ricarichi sul piumaggio eccessivi, visto che i prezzi praticati dagli allevatori erano piuttosto bassi il che non aiutava Moncler ad uscire dal baratro in cui era caduta. Milena Gabanelli, curatrice di Report, replicò che *“la società ha deciso di non confrontarsi con Report e alla domanda per iscritto se fosse dotato di qualche certificazione non ha risposto. Come è visibile dall'etichetta, non sono dotati di alcuna filiera tracciata contro la spiumatura da vivo, come invece fanno altri marchi”*<sup>109</sup>. Report aveva evidenziato anche che Moncler preferiva produrre nell'est Europa piuttosto che al sud Italia e che sul dossier stavano lavorando le stesse banche.

#### **3.3.1 Le risposte operative di Moncler: la tracciabilità**

In considerazione che la piuma è la principale materia prima di Moncler la governance decise di fornire una tracciabilità relativa alla sua produzione testimoniando a tutti che avveniva in modo responsabile e nel pieno rispetto del benessere animale. Ispirata dai

---

<sup>108</sup> [www.corriere.it](http://www.corriere.it)

<sup>109</sup> [www.corriere.it](http://www.corriere.it)

principi di *animal welfare*, nel 2015 Moncler ha tracciato un Protocollo tecnico aziendale chiamato DIST (*Down Integrity System & Traceability*)<sup>110</sup>.

Il Protocollo DIST è stato introdotto l'anno seguente alla trasmissione denuncia di Report e contiene indicazioni circa le modalità di allevamento delle oche, la qualità della piuma e la sua tracciabilità<sup>111</sup>. Il protocollo prevede che la piuma provenga unicamente da oche bianche allevate a terra e provenienti dalla filiera alimentare di cui la piuma è un prodotto secondario (*by-product*). Lo spiumaggio degli animali vivi è vietato, così come il ricorso all'alimentazione forzata. Il Protocollo è frutto di un lavoro *multi-stakeholder forum*, istituito a ridosso del servizio di Report, che si è concentrato sulle varie aspettative degli *stakeholders* adottando un approccio olistico al tema del benessere degli animali.

Il *forum*, la cui direzione è stata affidata al Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia specializzato sulle metriche della "sostenibilità" ha visto la partecipazione di personale Moncler, di esperti del Dipartimento di Medicina Veterinaria dell'Università degli Studi di Milano, dall'Istituto Nazionale Polacco di zootecnia Koluda Wielka, da Compassion in World Farming, organizzazione non governativa che si occupa del *welfare* degli animali negli allevamenti, da alcune società di certificazione e consulenza<sup>112</sup>. Sono stati implementati anche i *human rights* impedendo di imporre ai fornitori lavorazioni non rientranti nelle logiche della "sostenibilità". Nel marzo 2023 Moncler ha tenuto il nono *multi-stakeholder forum* in cui sono stati discussi aggiornamenti al protocollo finalizzati ad un suo miglioramento, che include anche i nuovi moduli specifici sui diritti umani, sull'ambiente e sulla procedura di riciclo della piuma DIST<sup>113</sup>. Le cosiddette *Animal-Based Measure* (ABM), ovvero disponibilità di cibo e di acqua, spazio adeguato per il movimento, luce, pulizia e temperature adeguate sono tra le caratteristiche obbligatorie, oggi, richieste agli allevamenti che riforniscono Moncler. Le ABM devono essere assicurate e misurate dagli allevatori che, al termine, devono rendicontare a Moncler i risultati secondo un *outcome approach*. Gli indicatori *Animal-Based* previsti dal Protocollo DIST sono nove tra cui, il rilievo dei comportamenti o anomalie come la plumofagia<sup>114</sup>, ali rotte, irregolarità delle piume e di becco con colore

---

<sup>110</sup> Consultabile nella pagina [dist.moncler.com](http://dist.moncler.com).

<sup>111</sup> Moncler acquista solo piuma che ha ottenuto la certificazione DIST

<sup>112</sup> SGS, Control Union, IDFL, KPMG

<sup>113</sup> [www.monclergroup.com/it/sostenibilita/be-fair/animal-welfare-e-tracciabilita](http://www.monclergroup.com/it/sostenibilita/be-fair/animal-welfare-e-tracciabilita)

<sup>114</sup> La plumofagia o picca riguarda lo strappo delle piume ed è spesso legato al sovraffollamento degli allevamenti.

irregolare. In presenza di tali problemi occorrerà, obbligatoriamente, monitorare la dieta dei volatili, la densità dell'allevamento e inappropriate modalità di gestione. Il Protocollo prevede, inoltre, la valutazione della relazione uomo-animale che avviene tramite un test specifico (HAR test, Estep and Hetts, 1992). Il Protocollo è diretto a tutti i fornitori che si impegnano sottoscrivendolo e esponendosi al rischio di recesso di Moncler in caso di inottemperanza. Per verificare il rispetto dei principi Moncler svolge attività di *audit* lungo tutta la sua filiera della piuma. La filiera include gli allevamenti di oche, i macelli per la produzione di carne e i siti dove viene prelevata la piuma successivamente, le aziende che si occupano del lavaggio, pulizia, selezione e lavorazione della materia prima. Gli *audit* descritti vengono commissionati e pagati direttamente da Moncler e non dal fornitore, assicurando imparzialità dei risultati. L'attività di certificazione scelta da Moncler è effettuata da veterinari e zootecnici del Dipartimento di Medicina Veterinaria dell'Università degli Studi di Milano e, al fine di garantire la massima oggettività, l'operato dell'ente certificatore viene, a sua volta, sottoposto a verifica di un organismo di certificazione esterno. Moncler ha condotto, solo nel 2022, 136 *audit on site*, verificando tutte le entità della filiera<sup>115</sup>. Gli *audit* che hanno riscontrato irregolarità si sono riservati di svolgere successivi monitoraggi volti ad assicurare che le indicazioni dettate in sede di accertamento fossero state rispettate. Le non conformità ritenute “non gravi” vengono risolte all'istante, con tempestive azioni correttive cui segue la certificazione. Nel 2022 spiumaggio di animali vivi o di alimentazione forzata non sono mai stati riscontrati ciò dimostra l'avvenuta adesione alle indicazioni. I capi Moncler vengono accompagnati da un'etichetta riportante l'indicazione “Piuma certificata DIST” e i clienti possono controllare nel sito le sue implicazioni. Moncler coinvolge e sensibilizza anche attraverso attività di formazione<sup>116</sup>. Nel resoconto del 2022 il *training* per i façonisti del capospalla e della maglieria è consistito in quattro corsi di formazione della durata totale di 20 ore. Sempre nell'esercizio 2022 sono state svolte *online* con gli *auditor* della società terza, giornate di formazione aventi ad oggetto i diritti umani e la *compliance* ambientale.

---

<sup>115</sup> [www.monclergroup.com/it/sostenibilita/be-fair/animal-welfare-e-tracciabilita](http://www.monclergroup.com/it/sostenibilita/be-fair/animal-welfare-e-tracciabilita)

<sup>116</sup> [www.monclergroup.com/it/sostenibilita/be-fair/animal-welfare-e-tracciabilita](http://www.monclergroup.com/it/sostenibilita/be-fair/animal-welfare-e-tracciabilita)

### 3.4 Programmi in corso

Aderendo alla *Policy Fur Free Retailer* Moncler, a gennaio 2022, ha annunciato che eliminerà la pelliccia da tutte le sue collezioni<sup>117</sup>. Inoltre, in aggiunta alla fornitura di piume, tracciata dal 2015, il Gruppo punta a tracciare, entro il 2023, le proprie materie prime strategiche, ossia nylon, poliestere, cotone e lana. Le materie prime sia di origine naturale che animale vengono tracciate fin dalle fasi di coltivazione o di allevamento, mentre quelle sintetiche, a partire dalla fase di filatura. L'obiettivo di Moncler è il tracciamento dell'80% dei tessuti e filati di nylon, poliestere, cotone e lana, che va ad aggiungersi al 100% già tracciato per la materia prima piuma<sup>118</sup>.

Sono state vagliate anche attività e progetti di verifica delle informazioni ricostruite anche con test di laboratorio e certificati.

---

<sup>117</sup> [www.monclergroup.com/it/sostenibilita/be-fair/animal-welfare-e-tracciabilita](http://www.monclergroup.com/it/sostenibilita/be-fair/animal-welfare-e-tracciabilita)

<sup>118</sup> [www.monclergroup.com/it/sostenibilita/be-fair/animal-welfare-e-tracciabilita](http://www.monclergroup.com/it/sostenibilita/be-fair/animal-welfare-e-tracciabilita)

## Conclusioni

L'elaborato ha descritto l'applicazione della sostenibilità nel settore della moda soffermandosi sul caso Moncler.

Ciò che è emerso è che nel settore moda nessuna fase produttiva è autonoma rispetto alle altre, da cui la necessità di amalgamarle ed uniformarle secondo l'obiettivo finale.

Un'azienda di successo nel settore necessita di coinvolgimento degli operatori, non solo in senso tecnico, quanto in quello valoriale, da qui l'esigenza di dotarsi di principi di base su cui impostare l'attività.

Una volta stabiliti tali orientamenti è più semplice intervenire con l'intento di rendere ogni funzione "sostenibile", ovvero in grado di prevenire gli impatti e di promuovere lo sviluppo di pratiche idonee a diffondere benessere alla collettività.

Se la Corporate Social Responsibility è una pratica che riguarda tutte le imprese, nell'ambito della "moda" la sua applicazione coinvolge in maniera particolarmente sensibile le innovazioni di prodotto, mirando a introdurre nuovi materiali idonei a garantire qualità al vestiario senza impattare sull'ambiente anzi, già in fase di coltivazione agricola, funzionali a realizzare importanti vantaggi per l'ambiente.

Oltre al ricorso a nuovi materiali la moda sostenibile è dotata di tracciabilità ovvero di garanzia che le fasi di realizzazione siano state attente a rispettare i principi preimpostati e resi pubblici. La "conoscenza", nel settore "moda", non è unicamente legata al *know-how* tecnico ma, altresì, all'acquisizione delle innovazioni di mercato, dei bisogni dinamici dei consumatori cui l'azienda si rivolge, delle novità riferite ai tessuti, ai tagli, ai colori a ad ogni normativa settoriale. La "moda" esprime personalità, carattere, *modus vivendi* e, in tale ottica, i consumatori stanno, sempre più, esprimendo la necessità di detenere una "visione" complessiva del prodotto che sia indicativa anche delle sue origini. La "conoscenza", che è il presupposto di ogni reparto ed ambito che produce moda, appare l'elemento chiave per l'innovazione del prodotto ed il *Knowledge Management* sta assumendo un rilievo sempre maggiore.

L'elaborato ha descritto un settore che si connota per l'essere esposto, più degli altri, alla critica del pubblico a causa della diffusione delle informazioni afferenti le modalità produttive e il caso Moncler dimostra come un servizio giornalistico possa produrre danni di immagine tali da indebolirne la stabilità. Il caso Moncler ha evidenziato la sensibilità

del pubblico sul tema della sostenibilità degli allevamenti animali e, soprattutto, ha consentito di evidenziare come le dinamiche produttive debbano adeguarsi alle aspettative del pubblico. Le risposte fornite dall'azienda, infatti, hanno dimostrato che la "tracciabilità" sia la risposta più completa a tali problematiche e che, prima di rendicontarla sia necessario impostare i criteri da seguire in un protocollo esaustivo da diffondersi a tutte le realtà del gruppo.

## Bibliografia

- AA. V.V., *AccountAbility, Stakeholder Engagement Standard*, AA1000SES, 2015
- Barbieri, J.C., Vasconcelos T., Andreassi F.C.D. Vasconcelos D., *Innovation and Sustainability: New Models and Propositions*. *Rae-Revista de Administração de Empresas*, 50, n. 2, 2006
- Boer H. e W.E. During, *Innovation, What Innovation? A Comparison Between Product, Process and Organizational Innovation*. *International Journal of Technology Management* 22, n. 1-3, 2016
- Caniato F., M. Caridi, C. Castelli e R. Golini, *Supply Chain Management in the Luxury Industry: A First Classification of Companies and Their Strategies*. *International Journal of Production Economics* 133, n.2, 2011
- Carroll B., A., *Three-Dimensional Conceptual Model Of Corporate Social Perform*, *Academy of Management Review*, n.4, 1979
- Cedrola, E. e L. Battaglia, *Country-of-Origin Effect and Firm Reputation Influence in Business-to-Business Markets with High Cultural Distance*, *Journal of Global Scholars of Marketing Science* 23, n. 4, 2013
- Cedrola, E. e L. Trabaldo Togna, *Eccellenze italiane. Internazionalizzazione ed ecosostenibilità del distretto tessile Biellese*, Milano Pearson, 2020
- Cedrola, E., L. Battaglia e A.G. Quaranta, *International Entrepreneurship and Performance: What Are the Important Factors in Markets with High Cultural Distance?* In *The Changing Global Economy and Its Impact on International Entrepreneurship*, a cura di H. Etemad, S. Denicolai, B. Hagen e A. Zucchella. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2016
- Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S., *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures*, 2004, in [http://www.riseproject.org/DBL\\_Methods\\_Catalog.pdf](http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf)
- Commissione Europea, *Orientamenti in materia di buone pratiche per limitare, mitigare e compensare l'impermeabilizzazione del suolo*. Bruxelles, 15.5.2012, SWD (2012).
- Consiglio europeo, *Renewed EU Sustainable Development Strategy*, 10917/06, 26 giugno 2000
- Corbellini E., Marafioti E., *La CSR nella moda*. *Economia e management* 3, Milano, 2013

De Brito M.P., V. Carbone e C. Meunier Blanquart, *Towards a Sustainable Fashion Retail Supply Chain in Europe, Organisation and Performance*. International Journal of Production Economics 114, n. 2, 2008

Di Tullio, P., D. Valentinetti e M.A. Rea, *The Competitiveness of Firms through the Sustainable Business Model: A Decade of Research*, L'industria, Rivista di economia e politica industriale 39, n. 3, 2018

Di Tullio, P., D. Valentinetti e M.A. Rea, *The Competitiveness of Firms through the Sustainable Business Model: A Decade of Research*. L'industria, Rivista di economia e politica industriale 39, n. 3, 2018

Feng T., L. Su C. Zhu e A.S. Sohal, *Customer Orientation for Decreasing Time-To Market of New Products: It Implementation as a Complementary Asset*. Industrial Marketing Management 41, n. 6, 2017

Friedman M., *Tax limitation, inflation and the role of government*, Dallas, Fisher Institute, 1978

Frisa M.L., *Il bello e il buono. Le ragioni della moda sostenibile*. Venezia, Marsilio, 2011  
Frooman J., *Stakeholder Influence Strategies*, (1999), The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2

Gherardini A. e Pessina G., *Cavalcare l'onda del cambiamento. Il Piano Impresa 4.0 alla prova dei distretti*. L'industria, Rivista di economia e politica industriale 41, n. 2, 2020

Henninger C.E., P.J. Alevizou e C.J. Oates, *What Is Sustainable Fashion?*. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal 20, n. 4, 2016

Jung, S. e B. Jin, *A Theoretical Investigation of Slow Fashion: Sustainable Future of the Apparel Industry*, International Journal of Consumer Studies, n. 38, 2014

Keupp, M.M., M. Palmié e O. Gassmann, *The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research*. International Journal of Management Reviews 14, n. 4, 2014

Lerner J. E Tirole T., *Efficient Patent Pools*, working paper, 2002

Lion A., L. Macchion, P. Danese e A. Vinelli, *Sustainability Approaches within the Fashion Industry: The Supplier Perspective*. Supply Chain Forum, An International Journal 17, n. 2, 2016

Mariotti S. e Piscitello L., *Multinazionali, Innovazione e strategie per la competitività*, Il Mulino, Bologna, 2006

Montera R., *L'internazionalizzazione sostenibile delle imprese multinazionali: Mito o realtà?*, L'industria, Rivista di economia e politica industriale 37, n. 1, 2016

Morsing, M., *Corporate Social Responsibility as Strategic Auto-Communication: On the*

*Role of External Stakeholders for Member Identification.* Business Ethics: A European Review 15, n. 2, 2006

Pal R., *Sustainable Value Generation through Post-Retail Initiatives: An Exploratory Study of Slow and Fast Fashion Businesses.* In Green Fashion. Singapore, Springer, 2016

Rossi G., Propersi A., *Gli enti No Prof*, Feltrinelli, 2018

Rowley T. J., Moldoveanu, M., *When Will Stakeholders Groups Act? An Interest and Identity Based Model of Stakeholder Group Mobilization.* Academy of Management Review, 2003

Seuring, S. e M. Müller, *From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management.* Journal of Cleaner Production 16, n. 1, 2018

Silvestre, B.S. e D.M. T, *În căutare de inovații pentru dezvoltarea durabilă: Mășurări către un viitor durabil.* Journal of Cleaner Production, II, 2019

Sirotti Gaudenzi A., *La tutela dei diritti di privativa*, UTET, 2010

Strähle, J. e F.S. Matthaei. *The Value Chain of a Branded Second Hand Store – Possible Activities to Be Integrated by A Conventional Fashion Brand.* In Green Fashion Retail. Singapore, Springer, 2017

Uricchio A., *I tributi ambientali e la fiscalità circolare*, in *Diritto e pratica tributaria*, n. 5, 2017