

**Dipartimento di Impresa e Management**

**Cattedra di Organizzazione Aziendale**

**Innovazione, sostenibilità e adattamento organizzativo delle aziende del settore della moda alla luce della nuova Fashion Industry 4.0: il caso Caso Ralph Lauren**

**RELATORE**

**Prof. Nunzio Casalino**

**CANDIDATO**

**Vincenzo Romolo**

**Matr. 257421**

**Anno Accademico 2022/2023**

# Indice

Introduzione.....	3
1. Analisi del contesto organizzativo.....	6
1.1 Ambiente di riferimento.....	6
1.2 Modelli organizzativi.....	8
1.3 Strategie perseguite in relazione all'ambiente esterno.....	10
1.4 Macro Trend emergenti.....	11
2. La Digital Transformation .....	16
2.1 L'Impatto del digitale.....	16
2.2 La nascita delle fabbriche digitali.....	21
2.3 Dato come fonte di conoscenza.....	25
2.4 La tecnologia Blockchain e l'importanza della tracciabilità dei prodotti.....	27
3. Impresa sostenibile e Corporate Social Responsibility.....	33
3.1 Sostenibilità come effetto mainstream.....	33
3.2 Circolarità come garante di competitività.....	37
3.3 Incompatibilità tra sostenibilità e fast fashion.....	40
3.4 Impresa socialmente sostenibile.....	44
4. People Management e Comunicazione Interna.....	50
4.1 Introduzione.....	50
4.2 Rapporto tra le human resources e i dipendenti.....	52
4.3 Comunicazione interna come strumento di Motivational speaking .....	56
4.4 Lavoro Agile, fonte di produttività.....	59

5.	Caso Ralph Lauren.....	63
	5.1 Descrizione Azienda.....	63
	5.2 Effetti negativi dell'era del COVID e la necessità di riprendersi.....	66
	5.3 Approccio verso la sostenibilità.....	69
	5.3.1 Timeles by design e il progetto “Live On”.....	69
	5.3.2 Centralità degli Human rights.....	72

## INTRODUZIONE

L'Organizzazione aziendale è un sistema di attività coordinate che interagiscono con l'ambiente esterno; infatti, ciascuna impresa deve adattarsi continuamente ai macro-trend che impattano sul contesto sociale, politico ed economico, soprattutto per poter rafforzare la propria brand image e quindi ottenere nel lungo periodo una buona *Brand reputation*. Sempre di più le aziende sono costrette ad utilizzare modelli organizzativi flessibili e quindi organici, basati sulla condivisione d'informazioni, tramite un'efficace strategia di comunicazione verso l'interno, in modo da coinvolgere i propri dipendenti nella realtà aziendale. Ciò determina una correlazione tra gli obiettivi dei singoli e quelli aziendali, ma anche un migliore approccio verso l'esterno, attraverso un'efficace comunicazione istituzionale e di marketing. La Fashion Industry è un settore molto ampio che, pur prevedendo molteplici tipologie di modelli organizzativi in relazione alla grandezza e all'offerta di ciascuna impresa, possiede uno scopo univoco, ossia quello di evolvere continuamente allo scopo di garantire una migliore esperienza per il cliente. Il presente lavoro, strutturato in cinque capitoli, è volto a descrivere come il settore del Fashion affronta le nuove esigenze imposte dalla nascita di un ambiente 4.0. In particolare la suddetta tematica sarà analizzata partendo dall'analisi del contesto ambientale e strategico, che fa da sfondo all'esigenza di un continuo adattamento organizzativo, per poi focalizzarsi sull'influenza che ogni singolo macro trend ha sull'impresa. L'industria italiana ha mostrato in passato fragilità nel settore innovativo, conseguenza di una visione incentrata maggiormente sugli aspetti operativi e non sull'evoluzione dei propri valori intrinseci e delle proprie ideologie, infatti molte imprese italiane hanno sempre di più la necessità di rivolgersi ad aziende di consulenza. Grazie ad esse quindi possono promuovere l'innovazione e assumere delle qualità distintive, soprattutto in un periodo in cui l'intelligenza artificiale sta assumendo un ruolo centrale, tanto che anche nel ramo del Fashion è risultata fondamentale per generare un canale unico di vendita che potesse permettere anche lo scambio di articoli tra store e unire quindi canali d'acquisto e di vendita. L'Italia sta facendo passi in avanti in tale settore, infatti, secondo un sondaggio dell'Osservatorio IA del politecnico di Milano del 2023, circa il 61% delle imprese italiane hanno investito in progetti legati all'IA, con un incremento del 10% rispetto al 2018.<sup>1</sup> Si sta quindi assistendo ad un percorso verso una trasformazione digitale e in relazione a ciò sono stimati di oltre 25 miliardi gli impieghi che le aziende faranno per l'acquisto di macchinari collegati in rete entro il 2025. Altro macro trend oggetto di trattazione, è la sostenibilità che impone alle imprese di adottare atteggiamenti di *mitigation* e *adaptation* per prevenire danni all'ambiente. Il profilo della sostenibilità comprende anche il profilo sociale con particolare attenzione alla posizione assunta

---

<sup>1</sup> "in crescita gli investimenti in AI", <https://www.assinews.it> (2023)

dall'impresa in relazione ai lavoratori e agli stakeholder esterni. Si diffondono sempre di più aziende che offrono *flexible benefits* volti a massimizzare l'attenzione al lavoratore ed orientati a minimizzare il turn over a favore di una prospettiva di fidelizzazione. Secondo l'MBS Consulting Le politiche di welfare aziendale permettono, attraverso una vision di lungo periodo, conoscenza degli stakeholder, la loro quantificazione ed un posizionamento sostenibile.<sup>2</sup> Gli stakeholder sono inoltre sempre più attenti all'adozione da parte delle imprese di accordi volti a definire il tempo di lavoro, adozione di strumenti per il benessere organizzativo e alla possibilità di contratti lavorativi che introducano lo smart working. Sarà inoltre trattato del problema del Fast fashion che, pur garantendo una pluralità di collezioni in poco tempo, spesso non tiene conto dei valori che ormai qualsiasi stakeholder impone alle aziende di rispettare, come l'uso di materiali ecosostenibili e il rispetto dei diritti dei lavoratori. In una prospettiva di change management risulta quindi fondamentale avere una partecipazione diretta dei propri stakeholder e in prima battuta dei propri dipendenti, preparandoli e formandoli con determinati corsi che li facciano sentire coinvolti. Si parla quindi di un efficace people management che in ambito di change management è fondamentale per preservare il valore e quindi la brand identity dell'impresa. Centrale quindi è la funzione delle human resources, funzione in grado di valorizzare il capitale umano, tenendo conto delle competenze individuali, per poi indirizzarle e modificarle in relazione alla vision aziendale. Infatti alla base del processo di formazione vi è la possibilità di creare una collaborazione tra esigenze individuali ed aziendali. Necessari sono quindi un ascolto attivo e *Motivational speaking* che sono alla base di un tipo di comunicazione organizzativa sempre più bottom up e tipici di un modello trasmissivo di tipo inferenziale in cui tutto è basato sulla capacità dell'azienda di dar vita a rapporti sempre più trasversali con il proprio staff. In tale abito di notevole importanza è la figura del Communication manager che con meccanismi di feedback riesce a conoscere gli interessi e le opinioni dei dipendenti. L'obiettivo è la realizzazione di un modello organizzativo in cui tutti i stakeholder interni operino autonomamente, ma guidati da uno spirito comune. Tutto ciò è accomunato quindi da un solo elemento ossia "il cambiamento", in un'epoca in cui prevale il concetto di "io utente". Tra le conseguenze di questa veloce e progressiva diffusione di tecnologie e del fenomeno della digitalizzazione dei processi vi è la deindustrializzazione che ha portato molte aziende a convertire i propri processi produttivi ed avvicinarsi al settore dei servizi oltre che ad una migrazione delle strutture produttive verso aree a basso costo di manodopera. Ciò ha consentito l'accesso a nuovi mercati in cui risulta difficile ottenere un vantaggio competitivo. Tuttavia, molte aziende italiane subiscono l'imminente cambiamento senza però far niente per cogliere opportunità dall'ambiente circostante e quindi utilizzando ancora tipologie di strategie di tipo difensivo che possono risultare efficaci solo in piccoli contesti organizzativi. Risulta inoltre fondamentale un'innovazione che non sia frenetica, ma consapevole dell'opportunità di poter avvalorare l'identità aziendale, considerando anche la stabilità interna. Risulta necessario uno spirito volto alla resilienza, che permetta di reagire a determinate crisi o fenomeni attivando le

---

<sup>2</sup> "Welfare aziendale Index PMI 2021", <https://www.mbsconsulting.com>

risorse necessarie a riadattarsi, infatti come diceva Darwin: «è colui che ha spirito di riadattamento a sopravvivere». Tutto ciò necessita di un buono spirito cooperativo e di team working soprattutto per le attività di *problem solving* e *decision making*. Possiamo quindi parlare di “cambiamento epistemologico”, in cui il feedback risulta fondamentale per un continuo apprendimento.<sup>3</sup> Il quinto capitolo sarà oggetto di un caso pratico che riguarda Ralph Lauren, che in seguito ad una crisi finanziaria dovuta alla pandemia è riuscito a riprendersi utilizzando un approccio 4.0.

---

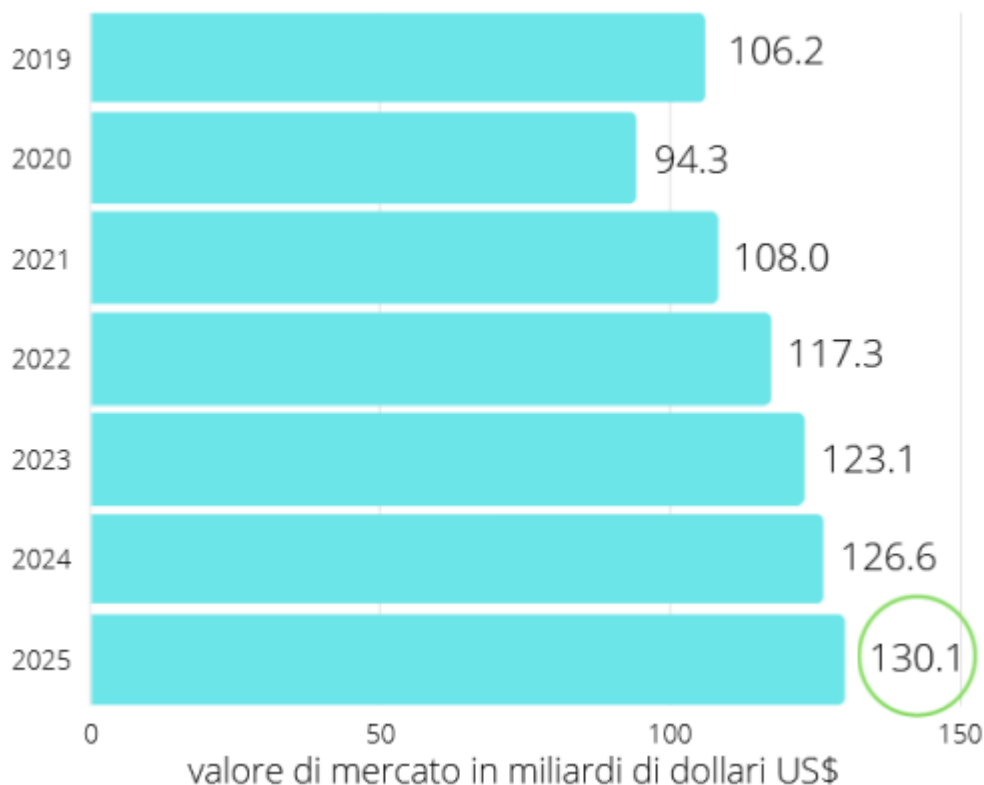
<sup>3</sup> Cadonati R., Federica de G., Giacomo de G., (2020) “*Change Management: opportunità o minaccia?*”, Management Tools Editore, pp.62-70.

## CAPITOLO 1

### ANALISI DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO

#### 1.1 Ambiente di riferimento

Il mondo del Fashion è un settore molto vasto che comprende: lo *Slow Fashion*, in contrapposizione al *Fast Fashion*, la haute Couture e il mondo dell'artigianato . Secondo un sondaggio di EY, la filiera della moda rappresenta il 12,5% dell'occupazione dell'industria manifatturiera italiana. La sua produttività è aumentata grazie anche ad una strategia di posizionamento della produzione sui segmenti di qualità. Il sistema di subfornitura italiano rifornisce il 60% della moda di qualità nel mondo e l'industria tessile italiana raggiunge il 77,8% delle esportazioni europee.<sup>4</sup> Si nota come il post pandemia sia stato caratterizzato da un aumento degli introiti globali nel settore moda tanto che, come possiamo vedere rappresentato in questo grafico basato su dati provenienti da una ricerca effettuata da PXR Italy , si prevede che essi ammonteranno a 130,1 miliardi entro il 2025.



<sup>4</sup>“Fashion & Luxury”- <https://www.ey.com> (2020)

Fig.1.1 Incremento valore di mercato in miliardi di dollari nel settore Fashion, dalla ricerca Fashion luxury, condotta nel 2021 da PXR Italy.<sup>5</sup>

Ci troviamo in un'epoca in cui tutto deve essere smart e vige il concetto di "Io utente", che fa riferimento a come l'impresa debba adattarsi, attraverso una comunicazione One to One ,alle esigenze del proprio cliente . Risulta quindi sempre più difficile essere competitivi e per esserlo ciascuna azienda deve cercare di operare in una logica di efficacia, tenendo ben presenti i propri obiettivi futuri. Tuttavia è anche fondamentale che un'azienda monitori nel tempo l'andamento dei propri costi, svolgendo piani di *downsizing*, volti a ridurre sia i costi ambientali che quelli logistici, spesso mediante economie di scala che esprimono la riduzione del costo medio di produzione associato all'aumento della scala produttiva. Quindi è importante approcciarsi anche ad una logica d'efficienza , cercando di ottimizzare l'impiego delle risorse e generando dei legami con altre organizzazioni. Si parla sempre di più di *Supply chain*, ossia di massima integrazione delle diverse attività svolte all'interno dell'organizzazione, ma anche di quelle svolte con l'ambiente esterno, rendendo necessaria la presenza di linee di comunicazione integrata che permettono di superare molti dei problemi che hanno gravato sulle imprese , come la difficile trasmissione d'informazione tra unità organizzative e la gestione del tempo , tipici dei cosiddetti "silos" aziendali . Le aziende si stanno pian piano avvicinando a nuove funzioni, che non comprendono solo la produzione e la fornitura di prodotti e servizi , ma anche dare un contributo al miglioramento di determinate innovazioni . Infatti si parla sempre di più di *Inbound Open Innovation* e *Outbound Open Innovation* . Attraverso l'*Inbound Innovation*, le attività interne e le informazioni di un'azienda vengono associate a conoscenze ed abilità di un'altra. Si tratta quindi di un percorso volto ad accelerare il processo innovativo, acquisendo velocemente informazioni ed abilità dall'esterno. Ciò infatti permette di migliorare il proprio modello di business e di creare prodotti e servizi complementari. Altro fenomeno è l'*Outbound Open Innovation* che viene descritto come un percorso opposto a quello precedente, che permette di valorizzare sul mercato lo sviluppo ottenuto internamente dal punto di vista tecnologico. L'impresa si manifesta in questo caso come *Innovation provider* e non come *innovation seeker*, come nel caso precedente. Tuttavia ultimamente si sta diffondendo un'ulteriore tipologia d'approccio all'innovazione, infatti si parla di *Coupled Open Innovation*, che si basa su vere e proprie alleanze per la ricerca e lo sviluppo di più aziende. Essa va ad includere le due tipologie di innovazione citate in precedenza, generando un'innovazione congiunta, spesso tramite l'uso di piattaforme crowdsourcing, che permettono di analizzare problemi dal punto di vista tecnologico e di flusso informativo, gestite internamente o da terzi. In tale ottica un'azienda deve formalizzare ed aggiungere nel proprio modello organizzativo una posizione dedicata a gestire le strategie di open innovation , ma anche dotarsi di strumenti di budget analysis e project management per analizzare

---

<sup>5</sup> "Fashion luxury: dati sul mercato", <https://pxritaly.com> (2021)



l'impatto di ciascuna iniziativa<sup>6</sup>. Necessarie diventano partnership con organizzazioni specializzate in un determinato settore, tutto in una logica di outsourcing , cercando quindi di acquisire nuove abilità e nuove competenze spesso in settori diversi dal proprio. Ciò è risultato fondamentale soprattutto per il settore manifatturiero e quello del Fashion, che necessita di avvicinarsi sempre di più ad un approccio di interconnessione mediante il digitale, ma anche al mondo sostenibile. Esempio lampante può essere considerato Armani che ha dato vita a numerose Partnership proprio per migliorare la propria omnicanalità. Una delle più importanti è la partnership con “Yoox Net a Porter” fino al 2025, con l’obiettivo di progettare in chiave evolutiva, digitale e integrata l’esperienza di acquisto nei canali fisici e digitali del gruppo Armani, per garantire sostenibilità, trasparenza e circolarità ai clienti . Obiettivo del progetto “Next Era” è la disponibilità di accesso ai prodotti in tutta la rete di negozi diretti sia online che offline con modalità gradualmente sempre più fluide. Così i clienti potranno accedere a tutti i prodotti disponibili ovunque essi si trovino. La tecnologia consentirà la visibilità di tutta la collezione della stagione indipendentemente dalla sede in cui si trova.<sup>7</sup> L’Outsourcing quindi risulta importante per potersi concentrare sulla propria attività core, affidando ad esperti esterni attività che possono essere svolte in modo migliore da aziende specializzate. In relazione a ciò si parla sempre di più di *Lean Thinking*, volto alla semplificazione nello svolgimento delle procedure, e alla creazione di imprese sempre più orizzontali e flessibili, grazie anche al progresso nel ramo informatico. A tutto ciò contribuisce un coinvolgimento dei propri dipendenti ed un atteggiamento proattivo di tutti gli stakeholder, in quanto essenziali per il raggiungimento di qualsiasi obiettivo. Si può dire che quindi il settore del fashion opera in un ambiente semplice ma instabile, in quanto il rapido cambiamento crea incertezza per i manager e nonostante l’organizzazione debba gestire pochi rapporti esterni, essi sono difficili da prevedere.

## 1.2 Modelli Organizzativi

L’ambiente di riferimento impatta molto sulla tipologia di modello organizzativo che un ‘impresa intende utilizzare. Nel ramo del Fashion tutto è basato sulla tipologia di prodotto offerto e sulla quantità di attività svolte. Tuttavia bisogna tenere conto che attualmente è preferibile una struttura organizzativa flessibile e quindi di tipo organico, basata su una struttura decentralizzata, in cui rimane fondamentale il principio di delega. Essa si caratterizza anche per un approccio di lavoro allargato a più ruoli, ma anche all’importanza della cooperazione che è possibile solo attraverso team efficienti che sono in grado di garantire nelle giuste condizioni un vero e proprio coordinamento relazionale, ottenuto solo se in presenza di rapporti umani basati

---

<sup>6</sup> Frey M., Cerruti C., (2021) “*Innovazione, Sostenibilità e Trasformazione Digitale*”, Wolters Kluwer Editore, pp.57-87

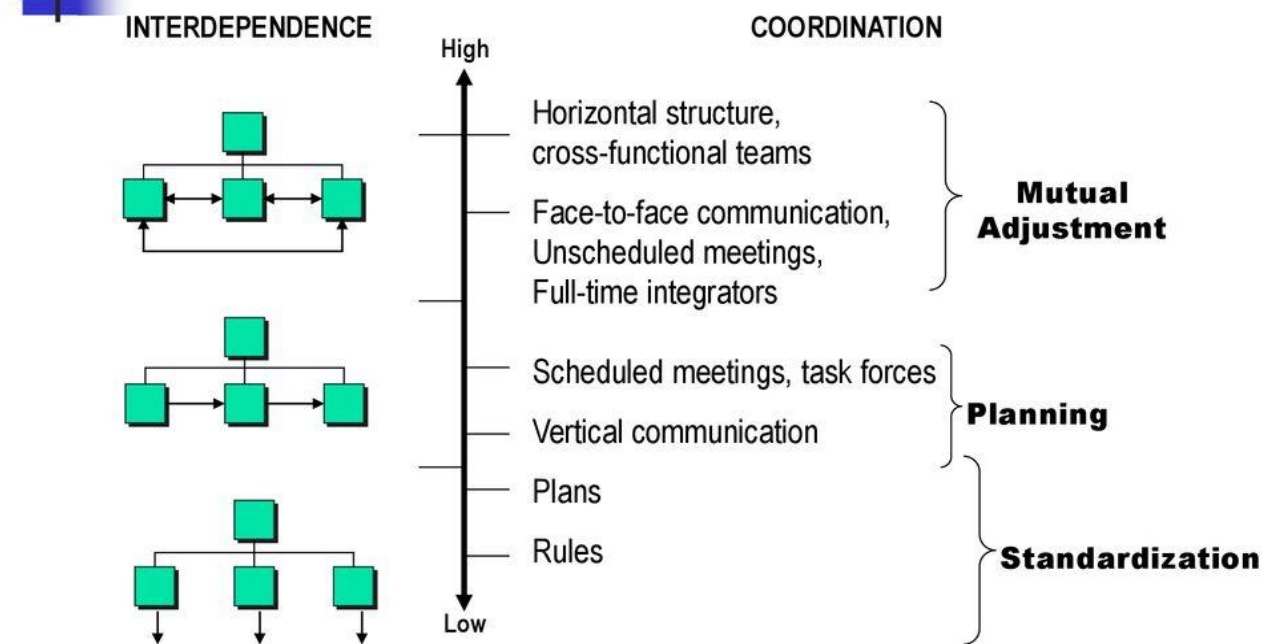
<sup>7</sup> “Armani e Yoox-net-a-porter disegnano la « Next era » della distribuzione”, [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), (2020)

su obiettivi e conoscenze condivise. La struttura organizzativa è quindi rappresentata come un insieme di unità tramite un organigramma che descrive lo span of control di manager e supervisor e le competenze di ciascun singolo membro. Una tipica struttura utilizzata da una grande Fashion Industry è considerata la struttura divisionale per prodotto, che permette all'azienda di adeguarsi meglio ai singoli clienti e mercati. Vi è tuttavia un alto rischio che ciascuna funzione si comporti secondo una logica di Silos. Inoltre è caratterizzata dal decentramento decisionale del vertice in quanto ogni divisione ha una sua autonomia. Si dota di elasticità operativa in quanto ha tempi di trasferimento brevi e sicuramente ha maggiori costi rispetto ad una funzionale ed anche una difficoltà maggiore nell'integrare le linee di prodotto. Per ciascuna divisione di prodotto vi sono più direzioni con annessi uffici con funzioni aziendali come: la direzione vendite, acquisti, di produzione, marketing, qualità, ricerca e sviluppo ed anche la direzione creativa. Vi sono tuttavia alcune Fashion Industries, specializzate nella produzione di una tipologia limitata di prodotti, che spesso utilizzano un tipo di struttura più semplice che risulta essere quella funzionale che, pur essendo altamente efficiente, spesso reca dei problemi all'impresa in quanto c'è il rischio di poca flessibilità e di eccessiva autonomia delle funzioni. Infatti proprio le imprese che utilizzano tale modello hanno necessità di ridefinire le proprie strategie, abbandonando la logica difensiva che le caratterizza. Altra tipologia di struttura organizzativa è quella Matriciale, molto flessibile e con velocità di adattamento, dotata di elasticità strutturale e di celle matriciali ossia intersezioni che fanno riferimento ad una duplice responsabilità. Si distinguono dai modelli precedenti per la presenza di attività progettuali, di solito con prospettive a lungo termine. Necessaria è la presenza di integratori full time come Product e Brand Manager che coordinano le unità funzionali e si occupano dello sviluppo di un nuovo prodotto, determinando un'interdipendenza tra progettazione, acquisti, produzione e uffici vendite. Tuttavia essi non hanno autorità formale nei confronti dei membri del team in quanto essa spetta ai manager di ciascuna unità funzionale. Si genera quindi un flusso bidirezionale che è sicuramente influenzato dalla capacità relazionale di ciascun Brand manager. Altra fase fondamentale per la realizzazione di un prodotto è la fase di pianificazione che spesso prevede l'uso di Task force specializzate, in cui sono presenti i rappresentanti di ciascuna unità organizzativa, che espongono il proprio interesse. Tutto ciò è fondamentale per passare alla distribuzione del bene.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Draft Richard L., (2021) “*Organizzazione Aziendale*”, Maggioli Editore, VII ed, pp. 87-116

# Primary Means to Achieve Coordination for Different Levels of Task Interdependence in a Manufacturing Firm



Source: Adapted from Andrew H. Van de Ven, Andre Delbecq, and Richard Koenig, "Determinants of Communication Modes Within Organizations," *American Sociological Review* 41 (1976): 330.

Thomson Learning  
© 2004

7-15

Fig.1.2 H.Van de Ven A., Delbeq A., Koenig R., (1976) "Metodi principali di coordinamento per i livelli diversi d'interdipendenza tra i compiti in un'azienda manifatturiera", "*Determinants of Communication Modes within Organizations*", *American Sociological Review* 41, pp. 330

## 1.3 Strategie perseguite in relazione all'ambiente esterno

Una strategia è un piano d'interazione con l'ambiente competitivo per poter raggiungere i propri obiettivi organizzativi. Secondo un ragionamento alla "Miles and Snow" un'impresa che opera nel settore manifatturiero è solita utilizzare una strategia di tipo esplorativo, in cui la parola innovazione funge da stimolo per la ricerca di nuove opportunità e permette di allontanare l'organizzazione dai suoi concorrenti. Si tratta di una strategia volta al continuo apprendimento e spesso si abbina ad una strategia di differenziazione che richiede che i propri dipendenti sperimentino ed apprendano costantemente, in quanto l'organizzazione è fatta per adattarsi a fattori contingenti. La più importante risulta essere la differenziazione di prodotto che non porta mai ad una condizione di monopolio ma a concorrenza monopolistica. Attraverso tale strategia i prodotti sono percepiti dal consumatore come sostituti imperfetti e può essere orizzontale o verticale. La differenziazione

orizzontale si basa semplicemente sulle caratteristiche del prodotto, mentre quella verticale fa in modo che i prodotti siano percepiti come qualitativamente differenti. Nella maggior parte dei casi si tratta di una differenziazione strategica poiché attuata dall'impresa per far percepire il proprio prodotto diverso da altri. Questo tipo di strategia si oppone a quella che l'industria italiana ha effettivamente usato fino a pochi anni fa e che continua ad usare in alcuni settori, ossia la strategia difensiva che sicuramente si va ad abbinare ad un processo volto al raggiungimento della leadership di mercato. Essa quindi opera in una logica di efficienza e controllo tipico di un orientamento meccanico e non flessibile. Per questo molte aziende devono riconvertire i propri modelli decisionali, strategici e strutturali anche perché è l'ambiente circostante che lo impone.<sup>9</sup> Di grande aiuto sono infatti le aziende di consulenza che attraverso consulenti funzionali possono analizzare i processi organizzativi, tramite *Maturity assessment* e definire delle *Road Map* per identificare un Business Case volto alla trasformazione e all'ottimizzazione dei tempi, skill che risulta fondamentale soprattutto in un contesto in cui la maggior parte delle aziende chiedono di poter automatizzare le proprie attività di routine e garantire un'efficace diffusione d'informazione. Tutto questo in un'ottica di Business Process Management, ossia un approccio che combina interventi tecnologici ed organizzativi per velocizzare i processi e facilitare il change management. In particolare, dopo una fase preliminare in cui vi è una classificazione dei processi, ossia la process discovery, vi è una fase di process analysis che parte dalla fase "as-is" in cui vengono definiti i propri obiettivi. Si passa successivamente al process design, dove vengono analizzati i deficit aziendali e le proprie potenzialità, per proporre una nuova modalità di processo "to be". Una delle scelte che spesso viene utilizzata in questa fase è mettere insieme più attività, generando un'unica posizione lavorativa, proprio per far fronte al problema della frammentazione delle mansioni. Ciò quindi garantisce una riduzione del numero dei passaggi necessari nello svolgimento di un processo produttivo. Esempio può essere considerato la figura del case manager che diviene responsabile di un intero processo. La nuova struttura viene attuata tramite *Process implementation* e ne vengono valutati i risultati, sempre in un'ottica di monitoraggio.

#### 1.4 Macro trend emergenti

Negli ultimi anni il settore della moda ha dovuto far fronte a molteplici cambiamenti per via di notevoli evoluzioni dal punto di vista economico, politico e sociale. L'aumento dell'inflazione, il conflitto in Ucraina e la carenza di materie prime sta spingendo le imprese a veri e propri processi di Change Management, soprattutto per via dell'aumento dei costi e del cambiamento dello stile di vita del consumatore, più dedito al risparmio, soprattutto dopo la situazione innescata dal COVID-19. Nonostante l'inflazione e gli scontri geopolitici, si prevede che i settori della moda e del lusso cresceranno tra il 5 e il 10% nel 2023, soprattutto negli Stati Uniti e in Cina, mentre l'Europa andrà in contro ad una riduzione delle vendite soprattutto per via

---

<sup>9</sup> Draft Richard L., (2021) "*Organizzazione Aziendale*", Maggioli Editore, VII ed, pp. 61-70

della crisi energetica.<sup>10</sup> Il Casual risulta essere la tendenza principale di quest'anno, portando alla fine dell'outfit formale da lavoro, forse a causa del crescente smart-working che ha allontanato molti lavoratori dal lavoro in ufficio. Le collezioni saranno quindi meno sfarzose e dedite all'uso di materiali ecosostenibili, in quanto il consumatore sarà volto ad acquistare ciò che è essenziale per via dell'incertezza economica. Tuttavia tali eventi economici incideranno in modo diverso sui consumatori, infatti in relazione ad un modello "vals", che distingue tra consumatori ad alte potenzialità economiche e consumatori con poche risorse, vi sarà chi ridurrà gli acquisti e chi cercherà occasioni e approfitterà del noleggio di beni. I marchi saranno quindi costretti a rivalutare le proprie priorità di crescita e modificare le loro strategie, adeguandole all'ambiente geografico in cui hanno intenzione di operare, soprattutto per mantenere la loro reputazione salda. Infatti la *Brand Reputation* è sicuramente un elemento che l'impresa costruisce nel lungo periodo ma basta una strategia sbagliata a rovinare il rapporto con il proprio cliente. Sempre più diffuso ed usato dalle imprese è il modello Direct to consumer soprattutto per via dell'intensificazione della digitalizzazione e la crescente diffusione dell'e-commerce. Esso è un modello di business verticale che promuove l'autosufficienza dell'azienda ed elimina gli intermediari. Esso permette un atteggiamento proattivo del cliente ai processi aziendali tanto che, secondo un sondaggio di Deloitte, il 72 % degli acquirenti richiede una maggiore personalizzazione del prodotto e il 39% richiede un trattamento personalizzato nel punto vendita.<sup>11</sup> Il modello D2C è volto anche a ridurre i costi e soprattutto ad ottenere maggiori dati che permettono di segmentare più facilmente i segmenti di clientela. Tuttavia, i progetti impiegheranno più tempo per generare un ritorno sugli investimenti. Aumenta quindi la consapevolezza che sia necessario investire in automazione per garantire una crescita, come rilevato anche da Deloitte. Alla fine del 2022, la società ha dimostrato tramite la ricerca "Fashion Luxury Industry Trends and Store of the Future", condotta nel MonteNapoleone District, come la digitalizzazione dei canali di vendita nel settore fashion continuerà a crescere, ma nel 2025 oltre il 70% dei ricavi dei player nel settore Fashion sarà generato da canali offline. Si presume che le vendite totali derivanti dall'e-commerce aumenteranno del 21% e quelle derivanti dai canali Marketplace del 17%. In particolare si stima che il mercato dell'e-commerce arriverà a circa 1,1 trilioni di dollari nel 2025. Si rileva anche l'aumento del 18% degli acquisti tramite Social commerce.<sup>12</sup> Statistiche simili sono state rilevate da PXR Italy, che ha individuato che vi sarà un aumento percentuale delle vendite online che arriveranno a circa il 25%<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> "Le sfide del settore moda nel 2023, tra visioni future e criticità", <https://www.ipsoa.it> (2023)

<sup>11</sup> "Scatta l'ora del Fashion 4.0", [www.corrierecomunicazioni.it](http://www.corrierecomunicazioni.it), (2022)

<sup>12</sup> "Fashion and Luxury Private Equity and Investors Survey", <https://www2.deloitte.com> (2022)

<sup>13</sup> "Il mercato del digital marketing in Italia", <https://pxritaly.com> (2022)

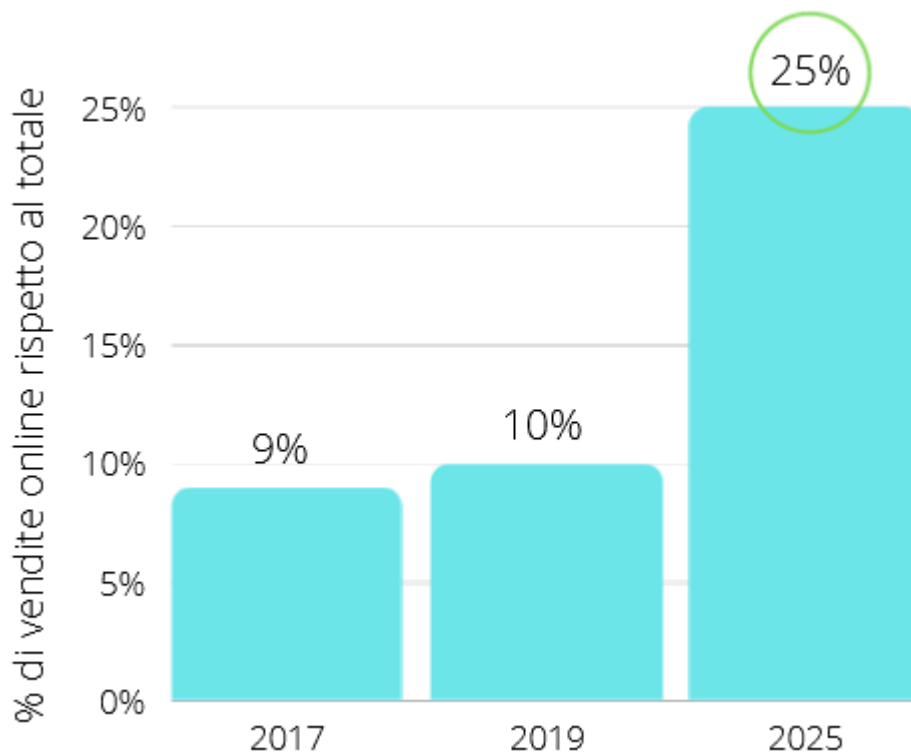


Fig1.3. Incremento vendite online, dalla ricerca Fashion Luxury , condotta da PXR Italy

Tuttavia sarà preferita l'esperienza d'acquisto in negozio poiché percepita dal consumatore come rassicurante ed è per questo che i Brand stanno studiando tecnologie innovative come Video shopping ed Extended Reality per rafforzare la propria Brand Image. Infatti circa il 60% dei clienti preferisce l'acquisto fisico ed in particolare il 47% dei consumatori preferisce provare i prodotti e sperimentarli e il 70% necessita di assistenti di vendita. Si prevede quindi la diffusione di negozi omnichannel esperienziali ed una modalità d'acquisto di tipo ROPO ( Research Online and Purchase Offline). Secondo una ricerca di mercato di Gartner, specializzata nel settore IT, le tecnologie del metaverso stanno influenzando ampiamente le aree del marketing e si ritiene che entro il 2027 , la maggior parte dei Cmo aziendali Business to consumer avrà un budget volto a fornire un contatto delle persone con il metaverso.<sup>14</sup> Si tratta infatti della creazione di veri e propri mondi virtuali in cui vige l'interoperabilità e quindi l'interconnessione, con utenti proprietari dei propri asset e pieno di funzioni, dando la possibilità alle aziende, di creare , possedere ed investire in relazione al lavoro riconosciuto dalla community. Tutto questo è possibile tramite determinate tecnologie come avatar, spazi virtuali su larga scala e la convenienza in relazione a quanto il pubblico possa essere coinvolto. Si è tuttavia ancora ben lontani da una piena implementazione di questo mondo in quanto in fase di sperimentazione e molte aziende preferiscono non usufruirne poiché troppo costoso e con pochi benefici. Il Boom degli acquisti digitali nel mondo della moda ha portato Amazon ad ampliare la sua divisione Fashion, dando vita all'espansione della sezione Luxury stores in tutta Europa. Le collezioni sono vendute direttamente dai brand e dai designer coinvolti, definendo

<sup>14</sup> “ Tech market, le aziende IT dovranno rivedere le strategie”, <https://www.corrierecomunicazioni.it> (2023)

in maniera indipendente il prezzo e gli altri dettagli di vendita. Amazon offre loro piattaforme e strumenti per elaborare e personalizzare contenuti originali. Inoltre l'ente di gestione logistica ha anche dato vita nel 2021 al suo primo negozio fisico "Amazon Style", situato in California, dove vengono utilizzati algoritmi per dare suggerimenti personalizzati e nell'immediato e i clienti possono farsi inviare in camerino i capi da provare, semplicemente selezionandoli dall'app.<sup>15</sup> Altro trend fondamentale è quello della sostenibilità ed uno degli aspetti di notevole importanza risulta essere quello del *Black-shoring* che consiste nella riconfigurazione della produzione global, e dopo l'interruzione delle catene produttive, ricollocando i propri stabilimenti nel paese d'origine, in una vera e propria prospettiva a K0. Tutto questo grazie alla digitalizzazione che sta portando alla fine del fenomeno *dell'off shoring* ossia della delocalizzazione.<sup>16</sup> Circa 32 aziende hanno aderito al Fashion Pact e sicuramente uno dei pionieri del green rimane Armani che per far vedere la sua propensione al green, il marchio ha deciso di dedicare una collezione intera all'insegna della sostenibilità, "Armani sustainability project".<sup>17</sup> Il brand però non si ferma qui ma continua a porsi nuovi obiettivi infatti la casa di moda ambisce a dimezzare le emissioni di gas serra entro il 2030 e ridurre del 42% le emissioni derivanti dall'acquisto di beni e servizi e derivanti dal trasporto e distribuzione, entro il 2029. Esso è stato uno dei primi ad anticipare uno dei trend più diffusi attualmente, rappresentato dallo Slow fashion che si oppone al Fast fashion, nato con l'esplosione dei internet e l'e-commerce ma che sta avendo minor considerazione nel mondo attuale per via di un consumatore sempre di più attento ai temi ambientali, tanto che secondo una ricerca pubblicata da Google Italia, vi è stato un aumento delle ricerche sull'ambiente e l'impatto climatico di circa il 5000% ma anche di un approccio più accogliente verso capi di abbigliamento usati con un aumento delle ricerche del 700%.

---

<sup>15</sup> "Amazon Fashion annuncia l'espansione", <https://forbes.it> (2022)

<sup>16</sup> Comin G.,(2019) "*Comunicazione integrata e reputation management*", Luiss University Press Editore, pp.23-31.

<sup>17</sup> "Sustainable Collection, A|X Armani Exchange", <https://www.armani.com>

### Quota di vendita di articoli di **sustainable fashion** nel mercato globale della moda dal 2013 al 2026

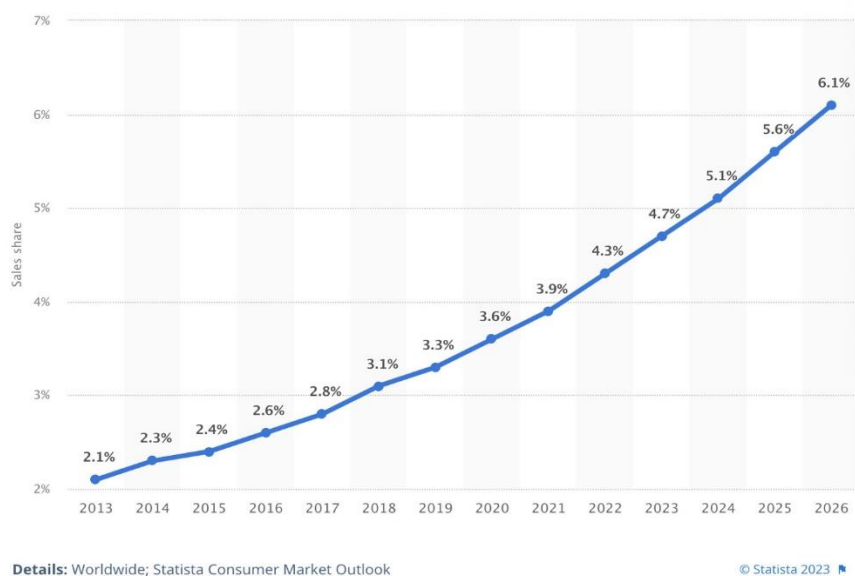


Fig1.4. “Incremento quota di vendita nel settore sustainable fashion , Statista Consumer Market Outlook”, <https://www.statista.com>

Si nota come il concetto di personalizzazione sia sempre più integrato con quello di sostenibilità, infatti aumenta l’uso di tecnologie con stampa dtf , che sta per “direct to film” , che permettono di dar vita a capi di abbigliamento personalizzati , riducendo l’uso di inchiostri a base d’acqua ed utilizzando una stampa inkjet su pellicole PET pretrattate , da trasferire con pressa a caldo sul capo .<sup>18</sup> Da prendere in considerazione è la mancanza di manodopera, infatti , pur essendoci 66mila aziende con circa 600.000 addetti, in Italia si registra un calo di lavoratori specializzati, in quanto vi è un’offerta maggiore rispetto alla quantità di posti disponibili. Secondo uno studio di Altagamma-Unioncamere, pubblicato nel libro “I talenti del fare 2” sono richiesti circa 94 mila lavoratori nel settore della moda e si misura che le figure di più difficile reperimento continuano ad essere artigiani ed operai specializzati nel settore tessile e degli accessori.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> “DTF Direct-to-Film: Quali sono I vantaggi rispetto alle altre tecnologie di stampa digitale su tessuto?”, <https://www.smgitalia.it> (2022)

<sup>19</sup> “Cresce l’industria della moda, ma servono nuove competenze”, <https://www.avvenire.it> (2023)



## CAPITOLO 2

### LA DIGITAL TRANSFORMATION

#### 2.1 L'impatto del digitale

La digitalizzazione dei servizi e processi rappresenta una leva fondamentale per la gestione aziendale, nel momento in cui si parla di contesti in cui l'innovazione e il cambiamento sono alla base degli sforzi e degli obiettivi di un'organizzazione. Siamo nella cosiddetta era biomedica in cui vige la centralità del singolo soggetto e proprio per questo, le imprese hanno la necessità di abbandonare qualsiasi tipologia di strategia difensiva, per potersi avvicinare sempre di più ai propri stakeholder mettendosi, nella maggior parte delle volte, sullo stesso piano in quanto, proprio per via della polarizzazione delle informazioni, essi risultano fondamentali per l'acquisizione di eventuali dati, ma anche per garantire una buona reputazione dell'azienda. La trasformazione digitale è un fenomeno che deve essere visto come una vera e propria opportunità dalle aziende, soprattutto per rendere più efficaci le proprie strategie, ma anche per avere un accesso veloce alle informazioni. Essa sta portando pian piano le imprese a rivedere sia la propria organizzazione interna sia il modo in cui reagiscono con il mercato e con i clienti. Si sta avendo un passaggio dalla *Mass Production* ad una *Mass customization*, che ha l'obiettivo di generare business futuri volti ad abbandonare la produzione di pochi prodotti in quantità elevate per progettare, produrre e commercializzare sempre più prodotti in volumi limitati. Verso il cliente si sta cercando di migliorare la *Customer satisfaction* e la *Customer experience* e proprio per questo, i maggiori investimenti riguardano il cloud, il Mobile, i Big Data con l'obiettivo di ridurre il *Time to Market*, ossia il tempo intercorrente tra la nascita dell'esigenza del cliente e il lancio sul mercato del nuovo prodotto. Si necessita quindi di vere e proprie Road Map digitali per garantire una crescita veloce, ma anche resiliente. Tra gli strumenti maggiormente utilizzati vi è *Microsoft Dynamics 365 CRM*, che è un software di gestione nelle relazioni con i clienti che garantisce un'ottima gestione dei documenti e degli obiettivi, ma anche *Above Experience Cloud*, che aiuta a creare esperienze personalizzate per ogni singolo cliente. Allo stesso tempo si deve cercare di attuare la *Mass Customization* tramite riduzione dei costi unitari e la capacità di realizzare produzioni flessibili, dirette ad ottenere prodotti personalizzati. Ciò necessita di continua formazione dei lavoratori secondo un approccio *life long learning*, finalizzato ad avere le competenze necessarie in un ambiente organico. L'Italia, che è un paese caratterizzato principalmente da PMI, ha sempre

---

incontrato molte difficoltà dinnanzi a tale trend per via delle ingenti risorse da investire. Tuttavia aumentano le aziende che stanno sviluppando un approccio di *Lean thinking*, volto alla riduzione degli sprechi, in cui il digitale ha un ruolo fondamentale per contenere i costi d'impresa e migliorare la produttività. In una logica di *Customer satisfaction*, si nota come il digitale sia fondamentale per garantire maggiore personalizzazione per il cliente, tuttavia ciò necessita di nuove tecnologie, soprattutto perché maggiore personalizzazione determina maggiori richieste, come quelle di avere i prodotti in tempi veloci e a prezzi contenuti. Il mondo manifatturiero si sta avvicinando sempre di più ad un approccio smart, infatti è tipico parlare di *Smart Manufacturing*, che si fonda sull'idea che le aziende potranno garantire una maggiore interconnessione delle proprie risorse rendendole più competitive, anche tramite *Advanced Automation*, cioè lo sviluppo di robot dotati di capacità di apprendimento e problem solving e fondate su tecnologie come il Machine learning e la robotica avanzata.<sup>20</sup> Una delle innovazioni più interessanti risulta essere l'*Additive manufacturing*, cioè l'uso industriale della stampa 3D, che aumenta la possibilità di poter personalizzare i prodotti, permettendo di modificarne le caratteristiche in modo flessibile. Un esempio molto interessante è stato il Proximity dress, progettato da Anouk Wipprecht, che permette di rilevare i movimenti di oggetti che circondano l'individuo che l'indossa e nel momento in cui un altro individuo si avvicina all'abito, esso si espande creando una sorta di protezione. Anche l'azienda italiana VIP TIE riproduce cravatte in vari materiali servendosi di tale piattaforma e soprattutto al 80% sostenibili. Molte imprese stanno utilizzando questi software di modellazione in quanto permettono di realizzare velocemente delle idee particolari che il creativo ha in mente e che effettivamente sono difficili da realizzare in assenza di un supporto digitale, per via della presenza di più tessuti o misure difficili da riprodurre. Tutto ciò necessita di una buona gestione dei Big data, analizzando i clienti per una maggiore variabilità dell'offerta. Per far fronte a tali novità, le aziende danno vita ad un programma di trasformazione digitale, spesso attuato con aziende di consulenza che organizzano sessioni di *Design thinking*, applicando metodologie detox e sviluppando un metodo veloce. Questo è realizzabile tramite team composti da persone che si occupano di consulenza di compliance e cercano di capire l'origine del problema e le necessità del cliente, generando prima un prototipo che deve essere poi oggetto di sperimentazione. Un esempio può essere rappresentato da Intesa platform, che è presente nel settore Fashion in ambito della gestione logistica e scambio d'informazioni. L'Offering si concentra su servizi di consulenza su progetti di co-innovazione in relazione a grandi clienti, iniziando con il *Design Thinking*, nel quale si analizza un problema o si rivede un processo, favorendo la proattività. Ciò che viene osservato durante questa fase viene concettualizzato e poi diviene oggetto di varie sperimentazioni per giungere alla soluzione di un determinato problema. Vi è quindi prima una valutazione iniziale, in cui si stabiliscono le tempistiche, gli obiettivi facendo quindi una Mappatura dello status attuale. Si analizzano le soluzioni che possono essere di processo, o

---

<sup>20</sup> Giannini M., (2020) "*Industria 4.0: attualità e prospettive*", Pisa University Press Editore, pp. 33-64

collegate all'acquisto di un nuovo software o insieme di questi. Attraverso poi un approccio “*water fall*”, iniziano le attività di sviluppo e di messa in pratica. Un'altra importante azienda di consulenza risulta essere EY, anche essa specializzata nella riorganizzazione dei processi aziendali e che quindi aiuta le imprese nelle attività di reporting ossia nell'analisi dei dati, in quella di *Dash Boarding*, volta a semplificarli, e anche ad un migliore approccio all'intelligenza artificiale e al *Process mining*, tecnologia che analizza un processo e mette in relazione il progetto iniziale con quello applicato nella realtà.<sup>21</sup> L'attuale processo aziendale viene analizzato nella fase *as-is*, durante la quale si individuano gli elementi negativi. Tale attività viene spesso svolta da un consulente funzionale, dopo una *Maturity assessment*, che rappresenta la fase in cui un consulente si reca dal cliente e chiede di raccontargli il processo e gli step seguiti. Nella fase *To-Be*, invece, vengono eliminate le attività ingombranti. Il nuovo modello di business deve facilitare lo scambio dati, il rapporto clienti – fornitori ed innovare l'IT, migliorando le performance con meno rischi operativi e di obsolescenza. Come descritto dalla curva di “Kubler Ross”, le imprese che si avvicinano al cambiamento affrontano inizialmente un periodo di negazione all'approccio innovativo, seguito da una fase d'incertezza e di resistenza che tuttavia lasciano spazio ad un percorso volto all'accettazione, adattamento e miglioramento.



Fig2.1, Curva di Kubler Ross

Fonte: La morte e il morire, Cittadella Edizioni, Assisi, 1976

Il processo di *Change Management* deve avvenire preparando con attività di training i propri dipendenti e i membri dell'organizzazione. La fase di *Before Trading*, che si basa sulla comunicazione agli utenti di cosa sta avvenendo, viene seguita dal *Tell Me*, che individua i corsi giusti da seguire. Altri step sono il *During Trading*, in cui si mostra la procedura dettagliata da implementare e l'*After Trading*, basato su esercitazioni pratiche. Il training può essere diretto con dashboard che analizzano la profittabilità o tramite *Train to Trainer*, con attività

<sup>21</sup> “Will the next transformation in manufacturing be led by digital?”, <https://www.ey.com> (2020)

di mentoring. Una soluzione per facilitare l'interazione tra le varie funzioni aziendali potrebbe essere la creazione di web app, a cui possano accedere tutti i dipendenti ed essere aggiornati, permettendo un vero e proprio work flow. Le imprese devono ricorrere a soluzioni ICT, volte a migliorare le proprie performance non solo per gli store online, ma anche per quelli fisici, in quanto il futuro ormai guarda all' AI, al machine learning ed alla realtà aumentata.

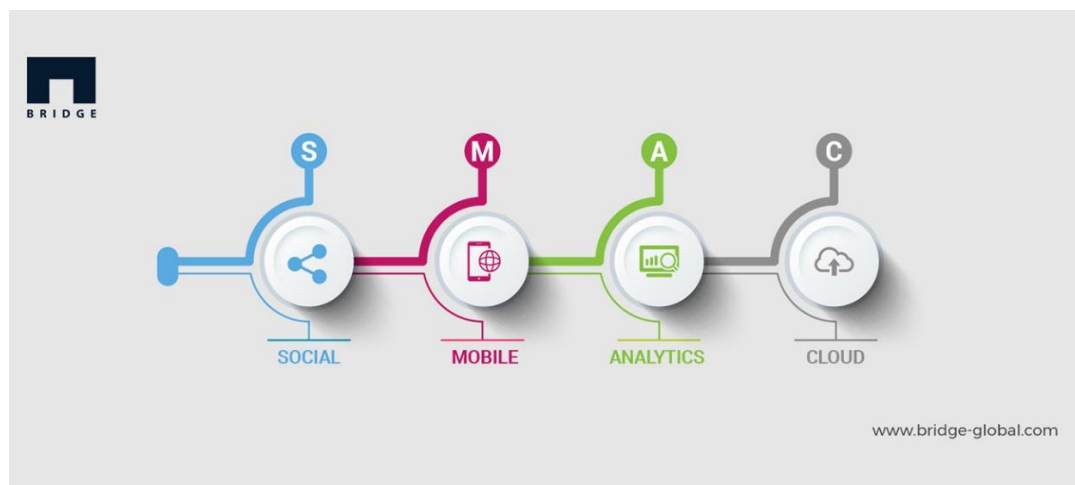


Fig2.2 SMAC ( Social, Mobile, Analytics and Cloud), Bridge Global

In relazione allo store fisico, esso deve essere attrattivo, fornendo servizi di touch screen e schermi interattivi. Anche il camerino diventa multimediale con una rilevazione dei capi muniti di tag, consentendo al Brand di fare statistiche, come lo store di Zara a Milano in cui gli specchi sfruttano applicazioni digitali che identificano l'abito che stiamo provando e suggerisce i probabili abbinamenti <sup>22</sup>. Si parla sempre di più di *hybrid shopping*, in cui il canale online e instore devono comunicare gestendo lo ship from store e il clicca e ritira. Tutto questo dopo il boom dell'online shopping, iniziato con la pandemia, che ha visto sempre di più in primo piano la figura degli influencer come mezzo di promozione di un prodotto o del brand, spesso tramite live streaming. Il sistema informativo aziendale è fatto di funzioni applicazioni, reti, tecnologie e procedure che interagiscono e deve essere in grado di armonizzare le informazioni, ricorrendo spesso ad un *computer based information system*, composto da risorse tecnologiche organizzative e portafoglio di applicazioni. Si diffondono sempre di più applicazioni APM, che vengono utilizzate per fidelizzare con i clienti tramite un monitoraggio delle attività svolte sulle applicazioni mobile. L' *Application performance management*, secondo infatti il documento " *The value analytics*", realizzato dalla Principled Technologies, garantisce alle aziende un supporto di business concreto per interagire con il mercato, migliorare le modalità operative e sviluppare nuove collaborazioni. Sempre più utilizzati sono i modelli DevOps, volti allo sviluppo rapido di prodotti e servizi software che puntano alla comunicazione, collaborazione e integrazione tra sviluppatori e addetti alle Operations dell'Information Technology (IT), grazie alla diminuzione di tempi di comunicazione tra team e migliore

<sup>22</sup> "Zara punta sull'hi-tech, cassa self service e camerino virtuale", <https://marketingtechnology.it>

utilizzo di risorse e del tempo. Tra i metodi più utilizzati vi è lo Scrum, framework che permette di stabilire il modo in cui i team devono lavorare per la realizzazione di un progetto o prodotto, grazie anche a delle parole chiave e spesso si dota di elementi di programmazione “*agile*” che, grazie a feedback dei clienti, riescono ad individuare quali requisiti sono necessari in relazione alle esigenze di un determinato processo. Si tratta quindi di un modo per rispondere rapidamente ed efficacemente ai cambiamenti dettati dalle esigenze di mercato, mantenendo allo stesso tempo la massima qualità e il controllo dei costi. Lo Scrum si dota di cicli di sviluppo, ognuno dei quali è chiamato “Ciclo di Vita”, che giunge a termine dopo un determinato arco temporale chiamato *sprint*. I Team si occupano di rispettare il cosiddetto *backlog* lavorativo e il Master Scrum ne controlla l’esecuzione. Tale figura è molto utile perché svolge attività di coaching per ciascun membro del team e si occupa di comunicare le informazioni, ottenute dopo ciascuno *sprint*, agli altri organi aziendali. Proprio per questo vengono progettate delle riunioni giornaliere, chiamate *scrum* giornaliere, in cui i membri del Team rilevano i loro progressi.<sup>23</sup> Per quanto riguarda i processi aziendali, tra i sistemi informativi maggiormente utilizzati abbiamo l’ERP, piattaforma software capace di gestire processi aziendali e risorse, minimizzando le scorte. *Oracle fusion* è una suite ERP cloud, che permette ai propri team di usufruire di funzionalità innovative, come l’intelligenza artificiale che permette di reagire ai cambiamenti di mercato in tempi reali e di ottenere un vantaggio competitivo. Si basa su una piattaforma unificata che garantisce un accesso semplificato alle applicazioni presenti in tutte le aree del business. Allo stesso tempo garantisce una riduzione dei costi e la possibilità di automatizzare processi end-to-end, come il recruiting-to-pay e il requisition-to-receipt.<sup>24</sup> Le piattaforme ERP sono anche utilizzate per una delle fasi più importanti della filiera, rappresentata dalla gestione delle scorte. Esse infatti velocizzano e ottimizzano i processi di inventario, aggiornandoli in tempo reale e garantendo un’efficiente gestione dei materiali e degli articoli, tenendo conto del problema dato dalle stagionalità e quindi di una possibile non disponibilità di un determinato materiale in un determinato periodo dell’anno. Così facendo è possibile, con un buon Inventory Management, aggiornare i vari utenti su tutti i processi che riguardano la produzione e la gestione delle scorte. È molto importante fare sempre un’analisi dell’inventario, che permette di poter classificare i materiali in base a quelli che garantiscono un maggior profitto. Sin dagli anni novanta si è parlato di inventari Just in time, che rappresentano una strategia di gestione dell’inventario volta a ridurre le perdite, producendo solo quello che è stato venduto e programmando la quantità di merci necessarie giorni prima che queste siano necessarie. Ciò non implica l’eccessivo riempimento dei magazzini e quindi la presenza di prodotti che rimarranno in magazzino in attesa di essere venduti. Tuttavia potrebbe essere considerato un rischio rispetto alla strategia Just in Case per via dei cambiamenti continui della domanda. La JIC al contrario dell’*just in time* prevede la conservazione dell’inventario in eccesso in magazzino per prevenire fenomeni che possano mettere a rischio la catena d’approvvigionamento e quindi anche la possibilità di poter soddisfare un cliente ed andare in contro a disdette

---

<sup>23</sup> “Cos’è Scrum?- Spiegazione Metodologia Scrum”, <https://aws.amazon.com>

<sup>24</sup> “Enterprice resource planning”, <https://www.oracle.com>

o cattive recensioni.<sup>25</sup> Sempre più sviluppato e diffuso risulta l'approccio Cloud manufacturing, in quanto il settore manifatturiero si sta approcciando ad un processo produttivo, dotato di una rete di risorse adattabili e comunicanti ed anche allo sviluppo di nuove applicazioni. Il cloud infatti è proprio un server a cui si accede tramite internet e che contiene software e database che consentono agli utenti di poter accedere agli stessi file e applicazioni da ogni dispositivo. Il software gestionale permette alle aziende di automatizzare i processi di gestione, risparmiando tempi ed i costi e ottimizzando attività. I software per l'e-commerce sono fondamentali per la sincronizzazione degli articoli e prodotti del gestionale con il negozio online, spesso tramite software di carrello elettronico come *Pretashop* e *woocommerce*. Essi inoltre permettono di riservare gli articoli a categorie di clienti, attribuire un codice ed un'immagine all'articolo, di gestire le offerte e la disponibilità prodotti, ma anche la gestione di più negozi online. Negli ultimi anni, sono nate numerose tecnologie e piattaforme *saas*, servizi di cloud computing, che consentono di creare e gestire negozi virtuali o software di produzione, che si occupano della gestione dei lanci di produzione e della raccolta dei dati. Esse richiedono un hardware di rete veloce in quanto fondamentale risulta essere la connessione internet. Di notevole importanza sono anche i software che permettono la gestione della fatturazione, la creazione di documenti in formato digitale e la gestione del magazzino vendite. Grazie a queste innovazioni, gli articoli possono viaggiare in forma digitale fino ai siti di produzione e distribuzione.<sup>26</sup>

## 2.2 la nascita delle fabbriche digitali

Lo sviluppo di nuovi modelli di business basati sulla *Personalized Production*, e nati dall'evoluzione dell'ICT, ha posto le basi per la nascita della cosiddetta "Industry 4.0", termine che descrive un nuovo modo di fare impresa e che si differenzia dalle precedenti rivoluzioni industriali, di cui l'ultima con lo sviluppo del settore dell'elettronica negli anni 70, per la velocità con cui sta prendendo piede. Essa sta assistendo alla diffusione di macchine intelligenti che sono in grado di comunicare tra loro. Tutto ciò è frutto di numerosi studi che sono iniziati alla fine della prima metà del novecento, con Alan Turing, che introdusse il concetto di macchina intelligente, ossia della possibilità di allenare una macchina a ragionare come un uomo tramite i Big data. Tuttavia fu McCarthy a introdurre il termine "intelligenza artificiale". Con essa è nato il concetto di Fabbrica digitale, che fa riferimento ad un modello organizzativo facilmente adattabile, che si dota di software in grado di analizzare i dati in poco tempo e soprattutto di un vero e proprio omnichannel, dato dalla convergenza dei canali fisici e digitali. L'intelligenza artificiale permette inoltre di poter analizzare il modo migliore per potersi approcciare al cliente, in base ad un'analisi dettagliata di serie di dati e grazie ad alcuni sistemi automatici

---

<sup>25</sup> "Gestione Supply chain", <https://logisticamente.it>

<sup>26</sup> Frey M., Cerruti C., (2021) "Innovazione, Sostenibilità e Trasformazione Digitale", Wolters Kluwer Editore, pp.183-217

come chatbot e voicebot che permettono di fornire informazioni sulla tipologia di prodotto , sulla disponibilità ma anche sul tipo di bene o servizio più adatto alle proprie esigenze. L'AI permette quindi di risolvere molteplici problematiche, e di agire verso un obiettivo specifico. In relazione al settore e-commerce, essa è utilizzata per indirizzare il consumatore verso i prodotti più pertinenti, soprattutto nel momento in cui il prodotto da lui cercato risulta essere esaurito. Inoltre è stato possibile svolgere ulteriori progressi nel settore della ricerca visiva, e quindi nel marketing, in quanto è possibile utilizzare delle foto per individuare un prodotto indossato da un'altra persona e quindi il negozio più vicino che lo detiene. Questa sicuramente rappresenta una fonte di vantaggio competitivo e quindi anche di loyalty del cliente. Tali strumenti sono quindi molto importati per dar vita ad una supply chain flessibile e veloce e permettono ad un'impresa di anticipare le tendenze e di monitorare i trend, in modo da migliorare il customer journey e quindi di mantenere nel medio-lungo termine la customer loyalty . Gli enormi passi in avanti nel settore AI, hanno ispirato il primo evento italiano riguardante il metaverso, "Metaverse Luxury X Symposium", organizzato da Limitless Innovation, che sicuramente è stato pensato per identificare gli step principali per garantire una maggior diffusione di tale tecnologia nel futuro, in quanto, come è emerso dall'esposizione di molteplici CFO aziendali, è sempre più necessario che ogni prodotto abbia un proprio modello digitale , in modo da essere monitorato a 360 gradi.<sup>27</sup> La nascita di questo nuovo modello di impresa deve essere vista come un'opportunità da cogliere per diventare più competitivi, anche se risulta ancora difficile per molte imprese adattarsi così velocemente a queste continue innovazioni. Soprattutto per i settori artigianali che si differenziano dal modo del Fast fashion o da altri grandi brand che lanciano continuamente nuove collezioni. Un esempio risulta essere Tod's, il cui amministratore delegato Diego della Valle, vero e proprio fautore del Made in Italy, legato profondamente alle sue radici e al territorio d'origine, ha rivelato in una recente intervista, svolta durante una conferenza sulla Leadership presso la Luiss, come sia molto più complicato per le imprese artigianali italiane tener testa alla competitività di molte altre imprese, dotate di strategie di produzione e vendita completamente differenti. Elemento fondamentale risulta in questo caso lavorare sull'utilizzo di una strategia che sia meno difensiva ma più adattabile, cercando di attrarre i giovani tramite l'approccio sempre più sostenibile e digitale. Infatti si nota anche come il brand stia dando vita a importanti partnership come quella con Lamborghini, che Diego della Valle definisce: "la massima espressione del design e della ricerca tecnologica nello scenario mondiale dell'automobilismo" . Si tratta di una vera e propria celebrazione del Made in Italy e della fusione di quest'ultimo con l'innovazione tecnologica. Le iniziative svolte dal gruppo lo stanno portando ad una notevole crescita, tanto che il fatturato del 2022 ha superato il miliardo con una crescita del 14% rispetto al 2021<sup>28</sup>, questo grazie ad una strategia omnichannel e continui investimenti nel digitale. L'uso della tecnologia è in grado di generare dei miglioramenti per ciò che riguarda i costi, la riduzione del tempo e la qualità dei prodotti. Tuttavia questo

---

<sup>27</sup>"Metaverse Luxury X Symposium", <https://www.fashionmagazine.it> (2023)

<sup>28</sup> "Tod's: Della Valle, fatto un ottimo lavoro per crescita futura", <https://www.ansa.it> (2023)



aspetto si va strettamente a collegare all'importanza della selezione e formazione dei propri dipendenti che necessitano di avere determinate competenze digitali. Sono infatti sempre più richieste per un'industria 4.0, che quindi tiene conto della velocità, produttività, e qualità del prodotto, attività di reverse mentoring, in quanto giovani con meno esperienza e quindi junior, ma con una forte abilità nel digitale, permettono di individuare i percorsi più giusti per fare in modo che i propri mentee, in questo caso i Senior, si adattino più velocemente al change management aziendale. Risulta allo stesso fondamentale accompagnare l'innovazione tecnologica ad un approccio creativo, tramite unità creative e Venture Team. Secondo una dichiarazione di Confindustria, la trasformazione digitale che caratterizza il modello dell'industria 4.0 è una sfida cruciale per l'industria italiana. Essa si ricollega al già citato *Smart Manufacturing*, caratterizzato dall'interconnessione di tutte le attività aziendali e da un nuovo modo di progettare e gestire la Supply Chain. Ciò rappresenta una vera e propria sfida per il nostro paese che, pur essendo un paese innovatore, manca spesso di investimenti in ricerca e sviluppo, con un rapporto tra il tasso di crescita del Pil e gli investimenti in ricerca e sviluppo basso. Da questo punto di vista l'Italia si colloca al di sotto della media europea. Uno degli obiettivi principali che si pone l'Industria 4.0 è garantire una maggiore personalizzazione dei prodotti, per creare un'elevata variabilità nel mix di produzione e ciò risulta possibile tramite la maggiore disponibilità di dati, ma anche mediante un uso strategico dei software a disposizione, capaci di valutare efficientemente le implicazioni pratiche e i benefici sul contesto circostante. Attraverso il Piano nazionale Industria 4.0, si sta infatti cercando di definire una buona strategia d'uso degli impianti ma anche un approccio diverso dal punto di vista organizzativo. Infatti si parla di *Collaborative Manufacturing*, in modo da rendere più agevoli le relazioni tra uomo e macchina, in un'ottica di snellimento delle attività da svolgere e riduzione degli sprechi. Ciò permette di ridurre anche il *Time to Market* e migliorare la produttività. Le aree tecnologiche di cui si potrebbe servire l'industria 4.0 sono la robotica avanzata, e il controllo avanzato della produzione, ma anche la Cyber Security, infatti le due parole chiave di questo nuovo modello d'impresa sono l'interconnessione e l'automazione. In tema di *Cyber security*, il settore della moda non risulta molto maturo nell'ambito della sicurezza dei dati, risultando un facile bersaglio per cyber crime. In questo contesto i rischi informatici continuano ad aumentare, proprio perché, custodire asset di grande valore, li sottopone a continue minacce. Secondo un sondaggio svolto da Mckinsey , il 61% delle imprese del fashion ha registrato un maggior interesse nel mondo della cyber security rispetto al 2022<sup>29</sup>. Tuttavia bisogna bilanciare la protezione del capitale intellettuale e delle properties aziendali, come tutte le invenzioni protette da brevetti , con la costante condivisione di informazioni di cui necessita un'impresa, acquisendo le competenze di un Data officer, in grado di raccogliere e gestire i dati aziendali, di SOC, *security Operations center*, dove vengono centralizzate le informazioni di sicurezza dell' IT e EDR, *endpoint detection and response* , volti a rendere più sicure le postazioni di lavoro , tramite l'utilizzo di machine learning .

---

<sup>29</sup> “Sicurezza dei dati e brand reputation nel settore fashion”, <https://cybersecurity360.it>



Potrebbero essere utili piattaforme SIEM, che consentono di avere alert di eventuali anomalie in tema di furto di proprietà intellettuale, ma anche di informazioni personali degli utenti tramite attacchi sui server del portale web e piattaforme e-commerce. Tale tema è importante in quanto un evento simile potrebbe incidere sulla reputazione dell'impresa. Considerando l'interconnessione tra macchine e persone, un attacco informatico può avere i suoi effetti non solo sui dati aziendali, ma anche sui sistemi software aziendali. Altro elemento caratterizzante della fabbrica digitale è l'importante sviluppo della robotica, infatti i robot sono ormai dotati di una propria autonomia, infatti si parla di robot collaborativi che contribuiscono a migliorare la qualità dei prodotti, lavorando a stretto contatto con l'essere umano. Sono così adattabili a svariate funzioni grazie anche a dei sensori che permettono loro di essere molto utili nello svolgimento di attività ripetitive che in passato erano svolte dall'uomo. Si ritiene che entro il 2025, l'insieme delle attività svolte da robot aumenteranno dal 10 % al 25%. Tra i robot di ultima innovazione vi sono i Sewbot in grado di cucire, dopo che il tessuto è stato indurito con una sostanza che li rende facilmente maneggiabili. Sono stati creati dall'azienda statunitense Softwear Automation e permettono la realizzazione di una maglietta in appena 22 secondi per un totale di 4000 ogni giorno, incrementando la produzione del 71%. Inoltre dagli studi emersi negli Stati Uniti, si nota come il costo di un solo capo passi da 7,47 dollari per dipendente a soli 0,33 dollari, utilizzando i robot.<sup>30</sup> Di notevole interesse risulta essere *Formalift Process*, sistema in fase di sperimentazione, progettato da Brett Stern, che modella fibre sintetiche con il calore e le unisce con altri materiali tramite ultrasuoni, utile per la creazione di capi di abbigliamento sportivi in soli 45 secondi.<sup>31</sup> Altro impianto lanciato nel 2021 da GXO logistics, in collaborazione con il fornitore di tecnologia per la value chain KNAPP AG, è stato *Pick-it easy*, utile nell'ambito della supply chain. Esso permette di riconoscere facilmente i prodotti, posizionandoli su un trasportatore per lo smistamento, ma anche per il deposito e allestimento degli ordini.<sup>32</sup> Tutto questo per ridurre i lavori pesanti, raggiungendo una maggiore qualità delle consegne e nell'allestimento degli ordini, in un'ottica di Agile Manufacturing. Nell'adozione di tale strategia la tecnologia, come già visto nel paragrafo 2.1 con l'introduzione delle piattaforme ERP, risulta fondamentale per garantire una maggiore collaborazione e connessione nella supply chain, che quindi si fa sempre più agile. Infatti si sta cercando anche di velocizzare il processo di realizzazione dei prodotti tramite *postponement*, basato su un tipo di progettazione che avviene tramite l'uso di piattaforme comuni, che garantiscono al cliente di ottenere un prodotto personalizzato. La customizzazione è, come dice lo stesso termine, rinviata più a valle possibile in modo da differenziare le scorte soltanto prima della vendita. Tale meccanismo permette di ridurre la presenza di prodotti finiti in magazzino, che sicuramente hanno un impatto ingente in termini di redditività. Proprio in relazione al fenomeno della

---

<sup>30</sup> "Sewbot is revolutionizing the clothing manufacturing Industry", <https://www.deviceplus.com> (2022)

<sup>31</sup> "Sewbot nuova frontiera della robotica per il Fashion", <https://www.01net.it> (2017)

<sup>32</sup> "2Picking robot with AI", <https://www.knapp.com> (2022)

rotazione delle scorte, alla fine del 2022 molti attori del mondo della moda hanno riportato livelli di inventario in eccesso e proprio per questo vige la necessità di dar vita ad una supply chain agile basata su un meccanismo end-to end orientato al cliente. Una catena di approvvigionamento si può considerare agile nel momento in cui è possibile completare il processo di produzione in due-otto mesi e rifornire l'inventario in relazione alla domanda.

Infatti una buona gestione dell'inventario genera:

- Un incremento delle entrate
- La possibilità di incrementare investimenti in ricerca e sviluppo e in talenti, in quanto vi è disponibilità maggiore di capitale circolante
- La possibilità di stabilire prezzi maggiormente competitivi.

Ciò permette di ottenere maggiori guadagni e attuare politiche di riduzione dei prezzi dei prodotti in grado di accontentare il cliente. Allo stesso tempo è fondamentale gestire il proprio inventario mediante database che permettano di accedere ed avere dati in tempi reali in relazione al rifornimento di ordini, garantendo una maggiore agilità del canale. Importante risulta essere anche il controllo della qualità, soprattutto nel momento in cui si cerca di velocizzare i propri processi produttivi. In tale ambito risulta infatti fondamentale un maggior coordinamento con i fornitori dei tessuti, spesso tramite delle piattaforme di supply chain digitale in grado di creare trasparenza in relazione alla produzione e in tema di logistica, mediante la tecnologia RFID.<sup>33</sup> Per ridurre il rischio che si generino colli di bottiglia, la Fashion 4.0 sta facendo molti progressi per ridurre la dipendenza dalla realizzazione fisica, tramite l'uso di sistemi di progettazione CAD, che permettono di lavorare ad un progetto tridimensionale, assistito da computer, per la realizzazione di prototipi e linee di produzione e sistemi CAM, che si occupano della produzione effettiva dei prodotti. Si tratta quindi di sistemi di Advanced Planning and Scheduling, ossia di software dipartimentali che elaborano piani di produzione tramite l'uso di algoritmi. Essi hanno molteplici ruoli come quello di pianificare nello stesso momento in cui si produce, generando quindi un'immediata applicazione della scelta programmata, garantire il già citato Collaborative Manufacturing mediante una piattaforma collaborativo-transazionale, identificare i ruoli aziendali fornendo loro informazioni sul loro operato e soprattutto simulazioni real-time dei scenari possibili per svolgere decisioni efficaci di produzione.<sup>34</sup> Con la diffusione dell'*Additive Manufacturing*, si parla sempre di più di *commissioning* virtuale, testando la validità di un sistema di produzione, riproducendolo virtualmente, prima della sua implementazione effettiva. Esso potrebbe essere utilizzato per simulare anche una linea di produzione completa o validare le operazioni svolte da una semplice macchina, avendo delle ripercussioni positive in tema di logistica. In questo caso è sicuramente d'aiuto un modello organizzativo per

---

<sup>33</sup> "Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry", <https://www.bcg.com> (2023)

<sup>34</sup> "Pianificazione della Produzione e MES", <https://www.tecnest.it>

progetti, oggetto di analisi nel primo capitolo, simile al funzionale, ma che si avvale della figura di un project manager, che garantisce un coordinamento tra le attività, nei limiti della propria funzione, in quanto deve tener conto dell'attività svolta dal responsabile di funzione.<sup>35</sup>

### 2.3 Dato come fonte di conoscenza

La raccolta di dati è considerata una delle attività principali all'interno di un sistema Industry 4.0 ed essi possono essere numeri o semplicemente caratteristiche collegate ad un determinato fenomeno, fonte di conoscenza di un'impresa, che articolerà le sue attività proprio in base alle informazioni ottenute. I dati contengono informazioni che possono produrre un Know how, ossia un tipo di conoscenza tecnica e pratica o un know why, di tipo concettuale. Tale attività spetta al *Knowledge management*, che si occupa di costituire un sistema informativo volto alla raccolta di dati a cui tutti possano attingere per poter facilitare la diffusione di informazioni, in un modello organizzativo che ormai deve essere caratterizzato dalla massima flessibilità e approccio organico. Tutto questo perché aumentano continuamente le esigenze che richiedono i consumatori e quindi si assiste ad innovazioni continue che devono essere monitorate periodicamente per permettere all'impresa di mantenere la propria posizione competitiva. In tale logica, si nota come la gestione della conoscenza richieda l'applicazione di economie di scopo da parte delle imprese, volte a svolgere più attività, tramite l'utilizzo degli stessi macchinari e attività di servizio, per ridurre i costi, ma soprattutto per avvicinarsi al cliente con prodotti e servizi sempre più personalizzati, senza mai perdere di vista il proprio core business. Ciò permettere di essere competitivi tramite un'impresa sempre più virtuale e reticolare. Allo stesso tempo l'impresa deve essere in grado di preservare il know how acquisito, pur non essendo brevettabile, in quanto si tratta di un asset fondamentale per poter ottenere un vantaggio competitivo. È tuttavia possibile tutelarlo in relazione all'ambito d'appartenenza, sia che si tratti di conoscenza tecnologica, finanziaria, commerciale o strategico, se vi sia stato un comportamento sleale da parte di terzi, che abbia generato conseguenze in ambito competitivo. Per poterlo rendere trasferibile ed accessibile, deve essere decodificato e compattato in documenti e tabelle, che descrivano i processi chiave e le best practice aziendali, diffondibili tra i dipendenti tramite app interne come sistemi intranet e tramite l'iscrizione in bilancio nella voce immobilizzazioni immateriali, anche perché le imprese sono tenute a rendicontare in bilancio tutte le attività oggetto d'investimento. Risultano efficaci anche riunioni o eventi come conferenze specializzate nel settore di riferimento, per poter veicolare in modo più efficiente e manipolabile le conoscenze acquisite, facendo comunque attenzione a non diffondere informazioni riservate e generando nuove opportunità di apprendimento. Il know-how risulta comunque essere una voce fortemente influenzata dall'impegno dell'impresa nello svolgere investimenti in ricerca e sviluppo, fondamentali per la raccolta di nuovi dati. Tutto ciò è oggetto di studio nel sistema informativo di marketing, composto anche dalla customer intelligence,

---

<sup>35</sup> Draft. Richard L., (2021) "Organizzazione Aziendale", Maggioli Editore, VII ed, pp. 295-330

basata sull'analisi dei dati di chi è già cliente dell'impresa, e dalla marketing e competitive intelligence, che riguarda il monitoraggio dell'ambiente esterno. Gli investimenti in ricerca sono fondamentali per conoscere la percezione su determinate tipologie di prodotto o servizi, prezzo e permettono di prendere una buona decisione strategica e operativa.<sup>36</sup> La fase della raccolta di dati è quella nella quale si acquisiscono anche se in forma grezza le informazioni finalizzate a rispondere all'obiettivo della ricerca. Le ricerche possono essere di tipo qualitativo o quantitativo e si sa che in Italia sono maggiormente utilizzate quelle di tipo quantitativo, in quanto particolarmente legate a rappresentazioni numeriche e grafiche. Avviene con sondaggi a scelta multiple, misurati tramite scala numerica di Linkert o verbale, tramite scala d'importanza. Tali sondaggi sono svolti con interviste telefoniche, interviste face-to face o mediante il web. Le ricerche qualitative sono invece volte a comprendere le motivazioni e i framing sottostanti ai fenomeni. Spesso sono svolte tramite interviste in profondità come le Laddering, basate su un rapporto diretto e un'intervista semi-strutturata, ma in cui è importante anche il linguaggio non verbale o focus group, gruppi di discussione focalizzati su un argomento. Aspetto da non sottovalutare è l'impatto che l'internazionalizzazione produttiva ha sul knowledge management delle PMI in quanto queste ultime, molto floride negli anni ottanta e novanta, hanno dovuto ampliare le loro conoscenze, non limitandosi a quelle ottenute al livello locale, ma integrandole tramite un approccio *learning by doing*. Tuttavia come già trattato, l'Italia si pone in una bassa posizione in relazione agli investimenti in ricerca e sviluppo anche perché c'è una concezione dell'innovazione come processo di modernizzazione e non come mezzo strategico, volta tuttavia all'obiettivo di creare nuovi prodotti sul mercato. C'è sicuramente bisogno di investire in comunicazione, in quanto la diffusione di forme di accesso a portali virtuali potrebbe essere d'aiuto per garantire la diffusione di informazioni. Vengono in aiuto le tecnologie di rete che non sono solo mezzi per raccogliere dati e quindi per generare conoscenza, ma anche un modo per generare condivisione, preservando il contesto in cui l'impresa opera e quindi il proprio core business. Il contesto locale offre molte competenze a livello produttivo ma è proprio l'inserimento in reti lunghe e lo sviluppo di strategie di internazionalizzazione, tramite l'inserimento di strutture ICT a garantire il loro successo. Le aziende stanno diventando vere e proprie fabbriche di dati e la loro raccolta è spesso svolta, impostando un'efficace strategia di *Data Management*, volta ad ottenere informazioni utili per la propria organizzazione, tramite l'uso di software e risorse infrastrutturali volti a modellare, purificare e trasformare le informazioni ottenute, soprattutto per l'erogazione di servizi e ridurre il rischio in ambito finanziario. Questa fonte di conoscenza viene fornita proprio dall'uso del web e dei social media ma anche grazie a tecnologie innovative in grado di saper quali tipologia di dato può interessare l'Impresa. Secondo un report "How Much Information", ognuno di noi genera circa 12 gigabyte di dati al giorno" e l'impresa deve sviluppare sempre di

---

<sup>36</sup> Volpato G., (2007) "Il Knowledge management come strumento di vantaggio competitivo", Carrocci Editore, pp. 17-30

più delle nuove chiavi di lettura e di interpretazione.<sup>37</sup> Questo compito spetta al Data Scientist che deve avere buone competenze informatiche, ma anche in ambito sociologico, in quanto deve saper interpretare le informazioni. Il suo lavoro consiste nel mappare e controllare le fonti dei dati, determinare le informazioni che hanno bisogno di circolare all'interno e all'esterno dell'organizzazione e soprattutto verificare come quelle informazioni sono state percepite dai dipendenti e dai clienti. Viene spesso affiancato dal Chief data officer, che si occupa di definire le strategie per la valorizzazione dei dati strutturati e destrutturati. Essi sono soliti operare in una struttura centralizzata, tipica di quelle aziende che si caratterizzano della presenza di un'unità interna di analisi dei Big data. Tuttavia vi possono essere anche delle strutture bilanciate, che prevedono la creazione di un centro di eccellenza diretto dal CDO, specializzato nella definizione del lavoro di un numero limitato di esperti, che forniscono le informazioni a tutte le altre unità organizzative. Tutto questo permette di diffondere le informazioni del mercato all'interno dell'organizzazione. La conoscenza di mercato riguarda le esigenze e le attività svolte dei clienti o dei potenziali clienti e di solito non è sempre semplice da analizzare per via della presenza di una segmentazione di mercato molto variegata, soprattutto se si fa riferimento ad un tipo di conoscenza tacita, strettamente legata alle emozioni che un soggetto prova in base al contesto di riferimento. Nel mondo del Fashion le imprese sono solite attingere alla conoscenza di mercato tramite anche opinioni sui trend da parte di riviste, fotografi, stilisti, che spesso circolano per tutta la filiera, dalla fase a monte di produzione di filati, tessuti e tintoria, fondamentale per imprimere l'opinione che si è generata sui prodotti alla fase di distribuzione, che porta gli acquirenti ad assorbire tramite l'impatto sensoriale quella tendenza. Tuttavia solo pochi prodotti saranno considerati dal cliente come unici ed innovativi, ossia quelli funzionali a massimizzare il loro beneficio.<sup>38</sup>

#### 2.4 La tecnologia Blockchain e l'importanza della tracciabilità dei prodotti

Tra i vari problemi che un'impresa si trova ad affrontare attualmente, vi è la vendita di prodotti contraffatti, dannosa sia per l'attività aziendale, sia per la salute dei consumatori soprattutto per via dei tessuti e materiali impiegati per la realizzazione di queste copie. Inoltre tale fenomeno è incrementato negli ultimi anni per via del fenomeno dello shopping online, influenzato dalla crescita dell'e-commerce. Proprio per questo, negli ultimi dieci anni sono stati fatti numerosi studi per cercare un modo per tutelare il consumatore sulla provenienza del prodotto e le imprese, anche per via del danno reputazionale a cui sono esposte. Tali studi si

---

<sup>37</sup> "Perché sono importanti e come li usano le agenzie- Big Data", <https://www.bigdata4innovation.it> (2023)

<sup>38</sup> Volpato G., (2007) *"Il Knowledge management come strumento di vantaggio competitivo"*, Carrocci Editore, pp. 253-266

sono incentrati sullo sviluppo di piattaforme *Blockchain*, che hanno permesso di ridurre notevolmente questo disagio e hanno sicuramente garantito una customer satisfaction positiva. Per Blockchain s'intende una tipologia di piattaforma digitale distribuita a catena, che acquisisce dati ed elementi informativi riguardanti determinate transazioni, immagazzinandoli in un database pubblico, che permette la diffusione delle informazioni all'interno della rete aziendale. Questa tecnologia è in grado di tracciare le transazioni, solo dopo il consenso degli attori della supply chain, registra i pagamenti, e tranquillizza l'acquirente circa la provenienza e la proprietà del bene. Inoltre garantisce una privacy dei dati che non possono essere né eliminati né modificati, consentendo ai membri della rete di tracciare tutte le fasi che descrivono il percorso di produzione e spedizione prima della consegna. I nodi di cui è dotata tale catena sono rappresentati dai pc che possiedono tale tecnologia ed il controllo delle transazioni avviene tramite dei sistemi chiamati *miner*. Il consumatore finale, scannerizzando il QR code, presente sull'etichetta potrà accedere, a tutte le informazioni che riguardano la produzione, lavorazione e spedizione del prodotto. Oltre ciò sono contenute informazioni circa l'uso di sostanze chimiche, quanta CO2 è stata emessa durante la realizzazione, ma anche i diritti di proprietà intellettuale, in modo da informare velocemente l'ufficio Ip in caso di violazione dei diritti di proprietà intellettuale e contraffazione. Potrebbe risultare utile anche per un eventuale designer, nel provare la proprietà e la creazione di un determinato elemento decorativo o costitutivo del prodotto. Essa non permette quindi soltanto la tracciabilità dei prodotti ma di trasmettere e dimostrare la loro autenticità, e quindi il cosiddetto "Made in", a cui ormai il consumatore pone particolare attenzione.

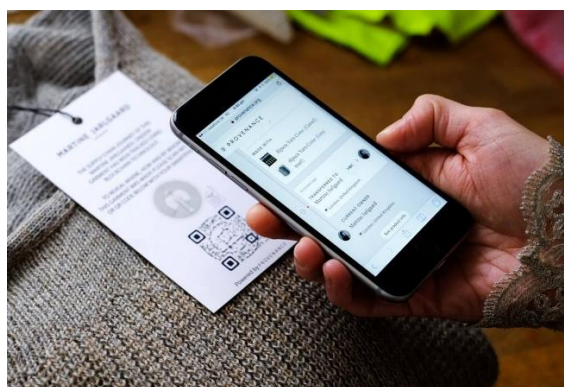


Fig 2.5 QR Code , Vogue Business

Secondo informazioni pervenute da una ricerca dell'Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano, il 67% degli italiani è disposto a pagare dal 5% al 20% in più per un prodotto di origine italiana certa e garantita.<sup>39</sup> Tra le varie informazioni sono indicate anche le condizioni di lavoro dei dipendenti e tutto

<sup>39</sup> "La block Chain nel settore del Fashion", <https://www.vargroup.it> (2022)

ciò che riguarda la corporate social responsibility. Il Ministero dello sviluppo economico, tramite un decreto legislativo emanato il 6 dicembre del 2021, ha stanziato circa 45 milioni all' interno del "Fondo per lo sviluppo delle tecnologie e delle applicazioni di intelligenza, blockchain e internet of things", per investimenti riguardanti la ricerca tecnologica, intelligenza artificiale e la blockchain .<sup>40</sup> Infatti si è notato come nel 2022 sono aumentati i progetti di blockchain aziendali con un aumento degli investimenti del 50% , di cui il 23% riguardanti il settore della moda<sup>41</sup>

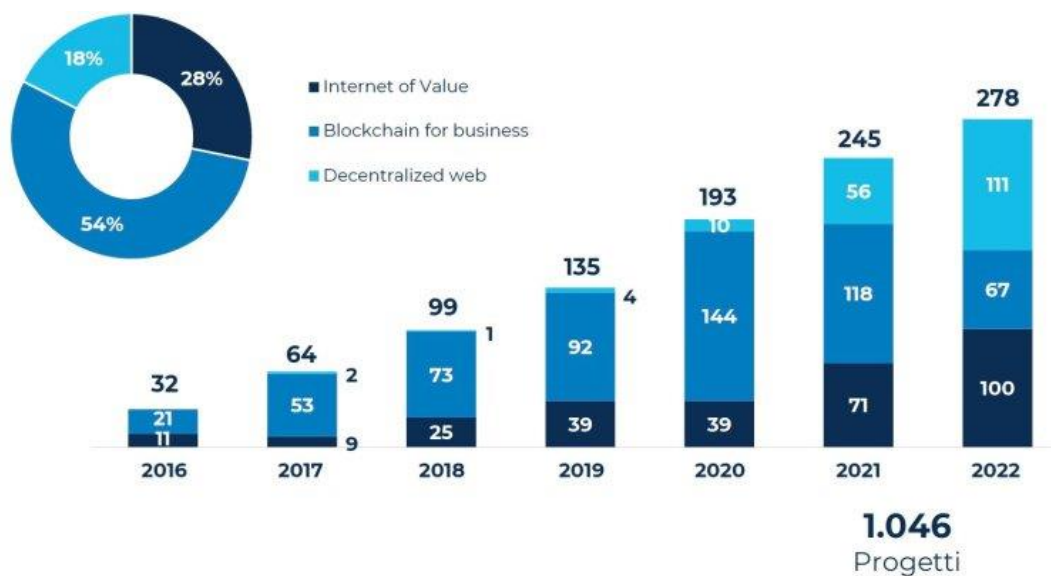


Fig 2.5 "School of Management Politecnico di Milano " Osservatorio Blockchain & Distributed Ledger" (2023)

Una delle partnership più importanti in tale campo è stata quella tra Genuine Way e The ID Factory, che ha creato un modello di piattaforma blockchain volto a trasmettere al cliente l'importanza dell'approccio sostenibile nelle produzioni, ma anche la grande mole di lavoro che tale contesto richiede. Tra i modelli di Piattaforme Blockchain, risulta di particolare interesse quello di consorzio, in quanto viene creato da società che hanno lo stesso scopo e anche una responsabilità condivisa, con l'obiettivo di digitalizzare e incentivare una collaborazione tra operatori. In questo caso viene utilizzato un protocollo open-source, chiamato Quorum, ossia un tipo di piattaforma blockchain adatta alla presenza di più membri che fanno parte della rete. Un esempio è il consorzio Aura, dato dall'alleanza tra Lvmh, multinazionale proprietaria di oltre settanta marchi

<sup>40</sup> "Decreto interministeriale 6 dicembre 2021", <https://www.mise.gov.it/index.php/it/normativa/decreti-interministeriali/decreto-interministeriale-6-dicembre-2021-fondo-per-interventi-volti-a-favorire-lo-sviluppo-delle-tecnologie-e-delle-applicazioni-di-intelligenza-artificiale-blockchain-e-internet-of-things>

<sup>41</sup> Forbes.it



come : Dior, Bulgari, Louis Vuitton, Fendi, Tiffany and Co, il Gruppo Prada e Cartier.<sup>42</sup> Esso quindi è nato proprio per mantenere alta la Brand Image ,ma anche la loyalty dei marchi. Si tratta di una piattaforma blockchain privata, collegata alla tecnologia Microsoft che garantisce una maggiore sicurezza delle informazioni e trasmette al cliente informazioni circa l'unicità e la qualità dei prodotti. Questo consorzio è finalizzato a creare un'area di protezione del settore Fashion Luxury, preservando le esigenze e i valori di ogni marchio, in modo da non alterare l'identità aziendale. Si nota infatti come le nuove generazioni sono molto più legate alle qualità del prodotto e quindi anche a produzioni che rispecchino principi etici soprattutto per quanto riguarda il trattamento del lavoratore. Alla fine del 2022, Aura Blockchain consortium ha dato vita ad una partnership con Temera, società specializzata nelle tecnologie Iot. Essa ha progettato una piattaforma chiamata Stylewhere, che permette di guidare l'autenticazione digitale dei prodotti e quindi di identificare tutte le informazioni riguardanti la produzione e la vendita del prodotto. Inoltre tale piattaforma si avvale dell'uso di una tecnologia RFID per la radio-frequency identification, che permette di rilevare oggetti sia statici che in movimento, sfruttando campi elettromagnetici. Ciò garantisce la possibilità a sistemi hardware e software di scambiare dati istantaneamente e agli amministratori dell'hardware di avere informazioni circa lo stato d'avanzamento dei prodotti. Si basa su due elementi: l'Rfid tag che è un piccolo chip contenente informazioni sull'articolo e l'Rfid reader, detto anche interrogatore, che riceve le informazioni. I contenuti registrati dal tag possono essere aggiornati semplicemente tramite il software e una volta che i dati sono stati riconosciuti tramite dei codici auto id, sono poi gestiti e trasferiti dal sistema di gestione centrale connesso in rete con il reader, che ottiene le informazioni del tag tramite un'antenna RF. Il Tag RFID risulta essere molto utile per :

- Generare un'esperienza d'acquisto diffusa
- Contrastare la contraffazione dei prodotti
- Facilitare la gestione delle scorte di magazzino
- Organizzare eventi
- Tracciare ciascun prodotto

In relazione all'esperienza d'acquisto l'applicazione di etichette RFID sui prodotti è ormai fondamentale per poter garantire al cliente maggiori informazioni sul prodotto e allo stesso tempo per fornire consigli circa le modalità d'utilizzo. Infatti determina molteplici vantaggi nel settore retail, sia nella vendita che nella movimentazione dei prodotti. Tale Tag permette allo stesso tempo di combattere fenomeni di contraffazione, che effettivamente provocano massicce perdite per le imprese, tanto che brand come Ferragamo, Ralph Lauren o Moncler, sono anni che inseriscono chip nei propri prodotti per poter garantire l'autenticità del prodotto. Allo stesso tempo è possibile gestire in modo efficiente le proprie scorte di magazzino, tanto che Inditex, leader del fast fashion mondiale, ha etichettato i propri prodotti, permettendo al suo staff di aver ben

---

<sup>42</sup> "Nasce Aura2", <https://www.ilsole24ore.com> (2021)



chiara la posizione di ogni articolo e al magazzino di ottenere informazioni circa l'approvvigionamento di nuove risorse. In breve riescono quindi a tracciare ciascun magazzino e a redigere gli inventari secondo una logica tempestiva, tanto che un reader Rfid può leggere oltre 100 tag al secondo. La tecnologia RFID viene utilizzata anche in relazione a piattaforme di monitoraggio dei campioni, soprattutto quando i capi di un brand vengono spediti per mostre, eventi e quindi rischiano di essere smarriti.<sup>43</sup> Temera ha utilizzato tali tecnologie anche nel settore dell'alta gioielleria, influenzata dai trend degli smart jewels e dalla presentazione di nuove collezioni in diretta streaming. Attraverso questi strumenti è quindi possibile ottenere informazioni circa la provenienza e la composizione dei metalli e delle pietre preziose, per ciascuna delle quali è fornita una determinata certificazione. Di notevole interesse è la tecnologia RAIN RFID, che ha permesso di progettare dei contenitori di gioielli in cui è possibile, poggiando ciascun elemento, ottenere informazioni dettagliate sul prodotto. Si tratta di una vera e propria strategia di In Store marketing che risulta essere stata implementata negli ultimi due anni e che permette di registrare dati anche in relazione all'esperienza del cliente con il Sales Assistant, che se ne occupa. Tutto questo è dovuto all'importanza che l'economia circolare dà ad ogni singolo prodotto e all'esperienza del consumatore.<sup>44</sup> Ulteriore evoluzione della tecnologia RFID è la NFC. La Near Field Communication permette di ridurre fenomeni di riproducibilità e di falsificazione, tipici di sistemi come il Qr Code, che non sembrano essere così sicuri come era possibile credere fino a pochi anni fa. Si basa su dei tag NFC, applicati direttamente al prodotto, che presentano un numero seriale, facilmente comprensibile ed utilizzabile da ciascun consumatore. Essi possiedono inoltre una tecnologia *rolling code*, che permette di leggere le informazioni del bene combinando un token, in grado di certificare la proprietà del bene sia dal punto di vista fisico sia da quello digitale. La tecnologia NFT ha garantito la diffusione di informazioni sempre più sicure e infalsificabili, oltre che la raccolta diretta di informazioni da parte del brand, riguardanti gli acquisti nei propri store e in quelli multibrand. Attraverso i Token NFT, forniti da un Brand, il consumatore attesta l'autenticità del bene ed è in grado di scambiarlo su un second hand market o di utilizzarlo per creare un avatar personalizzato su giochi come Fortnite o Roblox. Altra tipologia di piattaforma Blockchain, molto utile nel settore delle forniture risulta essere l'Hyperledger fabric, che permette di controllare gli accessi, di verificare le identità e controllare le fatture.<sup>45</sup> Di notevole importanza sono anche Textile Genesis ed OTIChain piattaforme di tracciabilità, ma anche di verifica dell'utilizzo di fibre sostenibili, di cui la prima utilizzata da H&M.<sup>46</sup> Tali piattaforme permettono quindi di garantire l'originalità del prodotto, utilizzando anche i non-fungible token, certificazioni digitali che associano ai prodotti alle rispettive informazioni. Il settore blockchain sta crescendo sempre di più e le aziende aumentano i loro investimenti in queste piattaforme distribuite per

---

<sup>43</sup> " tecnologia RFID", <https://temera.it>

<sup>44</sup> <https://temera.it/>

<sup>45</sup> <https://blocktech.com>

<sup>46</sup> "Lectra acquisisce TextileGenesis per vincere la sfida della tracciabilità", <https://www.fashionmagazine.it> (2022)

garantire ai propri clienti affidabilità e un buon servizio, mediante una tecnologia che tuttavia sembra ancora all'inizio del suo ciclo di vita ed i leader nello sviluppo di applicazioni IoT sono pronti a sostenere i brand della moda, accompagnandoli nel loro percorso evolutivo. Proprio agli inizi del 2023 è stato organizzato l'NRF Retail's Big Show, a New York, volto a dare informazioni a possibili clienti circa le innovazioni nell'ambito della tecnologia esperenziale. È stato un evento organizzato in partnership con Deloitte e Tulip, che ha posto al centro della sua discussione la necessità dei fashion brand di doversi tenere maggiormente al passo con le nuove tecnologie in vista di un futuro incerto.

## CAPITOLO 3

### IMPRESA SOSTENIBILE E CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY

#### 3.1 Sostenibilità come effetto mainstream

Il termine sostenibilità fa riferimento al *modus operandi* che le generazioni attuali devono avere nel soddisfare le proprie esigenze, preservando l'ambiente circostante e le risorse che lo caratterizzano. L'obiettivo è garantire un'armonia tra uomo e natura che ricada anche sul benessere economico, sociale e politico della generazione futura. Fine a qualche anno fa, i temi riguardanti la sostenibilità erano parte di un trend che oramai ha generato un effetto *mainstream*, in quanto il cittadino è sempre più incentrato sui temi che riguardano la protezione dell'ambiente, la condizione dei lavoratori e le politiche di welfare aziendali e tutti quegli aspetti che minacciano il benessere economico e sociale futuro. Si nota quindi l'atteggiamento sempre più dinamico dell'individuo che quindi sembra imporre, insieme alle normative istituzionali, un cambiamento nel modo d'agire di qualsiasi individuo presente nell'ambiente circostante. Le imprese ad esempio notano, attraverso la raccolta continua di dati e quindi servendosi dei big data, dei sondaggi e delle ricerche di mercato, che ciascun individuo richiede sempre di più di poter prendere in mano la propria vita, nel senso di avere maggior tempo libero, politiche welfare di base più convenienti e una riduzione del carico lavorativo. Inoltre, essendo ormai fondamentale un'attenzione alle condizioni ambientali, i cittadini diventano veri e propri *ambassador* e quindi rappresentanti di questo cambiamento. Si nota che questo tema impatta su ogni tipologia d'azione che riguarda l'impresa, dai processi produttivi, alle politiche di marketing fino ad arrivare alle *human resources*. L'impresa 4.0 ha quindi l'obiettivo di rendere i propri processi produttivi più efficienti e preservare il capitale sociale, economico e naturale. Quindi oltre alla trasformazione del consumatore in prosumer, c'è la necessità delle aziende di interagire a tale scopo sinergicamente. Ciò è quello che si aspetta il consumatore infatti, secondo un sondaggio del wwf, l'opinione di tre intervistati su dieci in relazione alla crisi climatica è che dovrebbe essere affrontata a livello europeo e non semplicemente nazionalmente. Secondo delle recenti statistiche, otto giovani su dieci si dichiarano molto o abbastanza preoccupati del cambiamento climatico<sup>47</sup> e circa il 53% si impegna a svolgere scelte più sostenibili mentre il 44% si aspetta interventi da parte delle istituzioni<sup>48</sup>. Tuttavia l'impatto climatico è solo uno dei tantissimi temi che riguardano il mondo della sostenibilità. Gli aspetti che possiamo considerare principalmente d'interesse in relazione al mondo aziendale risultano essere: la green

---

<sup>47</sup> "Crisi climatica, quasi 8 giovani su 10 preoccupati", <https://www.entilocali-online.it> (2023)

<sup>48</sup> "WWF Italia Giovani e clima", <https://www.ambienteambienti.com> (2023)

economy, l'economia circolare e la corporate social responsibility. Tutto ciò è causa di continui cambiamenti della gestione aziendale e quindi di una continua innovazione che si muove sui principi stabiliti dall'Agenda 2030, approvata nel 2015. Essa disciplina i diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile, articolati con circa 240 indicatori. Questi 17 *sustainable development goals*, coprono i vari ambiti in cui si esplica il concetto di sostenibile, comprendendo anche la lotta alle disuguaglianze trattato nell'sdg 10, le condizioni di lavoro nell'sdg 8 e la lotta al cambiamento climatico all'sdg 13. Si stima che il raggiungimento di questi obiettivi impiegherà tra i 4500 e i 6000 miliardi, in quanto sono aumentati anche gli investimenti da parte dell'unione europea in tema di decarbonizzazione ed economia circolare, conseguentemente al Green Deal, volto a raggiungere la neutralità dell'impatto climatico entro il 2050 e il the next generation.<sup>49</sup> Si nota come l'attenzione su tali tematiche sia cresciuta negli ultimi dieci anni e proprio per questo è importante descrivere sinteticamente gli aspetti prima citati, per analizzare con maggior scioltezza l'impatto che il macrotrend trattato ha avuto nel settore del Fashion . Quando si parla di Green Economy si fa riferimento allo sviluppo di un nuovo modello economico, volto a garantire migliori condizioni per il genere umano, in un contesto in cui si cerca di porre fine alle disuguaglianze e di monitorare i rischi che riguardano l'ambiente. Questo ultimo aspetto è fondamentale in quanto l'aumento di catastrofi naturali impatta anche sul settore economico, riducendo il PIL e quindi generando un danno alle attività economiche, che ovviamente si ripercuote anche sul livello d'occupazione che si riduce, generando fenomeni di disoccupazione frizionale e quindi crescenti casi di crisi aziendale. Il contenimento dei rischi ambientale è uno dei mezzi per poter garantire una stabilità del sistema economico e sociale oltre che ambientale, prevenendo la perdita di biodiversità. Quindi si fa riferimento ad un tipo sviluppo economico che è direttamente proporzionale alla riduzione dell'inquinamento e al calo delle emissioni di CO2. Proprio per questo aumenta la domanda di green jobs e la Commissione Europea ha stimato che, in un mondo che ormai ha come principale esigenza quella di ridurre il riscaldamento globale limitandolo al 2%, vi saranno circa 24 milioni di lavori green entro il 2030, di cui 6 milioni connessi all'economia circolare. Entro il 2050 si dovrebbe invece arrivare a circa 60 milioni.<sup>50</sup> Strettamente collegato al tema della green economy, vi è l'economia circolare, che possiamo considerare l'ambito di maggior interesse per ciò che riguarda i processi di change management del settore manifatturiero. Il modello tipico di economia circolare è quello in cui si cerca di mantenere più al lungo i valori dei materiali, risorse e dei prodotti finali e soprattutto in cui è indispensabile ridurre la produzione di rifiuti. Tale modello, che sarà oggetto di trattazione del paragrafo 3.2, basa quindi la sua natura sull'importanza del riciclaggio e quindi del riutilizzo dei materiali, generando un processo ciclico, diventato oggetto d'applicazione delle più importanti maison del mondo del Fashion. Lo dimostra anche il Sustainability Report di Deloitte, che ad aprile del 2023 ha individuato sulla base di interviste a Chief Experience officers, un aumento del 19% degli investimenti in sostenibilità rispetto all'ultimo anno, dovuta soprattutto ad un'enorme pressione da parte dei clienti, che sembrano ormai prediligere lo scambio sul mercato secondario. Inoltre Il 59% degli Chief intervistati risulta aver individuato degli effetti

---

<sup>49</sup> "Green Deal europeo- Consilium.europa.eu", <https://www.consilium.europa.eu>

<sup>50</sup> "Lavoro, entro il 2050 potremmo avere 60 milioni di nuovi green jobs", <https://economicicircolare.com> (2022)

positivi in relazione alla propria Brand reputation.<sup>51</sup> La transizione circolare sta garantendo molteplici benefici soprattutto in termini di riduzione di esternalità negative e dei costi dei materiali. Proprio in relazione alle esternalità negative, si stima che in Italia le emissioni di diossido di carbonio di ridurranno del 43,7% entro il 2030.<sup>52</sup> L'Unione Europea ha inoltre garantito un giovamento economico di circa 1,8 trilioni di euro <sup>53</sup>, grazie proprio a quelle imprese che si muoveranno verso un'innovazione disruptive, quindi ad un nuovo modo di operare basato sul *Remanufacturing* e il riutilizzo dei materiali . Tra gli aspetti che caratterizzano la sostenibilità vi è la *Corporate Social Responsibility* che rappresenta l'attività aziendale, volta a garantire un maggior impegno in tema di sostenibilità economica, sociale e ambientale. Essa è finalizzata a migliorare la reputazione aziendale a garantire una maggiore competitività, sfruttando le varie risorse di cui si dota l'impresa ma soprattutto a generare valore condiviso. Il *corporate social value* è dato proprio dall'insieme di pratiche volte a migliorare le condizioni economiche e sociali degli stakeholder che si interfacciano con l'organizzazione, tramite anche delle tecniche finalizzate alla crescita economica e al beneficio della supply chain.<sup>54</sup> Proprio in un contesto in cui si parla di *Smart Company*, è fondamentale tener conto di tutti questi aspetti legati alla sostenibilità, e molte aziende si sono dotate di strumenti di misurazione della sostenibilità, in grado di monitorare la catena d'approvvigionamento in tutte le sue fasi, regolando l'impatto ambientale, economico e sociale. Un esempio risulta essere il sistema SMART\_SAT, caratterizzato da una Map Dashboard, che rileva la geo-localizzazione dei prodotti e veicoli usati per trasportarli e un sistema software con tecnologia 4.0 per la gestione aziendale. Questo modello si suddivide in cinque fasi quali:

- pianificazione degli obiettivi da raggiungere, tenendo conto delle esigenze degli stakeholder
- Utilizzare la tecnologia delle impronte per misurare il consumo di risorse, mitigare l'impatto sociale-ambientale e incentivare l'economia circolare
- Identificazione degli elementi critici e dei punti di forza dell'impresa
- Analisi dei risultati ottenuti
- Proiezione dei risultati e ricerca di opportunità su cui investire. <sup>55</sup>

Come è facile intuire, il settore della moda è stato uno di quelli più colpiti da questo processo evolutivo, in quanto l'industria del Fashion risulta essere una delle più inquinanti, dopo quella alimentare ed edilizia. Lo dimostra l'uso per il 70% di materiali derivanti dal petrolio e la produzione tra il 4% e il 15% delle emissioni

---

<sup>51</sup> "Sostenibilità e moda: come la tecnologia e il mercato dell'usato stanno guidando il cambiamento", <https://temera.it> ( 2023)

<sup>52</sup> "Ridurre le emissioni di gas serra", <https://europarl.europa.eu>

<sup>53</sup> "Il Bilancio UE per l'Italia", <https://italy.representation.ec.europa.eu> (2022)

<sup>54</sup> Comin G., (2019) "*Comunicazione integrata e reputation management*", Luiss University Press Editore, pp.111-120

<sup>55</sup> "SmarT SaT, Geolocalizzazione 4.0", <https://www.itssmartsat.it>

di CO2, derivanti dalla catena di approvvigionamento.<sup>56</sup> Si ritiene che entro il 2030 le emissioni di gas serra aumenteranno del 50%. Ciò emerge da un rapporto dell'Onu che le quantifica a circa cinque milioni di tonnellate. Inoltre solo poco più dell'1% dei tessuti viene sottoposto ad un processo circolare di remanufacturing. Con il pacchetto "Fit for 55", l'Europa ha impostato un piano volto ad aumentare del 40% l'uso di energia rinnovabile e di ridurre del 55% le emissioni, con l'obiettivo di raggiungere la neutralità per le emissioni di carbonio entro il 2050.<sup>57</sup> In questo contesto c'è sempre più bisogno di una cooperazione tra le varie imprese, come è emerso dalla Camera nazionale della moda italiana, utilizzando strumenti Esg volti ad individuare l'impatto ecologico e applicando ciò che l'UE ha previsto nella *Corporate sustainability reporting directive*, soprattutto in ambito di trasparenza e reporting aziendale, garantendo un approccio sostenibile e la riduzione di asimmetrie informative, oltre che a potenziare il Mercato Unico europeo. Quest'esigenza di cooperazione ha portato alla nascita di *European Fashion Alliance*, nata sulla base della volontà di ottenere uno scopo comune e promuovere i nuovi talenti del green fashion. Essa comprende ben venticinque consigli di moda nazionali e regionali di 18 paesi appartenenti all'Eurozona, di cui ogni membro dovrà pagare una quota secondo il meccanismo previsto dall'UE ed è nata con una proposta del fashion Council Germany dopo la United Fashion. L'obiettivo di tale piattaforma è incoraggiare settori a rischio come l'artigianato, una maggiore circolarità dei prodotti, cercando di dare valore alla creatività.<sup>58</sup> Ciò dimostra come i finanziamenti dell'UE siano sempre più indirizzati verso il settore manifatturiero con lo scopo di generare una maggiore condivisione di aspirazioni e punti di vista. In tale contesto risulta una pagina importante la crisi del settore tessile che ha portato all'implementazione di una "Strategia per Tessuti Sostenibili e Circolari" finanziata dalla Commissione Europea.<sup>59</sup> Essa comprende:

- Requisiti minimi di fibre riciclate per la progettazione dei tessuti
- Informazioni dettagliate sulla provenienza e modalità d'uso del tessuto, sulle etichette di ciascun prodotto
- Maggiori controlli su quelle imprese che ingannano circa la loro immagine sostenibile e quindi sul fenomeno del *greenwashing*
- Produzione di prodotti che rilascino una minor quantità di microplastiche
- Supporto allo sviluppo di nuove tecnologie e competenze volti a facilitare tale transazione

Uno degli ultimi trend risulta essere l'*upcycling*, tecnica di lavorazione del tessuto che prevede il riciclaggio e molti nuovi brand basano la loro reputazione proprio su questo. Inoltre ciò è stato implementato proprio dalla volontà del consumatore di ricercare prodotti *eco-friendly* ed allo stesso tempo economici. Secondo un

---

<sup>56</sup> "L'industria della moda può diventare sostenibile", <https://www.repubblica.it> (2023)

<sup>57</sup> "Cronistoria- Green Deal europeo e pacchetto a pronti per il 55%", <https://www.consilium.europa.eu> (2023)

<sup>58</sup> Forbes.it

<sup>59</sup> "Strategia dell'UE per prodotti tessili sostenibili e circolari", <https://eur-lex.europa.eu>

sondaggio di McKinsey, il 67% del target sottoposto a sondaggi considera la sostenibilità come elemento determinante nella fase d'acquisto di un prodotto.<sup>60</sup>

### 3.2 Circolarità come garante di competitività



Economia Circolare, Fonte: Parlamento Europeo

Come già citato nel paragrafo 3.1, l'economia circolare risulta avere una notevole influenza sul settore manifatturiero, soprattutto per via della crescente pressione da parte della generazione Z, sempre più interessata ai temi che riguardano l'impatto ambientale e sociale. Risulta quindi fondamentale che le imprese tengano conto di queste esigenze crescenti, che sono ormai la causa principale di effetti positivi o negativi di reputazione, oltre ad avere un impatto sulla fiducia dei consumatori verso l'organizzazione. Proprio per questo, un'impresa 4.0 ha l'esigenza di dotarsi di un modello di produzione e distribuzione basato sulla condivisione e riutilizzo dei materiali per poter estendere il loro ciclo di vita. Seguire un processo di cambiamento verso un'economia circolare, significa quindi generare una trasformazione dei propri processi produttivi con l'obiettivo di permettere un riutilizzo dei prodotti e dei materiali utilizzati per una produzione precedente. Le fasi che caratterizzano una gestione circolare della produzione si possono suddividere in:

<sup>60</sup> "MFF McKinsey", <https://uomo.pittimmagine.com> (2023)



- Selezione di materie prime secondo principi etici e tenendo conto della possibilità di poter riutilizzare quel determinato materiale per un nuovo ciclo di vita produttivo.
- Studiare un design funzionale al riutilizzo del bene
- Progettare la produzione in una logica continua, basata su processi che si integrano a monte, nella progettazione del prodotto e a valle per ottimizzare l'uso delle risorse
- Definire un piano di distribuzione in grado di permettere una strutturazione efficace della logistica
- Consumo del prodotto secondo criteri etici ed in una prospettiva di riutilizzo
- Raccolta e remanufacturing delle risorse riutilizzabili, trasformandole in un nuovo oggetto con medesimo valore o in altro materiale.
- Rigenerare che è ben diverso dal riciclare in quanto permette di generare prodotti con valore maggiore, tramite il riutilizzo di fibre.<sup>61</sup>

Proprio in relazione all'acquisto ed utilizzo di fibre ecosostenibili per la realizzazione di beni facilmente scomponibili e dal design etico, alcuni dei grandi marchi di moda come Gucci e Armani hanno svolto ingenti investimenti in grado di costituire un'economia in grado di autorigenerarsi. Proprio per facilitare tale processo continuano a nascere Circular hub, centri di ricerca specializzati nel lusso sostenibile che permettono di svolgere studi per tracciare e recuperare gli scarti di produzione, facilitando il riciclo dei materiali. Un esempio è la costituzione del primo centro di ricerca per il lusso in Toscana, costituito da Gucci e supportato da Kering, volto sicuramente ad aumentare il soft power dell'impresa italiana e quindi del Made in Italy e ad accelerare il percorso evolutivo dell'industria manifatturiera del fashion in tale campo. Si tratta di sviluppare piani volti a riprogettare l'intera catena del valore, contribuendo al benessere sociale, economico e ambientale, riducendo anche le emissioni di gas del 60%.<sup>62</sup> Tra gli studi più importanti vi sono quelli in relazione all'agricoltura rigenerativa, che riguarda un insieme di pratiche volte all'eliminazione dell'impatto meccanico sul terreno, al minor utilizzo di fertilizzanti e sostanze chimiche e un sistema di gestione dei pascoli efficiente. Questa procedura sarà utilizzata per garantire certificazioni biologiche per filati come: cuoio, lana, cashmere e cotone e sarà implementata in sette paesi quali: Mongolia, Spagna, India, Francia, Argentina, Sud Africa, soprattutto per le grandi risorse di cui dispongono. L'agricoltura rigenerativa è parte del Regenerative Fund for Nature, con l'obiettivo di trasformare 1 milione di ettari ed è frutto della partnership con Conservation International.<sup>63</sup> Inoltre ciò contribuirà a rendere più attive le piccole e medie imprese, che si sentiranno coinvolte in forme di

---

<sup>61</sup> "Moda circolare", <https://www.ansa.it> (2021)

<sup>62</sup> "Gucci realizza in Toscana il primo Circular Hub", <https://www.ansa.it> (2023)

<sup>63</sup> "Regenerative Fund for Nature", <https://www.kering.com>



pratiche rigenerative nei prossimi cinque anni. Importanti gli ultimi studi svolti da “HeiQ Aeon Q LLC”, gruppo svizzero specializzato nel fornire tecnologie per migliorare la performance dei tessuti, utilizzando materiali ecosostenibili. Uno degli ultimi studi è stato fatto su una nuova fibra a base di cellulosa, proveniente da scarti tessili e rifiuti agricoli, in grado di poter sostituire tutte le fibre a base di petrolio come il poliestere ed il nylon.<sup>64</sup> È proprio nel 2022 che l’azienda ha dato vita ad una partnership a lungo termine con Hugo Boss, che ha investito circa cinque milioni di euro in azioni di HeiQ, contribuendo all’obiettivo dell’azienda di raggiungere la neutralità climatica entro il 2030 e di implementare una strategia circolare che riduca il consumo d’acqua del 99% rispetto all’uso del cotone.<sup>65</sup> Inoltre si è ultimamente notato che la produzione di elementi in cotone ha un forte impatto sull’ambiente, soprattutto per l’utilizzo di sostanze chimiche e fertilizzanti nel suo processo di produzione. Per quanto riguarda l’uso di tessuti in pelle vi è stato una riduzione dell’utilizzo di pellame sintetico in quanto più inquinante di quello animale. Proprio per questo sono nate numerose startup per cercare di risolvere questo problema, come Arda che produce pelle sintetica mediante lo scarto della produzione di birra, in quanto ogni cento litri di birra si producono circa venti chili di materiali riutilizzati per la produzione di un tessuto d’aspetto simile alla pelle.<sup>66</sup> Inoltre si nota come il gruppo Inditex sembra rendersi sempre più conto che il consumatore sta cambiando le proprie ideologie e si è impegnato ad utilizzare solo poliestere più sostenibile entro il 2025<sup>67</sup>, ciò infatti è una delle prove che segnano il percorso verso la fine del fast fashion, ormai vincolato dalle nuove regole del Green Deal. Quando si parla di circolarità si fa solitamente riferimento a cinque modelli economici tra i quali un ruolo fondamentale è svolto dalla Sharing Economy, volta alla condivisione delle risorse, servizi, beni e tempo, tramite un uso efficace della digitalizzazione e quindi delle piattaforme. Si sviluppano infatti Start up volte a garantire, attraverso piattaforme di fashion leasing, il riutilizzo di capi che mesi e giorni prima sono stati utilizzati da un consumatore precedente. Tutto ciò avviene tramite il pagamento di un abbonamento non troppo ingente e permette di garantire una riduzione del consumo d’acqua e di emissioni di CO2. Questo fenomeno prende il nome di *fashion rental*, che comunque risulta ancora difficile da comprendere per la popolazione italiana per via di una cultura che vede di cattivo occhio il riutilizzo di un bene d’altra persona. Tuttavia il fenomeno sta prendendo sempre di più piede, tanto che il mercato dell’usato arriverà a circa 35 miliardi entro il 2025. Lo dimostra il fatto che anche grandi gruppi come H&M, e Kering stanno proponendo forme di prestito e noleggio. L’ultimo gruppo citato ha infatti investito in una partecipazione di circa 178 milioni di euro, nella piattaforma di seconda mano francese *Vestiaire Collective*, nata dopo la crisi economica del 2008.<sup>68</sup> Per quanto riguarda il processo di smaltimento, il

---

<sup>64</sup> “Cellulosa: un material straordinario per il future dell’industria tessile”, <https://www.materially.eu> (2021)

<sup>65</sup> “Hugo Boss investe nei filati riciclabili dell’elvetica HeiQ”, <https://it.fashionnetwork.com> (2022)

<sup>66</sup> “Scarti della birra: lo studio che dimostra come riutilizzarli per cibo e carburanti”, <https://www.greenme.it> (2021)

<sup>67</sup> “Zara, H&M, Uniqlo, Mango, Asos. Le loro iniziative legate alla sostenibilità sono davvero efficaci?” <https://www.vogue.it> (2019)

<sup>68</sup> <https://www.kering.com>

riciclaggio da fibra a fibra, il cui intento è usare fibre di capi consumati per realizzarne altri, sta avendo un buon risultato permettendo il riciclaggio anche di tessuti in poliestere. Secondo un sondaggio di McKinsey, tale forma di riciclaggio potrebbe raggiungere tra il 16 e il 26% dei rifiuti tessili entro il 2030.<sup>69</sup> L'insieme di queste iniziative si colloca in una prospettiva di *disruptive innovation*, visto anche il fenomeno della dematerializzazione che garantisce sicuramente un miglior approccio ad un modello circolare, grazie anche alla maggior cooperazione tra le risorse produttive e il mondo del digitale. Approcciarsi a un modello economico circolare, garantisce oltre che una migliore reputazione per le imprese, un vantaggio competitivo che non riguarda soltanto la possibilità di raggiungere la top of mind nel consumatore o l'incremento dei profitti a fronte di una riduzione dei costi, ma anche la possibilità di creare nuovi posti di lavoro e una protezione dell'ambiente. L'Italia in questo risulta essere molto avvantaggiata con una percentuale di riciclo dei rifiuti pari al 79%, confermandosi come pioniere della transizione verso un modo circolare.<sup>70</sup>

### 3.3 Incompatibilità tra sostenibilità e fast fashion

Il fast fashion è uno dei fenomeni che negli ultimi anni ha sicuramente avuto un ruolo centrale nel mondo della moda. Esso è nato con l'idea di poter consentire a tutti di vestirsi seguendo le ultime tendenze, divenendo quindi popolare, ma avendo un enorme impatto ambientale, oltre che a danno delle altre Fashion Companies. All'inizio della sua diffusione e fino a poco tempo fa, è stato la causa del declino di grandi brand che offrivano prodotti simili ma con materiali e prezzi di fascia molto più alta, tanto che lo stesso Armani parlava del declino del fashion system. Inoltre ha determinato una velocizzazione dei processi produttivi, oltre che un aumento delle collezioni proposte, avendo indubbiamente un impatto molto forte sui giovani. È stato dimostrato infatti che un capo prodotto secondo logiche fast viene utilizzato solo otto volte prima che il consumatore lo getti, in quanto i tessuti perdono di elasticità e si danneggiano in poco tempo. Si può dire che il concetto di fast fashion nasce con Zara e quindi alla fine degli anni 80, ottenendo il suo massimo impatto sicuramente negli anni 2000 e nel decennio successivo, anni sicuramente caratterizzati dalla necessità dell'ostentare, e dall'era dell'immagine. Questo nuovo approccio permetteva quindi a chi non poteva permettersi determinate firme, di ottenere un prodotto simile e poterlo sostituire con un altro di una nuova collezione ideale solo pochi giorni dopo. Tuttavia si nota come con la maggiore attenzione verso i temi in ambito sostenibile, si stia avendo un cambio di rotta. Le esigenze dei clienti stanno cambiando e inevitabilmente anche quelle delle imprese e dei brand del High Fashion, che per potersi avvicinare ad una fascia più ampia di consumatori, hanno ideato dei sottobrand, caratterizzati da collezioni dai prezzi più accessibili e sicuramente dai materiali più sostenibili. Infatti normalmente i beni di lusso non rispondono alla legge della domanda, essendo "beni giffen", in quanto

---

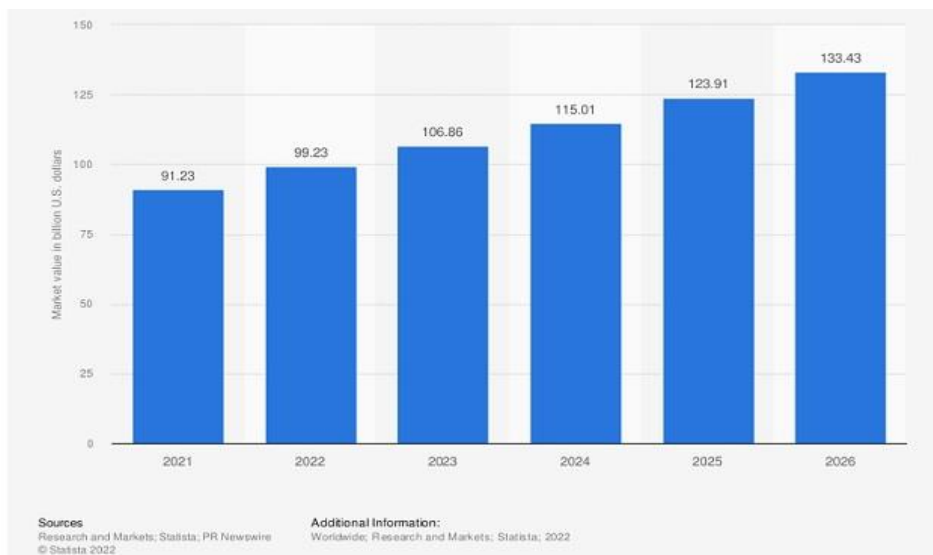
<sup>69</sup> "Moda circolare in Ue", <https://furanetwork.eu> (2022)

<sup>70</sup> "L'Italia prima in Ue per il riciclo rifiuti con il 79%", <https://www.ansa.it> (2021)

basano il loro principio sulla rarità ed eccellenza del prodotto e ciò dimostra come siano riconducibili ad un approccio slow e non fast. Come già ricordato Brand come Armani, Yves saint lorein e quindi i grandi gruppi come LVMH e Kering, si stanno avvicinando sempre di più ad un Lusso sostenibile. Ciò non deve essere confuso con l'esigenza di dar vita a collezioni più accessibili, in quanto l'high fashion è legato sempre alla sua rarità e selezione. Le politiche scorrette, utilizzate dal fast fashion in relazione al welfare aziendale e all'ambiente, hanno portato le istituzioni a prendere dei provvedimenti che fanno parte di questo percorso trainato dal consumatore che lotta per un futuro migliore e una coesione tra uomo e natura. L'Unione Europea ha dato il via ad una campagna volta a contrastare il fast per proteggere lo slow e il riutilizzo dei materiali. Si tratta di "ReSet the Trend, volta ad una moda sostenibile e circolare che tenga conto soprattutto delle condizioni dei lavoratori e volta a pubblicizzare e sensibilizzare l'opinione pubblica circa la nuova strategia rivolta allo sviluppo di tessuti riciclabili. Si tratta infatti di una strategia volta a garantire entro il 2030 la produzione di prodotti con fibre prive di sostanze dannose e nel rispetto dei diritti sociali, con l'obiettivo di ridurre il rilascio di microplastiche. La Commissione europea invita inoltre a ridurre il numero di collezioni annuali, promuovendo servizi di ritiro e riciclaggio. Si tratta infatti di un programma di circa ventiquattro iniziative che non comprendono solo campagne di comunicazione, ma anche vere e proprie revisioni legislative. Il target principale di riferimento risultano essere i millennials e la generazione Z, che diventano proprio degli ambasciatori dei messaggi promossi dai brand e dalle istituzioni, risultando quindi molto utili per contribuire alla fine della moda usa e getta. Questo rapporto sempre più volto ad una maggior fidelizzazione del consumatore risulta quindi un modo per far crescere la moda sostenibile anche incentivando ogni singola persona a essere più responsabile circa i propri rifiuti.<sup>71</sup> In Europa sono sempre di più i paesi che stanno adottando lo schema EPR, soprattutto dopo che in Italia è stata applicata la raccolta differenziata degli scarti tessili entro il 2025. lo schema propone un'organizzazione delle filiere volta al recupero e il riciclo dei prodotti, trasformando il responsabile della produzione in colui che si interessa del controllo del ciclo di vita di ciascun prodotto, che come ben descritto nel paragrafo 3.2, è destinato a rivivere in vesti diverse o in un contesto simile a quello precedente. Tuttavia non fa riferimento ad un ambito specifico, limitandosi ad una semplice proposta volta a ridurre il numero di collezioni proposte e ad una maggior responsabilità verso le emissioni. Si può quindi intuire che il percorso verso un cambiamento effettivo del mondo più green sia sempre più di tendenza, ma comunque si tratta di una serie di attività che avranno risultati non sicuramente immediati, visto che comunque si parla ancora di una crescita del fast fashion almeno fino al 2025.

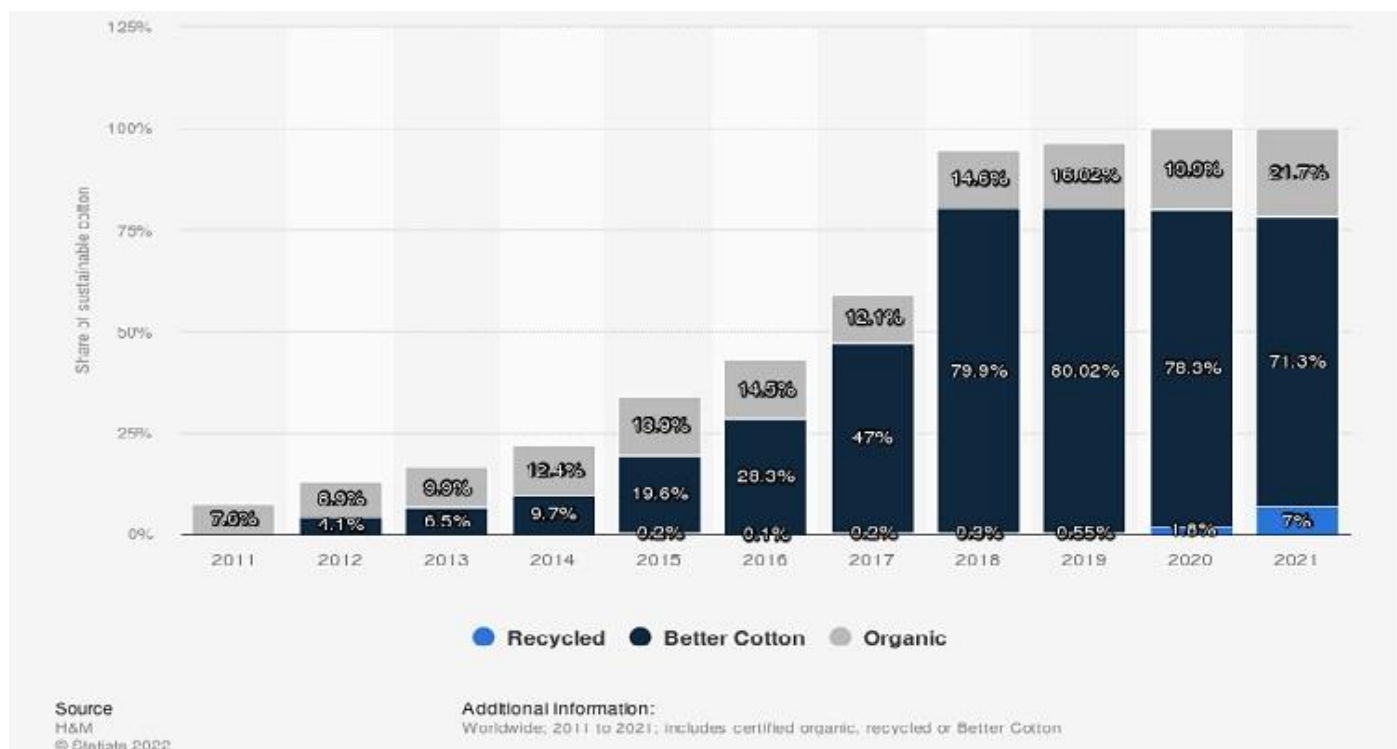
---

<sup>71</sup> "Parte ReSet The Trend, l'Ue contro la moda usa e getta", <https://www.ansa.it> (2023)



Valore del mercato mondiale del fast fashion, tra il 2021 e 2026 ( in miliardi di dollari) – Fonte: Statista

Infatti vi sono ancora operatori fast che riscuotono un ottimo successo come Zara, H&M e Shein che sono ormai costretti ad applicare le ultime normative nella loro supply chain per risultare più sostenibili, almeno per ciò che riguarda le politiche welfare e i design dei prodotti. H&M infatti è riuscito a raggiungere l'intento di utilizzare cotone quasi al 100% green, costituito quindi dal 71,3% da better cotton, 21,7% di organico e 7% riciclato, ossia standard molto simili a quelli del cotone sostenibile.<sup>72</sup>



Variazione percentuale dell'utilizzo di cotone sostenibile da parte di H&M dal 2011 al 2021, fonte Statistica

<sup>72</sup> "H&M punta sul consumatore per abbattere l'impatto ambientale", <https://www.ilsole24ore.com> (2019)

Il più competitivo in questo momento risulta essere Shein, operatore tessile cinese, che basa il suo vantaggio competitivo sulla velocità delle consegne, su prezzi bassi e sull'e-commerce. Infatti il brand non si dota di negozi fisici, anche se vi sono alcuni negozi pop-up temporanei come a Milano e Torino in Italia. La sua piattaforma digitale permette al consumatore di poter scegliere tra una vasta quantità di prodotti, tanto che nel 2021 ogni giorno venivano inseriti nel catalogo tra le tremila e le seimila nuove unità e attualmente sono presenti oltre seicentomila prodotti sul sito. Esso ha enorme successo presso la gens Z, avendo come target i ragazzi tra i 18 e i 24 anni e ciò che contribuisce alla viralità del Brand. Il modello organizzativo utilizzato da Shein è quello della manifattura on demand, un modello di business innovativo che permette di produrre per ogni tipologia di design progettato circa 200 esemplari e in base alla quantità di vendite si decide di riprodurlo o meno in modo da ridurre gli scarti. Ciò permette di ridurre notevolmente i costi per un ammontare pari al 50% rispetto ai modelli tradizionali. Tuttavia Greenpeace ha pubblicato alla fine del 2022 un report circa l'utilizzo di componenti chimiche, alcune delle quali illegali che comprendono circa il 15% dei capi venduti nell'UE, realizzati con raffinazione dei combustibili fossili, anche se il brand si è difeso dimostrando di svolgere trecentomila test annuali e imponendo ai loro fornitori di rispettare le normative in ambito di sostenibilità.<sup>73</sup>

Altro problema risulta essere la condizione dei lavoratori in Cina con diciotto ore di lavoro al giorno e paghe misere, tanto che proprio nell'inchiesta dal titolo "*Untold: Inside the Shein Machine*", svolta in una delle fabbriche soggette al Brand si è constatato che uno stipendio si aggira a soli 540 euro.<sup>74</sup> Ciò è proprio un esempio di come vi sia ancora una forma di sfruttamento lavorativo, che per molti risultava essere superato ma che purtroppo rappresenta ancora uno dei tasselli fondamentali su cui devono lavorare le istituzioni.

### 3.4 Impresa socialmente sostenibile

Quando si parla di gestione sostenibile d'impresa si fa riferimento ad un tipo di gestione etica, che tenga conto del sistema legislativo e regolamentare e si preoccupi della condizione sociale, ambientale ed economica dell'impresa e di tutti i soggetti che ne fanno parte. Ciò fa parte dell'ampia materia, rappresentata dalla Corporate Social Responsibility e le imprese devono sempre di più aderire a programmi volti alla misurazione di indici di sostenibilità, così come è imposto dalla normativa istituzionale. Un'adozione di un comportamento non corretto nei confronti degli stakeholder può avere conseguenze molto negative sull'impresa, non solo reputazionali, ma anche dal punto di vista dell'approccio lavorativo di un dipendente o di un fornitore che, non riconoscendosi più nel valore trasmesso e diffuso dall'impresa, minimizza le proprie prestazioni

---

<sup>73</sup> "Indagine Greenpeace sugli abiti del marchio di ultra-fast fashion Shein", <https://www.greenpeace.org> (2022)

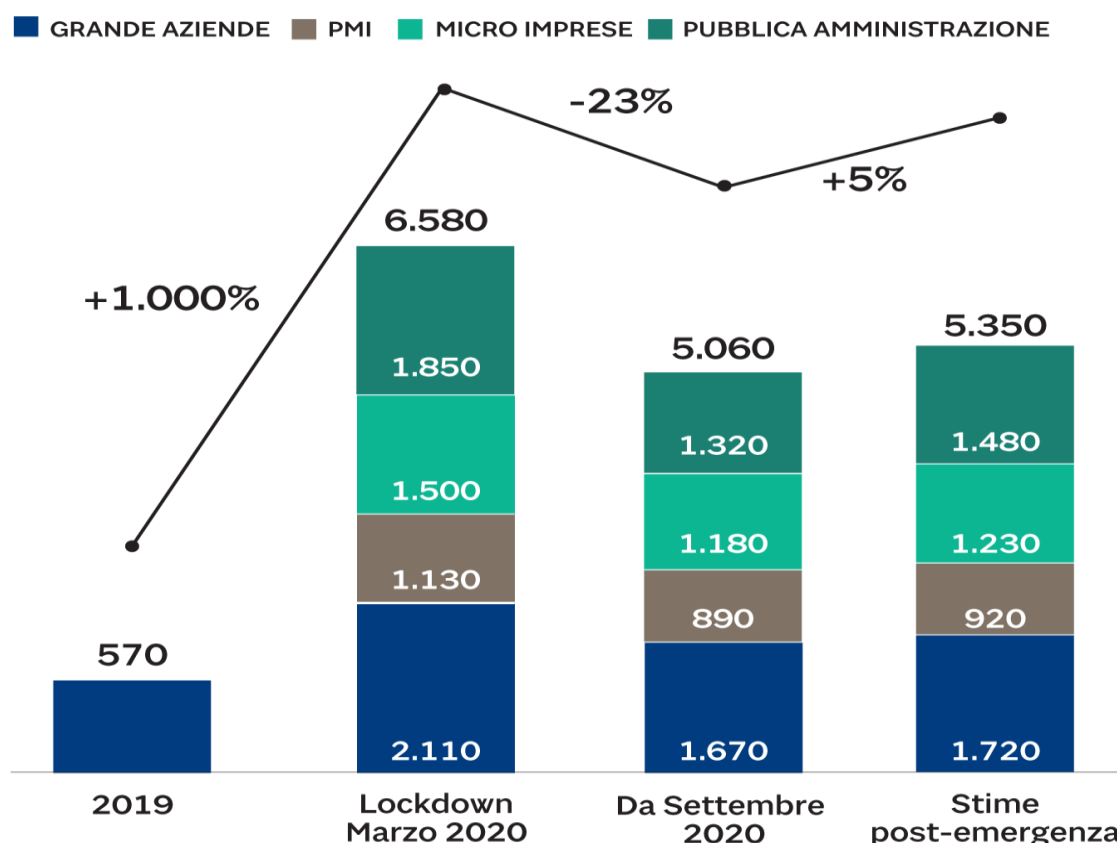
<sup>74</sup> "Un'inchiesta su Shein mette in luce lo sfruttamento dei lavoratori", <https://forbes.it> (2022)

generando maggiori costi e una riduzione dell'efficienza della supply chain. Sembra quindi avere sempre più senso la prospettiva di Porter basata sullo shared value che studiò le varie strategie per garantire un vantaggio competitivo e maggiori prestazioni dei dipendenti. L'impresa 4.0 ormai richiede un modello organizzativo ibrido che sia volto ad ottenere un maggior profitto, ma anche a garantire un impatto positivo sui problemi sociali. Si tratta di Organizzazioni volte a fornire ai propri dipendenti non solo uno stipendio mensile, ma una maggiore autonomia ed un equilibrio tra vita privata e lavoro. Tuttavia spesso il profitto economico viene messo sempre avanti ad aspetti sociali come le condizioni dei lavoratori o la salute dei consumatori, descrivendo quello che viene chiamata "deriva etica".<sup>75</sup>In questo contesto di cambiamento risulta fondamentale coinvolgere tutti gli stakeholder in qualsiasi iniziativa, permettendo quindi un maggior coordinamento delle unità e un maggior coinvolgimento di ciascun attore d'impresa. Rendere la sostenibilità parte del lavoro dei dipendenti garantisce sicuramente un approccio positivo e fedele, riducendo anche il tasso di turn over, tanto che si ritiene che le organizzazioni che investono in un approccio più sostenibile dal punto di vista sociale, possono ridurre il tasso di disoccupazione frizionale fino al 50%, grazie quindi ad un incremento dell'engagement e della cooperazione. Altri obiettivi che le imprese sembrano impegnarsi a garantire sono la parità di genere, volta a raggiungere l'emancipazione femminile e la riduzione delle disuguaglianze, promuovendo una crescita economica inclusiva e un incremento dell'occupazione soprattutto in nuovi lavori detti green work. Proprio per questo le aziende continuano ad investire in nuove professioni che permettano di garantire un'esperienza degli stakeholder corretta dal punto di vista etico. Si può far riferimento all'istituzione di unità organizzative che tengano conto dei principi etici con a capo uno chief ethics officer, esperto in grado di far da consulente ai manager circa un approccio decisionale conforme agli standard etici, programmi di formazione ma anche volto a garantire una comunicazione che sia sempre più rispettosa del proprio interlocutore e che permetta ai dipendenti di lavorare in un ambiente sereno. Tale figura permette quindi al dipendente di essere protetto e di svolgere whistle-blowing in caso di episodi che siano considerati immorali. Questo approccio attento alla gestione del personale e rispettoso dei diritti individuali è oggetto del Sustainable Human Resource management, una delle tante attività che l'unità aziendale dedicata alle HR deve svolgere. Questa attività si fa garante di un obiettivo in particolare, ossia quello di garantire un coordinamento tra le migliori condizioni dei lavoratori e il rispetto dell'ambiente, influenzando l'impresa ad investire in capitale umano ed attuando i *Common Good HRM*, ossia l'insieme di competenze e conoscenze per garantire una condivisione del valore aziendale. Allo stesso tempo permette di garantire il benessere fisico e psichico dei dipendenti, monitorando le politiche di welfare aziendale e facilitando lavori a distanza tramite smart working . Tale modalità lavorativa garantisce la possibilità di svolgere la propria attività lavorativa in qualsiasi

---

<sup>75</sup> Draft Richard L., (2021) "*Organizzazione Aziendale*", Maggioli Editore, VII ed, pp. 251-254

luogo e rappresenta la nuova faccia dell'impresa 4.0, incentrata sulle esigenze del singolo individuo e volta a garantire una maggior autonomia.



Fonte: Curva dello Smart Working, Il Sole 24 Ore<sup>76</sup>

La digitalizzazione e l'automazione hanno facilitato il miglioramento delle condizioni di lavoro e quindi anche dell'efficienza produttiva, garantendo anche un progresso nell'ambito della sicurezza e la salute aziendale, visto che molti lavori tipici di un sistema a catena di montaggio vengono svolti da macchine e robot. Proprio in relazione alla tutela sugli infortuni su posto di lavoro, flessibilità lavorativa e sicurezza legata agli strumenti di lavoro, il TUSL, Testo unico in materia di salute e sicurezza, rappresenta un indice di riferimento per tutte le imprese. La normativa infatti fa riferimento all'atteggiamento che un determinato datore di lavoro deve avere nei confronti dei propri dipendenti, tenendo ben presente quali siano gli elementi che permettano di rendere il lavoratore più autonomo. Stabilisce infatti che:

- è lecito impiegare strumenti tecnologici per le prestazioni lavorative
- la valutazione della prestazione lavorativa è basata sui risultati raggiunti e non sulle ore di lavoro
- l'attività lavorativa può essere svolta solo in parte nell'azienda e nei limiti di orario stabiliti<sup>77</sup>

<sup>76</sup> "Gli smart worker sono ( e saranno) più di 5 milioni", <https://www.ilsole24ore.com> (2020)

<sup>77</sup> "Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro", <https://www.vegaformazione.it>



Questa esigenza di maggior tutela e flessibilità nell'approccio lavorativo si è intensificata sempre di più in seguito alla crisi economica degli ultimi anni che ha influenzato negativamente il tasso di occupazione.

Rendere il lavoro dignitoso per garantire uno sviluppo sostenibile è anche uno degli obiettivi dell'Agenda 2030, soprattutto per via della condizione creatasi dopo la crisi del 2008 che ha facilitato fenomeni crescenti di disoccupazione legati a politiche restrittive, che hanno portato ad un aumento dei tassi di interesse per ridurre l'inflazione, in seguito alla crisi dei Mutui Subprime. L'ottavo OSS prevede :

- una crescita del PIL di almeno il 7% nei paesi meno sviluppati
- di incrementare l'innovazione in ambito tecnologico per favorire la diversificazione e focalizzarsi su settori ad alta intensità di lavoro
- di favorire politiche volte a favorire lavoro dignitoso, incrementare la produttività, l'imprenditorialità e la crescita delle micro e piccole-medio imprese
- migliorare l'utilizzo di risorse in modo che la crescita economica non danneggi l'ambiente
- incrementare l'occupazione
- introdurre misure per porre fine a fenomeni di schiavitù, lavoro forzato e lavoro minorile entro il 2025
- tutelare i diritti di lavoro e promuovere la sicurezza nei luoghi di lavoro<sup>78</sup>

In Italia il 31 gennaio del 2022, sulla base dei principi indicati nell'Agenda 2030 e dei principi indicati nel Ccnl del 2017, è stato sottoscritto il Contratto collettivo nazionale di lavoro per le imprese operanti nel tessile, abbigliamento, pelletteria al quale devono far riferimento tutte le imprese operanti nel settore del Fashion. Esso riprende dall'art.30 al 34 e agli articoli 36,40, 41,43,44,51,55,62,73,74,75,105, 103 e 113, la nuova disciplina, che le Fashion Companies italiane dovranno applicare dal punto di vista lavorativo. In particolare questi ultimi prevedono un approccio flessibile soprattutto dal punto di vista dell'orario lavorativo che come citato all'art.33, può essere soggetto ad una maggiore flessibilità sulla riduzione, superando le 56 ore annue previste, ma anche su un lavoro più agile e quindi sullo *Smartworking* e sui permessi ed assenze che devono essere comunicati al massimo due ore prima dall'inizio dell'orario normale di lavoro, generando una modifica alla normativa precedente che ne prevedeva quattro.<sup>79</sup> Come citato in precedenza, il tema della sicurezza e del trattamento dei lavoratori risulta essere uno degli argomenti in tema di sostenibilità più al centro dell'attenzione, soprattutto dopo alcuni eventi che hanno caratterizzato gli ultimi dieci anni. Si parla infatti di moda sostenibile ed etica, ma sono ancora molte le imprese che sembrano trascurare le tematiche riguardanti le condizioni di lavoro dei dipendenti, soprattutto quelle che ancora sono legate al *fast fashion*. L'implementazione del *work-life balance*, risulta essere una leva fondamentale per garantire la crescita delle

---

<sup>78</sup> <https://europa.eu>

<sup>79</sup> "CCNL- Conflavoro PMI", <https://www.conflavoro.it>



imprese e sicuramente si stanno facendo dei passi in avanti, grazie a varie normative, ma comunque siamo ancora lontani dalla fine dello sfruttamento dei lavoratori, soprattutto nei paesi asiatici, dove l'80% dell'abbigliamento è prodotto da giovani donne sottopagate e aventi un'età compresa tra i 18 e i 24 anni. Le profonde dipendenze commerciali da questi paesi rendono molti brand indifferenti a ciò che accade nelle fabbriche dove vengono prodotti i loro manufatti, anche perché le condizioni di lavoro applicate in tali paesi non potrebbero essere minimamente accettate nei paesi occidentali. Tuttavia alcuni fenomeni di sfruttamento lavorativo sembrano essere ancora presenti in occidente soprattutto per ciò che riguarda il salario. Sicuramente uno dei fenomeni che ha portato a prendere seri provvedimenti presso alcune imprese e ad emanare nuove normative, è stato il tragico episodio che ha caratterizzato il Rhana Plaza, in Bangladesh. Il 24 aprile 2013 tale edificio che ospitava fabbriche tessili è crollato, generando 1.129 morti e causando ferite gravi ad altre 2515 persone. L'episodio ha sollevato l'attenzione di tutto il mondo e ha finalmente portato ad aumentare l'attenzione sui problemi derivanti dall'eccessiva delocalizzazione di molti marchi occidentali, fenomeno che come abbiamo visto si sta riducendo a favore del Black Shoring. Questo episodio ha spinto 220 aziende tessili bengalesi a sottoscrivere l'Accordo per la prevenzione degli incendi e sulla sicurezza degli edifici, che ha sicuramente aiutato a migliorare la sicurezza sul lavoro. Esso è stato frutto di una cooperazione di attivisti, operazioni di Lobbying, e di proteste di lavoratori e grazie a tale spirito di cooperazione, 138 reclami dei lavoratori sono stati risolti e più dell'85% degli interventi regolatori sono stati portati a termine. Al Bangladesh Accord hanno aderito circa 200 gruppi di moda, come il gruppo Inditex, H&M, Hugo boss ed Adidas ed è stato rinnovato nel 2021 con "L'accordo internazionale per la salute e sicurezza nell'industria tessile". Esso sicuramente rappresenta un modo per molte aziende di rafforzare la propria reputazione, assicurando un miglioramento dei livelli minimi di sicurezza dei propri stabilimenti che sorgono in Bangladesh e soprattutto di costituire un istituto d'ispezione circa le modalità d'approccio verso i dipendenti. Il rinnovo dell'accordo è stato ulteriormente influenzato da altre campagne come quella promossa da *Public eye*, associazione dei Paesi Bassi volta ad aiutare le persone i cui diritti umani sono stati violati, facendo sì che ottengano un risarcimento. Si tratta infatti di "Abiti Puliti", campagna volta a sensibilizzare i singoli cittadini e incentivare nuove azioni governative per la risoluzione dei problemi nel settore di abbigliamento.<sup>80</sup> Nello specifico si tratta di un appello contro i produttori di jeans per fermare il *Sandblasting*, processo per schiarire i tessuti denim attraverso l'utilizzo di una tecnica dannosa per la salute dei lavoratori che può causare una forma acuta di silicosi, malattia polmonare mortale.<sup>81</sup> Ciò sicuramente ha reso maggiormente sicure più di 1600 fabbriche e ha garantito un miglior trattamento a circa 2 milioni di dipendenti. Attualmente il Bangladesh ha il maggior numero di imprese manifatturiere rispettose dell'ambiente. Vi sono infatti 52 aziende bangladesi tra le prime 100 al mondo in

---

<sup>80</sup> "Bangladesh, Rana Plaza 8 anni dopo: quesgli accordi sulla sicurezza sottoscritti, ma che non piacciono a tutti",

<https://www.repubblica.it> (2021)

<sup>81</sup> "Campagna Abiti Puliti", <https://www.abitipuliti.org>

relazione ai miglioramenti in tema di tutela ambientale identificate secondo gli standard Leed (Leadership in Energy and Environmental Design), stabiliti dal Us Green Building Council. Uno dei progressi è stato fatto in relazione al salario minimo nelle manifatture che di norma è pari a 8.000 thaka, equivalenti a meno di 80 dollari mensili, ma alcune aziende come la Snowtex Group già pagano salari equivalenti a 130 dollari mensili, oltre ad offrire il pranzo gratuito e un giorno di riposo settimanale. Il gruppo si è impegnato anche nel fornire impianti produttivi con alti standard di aerazione, igiene, gestione dei rifiuti e risparmio idrico; dispongono di pannelli solari che hanno minimizzato i costi dell'energia, e in tema di circolarità, ha investito nella costruzione di cisterne per l'acqua piovana e in altre tecnologie volte a ridurre il consumo idrico del 30%. Altro obiettivo dell'accordo risulta essere quello di estendere il programma in altri paesi come il Pakistan, sconvolto dall'incendio della fabbrica Ali Enterprises nel 2012, che risulta essere uno dei tanti episodi di corruzione nell'ambito dell'ispezione, per non portare al fallimento della fabbrica, visto che poche settimane prima essa era stata dichiarata sicura e conforme allo standard SA8000, creato nel '97 dalla *Social accountability International*.<sup>82</sup> Questo intensificarsi di fenomeni corruttivi è dovuto all'enorme pressione che i marchi europei fanno sui propri fornitori per poter avere molti ordini in poco tempo e allo stesso tempo certificarli come frutto di un processo sostenibile, almeno apparentemente. Proprio in relazione a tale tema il 18 aprile del 2022 è stata organizzata la Fashion Revolution Week, evento che ha messo in primo piano gli elementi che secondo gli ultimi dati potrebbero portare ad una moda sicura e responsabile. Tra le petizioni lanciate vi è stata quella "Who Made My Fabric?"<sup>83</sup>, volta a far pressione sulle aziende circa una maggior attenzione e disclosure delle condizioni lavorative nei luoghi in cui sono realizzati i tessuti. Riprendendo la già citata Shein, essa risulta essere fornita da 17 aziende presenti nella zona di Nancun, che in realtà sembrano essere piccole officine, con corridoi pieni di materiali e tessuti e privi di uscite d'emergenza. Secondo un'intervista svolta da Public eye, i lavoratori dedicano più di 11 ore di lavoro al giorno e non hanno neanche un contratto di lavoro, violando il numero di ore di lavoro settimanale stabilito in Cina, compreso tra le 40 e le 36 ore.<sup>84</sup> In Italia la Camera Nazionale della Moda, ha proposto di svolgere un'indagine circa alcuni aspetti che riguardano i fornitori delle aziende manifatturiere italiane, per comprendere meglio le condizioni di lavoro e le retribuzioni nel settore del lusso. Si tratta del "Bilancio di sostenibilità sociale" che cerca di far pressione mediante una serie di dati riguardanti:

- il livello degli stipendi;
- i sistemi di retribuzione;
- le condizioni di lavoro e l'orario di lavoro;
- le opportunità di avanzamento di carriera;

---

<sup>82</sup> "Nel settore tessile del Bangladesh migliorano le condizioni dei lavoratori", <https://www.avvenire.it> (2023)

<sup>83</sup> "Al via il 18 aprile la Fashion revolution week", <https://fashionunited.it> (2022)

<sup>84</sup> "Il lato oscuro della moda", <https://thebottomup.it> (2022)

- i meccanismi di dialogo sociale e quindi in relazione all'inclusione e disparità sociali
- analisi sull'adozione di pratiche salariali lungo l'intera catena di fornitura.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> “Manifesto della sostenibilità per la moda italiana”, [www.cameramoda.it](http://www.cameramoda.it)

## CAPITOLO 4

### PEOPLE MANAGEMENT E COMUNICAZIONE INTERNA

#### 4.1 Introduzione

Lo sviluppo dell'Industry 4.0 ha influito anche su una delle attività fondamentali all'interno di qualsiasi organizzazione, ossia il comparto dedicato alle risorse umane. Con People management s'intende l'insieme di attività volte alla valorizzazione del personale, alla formazione di ciascun dipendente e alla corretta assegnazione dei compiti, in una logica di politiche welfare innovative e rispettose di ciascun individuo. In questo capitolo saranno oggetto di approfondimento le innovazioni riguardanti la gestione del personale e i sistemi di comunicazione interni fondamentali per coinvolgere e migliorare l'esperienza di ciascun lavoratore, soprattutto in una logica di una *learning organization*, a cui si può sicuramente riferire un'impresa che opera nel settore del Fashion, visto che i trend ambientali che circondano questa tipologia di impresa influiscono costantemente sulle scelte strategiche. Il settore manifatturiero sta svolgendo numerosi passi in avanti nell'ambito delle risorse umane, grazie anche a nuove normative che fanno leva ad aspetti di sostenibilità sociale volti non solo a garantire un miglior trattamento del lavoratore ma anche a garantire un miglior approccio al lavoro e quindi ottenere maggiori risultati in termini di produttività e quindi anche di competitività. Il concetto di risorse umane è sicuramente una tematica abbastanza recente che effettivamente ha assunto la sua connotazione odierna soltanto a partire dagli anni novanta. In breve la sezione HR nasce con l'obiettivo di poter garantire una migliore amministrazione e gestione delle paghe del personale ed ha assunto questa connotazione per molti anni, soprattutto perché agli inizi del novecento era ancora presente una tipologia di lavoro di logica tayloristica, che era improntata su un tipo di organizzazione molto gerarchizzata e in cui i dipendenti erano soggetti ad un tipo di comunicazione top down, priva di interazione e poco produttiva. Intorno agli anni quaranta sono nati i primi CCNL, ossia i contratti collettivi nazionali di lavoro, per dare maggiori diritti ai lavoratori e garantire una maggiore regolamentazione in tale ambito. Intorno anni sessanta si incominciarono a chiedere maggiori competenze in ambito lavorativo e i dipendenti necessitarono di formazione per poter garantire un risultato migliore e quindi una maggior efficienza, riducendo anche il fenomeno del turn over. Come ribadito i maggiori progressi in tale ambito sono stati svolti alla fine degli anni novanta, in cui si è data per la prima volta maggior attenzione agli aspetti umani e interattivi, garantendo quindi dei passi in avanti anche in tema di comunicazione interna. Ad oggi sono sempre più richiesti lavoratori con molte esperienze che avvalorino l'impresa e siano in grado di portare un valore aggiunto, legandosi a tali valori e divenendo veri e propri brand ambassador. Requisito primario risulta essere la professionalità, in quanto

ciascuna impresa è volta ad acquisire le migliori risorse disponibili sul mercato, in grado di contribuire agli obiettivi aziendali. Ciò è anche frutto dei problemi che hanno caratterizzato i modelli organizzativi e la gestione del personale fino agli anni duemila. Infatti una miglior selezione del personale, che tuttavia non porti a disoccupazione strutturale, risulta un modo non solo di ridurre il turn over dei lavoratori, ma anche i costi del non turnover, legati ad un'improduttività dei lavoratori, dovuta ad un'insoddisfazione del proprio lavoro e delle proprie condizioni economiche. Proprio in relazione al fenomeno del turn over, secondo le stime rilevate dalla banca dati Excelsior, è prevista, a fronte dei prossimi pensionamenti, la necessità di circa 10000 lavoratori nel breve termine per un totale di 90000 nel lungo termine. Dati che sono stati confermati da una relazione di Unioncamere, che ha stabilito che entro il 2026 saranno disponibili dai 63.000 ai 94.000 posti, comprendenti alcune figure che tutt'oggi sono poco presenti come: addetti alla cucitura, orafi, e-commerce manager, digital analyst, addetti alla gestione della produzione, responsabili delle human resources, meccanici di tessitura, soprattutto perché si sta cercando di ridare importanza e luce all'artigianato, attività centrale del Made in Italy. Allo stesso tempo secondo una ricerca di Unioncamere, il 36,4% delle imprese ha difficoltà ad assumere personale con i requisiti professionali necessari, in vari ambiti della moda.<sup>86</sup> Si necessita sempre di più di lavoratori flessibili, dove per flessibilità ci si ricollega alla condizione di impresa sottoposta a continui processi di change management, in quanto un professionista deve sempre di più essere in grado di raggiungere un obiettivo anche in condizioni di cambiamento, avendo sicuramente un comportamento trasparente e basato sulla condivisione costante di informazioni con i propri colleghi. Proprio in relazione a tale argomento è stata svolta recentemente una conferenza a Palazzo Farnese, a cui ha preso parte Adolfo Urso, Ministro delle Imprese e del Made in Italy, con i vertici di Altagamma, Bottega Veneta, Bulgari, Fendi, Gucci, Hermes Italia, LVMH, Tod's che ha avuto come tema centrale, un quadro circa i metodi per poter valorizzare la straordinaria manualità e qualità della produzione italiana e l'importanza della formazione soprattutto per le nuove generazioni che hanno il dovere di preservare l'artigianato italiano e di utilizzare nel migliore dei modi le nuove tecnologie a disposizione.<sup>87</sup> Sempre in relazione alla formazione, l'Unione Federmoda che opera a sostegno delle imprese con iniziative e consulenze nel campo della formazione, del marketing, dell'internazionalizzazione e dell'aggiornamento normativo, ha analizzato come sia fondamentale rendere attrattivo il settore della moda ai nuovi giovani. Ha infatti ribadito come potrebbe essere utile ripristinare il sistema scolastico, riportando un'attenzione sull'educazione tecnica e garantendo una visione olistica, in quanto si fa sempre più assente un tipo di insegnamento basato su laboratori e lavori manuali, che si vadano ovviamente ad accompagnare alle altre competenze necessarie a preparare gli alunni al mondo lavorativo. Proprio in relazione a tale tema significativo risulta essere il progetto di Hermes Manufacto, volto ad avvicinare gli studenti alla creatività e ad instaurare in loro una passione maggiore per la moda. Si tratta infatti

---

<sup>86</sup> "Cresce l'industria della moda, ma servono nuove competenze", <https://www.avvenire.it> (2023)

<sup>87</sup> "Moda e Lusso, oltre sostenibilità e innovazione sfida formazione", <https://www.ansa.it> (2023)

di un progetto volto ad insegnare l'artigianato a diffondere le tematiche di sostenibilità, ma soprattutto ad abituare gli alunni al lavoro di squadra.<sup>88</sup>

## 4.2 Rapporto tra le human resources e i dipendenti

La relazione che intercorre tra la direzione delle risorse umane e i dipendenti rappresenta la base per un'efficace attività d'impresa. L'unità organizzativa delle risorse umane risulta essere costituita da:

- Direttore delle risorse umane: che regola le attività di gestione e si occupa dello sviluppo delle risorse umane e della qualità aziendale
- Gestione risorse umane: che assicura garantisce lo sviluppo individuale, tenendo conto delle inclinazioni e conoscenze individuali e cercando di generare un fit con i valori e gli obiettivi aziendali
- Sviluppo organizzativo: che si occupa della pianificazione delle risorse aziendale e del relativo budget
- Qualità: che garantisce lo sviluppo e la definizione dei livelli di qualità, rilevando la *customer satisfaction* e quindi i possibili miglioramenti da svolgere.

La DRU svolge molteplici ruoli che non riguardano solo la gestione del people management ma anche la possibilità di influenzare le strategie che vengono adottate da un'impresa, collaborando a stretto contatto con il direttore generale. Proprio per questo tale funzione risulta necessaria per poter coordinare le attività dei singoli manager di linea in una logica comune, orientata al raggiungimento del vantaggio competitivo. Essa si deve dotare sempre di più di strumenti in grado di trasmettere in modo tempestivo informazioni e che quindi si fanno ricondurre all'e-HRM. Innovazioni recenti come avatar, social network interni e IPod, permettono infatti di accumulare molteplici dati dei propri dipendenti, che riguardano sia le loro informazioni personali, sia dati sulle retribuzioni, assenze o sui certificati di formazione. Tra i software più utilizzati vi è HRIS, che permette di acquisire, reperire e distribuire dati sulle risorse aziendali. L'HRIS in cloud sono i più utilizzati in quanto sono poco costosi e non hanno bisogno di installazione, in quanto vengono gestiti direttamente dal provider. Oltre ad archiviare i dati essi svolgono un'importante funzione in ambito di formazione, assegnando a ciascun dipendente degli obiettivi da raggiungere e anche una funzione di recruiting, permettendo un lavoro più immediato per la direzione HR.<sup>89</sup> I dipendenti sembrano ormai necessitare di manager sempre più empatici

---

<sup>88</sup> “Moda, settore in crescita”, <https://www.buonenotizie.it> (2023)

<sup>89</sup> Noe Raymond A., Hollenbeck John R., Gerhart Barry, Wright Patrick M., (2013) “*Gestione delle risorse umane*”, Maggioli Editore, II ed, pp. 40-46

che siano in grado di valorizzarli e farli sentire apprezzati, anche solo con una maggior interazione e feedback positivi. Ciò permette allo stesso tempo di renderli più produttivi e di aumentare il loro potenziale di crescita facilitando quindi un atteggiamento propenso e una crescita personale in grado di garantire un'evoluzione positiva della propria carriera. Tali figure necessitano di un buon spirito di Leadership che spesso viene confuso con un atteggiamento da capo. Il leader è una competenza che non tutti possono avere, che spesso dipende da alcuni aspetti caratteriali ma comunque richiede una preparazione aggiuntiva e continua. L'atteggiamento da leader è caratterizzato da un certo appeal che permette di essere ascoltato e seguito. Spesso si confonde con il concetto di potere e il ruolo del capo, ma sono concetti diversi in quanto per un leader la differenza di un capo è necessaria l'intelligenza emotiva. Se si torna indietro nel tempo, le figure di riferimento aziendali erano per la maggior parte capi che esercitavano l'autoritarismo e non l'autorevolezza e ciò poteva funzionare, anche se con scarsi risultati, in termini di gestione delle risorse, in modelli organizzativi fortemente verticalizzati e meccanici, poiché era necessario soltanto il possesso di *hardskills*, ossia della conoscenza della materia, in quanto tali modelli organizzativi erano orientati alla massimizzazione del profitto e alla specializzazione. L'avvento di modelli sempre più organici ed adattivi ha necessitato di persone dotate di self confidence e delle giuste competenze, in grado di svolgere team building, e quindi di condurre in modo adeguato un team. Vi sono molte tipologie di leadership ma sicuramente nell'ambito delle risorse umane risulta fondamentale una Leadership Collettiva, volta all'inclusione e a valorizzare talenti e risorse.<sup>90</sup> Manager più empatici, un supporto delle risorse umane e dei dirigenti senior, oltre che di una formazione adeguata, sono quindi la chiave per poter affrontare i cambiamenti che riguardano l'ambito lavorativo, soprattutto per ciò che riguarda la gestione di team a distanza e quindi team ibridi. Proprio per questo sempre più importante risulta essere lo strumento di *Human Capital Development*, volto a garantire un supporto ai manager nel gestire i propri team, e una crescita personale basata su un programma di sviluppo che sia in grado di spingere i dipendenti ad auto-motivarsi. Manager e collaboratori hanno il dovere di valutarsi annualmente e tramite una scheda dedicata, definire gli obiettivi per ciascun team o persona rispetto a un set di skills che riguardano i valori che descrivono l'azienda. Fondamentale è anche dotare il management degli elementi idonei a poter valutare in varie chiavi di lettura i comportamenti del singolo individuo, anche perché in base alla tipologia di fenomeno ciascun dipendente potrà reagire in modo diverso per via della posizione che ricopre. Alcuni eventi infatti potrebbero permettere di ottenere una promozione, ma altri una penalità dal punto di vista lavorativo e quindi ci potrebbero essere situazioni che rivestano una fonte di ansia o altre percezioni. Si ritiene quindi che

---

<sup>90</sup> Comin G., (2019) "*Comunicazione integrata e reputation management*", Luiss University Press Editore, pp.461-463

sia sempre più importante una maggiore attenzione alla psicologia della personalità che riguarda ciascun dipendente e quindi al suo comportamento organizzativo di cui è sempre molto difficile individuarne le cause. Infatti, come ben ribadito, ciascun dipendente agisce allo scopo di avvalorare il valore aziendale, ma lo fa spesso con metodi e strade differenti. In questo caso viene in aiuto lo studio dei tratti che permette di identificare quali siano le tendenze psicologiche che si presentano maggiormente in determinate situazioni. Solitamente non dovrebbero essere oggetto di preoccupazione i lavoratori che presentano alcune caratteristiche come:

- L'essere altruista e cordiale con l'altro
- l'estroversione e la capacità di provare gioia e trasmetterla
- La diligenza e la scrupolosità
- La stabilità emotiva e l'adattamento ad un determinato contesto
- L'intelletto e la creatività

In relazione al processo di selezione dei lavoratori, esso si basa su requisiti che descrivono job profile sempre più complessi e che spesso sono causa di un incremento della disoccupazione strutturale. Il processo di selezione comprende una pianificazione delle risorse che permette di definire l'insieme di qualità che l'impresa sta cercando in quel determinato momento, spesso anche tramite la creazione di organigrammi che sintetizzano le singole funzioni ricercate in ciascun ambito lavorativo. Quindi risulta essere fondamentale una fusione tra hard e soft skill per rendere il proprio percorso più interessante per le imprese. Risultano sempre minori le figure che posseggono realmente competenze tecniche e quindi hard skill, date dalla praticità e dall'esperienza sul campo e ciò risulta non giovare ai candidati in un eventuale colloquio di lavoro, in quanto le competenze tecniche permettono di individuare il settore di competenza adeguato al dipendente e quindi di poter facilitare i processi di alignment tra le esigenze aziendali e quelle del singolo individuo. Sempre più apprezzate dalle aziende, soprattutto nel ramo manifatturiero, risultano essere risorse con stage formativi e abilità nel ramo tecnologico e digitale, elementi necessari per un settore che sta evolvendo rapidamente e sicuramente la piena conoscenza dei trend che influiscono sull'economia reale. Svolgendo una rapida sintesi delle competenze più ricercate attualmente, non mancano:

- La conoscenza di una o più lingue, in quanto fondamentali per diffondere il messaggio aziendale e quindi implementare le doti comunicative
- Il possesso di abilità di programmazione e di progettazione, fondamentali soprattutto per la gestione dell'attività produttiva e della supply chain. È infatti spesso richiesto soprattutto per i creativi l'uso di piattaforme CAD per la realizzazione di modelli tridimensionali dei prodotti, prima che venga iniziato il loro processo produttivo, in modo da velocizzare la loro creazione.



- Utilizzo di sistemi di Product Lifecycle Management, fondamentali per controllare la creazione di ogni singolo prodotto, tramite una piattaforma centralizzata, in grado di definire tutte le fasi di creazione del singolo capo, tramite il contributo di ciascun team organizzativo, permettendo quindi anche una rapida diffusione delle informazioni tra le unità di marketing, produzione e sviluppo. Allo stesso tempo tale piattaforma garantisce un'efficiente gestione dei dati, non permettendo duplicazioni e aggiornando i dati in tempo reale. Possono fornire quindi delle informazioni fondamentali ai team di lavoro, garantendo l'integrazione di funzionalità in grado di controllare la conformità dei prodotti ai requisiti normativi, riuscendo a rendere molto più facile il change management delle imprese operanti nel fast fashion e quindi permettendo anche una riduzione dei costi.<sup>91</sup>
- Abilità nell'uso dei social media e quindi della comunicazione digitale sia interna che verso l'esterno. Ciò infatti permette di diffondere in modo più rapido l'identità aziendale e quindi l'awareness del brand. Sono quindi richieste competenze e studi in digital marketing che permettano anche di acquisire elementi in relazione all'analisi di dati, soprattutto in un'ottica strategica aziendale. Tra le figure più richieste in relazione a tali competenze hard vi sono il digital market manager, il data analyst e soprattutto l'e-commerce manager.

Definito il job profile ricercato, si passa alla fase di reclutamento che può avvenire tramite canali digitali come LinkedIn, passaparola o agenzie che forniscono *Head hunters*, ossia individui specializzati nella selezione del personale. Si passa poi alla fase di selezione, spesso tramite la scelta di CV e all'inserimento nel contesto aziendale, dopo un efficace procedimento di valutazione. Sono sempre di più le imprese che usufruiscono dell'AI per svolgere colloqui di lavoro, analizzando le parole chiave dei curriculum e svolgendo quindi una prima selezione.

Ciascun lavoratore viene poi sottoposto a:

- valutazione potenziale: per verificare la corrispondenza ad un determinato ruolo
- valutazione della prestazione: circa le sue capacità professionali
- valutazione della posizione: in relazione alla capacità del dipendente di poter avvalorare l'impresa

Durante la sua permanenza all'interno dell'impresa, il dipendente viene continuamente formato per avvicinarsi sempre di più alle esigenze dell'azienda, adottando un atteggiamento positivo e migliorando le qualità per le

---

<sup>91</sup> “Che cos'è e come funziona il PLM”, <https://www.innovationpost.it> (2023)

quali è stato scelto. Una delle funzioni in ambito di formazione risulta essere quella di *Trading and Development*, che si occupa di:

- Sviluppare il piano di formazione integrato
- Monitorare i costi ed i risultati
- Sviluppare una giusta diffusione di flussi informativi

Tale funzione è svolta da un Training Manager, detto anche Learning Manager, che deve essere in grado di sviluppare relazioni flessibili con il management e con tutti gli stakeholders dell'ambiente competitivo, ma anche di gestire i budget in modo adeguato. Tuttavia le sue competenze sono più o meno limitate a seconda che l'impresa sia più o meno grande. Il processo di formazione è graduale e necessita di figure di riferimento che permettano al dipendente di conoscere, applicare ed assumere consapevolezza delle competenze che gli sono richieste. Ciascun lavoratore otterrà quindi nel corso della sua carriera diverse mansioni, ossia insieme di compiti da svolgere in base alle proprie caratteristiche. Le mansioni dei dipendenti vengono raccolte in un documento detto mansionario dove, per ogni posizione occupata nella struttura organizzativa, sono definiti in modo dettagliato i compiti che ogni dipendente deve svolgere. Esse, come è rilevato nell'articolo 2103 del codice civile, possono essere soggette a modifica da parte del datore di lavoro, che tuttavia deve tener conto delle qualità del proprio dipendente. Come si può notare, l'attività che viene svolta dall'unità organizzativa preposta alle risorse umane fonda il suo agire sull'inclusione. Essa riguarda molti aspetti disciplinati nel contratto nazionale di lavoro nel settore fashion. Si è notato come siano state imposte politiche di welfare con iniziative e benefici maggiori a favore dei dipendenti, una formazione continua, condivisione degli obiettivi. Infatti proprio in ambito di inclusione si sta cercando anche di valorizzare le esperienze dei lavoratori più anziani e di investire in nuove tecnologie. Tutto questo avviene secondo una logica di *life long learning*, in modo da ridurre i costi relativi alla formazione di dipendenti più anziani che fanno più fatica ad aggiornarsi, anche perché sicuri delle proprie competenze e di base restii all'innovazione, soprattutto se si fa riferimento a generazioni boomer. Ad esempio il Gruppo Armani, a partire dal 2020 ha introdotto all'interno della Direzione Risorse Umane, la funzione Diversity & Inclusion, volta a sensibilizzare le persone agli aspetti riguardanti il rispetto, l'uguaglianza e quindi tutto ciò che le rende diverse ed uniche. L'articolo 46 della costituzione stabilisce il diritto del lavoratore a collaborare nella gestione delle aziende secondo le modalità stabilite dalla legge. L'obiettivo è garantire una maggiore collaborazione anche in relazione ad una maggiore competitività aziendale, permettendo quindi anche di migliorare la qualità dei prodotti e servizi erogati. Tutto questo è possibile secondo un'ottica di *lean production*, dove i collaboratori sono coinvolti nei processi produttivi e organizzativi. Gli operai del futuro dovranno sapersi muovere tra sistemi cyber fisici e avere capacità di analisi in tempo reale dei dati oltre alla conoscenza dei sistemi informativi. Proprio per questo risultano necessari investimenti in formazione circa l'utilizzo di tali sistemi e sarà sempre più importante fornire una maggiore attenzione sulla qualità del lavoro e non solo sulla quantità. Infatti lo svolgimento delle attività lavorative ha subito uno

spostamento da una dimensione fisica ad una maggiormente psichica, soprattutto perché i soggetti saranno maggiormente adibiti alla conduzione di macchine e all'utilizzo di piattaforme. Proprio per questo si sta cercando di trovare delle soluzioni volte a ridurre lo stress generato della fatica psichica. Tali cambiamenti che in una prima fase hanno colpito le medio-grandi imprese, stanno avendo un impatto anche sulle PMI, che rappresentano la maggior parte delle aziende nel nostro paese e che necessitano di essere accompagnate nel loro percorso di evoluzione, spesso proprio attraverso collaborazioni con aziende di dimensioni maggiori. Si nota come sia importante concentrarsi non solo sul comportamento del singolo ma porre attenzione anche ad aspetti che hanno a che fare con la personalità di ciascun componente dell'impresa.<sup>92</sup>

#### 4.3 Comunicazione interna come strumento di Motivational speaking

Il secolo in cui viviamo può essere considerato come il secolo della trasversalità, in cui tutto l'agire aziendale si basa sulle esigenze dell'individuo e sul lavoro di squadra. Si nota infatti che i dipendenti sono sempre meno legati ai soli aspetti retributivi e quindi le imprese necessitano di svolgere sempre di più attività di Employer Branding, volte a favorire l'engagement aziendale e la condivisione dei valori d'impresa. Solo in questo modo è possibile attrarre e trattenere i talenti e quindi ridurre i costi legati al turn over. L'Employer Branding è uno degli aspetti su cui si sta incentrando maggiormente la comunicazione interna, una delle forme di comunicazione appartenenti al *communication mix*. La comunicazione interna è infatti l'insieme di informazioni scambiate per diffondere il valore aziendale tra i vari employees. Ciò è fondamentale in quanto i dipendenti sono i primi interlocutori a cui si rivolge il messaggio aziendale e quindi si parla sempre di più di un tipo di comunicazione capillare che sia in grado di diffondere un determinato messaggio rapidamente e in modo efficace. Questo flusso di informazioni necessita di un linguaggio di tipo razionale che solleciti un miglior approccio di ciascun dipendente ed ha tre obiettivi principali:

- Informare: gli stakeholders interni sui valori, mission e vision della strategia aziendale
- Motivare: i dipendenti alimentando il senso di appartenenza e garantendo un senso di autorealizzazione
- Trasmettere: informazioni tecnico-operative

Si è notato come l'avvento del web e della comunicazione digitale ha permesso di garantire una maggior diffusione di un tipo di comunicazione bottom up, in grado di stimolare e garantire un flusso informativo in grado di far leva sugli aspetti emotivi e generare una maggior interazione tra responsabili aziendali e dipendenti. Ciò

---

<sup>92</sup> Gabrielli G., (2021) "People Management", Franco Angeli Editore, pp. 73-89

risulta necessario in tema di accountability, per garantire un miglioramento delle performance e soprattutto per dare più stimoli a credere nel proprio agire e quindi nell'autoefficiacia, ossia nell'abilità di ciascun individuo di generare un piano che sia in grado di massimizzare il risultato delle proprie azioni. In questo caso è consigliabile l'uso di strumenti detti "caldi", ossia di strumenti utilizzati soprattutto in ambito valoriale e quindi in relazione ad una comunicazione creativa e informale. Allo stesso tempo permettono di facilitare la capacità di ottenere feedback tramite: meeting, colloqui e community interne. Sempre più diffuso è l'uso di campagne pubblicitarie rivolte ad un pubblico interno o di app che permettano a ciascun dipendente di comunicare eventuali malattie, partecipare a survey per il miglioramento di un prodotto o usufruire di determinati vantaggi che in alcuni casi incidono anche sulla propria famiglia. Si tratta di veri e propri benefits come: sconti per usufruire di determinati servizi, viaggi e acquisti di prodotti che permettono all'impresa di divenire più attrattiva sul mercato. Le imprese svolgono sempre di più indagini interne sulle preferenze dei dipendenti, mediante gli strumenti tipici di ricerca che vengono utilizzati anche in un'ottica di marketing. Nello specifico si tratta di:

- Focus group: interviste di gruppo focalizzate su un determinato argomento con costi contenuti, ma spesso poco efficienti in termini di attenzione. Tuttavia possono essere utilizzati per finalità di problem solving o in relazione alla creazione di un gruppo creativo.
- Sondaggi online: ricerche di tipo quantitativo, ma efficaci dal punto di vista logistico
- Interviste in profondità: semi-strutturate, ma in grado di indagare a fondo su determinate tematiche
- Strumenti laterali: molto efficaci, poiché permettono di esprimere una determinata opinione in modo indiretto. Un esempio è rappresentato dagli archetipi che permettono di svolgere ricerche in relazione al clima aziendale e quindi rivelano ciò che un dipendente pensa di un altro individuo presente all'interno della struttura. Viene chiesto loro di raccontare una loro opinione, paragonando il soggetto di riferimento ad alcune categorie. Ciò permette anche di superare la barriera tra ricercatore ed intervistato e quindi di garantire un approccio più coinvolgente dell'intervistato.

Tuttavia vi sono ancora alcuni ambiti che necessitano di comunicazione top- down, soprattutto quelli di tipo tecnico-operativo. Infatti questo tipo di comunicazione è legata ad un tipo di comunicazione gestionale e formativa, volta a trasmettere notizie e procedure. Si basa su strumenti freddi che garantiscono una diffusione di informazioni in modo oggettivo e descrittivo e che permettono al dipendente di avere un primo impatto circa la mission aziendale e di strutturare in modo adeguato la propria attività. Tra gli strumenti maggiormente utilizzati vi sono:

- Segni distintivi: che rappresentano la visual identity aziendale
- House organ: giornale contenente notizie riguardanti l'organizzazione e diffuse internamente ad essa
- Info-points: aree che permettono un'acquisizione di informazioni basilari dell'organizzazione
- Materiali audio-televisivi: di uso solo interno

- Strumenti telematici: come e-mail

Si tratta quindi di un tipo di comunicazione ufficiale che ha a che fare con l'ambito tecnico-operativo e che sempre di più è limitato alla diffusione di dati e fatti visto che, come già ribadito, una comunicazione in cui si è capi, utilizzando l'autoritarità, non è più adatta ad un modello di impresa orizzontale.

L'organizzazione deve creare le condizioni migliori per garantire lo sviluppo di ciascun dipendente tramite:

- *Empowering*: con l'obiettivo di potenziare il ruolo dei soggetti e di guidarli nel loro ruolo organizzativo
- *Enabling*: favorendo un clima organizzativo volto all'ascolto e basato su un ambiente di lavoro sollecitante.

L'*Empowering* è in grado di dotare ciascun dipendente di capacità critica e quindi di *critical thinking*, per implementare la capacità di gestione autonoma di un problema. Tale attività si accompagna quindi all'*Enabling*, che agisce anche sugli aspetti conflittuali riguardanti il rapporto tra i dipendenti. Infatti una visione differente spesso può generare conflitti valoriali, che entrano in collisione con la visione altrui. Questi due strumenti permettono allo stesso tempo di generare un ambiente organizzativo abilitante, in grado di evitare che si verificano approcci e umori che siano ricollegati a frustrazione. Il passaggio da un orientamento al prodotto, verso uno volto a garantire un'esperienza sempre più attrattiva per il consumatore, ha necessitato sempre di più di un potenziamento delle soft skills aziendali di cui deve essere dotato ciascun lavoratore, permettendo di superare il limite a cui vanno in contro le hard skills e quindi le competenze tecniche. Una delle attività che permette di valorizzare le soft skills e le capacità di ciascun dipendente è il Mentoring. Il mentore è solitamente una figura esterna all'azienda che ha l'obiettivo di aiutare ciascun individuo ad approcciarsi in modo adeguato al lavoro. Di solito si tratta di una figura che affianca i cosiddetti Junior, ossia coloro che lavorano all'interno dell'azienda da massimo tre anni, cercando di migliorare il loro approccio al lavoro e di avvicinarli ai valori dell'impresa. Esso quindi è fondamentale per la gestione dei talenti e deve essere dotato di alcune skills come la capacità di ascolto e di motivational speaking, trasmettendo positività ed empatia. Il mentoring può essere informale, ossia orientato ad aspetti comportamentali o formale, volto a portare a termine gli obiettivi aziendali. Spesso tale attività viene svolta da dirigenti che dedicano parte del loro tempo ad aumentare il grado di fidelizzazione dei dipendenti e a cercare di ridurre il tasso di turn over, oltre che migliorare l'approccio lavorativo e garantire un avanzamento di carriera. Tuttavia negli ultimi anni si sta diffondendo un'ulteriore figura che è rappresentata dal reverse mentor, che a differenza del mentoring è volto ad avvicinare i dipendenti senior agli aspetti riguardanti l'industry 4.0, soprattutto dal punto di vista tecnologico. Si nota infatti che cambia totalmente il punto di vista, in quanto tale attività viene svolta da giovani lavoratori che sono nati e cresciuti nell'era tecnologica. Ciò permette di ridurre il gap intergenerazionale all'interno delle aziende, permettendo un trasferimento bidirezionale di competenze e sicuramente sistemi di leadership più efficaci. Tale attività si differenzia da counseling e dal coaching. Si tratta sempre di attività di sostegno, ma che hanno obiettivi differenti. In particolare il career counseling risulta essere un servizio

personalizzato, volto ad aiutare il singolo individuo ad identificare le proprie qualità, caratteristiche e talenti. La relazione che si sviluppa tra counselor e il dipendente si basa solitamente sulla tecnica del colloquio, ossia su un tipo di consultazione a breve termine per fissare gli obiettivi da raggiungere. Il coaching, invece, ha la finalità di massimizzare il risultato operativo, cercando di far emergere le potenzialità del singolo. Esso si basa su un tipo di approccio relazionale, utile per instaurare un legame basato sulla fiducia.<sup>93</sup> Tali figure contribuiscono quindi a rendere più agevole lo sviluppo della carriera dei singoli dipendenti, soprattutto in relazione ad un'ottica user based, in quanto i dipendenti come la varietà degli stakeholder a cui si rivolge l'impresa, non sono più spettatori o semplici interlocutori, ma soggetti il cui flusso informativo è indispensabile ad accrescere il valore aziendale.<sup>94</sup>

#### 4.4 Lavoro Agile, fonte di produttività

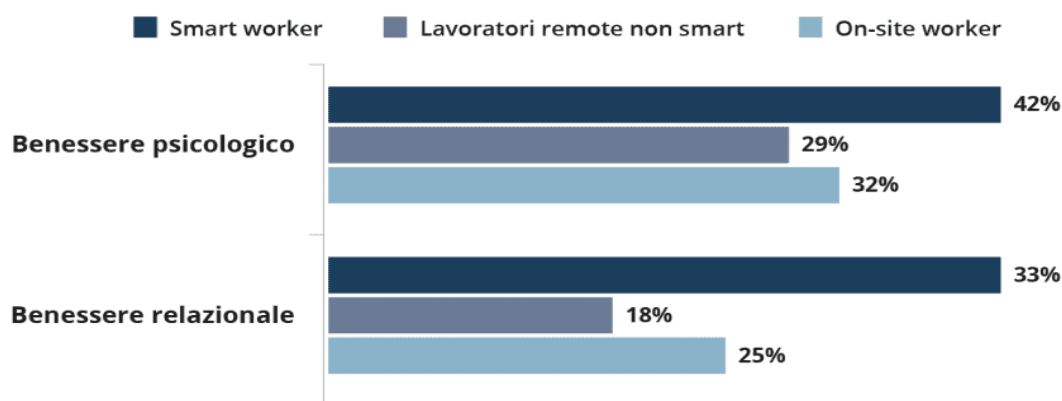
La Fashion Industry, come tutti i settori legati all'ambito manifatturiero si stanno avvicinando ad un sistema di pensiero sempre più Lean, che non impatta soltanto sulla produzione, come ben trattato nei capitoli precedenti, ma anche sugli aspetti che riguardano la sostenibilità e la diffusione del valore aziendale. Infatti un approccio Lean garantisce un miglior impiego del tempo lavorativo, un aumento della produttività e sicuramente un fattore di competitività. Proprio in relazione al Lean manufacturing vi è il concetto di lavoro agile, che sembra essere divenuto sempre più di tendenza, soprattutto in seguito alla pandemia. Si tratta quindi di una variazione della forma pratica del lavoro, dal punto di vista qualitativo e quantitativo. Sicuramente vede la sua nascita con l'avvento di internet e quindi a partire dagli anni 90, anni in cui si parlava ancora di telelavoro, ma vedrà la sua massima esplosione con la generazione Z, insieme alla generazione X che è stata la prima a vivere il fenomeno dello Smart Work. Lo Smart working è un concetto ben diverso rispetto al telelavoro che vigeva venti anni fa, in quanto non prevede limitazioni circa il luogo in cui è possibile svolgere la propria prestazione lavorativa, garantendo anche una maggiore autonomia. Allo stesso tempo permette a ciascun dipendente di dotarsi delle tecnologie idonee a potersi mantenere costantemente aggiornato e a collaborare in modo coeso con il team, tenendo sempre conto della purpose aziendale. Grazie infatti alle nuove tecnologie è possibile dar vita a rappresentazioni grafiche sempre più realistiche, e memorizzare dialoghi, pensieri e dati su minuscoli microchip. Oltre il 23% delle imprese negli Stati Uniti ha dato vita a contratti di

---

<sup>93</sup> Gabrielli G., (2021) "*People Management*", Franco Angeli Editore, pp. 253-258

<sup>94</sup> Comin G., (2019) "*Comunicazione integrata e reputation management*", Luiss University Press Editore, pp.147-157

lavoro totalmente a distanza e ciò è visto come una soluzione all'ozio 2.0 che sembra descrivere la società contemporanea. Lo Smart working è infatti volto principalmente a conciliare le esigenze lavorative con quelle familiari, tanto che è stimato che in Italia sette donne su dieci con figli minori di quattordici anni hanno difficoltà a svolgere entrambe le attività<sup>95</sup> e allo stesso tempo permette di poter allungare i contratti lavorativi dei dipendenti più anziani. L'intervento normativo del 2017 ha proprio previsto un regime aziendale basato sulla flessibilità con dei limiti di durata dal punto di vista del lavoro settimanale e giornaliero e con metodi di valutazione lavorativa che si riferiscono ai risultati raggiunti. Ciò rientra nell'esigenza di favorire una maggiore responsabilizzazione di ciascun dipendente, soprattutto in un ambiente in cui si sviluppano e diffondono sempre di più sistemi lavorativi ad alta prestazione, in grado di coordinare la dimensione tecnologica con quella sociale. Tali sistemi risultano molto utili in relazione al lavoro in squadra e quindi allo svolgimento di attività che normalmente sono svolte dai manager, come la definizione degli orari, la selezione di nuove risorse e il coordinamento dei turni di lavoro.<sup>96</sup> È proprio in tale contesto che si sviluppa l'attività formativa del dipendente che risulta essere sempre più trasversale. Dalle osservazioni riportate dall'Osservatorio di Smart Working del Polimi, le grandi imprese continuano a rimanere le più orientate ad un lavoro agile ed è possibile notare che gli smart worker sembrano godere di un maggior benessere rispetto ai lavoratori che operano in sede o ai remote non smart, che non godono delle stesse flessibilità. La maggior parte del campione sembra comunque essere sottoposto a condizioni di "tecnostress", causato dall'uso costante di tecnologie o ad eccessivo lavoro.



Il benessere psicologico e relazionale dei lavoratori "smart"  
(fonte Polimi - Osservatorio Smart Working, ottobre 2022)

97

<sup>95</sup> "Aiuti bis, prorogato lo smart working al 100% per genitori di under 14 e fragili", [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com) (2022)

<sup>96</sup> Giannini M., (2020) "Industria 4.0: attualità e prospettive", Pisa University Press Editore, pp.187-233

<sup>97</sup> "Smart Working: il lavoro del futuro al bivio", <https://www.forme.online> (2023)

Come già ribadito, trattando dello sviluppo di piattaforme digitali in relazione al processo di produzione, attività che spesso necessitavano di lavoro manuale e continuo sono ormai svolte da macchinari. Si fa infatti riferimento al cosiddetto *Computer Integrated Manufacturing*, in grado di generare la produzione di prodotti diversi e personalizzati semplicemente con una riprogrammazione di sistema. Alcune figure sembrano proprio per questo essere scomparse come: assemblatori, gestori della manutenzione o manovali, in quanto diventano di competenza di una sola persona che semplicemente gestisce il processo di lavorazione tramite macchinari. Altro elemento fondamentale del lavoro agile è la presenza di piattaforme interne che garantiscono una diffusione immediata delle notizie e informazioni aziendali. Si tratta delle piattaforme Intranet, portali web aziendali privati, che sono accessibili soltanto ai lavoratori, permettendo loro di rimanere aggiornati sulle attività, servizi, informazioni e notizie che impattano sul loro lavoro. Fanno parte dell'ampio sistema già citato che riguarda l'e-HRM e forniscono programmi ad iscrizione volontaria oltre ad offrire la possibilità di dare feedback tramite la condivisione di esperienze, immagini.<sup>98</sup> Allo stesso tempo garantiscono anche delle agevolazioni in caso di malattia o infortunio, condizioni che basta comunicare sul sito dell'app, con relativi attestati medici. Il tema della salute dei dipendenti è sicuramente oggetto di numerose normative a cui le imprese devono continuamente adattarsi. Proprio alla fine del 2022 è stata emanata una direttiva in tema di assicurazione contro la non autosufficienza. Sanimoda, ai sensi di ciò che è stato stabilito all'interno del CCNL del settore Tessile Abbigliamento e Moda, del 31 gennaio 2022, ha attivato una copertura assicurativa, basata su una remunerazione mensile di 1875 euro fino a fine vita, nel caso di sinistro, ma anche una serie di servizi di assistenza professionali, offerti da IMA ITALIAN ASSISTANCE, per alleviare lo stato di malattia, tra i quali: consulenza medica e assistenza domiciliare<sup>99</sup>. Allo stesso tempo con il decreto Milleproroghe è stata resa possibile l'estensione del diritto al lavoro agile per i lavoratori fragili, ossia pazienti con gravi patologie e per i genitori con figli under 14, nel cui caso la quantità lavorativa dipenderà dalla tipologia di contrattazione.<sup>100</sup> Si nota infatti che aumentano le normative circa le categorie di soggetti che hanno diritto ad usufruire dello smart working, in quanto si sta anche ricercando di sviluppare una modalità di lavoro ibrida. Molteplici sono le aziende che stanno incominciando ad offrire contratti di lavoro misto che prevedono una modalità di lavoro agile almeno due o tre giorni a settimana. Anche perché esso impatta sulle emissioni di CO<sub>2</sub>, che si riducono così di circa 600kg all'anno per ciascun lavoratore, ossia del 40% come è stato descritto da ENEA.<sup>101</sup> Allo stesso tempo permette di risparmiare sul tempo di circa 150 ore e di ottenere una riduzione

---

<sup>98</sup> Noe Raymond A., Hollenbeck John R., Gerhart Barry, Wright Patrick M., (2013) “*Gestione delle risorse umane*”, Maggioli Editore, II ed, pp. 40-46

<sup>99</sup> “Tessile-abbigliamento: Ccnl 31/1/2022: principali novità”, <https://www.confindustria.pu.it>

<sup>100</sup> “Smart working, ecco le nuove regole”, <https://www.ilsole24ore.com> (2023)

<sup>101</sup> “Enea, con smart working -600Kg di CO<sub>2</sub> all'anno a lavoratore”, <https://www.ansa.it> (2023)



dell'uso di carburante pari a 26 litri. Ultimamente vi sono molte teorie circa una possibile riduzione della settimana lavorativa, in quanto un approccio lavorativo a settimana corta accompagnato da smart working potrebbe essere un buon modo per avere dipendenti maggiormente produttivi. Con settimana corta s'intende un periodo di lavoro di quattro giorni a settimana che garantisce una giornata aggiuntiva di riposo il venerdì e che secondo alcuni studi permetterebbe di ridurre fenomeni di assenteismo o malattie a breve termine, come è stato verificato in ambito statunitense. Il dubbio viene in relazione alle modalità di retribuzione e quindi all'ammontare dello stipendio che effettivamente potrebbe ridursi e ciò come è possibile notare in ambito italiano, non sarebbe ben visto dal lavoratore medio il cui stipendio risulta comunque essere più basso rispetto la media europea.<sup>102</sup>Tuttavia risulta ancora prevista un'assenza di variazione dello stipendio, elemento non di poco conto. Secondo una ricerca di Randstad Workmonitor, condotta su 34 paesi e su circa 35000 lavoratori, il 29% dei lavoratori italiani è a favore di questo tipo di modalità lavorativa, mentre il 43% risulta legato alle modalità tradizionali, la restante fascia esprime preferenze diverse che variano in base agli orari giornalieri. Si spera quindi che nel caso fosse adottato questo modello, esso si ispiri a quello inglese, basato su riduzione del 20% dell'orario di lavoro, non avendo quindi ripercussioni sullo stipendio.<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> <https://www.smartworkingmagazine.com>

<sup>103</sup> “Settimana corta, la promuove un italiano su tre”, <https://www.ilsole24ore.com> (2023)

## CAPITOLO 5

### CASO: RALPH LAUREN

#### 5.1 Descrizione Azienda

Ralph Lauren Corporation è una holding americana quotata in borsa, leader globale nel design, nel marketing e nella distribuzione di prodotti di life style di lusso tra cui: abbigliamento, accessori, arredamento per la casa e altre categorie di prodotto in licenza. Nel corso di oltre 50 anni, la consolidata reputazione e l'immagine distintiva del suo marchio si sono sviluppate costantemente attraverso una gamma sempre più ampia di prodotti linee, canali di vendita e mercati internazionali. La mission del brand risulta essere indirizzata ad ispirare gli stakeholder a ricercare uno stile autentico, unico e senza tempo, oltre a garantire una qualità distintiva. Cerca quindi di enfatizzare l'importanza di soddisfare i propri clienti nel processo di design. La vision aziendale sicuramente è volta ad incrementare la propria reputazione e quindi ad ottenere maggiori elementi di vantaggio competitivo, in un'ottica di leadership di mercato. Lo dimostrano gli investimenti in sostenibilità e digitalizzazione dei processi negli ultimi anni, che stanno garantendo aspetti positivi sul fatturato del brand e sulla percezione degli stakeholder con cui l'impresa si interfaccia. La storia della maison incomincia nel 1967, quando fu lanciata la prima collezione del brand che prevedeva soltanto una selezione di cravatte realizzate a mano in tessuti privilegiati e il cui processo creativo iniziava dal piccolo studio di Ralph, presente all'interno dell'Empire State Building. La prima collezione d'abbigliamento viene presentata nel 1968 e prevedeva completi da uomo realizzati in tessuti sportivi che riuscirono ad avere grande successo, tanto da garantire l'apertura della prima boutique di Polo Ralph Lauren presso i magazzini Bloomingdale's. Il primo negozio indipendente del brand apre nel 1971 presso la famosa Rodeo Drive di Beverly Hills. Il 1971 è l'anno del debutto della collezione femminile, tramite una linea di camicie da donna, in cui è possibile notare per la prima volta il celebre pony, ormai simbolo del marchio. Tra il 1972 e il 1977, il brand continua ad ampliare le sue collezioni e riesce tramite alcune partnership ad ampliare la propria audience. Infatti numerosi sono i film svolti in tale periodo che si sono serviti del brand per realizzare i costumi di scena. Possiamo vedere come a partire dalla fine degli anni settanta la sua struttura organizzativa si sia necessariamente sviluppata secondo una logica divisionale per prodotto, in quanto proprio nel 1978 nasce la prima fragranza maschile di Polo e a partire dagli anni 80 il brand incomincia a diffondersi al di fuori degli Stati Uniti. Il primo negozio in Europa viene aperto nel 1981 a Londra su New Bond Street. Nel 1983 nasce un ulteriore sub-brand, rappresentato da Ralph Lauren Home, divenendo il primo stilista a creare una collezione d'arredo per la casa. Il successo del

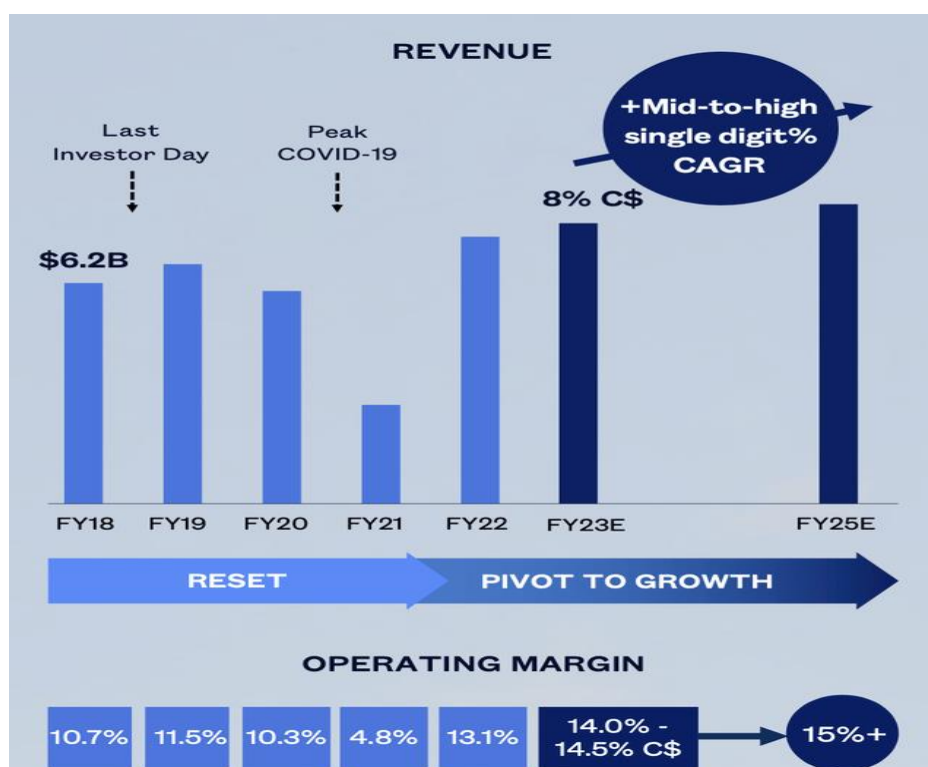
Brand continua per tutti gli anni 80 e 90 e molte sono anche le sponsorship sociali come quella svolta nel 1989 con la partecipazione alla fondazione di Nina Hyde Center, per la prevenzione contro il cancro, tema a cuore dello stilista che nel 2000 diede vita al lancio di Pink pony, il cui ricavato veniva devoluto per il 25% ad associazioni per prevenire tale malattia. Altro simbolo del marchio risulta essere il Polo Bear, il famoso orsetto nato nel 1991, divenuto emblema del brand. Il 1997 è l'anno della quotazione in borsa dell'azienda e il 1999 rappresenta un'ulteriore espansione del brand in quanto fu aperto il primo ristorante accanto al suo negozio a Chicago. L'avvento di Internet ha impattato anche sull'azienda tanto che nel 2000 fu lanciato il primo sito aziendale con Polo.com che proponeva le più recenti collezioni. Sempre negli anni 2000 si assiste anche a sponsorship sportive, divenendo il fornitore delle uniformi dei giudici di campo di Wimbledon e nel 2008 delle divise del team Usa alle Olimpiadi.



Il 2015 è l'anno in cui il brand decide di approcciarsi maggiormente a nuove tecnologie che saranno oggetto nel prossimo capitolo e allo stesso tempo continua ad ampliare il proprio brand, dando vita a Polo Bar, ristorante sulla east 55th Street di New York. Il 2018 è l'anno in cui il Brand ha celebrato 50 anni di carriera, dando vita ad una sfilata dall'enorme impatto mediatico, vista la presenza di oltre 600 celebrità e l'utilizzo di tecnologia 3d.<sup>104</sup> Essendo un'azienda che agisce in un ambiente complesso e instabile, poiché in continuo cambiamento, il modello organizzativo di Ralph Lauren company è un modello fortemente organico, caratterizzato dall'importanza di perseguire strategie di diversificazione in un ambiente ricco di competitor e

<sup>104</sup> <https://www.ralphlauren.it>

in continua evoluzione. Proprio per questo possiede una cultura adattiva al cambiamento, volta al continuo apprendimento e persegue strategie d'esplorazione nelle sue decisioni. Ciò risulta fondamentale per un'impresa che è suddivisa in più sub-brand quali: Polo Ralph Lauren Ralph Lauren Collection, Lauren Ralph Lauren, Double RL, Ralph Lauren Childrenswear, Denim & Supply Ralph Lauren, Chaps e Club Monaco e Ralph Lauren Corporation. La gestione di un'impresa di tali dimensioni necessita sicuramente di una struttura divisionale per prodotto, in quanto sottoposta a maggiori costi rispetto ad una funzionale e soprattutto risulta essere più complessa, viste le molteplici linee di prodotto. Infatti per ciascuna divisione vi sono diverse direzioni con i propri uffici e funzioni che variano in base al sub brand di riferimento. Sicuramente ciascuna divisione si caratterizza per funzioni fondamentali quali: la direzione vendite, acquisti, di produzione, marketing, qualità, ricerca e sviluppo e ovviamente la direzione creativa. Secondo un'ottica strategica è possibile individuare dei core values su cui l'impresa sembra puntare quali: l'innovazione tecnologica, l'importanza del team working e sicuramente la trasparenza informativa. Tali aspetti sono sicuramente considerati la base del processo di crescita aziendale e quindi del piano "Next Great Chapter: Accelerate", volto a incrementare il valore aziendale e garantire una crescita sostenibile nel medio-lungo termine, permettendo un incremento dei ricavi, tanto che l'azienda ha un fatturato annuo di 6,182 miliardi, costantemente in crescita.



Fonte: Next Great Chapter Plan, [seekingalpha.com](https://seekingalpha.com)<sup>105</sup>

<sup>105</sup> "Ralph Lauren And Its Next Great Chapter Plan", <https://seekingalpha.com> (2023)

Si pensa che entro il 2025 ci sarà un'accelerazione nei ricavi tra il 5% e il 9%, con un aumento del margine fino al 15%.<sup>106</sup> Inoltre tra il 2018 e il 2022 vi è stato un aumento dal 58% al 64% delle vendite attraverso il suo direct-to consumer channel. Anche il 2023 è stato caratterizzato da un incremento delle vendite, con ricavi netti in aumento dell'1% a 1,8 miliardi di dollari, nell'ultimo trimestre, cosa che non si può dire dei profitti, lievemente scesi e passati da 217,7 a 216,5 milioni di dollari (201 milioni di euro). Complessivamente il fatturato risulta essere passato da 4,69 a 4,9 miliardi di dollari.<sup>107</sup>

Questi risultati estremamente positivi sono stati confermati dal nuovo CEO aziendale, Patrice Louvet, esperto in crescita dei brand che ha ribadito come la presenza di un portafoglio diversificato di prodotti permette all'organizzazione di essere più flessibile e quindi di permettere una risoluzione più immediata di determinate problematiche, sicuramente con l'effettivo contributo dei team che devono continuamente adattarsi e contribuire a processi di risanamento qualora ci dovesse essere un problema di gestione.<sup>108</sup> Altra figura fondamentale risulta essere il successore del creatore del brand, David Lauren, divenuto da poco il primo Chief Innovation Officer del brand, oltre ad essere Vice Presidente del consiglio di Amministrazione del gruppo, dopo aver avuto numerose esperienze circa il lancio di innovazioni digitali del brand, a partire dagli anni 2000, soprattutto sul ramo dell'e-commerce, contribuendo anche al lancio della prima t-shirt connessa del brand, la Polo Tech Shirt. Come dichiarato del CIO, la digitalizzazione risulta essere una priorità per la Ralph Lauren Corporation, soprattutto per migliorare l'experience del consumatore e garantire una facile gestione della supply chain.<sup>109</sup> Questo sicuramente è lo scopo del progetto *Digital Product Identities*, diretto da David Lauren, in stretta collaborazione con Alice Delahunt, Chief Digital Officer, volto a garantire un'identità digitale per tutti i prodotti, in modo da facilitare la loro tracciabilità e ridurre fenomeni di contraffazione, grazie ad un QR code, che il consumatore potrà scannerizzare con i propri dispositivi mobile. L'obiettivo del brand è quindi dar vita, grazie a partnership come Everything e Avery Dennison, a prodotti nativi digitali che abbiano un proprio gemello virtuale e che permettano di rafforzare la loyalty del cliente.<sup>110</sup> Per favorire lo sviluppo del multichannel, il brand ha dato vita al suo primo punto vendita dotato di camerini interattivi, sulla Fifth Avenue. In ogni camerino ciascun cliente è in grado di poter controllare qualsiasi aspetto tramite uno specchio interattivo e touch screen. È infatti possibile scannerizzare l'etichetta del capo che si sta provando e ottenere informazioni circa le sue componenti o consigli su come indossarlo. Inoltre è possibile conoscere tutte le taglie disponibili e facilitare quindi anche la gestione del magazzino e quindi anche l'approvvigionamento delle

---

<sup>106</sup> “Ralph Lauren stima ricavi + 5-9% fino al 2025”, Pambianconews.com,

<sup>107</sup> “Ralph Lauren supera le stime, ma frenano gli utili nei nove mesi”, Mffashion.com

<sup>108</sup> “Ralph Lauren nomina Patrice Louvet Presidente e CEO”, <https://it.fashionnetwork.com> (2017)

<sup>109</sup> “Ralph Lauren: David Lauren, nominato Chief Innovation Officer”, <https://it.fashionnetwork.com> (2016)

<sup>110</sup> “Ralph Lauren: decine di milioni di prodotti avranno una digital identity”, <https://www.fashionmagazine.it> (2019)

risorse. Allo stesso tempo il cliente può impostare le luci della cabina, scegliendo tra luce del giorno, tramonto all' East Hampton e serata al polo Bar. Di notevole interesse è anche la possibilità di poter inserire i propri dati in modo da prenotare il prodotto ed acquistarlo in un secondo momento, non necessariamente in negozio e quindi, in una logica di omnichannel, sul sito di e-commerce.<sup>111</sup> In tema di Metaverso, il brand sembra aver seguito le orme di molti altri Luxury Brand, dando vita ad una collezione per Zepeto, comprendente circa 50 articoli, che comprendono anche alcuni prodotti iconici del brand e quindi vintage. Gli utenti della piattaforma possono quindi acquistare gli articoli e farli indossare ai propri avatar, generando una comunità virtuale tra brand ambassador del marchio, che è in grado di potersi spostare nei tre spazi virtuali acquistati dal brand. Ralph Lauren è diventato anche il primo marchio di lusso a vestire una squadra di e-sport, attraverso la partnership recentemente annunciata con l'organizzazione sportiva G2 Esports, nata soprattutto per via di un coinvolgimento emotivo che vi è tra Carlos Ocelote Rodriguez, CEO di G2, e il brand di cui si dichiara sostenitore.<sup>112</sup>

## 5.2 Effetti negativi dell'era del COVID e la necessità di riprendersi

Ogni impresa è sottoposta a continue minacce dall'esterno che possono essere improvvise e ciò richiede la necessità da parte delle unità aziendali di coordinarsi e cercare un modo di prevenire fenomeni di crisi. Anche perché come ben dimostrato l'82% delle aziende sono spesso oggetto di crisi di reputazione nel momento in cui non sanno gestire alcuni fenomeni mediatici o naturali che impattano sull'organizzazione. L'avvento del COVID-19 è stato una minaccia difficile da affrontare per molti marchi, che per gli eccessivi costi a cui sono andati in contro hanno svolto tagli del personale e chiuso molteplici punti vendita, senza contare l'enorme quantità di marchi che hanno riconvertito i propri processi produttivi. Tuttavia questo fenomeno sembra aver dato una vera e propria spinta all'innovazione e quindi al cambiamento e si può ritenere che anche grazie a tale episodio il brand è ormai tra i più digitalizzati e pionieri nei servizi di customer experience. Ritornando al 2020, l'azienda ha subito una vera e propria fase di declino che è stata in grado di risolvere con le giuste risorse e figure d'enorme competenza. Come molti retailer, Ralph Lauren ha dovuto affrontare problemi di approvvigionamento, catene del valore frammentate e chiusure di molti store a causa dei provvedimenti locali adottati per la pandemia, che hanno portato anche ad una riduzione dei consumi. Questo ha messo a dura prova i budget e i team hanno dovuto immaginare soluzioni creative per continuare a raggiungere gli obiettivi chiave anche in questo scenario alterato. La società statunitense si è vista costretta a tagliare il 15% del personale, per un totale di 3600 posizioni, per compensare le perdite dovute alla temporanea chiusura di punti vendita e

---

<sup>111</sup> "Digital Retail: i camerini interattivi di Ralph Lauren", <https://www.progettouno.com>

<sup>112</sup> "Ralph Lauren si lancia nella moda digitale con Zepeto", <https://it.fashionnetwork.com> (2021)



risparmiando circa 200 milioni di dollari.<sup>113</sup> Ciò ha portato l'azienda a investire in nuove risorse per incrementare l'efficacia dei propri team di lavoro ma soprattutto in integratori full-time per dar vita a strategie di marketing. Grazie alla riduzione dei costi e al proprio ridimensionamento l'azienda è riuscita a riprendersi dallo stadio d'errore in cui si trovava, non incombendo in uno stato di crisi o di dissoluzione della stessa. Figura fondamentale nel processo di ripresa del brand è stato il responsabile del sourcing a livello mondiale di Ralph Lauren, Juan Ahmad, che ha gettato le basi della ristrutturazione del procurement aziendale, dopo averci lavorato quattro anni, volta a ridurre i costi, a svolgere maggiori ricerche di mercato in grado di individuare i trend, ad una più efficace gestione del rischio e soprattutto a stringere i legami con fornitori e distributori. Questo sforzo ha dato i suoi frutti durante i primi mesi di incertezza della pandemia, e ha permesso di garantire un'ottima gestione del fenomeno, garantendo soprattutto una rappresentazione uniforme dei sub brand nelle oltre 600 sedi.<sup>114</sup> Secondo un sondaggio di Deloitte, il procurement aziendale, con l'avvento della pandemia, ha vissuto una trasformazione su larga scala. Stimolati dai cambiamenti nella supply chain e nella gestione del personale, i CPO si sono mossi per ampliare le potenzialità del procurement. Il 78% di quelli intervistati da Deloitte ha dichiarato che migliorare l'efficienza operativa è una priorità assoluta.<sup>115</sup> L'organizzazione di sourcing di Ralph Lauren, è diventata efficiente perché ha dotato il team delle tecnologie adeguate che gli hanno permesso di ottenere risultati migliori con meno risorse e soprattutto in meno tempo, avendo risvolti positivi anche sul time management. Per ottimizzare i processi, Ahmad ha investito in tecnologie che automatizzano le attività manuali come l'immissione dei dati e la creazione di report e lasciando al suo team più tempo per lavorare su iniziative strategiche come la pianificazione della continuità operativa e la riduzione dei costi. Notiamo inoltre come l'azienda si sia servita negli ultimi anni del cosiddetto reverse mentoring, ossia della presenza di mentor giovani con forte esperienza nel digitale per garantire un miglior approccio alle tecnologie da parte dei cosiddetti senior che lavorano nell'azienda da molto tempo e che hanno la necessità di formarsi in tale ambito. Infine Ahmad ha fatto in modo di muoversi di pari passo con il suo team, centralizzando la collaborazione in un unico sistema ed influenzando anche la crescita e l'innovazione negli ambiti più creativi. Sicuramente garantire la stabilità della supply chain è stata una priorità assoluta, in un quadro di carenze di manodopera e materiali e ciò è stato possibile anche dedicando molto tempo a creare rapporti forti con i fornitori, per anticipare i potenziali rischi e predisporre soluzioni prima che si verificassero interruzioni operative. Con l'avvento della pandemia, questi legami solidi sono stati necessari per risollevare l'azienda. Si nota quindi che la collaborazione costante e frequente con i partner può aiutare i manager del

---

<sup>113</sup> "Covid-19, Ralph Lauren annuncia tagli: a casa il 15% dello staff", <https://www.ripartelitalia.it> (2020)

<sup>114</sup> "3 ways Ralph Lauren Accelerates Procurement", <https://blog.workday.com> (2022)

<sup>115</sup> "La Supply Chain globale verso una nuova dimensione", <https://www2.deloitte.com> (2020)

procurement a pianificare con dinamicità e con spirito d’iniziativa per far fronte a fenomeni di disruption.<sup>116</sup> Fondamentale è stato sicuramente avere un efficace sistema di comunicazione interna e a partire dal 2020, il brand ha visto la presenza di una figura innovativa, che in tali casi permette di gestire i flussi informativi in modo maggiormente integrato. Katie Ioanilli ha infatti assunto il ruolo di Chief communications Officer del Brand durante la pandemia, divenendo una figura fondamentale nella guida delle relazioni con l’ufficio stampa e gli opinion leaders e mostrando una particolare attenzione sui temi etici e di sostenibilità sociale. Si nota infatti come il brand continui a garantire una maggior valorizzazione delle tematiche di uguaglianza e di parità, ponendo alla guida dei propri team donne forti e determinate soprattutto nel campo delle risorse umane.<sup>117</sup> Ad aprile del 2021 è stato nominato come nuovo direttore creativo di tutte le divisioni, Jack Becht, ex direttore di Digital Fashion di Selfridges, prendendo il posto di Nathan Copan. La sua assunzione sicuramente è stata dovuta principalmente alla sua esperienza in ambito pubblicitario e sicuramente ha contribuito a migliorare l’immagine del brand dando il via ad una serie di collaborazioni per garantire un posizionamento alta di tipo strategico come quella con l’organizzazione no-profit Parity, per lavorare alla parità di genere nell’industria della moda, formalizzando il tutto con un documento, L’ “*Unlocking gender parity in fashion*” che oltre a voler trasmettere l’importanza della parità di genere nel mondo organizzativo, fa riferimento anche all’importanza della parità di retribuzione.<sup>118</sup>

### 5.3 Approccio verso la sostenibilità

La Ralph Lauren Corporation è da sempre attiva sulle tematiche riguardanti la sostenibilità e proprio nel 2022 ha pubblicato il Global Citizenship & Sustainability Report, rinnovando il suo impegno nel garantire lo svolgimento delle attività aziendali secondo una logica di corporate social responsibility e quindi in relazione all’ambito sociale, economico e ambientale. Tutto diventa orientato a massimizzare il valore del brand, rendendo trasparente l’agire aziendale agli occhi degli stakeholder, e cercando di mantenere l’iconicità e quindi la reputazione che lo caratterizza da più di 50 anni. Il brand si dimostra quindi interessato a:

- Agire in vista di un nuovo obiettivo, “ *il Timeless by Design*”, che combina l’atemporalità del brand con l’importanza del riutilizzo dei materiali.

---

<sup>116</sup> “3 ways Ralph Lauren Accelerates Procurement”, <https://blog.workday.com> (2022)

<sup>117</sup> “Katie Ioanilli- Chief Communication Officer at ralph Lauren”, <https://theorg.com>

<sup>118</sup> “Jack Becht nominato direttore creativo di Ralph lauren”, <https://fashionunited.it> (2021)



- Promuovere, nell'ambito del *Timeless by Design*, un'economia circolare tramite il progetto “*Live On*”
- Creare un dipartimento interno di *Design with Intent*, volto alla ricerca e allo sviluppo di prodotti sempre più sostenibili
- Dar vita a nuove collezioni con materiale riciclato, come la Polo RLX CLARUS®
- Investire nell' *U.S Regenerative Cotton Fund*, per contribuire allo sviluppo di un'agricoltura intelligente
- Mostrare il proprio impegno dal punto di vista sociale e quindi in relazione alle assunzioni e retribuzioni e tramite la diffusione di un messaggio d'uguaglianza. Punto di partenza risulta essere la nuova collaborazione “*The HBCU Polo Ralph Lauren*” con Morehouse e lo Spelman Colleges Collection, rappresentante la prima campagna del brand con un cast interamente nero.

### 5.3.1 Timeless by design e il progetto “Live On”

L'azienda, applicando una strategia di *adaptation*, si è avvicinata sempre più ai valori tangibili e intangibili di cui ciascuna impresa si deve dotare quali: uguaglianza, sostenibilità ambientale e riciclaggio, non abbandonando mai l'eleganza e la propria brand identity, ma aggiungendo valore ai propri capi e quindi al proprio brand. Con il progetto *Timeless by Design*, l'impresa è volta a preservare la sua storia, le sue peculiarità in vista delle generazioni successive tramite tre attività principali: *Create with Intent*, *Protect The Environment* e *Champion Better Lives*. Nello specifico si tratta di un progetto, che si sviluppa insieme alla strategia “*Live On*”, volta a realizzare prodotti tramandabili di generazione in generazione con materiali innovativi, sostenibili, maggiormente tracciabili e che prevedano un minore spreco d'acqua. Tra gli obiettivi principali vi è quello di rendere cinque dei prodotti iconici del brand certificati come Cradle-to-Cradle®, come il maglione di cashmere lanciato dal brand alla fine del 2022. Inoltre vi è un incremento della produzione di capi realizzati in tessuti innovativi, come quelli in cotone riciclato al 100% e quelli prodotti mediante la tecnica dell'*upsycling*. Proprio per questo il brand ha deciso di continuare la propria partnership con Natural Fiber Welding, azienda specializzata in materiali innovativi con sede negli USA. È stato infatti utilizzato a partire dal 2020 un nuovo materiale derivante da cotone riciclato, chiamato Clarus, utilizzato per il lancio della Polo RLX CLARUS nel 2022 composta da cotone riciclato, in grado di offrire prestazioni simili ai tessuti sintetici come il poliestere o il nylon.<sup>119</sup> Risulta fondamentale per la maison investire in tecnologie e pratiche rigenerative volte a fare ulteriori progressi nell'ambito della circolarità. Proprio in tale ambito il brand

---

<sup>119</sup> “Ralph Lauren investe nel riciclo delle fibre naturali”, <https://www.innaturale.com> (2020)

utilizzerà Circulytics, uno strumento sviluppato dalla Mac Arthur Foundation, volto a ridimensionare alcuni tessuti come il denim, le cui sostanze chimiche devono rispettare i requisiti REACH. Allo stesso tempo il brand ha aderito all'iniziativa Trust Protocol sul cotone, investendo in pratiche agricole rigenerative, in quanto il cotone rappresenta tre quarti dei materiali utilizzati dalla maison. Il U.S. Cotton Trust Protocol agisce principalmente: sulla gestione dell'acqua, l'uso del suolo, l'efficienza energetica e l'emissioni di gas serra e fa uso della piattaforma *Fieldprint*, in grado di aiutare migliaia di agricoltori statunitensi a misurare l'impatto ambientale delle loro attività. L'obiettivo quindi è generare un mercato del cotone *climate-smart*, in grado di eliminare più di un milione di tonnellate di anidride carbonica entro il 2026, tenendo conto degli obiettivi di sviluppo sostenibile stabiliti dalle Nazioni Unite.<sup>120</sup> Il brand ha usufruito di una nuova piattaforma per gestire il processo di tintura del cotone, *la Color on Demand*, il cui utilizzo è stato programmato per più dell'80% dei prodotti in cotone, almeno fino al 2025. Tale progetto ha visto la collaborazione di Dow, in relazione agli studi sui materiali tramite il lancio di un manuale ECOFAST open-source, volto a migliorare il processo di tintura di tessuti come il denim e dei prodotti Polo; Jeanologia, specializzata in soluzioni tecnologiche sostenibili nella tintura e nei sistemi di trattamento delle acque a circuito chiuso; Huntsman Textile Effects, fondamentale per la scelta di coloranti e prodotti chimici non dannosi per l'ambiente ; e Corob, per le soluzioni di erogazione e miscelazione.<sup>121</sup> Sempre in ambito circolare il brand si è impegnato entro il 2025 a fornire nuove modalità di riparazione e noleggio dei prodotti venduti, tramite la piattaforma *The Lauren Look*, prima piattaforma di noleggio del brand con abbonamento incluso. Per alleggerire il proprio inventario la Ralph Lauren Corporation ha inoltre donato molti dei prodotti invenduti a Delivering Good, organizzazione no profit volta ad aiutare persone in difficoltà. Come già descritto in precedenza, ciascun capo sarà dotato di un codice QR che permetterà a ciascun cliente di verificare tutte le caratteristiche del capo mediante i propri dispositivi e allo stesso tempo garantiranno la possibilità di dare una seconda vita al bene. I prodotti saranno controllati da piattaforme, presenti attualmente in 200 fabbriche, nelle quali sono inseriti gli ID digitali di ciascun prodotto. Per quanto riguarda la tracciabilità, il brand sembra utilizzare la tecnologia FIBRETRACE®, in grado di individuare il prodotto mediante dei pigmenti luminosi all'interno della fibra. Tutto questo si accompagna all'impegno del brand nel ridurre le emissioni di CO2 e lo spreco di acqua. L'azienda ha sviluppato un programma volto a velocizzare il processo di decarbonizzazione, mantenendo la partnership con l'Apparel Impact Institute ed individuando, mediante una road map, gli impianti che necessitavano di ridurre le emissioni. Si stima che vi sarà una riduzione compresa tra il 14% ed il 78% entro il 2030 e ciò è possibile solo agendo a stretto contatto con i propri fornitori. Ciò si affianca ad un'ulteriore obiettivo che è rappresentato all'utilizzo pari al 100% di energia rinnovabile, implementando, a partire dal 2022, nuovi sistemi di gestione dell'energia ed utilizzando per il 6% dell'elettricità impiegata nelle operazioni, fonti rinnovabili come

---

<sup>120</sup> “Ralph Lauren entra nell’U.S. Cotton Trust Protocol”, <https://www.hitechambiente.com> (2022)

<sup>121</sup> “Ralph Lauren più verde con nuovo metodo di tintura”, <https://www.ansa.it> (2021)

l'energia eolica. Sono stati svolti anche alcuni accordi come quello per l'acquisto di energia virtuale in Nord America e in Europa, che ha portato il brand a firmare il primo VPPA nel 2023. Ulteriore investimento è stato quello svolto per implementare la protezione dei prodotti dai raggi solari, tramite l'installazione di alcune pellicole sulle vetrine dei negozi, riducendo quindi anche l'uso di aria condizionata interna. Il progetto dovrebbe essere completato entro il 2024 per i punti vendita presenti nel continente europeo. In relazione alla strategia di gestione dell'acqua, numerose sono le iniziative del brand, che ad esempio ha aderito alla Noyyal-Bhavani Collective Action del WWF, volta a preservare le acque del Noyyal, Bhavani e dei vari sottobacini d'acqua dolce, contribuendo anche a valutare gli impatti nella coltivazione del cotone, tramite il WWF Water Risk Filter, per identificare le aree a rischio siccità. Individuando un ingente consumo d'acqua per la coltivazione del cotone, il brand sta investendo in pratiche agricole rigenerative per sfruttare al meglio le precipitazioni e i terreni irrigati. Ciò permette di incrementare la ritenzione idrica del terreno, oltre a ridurre l'inquinamento. Le varie iniziative del brand hanno permesso ai vari fornitori di ridurre il consumo d'acqua di circa 169.992 metri cubi.<sup>122</sup>

### 5.3.2 Centralità degli Human rights

La Ralph Lauren Company risulta essere molto attenta agli aspetti di sostenibilità sociale, tenendo conto delle normative del nuovo CCNL e garantendo un equilibrio tra la vita privata e vita professionale di ogni singolo dipendente. La Compagnia sta cercando di dar vita ad un modello d'efficacia integrato, ponendo l'attenzione su diverse parti dell'organizzazione, garantendo internamente un maggior benessere e massima efficienza per i suoi dipendenti. Infatti l'azienda investe molto in asset intangibili come la diversità e l'autenticità di ogni individuo, cercando di dar vita a processi di alignment delle esigenze di ogni singolo con le finalità aziendali. Viene promossa una cultura basata sull'inclusione, sul merito e sulla crescita professionale ed i pilastri principali con i quali è possibile sintetizzare l'attenzione in tale campo risultano essere: parità di genere, comunità LGBTQ+, sviluppo multigenerazionale, disabilità e multiculturalismo. Ciò è possibile garantendo dialoghi aperti e conoscenza, grazie a formazione e fiducia nei leader, ed implementando alcune skills come le Interpersonal skills che favoriscono le relazioni tra colleghi e il motivational speaking, utile per ispirare positività e fiducia. Il brand risulta essere membro del CEO Action for Diversity & Inclusion, con l'obiettivo di diffondere un clima di uguaglianza, tramite azioni di empowering, volte ad incrementare la fiducia su luogo di lavoro, rendendolo idoneo ad affrontare tematiche delicate. Tali valori vengono trasmessi anche a tutti i fornitori, distributori o stakeholder che hanno a che fare con l'impresa, obbligati per legge a tener fede alle

---

<sup>122</sup> “Global Citizenchip & Sustainability Report- Ralph Lauren Corporation”, <https://corporate.ralphlauren.com> (2022)

politiche della società e quindi da quelle stabilite nel CCNL, tra le quali risultano fondamentali: le politiche di retribuzione che devono essere coerenti con quelle applicate dagli standard nazionali, l'orario di lavoro che comprende almeno un giorno libero a settimana, la trasparenza nella tenuta dei registri e soprattutto la sicurezza del luogo di lavoro, l'assenza di lavoro forzato, coatto o minorile.<sup>123</sup> Per quanto riguarda le politiche salariali, il brand si limita a rispettare quelle definite dal CCNL e allo stesso tempo ha iniziato una collaborazione con l'organizzazione no profit The Fair Wage Network (FWN), per garantire salari dignitosi in Italia e India. Il brand ha adottato il programma SLCP per aiutare i propri fornitori ad utilizzare le proprie risorse secondo una logica maggiormente sostenibile e quindi a migliorare le condizioni lavorative. Altri progressi sono stati svolti in relazione all'incremento del numero di donne in posizioni di Leadership, garantendo posizioni da vice-presidente, alta dirigenza o nel consiglio di amministrazione. In media le donne sembrano rappresentare il 65% della forza lavoro e il 40% ha un ruolo da supervisore. Proprio nel 2022 l'azienda ha continuato la partnership con IFC e ILO in Bangladesh per diffondere maggiormente un clima di uguaglianza di genere, cercando di garantire posti di lavoro migliori per le donne operanti nelle strutture dei propri fornitori. Si tratta di un processo di formazione chiamato GEAR, che per ora è stato superato da tre fabbriche che in precedenza non sembravano avere neanche una donna con ruolo di supervisione. In Perù vi è stato invece un aumento del 6% delle donne ai vertici di fabbrica. Per affrontare i molteplici ostacoli che ancora sono presenti in molteplici strutture di lavoro che operano in collaborazione con il brand, Ralph Lauren ha deciso di collaborare con il Centro internazionale per la ricerca sulle donne (ICRW), garantendo un passo in avanti per migliorare le condizioni di lavoro nella catena di approvvigionamento.<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> <https://www.ralphlauren.it>

<sup>124</sup> “Global Citizenchip & Sustainability Report- Ralph Lauren Corporation”, <https://corporate.ralphlauren.com> (2022)

## CONCLUSIONI

Con il presente elaborato si cerca di trasmettere al proprio lettore come la centralità dell'individuo e le nuove esigenze legate all'ambito della sostenibilità hanno influenzato i meccanismi aziendali, in particolare quelli riguardanti le imprese operanti nel settore della moda. È possibile notare come l'esigenza di evolvere è fondamentale per il settore di riferimento, soprattutto per garantire una reputazione solida nel lungo periodo e una buona immagine nel breve. L'obiettivo non è solo quello di rafforzare la loyalty dei propri stakeholder, ma anche evitare fenomeni di crisi che spesso sono dovuti a danni alla reputazione. Le imprese quindi devono dar vita a modelli organizzativi sempre più orizzontali ed organici e garantire la massima cooperazione tra i propri dipendenti, soprattutto perché, come è ben descritto dall'elaborato, il dipendente non è più un individuo semplicemente interessato ad ottenere la propria remunerazione, ma è colui che può contribuire ad incrementare il valore aziendale, se ben spronato a svolgere il proprio lavoro. La Fashion industry 4.0 infatti, tenendo conto della normativa del CCNL, sta incrementando le proprie attività di formazione dei dipendenti soprattutto negli ambiti riguardanti asset intangibili quali: l'uguaglianza, la parità dei diritti e l'inclusione. Tuttavia in futuro sarà necessario introdurre normative che garantiranno una maggiore rilevanza ad attività come quella di lobbying, soprattutto in un paese come l'Italia, in cui l'interesse generale viene stabilito dal decisore pubblico. Si tratta infatti di un'attività che ha avuto difficoltà ad affermarsi poiché ricollegata erroneamente a tematiche poco legali, ma che sta avendo una maggiore considerazione in Europa, anche se non vi è ancora una normativa che la disciplini. Inoltre sicuramente è fondamentale incrementare i controlli in relazione al trattamento dei dipendenti presso i propri fornitori, che spesso risultano provenienti da paesi in cui il benessere fisico e mentale del lavoratore non sono affatto considerati. Interessanti sono infatti le iniziative svolte soprattutto per ciò che riguarda la gestione delle risorse e la possibilità di dare ruoli migliori al genere femminile. Siamo tuttavia ancora ad una fase iniziale, ma sono comunque già stati fatti passi in avanti, in quanto fino a qualche decennio fa, prima che avvenissero determinati eventi, questi argomenti non erano oggetto di tale sensibilizzazione. Ciò richiede il continuo controllo da parte delle aziende tramite figure che coordinino le attività dei fornitori con ispezioni ed attività di consulenza. Il caso citato è infatti un buon esempio di come questi valori siano trasmessi non solo ai dipendenti, ma anche all'ambiente esterno in una logica di trasparenza. Tutto ciò avviene mediante una buona strategia di comunicazione e proprio in tale ambito, nascono nuove figure che rispecchiano il contesto di riferimento, sempre più integrato. Si parla infatti sempre di più di CCO, ruolo nato negli ultimi anni in grado di gestire il flusso informativo aziendale sia verso l'interno, che verso l'esterno ed è interessante come tale ruolo spesso venga affidato a donne che continuano ad assumere maggior rilievo in ambito aziendale. L'effetto mainstream della sostenibilità ha impattato anche sull'uso delle tecnologie e nel cambiamento dei processi produttivi. Piattaforme gestionali e sistemi di

tracciabilità sono ormai d'obbligo per la Fashion Industry, garantendo non solo un effetto positivo in relazione al time management, ma riducendo fenomeni di falsificazione e permettendo al proprio cliente di poter usufruire di tutte le informazioni che riguardano un determinato capo. Allo stesso tempo diventa possibile una gestione migliore della supply chain e dei magazzini, facilitando la diffusione di quello che ormai risulta essere un canale unico che unisce persone, valori e tecnologia. Tuttavia risulta necessario implementare strumenti di protezione dei dati personali dei dipendenti e degli stakeholder che entrano in contatto con l'impresa, in modo tale da rispettare le norme sulla privacy. In relazione ai dipendenti molti dati sono resi disponibili in bacheche o in app intranet aziendali, ma in questo caso si tratta di dati riguardanti il rapporto di lavoro. Per ciò che riguarda i dati biometrici, essi devono essere tutelati per evitare un pregiudizio negativo dell'interessato ed è quindi fondamentale riorganizzare i sistemi informativi in modo da renderli più sicuri tramite l'uso di impronte digitali e sistemi di Privacy by Design e Privacy by Default, per individuare i rischi riguardanti la privacy e la possibilità di mitigarli, conformandosi ai principi del Regolamento 2016/679 (GDPR). La mancata applicazione di tale normativa potrebbe comportare sanzioni pari al 4% del fatturato mondiale. Sempre in relazione all'ambito digitale, si nota come i settori della moda e del lusso stiano incrementando i loro investimenti in relazione al Metaverso, tanto che si parla sempre di più di Metafashion, visto l'interesse delle nuove generazioni ad investire in capi digitali, avatar ed NFT. L'obiettivo risulta essere quello di cercare nuovi mezzi per poter attrarre nuovi possibili clienti, investendo in marketing e trasmettendo sempre di più la Brand Identity aziendale, rappresentazione dell'identità intrinseca dell'organizzazione, ossia un agglomerato di individui, conoscenza e creatività. Tuttavia si è ancora in una fase iniziale di questo fenomeno che risulta essere ancora un trend e quindi non ancora un fenomeno mainstream. Sicuramente è quasi inevitabile pensare ad un futuro caratterizzato da campagne pubblicitarie immersive, caratterizzate da avatar e sistemi di unconventional marketing sempre più coinvolgenti. È necessario migliorare sicuramente l'utilizzo che ne è stato fatto in relazione alla possibilità di provare capi prima dell'acquisto, in quanto non sembrano aver avuto ancora molto successo e allo stesso tempo dovranno sicuramente essere svolte delle modifiche sulla grafica degli avatar, ancora caratterizzati da strutture fisiche rudimentali e semplificate. Grazie al Metaverso sarà anche possibile, come si è potuto constatare con la pandemia, dar vita ad eventi virtuali che possano coinvolgere le comunità di avatar presenti nei territori digitali acquistati dai brand, incrementando sicuramente le collaborazioni e quindi generando nuove partnership in grado di massimizzare l'esperienza del consumatore. Si ricordano le partnership con Roblox e Fortnite, nate in relazione al settore dei videogame, che per il momento risultano essere il principale punto di riferimento dei brand che si stanno approcciando a tale mondo. Ciò contribuirà a facilitare esperienze coinvolgenti e anche una maggiore personalizzazione dei prodotti, garantendo algoritmi e sistemi di misurazione sempre più precisi. Inoltre analizzando le principali notizie che riguardano il settore di riferimento, si nota un vero e proprio ritorno della produzione nel paese di origine. È uno dei temi trattati nell'elaborato a cui le imprese sembrano maggiormente ambire, complice la riduzione dei costi che tale scelta comporta. Si è potuto constatare come ormai i brand, soprattutto i luxury brand, stiano in un certo senso agendo in una logica comune, aderendo a protocolli e iniziative per il bene del nostro pianeta.

Mostrarsi eco-friendly è necessario, vista l'importanza che dà a tali temi il consumatore e che quindi risulta essere il nuovo modo per poter ottenere un vantaggio competitivo. In relazione alla sostenibilità ambientale, nei prossimi anni il settore della moda sarà incentrato nella riduzione dell'impatto climatico e del consumo di acqua nei processi produttivi ed anche nell'investire in ricerca e sviluppo per individuare sostanze chimiche meno dannose da utilizzare nella realizzazione dei tessuti. Tali considerazioni rappresentano delle intuizioni e delle analisi su dati effettivamente tangibili, ma comunque molti di questi aspetti sono oggetto di incertezza, in quanto imprese soggette a strategie d'esplorazione devono essere sempre pronte a far fronte a nuove esigenze e novità che impattano sui fattori contingenti aziendali.

## BIBLIOGRAFIA

Alfonsi E., Casalino N., Spagnuolo G. (2014), “The One Stop Shop for Productive Activities (Suap): How to Lower the Barriers to Enterprises’ Start-Up, Simplifying and Streamlining the Procedures to Reduce the Costs of Starting a Business”, in ORGANISING FOR GROWTH: THEORIES AND PRACTICES, Visintin F., Pittino D., Lauto G., Mazzurana P. (Eds.), CreateSpace-Uniud, BISAC: Business & Economics / Management, North Charleston, USA pp. 51-71

Allen T.D., Eby L.T., Lentz E., (2005) “*The role of interpersonal comfort in mentoring relationships*”, Journal of Career Development, 31, pp.155–169

Allen T.D., Eby L.T., Lentz E., (2006) “*Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: closing the gap between research and practice*”, Journal of Applied psychology, 91(3), 567–578

Amendola C., Casalino N., La Bella S., Savastano M. (2021), Innovazione dei processi lavorativi e ruolo degli artefatti nei modelli di cultura organizzativa: un’indagine empirica sulla trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione, rivista PROSPETTIVEINORGANIZZAZIONE, special issue Artefatti come Man in the Mirror?

Armenia S., Casalino N., Gnan L., Flamini G., (2020), “A systems approach to the Digital Transformation of Public Administration”, in PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE “Le sfide del management pubblico: nuovi modelli organizzativi”, vol. 14

Armstrong M., (2010) “*Human Resource Management, Practice*”.

Baldassi, S. (2012). “*Superare la resistenza al cambiamento: i tre passi del change management*”.

Baskerville R., Capriglione F., Casalino N. (2020), “Impacts, challenges and trends of digital transformation in the banking sector”, LAW AND ECONOMICS YEARLY REVIEW JOURNAL - LEYR, Queen Mary University, London, UK, vol. 9, part 2, pp. 341-362

Bertocchi E., Caroli M., Casalino N., Falà S., Giovannetti M., Infante K., Orsi A., Mariotti E., Massimi F., Manzo V., Pizzolo G., Sellitto G.P. (2022), “Accelerating Transparency and Efficiency in the Public Procurement Sector for a Smarter Society: eNotification and ESPD Integration for Developing e-Procurement”, in Howlett R., Jain L.C. (eds), "Smart Education and e-Learning 2022", vol., Smart Innovation, Systems and Technologies book series (SIST), vol., Springer, Singapore



Bianchi M., Casalino N., Draoli M., Gambosi G. (2012), “An Innovative Approach to the Governance of E-Government Knowledge Management Systems”, in INFORMATION SYSTEMS: A CROSSROADS FOR ORGANIZATION, MANAGEMENT, ACCOUNTING AND ENGINEERING, De Marco M., Te’eni D., et al. (Eds.), Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, pp. 113-121

Boccardelli P., Iacovone D., (2018) “*L’impresa di diventare digitale. Come la rivoluzione tecnologica sta influenzando la gestione di impresa*”, volume, Il Mulino.

Borin B., Caroli M., Casalino N., Cavallari M., Di Carluccio N., Di Nauta P., Pizzolo G. (2022), “A New Approach to Enhance the Strategic Impact of Digital Education in Universities and to Foster the Development of a High Performing Common EU Smart Education Ecosystem”, in volume Smart Education and e-Learning - Smart Pedagogy edited by Uskov, Vladimir L., Howlett, Robert J., Jain, Lakhmi C., pp. 211-229, Springer Nature, Singapore

Cadonati R., Federica de G., Giacomo de G., (2020) “*Change Management: opportunità o minaccia?*”, Management Tools Editore, pp.62-70.

Capriglione F., Casalino N. (2014), “Improving Corporate Governance and Managerial Skills in Banking Organizations”, INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED CORPORATE LEARNING (iJAC), Austria, vol. 7, issue 4, pp. 17-27

Casalino N. (2004), “Analisi dell’evoluzione della formazione professionale in ambito bancario ed uso delle nuove tecnologie”, in MONDO BANCARIO, Futura 2000 editore, Italy, anno 45, n. 1, pp. 27-35

Casalino N. (2011), “Organizational and design aspects of innovative e-learning systems”, capitolo del volume E-LEARNING QUALITY ASSURANCE: A MULTI-PERSPECTIVE APPROACH, Baldazzi A., Ricci L., Valle Baroz V. (Eds.), Volume, Gangemi editore, Roma, Italy, pp. 197-208

Casalino N. (2013), “Design Principles at the Edge of the Designable: Non-Formal and Informal Learning in SMEs”, in Designing Organizational Systems: An Interdisciplinary Discourse, Springer-Verlag - Heidelberg GmbH & Co. K LNISO - Lecture Notes in Information Systems and Organisation, Berlin, vol. 1, pp. 201-215

Casalino N. (2013), “PMI: capacità manageriali, gestione delle competenze e del cambiamento per superare la crisi”, BANCA DI CREDITO COOPERATIVO, pp. 24-26, anno VI, numero II.

Casalino N. (2014), “Behavioural Additionality and Organizational Impact of European Policies to Promote Internationalisation of High-growth Innovative SMEs”, JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ECONOMICS, American Research Institute for Policy Development, USA, vol. 2, no. 4, pp. 17-44

Casalino N. (2014), “Learning to Connect: a Training Model for Public Sector on Advanced E-Government Services and Inter-Organizational Cooperation”, INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED CORPORATE LEARNING (iJAC), Austria, vol. 7, no.1, pp. 24-31, ISSN 1867-5565 (IF 0,93).

Casalino N. (2014), “Simulations and Collective Environments: New Boundaries of Inclusiveness for Organizations?”, INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCES IN PSYCHOLOGY (IJAP), Science and Engineering Publishing, USA, vol. 3, issue 4, pp. 103-110

Casalino N. (2020), “*Extensiveness of Manufacturing and Organizational Processes: an Empirical Analysis on Workers of European SMEs*, International Journal of Advanced Corporate Learning” (iJAC), Austria, vol. 13, no.4, ISSN 1867-5565 forthcoming publication.

Casalino N. (2023), “La Digitalizzazione del Settore Finanziario”, capitolo del volume “Diritto Pubblico dell’Economia” a cura di Mirella Pellegrini, sez. Sostenibilità e Innovazione, Collana di Diritto e Economia, n.36, II edizione, pp. 337-355, Wolters Kluwer, Cedam

Casalino N., (2006) “*Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale*”, Collana di Economia Aziendale – Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, pp. 1-212

Casalino N., Armenia S., Di Nauta P. (2021), “Inspiring the Organizational Change and Accelerating the Digital Transition in Public Sector by Systems Thinking and System Dynamics Approaches”, in Uskov V.L., Howlett R.J., Jain L.C. (eds), “Smart Education and e-Learning 2021”, vol. Smart Innovation, Systems and Technologies book series (SIST), vol 240, Springer, Singapore, pp. 197-214

Casalino N., Bednar P.M. (2015), “Managerial governance and transparency in public sector to improve services for citizens and companies”, OPEN REVIEW OF MANAGEMENT, BANKING AND FINANCE, Regent’s University, London, UK, pp. 45-59

Casalino N., Borin B., Pizzolo G., Cavallini S. (2019), “Automation, Technology transfer and Managerial practices for the organizational growth of SMEs. An advanced smart curriculum for their competitiveness”, Smart Engineering Education - SEE-2019, IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON), Dubai, April 9-11, IEEE, Springer Germany

Casalino N., Borin B., Pizzolo G., Cavallini S. (2019), “Awareness and Cooperation of Relevant Stakeholders in Developing Competences Related to Green Tourism”, Smart Engineering Education - SEE-2019, 2019 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON), Dubai, April 9-11, IEEE, Springer Germany

Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Ferrara M., Gatti M., Rossignoli C. (2015), "Performance Management and Innovative Human Resource Training through Flexible Production Systems aimed at Enhancing the Competitiveness of SMEs", IJKM, IUP JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, vol. XIII, No. 4, October 2015, pp. 29-42

Casalino N., D'Atri A., Braccini A.M. (2012), "A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs", INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTIVITY AND QUALITY MANAGEMENT (IJPQM), Inderscience Publishers, USA, Vol.9 No. 1, pp. 25-45

Casalino N., De Marco M., Rossignoli C. (2015), "Extensiveness of Manufacturing and Organizational Processes: an Empirical Study on Workers Employed in the European SMEs", in SMART DIGITAL FUTURES 2015, Neves-Silva R., Tsihrintzis G.A., Uskov V. (Eds.), Smart Education and E-Learning 2015, Uskov V., Howlett R.J. and Jain L.C. (Eds.), IOS Press, Springer KES Smart Innovation Systems and Technologies series (TBC)

Casalino N., Di Persio F. (2004), "Integrating medical services, training and education: the Hermes project platform", in ATL - ADVANCED TECHNOLOGY FOR LEARNING JOURNAL, ACTA Press Anaheim - Calgary - Zurich, Vol. 1, Issue 2, pp. 71-80

Casalino N., Draoli M., Simonetti C., (2009), "CollaboraPA: un'esperienza di groupware per la PA", ICT Security, Tecna Editrice, Italy, n.73, Anno VIII, pp. 48-51

Casalino N., Gasparri C., Rubichi V., Pizzolo G. (2017), "Organization of Processes Digitization and e-Invoicing Services for an Effective Digital Transformation of Public Sector", DIGITCULT - SCIENTIFIC JOURNAL ON DIGITAL CULTURES, vol. 2, n. 1 (2017), pp. 53-62, Aracne editore

Casalino N., Gasparri C., Taranto G. (2014), "Manufacturing SMEs. Requirements with Respect to Training of Automation & Robotisation", ARIALE, European Commission, Leonardo da Vinci Programme, 2013-1-PL1-LEO05-37568, Bruxelles.

Casalino N., Ivanov S., Nenov T. (2014), "Innovation's Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs", LAW AND ECONOMICS YEARLY REVIEW JOURNAL, Queen Mary University, London, UK, vol. 3, part 1, pp. 72-97

Casalino N., Nagy H., Borin B. (2018), "Strategic and organizational effects of environmental regulation on operational processes of sustainable MSEs", LAW AND ECONOMICS YEARLY REVIEW JOURNAL, Queen Mary University, London, UK, vol. 7, part 2, pp. 365-388.

Casalino N., Pizzolo G., Pineiro F.J., Zielinski J., Smater M., Vassileva M., Seykova D., Hajduk M., Vagas M., Tuleja P. (2019), "Transfer of Technology and Innovation to Increase the Competitiveness of SMEs", SCIENTIFIC LETTERS OF ACADEMIC SOCIETY of Michal Baludansky, vol. 7, No. 1, pp. 23-27

Casalino N., Pizzolo G., Pineiro F.J., Zielinski J., Smater M., Vassileva M., Seykova D., Hajduk M., Vagas M., Tuleja P. (2019), "Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Companies by Implementing Collaborative Robots", SCIENTIFIC LETTERS OF ACADEMIC SOCIETY of Michal Baludansky, vol. 7, No. 1, pp. 18-22

Casalino N., Ricci L. (2012), "Organizational Aspects and Governance of a Learning Environment aimed at a Common Curricula for European Senior Civil Servants", in INFORMATION SYSTEMS: A CROSSROADS FOR ORGANIZATION, MANAGEMENT, ACCOUNTING AND ENGINEERING, De Marco, M., Te'eni, D., et al. (Eds.), Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, pp. 507-515

Casalino N., Saso T., Borin B., Massella E., Lancioni F. (2019), Digital Competences for Civil Servants and Digital Ecosystems for More Effective Working Processes in Public Organizations, Lecture Notes in Information Systems and Organization - Digital Business Transformation, Organizing, Managing and Controlling in the Information Age Springer, Heidelberg, Germany, vol. 38, pp. 315-326

Casalino N., Steinhouse A. (2014), "Blameless Behaviour, Management and Performance of European Public Top Managers", LAW AND ECONOMICS YEARLY REVIEW JOURNAL, Queen Mary University, London, UK, vol. 3, part 2, pp. 329-348

Casalino N., Zuchowski I., Labrinos N., Muñoz Nieto A.L., Martín-Jiménez J.A. (2019), "Digital strategies and organizational performances of SMEs in the age of Coronavirus: balancing digital transformation with an effective business resilience", LAW AND ECONOMICS YEARLY REVIEW JOURNAL - LEYR, Queen Mary University, London, UK, vol. 8, part 2, pp. 347-380

Casalino, N. (2023). "*Strategia, Progettazione Organizzativa ed Efficacia*".

Comin G., (2019) "*Comunicazione integrata e reputation management*", Luiss University Press Editore

Daft R.L., (2021) "*Organizzazione Aziendale*", Maggioli Editore, VII ed.

Fontana F., (1994) "*Lo sviluppo del personale*", Giappichelli

Fontana F., Caroli M., (2013) "*Economia e gestione delle imprese*", McGraw-Hill

Frey M., Cerruti C., (2021) "*Innovazione, Sostenibilità e Trasformazione Digitale*", Wolters Kluwer Editore

Frusciante A.D., Elshendy M., Casalino N. (2014), "How Motivation Brings to Healthy Organizations: Methods and Incentives to Increase Satisfaction, Efficiency and Productivity", OPEN REVIEW OF MANAGEMENT, BANKING AND FINANCE, Regent's University, London, UK, pp. 134-141

Gabrielli G., (2021) "*People Management*", Franco Angeli Editore

Gatewood R.D., Field H.S., Barrick M., (2008) "*Human resource selection*", Sixth Edition

Giannini M., (2020) "*Industria 4.0: attualità e prospettive*", Pisa University Press Editore

Gorica, R. D. (2011), "*Gestione della creatività e dell'innovazione nelle piccole e medie imprese*", Informest.

H.Van de Ven A., Delbeq A., Koenig R., (1976) "Metodi principali di coordinamento per i livelli diversi d'interdipendenza tra i compiti in un'azienda manifatturiera", "*Determinants of Communication Modes within Organizations*", American Sociological Review 41, pp. 330

Melissa A. Schilling, F. I. (2017). "*Gestione dell'innovazione*" (quarta ed.). Milano: McGraw-Hill.

Ministero dello Sviluppo Economico, (2017) "*Piano Nazionale Industria 4.0*"

Montefusco A., Angeli F., Casalino N. (2021), "Learning Smart Behaviours through Digital Simulations: Combining Individual-, Firm- and System-Level Complexity", vol. Smart Innovation, Systems and Technologies book series (SIST), vol 240, Springer, Singapore, pp. 123-138

Noe Raymond A., Hollenbeck John R., Barry Gerhart , Wright Patrick M., (2013) "*Gestione delle risorse umane*", Maggioli Editore, II ed, pp. 40-46

Noe Raymond A., Hollenbeck John R., Barry Gerhart , Wright Patrick M., (2013) "*Gestione delle risorse umane*", Maggioli Editore, II ed, pp. 40-46

Pellegrini M., Casalino N., Krause V. (2016), "Challenges for expatriates returning: measures and approaches for a successful reintegration of employees in financial organizations", LAW AND ECONOMICS YEARLY REVIEW JOURNAL, Queen Mary University, London, UK, vol. 5, part 1, pp. 125-150, Humanistic Management Network, Research Paper Series No. 45/16

Pellegrini M., Davola A., Casalino N., Bednar P. (2021), "Striking a balance between profit, people welfare, and ecosystem health in the transition towards a sustainable financial system", LAW AND ECONOMICS YEARLY REVIEW JOURNAL - LEYR, Queen Mary University, London, UK, vol. 10, part 2, pp. 295-324

Pellegrini M., Uskov V., Casalino N. (2020), "Reimagining and re-designing the post-Covid-19 higher education organizations to address new challenges and responses for safe and effective teaching activities", LAW AND ECONOMICS YEARLY REVIEW JOURNAL - LEYR, Queen Mary University, London, UK, vol. 9, part 1, pp. 219-248

Uskov V., Casalino N. (2012), "New Means of Organizational Governance to Reduce the Effects of European Economic Crisis and Improve the Competitiveness of SMEs", LAW AND ECONOMICS YEARLY REVIEW JOURNAL, Queen Mary University, London, UK, vol. 1, part 1, pp. 149-179

Varvelli, R. (2004), "*Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa*", Organizzazione aziendale

Veglianti E., Magnaghi E., Casalino N., Gennaro A., De Marco M. (2023), "Organizing the University 4.0: new goals and insights to promote the digital transformation of Higher Education Institutions to succeed next e-learning era", in volume Smart Education and e-Learning—Smart University - edited by Uskov, Vladimir L., Howlett, Robert J., Jain, Lakhmi C., pp. 211-229, Springer Nature

Volpato G., (2007) "*Il Knowledge management come strumento di vantaggio competitivo*", Carrocci Editore

Żuchowski I., Capriglione F., Casalino N., Skrodzki I. (2022), "Crypto assets, decentralized autonomous organizations and uncertainties of distributed ledger technologies", LAW AND ECONOMICS YEARLY REVIEW JOURNAL - LEYR, Queen Mary University, London, UK, vol. 11, part 1, pp. 123-155

Żuchowski I., Casalino N., Murat B. (2022), "Experience of academic staff in mentoring programs", INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS, vol.58, no.2, 2022

## SITOGRAFIA

“2Picking robot with AI”, <https://www.knapp.com> (2022)

“3 ways Ralph Lauren Accelerates Procurement”, <https://blog.workday.com> (2022)

“Aiuti bis, prorogato lo smart working al 100% per genitori di under 14 e fragili”, [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com) (2022)

“Al via il 18 aprile la Fashion revolution week”, <https://fashionunited.it> (2022)

“Amazon Fashion annuncia l’espansione”, <https://forbes.it> (2022)

“Armani e Yoox-net-a-porter disegnano la « Next era » della distribuzione”, [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), (2020)

“Bangladesh, Rana Plaza 8 anni dopo: quesgli accordi sulla sicurezza sottoscritti, ma che non piacciono a tutti”, <https://www.repubblica.it> (2021)

“Campagna Abiti Puliti”, <https://www.abitipuliti.org>

“CCNL- Conflavoro PMI”, <https://www.conflavoro.it>

“Cellulosa: un material straordinario per il future dell’industria tessile”, <https://www.materially.eu> ( 2021)

“Che cos’è e come funziona il PLM”, <https://www.innovationpost.it> (2023)

“Cos’è Scrum?- Spiegazione Metodologia Scrum”, <https://aws.amazon.com>

“Covid-19, Ralph Lauren annuncia tagli: a casa il 15% dello staff”, <https://www.ripartelitalia.it> (2020)

“Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry”, <https://www.bcg.com> (2023)

“Cresce l’industria della moda, ma servono nuove competenze”, <https://www.avvenire.it> (2023)

“Crisi climatica, quasi 8 giovani su 10 preoccupati”, <https://www.entilocali-online.it> (2023)

“Cronistoria- Green Deal europeo e pacchetto a pronti per il 55%”, <https://www.consilium.europa.eu> (2023)

“Decreto interministeriale 6 dicembre 2021”, <https://www.mise.gov.it/index.php/it/normativa/decreti-interministeriali/decreto-interministeriale-6-dicembre-2021-fondo-per-interventi-volti-a-favorire-lo-sviluppo-delle-tecnologie-e-delle-applicazioni-di-intelligenza-artificiale-blockchain-e-internet-of-things>

“Digital Retail: i camerini interattivi di Ralph Lauren”, <https://www.progettouno.com>

“DTF Direct-to-Film: Quali sono I vantaggi rispetto alle altre tecnologie di stampa digitale su tessuto?”, <https://www.smgitalia.it> (2022)

“Enea, con smart working -600Kg di CO2 all’anno a lavoratore”, <https://www.ansa.it> (2023)

“Enterprise resource planning”, <https://www.oracle.com>

“Fashion & Luxury”- <https://www.ey.com> (2020)

“Fashion and Luxury Private Equity and Investors Survey”, <https://www2.deloitte.com> (2022)

“Fashion luxury: dati sul mercato”, <https://pxritaly.com> (2021)

“Gestione Supply chain”, <https://logisticamente.it>

“Gli smart worker sono ( e saranno) più di 5 milioni”, <https://www.ilsole24ore.com> (2020)

“Global Citizenship & Sustainability Report- Ralph Lauren Corporation”, <https://corporate.ralphlauren.com> (2022)

“Green Deal europeo- Consilium.europa.eu”, <https://www.consilium.europa.eu>

“Gucci realizza in Toscana il primo Circular Hub”, <https://www.ansa.it> (2023)

“H&M punta sul consumatore per abbattere l’impatto ambientale”, <https://www.ilsole24ore.com> (2019)

<https://blocktech.com>



<https://europa.eu>

<https://temera.it/>

<https://www.kering.com>

<https://www.ralphlauren.it>

<https://www.smartworkingmagazine.com>

“Hugo Boss investe nei filati riciclabili dell’elvetica HeiQ”, <https://it.fashionnetwork.com> (2022)

“Il Bilancio UE per l’Italia”, <https://italy.representation.ec.europa.eu> (2022)

“Il lato oscuro della moda”, <https://thebottomup.it> (2022)

“Il mercato del digital marketing in Italia”, <https://pxritaly.com> (2022)

“in crescita gli investimenti in AI”, <https://www.assinews.it> (2023)

“Incremento quota di vendita nel settore sustainable fashion , Statista Consumer Market Outlook”, <https://www.statista.com>

“Indagine Greenpeace sugli abiti del marchio di ultra-fast fashion Shein”, <https://www.greenpeace.org> (2022)

“Jack Becht nominato direttore creativo di Ralph Lauren”, <https://fashionunited.it> (2021)

“Katie Ioanilli- Chief Communication Officer at Ralph Lauren”, <https://theorg.com>

“L’industria della moda può diventare sostenibile”, <https://www.repubblica.it> (2023)

“L’Italia prima in Ue per il riciclo rifiuti con il 79%”, <https://www.ansa.it> (2021)

“La block Chain nel settore del Fashion”, <https://www.vargroup.it> (2022)

“La morte e il morire, Cittadella Edizioni, Assisi, (1976)

“La Supply Chain globale verso una nuova dimensione”, <https://www2.deloitte.com> (2020)

“Lavoro, entro il 2050 potremmo avere 60 milioni di nuovi green jobs”, <https://economiecircolare.com> (2022)

“Le sfide del settore moda nel 2023, tra visioni future e criticità”, <https://www.ipsoa.it> (2023)

“Lectra acquisisce TextileGenesis per vincere la sfida della tracciabilità”, <https://www.fashionmagazine.it> (2022)

“Manifesto della sostenibilità per la moda italiana”, [www.cameramoda.it](http://www.cameramoda.it)

“Metaverse Luxury X Symposium”, <https://www.fashionmagazine.it> (2023)

“MFF McKinsey”, <https://uomo.pittimmagine.com> ( 2023)

“Moda circolare in Ue” , <https://futuranetwork.eu> (2022)

“Moda circolare”, <https://www.ansa.it> (2021)

“Moda e Lusso, oltre sostenibilità e innovazione sfida formazione”, <https://www.ansa.it> (2023)

“Moda, settore in crescita”, <https://www.buonenotizie.it> (2023)

“Nasce Aura2”, <https://www.ilsole24ore.com> (2021)

“Nel settore tessile del Bangladesh migliorano le condizioni dei lavoratori”, <https://www.avvenire.it> (2023)

“Parte ReSet The Trend, l’Ue contro la moda usa e getta”, <https://www.ansa.it> (2023)

“Perché sono importanti e come li usano le agenzie- Big Data”, <https://www.bigdata4innovation.it> (2023)

“Pianificazione della Produzione e MES”, <https://www.tecnest.it>

“Ralph Lauren And Its Next Great Chapter Plan”, <https://seekingalpha.com> (2023)

“Ralph Lauren entra nell’U.S. Cotton Trust Protocol”, <https://www.hitechambiente.com> (2022)

“Ralph Lauren investe nel riciclo delle fibre naturali”, <https://www.innaturale.com> (2020)

“Ralph Lauren nomina Patrice Louvet Presidente e CEO”, <https://it.fashionnetwork.com> (2017)

“Ralph Lauren più verde con nuovo metodo di tintura”, <https://www.ansa.it> (2021)

“Ralph Lauren si lancia nella moda digitale con Zepeto”, <https://it.fashionnetwork.com> (2021)

“Ralph Lauren: David Lauren, nominato Chief Innovation Officer”, <https://it.fashionnetwork.com> (2016)

“Ralph Lauren: decine di milioni di prodotti avranno una digital identity”, <https://www.fashionmagazine.it> (2019)

“Regenerative Fund for Nature”, <https://www.kering.com>

“Ridurre le emissioni di gas serra”, <https://europarl.europa.eu>

“Scarti della birra: lo studio che dimostra come riutilizzarli per cibo e carburanti”, <https://www.greenme.it> (2021)

“Scatta l’ora del Fashion 4.0”, [www.corrierecomunicazioni.it](http://www.corrierecomunicazioni.it), (2022)

“School of Management Politecnico di Milano “ Osservatorio Blockchain & Distributed Ledger” (2023)

“Settimana corta, la promuove un italiano su tre”, <https://www.ilsole24ore.com> (2023)

“Sewbot is revolutionizing the clothing manufacturing Industry”, <https://www.deviceplus.com> (2022)

“Sewbot nuova frontiera della robotica per il Fashion”, <https://www.01net.it> (2017)

“Sicurezza dei dati e brand reputation nel settore fashion”, <https://cybersecurity360.it>

“SmarT SaT, Geolocalizzazione 4.0”, <https://www.itssmartsat.it>

“Smart working, ecco le nuove regole”, <https://www.ilsole24ore.com> (2023)

“Smart Working:il lavoro del futuro al bivio”, <https://www.forme.online> (2023)

“Sostenibilità e moda: come la tecnologia e il mercato dell’usato stanno guidando il cambiamento”, <https://temera.it> (2023)

“Strategia dell’UE per prodotti tessili sostenibili e circolari”, <https://eur-lex.europa.eu>

“Sustainable Collection, A|X Armani Exchange”, <https://www.armani.com>

“Tech market, le aziende IT dovranno rivedere le strategie”, <https://www.corrierecomunicazioni.it> (2023)

“tecnologia RFID”, <https://temera.it>

“Tessile-abbigliamento: Ccnl 31/1/2022: principali novità”, <https://www.confindustria.pu.it>

“Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro”, <https://www.vegaformazione.it>

“Tod’s: Della Valle, fatto un ottimo lavoro per crescita futura”, <https://www.ansa.it> (2023)

“Un’inchiesta su Shein mette in luce lo sfruttamento dei lavoratori”, <https://forbes.it> (2022)

“Welfare aziendale Index PMI 2021”, <https://www.mbsconsulting.com>

“Will the next transformation in manufacturing be led by digital?”, <https://www.ey.com> (2020)

“WWF Italia Giovani e clima”, <https://www.ambienteambienti.com> (2023)

“Zara punta sull’hi-tech, cassa self service e camerino virtuale”, <https://marketingtechnology.it>

“Zara, H&M, Uniqlo, Mango, Asos. Le loro iniziative legate alla sostenibilità sono davvero efficaci?” <https://www.vogue.it> (2019)