

SOSTENIBILITÀ E LUSSO NELLA FILIERA DEL TESSILE-ABBIGLIAMENTO: IL CASO MED-LAINE¹

Simone Guercini

Professore Ordinario in Economia e Gestione delle Imprese
Dipartimento di Scienze dell'Economia e dell'Impresa
Via delle Pandette, 9 - 50127 Firenze (Italia)
simone.guercini@unifi.it

Silvia Ranfagni

Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese
Dipartimento di Scienze dell'Economia e dell'Impresa
Via delle Pandette, 9 - 50127 Firenze (Italia)
silvia.ranfagni@unifi.it

Abstract

Il tema della sostenibilità sta diventando sempre più rilevante nell'ambito moda; le imprese investono in progetti di filiera sostenibile al cui interno è possibile passare "dalla produzione della fibra fino al prodotto finito". Il presente lavoro analizza il caso innovativo di lane autoctone prodotte in Toscana (Italia) quali driver di un filiera locale sostenibile; l'obiettivo è quello di indagare il risultante concetto di sostenibilità e le sue relazioni con il lusso. La nostra metodologia si basa su interviste etnografiche realizzate con gli attori dell'emergente filiera.

Keywords: *lusso, sostenibilità, moda, supply chain*

Abstract

The topic of sustainability is becoming increasingly relevant to fashion; firms invest in projects of sustainable supply chain where it is possible to pass "from the sheep to the finished garment". The paper analyzes a case of innovation in the native wool produced in Tuscany (Italy) as driver of a sustainable fashion supply chain; the aim is to investigate the resulting concept of sustainability and its relations with luxury. Our methodology is based on ethnographic-interviews carried out with actors of the local fashion supply chain.

Keywords: *luxury, sustainability, fashion, supply chain*

¹ Le idee contenute in questo scritto sono state elaborate di comune accordo dagli autori. Sono comunque da attribuire a Simone Guercini il paragrafo 1 ed a Silvia Ranfagni i paragrafi 2 e 3; è da attribuire ai due autori il paragrafo 4.

1. INTRODUZIONE: L'EMERGERE DELLA SOSTENIBILITA' NEL SISTEMA MODA

La crescente attenzione verso i temi ambientali e verso le problematiche correlate al tema della sostenibilità incide in modo progressivamente crescente sulle relazioni di fornitura, sull'innovazione di prodotto e sulle relative politiche di branding nel sistema moda (Allen et al. 2012; Pinto 2011; de Brito et al. 2008; Jones et al. 2008; Kotler 2011). Il fenomeno moda genera per sua natura un'obsolescenza del prodotto superiore rispetto a quella fisica, accelerando le dinamiche di consumo e quindi l'impiego di risorse naturali. Inoltre nell'abbigliamento l'aumento dei consumi non è stato favorito solo da tendenze sociologiche (iperconsumo), ma anche dall'evoluzione dei modelli di business e di produzione (fast fashion) che hanno ridotto il ciclo di vita dei singoli prodotti e spesso ampliato i consumi in volume (Ritzer 1999; Barnes e Lea-Greenwood 2006). Queste tendenze di base sono chiaramente contrarie alle condizioni di sostenibilità ecologica. Se a questo si aggiungono le condizioni di lavoro che si associano alle localizzazioni produttive nel settore dell'abbigliamento in molti paesi a basso costo dei fattori della produzione, talvolta messe in evidenza da eventi tragici come i recenti fatti di Dacca (Taplin 2013), risulterà chiaro quanto il tema della sostenibilità possa impattare in modo significativo l'ambiente delle imprese operanti nel sistema moda. In particolare la sostenibilità ecologica della produzione moda è evidenziata da vari fattori quali: (1) il potenziale inquinante di alcune fasi della lavorazione, connesse tanto ai prodotti chimici impiegati soprattutto nelle industrie dei semilavorati (nobilitazione dei tessuti, concia delle pelli ecc.) che in quelle dei prodotti finiti (tintura in capo, finissaggi con agenti chimici); (2) il consumo di energia diretta dei macchinari impiegati nelle lavorazioni (forza motrice impiegata per la generazione di fibra, così come per la tessitura); (3) infine, ma non per ultimo ed in misura crescente, la diversificazione geografica delle catene di fornitura, particolarmente accentuata a partire dagli anni ottanta e novanta, nei quali si è realizzato un massiccio spostamento di produzioni in paesi lontani dai mercati di consumo, con conseguente aumento dei consumi energetici per la logistica ed in particolare per i trasporti, al quale si collega il connesso impatto sull'inquinamento globale (Jones 2002; Choi 2012).

La consapevolezza di questi problemi di sostenibilità ecologica e sociale genera spazi interessanti per la definizione di nuove proposte di offerta e per le attività connesse ai processi di branding delle imprese. Questo è testimoniato dall'interesse per il tema del "green supply chain management" (GSCM), spesso associato all'attenzione verso l'impresa ecology-oriented come fonte di possibile vantaggio competitivo (Drumwright 1994; Hong et al. 2009; Hazen et al. 2011). Questo approccio impone nuovi rapporti produttivi nell'ambito della filiera, guidati da principi spesso associati alle "Rs" del GSCM (Reduce, Re-use, Recycle, Re-manufacture ecc.) (Srivastava 2007; Aragon e Sharma 2003).

In questo ambito la sostenibilità ambientale può influire sui criteri di selezione dei fornitori, sulle modalità di gestione dei rapporti con gli stessi, sulla convergenza in termini di obiettivi conseguiti nonché sulla consapevole partecipazione ad esprimere la trasparenza dei processi produttivi intrapresi. La tracciabilità di questi ultimi (Cheng e Simmons 1994; Guercini e Runfola 2009) ed i relativi strumenti di implementazioni possono costituire elementi distintivi nelle relazioni acquirenti-fornitori. Le iniziative imprenditoriali non si limitano alla possibile ridefinizione di politiche di fornitura di fronte ad una crescente sensibilità ambientale, ma possono impattare i processi di sviluppo di nuovo prodotto ed in particolare la definizione dei rapporti tra *concept* e posizionamento competitivo (Meyer 2004; Cronin et al. 2011).

In questo ambito si colloca la realizzazione di nuove proposte di prodotto e nuovi modelli di business a partire dalle risorse naturali esistenti e dal loro collegamento con tradizioni e con realtà territoriali e comunitarie (Banathy 1996). Questi processi nei contesti dello sviluppo

locale possono richiedere il coinvolgimento di una comunità di attori preesistenti, dando luogo a forme di cooperazione specifiche che sono state ricondotte in alcuni casi a soluzioni consorziali (Guercini e Woodside 2012). In quest'ultimo caso non si tratta quindi di definire semplicemente nuove soluzioni più sostenibili nell'ottica di imprese esistenti, ma di costruire nuovi modelli di business (Miles et al. 2009; Teece 2010) e quindi nuove collaborazioni tra attori organizzativi in grado di tradurli in realtà (Håkansson e Snehota 1995; Håkansson et al. 2009).

L'adesione a tematiche della sostenibilità in questo caso può inoltre essere considerata in duplice modo: da un lato questa può avere una sola valorizzazione interna all'impresa, che nel rispetto di un codice di condotta etico, valuta i suoi processi in un'ottica di sostenibilità ambientale; dall'altro le tematiche ambientali possono divenire un driver rilevante di differenziazione. In questo contesto la definizione di nuovi modelli di business e di nuove soluzioni inter-organizzative per la generazione di proposte di offerta sostenibili può rappresentare un vettore per la valorizzazione della percezione di nuove marche che possono essere veicolare un concetto di "lusso sostenibile" (Guercini e Ranfagni 2012; 2013), da intendere tanto nel senso della sostenibilità sul piano ecologico che di quella sul piano sociale (Kapferer 2012).

2. OBIETTIVI E METODOLOGIE DI RICERCA

Il lavoro che presentiamo è il risultato di una ricerca da noi realizzata nell'ambito del progetto transfrontaliero Med-Laine. Finanziato sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale², la sua finalità è stata quella di recuperare le lane autoctone, presenti nei territori partner del progetto, attraverso un loro utilizzo in produzioni tessili e una loro integrazione nelle politiche di promozione territoriale. La nostra ricerca ha interessato la Provincia di Grosseto ed ha avuto una durata triennale (2009-2012). Ha accompagnato la progettazione e l'implementazione di una filiera tessile-abbigliamento estesa localmente e basata sull'impiego di lana grezza prodotta da pecore autoctone (le cosiddette razze amiatina, vissana e/o appenninica). Queste lane costituivano una risorsa improduttiva: esse, infatti, erano il risultato di un processo di tosatura i cui costi erano a carico dell'allevatore che non sapendo quale utilizzo farne, le destinava allo smaltimento come mero rifiuto. La filiera autoctona diventa così un modo per trasformare un materiale fonte di costo di smaltimento in una risorsa naturale rara potenzialmente fonte di beneficio economico. Ora presentiamo alcuni risultati della ricerca con l'obiettivo di individuare i caratteri distintivi di una filiera autoctona locale in termini di sostenibilità e di analisi del rapporto che sussiste, al suo interno, tra sostenibilità e lusso. Il lusso inteso come rarità e unicità (Kapferer 2012), trova nel caso oggetto di studio, le sue fonti nella natura autoctona della lana locale. Esso cioè è espressione di una risorsa naturale unica e non di una marca percepita dal mercato come esclusiva.

Da un punto di vista metodologico, la ricerca si è basata sull'analisi di dati secondari e su interviste etnografiche. I dati secondari (testi di storia locale, bilanci da banche dati, documenti di programmazione economica, ecc...) hanno prodotto conoscenze sul tessuto economico-produttivo locale, sulle sue tradizioni e sulle politiche di sviluppo territoriali. Le interviste etnografiche invece si sono concentrate sull'individuazione dei (a) prodotti realizzabili con la lana autoctona, (b) degli attori di filiera, dei rispettivi ruoli e dei reciproci processi relazionali e (c) delle condizioni di fattibilità tecnico-economica di filiera. Hanno coinvolto imprese rappresentative del tessuto locale, alcune delle quali, come vedremo,

² Più precisamente, il progetto ha coinvolto diversi partner fra cui CNR-Ibimet, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Haute Corse, la Provincia di Grosseto (per la Regione Toscana), le Province di Sassari e Medio Campidano (per la Regione Sardegna), e il Dipartimento della Haute Corse.

rappresentano degli attori-chiave dell'attuale filiera autoctona. Queste imprese comprendono tre allevatori, due confezionisti, un artigiano tessile, un laboratorio tintorio; a queste si aggiungono sette imprese del vicino distretto di Prato che all'interno della filiera autoctona, colmano competenze produttive non presenti nel territorio grossetano. Le interviste, realizzate presso le diverse sedi aziendali, sono state effettuate ai titolari aziendali ed hanno assunto una natura etnografica (Spradley 1979; Van Mannen 1979): il ricercatore si è, infatti, immerso nel contesto aziendale dell'intervistato alternando fasi di interazione verbale con fasi di osservazione partecipata ampliando la sua prospettiva di analisi (Guercini 2004) e diventando partecipe della vita d'impresa.

3. PRINCIPALI RISULTATI

(a) Il driver di filiera nel caso analizzato: la lana autoctona. Il motore della filiera autoctona grossetana è una risorsa unica radicata nel territorio. Tale risorsa è la lana grezza prodotta da pecore di razze autoctone al momento a rischio estinzione. Il suo impiego in processi produttivi consente di trasformarla da materiale di scarto a risorsa produttiva esclusiva e di ridurre, allo stesso tempo, il processo di progressiva scomparsa di pecore di razza autoctona sul territorio. Queste pecore, infatti, sono animali da carne che nella Provincia di Grosseto raggiungono i 20.000 capi; la loro numerosità si stava riducendo a fronte di una crescita delle pecore da latte, in genere di razza non autoctona, la cui presenza nel territorio è pari a circa 150.000 capi. Il motivo principale di questa riduzione è costituito dallo squilibrio finanziario che la gestione di pecore autoctone comporta: esse, cioè, producono spese correnti continue alle quali corrispondono entrate periodiche e concentrate temporalmente. Questo è evidente se consideriamo che la loro commercializzazione, almeno nel nostro paese, non avviene nel corso di tutto l'anno, ma soprattutto nei periodi invernali in concomitanza delle feste natalizie e pasquali. La raccolta della lana grezza di razze autoctone e il loro impiego come driver di una filiera tessile-abbigliamento ha incentivato gli allevatori a mantenere le razze autoctone nei loro allevamenti. Ha consentito loro di recuperare il costo di tosatura (stimato fino a 3 Euro a capo) e di sgravarsi delle operazioni di smaltimento della lana. Quest'ultima, una volta raccolta, infatti, veniva "svenduta" (ceduta ad un prezzo stimato intorno ai 35 centesimi a capo) a produttori di tappeti del Medio-Oriente oppure era soppressa abusivamente. In particolare era bruciata oppure interrata nelle campagne locali diventando anche una possibile fonte d'inquinamento. La sua trasformazione da materiale di scarto a materia prima oltre a trasformarla in fonte produttiva in grado di generare ricadute economiche positive, contribuisce al mantenimento delle peculiarità territoriali in termini sia di tipicità di razza che di qualità ambientale.

(b) La lana autoctona e il suo radicamento territoriale. La filiera autoctona, è costituita da un insieme di attori impegnati nel recupero di una risorsa locale e diventa un modo per valorizzare il territorio in cui tale risorsa ha origine e con cui sussiste un rapporto simbiotico. Questo territorio è quello della Provincia di Grosseto e in particolare della Maremma che si contraddistingue per un ambiente selvaggio, naturale e ricco di tradizioni locali. Esso comprende zone collinari/montane e zone costiere. Le prime sono sedi di aziende agricole dedite all'allevamento e alla coltivazione di vitigni e oliveti, mentre le seconde sono sedi di località turistiche balneari che nei mesi estivi costituiscono attraenti mete turistiche. Sul territorio non mancano poi le tradizioni proprie del mondo rurale. A tale proposito, dalle interviste risulta viva nell'immaginario collettivo di chi risiede nel territorio e di chi lo visita per la prima volta, la figura del "buttero" ossia il tradizionale allevatore della Maremma che indossa abiti tipici fra cui la giacca con carniera, i gilet e i pantaloni robusti realizzati in

fustagno, cotone ruvidi e lane grezze. La giacca si riconosce per la tasca con la punta rivolta verso l'alto come rinforzo della tasca stessa e la carniera molto grande come spazio per deporre cibo e munizioni. La lana autoctona ha origine in questo territorio di cui è espressione vera e parte integrante. Gli allevatori, infatti, ci narrano, dell'impiego in passato da parte di famiglie contadine di lane autoctone per la produzione di accessori di abbigliamento, utilizzati nella lavorazione dei campi. Questi accessori erano gilet e calzettoni molto spessi prodotti a mano sfruttando competenze locali. Se da un lato la lavorazione delle lane autoctone risale alle tradizioni contadine, dall'altro lato i semilavorati tessili derivanti da queste lane trovano un loro naturale impiego in quelle produzioni realizzate dai confezionisti locali e ispirate alle tradizioni del buttero maremmano. La creazione di collezioni con tessuti autoctoni è infatti, vista dai confezionisti come un modo per rafforzare la loro tipicità accrescendone l'esclusività e l'unicità: uno stile locale trova così espressione in una risorsa locale. Dato che le collezioni combinano risorse autoctone e tradizioni locali, il loro valore percepito è dato dall'effetto che l'immagine del territorio genera nella mente dei consumatori. La filiera autoctona quindi recupera una risorsa naturale insieme al suo territorio e alle sue tradizioni. Nel fare questo essa crea un ponte tra passato e presente: essa, infatti, sintetizza e, allo stesso tempo, attualizza nella lana autoctona le unicità di un territorio che fa dell'autenticità il suo carattere distintivo. E' proprio nel suo rapporto con un territorio genuino che la lana autoctona accresce la sua esclusività e diventa fonte di autenticità. Ne deriva che essa alimenta un lusso che combina eccellenza, unicità e originalità.

(c) La filiera autoctona: una comunità di imprese specializzate. Le attività della filiera autoctona sono svolte nel territorio della Regione Toscana. Sono concentrate nell'area di Grosseto, ma si estendono fino al distretto tessile di Prato. A Grosseto è localizzato il nucleo più ampio degli attori della filiera che comprende 15 allevatori e 2 confezionisti (l'Antico Lanificio di Maremma e Mall Fashion). Nel distretto tessile di Prato si trova il pool specializzato di 6 imprese coordinate da un lanificio locale (il Lanificio Cocci); spetta a quest'ultimo la lavorazione e la logistica della lana grezza, stoccata presso i suoi magazzini, così come la gestione combinata delle diverse attività produttive per trasformare la lana grezza in semilavorato tessile. Ognuna delle sei imprese interviene in fasi specifiche di questa trasformazione. In questi primi due anni di vita della filiera autoctona tutti gli attori che vi fanno parte formano una ristretta comunità imprenditoriale; essi cioè partecipano in modo attivo e spontaneo a un progetto di business condividendo obiettivi e attività improntati alla sostenibilità. Ciò che accomuna queste imprese è il loro carattere familiare oltre alle loro competenze tecniche la cui combinazione genera prodotti che incorporano un alto know-how tecnico. Le imprese del distretto pratese forniscono competenze indispensabili per superare i limiti fisiologici propri della lana autoctona. La sua ruvidezza, infatti, produce un effetto pungente a contatto con la pelle; inoltre, la sua composizione di fibre sia lunghe sia corte genera un filato soggetto alla rottura. E' stato necessario un processo di lavorazione complesso (tavola 1) composto di fasi identificate appositamente con lo scopo di renderla il più possibile appetibile al mercato. Tra queste acquistano rilevanza l'oliatura e il finissaggio che rendono la lana più morbida, e la garzatura che accresce la resistenza del filato. La lana annua lavorata nel distretto fino a oggi ammonta complessivamente a circa 3.000 kg da cui sono derivati circa 500 metri di tessuto e prodotti almeno 200 capi di abbigliamento. Il tempo che intercorre tra la raccolta della lana e la produzione del tessuto è di circa tre-quattro settimane. Il tessuto prodotto è destinato ai due confezionisti grossetani che lo utilizzano sia per creare nuove collezioni ispirate alla tradizione del buttero sia per arricchire collezioni esistenti creando gli stessi prodotti con nuovi tessuti. Nella produzione i confezionisti sfruttano le loro capacità produttive talvolta integrate da quelle di laboratori artigianali locali. La rete distributiva dei prodotti autoctoni è piccola, seppure specializzata: essa si compone dei

negozi monomarca che i confezionisti dispongono sul territorio e da alcuni negozi di dettaglianti localizzati nella città di Roma e specializzati nella vendita di prodotti sartoriali, di eccellente qualità. I prodotti della filiera sono di alto posizionamento; ognuno di questi è contraddistinto dal marchio “Tuscany Wool” insieme al brand delle imprese confezionisti. Dal momento che il brand di queste ultimi ha una diffusione prevalentemente locale, esso non contribuisce ad accrescere l'esclusività dei prodotti della filiera autoctona. Questa esclusività non è pertanto attribuibile al valore di marca, ma all'unicità della materia prima impiegata nonché al territorio e alle tradizioni che essa evoca. Rafforzano questa unicità, la tipicità delle lavorazioni impiegate a livello di produzione sia tessile che manifatturiera.

(d) La filiera autoctona e il business: la necessità di un'organizzazione formale e di un pensiero imprenditoriale convergente. La filiera autoctona offre potenzialità di crescita alle imprese che vi fanno parte (tavola 2). Lo sfruttamento di queste potenzialità richiede un'organizzazione formale di filiera e la definizione di regole di comportamento collettivo. Entrambi questi interventi favoriscono un'evoluzione culturale di filiera ritenuta indispensabile per trasformare le potenzialità di un progetto imprenditoriale condiviso in una vera fonte di business. Questa evoluzione si traduce nello sviluppo di un pensiero imprenditoriale convergente: i singoli attori cioè non devono sentirsi dei soggetti autonomi all'interno della filiera ma dei soggetti interdipendenti che contribuiscono a una crescita collettiva e non individuale. Non più una comunità imprenditoriale che condivide obiettivi e attività, ma che si coordina perseguendo un progetto collettivo. La filiera grossetana ha trovato nel Consorzio la forma organizzativa che intende adottare per aggregare formalmente l'attuale comunità imprenditoriale sotto norme comuni capaci di ridurre il rischio di scelte individuali compromettenti per la solidità dei rapporti di filiera come quelle recentemente commesse dal lanificio Cocci. Sfruttando la sua centralità all'interno della filiera ha deciso autonomamente di vendere tessuti autoctoni eccedenti le richieste dei confezionisti grossetani a imprese esterne alla filiera. Ha così commesso delle scelte che, se non bloccate da norme collettive di filiera, possono determinare una perdita del valore percepito delle collezioni autoctone; tale perdita sarà tanto maggiore quanto più l'impresa acquirente sia di basso posizionamento e consideri la lana grossetana come un business momentaneo, non dettato cioè da una cultura aziendale basata sulla sostenibilità ambientale. L'organizzazione formale di filiera contribuisce a creare una cultura collettiva come barriera per contrastare comportamenti opportunistici anche da parte di imprese esterne. E' il caso delle imprese del lusso internazionale che sempre più alla ricerca di risorse naturali esclusive per le loro collezioni, tentano di sviluppare rapporti diretti con i singoli allevatori. In particolare giocando sul potere contrattuale correlato alla loro forza di marca, cercano di incentivarli alla vendita. Ne deriva una perdita di controllo sulla lana autoctona ossia sulla risorsa da cui dipende l'esistenza della filiera. Tale rischio può ridursi se gli allevatori sono formalmente vincolati a un progetto di filiera e agiscono per conseguire obiettivi collettivi. La capacità di creare una cultura fondata su un progetto collettivo è un presupposto indispensabile per proteggere l'esclusività di una filiera basata sul rapporto tra risorsa naturale e territorio e per svilupparne l'identità nei suoi rapporti con il mercato. E' infatti su una culturale collettiva condivisa che si può sviluppare un brand di filiera di successo quale sintesi di un'identità comune riconosciuta. Il Consorzio dovrebbe assolvere a tale scopo; il suo sviluppo è però al momento in via di definizione e con questo anche la scelta dei processi di marketing da esso gestiti insieme alle politiche organizzative da implementare.

Tavola 1. Fasi di lavorazione per trasformare la lana grezza in semilavorato tessile

<ol style="list-style-type: none"> 1. sfiocatura e apertura dei velli di tosa 2. lavaggio della fibra e asciugatura 3. oliatura della mischia delle fibre 4. realizzazione del filo mediante processo di filatura cardata 5. confezionamento del filo in rocche 6. preparazione della catena di orditura 7. tessitura su diversi telai 8. controlli del tessuto greggio 9. carbonizzazione mediante bagno acido per eliminazione delle parti vegetali rimaste dopo il lavaggio della fibra 10. follatura/feltratura per dare al tessuto resistenza e un aspetto compatto; 11. lavaggio per ripulire il tessuto 12. Tintura e asciugatura in con prodotti ammorbidenti 13. vari passaggi di garzatura per ammorbidire la superficie 14. cimatura tagli delle fibre più lunghe per dare lucentezza al tessuto 15. fissaggio e stiratura per stabilizzare il tessuto
--

Fonte: nostra elaborazione

Tavola 2. La filiera sostenibile e le sue potenzialità

Attori della filiera	Situazione attuale	Situazione potenziale
15 allevatori 2 confezionisti 1 lanificio tessile (coordinatore) Pool di 6 imprese specializzate (1 lavaggio, 1 sfiocatura, 1 filatura, 1 orditura, 1 tessitura e 1 finissaggio)	Lana raccolta: 3000 kg Tessuto prodotto: 500 kg Capi di abbigliamento prodotti: 200 Prezzo medio: 400 Euro Valore vendite filiera: 80.000 Euro	Lana raccolta: 40000 kg (2 kg per pecora) Tessuto prodotto: 25.000 metri Capi di abbigliamento: 10.000 Prezzo medio: 400 Euro Valore vendite filiera: 4.000.000 Euro

Fonte: nostra elaborazione

4. CONSIDERAZIONI FINALI: LE DIMENSIONI DEL LUSSO SOSTENIBILE

La ricerca evidenzia come sostenibilità e lusso siano due concetti che possono coesistere. Il rapporto tuttavia può assumere caratteri diversi. La sostenibilità può rafforzare l'esclusività di un bene di lusso; questo è quello che accade nelle imprese del *luxury brand* dove la sostenibilità accresce l'esclusività di marca e quindi il suo valore percepito. Recenti ricerche (Guercini, Ranfagni, 2012) mostrano a tal proposito una tendenza da parte di alcune imprese del lusso (tra cui Gucci, Hermès, Vivienne Westwood) a realizzare produzioni sostenibili. La sostenibilità viene da queste vissuta come un attributo "aggiunto" alla preesistente offerta di prodotti di lusso, in qualche modo "strumentale" al suo rafforzamento rispetto anche ai rischi di eventuali attacchi sul fronte della sua sostenibilità. Allo stesso tempo però, in altri casi, *la sostenibilità può essere non tanto uno strumento, quanto la fonte del lusso*. Questo è quello che emerge nel caso della filiera toscana discusso in questo paper. In tale esperienza, tutt'ora in corso di evoluzione, l'attributo del lusso è dato dalla rarità e dalla tipicità della lana autoctona quale risorsa naturale ottenuta attraverso la conservazione di razze di pecore locali

a rischio d'estinzione. L'esclusività di questa lana si manifesta nel momento in cui si trasforma da rifiuto a materia prima impiegata nelle produzioni tessili. In questo caso è dalla conservazione della lana autoctona che dipende il lusso e l'esclusività dei beni da essa prodotti; sostenibilità e lusso convergono pertanto nella rarità di una risorsa naturale unica. Nella filiera esaminata tale risorsa non accresce il valore percepito di marche esistenti; essa infatti, genera beni esclusivi destinati a una vita autonoma, svincolabile dal brand identificativo l'impresa confezionista. Il *lusso sostenibile* nell'esperienza grossetana assume una valenza non solo *ambientale*, ma anche *sociale*. Esso è generato in un territorio che, attraverso il recupero delle lane autoctone, si propone di valorizzare la sua identità. Le lane infatti, sono una sintesi di tradizioni locali ed espressione di un territorio selvaggio, naturale che nel tempo cerca di preservare la sua originalità. Il lusso in quanto espressione di queste lane, identifica un'esclusività che fa dell'autenticità un suo carattere distintivo. Ne deriva un concetto di lusso sostenibile autentico (Thompson et al. 2006): la sostenibilità dell'autenticità incorporata in risorse naturali accresce l'esclusività dei beni di lusso ottenuti dalle stesse risorse. Il lusso sta nell'autenticità del territorio evocato dalle lane autoctone. In questo modo potremmo dedurre che oltre alla rarità anche l'autenticità costituisce un altro fattore di convergenza della sostenibilità e del lusso. Il lusso sostenibile pertanto può essere un lusso autentico. Questo lusso si contraddistingue anche per una dimensione organizzativa: esso non esiste senza un'*organizzazione imprenditoriale* che lo genera (Guercini e Woodside 2012). Nel caso analizzato tale organizzazione è costituita da una comunità di imprenditori che partecipano spontaneamente a un progetto condiviso e ne diventano parte attiva. La combinazione delle competenze specializzate di cui tali soggetti si fanno portatori genera un prodotto la cui esclusività è dovuta non solo alla lana autoctona che lo compone, ma anche al suo elevato know-how tecnico. Un lusso autentico è pertanto condivisione di progetto e qualità basata su un'integrazione di competenze. I suoi prodotti anche se contraddistinti da un alto posizionamento, possono essere accompagnati da prezzi che nonostante raggiungano livelli elevati, non li rendono prerogativa del solo segmento lusso. Ne deriva che il lusso sostenibile può essere un lusso accessibile e pertanto condivisibile non solo da una comunità d'imprenditori, ma anche da una comunità di consumatori che si riconoscono nel progetto di sostenibilità sottostante (Carù e Cova 2011). E' sul valore sociale del progetto e non soltanto sul prezzo che avviene la selezione dei segmenti di riferimento. La continuità di questa offerta di lusso è funzionale al mantenimento di competenze specifiche in grado di perpetuare nel tempo l'esclusività della produzione realizzata nell'ambito della filiera. Questa esperienza toscana del lusso autentico, sia pure in corso di maturazione, si contraddistingue da subito anche per una *dimensione economica* misurabile in termini di performance di filiera; tale dimensione trova il suo presupposto nell'organizzazione formale della comunità di attori componenti la filiera e nella definizione di regole di comportamento comune. La convergenza in principi organizzativi di comunità contribuisce a trasformare la condivisione di un progetto sostenibile in azioni volte al raggiungimento di obiettivi congiunti a livello di filiera. Pertanto nel caso esaminato il lusso sostenibile autentico fa del rigore un carattere distintivo indispensabile come driver di performance positive oltre che di coesione di intenti imprenditoriali.

Da un punto di vista delle implicazioni di marketing, il caso analizzato evidenzia come le imprese che intendono coniugare lusso e sostenibilità debbano valorizzare gli attributi della *rarità*, *autenticità*, *collettività*, *qualità* e del *rigore*. Tutte questi attributi possono essere interpretati come *elementi fondanti il lusso sostenibile*. La sostenibilità è tutela delle risorse naturali quali essenze ambientali originali e genuine; nella misura in cui il lusso conserva le essenze che esprimono anche il territorio da esse incorporato diventa manifestazione di autenticità. Anche la condivisione collettiva e la qualità accomunano sostenibilità e lusso. Infatti, come la sostenibilità preserva ambienti naturali collettivamente condivisi, anche il

lusso presuppone valori condivisi da produttori e da consumatori. Il lusso sostenibile è un lusso collettivo basato su un progetto comune aggregatore di forze imprenditoriali; il riconoscimento nel progetto da parte dei consumatori costituisce il presupposto per il suo sviluppo. Inoltre, la sostenibilità persegue la qualità ambientale; allo stesso modo il lusso si basa su competenze e capacità produttive distintive. Il lusso sostenibile richiede qualità produttiva come condizione che impatta sulla sua esclusività. Infine, il rigore è proprio sia della sostenibilità che del lusso. La sostenibilità ricerca la conservazione di un ambiente governato da leggi naturali. Anche la sostenibilità dell'offerta di lusso è basata su delle regole; la sua creazione coinvolge organizzazioni che seguono comportamenti organizzativi specifici e codificati. Il lusso sostenibile presuppone principi comuni durevoli all'interno della supply chain al fine di alimentare una mentalità convergente nella generazione di positivi livelli di performance. Facendo leva sui risultati prodotti dall'esperienza toscana oggetto di analisi in questo paper, è nostra intenzione continuare nella nostra ricerca, che presenta al momento ancora limiti di estensione (un unico caso) e di profondità (esperienza ancora agli inizi che dovrà essere monitorata nel tempo). In particolare vorremo confrontare esperienze simili per approfondire l'analisi sia del rapporto tra concetti di sostenibilità e di lusso che tra modelli di business sottostanti. Cercheremo così di colmare i limiti del presente lavoro che analizza un solo caso, seppure emblematico, di filiera in cui si combinano sostenibilità ed esclusività senza proporre confronti tra modelli di filiera e quindi tra combinazioni di lusso sostenibile, processi organizzativi e performance.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, M.W., Walker, K.L., Brady R. (2012), Sustainability Discourse with a Supply Chain Relationship: Mapping Convergence and Divergence, *Journal of Business Communication* 49 (3): 210-236.
- Aragón-Correa J.A., Sharma S. (2003), A contingent resource-based view of proactive environmental strategy, *Academy of Management Journal*, vol. 28, n. 1, pp. 71-88.
- Banathy, H. B. (1996), *Designing social systems in a changing world*. New York: Plenum Press.
- Barnes L., Lea-Greenwood G. (2006), Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda", *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 10.
- Carù, A., Cova, B. (2011), *Marketing e competenze del consumatore*, Egea, Milano.
- Cheng, M. J., Simmons, J. E. L. (1994), Traceability in manufacturing systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(10), 4-16.
- Choi, T.M. (2011), *Fashion supply chain management: industry and business analysis*, IGI Global, Hersey PA.
- Cronin J.J., Smith J.S., Gleim M.R., Ramirez E., Martinez J.D. (2011), Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, pp. 158-174.
- de Brito M.P., Carbone V., Blanquart C.M. (2008), Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: organisation and performance, *International Journal of Production Economics*, 114(2), 534-553.
- Drumwright M.E. (1994), Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criterion, *Journal of Marketing*, vol. 58, July, pp. 1-19.

- Guercini, S. (2004), Developing the researcher-manager interface in the case analysis process, *Management Decision*, 42 (3/4): 464-72.
- Guercini, S., Ranfagni S. (2012), Social and Green Sustainability and the Italian Mediterranean Fashion Brands, EUROMED Congress Marseille, (28-29 June): 1-15.
- Guercini S., Ranfagni S. (2013), Sustainability and luxury: the Italian case of a supply chain based on native wools, *Journal of Corporate Citizenship*, (forthcoming).
- Guercini S., Woodside A.G. (2012), A strategic supply chain approach: consortium marketing in the Italian leatherwear industry, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30 Iss: 7 pp. 700 – 716.
- Guercini S., Runfola A. (2009), The integration between marketing and purchasing in the traceability process. *Industrial Marketing Management*, vol. 38, n. 8; p. 883-891.
- Håkansson H., Ford D., Gadde L.-E., Snehota I., Waluszewski A. (2009), *Business in Networks*, John Wiley & Sons.
- Håkansson H., Snehota I. (1995), *Developing relationships in business networks*, Routledge, London.
- Hazen B.T., Cegielski C., Hanna J.B. (2011), Diffusion of green supply chain management. Examining perceived quality of green reverse logistics, *The International Journal of Logistics Management*, vol.22, n.3, pp. 373-389.
- Hong P., Kwon H., Roh J.J. (2009), Implementation of strategic green orientation in supply chain, *European Journal of Innovation Management*, vol.12, n.4, pp. 512-532.
- Jones P., Clarke-Hill C., Comfort D. (2008), Marketing and sustainability, *Marketing Intelligence & Planning*, vol.26, n.2, pp. 123-130.
- Jones R. (2002), *The apparel industry*, Blackwell, London.
- Kapferer, J.N. (2012), All That Glitters is not Green: the Challenge of Sustainable Luxury, *The European Business Review* november, www.europeanbusinessreview.com.
- Meyer, C. (2004), La traçabilité des textiles est un marché d'avenir, *Journal du Textile*, n. 1798, 5–12 Juillet, p. 43.
- Miles, R., G. Miles, C. Snow, K. Blomquist, Rocha H. (2009), *Business Models, Organizational Forms, and Managerial Values*. Working paper, University of Berkeley, Haas School of Business.
- Pinto D.C. (2011), Green consumer values: how do personal values influence environmentally responsible water consumption?, *International Journal of Consumer Studies*; Mar2011, Vol. 35 Issue 2, pp.122-131.
- Ritzer G. (1999), *Enchanting and disenchanted world: revolutionizing the means of consumption*, Thousand Oaks, Pine Forge Press, traduzione italiana (2000) *La religione dei consumi. Cattedrali, pellegrinaggi e riti dell'iperconsumismo*, Il Mulino, Bologna.
- Spradley, J.P (1979), *The ethnographic interview*, (USA:Wadsworth).
- Srivastava S.K. (2007), Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review, *International Journal of Management Reviews*, vol.9, n.1, pp. 53-80.
- Taplin, I. (2013), *Who is to blame? A re-examination of Fast Fashion after the 2013 factory disaster in Bangladesh*, working paper, Wake Forest University, NC.

- Teece, D.J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning* 43 (2-3): 172-194.
- Thompson CJ, Rindfleisch A, Zeynep A. (2006), Emotional branding and the strategic value of the doppelganger brand image, *Journal of Marketing*, **70** (1): 50-64.
- Van Maanen J. (1979), *Qualitative Methodology*, Thousand Oaks, CA:Sage.