

# MODELLI DI BUSINESS EMERGENTI NELLA MODA SOSTENIBILE: L'INNOVAZIONE NEL CASO DI UN'ORGANIZZAZIONE NONPROFIT

*di Andrea Runfola, Marina Gigliotti, Antonio Picciotti*

## **Abstract**

---

*This article addresses the dynamics of sustainable fashion from an original perspective, that of a nonprofit organization with entrepreneurial orientation. Combining circular economy, through the re-use of stock of fabrics, and social activities, such as the employment of disadvantaged people, the organization is able to propose fashion items that are sold in traditional fashion retail channels. The article investigates the main components of the business model, pointing out implications emerging from the hybrid nature of the company and the relationships with profit firms. Based on the discussion of four main elements that characterize the business model, the article highlights the emerging opportunities in the fashion system, for actors such as the nonprofit organization analyzed, to be a focal actor in innovative proposals, which considers sustainability as a main driver of value offered to the market.*

---

**Keywords:** *Fashion; Sustainability; Hybrid Organization*

*Data ricezione: 07/08/2019*

*Data accettazione: 11/12/2019*

---

\*Pur condividendo la responsabilità di quanto scritto, Andrea Runfola ha redatto i paragrafi 1 e 2; Marina Gigliotti i paragrafi 3, 4 e 5; Antonio Picciotti il paragrafo 6.

*Rivista Piccola Impresa/Small Business - n. 3, anno 2019    Codice ISSN 0394-7947    doi: 10.14596/pisb.358*

## **1. Introduzione**

Questo articolo indaga un tema che è ormai divenuto centrale negli studi di management, ovvero la sostenibilità d'impresa. La sostenibilità come è noto può essere definita come il tentativo di considerare congiuntamente le dimensioni economiche, sociali ed ambientali, in modo da rispondere ad esigenze attuali dell'impresa senza compromettere il futuro per le nuove generazioni (Li *et al.* 2014; Wang *et al.* 2019). In questo articolo si propone una chiave di lettura delle tematiche della sostenibilità con riferimento al sistema moda, evidenziando un punto di vista innovativo, quello delle organizzazioni nonprofit che competono sul mercato con organizzazioni for profit, attraverso l'offerta di un prodotto di moda etico. Il sistema moda, infatti, è ormai da più di un decennio interessato dalla urgente necessità di rispondere a requisiti di sostenibilità, sia per l'impatto in termini sociali che per la dimensione ambientale connessa ai propri processi produttivi (Joergens 2006; Beard 2008; Krurana e Ricchetti 2015; Han *et al.*, 2017). Ciò anche in seguito alla diffusione delle logiche del fast fashion all'interno della filiera tessile-abbigliamento (Jang *et al.*, 2012; Runfola e Guercini, 2013) ed alla rilevanza delle tematiche della convenienza nei mercati di massa della moda (Lueg *et al.*, 2015). In linea generale, nel corso degli ultimi anni, il sistema moda ha visto crescere attività e progetti di Corporate Social Responsibility (CSR) implementati da grandi player (Wang *et al.*, 2019) che, a partire da tematiche inerenti le supply chain (De Brito *et al.*, 2008), arrivano anche a coinvolgere il design delle collezioni. Inoltre, si è assistito alla nascita e allo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali profit che cercano di fare leva sulle dimensioni della sostenibilità come elemento caratterizzante della propria offerta, come ad esempio imprese che propongono modelli innovativi in tema di riciclo/ riuso dei prodotti moda piuttosto che l'utilizzo di nuovi materiali biologici (Di Benedetto, 2017; Todeschini *et al.*, 2017). Si tratta a ben vedere di una tematica rilevante anche tenendo conto delle opportunità che la sostenibilità propone per la crescita di piccole e medie imprese (pmi), come evidenziato ad esempio dalla letteratura che affronta il tema del potenziale trade-off tra ottica imprenditoriale e sostenibilità (DiVito e Bohnsack, 2017). Pertanto, comprendere come le pmi possano crescere attraverso l'offerta di prodotti sostenibili rappresenta un tema di rilievo e che si ricollega anche alla generale attenzione verso l'implementazione di nuovi orientamenti strategici da parte delle pmi nel sistema moda (Guercini e Runfola, 2016).

Questo articolo si inserisce all'interno del crescente dibattito sulla sostenibilità del sistema moda, proponendo però una visione originale, dato che affronta il caso delle organizzazioni nonprofit che presentano sul mass market collezioni di moda etica. Infatti, un ambito emergente del dibattito in letteratura evidenzia la crescente apertura dell'organizzazione nonprofit

verso mondi profit. In particolare, tra le organizzazioni nonprofit, queste dinamiche di cambiamento hanno riguardato le imprese sociali che, al fine di perseguire i propri obiettivi di natura sociale, si avvalgono sempre più frequentemente di strumenti e modalità manageriali tipiche del mondo profit (Lee e Battilana, 2013). La letteratura, infatti, evidenzia l'emergere delle cosiddette *hybrid organization* (Smith *et al.*, 2013), di cui l'impresa sociale rappresenta un caso emblematico.

Tenendo conto di ciò, il presente articolo intende rispondere alla seguente domanda: quali elementi caratterizzanti supportano il modello di business dell'organizzazione nonprofit nella competizione con imprese for profit nella moda sostenibile?

Per rispondere a tale domanda di ricerca l'articolo propone un'investigazione empirica basata sul caso di una pmi sociale innovativa, Quid Impresa Sociale. L'impresa sociale si caratterizza per l'offerta di una propria proposta di moda sostenibile che integra sia elementi di economia circolare nei processi di fornitura a monte che aspetti di socialità nella produzione. L'impresa colloca poi i suoi prodotti nel fashion retail attraverso propri punti vendita e collaborazioni con attori profit. In considerazione di ciò l'articolo è strutturato come segue. Nel paragrafo 2 si presentano alcuni elementi con riferimento alla letteratura che affronta le tematiche di sostenibilità nella moda. Nel paragrafo 3 si descrivono le dinamiche e le problematiche relative all'apertura delle imprese nonprofit al mercato. Il paragrafo 4 presenta la metodologia seguita per la costruzione del caso che è presentato nel paragrafo 5. Il paragrafo 6 propone la discussione del caso e le implicazioni teoriche e manageriali del paper.

## **2. Sostenibilità nel sistema moda: evoluzione, modelli di business e nuove esperienze**

Come è noto, la sostenibilità nel sistema moda è oggetto di un crescente interesse, sia nel dibattito accademico che nel mondo empirico, dato che viene posto in evidenza l'impatto del comparto sia sulla dimensione ambientale che sociale. In particolare, il tema ha avuto ancora maggiore attenzione in conseguenza della diffusione delle logiche del fast fashion all'interno della filiera (Runfola e Guercini, 2013; Li *et al.*, 2014). Infatti, da più parti viene evidenziato come la crescita di modelli di moda rapida a livello globale, con un'enfasi sulle tematiche di convenienza, abbia reso ancora più pressante rispondere a requisiti di sostenibilità, rimarcando, ad esempio, lo sfruttamento di risorse naturali (come l'acqua) o l'uso di prodotti chimici nei processi produttivi. In più, alcuni autori evidenziano come la spinta del fast fashion verso collezioni con un frequente ricambio da parte del consumatore abbia generato indubbi problemi anche in termini di waste management (Goworek *et al.*, 2018) e quindi portato alcune imprese ad

una riflessione in merito alla longevità del capo di abbigliamento fin dal momento della sua ideazione. Al contempo, vi è una crescente attenzione alla dimensione sociale che segue a processi di offshoring a livello globale (Phau *et al.*, 2015), con una richiesta di maggiore rigore nelle politiche di outsourcing, come è evidente, ad esempio, nella risposta di alcuni marchi internazionali nelle politiche di sourcing in seguito all'incidente del Rana Plaza a Dacca in Bangladesh (Taplin, 2014). Ma non è solo il fenomeno del fast fashion ad essere interessato dalla dimensione della sostenibilità, dato che in generale viene evidenziato come l'intero sistema moda, in virtù delle caratteristiche intrinseche dei suoi processi produttivi, necessita di una costante riflessione (Pedersen e Andersen, 2015). In questo senso, anche le imprese del lusso non sono esenti dalla necessità di sviluppare e considerare la sostenibilità come uno dei driver della loro offerta (Kapferer e Michaut-Denizeau, 2014; Arrigo 2018; Karaosman *et al.*, 2018). Ad esempio, ha suscitato contrarietà la pratica di alcune imprese del lusso di distruggere i capi di abbigliamento rimasti invenduti (Pambianco, 2018).

È quindi evidente come le tematiche della sostenibilità assumano ormai una rilevanza cruciale per il sistema moda e possano anche rappresentare fonte di innovazione dei modelli di business delle imprese. La letteratura mette in evidenza infatti la nascita di "niche 'sustainable fashion' firms" (DiVito e Bohnsack, 2017, p. 572), ovvero la gemmazione di una eterogenea serie di iniziative imprenditoriali che fanno della sostenibilità l'elemento centrale del valore offerto. Come è noto il modello di business è un tema centrale degli studi di management (Teece, 2010). Esso è in linea generale concepito come la capacità dell'impresa di fornire valore al mercato e come tale valore viene tradotto in profitti (Teece, 2010). Molti autori ne hanno approfondito la concettualizzazione (Baden-Fuller e Mangematin, 2013). Tra questi vi sono contributi che si soffermano su come la proposta di valore possa essere riferita sia alle risorse ed alle competenze possedute dall'impresa sia alle relazioni che essa instaura con terzi (Demil e Lecocq, 2010). In particolare, la generazione di valore nell'ottica di co-creazione con altri soggetti (Meqdadi *et al.*, 2012; Maticena e Del Baldo, 2009; Pencarelli *et al.* 2018) è particolarmente rilevante nel caso della sostenibilità, dato che essa può rappresentare un terreno di condivisione tra l'impresa ed altri stakeholder al fine di generare nuove proposte di valore. In letteratura è altresì crescente l'attenzione su come la sostenibilità possa impattare la tematica del modello di business (Bocken *et al.*, 2019).

In un recente contributo teso a sistematizzare le modalità con le quali la moda può affrontare la sostenibilità, Todeschini *et al.* (2017), sulla base di una review sistematica della letteratura, evidenziano una serie di macro-tendenze che possono essere considerate come base per l'innovazione dei modelli di business nel sistema moda e che sono sintetizzabili nelle seguenti: a) una maggiore attenzione del consumatore di moda verso i temi

della sostenibilità; b) la rilevanza del concetto di economia circolare per il capo di abbigliamento; c) la diffusione delle pratiche di corporate social responsibility a livello di tutto il sistema moda; d) la condivisione tra consumatori in seguito all'affermazione della sharing economy; e) le opportunità che possono derivare dall'adozione di nuove tecnologie. In sostanza, l'innovazione attraverso la sostenibilità rappresenta un driver di sviluppo d'impresa da tenere in considerazione, dato che il mercato sembra ormai riconoscere questo come una potenziale fonte di valore. In linea generale, viene evidenziato come vi sia da parte del consumatore, specialmente nelle nuove generazioni (Hill e Lee, 2012), una maggiore attenzione verso i temi della sostenibilità, dato che la dimensione etica del brand diviene anche per molti un aspetto di brand commitment e su cui rispecchiare la propria personalità (Das *et al.*, 2019). In più, si sottolinea come vi sia una richiesta di un maggiore ruolo dei consumatori, dando la possibilità all'acquirente di spostare l'attenzione e partecipare nelle fasi di ideazione e produzione del prodotto (Hirscher *et al.*, 2018). Vi sono poi consumatori che sembrano apprezzare tematiche come lo "slow fashion" (Pookulangara e Shephard, 2013) che, analogamente al caso del movimento "slow" nei prodotti alimentari, promuove "ethical conduct, reduced fashion production and purchasing quality over quantity clothing" (Henninger *et al.*, 2016, p. 401). Ancorché la sostenibilità sia un tema pervasivo a livello di consumo, permane, tuttavia, come segnalato in alcuni contributi in letteratura, un sostanziale divario tra l'apprezzamento verso brand sostenibili nella moda ed il reale comportamento di acquisto (Chan e Wong, 2012; Magnuson *et al.* 2017). Ad ogni modo, in risposta a queste richieste di sostenibilità, emerge la necessità di ripensare il modello di business aziendale (Pedersen *et al.*, 2018).

Con riferimento al sistema moda, Di Benedetto (2017) sottolinea come la sostenibilità debba rappresentare una componente centrale del modello di business delle imprese. È ovvio che si tratta di aspetti che hanno un impatto sulla dimensione economica, dato che è rinvenibile una latente contrapposizione tra obiettivi economici di performance e orientamento alla sostenibilità (DiVito e Bohnsack, 2017). Questo aspetto, ad esempio, è evidente negli studi che analizzano come la trasparenza nelle pratiche di CSR possa incidere sulle performance economico-finanziarie (Kozlowski *et al.*, 2015). Ne segue che la diffusione della sostenibilità avviene a diversi livelli e con diverse pratiche nelle imprese del fashion. Tra le pratiche di sostenibilità, vi sono crescenti esperienze che riguardano l'assortimento proposto. Tra queste, alcuni grandi player, come ad esempio le grandi imprese del fast fashion, hanno sviluppato e prodotto sustainable collections (Moretto *et al.*, 2018), con l'integrazione nell'offerta aziendale di collezioni realizzate con nuovi materiali, con materiali biologici o con materie certificate fair trade (Shen *et al.*, 2012). In linea generale, nel sistema moda si assiste a processi di estensione del brand su collezioni sostenibili che cercano soprattutto

apprezzamento dalle nuove generazioni (Hill e Lee, 2015). Vi sono poi imprese che, seguendo i principi dell'economia circolare, hanno incrementato l'utilizzo di prodotti riciclati o hanno iniziato la raccolta di capi usati nei loro punti vendita. Inoltre, l'esperienza empirica mette in evidenza il caso di imprese che hanno progettato il loro intero modello di business per raggiungere la sostenibilità. È il noto caso di Stella McCartney, la designer di lusso considerata tra i leader mondiali di sostenibilità tra i marchi di moda (Di Benedetto 2017). Allo stesso modo, ci sono organizzazioni del mondo nonprofit che propongono marchi di moda sviluppando modelli di business che seguono i principi etici lungo l'intera catena del valore, come il brand People Tree che aderisce ai principi della World Fair Trade Organization (WFTO). In questo ambito si collocano le iniziative e le sperimentazioni da parte di organizzazioni nonprofit (Lee, 2012), in particolare da parte di imprese sociali, oggetto di diretto interesse del presente articolo. Si tratta di un ambito di rilievo che ha ricevuto scarsa attenzione nella letteratura di marketing ma che propone rilevanti implicazioni teoriche e manageriali, vista la necessità di comprendere come una organizzazione nonprofit possa competere con efficacia con imprese profit in un mondo altamente complesso e competitivo come il sistema moda.

### **3. Organizzazioni nonprofit e apertura al mercato**

La letteratura di management non sembra aver analizzato, nello specifico, il caso di organizzazioni nonprofit che operano nel settore fashion. Una ricerca preliminare nella banca dati Scopus, realizzata utilizzando le parole chiave "nonprofit" AND "fashion" nella sezione "Article title, Abstract, Keywords" nell'ambito "Business", non ha restituito, infatti, risultati coerenti con quanto analizzato nel presente articolo. Nonostante non esistano, ad oggi, studi che possano offrire un riferimento specifico nella letteratura di management, si andrà a ricondurre la fattispecie analizzata all'interno di un fenomeno più ampio: l'apertura al mercato delle organizzazioni nonprofit e il loro competere, quindi, anche con imprese avente natura profit in vari settori economici. In particolar modo, tale crescente orientamento al mercato ha investito, negli ultimi anni, soprattutto quella tipologia di organizzazione nonprofit che, per sua natura, presenta una vocazione imprenditoriale. Si tratta dell'impresa sociale che *"svolge attività produttive secondo criteri imprenditoriali (...), ma che persegue, a differenza delle imprese convenzionali, una esplicita finalità sociale che si traduce nella produzione di benefici diretti a favore di una intera comunità o di soggetti svantaggiati"* (Borzaga, 2009). L'impresa sociale presenta quindi una duplice finalità che la rende uno degli esempi più evidenti di hybrid organization, avendo internamente caratteri sia delle organizzazioni nonprofit che delle imprese

profit (Battilana e Lee, 2014). L'impresa sociale, infatti, persegue una missione sociale mediante la realizzazione di attività commerciali e, quindi, seguendo una logica imprenditoriale tipica del mondo profit (Lee e Battilana, 2013), "*blurring the boundaries between non-profit and profit*" (Dart, 2004). Proprio per la realizzazione di questa duplice missione, gran parte della letteratura manageriale si è soffermata su come l'impresa sociale riesca a perseguire simultaneamente entrambi gli obiettivi (Austin *et al.*, 2006) che presentano inevitabilmente caratteri di conflittualità (Pache e Santos, 2013). L'unione di connotazioni sociali e di quelle derivanti da un orientamento al mercato genera, infatti, tensioni che possono impattare in modo rilevante sulla gestione dell'impresa stessa e sui suoi risultati (Doherty *et al.*, 2014).

Smith *et al.*, (2013) nella loro review relativa alle tensioni che l'impresa sociale, vista come hybrid organization, può essere chiamata a fronteggiare, individuano quattro distinte categorie. La prima è relativa alle "*performing tension*", che sono legate alla definizione delle performance nel momento in cui vengono perseguite missioni differenti. Questo può frequentemente generare un trade-off tra le performance sociali legate ai risultati dell'attività nei confronti dei beneficiari e le performance commerciali e finanziarie (Ebrahim *et al.*, 2014). Ciò rende complessa anche la definizione delle metriche per la corretta misurazione delle performance stesse dell'impresa (Bagnoli e Megali, 2011).

La seconda riguarda le "*learning tension*", che Smith *et al.* (2013) individuano essere legate in primis al diverso orizzonte temporale dell'attività sociale (i cui risultati sono apprezzabili nel lungo periodo) e di quella di business (che richiede il raggiungimento di risultati a più breve termine). Oltre a ciò, gli autori rilevano come anche le dinamiche di crescita possono avere un impatto differente sulle due "anime" dell'impresa sociale. Mentre un'organizzazione più grande e strutturata potrebbe portare benefici alle performance economiche e finanziarie, la missione sociale potrebbe risentire negativamente, in termini di efficacia, della crescita eccessiva dell'organizzazione (Defourny e Nyssens, 2010).

La terza è relativa alle "*organizing tension*" che sorgono con riferimento proprio all'aspetto organizzativo interno e alla gestione delle risorse umane. Smith *et al.* (2013) evidenziano come, in molti casi, le tensioni nascano nell'individuazione dei profili e delle caratteristiche delle risorse umane da impiegare all'interno dell'impresa. Da un lato, l'impresa sociale dovrebbe assumere risorse che abbiano le competenze per poter essere di supporto ai beneficiari dell'attività sociale svolta o, addirittura, assumere i beneficiari stessi (ad esempio nel caso in cui l'attività riguardi l'impiego di persone svantaggiate). Dall'altro lato, vista anche la natura imprenditoriale dell'impresa sociale, è particolarmente rilevante l'acquisizione e lo sviluppo di nuove competenze manageriali, di marketing e produttive interne (Picciotti, 2017).

La quarta riguarda le “*belonging tension*”. Si tratta di un tema particolarmente dibattuto, relativo all'identità dell'impresa sociale che, vista la duplice logica che la anima, potrebbe condurre ad un'immagine sfocata e, a volte, addirittura contrastante (Jay, 2013). La questione della dualità identitaria dell'impresa sociale può avere ripercussioni interne nei confronti delle risorse umane (Battilana e Lee, 2014), in termini di coinvolgimento e riconoscimento nei valori propri dell'impresa. Allo stesso modo, anche l'immagine che l'impresa ha al suo esterno potrebbe risentire della duplice natura delle attività svolte, operando sia come organizzazione che porta benefici alle persone che vivono situazioni di svantaggio economico e sociale, sia come un attore economico che opera nel mercato seguendo le sue regole competitive. Tutto ciò comporta necessariamente un aggravio per l'impresa sociale nelle strategie legate all'ottenimento di legittimazione da parte di differenti stakeholders aventi aspettative divergenti (Ebrahim *et al.*, 2014).

Alle tipiche tensioni e trade-off che possono riguardare tutte le imprese sembra, quindi, che per le hybrid organization (ed in particolare, nel caso qui analizzato, le social enterprise) si aggiungano delle ulteriori sfide da gestire derivanti proprio dalla natura duale dell'attività svolta. Alcuni contributi nella letteratura esistente hanno tentato di comprendere come le imprese sociali riescano a gestire internamente tali tensioni. In un recente studio Siegner *et al.* (2018) evidenziano come la letteratura individui, essenzialmente, nella separazione e nell'integrazione le due vie utilizzate per fronteggiare le tensioni derivanti dalla contrapposizione delle due attività svolte congiuntamente. Come gli autori sintetizzano, la separazione consiste nel gestire distintamente le due tipologie di attività, sia da un punto di vista temporale che strutturale (Smith *et al.*, 2013; Battilana *et al.*, 2015), mentre l'integrazione prevede l'individuazione di strategie che contemporaneamente soddisfino entrambi gli obiettivi (Smith *et al.*, 2013; Battilana *et al.*, 2015).

Considerando la letteratura esistente, gli studi fin qui realizzati tentano di studiare la doppia anima dell'impresa sociale senza particolare riferimento al settore in cui esse operano. Si ritiene che comprendere come le imprese sociali riescano a gestire i propri trade-off operando in un ambiente altamente competitivo come quello tipico del settore fashion (come evidenziato nella sezione precedente), possa fornire nuovi e interessanti riscontri teorici su come tali imprese siano in grado di operare efficacemente nel mercato in un'ottica di sviluppo sostenibile (Picciotti, 2017).



#### **4. Metodologia della ricerca**

Questo articolo investiga il tema dell'offerta da parte di imprese sociali di moda sostenibile nei mercati profit, attraverso l'approccio del case study (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Questo metodo è particolarmente adatto allo scopo di questo articolo, dato che consente di indagare in profondità un fenomeno nuovo e complesso (Stake, 1995). In particolare, l'impresa identificata come caso da approfondire ed analizzare è Quid Impresa Sociale (da ora anche Quid) che rappresenta un esempio di piccola e media impresa sociale operante nel settore della moda etica, particolarmente significativa nel contesto economico italiano.

Con riferimento al metodo utilizzato per la realizzazione del case study, sono stati seguiti alcuni step consecutivi relativi all'individuazione dell'impresa oggetto di studio, alla raccolta dei dati e alla codifica delle informazioni raccolte.

La prima fase ha riguardato l'identificazione dell'impresa oggetto di studio, al fine di poter indagare una realtà rappresentativa del fashion sostenibile e che permettesse di comprendere in pieno gli elementi, anche innovativi, alla base del business model e della creazione del valore proposto. Tale fase è stata condotta tramite una serie di interviste realizzate a opinion leader provenienti da associazioni di categoria o imprenditoria sociale e nonprofit. Quid impresa sociale è risultata essere una delle realtà maggiormente rappresentative del fenomeno analizzato secondo l'opinione dei referenti intervistati in questa prima fase. Sulla base di ciò, si è proceduto ad un contatto con l'impresa. Una volta contattata, l'impresa ha fornito la sua disponibilità a partecipare allo studio.

La seconda fase della ricerca è stata quella relativa al data gathering. La raccolta dei dati è stata, innanzitutto, realizzata tramite fonti secondarie interne ed esterne all'impresa, individuando tutte le informazioni utili per una prima comprensione di tale realtà imprenditoriale. Oltre alla consultazione del materiale disponibile sul sito internet e sui social aziendali (comunicazioni, report, interviste), sono stati analizzati anche tutti gli articoli giornalistici apparsi sulla stampa locale, nazionale ed internazionale. La principale fonte dei dati raccolti è comunque rappresentata dal contatto diretto con l'impresa. In particolare, sono state realizzate tre interviste in profondità semi-strutturate con il responsabile e i referenti dell'area relazioni istituzionali, indicati dal vertice aziendale. Le interviste sono state condotte in presenza di tutti gli autori del presente lavoro e sono state registrate per facilitarne, in una fase successiva, la comprensione e la corretta interpretazione. Le interviste hanno riguardato vaste tematiche necessarie per comprendere il business model dell'azienda, andando a trattare la fase di avvio e costituzione (motivazioni, mission e vision originarie, modalità operative di inizio attività); i rapporti a monte della filiera (evoluzione del-

le relazioni con i fornitori, tipologie di relazioni intraprese a monte, analisi approfondita delle relazioni più significative); i rapporti a valle della filiera (gestione dei canali distributivi, cambiamenti nel tempo delle relazioni con i clienti commerciali e finali, strategie e aspetti operativi delle relazioni con i clienti, approfondimento relativo alle relazioni più rilevanti); lo sviluppo di prodotti e le operations (strategie inerenti le innovazioni di prodotto, gestione operativa della produzione, gestione della logistica); l'organizzazione interna e gestione delle risorse umane (acquisizione e sviluppo delle competenze, recruitment, commitment, valorizzazione delle risorse umane interne). Infine, il rapporto con l'impresa ha riguardato anche contatti informali necessari per validare di volta in volta le informazioni ottenute e le prime interpretazioni dei dati.

La terza fase ha riguardato la codifica e l'interpretazione dei dati raccolti. Dopo ciascuna intervista tutti gli autori hanno provveduto ad analizzare le informazioni ottenute, al fine di garantire una *investigator triangulation* (Denzin 1970), permettendo così una più completa e corretta interpretazione dei fenomeni esposti dal management intervistato. Le analisi così realizzate hanno rappresentato il punto di partenza per le interviste successive, volte ad approfondire, di volta in volta, determinate tematiche o a chiarire eventuali dubbi del gruppo di ricerca. Una volta raccolti tutti i dati necessari per la realizzazione e comprensione del caso, si è provveduto all'analisi ed interpretazione finale. Ciascun autore ha individuato, dapprima in modo autonomo, le questioni chiave emerse dalle informazioni raccolte nelle fasi precedenti. Successivamente, gli autori hanno discusso congiuntamente la loro interpretazione in relazione agli obiettivi della ricerca. Si è pervenuti, infine, ad una condivisione delle implicazioni derivanti dal caso analizzato che vengono espone nelle parti che seguono.

## **5. Il caso di Quid Impresa Sociale**

### *5.1 Introduzione al caso*

Quid è un'impresa sociale operante nel settore moda etica e fondata a Verona nel 2013, su idea di cinque giovani neolaureati interessati alle tematiche della sostenibilità sociale ed ambientale. L'impresa è stata costituita sottoforma di cooperativa sociale di tipo B, avente come finalità l'inserimento lavorativo di lavoratori svantaggiati. Nel 2018 i lavoratori svantaggiati dell'impresa rappresentano circa il 60% degli 85 dipendenti totali. Le principali categorie di lavoratori svantaggiati inserite sono rappresentate da ragazze-madri, rifugiati, donne con un passato di detenzione e donne sottratte alla tratta di esseri umani e allo sfruttamento sessuale. L'impresa presenta un livello assolutamente marginale di lavoro volontario, differen-

temente dalla maggior parte delle organizzazioni nonprofit. Solo raramente alcuni professionisti forniscono consulenza o supporto "pro bono" per specifiche attività ad hoc, come nel caso di una fashion stylist che due volte all'anno cura gratuitamente per Quid la direzione del servizio fotografico per la realizzazione del catalogo. Con riferimento all'attività svolta, la cooperativa opera nel settore moda producendo articoli di abbigliamento e alcuni accessori in tessuto. I capi prodotti rientrano nell'ambito della moda etica, sia perché sono realizzati da donne svantaggiate che in tal modo vengono reinserite nel mercato del lavoro, sia perché il tessuto utilizzato deriva da rimanenze di produzione di imprese della moda. L'impresa permette quindi la restituzione dell'utilità a materiali considerati altrimenti come scarto, coerentemente ad una visione di economia circolare.

Nonostante l'impresa sia di recente costituzione, il modello di business adottato non ha garantito solo sostenibilità sociale ed ambientale ma anche risultati economici positivi. Nel primo caso la cooperativa ha infatti ottenuto premi e riconoscimenti a livello nazionale e internazionale quali il Premio europeo per l'innovazione sociale nel 2014 (tra 1.250 progetti presentati), l'ottenimento del riconoscimento europeo "Civil society prize" nel 2017, la premiazione come Lighthouse Activity nella categoria "Women for Results" di Momentum for Change delle Nazioni Unite e la vittoria della fondatrice Anna Fiscale dell'"Italian Woman Entrepreneur Of The Year 2019". Nel caso dei risultati economici e commerciali, il percorso di crescita che è stato avviato è rappresentato dal fatto che la cooperativa è passata da 90.000 euro di fatturato e 5 dipendenti nell'anno 2013 a quasi 3 milioni di fatturato e 128 dipendenti nell'anno 2018.

## *5.2 Le relazioni di fornitura di Quid Impresa Sociale*

Per comprendere le relazioni di fornitura che Quid instaura è necessario dapprima evidenziare le tipologie di attività realizzate. La cooperativa svolge la gran parte del processo produttivo internamente, realizzando le fasi di design, prototipazione, confezionamento, controllo qualità, stiro, etichettatura, imbustaggio e distribuzione. L'unica fase produttiva che viene esternalizzata è quella del taglio.

La principale attività di fornitura risulta quindi rivolta all'ottenimento di tessuti. Come anticipato, Quid ha fatto di questa attività una peculiarità del proprio modello di business, in una logica di sostenibilità ambientale dei propri prodotti nonché di sostenibilità economica dell'intera filiera. Il tessuto utilizzato nel processo produttivo è infatti quello considerato "di rimanenza" per le aziende del settore moda tradizionali, in quanto, ad esempio, di metratura troppo contenuta per poter entrare nei processi produttivi. Il tessuto che la cooperativa utilizza è frutto di donazione o, in alcuni casi, di vendita a prezzo di stock delle rimanenze di imprese

(generalmente for-profit) del settore tessile-abbigliamento "Made in Italy". Attualmente l'impresa collabora con 38 fornitori di tessuti ma anche di bottoni, cerniere e complementi simili che sono perlopiù localizzati nei distretti di Prato, Como e Vicenza. In questo modo, la cooperativa è in grado di utilizzare tessuti di alta qualità che andrebbero distrutti o sarebbero comunque inutilizzati.

Dalla sua fondazione ad oggi Quid ha instaurato questa tipologia di fornitura con un numero crescente di imprese del settore tessile-abbigliamento, riuscendo così a vedere garantita una sempre maggiore stabilità delle forniture. Tale stabilità è stata resa possibile anche dalla scarsa presenza di rapporti spot e circostanziali e dalla formalizzazione, in alcuni casi, di accordi di lungo termine. A titolo di esempio, si consideri la sottoscrizione di un contratto pluriennale con un noto brand internazionale del lusso che ha previsto una prima fornitura gratuita di 30.000 metri di stoffe e una fornitura all'anno per i periodi successivi.

La costanza dei rapporti, soprattutto con alcune imprese del settore tessile-abbigliamento di grandi dimensioni, ha inoltre permesso all'impresa di mettere in atto un processo di apprendimento volto alla comprensione delle dinamiche e tempistiche produttive interne del fornitore. Ciò ha determinato anche una facilitazione negli scambi interni alle singole relazioni, grazie a mutui adattamenti e agevolazioni reciproche. Si pensi, ad esempio, alla necessità di adeguamento progettuale e produttivo che l'impresa deve realizzare nel momento in cui riceve i tessuti gratuiti, generalmente a totale discrezionalità dei fornitori. L'apprendimento reciproco e il continuo scambio di informazioni permettono a Quid di far conoscere le proprie necessità interne e le tipologie di materiali più adatti alle proprie lavorazioni. Un esempio recente di rapporto di collaborazione a monte particolarmente rilevante è quello con una delle principali imprese tessili italiane, con cui è stata instaurata una relazione che prevede la realizzazione di capi di abbigliamento in co-branding, venduti nei punti vendita Quid, e di un'attività di comunicazione congiunta, al fine di rafforzare l'immagine di tale partnership.

### *5.3 La distribuzione dei prodotti e le relazioni con i clienti di Quid Impresa Sociale*

Quid, fin dalla sua fondazione, ha adottato una strategia di distribuzione commerciale orientata a competere nel mercato tradizionale. A differenza di molte organizzazioni nonprofit, questa impresa propone i suoi prodotti tramite i canali tipici delle imprese profit. In quest'ottica, i prodotti realizzati dalla cooperativa vengono principalmente immessi sul mercato tramite due principali canali distributivi.

Il primo è relativo alla commercializzazione dei capi di abbigliamento e degli accessori utilizzando il proprio brand "Progetto Quid" (<https://shop.progettoquid.com/>). Tali prodotti vengono presentati nel mercato

tramite due collezioni all'anno e la distribuzione avviene principalmente mediante cinque punti vendita monomarca gestiti direttamente dalla cooperativa e localizzati nel Nord Italia (Verona, Vicenza, Bologna e Mestre). All'interno del punto vendita sono presenti addetti alle vendite dipendenti della cooperativa e coordinati da due figure manageriali: un retail manager e un district manager. Mentre quest'ultima figura si occupa soprattutto di gestire gli aspetti più operativi del punto vendita (allestimento, riassortimento, comunicazione in-store, ecc.), la figura del retail manager si occupa degli aspetti più strategici della gestione dei punti vendita, tra cui la formazione degli addetti, il rapporto con i consumatori e il coordinamento tra i vari store. Seppur in modo più marginale, i prodotti a brand "Progetto Quid" sono venduti anche tramite il canale online, gestito direttamente dall'impresa, e tramite punti vendita multi-brand indipendenti, specializzati nella vendita di prodotti etici o che propongono in assortimento linee etiche, congiuntamente a quelle tradizionali. In alcuni casi, vengono realizzate varianti esclusive dei prodotti al fine di garantire la differenziazione e ridurre la cannibalizzazione tra canali.

Il secondo canale tramite il quale Quid approccia il mercato è riconducibile a collaborazioni con imprese operanti nel fashion come, ad esempio, la recente collaborazione con una nota stilista internazionale o la più consolidata partnership con uno dei principali gruppi italiani di abbigliamento intimo. Vi sono anche collaborazioni instaurate con attori in altri ambiti quali imprese specializzate nella commercializzazione di prodotti biologici, di prodotti del commercio equosolidale, di cosmesi e delle televendite e vendite on-line. Ogni partnership dà luogo, generalmente ogni anno, alla creazione di un numero limitato di prodotti, venduti con la formula del co-branding tramite la rete di distribuzione del partner (come ad esempio la realizzazione di 100.000 sacchetti in stoffa riutilizzabili per prodotti ortofrutticoli che, nel 2018, sono stati venduti nei punti vendita di una catena distributiva di prodotti biologici). Un ulteriore esempio rilevante è stato, nella stagione invernale 2017/2018, la presenza in assortimento, in quasi tutti i punti vendita di un noto brand di intimo in Italia, di ciabattine da viaggio brandizzate anche con la marca Progetto Quid. In tutto, le imprese partner con cui Quid ha instaurato tali collaborazioni sono oltre dieci.

La costruzione di relazioni durature con partner commerciali di rilievo nel panorama economico italiano ha consentito sia l'accesso a reti di vendita capillari in tutto il territorio nazionale sia una più rapida internalizzazione di conoscenze e competenze. Dalle interviste è emerso come la possibilità, per un'organizzazione così relativamente giovane, di collaborare con imprese consolidate e note a livello nazionale abbia permesso di acquisire competenze relative allo styling, all'esposizione e comunicazione in store e, in generale, alle strategie commerciali e di business, anche grazie alla disponibilità dei partner stessi di condividerle. Come emerso dalle interviste

ste: *“Abbiamo avuto la possibilità, su nostra richiesta, di avere contatti con figure interne al gruppo [...viene citato un brand partner...]. Si tratta di un affiancamento sottoforma di mentorship che ha aiutato molto ad operare efficacemente nel mercato. Ad esempio, quando abbiamo deciso di assumere una district manager, lei ha avuto la possibilità di essere seguita da una tutor interna al gruppo [...viene citato un brand partner...] ed ha passato due settimane a lavorare affiancata a lei e poi ha iniziato a lavorare con noi”.*

Infine, è necessario sottolineare come tali relazioni abbiano comunque rafforzato competenze già in parte esistenti nell'impresa grazie ai percorsi formativi interni e alle precedenti esperienze lavorative del management della cooperativa. I vertici e il middle management dell'organizzazione hanno portato all'interno della cooperativa competenze qualificate sia nel campo del management d'impresa, sia, nello specifico, nel campo del tessile-abbigliamento, avendo alcuni di essi esperienze pregresse in imprese, anche profit, operanti nel settore.

#### *5.4 Il design e la progettazione dei nuovi prodotti di Quid Impresa Sociale*

Il business model adottato dall'impresa e la tipologia di relazioni instaurate sia a monte che a valle generano delle ripercussioni anche in termini di design e progettazione dei nuovi prodotti.

In particolare, le relazioni di fornitura basate sulla donazione dei tessuti comportano necessariamente un ribaltamento delle logiche produttive tradizionali. Come emerso dalle interviste, la cooperativa *“ragiona al contrario rispetto a quello che si fa generalmente”* in un'impresa del settore moda. All'interno della fase di progettazione e design, infatti, la sezione creativa di Quid deve adattarsi ai tessuti disponibili nel momento di ideazione del capo di abbigliamento o accessorio, rendendo tale attività più difficoltosa e soggetta ad evidenti ostacoli. Ciononostante, il numero crescente di fornitori e la crescente stabilità dei rapporti di fornitura hanno garantito l'accesso ad un numero sempre più consistente di tessuti e ad una loro elevata varietà, limitando di molto un vincolo un tempo stringente e quindi la relativa necessità di adattamento. Inoltre, nel corso del tempo si sono andate a consolidare delle forniture storiche che permettono di prevedere, con un basso grado di incertezza, la quantità e qualità di tessuti che ciascun fornitore riuscirà a donare senza, comunque, la necessità che essi derivino dalle produzioni più recenti. In sintesi, quindi *“siamo in grado di realizzare una sorta di incrocio e far sì che si trovi un compromesso tra le esigenze dello stile e le disponibilità del materiale”*. Si consideri, comunque, che, nonostante la totalità dei tessuti sia rappresentata da eccedenze e materiale *“di scarto”* delle imprese fornitrici, solo il 40% è donato e, quindi, soggetto alla piena discrezionalità del fornitore. Il restante 60% è acquistato in base alle esigenze stilistiche e produttive di Quid, ma pur sempre a condizioni economiche vantaggiose.

Un secondo vincolo che l'impresa deve affrontare nella realizzazione di nuovi prodotti è relativa alle referenze realizzate in co-branding con le catene della distribuzione commerciale. I prodotti realizzati attraverso queste collaborazioni cambiano continuamente e sono creati appositamente per l'impresa partner e adeguati al target di consumatori che ad essa si rivolge. Sono quindi il risultato di una collaborazione continua tra i due partner. Generalmente, si parte da un'idea legata ad una necessità dell'impresa partner oppure direttamente da una proposta di Quid. Tutte le fasi della progettazione (valutazione dei materiali e dei colori, realizzazione dei prototipi, analisi dei campioni) sono realizzate internamente alla cooperativa ma per ciascuna di esse c'è solitamente un confronto diretto con il partner. In alcuni casi, può accadere che lo stesso partner sia il fornitore del tessuto, o parte di esso, utilizzato nella realizzazione dei capi o accessori in co-branding. Questo avviene quando il partner è a sua volta un'impresa dell'abbigliamento e ha del materiale residuale rispetto alle sue collezioni. Nonostante tale attività non sia estremamente frequente, Quid la percepisce come positiva soprattutto dal punto di vista simbolico. Come emerso dalle interviste, *"è comunque una modalità che permette di rendere maggiormente l'idea di condivisione"*. In tal modo la relazione è ancora più rafforzata, generando una sorta di *"co-sourcing"*.

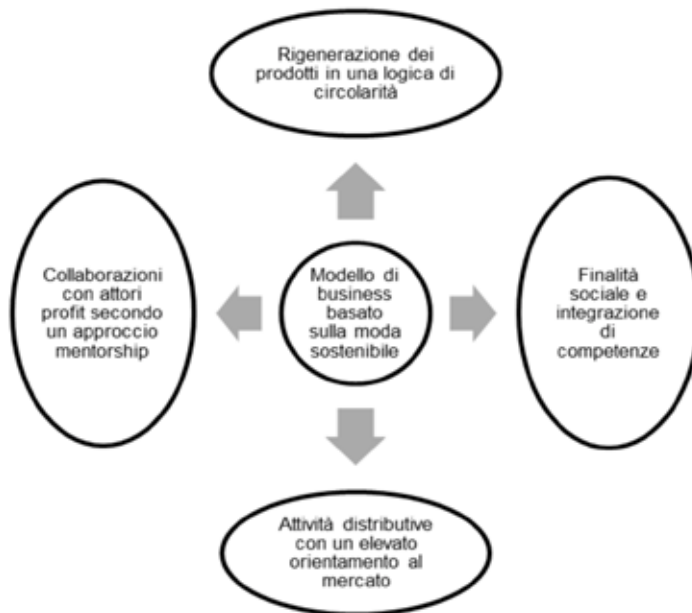
## **6. Discussione ed implicazioni di management**

L'esperienza di Quid apporta significativi elementi di novità al dibattito accademico e alla pratica delle imprese. Le ragioni di una simile rilevanza sono riconducibili al ruolo che viene riconosciuto alle organizzazioni nonprofit nella progettazione e nello sviluppo di autonomi modelli di business, fortemente innovativi ed orientati alla sostenibilità. Finora, nella letteratura scientifica, le organizzazioni nonprofit sono state considerate, prevalentemente, come attori il cui ruolo era quello di supportare le imprese profit nell'implementazione dei loro programmi e delle loro strategie di CSR (Holmes e Moir, 2007; Arenas *et al.*, 2009; Jamali e Keshishian, 2009; Seitanidi e Crane, 2009; Kim *et al.*, 2012;) e questa visione si è diffusa anche nell'ambito del fashion (Azuma e Fernie, 2003; Gupta e Hodges, 2012; Kim e Hall, 2015). In altri termini, gli studi finora condotti hanno delimitato il ruolo di tali organizzazioni, configurandole come *"semplici"* collaboratori, ovvero come soggetti che assumevano una natura strumentale rispetto alla centralità delle imprese profit e che contribuivano solo in modo secondario all'innovazione dei modelli di business. Il caso aziendale che viene proposto mostra, invece, come questi attori e in particolare le imprese sociali, ossia le organizzazioni nonprofit caratterizzate da una matrice e da un orientamento imprenditoriale, possiedano una loro progettualità strategi-

ca, abbiano le capacità e le competenze per predisporre modelli di business originali e considerino la sostenibilità come un elemento in grado di accentuare la loro forza competitiva sul mercato. Diventa allora importante, in un'ottica teorica, comprendere quali sono gli elementi che vengono utilizzati e combinati dall'impresa sociale, nel caso specifico Quid, per generare questa innovazione e pervenire alla costruzione di un modello di business competitivo.

A livello preliminare, è possibile evidenziare che la proposta di valore alla base del modello di business assume una duplice dimensione: intrinseca, relativa ai processi che vengono materialmente svolti per la progettazione e la realizzazione dei prodotti; etica, riferita invece ai principi e ai valori che ispirano e regolano le attività dell'impresa. Il prodotto rappresenta, quindi, la combinazione di queste due dimensioni. In particolare, i risultati che emergono dalla ricerca condotta suggeriscono la rilevanza dei seguenti aspetti.

*Fig. 1 Il modello di business di Quid: alcuni elementi caratterizzanti*



Il primo elemento che deve essere considerato e che ha anche condotto l'impresa ad ottenere una significativa notorietà sul mercato nazionale è costituito dalla peculiare modalità di approvvigionamento dei materiali utilizzati nel processo produttivo. L'aspetto di maggiore innovazione non è rappresentato soltanto dalla donazione di semilavorati tessili da parte



di imprese affermate del made in Italy o dalla collaborazione che l'impresa è riuscita ad instaurare con i propri fornitori profit ma anche e soprattutto dalla natura stessa dei prodotti trasformati: stock di magazzino ed eccedenze di produzione che non avrebbero avuto una vita residua e che sarebbero usciti dal mercato, ma che vengono impiegati, in una logica di riuso e di riciclo, per realizzare nuove collezioni di abbigliamento. Si tratta, pertanto, di un'esperienza non solo orientata alla sostenibilità ambientale ma che fa dei principi e delle pratiche dell'economia circolare una parte essenziale della propria identità. In relazione alla dimensione ambientale, le specificità e il carattere ibrido dell'impresa sociale contribuiscono a rendere innovativo questo modello di business anche sotto un ulteriore aspetto. Rispetto ad altre realtà profit che operano nel fashion e che tendono a cogliere ed assecondare il driver della sostenibilità ambientale, la natura sociale di questa impresa permette di conferire connotati di sostenibilità anche a prodotti che, almeno potenzialmente, potrebbero all'origine non averla. In questo senso, la prerogativa stessa dell'impresa sociale e la sua natura ibrida contribuiscono a ridefinire e rendere singolare l'approccio alla sostenibilità ambientale. Questa si manifesta nella capacità di rigenerare i prodotti, ossia di restituire loro una dimensione di sostenibilità, contribuendo allo sviluppo di un modello di business originale.

Il secondo elemento che qualifica il modello di business adottato da questa impresa è connaturato al profilo identitario dell'impresa sociale. Mentre altre realtà di natura profit sono tenute ad intraprendere iniziative ed adottare programmi volti ad assicurare la sostenibilità sociale delle loro attività, in questa tipologia di impresa la finalità sociale – che si manifesta, tra gli altri aspetti, nella creazione di opportunità di lavoro per persone svantaggiate e nell'esistenza di limitazioni alla distribuzione dei profitti – si configura come esclusiva. Essa rappresenta il fine stesso dell'impresa mentre la dimensione economica, relativa al conseguimento di adeguate risorse economiche, appare strumentale rispetto al raggiungimento della finalità sociale. Questo assetto, tuttavia, non è in grado di esaurire la portata innovativa di Quid. Spesso, quando si parla di impresa sociale, si tende ad adottare una visione stereotipata. L'esperienza presentata in questo lavoro mostra, invece, come l'impresa sociale possa implementare nuovi ed efficaci modelli di business sulla base di duplice capacità: da un lato, quella di internalizzare nuove competenze professionali in un ambito altamente complesso come quello del settore moda; dall'altro lato, quella di integrare simili competenze con quelle tipiche, di natura sociale, che hanno la finalità di agevolare i processi di inserimento lavorativo. È solo attraverso l'interazione e il reciproco supporto di queste due dimensioni che si superano le tensioni organizzative (Smith *et al.*, 2013), pervenendo ad una condizione di equilibrio e alla progettazione/attuazione di un modello di business innovativo.

Il terzo elemento è rappresentato dall'elevato orientamento al mercato e dal ruolo che viene attribuito alle attività distributive, che come è noto rivestono una funzione chiave nella moda. Questa particolare connotazione di Quid è quella che garantisce la sostenibilità economica dell'intera iniziativa. L'organizzazione delle attività retail, la gestione dei singoli punti vendita e la predisposizione di efficaci campagne di comunicazione sui mezzi tradizionali e sui social media vengono pienamente mutate e mostrano un'elevata aderenza con le pratiche adottate dalle imprese profit. Un simile approccio determina sia l'emergere di nuove opportunità, sia l'insorgere di rischi per l'impresa sociale. Tra le opportunità vi è sicuramente la capacità di ottenere adeguate performance economico-finanziarie che permettono all'esperienza specifica non solo di distinguersi tra le vicende finora vissute dalla cooperazione sociale ma anche di conseguire, come evidenziato, l'ultima dimensione della sostenibilità, quella economica. Sotto questo aspetto, appare opportuno specificare che il modello di business non si ispira a logiche competitive basate sulla riduzione del prezzo (dovute ad esempio alla capacità di ottenere donazioni o riduzioni del costo dei materiali) quanto, piuttosto, sulla differenziazione intrinseca ed immateriale dei prodotti. I prezzi, infatti, sono tendenzialmente in linea o poco più elevati di quelli applicati dai concorrenti e rappresentano la sintesi del valore materiale e di quello etico contenuto nelle produzioni realizzate e proposte ai consumatori. Tra i rischi vi sono quelli relativi all'attivazione di tutte le tensioni indicate in precedenza nella parte teorica del presente lavoro. Affinché l'attività commerciale non assuma centralità nell'impresa sociale ma resti una funzione necessaria e strumentale alla finalità sociale, la soluzione sembra essere, anche in questo caso, la ricerca e il conseguimento di una condizione di equilibrio. Le attività distributive devono necessariamente generare risorse economiche che, reinvestite nell'impresa, devono contribuire non solo alla crescita dimensionale ma anche al rafforzamento della sua vocazione sociale. Allo stesso modo, le attività di comunicazione non devono avere la sola finalità di persuadere il consumatore o qualsiasi altro interlocutore esterno ma devono essere in grado di raccontare, trasmettere e diffondere i valori alla base dell'operato e dell'esistenza stessa dell'impresa sociale nonché l'importanza delle pratiche di sostenibilità nella moda.

L'ultimo elemento è costituito dalla natura delle relazioni che l'impresa sociale detiene con le imprese profit e, in particolare, con alcuni attori chiave del proprio business. Questo aspetto assume un carattere particolarmente innovativo rispetto agli studi finora condotti sulle relazioni tra organizzazioni nonprofit ed imprese profit in quanto evidenzia l'esistenza di una sorta di scala delle relazioni, tra le quali emergono quelle instaurate con alcuni soggetti che, data la loro apertura e la loro sensibilità, assumono una funzione di mentorship nei confronti dell'impresa sociale. Nel caso analizzato, alcune imprese forniscono materiali a condizioni economiche

vantaggiose, effettuando donazioni o trasferimenti al valore di costo e spesso non sono nemmeno interessate a promuovere esternamente questa relazione. Lo spirito alla base di simili transazioni è rappresentato dalla pura liberalità e la collaborazione che si instaura, seppur filantropica, è riconducibile al semplice rapporto di fornitura. Altre imprese, invece, agiscono in un'ottica strategica e cercano di coinvolgere l'impresa sociale nelle loro iniziative di CSR. In questi casi, l'impresa sociale può diventare partner nella realizzazione di alcuni prodotti che vengono non solo sostenuti dal punto di vista della distribuzione e della comunicazione ma anche commercializzati attraverso politiche di co-branding. A questo secondo livello, l'aspetto maggiormente rilevante del modello di business è costituito, quindi, dalla co-creazione e dalla relativa comunicazione del valore. Non solo le imprese partner possono beneficiare, in termini di "reputazione sociale", della collaborazione con l'impresa sociale ma è anche quest'ultima che riesce a trarre vantaggio, in termini di "reputazione manifatturiera" dalla relazione con importanti griffe dell'abbigliamento. L'esperienza presentata in questo lavoro evidenzia, infine, l'esistenza di un'ulteriore tipologia di collaborazione, nell'ambito della quale l'impresa profit opera secondo un approccio di mentorship. Si tratta di imprese che abbracciano a tal punto la causa sociale da non mettere a disposizione solo il loro brand ma che arrivano a fornire competenze specialistiche in grado di supportare lo sviluppo stesso dell'impresa sociale. In questa logica, vengono co-progettati nuovi prodotti e garantite le relative commesse; vengono condivisi canali e spazi distributivi; vengono realizzati specifici interventi formativi; vengono distaccate professionalità presso l'impresa sociale che hanno il compito di avviare nuove lavorazioni o nuovi reparti manifatturieri. In altri termini, viene condiviso un certo know-how che permette all'impresa sociale di raggiungere un elevato livello di efficienza ed essere competitiva sul mercato.

Sono queste, in definitiva, le condizioni attraverso le quali un'impresa sociale, operante in un settore particolare come quello del fashion, riesce a sviluppare un modello di business in grado di garantire elevati livelli di sostenibilità ambientale e sociale, supportate da condizioni di economicità. La natura ibrida di questa impresa e la sua capacità di attivare relazioni con attori profit generano, soprattutto nel settore del fashion, una progettualità originale e configurano, pertanto, una modalità nuova ed alternativa di essere presenti e di competere sul mercato.

Le implicazioni che ne derivano, sia sotto il profilo teorico, sia sotto quello del management sono molteplici. Da un punto di vista teorico, la ricerca condotta fornisce un'interpretazione originale del percorso di trasformazione che molte organizzazioni nonprofit hanno intrapreso in questi ultimi anni; nell'ambito degli studi sulle relazioni profit-nonprofit, propone una diversa prospettiva di indagine nella definizione dei ruoli assunti dai diversi attori coinvolti in questi network; con riferimento al tema della

sostenibilità del fashion, apre un possibile filone di ricerca, incentrato sulle nuove forme di collaborazione delle imprese profit con iniziative emergenti di imprenditorialità sociale. Da un punto di vista di management, il lavoro svolto evidenzia da un lato, per le imprese sociali, la necessità di introdurre nuove competenze specialistiche, soprattutto in funzioni ed attività a maggior valore aggiunto (come il design o il marketing) e di sviluppare nuove modalità e nuovi meccanismi di integrazione di simili competenze con quelle preesistenti; dall'altro lato, per le imprese profit del fashion, l'opportunità di progettare ed attuare nuove modalità di collaborazione con le organizzazioni nonprofit che, pur richiedendo significativi investimenti in termini di tempo e di risorse, potrebbero generare ritorni significativi sottoforma di sviluppo di nuovi prodotti e di maggiore reputazione di mercato. La ricerca condotta presenta, tuttavia, anche dei limiti che sono riconducibili ad un duplice aspetto: la costituzione relativamente recente dell'impresa sociale che non permette di verificare la persistenza delle attuali condizioni di sostenibilità nel medio e lungo periodo e la dimensione circoscritta dell'esperienza esaminata che, proprio per il suo connotato di elevata innovatività, rappresenta una prospettiva emergente sia per il settore nonprofit che per il comparto del fashion.

Per queste ragioni, possibili ricerche future potrebbero avere l'obiettivo di approfondire il fenomeno, studiando, in un'ottica longitudinale, le trasformazioni e i risultati conseguiti dall'impresa e comparando il suo modello di business con altre esperienze nazionali ed estere operanti nel settore del fashion.

*Andrea Runfola  
Università degli Studi di Perugia,  
andrea.runfola@unipg.it*

*Marina Gigliotti  
Università degli Studi di Perugia  
marina.gigliotti@unipg.it*

*Antonio Picciotti  
Università degli Studi di Perugia  
antonio.picciotti@unipg.it*

## Bibliografia

Arenas, D., Lozano, J. M., & Albareda, L. (2009). The role of NGOs in CSR: Mutual perceptions among stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 175-197. doi: 10.1007/s10551-009-0109-x

Arrigo, E. (2018). The flagship stores as sustainability communication channels for luxury fashion retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 170-177. doi: 10.1016/j.jretconser.2018.06.011

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x

Azuma, N., & Fernie, J. (2003). Fashion in the globalized world and the role of virtual networks in intrinsic fashion design. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 7(4), 413-427. doi: 10.1108/13612020310496994

Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427. doi: 10.1177/1476127013510112

Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149-165. doi: 10.1177/0899764009351111

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. doi: 10.1080/19416520.2014.893615

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685. doi: 10.5465/amj.2013.0903

Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498-1512. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.10.159

Borzaga C. (2009), *Impresa sociale*, in (a cura di) L. Bruni e S. Zamagni, *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma.

Beard, N. D. (2008). The branding of ethical fashion and the consumer: a luxury niche or mass-market reality?. *Fashion Theory*, 12(4), 447-467. doi: 10.2752/175174108X346931

Chan, T. Y., & Wong, C. W. (2012). The consumption side of sustainable fashion supply chain: Understanding fashion consumer eco-fashion consumption decision. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(2), 193-215. doi: 10.1108/13612021211222824

Dart, R. (2004). Being “business-like” in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290-310. doi: 10.1177/0899764004263522

Das, G., Agarwal, J., Malhotra, N. K., & Varshneya, G. (2019). Does brand experience translate into brand commitment?: A mediated-moderation model of brand passion and perceived brand ethicality. *Journal of Business Research*, 95, 479-490. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.05.026

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. doi: 10.1016/j.ijpe.2007.06.012

Defourny J. e Nyssens M. (2010). Conception of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53. doi: 10.1080/19420670903442053

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246. doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.004

Di Benedetto, C. A. (2017). Corporate social responsibility as an emerging business model in fashion marketing. *Journal of Global Fashion Marketing*, 8(4), 251-265. doi: 10.1080/20932685.2017.1329023

DiVito, L., & Bohnsack, R. (2017). Entrepreneurial orientation and its effect on sustainability decision tradeoffs: The case of sustainable fashion firms. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 569-587. doi: 10.1016/j.jbusvent.2017.05.002

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436. doi: 10.1111/ijmr.12028

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100. doi: 10.1016/j.riob.2014.09.001

Goworek, H., Oxborrow, L., Claxton, S., McLaren, A., Cooper, T., & Hill, H. (2018). Managing sustainability in the fashion business: Challenges in product development for clothing longevity in the UK. *Journal of Business Research*. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.07.021

Guercini S., Runfola A. (2016), Lo sviluppo nel retail come modalità di internazionalizzazione delle pmi manifatturiere. Il caso della moda. *Piccola Impresa/Small Business*, 1, 37-53. doi: 10.14596/pisb.223

Gupta, M., & Hodges, N. (2012). Corporate social responsibility in the apparel industry: An exploration of Indian consumers' perceptions and expectations. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(2), 216-233. doi: 10.1108/13612021211222833

Han, J., Seo, Y., & Ko, E. (2017). Staging luxury experiences for understanding sustainable fashion consumption: A balance theory application. *Journal of Business Research*, 74, 162-167. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.10.029

Henninger, C. E., Alevizou, P. J., & Oates, C. J. (2016). What is sustainable fashion?. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 20(4), 400-416. doi: 10.1108/JFMM-07-2015-0052

Hill, J., & Lee, H. H. (2012). Young Generation Y consumers' perceptions of sustainability in the apparel industry. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(4), 477-491. doi: 10.1108/13612021211265863

Hill, J., & Lee, H. H. (2015). Sustainable brand extensions of fast fashion retailers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(2), 205-222. doi: 10.1108/JFMM-09-2012-0056

Hirscher, A. L., Niinimäki, K., & Armstrong, C. M. J. (2018). Social manufacturing in the fashion sector: New value creation through alternative design strategies?. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4544-4554. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.11.020

Holmes, S., & Moir, L. (2007). Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders. *Corporate Governance: The international Journal of Business in Society*, 7(4), 414-422. doi: 10.1108/14720700710820498

Jamali, D., & Keshishian, T. (2009). Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal of business Ethics*, 84(2), 277-295. doi: 10.1007/s10551-008-9708-1

Jang, J., Ko, E., Chun, E., & Lee, E. (2012). A study of a social content model for sustainable development in the fast fashion industry. *Journal of Global Fashion Marketing*, 3(2), 61-70. doi: 10.1080/20932685.2012.10593108

Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159. doi: 10.5465/amj.2010.0772

Joergens, C. (2006). Ethical fashion: myth or future trend?. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*. 10(3), 360-371. doi: 10.1108/13612020610679321

Kapferer, J. N., & Michaut-Denizeau, A. (2014). Is luxury compatible with sustainability? Luxury consumers' viewpoint. *Journal of Brand Management*, 21(1), 1-22. doi: 10.1057/bm.2013.19

Karaosman, H., Perry, P., Brun, A., & Morales-Alonso, G. (2018). Behind the runway: Extending sustainability in luxury fashion supply chains. *Journal of Business Research*, in press. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.09.017

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

104. doi: 10.1108/JFMM-05-2015-0040

Kim, H. S., & Hall, M. L. (2015). Green brand strategies in the fashion industry: Leveraging connections of the consumer, brand, and environmental sustainability. In Choi, T. M., & Cheng, T. E. (Eds.), *Sustainable Fashion Supply Chain Management* (pp. 31-45). Cham: Springer.

Kim, N., Sung, Y., & Lee, M. (2012). Consumer evaluations of social alliances: The effects of perceived fit between companies and non-profit organizations. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 163-174. doi: 10.1007/s10551-011-1115-3

Kozlowski A., Searcy C., & Bardecki M. (2015). Corporate sustainability reporting in the apparel industry: An analysis of indicators disclosed. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(3), 377-397. doi: 10.1108/IJPPM-10-2014-0152

Lee, Y. J. (2012). Orgdot: A fashion and social enterprise in South Korea. *Journal of Global Fashion Marketing*, 3(1), 42-53. doi: 10.1080/20932685.2012.10593106

Lee, M., & Battilana, J. (2013). How the zebra got its stripes: Imprinting of individuals and hybrid social ventures. *Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper*, (14-005).

Li, Y., Zhao, X., Shi, D., & Li, X. (2014). Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry. *European Management Journal*, 32(5), 823-836. doi: 10.1016/j.emj.2014.03.001

Lueg, R., Pedersen, M. M., & Clemmensen, S. N. (2015). The role of corporate sustainability in a low-cost business model—A case study in the Scandinavian fashion industry. *Business Strategy and the Environment*, 24(5), 344-359. doi: 10.1002/bse.1825

Magnuson, B., Reimers, V., & Chao, F. (2017). Re-visiting an old topic with a new approach: the case of ethical clothing. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 21(3), 400-418. doi: 10.1108/JFMM-10-2016-0091

Matacena, A., & Del Baldo, M. (2009). *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*. Milano: Franco Angeli.

Meqdadi, O., Johnsen, T., & Joh, R. (2012). The role of SME suppliers in implementing sustainability. *Piccola Impresa/Small Business*, 2, 29-42. doi: 10.14596/pisb.25

Moretto, A., Macchion, L., Lion, A., Caniato, F., Danese, P., & Vinelli, A. (2018). Designing a roadmap towards a sustainable supply chain: A focus on the fashion industry. *Journal of Cleaner Production*, 193, 169-184. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.04.273

Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. doi: 10.5465/amj.2011.0405

Pambianco (2018). Burberry distrugge 32 mln di euro di prodotti, 16 luglio 2018, www.pambianconews.com

Pedersen, E. R. G., & Andersen, K. R. (2015). Sustainability innovators and anchor draggers: a global expert study on sustainable fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(3), 315-327. doi: 10.1108/JFMM-08-2014-0059

Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W., & Hvass, K. K. (2018). Exploring the relationship between business model innovation, corporate sustainability, and organisational values within the fashion industry. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 267-284. doi: 10.1007/s10551-016-3044-7

Pencarelli, T., Conti, E., & Gabbianelli, L. (2019). La co-creazione di valore nei business model digitali: il caso Xelexia. *Piccola Impresa/Small Business*, 2. doi: 10.14596/pisb.281

Phau, I., Teah, M., & Chuah, J. (2015). Consumer attitudes towards luxury fashion apparel made in sweatshops. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(2), 169-187. doi: 10.1108/JFMM-01-2014-0008

Picciotti, A. (2017). Towards sustainability: The innovation paths of social enterprise. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(2), 233-256. doi: 10.1111/apce.12168

Pookulangara, S., & Shephard, A. (2013). Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions—An exploratory study. *Journal of Retailing and Consumer*

*Services*, 20(2), 200-206. doi: 10.1016/j.jretconser.2012.12.002

Runfola, A., & Guercini, S. (2013). Fast fashion companies coping with internationalization: driving the change or changing the model? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 17(2), 190-205. doi: 10.1108/JFMM-10-2011-0075

Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009). Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 413-429. doi: 10.1007/s10551-008-9743-y

Shen B., Wang Y., Lo K.Y. C., & Shum M. (2012). The impact of ethical fashion on consumer purchase behavior. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(2), 234-245. doi: 10.1108/13612021211222842

Siegner, M., Pinkse, J., & Panwar, R. (2018). Managing tensions in a social enterprise: The complex balancing act to deliver a multi-faceted but coherent social mission. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1314-1324. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.11.076

Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442. doi: 10.5840/beq201323327

Taplin, I. (2014). Who is to blame? A re-examination of fast fashion after the 2013 factory disaster in Bangladesh. *Critical perspectives on International Business*, 10(1/2), 72-83. doi: 10.1108/cpoib-09-2013-0035

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003

Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759-770. doi: 10.1016/j.bushor.2017.07.003

Wang, H., Liu, H., Kim, S. J., & Kim, K. H. (2019). Sustainable fashion index model and its implication. *Journal of Business Research*, 99, 430-437. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.12.027