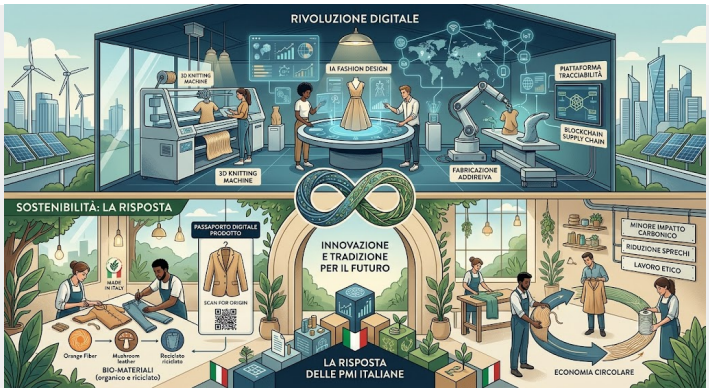
prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

RIVOLUZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE: LA RISPOSTA DELLE PMI ITALIANE DELLA MODA

Pubblicato il24 Luglio 2026 di Leonelli Simona, Kazemargi Niloofar e Di Pietro Francesca



Categoria: Sostenibilità e Well Being

Negli ultimi anni, la transizione verso la sostenibilità e la digitalizzazione ha rappresentato una sfida cruciale per le imprese. Questo studio, attraverso le testimonianze di tre aziende attive nel settore della moda in Italia, si propone di esplorare le strategie per integrare pratiche sostenibili e tecnologie digitali. La pandemia di COVID-19 ha accelerato tali trasformazioni, dimostrando l'importanza della resilienza e dell'innovazione nel garantire la competitività in un contesto globale in rapida evoluzione.

Introduzione

Negli ultimi anni, sostenibilità e digitalizzazione sono emerse come due delle sfide più rilevanti per le imprese di ogni settore. La sostenibilità rappresenta la capacità di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere quelli delle generazioni future, mentre la digitalizzazione si riferisce all'uso delle tecnologie informatiche per ottimizzare le attività di business. Questi due concetti, spesso considerati separati, in realtà procedono di pari passo: la digitalizzazione, infatti, può diventare un potente alleato della sostenibilità, aiutando le imprese a implementare modelli di business più responsabili e innovativi (Obel e Kallehave 2022).

A livello istituzionale, governi e responsabili politici stanno introducendo normative sempre più stringenti in materia di sostenibilità. La mancata conformità a tali regolamenti non solo comporta pesanti sanzioni

finanziarie, ma rischia di danneggiare gravemente la reputazione aziendale. Parallelamente, i consumatori sono sempre più attenti e richiedono prodotti e servizi sostenibili, esercitando una pressione crescente sulle imprese affinché operino in modo etico e rispettoso dell'ambiente. Adottare tecnologie digitali e pratiche sostenibili non solo è una necessità imposta dalle normative o dal mercato: è un'opportunità strategica. Queste scelte consentono alle aziende di migliorare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse (ad esempio, risparmiando sui costi), rafforzando al contempo la propria immagine e reputazione (Sen et al., 2006). Tuttavia, mentre molti studi si sono concentrati principalmente sull'analisi delle procedure di digitalizzazione e delle pratiche sostenibili delle grandi imprese, poiché esse dispongono di maggiori risorse da potervi investire, poca attenzione è stata dedicata alle piccole e medie imprese (PMI) (Johnson e Schaltegger, 2016). Eppure, le PMI svolgono un ruolo cruciale nell'economia europea (OECD, 2017) e il loro operato ha un impatto sociale e ambientale significativo. Per le PMI, però, investire in digitalizzazione e adottare pratiche di sostenibilità non è semplice: spesso devono fare i conti con risorse limitate. Nonostante ciò, alcune caratteristiche intrinseche delle PMI – come la flessibilità organizzativa, una struttura aziendale snella e uno spiccato spirito imprenditoriale – rappresentano un vantaggio competitivo che favorisce l'adozione di approcci innovativi. In questo contesto, la pandemia di COVID-19 ha agito come un catalizzatore per i cambiamenti significativi nel modo in cui le PMI operano. Ha accelerato l'adozione di nuove modalità di lavoro e comunicazione diretta con i clienti, spingendo le aziende a ripensare ai propri processi e prodotti. La pandemia ha messo alla prova la resilienza delle PMI, dimostrando come le loro peculiarità possano essere decisive per affrontare sfide radicali. Quindi la trasformazione digitale e gli obiettivi di sostenibilità rappresentano una risposta necessaria alle sfide emergenti in un contesto globale in rapida evoluzione. Pertanto, in questo studio ci proponiamo di rispondere alla seguente domanda di ricerca: "In che modo la transizione verso la sostenibilità e la digitalizzazione sta trasformando le PMI?" Per farlo, abbiamo analizzato tre PMI italiane del settore della moda – uno dei comparti più sviluppati in Italia ma anche tra i più inquinanti al mondo (Parlamento Europeo, 2023). L'obiettivo è comprendere quali strategie queste aziende abbiano adottato per integrare sostenibilità e digitalizzazione nei loro modelli di business.

Sostenibilità e digitalizzazione nelle PMI: cenni di letteratura

Le nuove normative introdotte per incentivare un approccio sostenibile nelle imprese hanno spinto molte aziende a intraprendere significativi cambiamenti organizzativi. Per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità, le imprese devono sviluppare nuovi processi operativi e modelli aziendali innovativi, che richiedono nuove competenze (Leonelli e Masciarelli, 2023). Tuttavia, per le PMI, questo percorso è spesso più complesso a causa delle loro risorse limitate (Bakos et al., 2020). Nonostante ciò, quando il cambiamento viene percepito come un'opportunità e sostenuto da una cultura organizzativa favorevole, il cammino verso la sostenibilità diventa più agevole. Un ruolo cruciale in questa transizione è svolto dalle tecnologie digitali, che rappresentano uno dei principali fattori abilitanti per lo sviluppo di modelli di business sostenibili (Obel e Kallehave, 2022). Le imprese sfruttano piattaforme online e social media per migliorare la trasparenza delle loro pratiche sostenibili: nel settore della moda, ad esempio, Gucci utilizza una piattaforma chiamata *Equilibrium* per condividere le sue iniziative in materia di sostenibilità. Inoltre, le tecnologie digitali consentono alle aziende di raccogliere e analizzare grandi quantità di dati, identificando così opportunità di ridurre sprechi, consumi energetici e tempi

lungo la catena di fornitura. Questi strumenti digitali sono sempre più accessibili anche alle imprese più piccole (Baur e Wee, 2015), aprendo la strada a nuovi modelli di business sostenibili come quelli basati sulla sharing economy. Gli algoritmi delle piattaforme digitali facilitano inoltre il coordinamento e le interazioni tra i diversi attori della filiera. Nonostante i vantaggi offerti dalle tecnologie digitali, le PMI spesso faticano a adottarle rapidamente. Questo ritardo è dovuto principalmente all'incertezza legata all'evoluzione delle tendenze tecnologiche e alla carenza di risorse umane qualificate (Sommer, 2015). Tuttavia, superare queste barriere potrebbe rappresentare un passo decisivo per accelerare il loro percorso verso la sostenibilità.

Metodologia

Selezione delle imprese e raccolta dei dati

In questo lavoro di ricerca, abbiamo condotto tre casi studio seguendo una serie di passaggi per la selezione delle aziende e raccolta e analisi dati. Il primo passo è stato identificare le PMI nel settore della moda, definendo come tali le imprese con meno di 50 dipendenti. Abbiamo applicato alcuni criteri di selezione: (i) le aziende dovevano essere localizzate in Italia, (ii) operare nel settore della moda, (iii) essere ancora attive, e (iv) aver adottato negli ultimi anni scelte legate alla sostenibilità e/o alla digitalizzazione. Abbiamo deciso di focalizzarci sul settore della moda poiché è uno dei più sviluppati in Italia. Secondo il Sole24Ore, nel 2022, il settore ha generato oltre 98 miliardi di euro di ricavi e impiega circa 465 mila persone, pari al 27% del totale degli occupati nel paese. Tuttavia, il settore della moda è anche uno dei più inquinanti a livello globale: le emissioni delle aziende contribuiscono significativamente ad aumentare l'anidride carbonica nell'atmosfera, l'uso di materiali come il poliestere alimenta l'inquinamento da microplastiche e l'ascesa della fast fashion ha ridotto drasticamente il ciclo di vita dei prodotti, trasformando i vestiti in articoli quasi usa e getta. Studi dimostrano che le persone tendono a disfarsi dei vestiti dopo averli indossati mediamente tra le sette e le dieci volte. Fortunatamente, negli ultimi anni – soprattutto a seguito della pandemia di COVID-19 - molte imprese del settore hanno iniziato a rivalutare l'importanza della sostenibilità, impegnandosi a utilizzare sempre più materiali riciclati o organici. Allo stesso tempo, la digitalizzazione si sta rivelando fondamentale per ridurre le eccedenze nei magazzini, semplificare gli ordini e offrire ai clienti maggiori possibilità di personalizzazione. Il secondo passo ha previsto la creazione di due questionari con domande a risposta aperta: uno destinato ai fondatori e l'altro ai dipendenti, coprendo tutti i temi d'interesse. Per ottenere una visione completa di ciascuna PMI, abbiamo intervistato sia il fondatore e uno o due dipendenti. Nel terzo passo, abbiamo condotto le interviste online tramite Google Meet nei mesi di marzo e aprile 2022. Le interviste sono state registrate previa autorizzazione degli intervistati. I fondatori, il dirigente e i dipendenti sono stati intervistati in momenti separati. La Tabella 1 riporta le caratteristiche delle aziende e degli intervistati.Infine, nel terzo ed ultimo passo, abbiamo trascritto le interviste e proceduto con l'analisi dei dati, seguendo l'approccio di Gioia e colleghi (2013). Abbiamo utilizzato una codifica aperta e selettiva per temi di primo ordine emersi dalle interviste, successivamente organizzati in temi di secondo ordine per una concettualizzazione teorica. Questo processo ha portato all'identificazione dei principali cambiamenti implementati dalle PMI nel settore della moda per rispondere alle esigenze di sostenibilità e digitalizzazione richieste dal mercato (Figura 1).

Tabella 1. *Caratteristiche delle aziende e degli intervistati*

Azienda	Localizzazione	Anno di fondazione	Numero dipendenti	Intervistato 1	Intervistato 2	Intervistato 3	Durata interviste
Azienda A	Milano	2019	48	Dirigente	Dipendente (gestione piattaforma online)	Dipendente (gestione logistica)	40/60 minuti
Azienda B	Milano	2014	7	Fondatrice	Dipendente (gestione clienti)		40/60 minuti
Azienda C	Roma	1987	25	Fondatore	Dipendente (gestione rivenditori)		40/60 minuti

Casi studio

Azienda A

L'azienda A, fondata all'inizio del 2020, è uno showroom digitale di abbigliamento che vende indumenti di lusso realizzati da piccoli artigiani italiani. Questo showroom funge da ponte tra l'offerta e la domanda globale, operando in oltre venti mercati in Europa e nel resto del mondo. Collaborando con artigiani locali, l'azienda è in grado di offrire pezzi unici e completamente personalizzati, realizzati in modo sostenibile. Ogni prodotto è creato su richiesta, evitando così sprechi di materiali e la necessità di un magazzino.

La trasparente comunicazione tra l'azienda e i suoi stakeholder rappresenta uno dei fattori chiave del suo successo. Inoltre, la pandemia di COVID-19 ha offerto un'importante opportunità per la sua crescita: grazie alla presenza di un e-commerce, l'azienda ha potuto instaurare numerose collaborazioni con artigiani che non disponevano delle risorse per vendere i propri prodotti offline.

In questo modo, l'azienda non solo ha ampliato la propria rete commerciale, ma ha anche contribuito a valorizzare il lavoro artigianale italiano, portando sul mercato capi esclusivi e sostenibili.

Azienda B

L'azienda B, fondata nel 2014, è specializzata nel noleggio di abiti, scarpe e borse per occasioni speciali.

Inizialmente, la fondatrice aveva pianificato di aprire un atelier a Milano, ma si è rapidamente resa conto dell'importanza delle vendite online e ha lanciato parallelamente una piattaforma digitale. Questa mossa le ha consentito di espandere la propria quota di mercato in modo vertiginoso.

Il fulcro del suo business è la riduzione dei rifiuti tessili. L'azienda offre la possibilità di noleggiare l'intero outfit per eventi speciali, fornendo servizi aggiuntivi di sartoria anche a domicilio, assicurazione per imprevisti, tintoria e logistica e il servizio di spedizione e ritiro dei vestiti presso il domicilio del cliente.

Questa formula non solo rende l'esperienza più comoda per i clienti, ma contribuisce anche a un approccio più sostenibile nel settore della moda, permettendo di indossare capi di alta qualità senza il peso dell'acquisto definitivo.

Azienda C

L'azienda C, fondata nel 1987, è specializzata nella creazione e vendita di abiti di lusso per uomo. Nel corso degli anni, la sua produzione si è ampliata, includendo nuove linee di abbigliamento, calzature, gioielli e profumi. L'obiettivo dell'azienda è trovare "un compromesso tra il lusso più semplice e l'industria più artigianale", offrendo abiti che possano essere apprezzati da un pubblico ampio, senza compromettere l'artigianalità e Made in Italy. Questi valori vengono spesso sacrificati, da altre aziende, in favore di prezzi più bassi e prodotti di scarsa qualità. L'azienda C si distingue per il suo impegno verso una produzione ecosostenibile: quando possibile, preferisce utilizzare materiali sostenibili e rispettare standard ambientali specifici. Sebbene il fondatore riconosca che alcune creazioni non possano essere completamente sostenibili, si impegna a trovare un giusto equilibrio per armonizzare qualità e responsabilità ambientale.

Il secondo passo ha previsto la creazione di due questionari con domande a risposta aperta: uno destinato ai fondatori e l'altro ai dipendenti, coprendo tutti i temi d'interesse. Per ottenere una visione completa di ciascuna PMI, abbiamo intervistato sia il fondatore e uno o due dipendenti. Nel terzo passo, abbiamo condotto le interviste online tramite Google Meet nei mesi di marzo e aprile 2022. Le interviste sono state registrate previa autorizzazione degli intervistati. I fondatori, il dirigente e i dipendenti sono stati intervistati in momenti separati. La Tabella 1 riporta le caratteristiche delle aziende e degli intervistati.

Infine, nel terzo ed ultimo passo, abbiamo trascritto le interviste e proceduto con l'analisi dei dati, seguendo l'approccio di Gioia e colleghi (2013). Abbiamo utilizzato una codifica aperta e selettiva per temi di primo ordine emersi dalle interviste, successivamente organizzati in temi di secondo ordine per una concettualizzazione teorica. Questo processo ha portato all'identificazione dei principali cambiamenti implementati dalle PMI nel settore della moda per rispondere alle esigenze di sostenibilità e digitalizzazione richieste dal mercato (Figura 1).

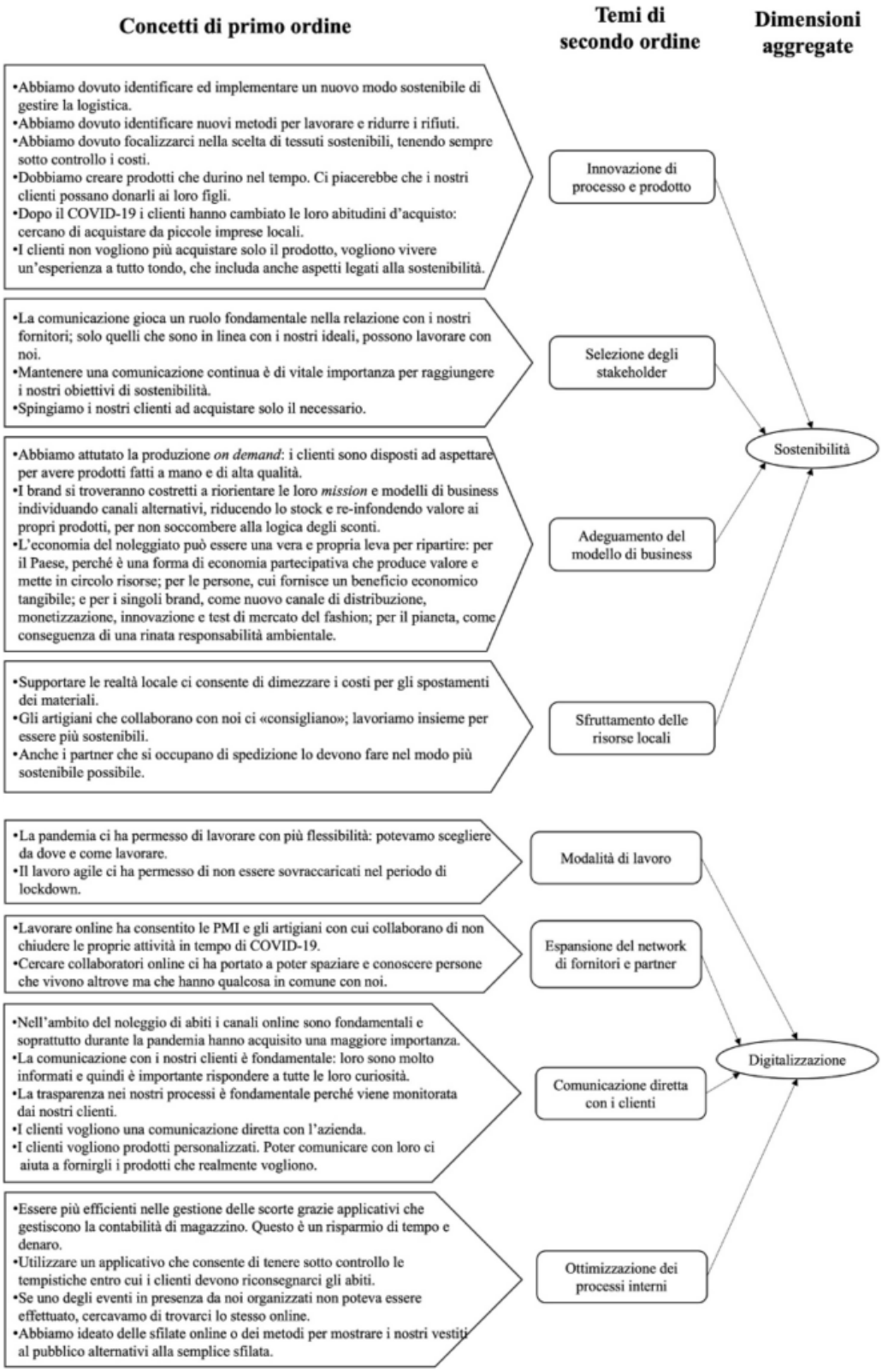

Concetti di primo ordine
Temi di secondo ordine
Dimensioni aggregate
•Abbiamo dovuto identificare ed implementare un nuovo modo sostenibile di gestire la logistica.
•Abbiamo dovuto identificare nuovi metodi per lavorare e ridurre i rifiuti.
•Abbiamo dovuto focalizzarci nella scelta di tessuti sostenibili, tenendo sempre sotto controllo i costi.
•Dobbiamo creare prodotti che durino nel tempo. Ci piacerebbe che i nostri clienti possano donarli ai loro figli.
•Dopo il COVID-19 i clienti hanno cambiato le loro abitudini d'acquisto: cercano di acquistare da piccole imprese locali.
•I clienti non vogliono più acquistare solo il prodotto, vogliono vivere un'esperienza a tutto tondo, che includa anche aspetti legati alla sostenibilità.
Innovazione di processo e prodotto
•La comunicazione gioca un ruolo fondamentale nella relazione con i nostri fornitori; solo quelli che sono in linea con i nostri ideali, possono lavorare con noi.
•Mantenere una comunicazione continua è di vitale importanza per raggiungere i nostri obiettivi di sostenibilità.
•Spingiamo i nostri clienti ad acquistare solo il necessario.
Selezione degli stakeholder
•Abbiamo attutato la produzione *on demand*: i clienti sono disposti ad aspettare per avere prodotti fatti a mano e di alta qualità.
•I brand si troveranno costretti a riorientare le loro *mission* e modelli di business individuando canali alternativi, riducendo lo stock e re-infondendo valore ai propri prodotti, per non soccombere alla logica degli sconti.
•L'economia del noleggiato può essere una vera e propria leva per ripartire: per il Paese, perché è una forma di economia partecipativa che produce valore e mette in circolo risorse; per le persone, cui fornisce un beneficio economico tangibile; e per i singoli brand, come nuovo canale di distribuzione, monetizzazione, innovazione e test di mercato del fashion; per il pianeta, come conseguenza di una rinata responsabilità ambientale.
Adeguamento del modello di business
Sostenibilità
•Supportare le realtà locale ci consente di dimezzare i costi per gli spostamenti dei materiali.
•Gli artigiani che collaborano con noi ci «consigliano»; lavoriamo insieme per essere più sostenibili.
•Anche i partner che si occupano di spedizione lo devono fare nel modo più sostenibile possibile.
Sfruttamento delle risorse locali
•La pandemia ci ha permesso di lavorare con più flessibilità: potevamo scegliere da dove e come lavorare.
•Il lavoro agile ci ha permesso di non essere sovraccaricati nel periodo di lockdown.
Modalità di lavoro
•Lavorare online ha consentito le PMI e gli artigiani con cui collaborano di non chiudere le proprie attività in tempo di COVID-19.
•Cercare collaboratori online ci ha portato a poter spaziare e conoscere persone che vivono altrove ma che hanno qualcosa in comune con noi.
Espansione del network di fornitori e partner
•Nell'ambito del noleggio di abiti i canali online sono fondamentali e soprattutto durante la pandemia hanno acquisito una maggiore importanza.
•La comunicazione con i nostri clienti è fondamentale: loro sono molto informati e quindi è importante rispondere a tutte le loro curiosità.
•La trasparenza nei nostri processi è fondamentale perché viene monitorata dai nostri clienti.
•I clienti vogliono una comunicazione diretta con l'azienda.
•I clienti vogliono prodotti personalizzati. Poter comunicare con loro ci aiuta a fornirgli i prodotti che realmente vogliono.
Comunicazione diretta con i clienti
Digitalizzazione
•Essere più efficienti nelle gestione delle scorte grazie applicativi che gestiscono la contabilità di magazzino. Questo è un risparmio di tempo e denaro.
•Utilizzare un applicativo che consente di tenere sotto controllo le tempistiche entro cui i clienti devono riconsegnarci gli abiti.
•Se uno degli eventi in presenza da noi organizzati non poteva essere effettuato, cercavamo di trovarci lo stesso online.
•Abbiamo ideato delle sfilate online o dei metodi per mostrare i nostri vestiti al pubblico alternativi alla semplice sfilata.
Ottimizzazione dei processi interni

Figura 1 - *Analisi de dati*

Risultati

Dalle interviste condotte, siamo riusciti a identificare i principali cambiamenti che hanno interessato l'organizzazione interna delle PMI del settore moda in Italia, in seguito alle scelte orientate verso la sostenibilità ambientale e la digitalizzazione.

Cambiamenti in risposta alla sostenibilità ambientale

Dalle interviste è emerso che durante la pandemia di COVID-19, i clienti hanno sviluppato una maggiore sensibilità verso la sostenibilità ambientale, portando a un incremento della domanda di prodotti e servizi sostenibili. In generale, la principale differenza riscontrata nelle aziende intervistate riguarda le loro reazioni a questo cambiamento nelle esigenze dei consumatori. Abbiamo osservato che le aziende più giovani (azienda A e azienda B) hanno adottato un'organizzazione interna più orientata alla sostenibilità, mentre l'azienda più consolidata (azienda C) che ha scelto di mantenere i propri standard invariato per timore di compromettere la qualità percepita dai propri clienti. Di seguito entriamo nel dettaglio delle azioni intraprese.

Innovazione di processo e prodotto

Le aziende A e B hanno evidenziato l'importanza di identificare e utilizzare materie prime sostenibili, oltre a rivedere le loro modalità di produzione e logistica. Essendo entrambe realtà giovani, già orientate verso un modello di business sostenibile, hanno sfruttato la pandemia come trampolino di lancio per migliorare ed espandere il loro approccio sostenibile. Si sono impegnate a selezionare tessuti altamente sostenibili provenienti da piccole imprese locali e a riorganizzare i processi produttivi per integrarli nelle loro collezioni. Inoltre, hanno ideato soluzioni alternative per ridurre i rifiuti, come applicare sconti significativi su capi invenduti o donare la merce a organizzazioni benefiche.

Al contrario, l'azienda C ha affrontato maggiori difficoltà nell'implementare l'innovazioni nei processi e nei prodotti. Per loro, perseguire la sostenibilità si è rivelato complicato a causa della scarsa flessibilità e della preoccupazione per un possibile aumento dei costi. Il loro focus principale è stato quello di garantire la durabilità dei prodotti: "Dobbiamo creare prodotti che durino nel tempo. Ci piacerebbe che i nostri clienti potessero passarli ai propri figli" (Fondatore, azienda C).

Selezione degli stakeholder

La scelta degli *stakeholder* è evoluta in risposta al riposizionamento delle aziende a favore della sostenibilità ambientale. Per quanto riguarda fornitori e partner, il dirigente dell'azienda A ha sottolineato che "la comunicazione gioca un ruolo fondamentale nella relazione con i nostri fornitori; solo quelli che condividono i nostri ideali possono lavorare con noi." Per quanto concerne i clienti, essi, dopo la pandemia di COVID-19, hanno modificato le loro abitudini di acquisto rivalutando le proprie esigenze in fatto di moda, sia dal punto di vista economico della sostenibilità.

La fondatrice dell'azienda B afferma: "i clienti cercano prodotti di maggiore qualità che possano durare nel tempo, oppure preferiscono sostituire l'acquisto con il noleggio, il tutto nell'ottica di ridurre gli sprechi, sia ambientali che economici.

Tuttavia, esistono ancora molti clienti che non sono pronti a cambiare le proprie abitudini e continuano a rimanere legati all'idea che possedere un numero elevato di vestiti di lusso, anche se indossati raramente, sia un segno di ricchezza". Questa osservazione è confermata anche dal fondatore dell'azienda C.

Adeguamento del modello di business

Tutte le Aziende hanno apportato dei cambiamenti significativi ai propri modelli di business per promuovere la sostenibilità aziendale. L'azienda A, ad esempio, ha ottimizzato la produzione *on demand,* constatando che "i clienti sono disposti ad aspettare per avere prodotti fatti a mano e di alta qualità". La fondatrice dell'azienda B, invece, è convinta che "l'economia del noleggiato possa rappresentare una vera e propria leva per il Paese, poiché è una forma di economia partecipativa che genera valore e mette in circolo risorse; offre un beneficio economico tangibile alle persone e contribuisce a una rinnovata responsabilità ambientale".

La fondatrice dell'azienda B spera che la sua PMI possa ispirare i grandi *brand* della moda a rivalutare il noleggio degli abiti come un nuovo canale di distribuzione, monetizzazione, innovazione e test di mercato nel settore fashion.

Sfruttamento delle risorse locali

Le aziende A e B scelgono di stabilire degli accordi con imprese locali per promuovere la sostenibilità ambientale e trasmettere, insieme ai fornitori, il valore di questa scelta ai clienti finali. Un dipendente dell'azienda A afferma: "abbiamo deciso di supportare le realtà locali; questo ci consente di dimezzare i costi per il trasporto dei materiali." Allo stesso modo, un dipendente dell'azienda B sottolinea: "i partner che si

occupano della spedizione dei nostri vestiti, devono farlo nel modo più sostenibile possibile." Queste affermazioni evidenziano come, sia nella selezione che negli accordi con le diverse aziende, le aziende A e B pongano la sostenibilità ambientale al centro delle loro strategie.

Inoltre, entrambe le aziende cercano costantemente di collaborare con fornitori e artigiani per identificare nuovi prodotti, procedure e metodologie che permettano di diventare sempre più sostenibili.

Cambiamenti in risposta alla digitalizzazione

Per quanto riguarda la digitalizzazione, la maggior parte dei cambiamenti è stata attuata in risposta alla pandemia di COVID-19. Tuttavia, molti di questi cambiamenti si sono rivelati efficazi e sono stati mantenuti anche dopo la crisi sanitaria, portando a un netto miglioramento delle strutture organizzative delle aziende intervistate. Come abbiamo osservato nel caso della sostenibilità, le aziende più giovani (aziende A e B) si sono dimostrate più aperte al cambiamento digitale rispetto all'azienda C, cercando soluzioni innovative per affrontare le sfide attraverso la tecnologia. Di seguito entriamo nel dettaglio delle azioni implementate.

Modalità di lavoro

A causa delle restrizioni imposte dal COVID-19, tutte le aziende che abbiamo intervistato hanno dovuto adattarsi a nuove modalità di lavoro. Sia l'azienda A che l'azienda B hanno adottato lo *smart working* come nuova filosofia lavorativa, continuando a implementarlo anche dopo la pandemia. Questa scelta ha comportato due principali vantaggi: (i) una riduzione dei costi aziendali, ad esempio quelli legati all'ufficio fisico e al consumo dell'energia elettrica, e (ii) un abbattimento dell'impatto ambientale associato ai trasporti necessari per raggiungere il luogo di lavoro.

Espansione del network di fornitori e partner

La decisione di implementare lo *smart working* ha permesso alle aziende di rimanere operative, portando benefici anche ai fornitori e ai partner. Come sottolinea un dipendente dell'azienda A: "lavorare in modalità online ci ha consentito di restare attivi e ha permesso agli artigiani con cui collaboriamo di non chiudere le proprie attività durante il COVID-19." Come già acccennato, lavorare con l'ausilio della tecnologia, anche dopo la pandemia, si è rivelata una scelta molto vantaggiosa. Ad esempio, il dirigente dell'azienda A ha evidenziato: "cercare collaboratori online ci ha aperto a nuove opportunità, permettendoci di conoscere persone che vivono in luoghi lontani ma che condividono i nostri stessi valori."

Comunicazione diretta con i clienti

Un cambiamento significativo portato dalla pandemia è stato l'accelerazione nell'uso delle piattaforme online da parte dei consumatori. Di conseguenza, anche le aziende hanno dovuto adattarsi, trasferendo le loro attività online, per stare al passo con i tempi. Dalla nostra analisi, emerge che l'azienda A e l'azienda B sono state particolarmente pronte ad abbracciare questo cambiamento. Entrambe hanno notato che i clienti preferiscono una comunicazione diretta con l'azienda, non solo per essere aggiornati sulle novità, ma anche per conoscere la storia e la cultura aziendale, garantendo trasparenza nei processi di produzione e ricevendo risposte alle proprie curiosità. Questo nuovo approccio ha creato una relazione più profonda tra le aziende e i loro clienti.

Un altro aspetto rilevante, come evidenziato da un dipendente dell'azienda A, è l'importanza di mantenere una comunicazione costante con il cliente, specialmente per offrire prodotti altamente personalizzati: "È come se la continua comunicazione aiutasse l'azienda a costruire insieme ai clienti dei prodotti personalizzati al 100%."

Inoltre, per quanto riguarda l'organizzazione degli eventi per presentare le nuove collezioni, l'utilizzo della tecnologia si è rivelato fondamentale durante la pandemia. Sia l'azienda A che la C hanno ideato delle sfilate online o metodi alternativi per mostrare i nostri vestiti al pubblico, superando il tradizionale concetto di sfilata.

Ottimizzazione dei processi interni

Per quanto riguarda la gestione delle scorte in magazzino, tutte le aziende hanno tratto vantaggio dalla digitalizzazione. In particolare, l'azienda A e l'azienda B non necessitano di un grande magazzino, poiché la loro produzione e vendita sono prevalentemente *on demand*. Di conseguenza, la tecnologa diventa fondamentale per rendere efficace ed efficiente l'intero processo produttivo, dall'ordine alla consegna al cliente.

In merito all'attività operativa, la tecnologia si è trasformata in un supporto essenziale. Ad esempio, la fondatrice dell'azienda B ha sottolineato l'importanza di adottare un'applicazione che consenta di monitorare le tempistiche per la riconsegna degli abiti da parte dei clienti.

Conclusioni e implicazioni manageriali

Un mondo sempre più caratterizzato dalla digitalizzazione e da continui sviluppi tecnologici richiede un processo di adattamento da parte delle imprese. Dallo studio condotto sono emerse azioni fondamentali per sviluppare strategie aziendali efficaci in grado di integrare il cambiamento.

Per rispondere alle crescenti richieste di sostenibilità da parte del mercato, le aziende hanno scelto di innovare prodotti e processi per allinearsi alle esigenze dei clienti, ad esempio l'uso di materiali sostenibili. Hanno anche adottato una selezione più rigorosa degli stakeholder, come i fornitori, in linea con le loro politiche di sostenibilità. Alcune hanno adeguato il proprio modello di business, optando per la produzione on demand per ridurre i prodotti invenduti. Non meno importante è la rifocalizzazione sull'utilizzo delle risorse locali, sia per sostenere l'economia del territorio sia per ridurre l'impatto ambientale.

Inoltre, la necessità di digitalizzazione, accelerata dalla pandemia, ha favorito l'adozione di nuove modalità di lavoro, come lo smart working, che si sono dimostrate altrettanto efficaci delle tradizionali. Questo processo ha ampliato la rete di fornitori e partner, rendendoli accesibili tramite il web, indipendentemente dalla distanza fisica, e ha favorito l'espansione del business. La rapidità e l'immediatezza della comunicazione digitale hanno permesso alle aziende di stabilire canali diretti di comunicazione con i clienti, per promuovere prodotti e fornire assistenza tempestiva. Infine, la transizione digitale ha permesso alle aziende di ottimizzare i processi interni di produzione e vendita.

In conclusione, sostenibilità e digitalizzazione presentano sfide significative per le PMI, che devono adattarsi ai cambiamenti del mercato con risorse limitate. Ciò che emerge chiaramente è la necessità di ripensare i modelli di business e le competenze richieste per affrontare queste sfide, ma soprattutto la capacità di adattarsi rapidamente e proficuamente ai futuri cambiamenti tecnologici.

Bibliografia

Bakos, J., Siu, M., Orengo, A., & Kasiri, N. (2020). An analysis of environmental sustainability in small & medium-sized enterprises: Patterns and trends. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1285-1296.

Baur, C., & Wee, D. (2015). Manufacturing's next act. Retrieved from https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/manufacturings-next-act

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.

Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come?. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505.

Leonelli S. and Masciarelli F. (2023). Sustainable Entrepreneurial Opportunities Through Innovation in the Fashion Industry, in *Technology, Business and Sustainable Development: Advances for People, Planet and Profit*, Shams S. M. R., Vrontis D., Weber Y., Tsoukatos E., Iaia L. (Eds.), Routledge.

Obel, B., Kallehave, P., (2022). Designing a sustainable organization: the four I's framework. *Journal of Organization Design*, 11, 65-76.

OECD (2017). Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitized Economy; OECD Publishing: Paris, France; Disponibile online: https://www.oecd.org/industry/C-MIN-2017-8-EN.pdf

Parlamento Europeo (2023). L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente; Disponibile online: https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20201208STO93327/l-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica

Sen, S., Bhattacharya, C.B. and Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment. *Journal of Academy Marketing Science*, 34 (2), 158-166.
Sommer, L. (2015). Industrial revolution-industry 4.0: Are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution?. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(5), 1512-1532.