

Introduzione

καλὸς καὶ ἀγαθός (bellezza e bontà)

Platone

Il libro che state per leggere parla di una transizione d'epoca: possiamo dire addio alle grandi certezze delle ideologie, dello sviluppo lineare, della fede illuministica nel progresso e accogliere la nuova era della complessità, dell'incertezza, del dubbio sistematico. Siamo ormai nella cosiddetta epoca della «modernità liquida». Cambiano i paradigmi del consumo e i modelli di business: questa rivoluzione è evidente anche nel settore moda. Negli ultimi decenni il consumatore ha avuto la possibilità di abituarsi ad acquistare abiti e accessori come fossero caramelle: la visione «democratica» della moda ha consentito di pagare prezzi sempre più bassi grazie a costi sempre più ridotti, tanto da rendere insostenibile la garanzia di una buona qualità e di un processo produttivo equo. Questo è un altro prezzo da pagare.

Nel libro si parla di una rivoluzione: il nuovo consumatore – o forse sarebbe meglio dire «consum-attore» o «consum-autore» – sta contribuendo a ripensare, ricreare e ridisegnare le regole del mercato. L'acquirente vuole essere sempre più informato sull'origine del prodotto, sulla modalità produttiva, sulla manodopera utilizzata. La rivoluzione ha portato addirittura alla nascita di una nuova forte contrapposizione tra «essere e usare», inaugurando l'era del consumo critico e partecipativo.

Le grandi catene del *fast fashion* e dell'*ultra fast-fashion* hanno messo in discussione le tradizionali logiche produttive e le tempistiche basate sulle due collezioni stagionali (primavera/estate e autunno/inverno), moltiplicando le consegne in negozio e riducendo in maniera dramma-

tica il *time-to-market*¹ e il *lead-time*². La crescente delocalizzazione produttiva, che ha caratterizzato l'avvio del nuovo millennio, ha generato una progressiva globalizzazione della *supply chain*. Tutto ciò ha impresso una corrispondente spinta propulsiva verso nuovi atteggiamenti delle aziende, a partire da un'accresciuta attenzione alla qualità e una volontà di controllo della filiera. Continua a crescere il movimento di *slow fashion*, un ritorno al passato che si evidenzia nei modelli di offerta basati sulla prossimità produttiva e sulla valorizzazione dell'artigianalità.

Come sta cambiando, dunque, il settore? Quali sono i nuovi modelli manageriali necessari per gestire un'azienda in questo variato contesto? La pandemia ha avuto un impatto sul cambiamento?

La nostra tesi è che, per poter continuare a competere, le aziende dovranno adottare *un nuovo modello manageriale e imprenditoriale* che implichi una prospettiva di medio-lungo termine e prenda in forte considerazione tutte le parti interessate, ovvero gli stakeholder – dall'ambiente alla società, alla cultura, ai media, alle istituzioni e alla legislazione – ponendo i valori e l'etica al centro.

L'idea della prima edizione del libro era nata e cresciuta insieme a Bio-Fashion³, un blog creato per dar voce ad aziende, associazioni e opinion leader sui temi della moda e degli stili di vita ecosostenibili. In tre anni circa di ricerca erano state raccolte un centinaio di interviste ed è stato ampliato il raggio d'azione: l'ecosostenibilità e le attività che impattano sull'ambiente rappresentano, infatti, solo uno dei contenuti di questo volume (Capitolo 3). Fin dal primo post del blog e dalla prima pagina del libro, l'obiettivo è stato quello di pensare a un nuovo modello in grado di integrare le variabili estetiche, competitive ed etiche della moda ponendo al centro la persona (consumatore, lavoratore, fornitore ecc.) nella sua interazione con i vari stakeholder lungo tutta la filiera. Il gap nella letteratura *industry specific* sulla responsabilità d'impresa nel 2013 aveva stimolato la nostra volontà di approfondire l'argomento facendo leva su un'esperienza consolidata nel settore come consulenti, docenti e tutor di numerosi progetti con aziende multinazionali, di medie e piccole dimensioni.

¹ Tempo che intercorre tra il design del prodotto e la consegna in negozio.

² Tempo che intercorre tra il momento in cui l'azienda riceve l'ordine e la consegna del prodotto in negozio.

³ Blog creato nel 2010 da Francesca Romana Rinaldi (<http://bio-fashion.blogspot.com>).

A distanza di nove anni la seconda edizione de *L'Impresa Moda Responsabile* si presenta ai lettori con dati aggiornati, nuovi casi aziendali, un focus sulla tracciabilità e la trasparenza di filiera e un nuovo capitolo interamente dedicato alla circolarità.

L'impatto della pandemia sulle catene del valore del settore è considerato come un forte acceleratore del cambiamento, già in atto da anni nelle filiere del settore moda. Nel 2013 *l'Impresa Moda Responsabile* ha raccontato al mercato italiano alcune prime buone pratiche di aziende responsabili: a distanza di quasi un decennio, vogliamo condividere il risultato di un attento monitoraggio dell'evoluzione delle catene del valore sostenibili e della rapida trasformazione verso i modelli circolari.

Partendo dai rischi del *greenwashing*, presenteremo i principi per comunicare la sostenibilità e la circolarità nel settore, con l'obiettivo di informare, educare e costruire fiducia tra tutti gli attori in gioco. Nell'ultima parte del libro l'accento è posto sulle opportunità della sostenibilità e della circolarità per il Made in Italy.

Il libro guida i lettori in un viaggio esplorativo a partire dal concetto di responsabilità e di sviluppo sostenibile. I Capitoli 1 e 2 presentano la nuova *value proposition* e i nuovi modelli di creazione del valore, facendo riferimento alla responsabilità in una prospettiva multisettoriale. Nei capitoli successivi si analizzano i reciproci rapporti di scambio tra l'impresa-moda e i suoi diversi e articolati contesti.

L'idea di fondo è la seguente: *l'equilibrio economico di lungo termine nell'impresa può essere raggiunto solo se si integrano gli obiettivi economici di breve termine, irrinunciabili per la remunerazione di capitale e lavoro, con altri obiettivi non economici che fanno riferimento al rapporto con l'ambiente, la società, la cultura, i media, le istituzioni, la legislazione e soprattutto la dimensione dei valori e dell'etica.*

Questa tesi si inserisce in un dibattito oggi molto attuale sull'importante ruolo sociale dell'impresa, anche alla luce del fallimento di un modello di sviluppo economico che ha posto enfasi solo sui risultati economici e finanziari immediati. Il modello dell'impresa responsabile concettualizza un equilibrio economico di lungo termine fondato sulla compatibilità con il contesto ambientale e sociale. L'azienda che opera nel settore moda deve essere pronta a rispondere a una serie di domande. Come ridurre l'impatto ambientale? Come contribuire allo sviluppo economico del territorio (distretto, regione, nazione) in cui è presente? Come interagire con gli stakeholder attraverso i nuovi me-

dia? Come sdebitarsi con la cultura, principale fonte d'ispirazione in termini di codici estetici? Dato l'attuale processo di globalizzazione e delocalizzazione, come rispettare i diritti dei lavoratori e sviluppare le loro competenze in tutti i Paesi in cui ha sede la produzione? Come rispettare i consumatori? Nella moda responsabile, i due macro-contesti ambientale e sociale si interfacciano con le aziende per giungere a un equilibrio sistemico: l'impresa moda trae ispirazione e attinge risorse dai due contesti per poi restituire compensi e contributi coerenti con le attese e le necessità, in una logica di scambio. Questo si può realizzare, per esempio, attraverso programmi di riduzione dell'impatto ambientale, la promozione del territorio, ambienti di lavoro salutarie e stimolanti, la qualità dei prodotti garantita al consumatore, la promozione della cultura attraverso azioni filantropiche, collaborazioni artistiche, finanziamenti e donazioni, musei aziendali.

Per ogni capitolo sono stati scelti alcuni casi aziendali come *best practice* per descrivere il rapporto di scambio tra impresa e singolo contesto: si tratta di aziende che già da anni hanno deciso di perseguire la difficile sfida di integrare etica, estetica ed economicità nella filiera. Vengono inoltre presentati diversi contributi di opinion maker (CEO, associazioni, giornalisti ecc.) intervistati personalmente. Attraverso l'approccio *case-oriented* si illustra come la responsabilità sociale e ambientale debba essere vista non solo come un modello di impresa innovativo e qualificante di per sé, ma anche come l'unica via per garantire una sostenibilità economica di medio e lungo termine.

Nella moda sta infatti avvenendo lentamente quanto si è già verificato recentemente e repentinamente nel settore enogastronomico, dove prodotti artigianali e di alta qualità stanno cambiando radicalmente il modello di consumo, con un ritorno a valori, significati e metodi produttivi dell'era preindustriale che garantiscono la qualità e l'esclusività del prodotto e anche la sua tracciabilità, senza nostalgie per il passato ma, anzi, incorporando nuove esigenze (anche di tipo immateriale ed emozionale) e nuove tecnologie nel prodotto, nella comunicazione e nella distribuzione (fibre e packaging innovativi, comunicazione sociale, e-commerce ecc.).

Il Capitolo 3 indaga il rapporto tra moda e ambiente, il Capitolo 4 quello tra moda e società, il Capitolo 5 è dedicato ai media, il Capitolo 6 al rapporto tra moda, arte, cultura e territorio, il Capitolo 7 a quello tra moda, normativa e istituzioni, il Capitolo 10 all'etica e il nuovo

Capitolo 9 riguarda il futuro circolare della moda. Nel Capitolo 8 viene presentato in maniera analitica il caso Brunello Cucinelli, utilizzato per descrivere una visione a trecentosessanta gradi del modello di impresa responsabile nella moda.

Crediti

Il libro è frutto dell'interesse personale, oltre che delle ricerche accademiche e professionali, dei due autori. I Capitoli 1 e 2 sono stati scritti interamente da Francesca Romana Rinaldi (il paragrafo 2.7 è frutto di un lavoro a quattro mani); il Capitolo 3 è di Francesca Romana Rinaldi e il Capitolo 4 è stato scritto a quattro mani con Claudia Di Bernardino; il Capitolo 5 è stato composto in collaborazione con Sissi Semprini e il Capitolo 6 con Nicoletta Giusti; il Capitolo 7 è stato scritto da Claudia Di Bernardino; il Capitolo 8 da Salvo Testa; il nuovo Capitolo 9 è di Francesca Romana Rinaldi; il Capitolo 10 è stato composto dai due autori (in specifico, Salvo Testa ha scritto i paragrafi 10.1 e 10.2; Francesca Romana Rinaldi è autrice dei paragrafi 10.4 e 10.5; il paragrafo 10.3 è stato scritto da entrambi gli autori).

Ringraziamenti

Desideriamo ringraziare tutte le persone senza le quali questo libro non sarebbe stato lo stesso. In ordine alfabetico:

Avv. Claudia Di Bernardino, partner a TMSHELL law firm e consulente UNECE, per aver accettato l'invito a scrivere il Capitolo 7 «Moda, normativa e istituzioni» e a integrare il Capitolo 4. Nicoletta Giusti, PhD, Program Director of the MSc in Luxury Management and Guest Experience at Glion Higher Education per aver accettato l'invito a scrivere, insieme all'autrice, il Capitolo 6, «Moda, arte, cultura e territorio». Liuba Napoli, Innovation Advisor del Monitor for Circular Fashion SDA Bocconi per aver accettato di scrivere il box sull'ecodesign nel capitolo 9. Sissi Semprini, consulente di comunicazione e managing director di Morpho + Luna per aver contribuito a scrivere il Capitolo 5, «Moda e media».

A Maria Teresa Pisani, Economic Officer della Commissione Economica delle Nazioni Unite per l'Europa (UNECE), va un grazie per aver scritto la Prefazione. Il ringraziamento è esteso a tutto il core team del progetto UNECE «Enhancing Transparency and Traceability of Sustainable Value Chains in the Garment and Footwear Industry».

Grazie ai colleghi della Bocconi con cui è sempre aperto un dialogo costruttivo sui temi della sostenibilità, in particolare Paola Varacca, Emanuela Prandelli, Paola Cillo e Alessandro Minichilli e a quelli del Sustainability Lab SDA Bocconi, in particolare Francesco Perrini e Stefano Pogutz.

Grazie anche a tutte le persone che hanno creduto nel progetto dedicando il loro tempo e la loro attenzione nel corso di incontri, progetti e interviste per la prima e per la seconda edizione de *L'Impresa Moda Responsabile*. In particolare: Elisabetta Amadei, Valentina Perissinotto, il team di Patagonia Europe e Green Media Lab, tutti i manager delle aziende partner del Monitor for Circular Fashion (www.sdabocconi.it/circularfashion).

Un ringraziamento speciale anche a: Enrica Arena, Matteo Ward, Daniele Denegri, Alessandra Guffanti, Tiziano Guardini, Flavia La Rocca, Anna Fiscale, Elena Losa e Guido Cappelli, Giulia Iemmo, Ilaria Pasquinelli, Claudia Reder, Giusy Bettoni, Ornella Bignami, Alessandro Butta, Heidi McCloskey, Irma Biseo, Monica Della Valle, Safia Minney, Orsola de Castro, Marina Spadafora, Gabriella Ghidoni, Rachel Hearson, Chiara Tabaccanti, Carla Lunghi, Luciana Delle Donne, Luisa Della Morte, Rossella Ravagli, Lucy Shea, Diana Verde Nieto, Susannah Ellis, Giovanna Furlanetto, Stefania Ricci, Brunello Cucinelli, Ercole Botto Poala, Francesco Botto Poala, Luca Bruschi.

Un enorme grazie all'amica e illustratrice Francesca Mariani (www.francescamariani.com; francescamarianiillustratrice@gmail.com) per aver contribuito alla realizzazione della copertina del libro.