

Prefazione

di Carlo Petrini*

Non sono certamente un esperto di moda, ma nel mio settore, quello della gastronomia, di mode ne ho viste passare tante. Mode intese, naturalmente, nell'accezione più comune che ha la parola «moda», ovvero tendenze: stili culinari e produttivi che soprattutto l'alta cucina impone con sempre maggiore frequenza, data la grande visibilità mediatica che hanno acquisito alcuni grandi (o meno grandi) chef.

Questo punto di vista un po' limitato si ha se vogliamo intendere la gastronomia in senso molto classico, un mondo fatto soprattutto di cuochi e appassionati gourmet che ricercano le eccellenze e un piacere fisiologico naturale, legittimo, ma spesso troppo fine a se stesso. La gastronomia in senso classico non è necessariamente solo l'alta cucina; mi riferisco senz'altro a un mondo confinato tra ristoranti, buone osterie, cuochi e cuoche casalinghi, una sorta di grande club di appassionati la cui maggioranza, purtroppo e per troppo tempo, ha guardato soltanto al risultato: la bontà di ciò che c'è nel piatto.

Sono ormai un po' di anni che con il movimento Slow Food cerchiamo di far evolvere questo vecchio concetto di gastronomia tutto fondato su ricette e affini. Riprendendo la definizione data da Jean-Anthelme Brillat-Savarin nel suo *La fisiologia del gusto* del 1825, ci accorgiamo immediatamente che in realtà la gastronomia è qualcosa di molto più complesso, interdisciplinare, che comprende altri campi del sapere e della vita degli uomini. Scriveva Brillat-Savarin:

La gastronomia è la conoscenza ragionata di tutto ciò che si riferisce all'uomo in quanto egli si nutre [...] Così è proprio essa che fa muovere i coltivatori, i vignaioli, i pescatori e la numerosa famiglia dei cuochi, quale che sia il titolo o

* Fondatore di Slow Food.

la qualifica sotto cui essi mascherano il loro occuparsi della preparazione degli alimenti. La gastronomia appartiene: alla storia naturale, per la classificazione che fa delle sostanze alimentari; alla fisica, per le diverse analisi e scomposizioni che fa loro subire; alla cucina, per l'arte di preparare i cibi e di renderli piacevoli al gusto; al commercio, per la ricerca del mezzo di comprare al miglior prezzo possibile ciò che essa consuma e di smerciare più convenientemente ciò che pone in vendita; all'economia politica, per le risorse che essa offre al fisco e per i mezzi di scambio che stabilisce tra le nazioni.

Partendo da questa vecchia definizione, con Slow Food abbiamo inaugurato un nuovo modo di pensare, gustare, produrre, comprare, avere a che fare con il cibo rimettendolo al centro delle nostre vite. L'abbiamo riassunto in una formula, che appare semplice ma non lo è per niente: «buono, pulito e giusto». Essa rappresenta una nuova definizione di qualità alimentare, che tiene conto della bontà organolettica ricercata dal gastronomo di stampo classico (buono) ma la amplia andando oltre, introducendo elementi culturali, ecologici e di sostenibilità (pulito) ed elementi di giustizia sociale riguardante tanto i produttori quanto i consumatori di cibo (giusto). In pratica si comprendono tutte le discipline elencate da Brillat-Savarin e se ne aggiungono di nuove, più stringenti e d'attualità per questi tempi postmoderni.

Il cibo è uno degli elementi che più condizionano la vita degli uomini (in senso positivo o negativo, dal piacere alla salute, dagli equilibri ambientali allo sfruttamento del lavoro) e anche della Terra. Si è commesso l'errore di ridisegnare il suo sistema in termini eccessivamente industrialistici, riduzionistici, figli di un'economia di mercato che ha palesato limiti e falle ormai messe più che in evidenza dalle molteplici crisi strutturali che il mondo sta attraversando. Se alcuni anni fa riportare l'attenzione sulla sostenibilità del cibo sembrava a molti un'eccessiva preoccupazione da casandre ambientaliste, oggi senza dubbio gli scenari sono cambiati. Bisogna ammettere che la formula «buono, pulito e giusto» ha avuto un discreto successo e ha iniziato a circolare di più, andando a intercettare quelle che sono diventate legittime preoccupazioni, uno sguardo al futuro che senza cambiamenti radicali rischia di non essere roseo. Se questo modo di ragionare sta riscontrando una certa diffusione all'interno del sistema del cibo a livello mondiale – dall'agricoltura alla tavola – tanto da diventare in alcuni casi addirittura una «moda», si è registrato anche un forte interesse da parte di altri settori, i più disparati, dimostrando così che i valori connessi

al cibo sono in realtà valori universali. Se il cibo è forse ciò che più ci lega a filo diretto con la Natura e i suoi equilibri, non sono affatto esenti da questa connessione gli altri comparti produttivi, i quali si trovano anch'essi di fronte a crisi strutturali dovute al non aver rispettato certi limiti, basando il proprio agire sull'assunto che la crescita potesse essere infinita.

È inequivocabilmente giunto il momento di concepire e applicare nuovi paradigmi alle nostre attività, il momento di riconciliarci con la Terra senza rinnegare o rinunciare al piacere, al benessere e a un'estetica che non perde nulla se aderisce a principi etici. Secondo me si tratta di una sfida non tanto difficile da vincere.

Per questo motivo provo notevole interesse per il libro che vi apprestate a leggere, quanto mai lungimirante e in anticipo rispetto ai tempi: gli autori disegnano in maniera chiara i nuovi paradigmi di cui abbiamo bisogno e che, volenti o nolenti, ci troveremo ad applicare in un futuro non molto lontano, forse prima di quanto non ce ne si possa rendere conto. Perché in fondo sono convinto di ciò che dice Edgar Morin: «Se tutto deve ricominciare, allora tutto è ricominciato».

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.

Nell'ultimo decennio 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, come Zara e H&M, 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 drammatica il *time-to-market*¹ e il *lead-time*². La crescente delocalizzazione produttiva

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

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

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. Recentemente si è persino affermato un nuovo 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 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 del libro è 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 sono state raccolte un centinaio di interviste (molte delle quali disponibili come materiale integrativo al libro) ed è stato ampliato il raggio d'azione: l'ecosostenibilità e le attività che impattano sull'ambiente rappresentano, infatti, solo uno dei contenuti del libro (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.

Nonostante il forte interesse al tema della responsabilità nella moda da parte di accademici, studenti, professionisti e manager a livello nazionale e internazionale, a oggi esistono pochissimi libri sulla responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility*, CSR) con un approccio *industry-specific*. Tale gap nella letteratura ha 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.

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

Il libro guida i lettori in un viaggio esplorativo a partire dal concetto di CSR 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 CSR 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 media? 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 salutarì 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 sfi-

da 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 la 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 (si pensi agli esempi di Slow Food⁴ o Eataly⁵), dove prodotti artigianali e di alta qualità stanno cambiando radicalmente il modello di consumo, con un ritorno a valori, significati e metodiche produttive 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 9 all'etica.

Nel Capitolo 8 viene presentato in maniera analitica il caso Brunello Cucinelli, utilizzato per descrivere una visione a 360 gradi del modello di impresa responsabile nella moda.

⁴ Si veda il box all'interno del paragrafo 2.8.

⁵ Eataly è una catena di negozi multimarca presente a livello internazionale. Il marchio riunisce un gruppo di piccole aziende che operano nei diversi comparti del settore enogastronomico: dalla pasta di grano duro di Gragnano alla pasta all'uovo langarola, dall'acqua delle Alpi Marittime ai vini piemontesi e veneti, dall'olio del Ponente ligure alla carne bovina piemontese e, ancora, salumi e formaggi della tradizione italiana. Eataly propone il meglio delle produzioni artigianali a prezzi accessibili, riducendo al minimo la catena distributiva e creando un contatto diretto tra il produttore e il distributore finale, saltando i vari anelli intermedi della catena.

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 (a quattro mani il paragrafo 2.7); il Capitolo 3 è stato scritto da Francesca Romana Rinaldi; i tre capitoli centrali sono stati scritti da Francesca Romana Rinaldi rispettivamente in collaborazione con Stefano Pogutz (Capitolo 4), Sissi Semprini (Capitolo 5), Nicoletta Giusti (Capitolo 6); il Capitolo 7 è stato scritto interamente da Paolo Foglia; il Capitolo 8 da Salvo Testa; il Capitolo 9 a quattro mani dai due autori (Salvo Testa ha scritto i paragrafi 9.1 e 9.2; Francesca Romana Rinaldi i paragrafi 9.3 e 9.4; il paragrafo 9.4.1 è stato scritto insieme).

Ringraziamenti

Desideriamo ringraziare tutte le persone senza le quali questo libro non avrebbe preso forma. In ordine alfabetico:

Erica Corbellini, amica e collega, leader della Piattaforma Fashion&Design SDA Bocconi School of Management che per prima ha creduto nel progetto;

Paolo Foglia, responsabile Ricerca & Sviluppo dell'Istituto di Certificazione Etica e Ambientale (ICEA), per il suo supporto nelle ricerche svolte sul tema negli ultimi tre anni e per aver scritto il Capitolo 7;

Nicoletta Giusti, ricercatrice presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Alma Mater Studiorum Università di Bologna per aver accettato l'invito a scrivere insieme all'autrice il Capitolo 6, «Moda, arte, cultura e territorio»;

Stefano Pogutz, docente di Green Management and Corporate Sustainability, Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi, per aver accettato l'invito a scrivere insieme all'autrice il Capitolo 4, «Moda e società»;

Sissi Semprini, fondatrice di Greenbean, per aver condiviso tante idee, la passione di voler raccontare un nuovo modo di fare comunicazione e per aver contribuito a scrivere il Capitolo 5, «Moda e media».

Un ringraziamento speciale va a chi ha contribuito alla generazione di idee per il libro, in particolare a Stefania Saviolo, direttore del Master in Fashion, Experience & Design Management (MAFED) SDA Bocconi; Zoe Romano; tutto il team di Change Up; Veronica Crespi, style consultant

ideatrice di Rewardrobe di Londra; Marta Pesamosca (www.martstudio.it), Alfredo Mattiotto, Sara Francesca Lisot (greenaddicted.it), Gianluca Pulsoni, critico letterario e cinematografico (www.sigismundus.it, www.sigiscom.it); Laura Fazzini (www.articolo27.com); Barbara Ceschi (www.behindthelabel.it); infine agli studenti Johan Christian Chen, Gergana Yotova, Zoya Yudina, Beatrice Panisi, Stella Richetti.

A Carlo Petrini, fondatore di Slow Food, va un grazie per aver scritto la Prefazione.

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. In particolare:

Giulia Iemmolo, esperta legale dei temi di CSR nel mercato cinese, Studio Pirola Pennuto Zei & Associati;

Ilaria Pasquinelli, director Textsture Limited, Londra;

Roberta Rizzoli, PR e Ufficio Stampa Dr. Hauschka Cosmesi-Wala Italia;

Fausto Panni, amministratore delegato Wala Italia;

Alessandro Pulga, direttore ICEA;

Piero Sardo, presidente della Fondazione per la Biodiversità Slow Food;

Andrea Illy, presidente e amministratore delegato di illycaffè;

Claudia Reder, materials researcher Material ConneXion Italia;

Giusy Bettoni, fondatrice dello showroom Creativity Lifestyle and Sustainable Synergy (C.L.A.S.S.);

Ornella Bignami, fondatrice di Elementi Moda;

Alessandro Butta, Cooperativa La Campana (Montefiore dell'Aso, Ascoli Piceno);

Jonas Eder-Hansen, Development director, Danish Fashion Institute, Nordic Initiative Clean and Ethical (NICE);

Heidi McCloskey, senior director Communications and Resource Development, Textile Exchange (Portland, Oregon, USA);

Irma Biseo, Corporate Partnerships and External Relations director, WWF Italia;

Stefano Cochis, direttore generale di Saluzzo Yarns (ex Filature Miroglio) e creatore di Newlife™;

Sara Tommasiello, Finance and Control manager, Human Resources, CSR Manager Monnalisa;

Oskar Metsavaht, fondatore e direttore creativo Osklen;

Mario Campori, retail manager Patagonia Europe;

Isabelle Susini, Environmental and CSR manager Patagonia Europe;

Ilaria Venturini Fendi, fondatrice e direttore creativo Carmina Campus;
Elisabetta Facco, responsabile Comunicazione e PR Carmina Campus;
Monica Della Valle, responsabile Immagine e Comunicazione interna del Gruppo Tod's;
Safia Minney, CEO di People Tree;
Beniamino Muroli, PR manager People Tree;
Orsola de Castro, direttore creativo di From Somewhere e Reclaim To Wear, cofondatrice e curatore di Estethica LFW;
Marina Spadafora, responsabile creativa di Auteurs du Monde;
Gabriella Ghidoni, referente Qualità e Relazione con i produttori di Auteurs du Monde e ideatrice del progetto Royah Design in Afghanistan;
Rachel Hearson, account manager Fairtrade Foundation UK;
Chiara Tabaccanti, product manager responsabile per il cotone presso Fairtrade Italia;
Carla Lunghi, ricercatrice in Sociologia dei Processi culturali, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano;
Luciana Delle Donne, CEO di Officina Creativa scs (marchi: Made in Carcere, ER-RE);
Luisa Della Morte, Cooperativa Sociale Alice;
Rossella Ravagli, Head of CSR & Sustainability Gucci;
Antonio Batticciotto, responsabile Sviluppo strategico e nuovi business Maliparmi;
Elisabetta Bettucchi, responsabile Comunicazione Maliparmi;
Annalisa Paresi, presidente Maliparmi;
Lucy Shea, chief executive Futerra;
Diana Verde Nieto, Positive Luxury;
Filippo de Caterina, direttore Comunicazione istituzionale L'Oréal Italia;
Andrea Francardo, responsabile prodotto IOU Project;
Allanna McAspurn, CEO Made-By;
Susannah Ellis, Communications manager Historic Futures;
Vincenzo Lianello, presidente del Gruppo Cooperativo GOEL proprietario del brand Cangiarì;
Giovanna Furlanetto, presidente Furla e Fondazione Furla;
Stefania Ricci, direttore del Museo Salvatore Ferragamo;
Brunello Cucinelli, fondatore e CEO di Brunello Cucinelli;
Gaetano Rinaldi, consigliere nazionale di Italia Nostra;
Avv. Fiammetta Capecchi, Studio Legale Capecchi-Valerio.

Le illustrazioni riportate nel testo hanno l'obiettivo di evocare i principali concetti e parole chiave di ogni capitolo. Juri Ceccotti (<http://juriceccotti.tumblr.com/>), artista, illustratore e visualizer ha realizzato la copertina del libro e tutte le illustrazioni eccetto quella del primo capitolo di cui è autrice Francesca Mariani (<http://francescamariani.devartstudio.com>), illustratrice, ideatrice e co-direttore creativo brand F*utile (www.futile.it), e quella del secondo capitolo realizzata da Arianna Ruffinengo, pittrice, illustratrice e visualizer (<http://ariannaruffinengo.com>).

Un grazie infine a Giorgia Albani, art director e videomaker per il video-editing, la progettazione e la realizzazione del book-trailer.