



Dipartimento di Impresa & Management Cattedra di Marketing

TITOLO

“Etica e sostenibilità del Made in Italy: il caso di
Brunello Cucinelli”

RELATORE

Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Lorenzo Melfi
Matr. 191751

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

*Ringrazio il Professore Michele Costabile e la Dott.ssa
Laura Lecci per avermi seguito durante lo svolgimento
di questo lavoro che dedico
alla mia famiglia, ,
a mio padre, che mi ha permesso di frequentare questa università,
e a Valentina che mi è sempre
stata accanto e con la quale ho condiviso tante emozioni
durante questi anni universitari.*

Indice

<i>Introduzione</i>	4
Capitolo 1: Il <i>Made in Italy</i>, patrimonio economico e sociale	
1.1. <i>Overview</i>	6
1.2. <i>The Italian factor</i> : le specificità e i fattori chiave	8
1.3. L'industria manifatturiera	10
1.4. Focus sull'industria della moda	12
1.5. Il lusso italiano	14
1.6. Il valore economico e sociale del <i>Made in Italy</i> e la bilancia commerciale	16
Capitolo 2: L'orientamento al valore condiviso nella <i>Value Proposition</i> del <i>Made in Italy</i>	
2.1. Il modello relazionale delle 3P	20
2.2. Il binomio tra etica ed impresa responsabile	21
2.3. <i>La Corporate Social Responsibility</i>	23
2.4. La crescita sostenibile del settore della moda e il ruolo della CSR	27
Capitolo 3: La sostenibilità dell'azienda "Brunello Cucinelli"	
3.1. L'azienda: le origini e l'evoluzione	31
3.2. L'importanza dell'etica e la filosofia dell' "humanitas"	33
3.3. I canali distributivi e la strategia di comunicazione	36
3.4. Il ruolo dell'artigianalità	39
<i>Conclusioni</i>	41
<i>Bibliografia</i>	43
<i>Sitografia</i>	46

Introduzione

L'Italia è un paese dalle grandi tradizioni che sin dall'antichità ha ospitato sul proprio territorio civiltà e personaggi che grazie al loro ingegno e alla loro capacità hanno reso l'immagine di questa nazione unica al mondo. Le grandi opere risalenti all'Impero Romano, i grandi capolavori artistici e letterari dei tanti maestri che tutto il mondo ci invidia, le capacità in ambito medico e tecnologico e non per ultimo l'elevata capacità dei molti artigiani nel creare prodotti unici sono segni di riconoscimento di una nazione che ha il dovere di rappresentare i propri valori e le proprie tradizioni al di fuori dei propri confini, facendosi portavoce di una creatività, di una capacità costruttiva e di un ingegno che siano all'altezza del proprio passato.

Assume quindi un ruolo centrale il tema del *Made in Italy*, inteso come un raccogliitore di principi e di un particolare livello di "know-how" che ha da sempre caratterizzato il dinamismo degli imprenditori italiani che sono riusciti a farsi apprezzare per i loro risultati a livello internazionale.

Data la storia da cui deriviamo, dovremmo cercare di emulare le persone che hanno caratterizzato e caratterizzano tuttora la nostra tradizione, dai grandi artisti del passato ai grandi industriali come Giovanni Agnelli o agli attuali imprenditori come Leonardo Del Vecchio che basandosi sulla qualità dei propri prodotti è riuscito a creare, partendo dal nulla, una multinazionale nel campo dell'occhialeria; Come non citare Enzo Ferrari, il fondatore di un brand unico al mondo che è divenuto simbolo dell'eleganza e dello stile italiano, oppure Brunello Cucinelli, che ho scelto di approfondire in questo elaborato, divenuto in pochi anni sinonimo di qualità e di innovazione culturale, grazie alla "filosofia umanistica" che è alla base del modo di operare della sua azienda.

Lo scopo di questo lavoro è quello di rappresentare nel modo più concreto e tangibile i valori chiave, i principi, i modi di agire che distinguono le imprese *Made in Italy* dai loro competitors, analizzando, anche con dati economici, quali sono i settori che contribuiscono a mantenere alto il valore del *Made in Italy* che a livello globale è considerato come un vero e proprio brand in grado di generare un vantaggio competitivo, come fosse un certificato di garanzia. Proseguirò la ricerca affrontando e analizzando l'importanza sempre maggiore che hanno, all'interno di un'azienda, il valore e la funzione sociale, il rispetto dell'etica e la sostenibilità, focalizzandomi, con maggiore attenzione, sull'etica e sulla responsabilità delle imprese del settore moda in Italia prendendo come riferimento il caso di successo dell'azienda Brunello Cucinelli, che per prima ha unito alla cultura del *Made in Italy* una moralità così profonda.

Nel capitolo interamente dedicato all'azienda e all'imprenditore Brunello Cucinelli, descriverò quali sono state le origini di questo marchio e le ambizioni che hanno spinto Cucinelli ad inseguire il modello di "capitalismo illuminato". Saranno analizzati gli aspetti salienti di quest'azienda, dai valori etici e morali che la contraddistinguono, alla strategia distributiva e comunicativa attuata per far percepire il proprio valore al consumatore target. Verrà inoltre discussa la figura dell'artigiano

attraverso cui transita il valore di un Paese intero.

“L’Italia ha nelle proprie mani e nella sua creatività il suo tesoro più ricco e affidabile, cioè l’Artigianato (che scrivo con la A maiuscola). Il nostro Artigianato è amato nel mondo: non dobbiamo lasciare che venga ingoiato dalla velocità rapace dei nostri tempi tecnologici. Se lo perderemo, perderemo la nostra memoria e noi stessi”.

Brunello Cucinelli

Capitolo 1

Il *Made in Italy*, patrimonio economico e sociale

1.1. Overview

Le denominazioni “*Made in*” sono il più delle volte viste dai consumatori come un vero e proprio certificato di garanzia e per questa ragione il paese di origine del prodotto gioca un ruolo di primo piano nella scelta e nelle preferenze del consumatore. Questi associano la storia, le tradizioni, le capacità costruttive e l’artigianalità del paese di produzione al prodotto di cui valutano l’acquisto. Questo fenomeno è spiegato dal dall’ “effetto Halo” (2017, figura 1.1), secondo cui il consumatore esposto ad un prodotto o ad una marca sconosciuta ne deduce la qualità in base al paese di origine (Michele Costabile et. AI, 2017).



(figura 1.1, elaborato da Michele Costabile, Di Cesare Amatulli, Matteo De Angelis, ,Gianluigi Guido (2017) “Sustainable Luxury Brands: Evidence from Research and Implications for Managers” Palgrave Advances in Luxury)

Di fatto il *Made in Italy* è uno dei più famosi e apprezzati marchi al mondo e secondo “Il Sole24Ore” se il *Made in Italy* fosse un brand, sarebbe il terzo a livello globale dopo Google e Visa. I prodotti provenienti dall’Italia godono di un effetto “*Country of origin*” positivo essendo considerati sinonimi di creatività, eleganza e innovazione. I quattro settori in cui la produzione italiana eccelle sono considerati quelli della moda, dell’agroalimentare, dell’arredamento e dell’ *automotive* (Michele Costabile et AI,2017).

La dicitura *Made in Italy* comunica uno stile di vita ben prima di un’etichetta di origine; nell’immaginario collettivo l’Italia è ancora il luogo delle principesse che scorrazzano per Roma in Vespa, della pizza, del mandolino e del dolce far niente dato che per nutrirsi si pensa bastino pane, amore e fantasia. Questi però sono soltanto ricordi di un passato glorioso che questa nazione ha vissuto nei decenni passati ma che trasmettono un’armonia, come una favola romantica, di cui il mondo oggi ha bisogno.

Acquistare un prodotto italiano significa quindi acquistare la chiave di accesso a una comunità che trova il suo collante nel bello, nella funzionalità e nel gusto; sono questi gli elementi che contraddistinguono i prodotti italiani e che ne giustificano il premium price . Per le imprese, comunicare la propria italianità, vuol dire evidenziare il legame spirituale che queste hanno con il loro territorio, ossia quella combinazione tra storia, mestieri e persone che rendono un luogo diverso da un altro. Molto spesso infatti importanti brand italiani, appartenenti a tutti i settori dell’industria, pubblicizzano il proprio prodotto mostrandolo in armonia con il luogo di appartenenza, proprio per

sottolineare il valore affettivo che si crea tra prodotto e territorio.

Gli stranieri adorano l'Italia non solo perché è il museo a cielo aperto più grande del mondo ma, soprattutto, perché gli italiani ai loro occhi rappresentano uno stile di vita inimitabile, autentico, poiché incentrato sui sentimenti, sulla natura sensuale e istintiva, sul profondo legame con la famiglia e sulla genialità che, a volte, può sfociare in sregolatezza. Quindi il *Made in Italy* grazie alla propria identità, deve far sognare, far desiderare il prodotto italiano in un mondo dove l'eccesso di sazietà ha ucciso ogni desiderio (Selena Pellegrini, 2016).

Dal punto di vista normativo il *Made in Italy* è un marchio d'origine, cioè un'indicazione che attribuisce l'origine del bene al nostro Paese per consentire al consumatore di distinguere le merci nazionali da quelle importate. Nel 2010 c'era stato un tentativo di "istituzionalizzazione" del *Made in Italy* con la legge Reguzzoni-Versace che introduceva l'etichettatura obbligatoria e la tracciabilità dei prodotti tessili, della calzatura e della pelletteria ma, dopo esser stato approvato dalla Camera, il testo si era subito arenato perché incompatibile con il diritto comunitario. Possiamo quindi dire che ad oggi è possibile inserire la dicitura *Made in Italy* soltanto se il prodotto è stato interamente realizzato in Itali oppure se, ai sensi dell'art. 36 del Codice Doganale Comunitario Aggiornato, il bene ha subito l'ultima trasformazione sostanziale nel nostro Paese. L'inadeguatezza delle misure indicate, che non tutelano il vero prodotto *Made in Italy*, potrà essere superata soltanto laddove la Comunità Europea imporrà definitivamente l'obbligo di apporre l'indicazione dell'origine geografica della merce sui prodotti destinati al Mercato Unico. L'indiscriminata importazione di prodotti di dubbia provenienza, sostenuta principalmente dalle multinazionali che delocalizzano la loro produzione, non giova ad un mercato in cui questi prodotti verranno venduti ad un prezzo maggiore, derivante dalla garanzia apportata dall'etichetta *Made in Italy*, e con elevati margini di profitto nei mercati sviluppati. Date queste considerazioni e data la presenza dei cosiddetti *hybrid products*, cioè beni provenienti da due o più paesi, gli studiosi stanno convergendo verso un'espansione del concetto di *country of origin*, riferito non più soltanto al paese, ma più in generale applicabile a qualsiasi regione geografica, dalle città ai distretti, purché capaci di trasmettere dei caratteri distintivi nella mente dei consumatori (Donata Vianelli, Fabio Claudio Marzano 2012).

Una vera e propria piaga per il *Made in Italy* è rappresentata dalla contraffazione; l'Italia infatti non è solo un punto strategico di entrata di materiali contraffatti ma è anche il terzo produttore al mondo di questi prodotti. Ciò può essere dovuto anche all'elevato know-how degli artigiani italiani che, in periodi di ristrettezza economica e di incertezza lavorativa, trovano rifugio in queste attività. Questa però non può e non deve essere una giustificazione al problema, anzi deve spingere il legislatore e chi ne ha il potere, di combattere e reprimere questo fenomeno con leggi "ad hoc" per permettere al vero, all'autentico *Made in Italy* di diffondersi e di rappresentarci a livello internazionale. La difesa e valorizzazione del *Made in Italy* deve essere non solo una scelta obbligata, ma soprattutto una scelta

strategica dati i benefici economici e sociali che comporta. I poli industriali, i distretti manifatturieri, sono il cuore pulsante del nostro Paese, sono il fulcro del talento, della formazione, della ricerca e dell'innovazione; bisogna sostenerli ed incentivarli, anche economicamente, per permettere all'Italia di continuare a distinguersi dal resto del mondo per qualità, creatività e originalità.

1.2. The *Italian factor* : le specificità e i fattori chiave

Il pregio che il *Made in Italy* si è conquistato nel corso dei decenni è dovuto, come già detto alla capacità di inventare, di creare beni unici, di qualità, legati ad una cultura, ad un territorio e a persone, artigiani, che riescono a trasmettervi la propria passione oltre che la propria professionalità durante la lavorazione.

Analizzando però, con maggiore attenzione il *Made in Italy* si possono osservare delle specificità e dei fattori chiave che contribuiscono a rendere un prodotto degno di quest'etichetta. Secondo una ricerca sostenuta da Michele Costabile, Fabio Ancarani e Antonella Buonomo (2017), le specificità italiane, di seguito elencate in sintesi, legate al marketing management, sono "ben marcate e pure condivise" e sono riscontrabili:

- nell'eccellenza di prodotto, derivante dall'anima manifatturiera del nostro paese.
- nella straordinaria capacità di interazione con i clienti, guidata dalla capacità di ascolto e interpretazione delle loro specifiche ed eterogenee esigenze.
- nell'innovazione, che si concretizza soprattutto nell'abilità di strutturare nuove soluzioni, trasformando e ricombinando tecnologie preesistenti, ovunque nel mondo siano esse state sviluppate.

Osservando più attentamente la ricerca si riscontra che questa è stata condotta effettuando un'analisi semantica (figura 1.2) e una *survey*; dalla prima emergono quelli che sono considerati i concetti chiave del marketing fatto in Itali, ovvero:

- Prodotto, quale espressione di elevata qualità tecnica, che ben rappresenta la cultura manifatturiera italiana, soprattutto nei mercati di nicchia.
- Cliente, al centro di un processo di ascolto e adeguatamente delle soluzioni alle specifiche ed eterogenee esigenze
- Innovazione, intesa in primis come capacità di assemblare e trasformare soluzioni tecnologiche preesistenti, migliorandone la *usability* e adeguandole alle esigenze del proprio mercati di riferimento.

mediante le aspettative, non soltanto riferite alla qualità del prodotto ma, riferite con crescente attenzione all'etica aziendale e alla produzione sostenibile intesa sia dal punto di vista sociale che ecologico. Secondo la Pellegrini (2016) a queste prime 5P sono strettamente connesse le cosiddette 4C di *customer value*, inteso come valore per il cliente, di *change*, ovvero la capacità dell'azienda di cambiare se stessa e ciò che propone al mercato, di *convenience*, ossia la capacità per i clienti di trovare i prodotti ed infine la comunicazione, l'interazione clienti-azienda. Infine la sesta P viene identificata nella parola *patrimony*, cioè la consapevolezza dei valori e del "genius loci" che caratterizza il *Made in Italy* (Selena Pellegrini (2016).

Si recepisce come la chiave del successo del *Made in Italy* nel mondo sia un connubio tra una qualità tangibile, fatta di lavoro, di dettagli e una parte prettamente emotiva legata alla tradizione, alla cultura. Non a caso in una ricerca effettuata da Michele Costabile e Fabio Ancarani (2017), le parole più associate al *Made in Italy* sono bellezza, lusso, comfort, eleganza, stile, empatia e gusto (Costabile, Di Cesare, De Angelis, Guido, 2017).⁷ Da una ricerca di mercato condotta nel 2007 dalla società Eurisko emerge un quadro chiaro dell'italianità, uno stile di vita chiamato "*italian way of living*" che permette di poter godere delle piacevoli opportunità che la vita offre rimanendo sempre legati a bellezza e tradizione (Francesco Morace, Barbara Santoro 2014) .

Le qualità descritte nelle pagine precedenti ci aiutano a comprendere quanto il codice genetico italiano sia profondamente artigianale, in modo da puntare all'eccellenza. Questo è l' *italian factor*, la capacità di rispondere al grande bisogno di emozione e di bellezza, al di là del lusso e del prestigio che si ritrovano nel cibo, nell'abbigliamento, nella casa. Il fattore chiave, l'elemento che accomuna i brand *Made in Italy* , è la capacità di rendere un prodotto di qualità, ricercato, di gusto, portatore di una dimensione magica, dal momento della produzione al momento dell'acquisto e utilizzo del consumatore.

1.3. L'industria manifatturiera

L'industria manifatturiera italiana è rinomata in Italia e nel mondo per alcune caratteristiche distintive: cura estetica, qualità ed eccellenza delle materie prime, expertise artigianale e creatività. È sopravvissuta alla profonda crisi iniziata nel 2007 e ha mantenuto livello molto altri di export che certamente aiutano l'economia del nostro Paese. Sicuramente le migliori performance economiche sono state ottenute dalle cosiddette 4A: abbigliamento, agroalimentare, arredamento e automobili.

Da sempre questi settori racchiudono al loro interno informazioni e associazioni di idee razionali e emotive, tangibili e intangibili. All'interno delle 4A è predominante il ruolo economico dell'Automazione-meccanica-gomma-plastica e da navi da crociera-yacht-elicotteri-autoveicoli; segue il comparto dell'Abbigliamento-moda caratterizzato dalla pelletteria, dalla gioielleria, dall'occhialeria

e dalla cosmetica. Il terzo per importanza economica è il comparto dell'Arredo-casa, comprendente anche le piastrelle, ed infine vi è il settore Alimentari-vini.

In Europa, l'Italia è al secondo posto dopo la Germania nel numero di imprese manifatturiere le quali trovano giudizi positivi a livello internazionale e , come indicano le statistiche, l'80% degli stranieri tra Stati Uniti e Cina dichiara di apprezzare prodotti *Made in Italy* (Istat , 2001).

I consumatori, grazie al forte attrazione dei per questi prodotti, tendono a far aumentare i prezzi essendo disposti a pagare in media il 10% in più rispetto al prezzo di un prodotto non etichettato come *Made in Italy*.⁹ I beni *Made in Italy* presenti in gran numero sul mercato internazionale e di conseguenza molto commercializzati sono: oro e oggetti di gioielleria, oggetti di rubinetteria, parti e accessori di trattori e autoveicoli, calzature con suola e tomaia in cuoi, borsette in pelle, macchine per imballaggio, piastrelle in ceramica, mobili e lavori in ferro e acciaio, occhiali da sole.

Elemento caratteristico dell'industria manifatturiera italiana è la forte presenza nel territorio dei distretti; le principali specializzazioni distrettuali sono quelle tipiche del *Made in Italy*, ovvero meccanica, tessile e abbigliamento, beni per la casa, pelli, cuoio e calzature; alimentare; gioielleria, oreficeria e strumenti musicali (figura 1.4) . I distretti così caratterizzati sono 130, il 92,2% del totale.

Specializzazione	Valori assoluti			Composizione percentuale		
	Distretti industriali	Unità locali manifatturiere	Addetti manifatturieri	Distretti industriali	Unità locali manifatturiere	Addetti manifatturieri
Tessile e abbigliamento	32	48.278	386.335	22,7	29,3	25,7
Pelli, cuoio e calzature	17	18.335	150.866	12,1	11,1	10
Beni per la casa	24	19.200	179.656	17	11,7	11,9
Gioielleria, oreficeria, strumenti musicali, ecc.	4	7.353	63.217	2,8	4,5	4,2
Industrie alimentari	15	7.326	62.810	10,6	4,4	4,2
Industria meccanica	38	55.167	572.370	27	33,5	38
Industrie metallurgiche	4	2.147	22.819	2,8	1,3	1,5
Industria chimica, petrolchimica, prodotti in gomma e materie plastiche	5	4.421	45.350	3,5	2,7	3
Industrie cartotecniche e poligrafiche	2	2.510	21.067	1,4	1,5	1,4
ITALIA	141	164.737	1.504.490	100,0	100,0	100,0

(figura 1.4 fonte: Report "Distretti Industriali 2001 - I distretti industriale per specializzazione, in Italia ", Istat 24 Febbraio 2015)

I distretti della meccanica si trovano soprattutto in Veneto, Lombardia e, in misura minore, in Emilia-Romagna e Piemonte, mentre a Reggio Emilia, Guastalla, Castelfranco Veneto, Conegliano e Mirandola è maggiore l'intensità manifatturiera, misurata attraverso la presenza di unità locali e addetti manifatturieri per comune del distretto.

I distretti del tessile-abbigliamento sono concentrati soprattutto in Lombardia, Marche e Veneto e l'intensità manifatturiera è maggiore nei distretti di Prato, Barletta, Carpi, Pistoia, Osimo ed Empoli.

Riguardo i distretti per i beni per la casa sono presenti in nove regioni, soprattutto in Veneto, Marche, Toscana, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Lombardia e provincia autonoma di Trento (2 distretti ciascuna), Lazio e Sardegna, invece i distretti a più alta intensità manifatturiera sono Pesaro, Forlì, Oderzo, Poggibonsi, Bassano Del Grappa. Infine i distretti della pelletteria e delle calzature

sono localizzati in sei regioni, principalmente nelle Marche (7 distretti) e in Toscana (Istat, 2001).

1.4. Focus sull'industria della moda

Il tessile-abbigliamento costituisce un settore di grande rilievo economico per l'Italia: si tratta infatti del terzo settore manifatturiero, che conta ancora oggi quasi 450.000 addetti e più di 50.000 aziende attive sul territorio. Il sistema deve la sua competitività a livello internazionale agli investimenti in innovazione, alla ricerca e sviluppo del prodotto, al know-how e alla sinergica collaborazione fra le diverse fasi della filiera.

Il settore tessile e della moda è stato, indubbiamente, il settore che ha maggiormente risentito dei cambiamenti dovuti alla globalizzazione economica, causati dall'entrata nei mercati internazionali di competitors che fino a quel momento non avevano avuto un ruolo primario nel commercio del tessile. Per esempio, l'avvento dell'economia cinese ha comportato una riduzione dei "margini di manovra" riguardanti la leva competitiva, costo e uno spostamento competitivo, rapido ed incisivo, su fattori non alla portata di tutte le imprese tessili italiane e per queste ragioni ha rappresentato uno shock per la produzione *Made in Italy*. Naturalmente questo tipo di processo di trasformazione ha comportato da una parte la chiusura da parte di numerose imprese già operanti e dall'altra la ricerca di nuove strade per il contenimento dei costi del lavoro che ha portato al progressivo spostamento dei processi produttivi nei paesi in via di sviluppo favoriti anche da regimi fiscali contributivi meno stringenti (Signorini L.F., Omiccioli M., 2005).

Una quota preponderante delle imprese operanti nel settore tessile è però riuscita a mantenersi competitiva, nonostante il periodo di crisi economica e una concorrenza sempre più serrata a livello europeo dovuta alla liberalizzazione degli ultimi anni, attraverso un significativo lavoro di riorganizzazione e di riposizionamento sui mercati. Per l'evoluzione del comparto tessile sono stati determinanti anche altri fattori tali l'evoluzione del comparto, l'orientamento del settore verso una maggiore attenzione ai contenuti immateriali dei prodotti, l'investimento sulle caratteristiche qualitative del prodotto e dei relativi processi e, non per ultimo, l'allungamento della filiera con una particolare attenzione all'integrazione operativa con la distribuzione. Quindi, nel corso del tempo, il settore tessile ha subito dei mutamenti che ne hanno modificato la struttura, la condotta e la performance in relazione all'industria manifatturiera intesa in senso generale ma che hanno al contempo permesso di identificare nuovi vantaggi competitivi.

Le imprese italiane lungimiranti hanno cercato di ridefinire ed eventualmente potenziare la loro posizione abbandonando le politiche basate sul prezzo, focalizzandosi sui prodotti tessili ad alto valore aggiunto, non solo per quanto concerne gli elementi immateriali dei prodotti ma anche le loro caratteristiche connaturate come tecnologia e qualità, aumentano la caratterizzazione dei prodotti e

adoperando prodotti ecologici o materiali riciclati (Fapi). Per queste ragioni gran parte delle imprese tessili del nostro Paese che producono capi di moda *Made in Italy* è strettamente correlata al lusso, all'esclusività e di conseguenza a mercati di nicchia in cui possono essere esercitati dei “*premium price*” che differenziano il prodotto.

L'offerta italiana si colloca sulla fascia alta di prodotto e si rivolge sia ai tradizionali mercati di sbocco di Europa, Russia, Stati Uniti e Giappone, sia a nuove realtà emergenti: di particolare rilievo il ruolo giocato nella recente crescita delle esportazioni dai mercati asiatici, in particolare paesi arabi e Cina, oltre ovviamente al Giappone e anche alla Russia. Su questi mercati un nutrito numero di aziende, generalmente medio-grandi, è riuscito a conseguire ottimi risultati grazie ad un continuo processo di qualificazione del prodotto e ad un posizionamento dell'offerta sui segmenti a maggior valore aggiunto.

In Italia, come già scritto precedentemente, sono numerosi i distretti industriali riguardanti il settore del tessile e dell'abbigliamento; è necessario indicarne alcuni che si caratterizzano per vocazioni produttive specifiche. Il distretto di Biella è specializzato in filati e tessuti lanieri, come quelli di Asse del Sempione, Bergamo, Vicenza e di Prato, quello di Como si focalizza sui tessuti di seta e, quelli di Carpi e Treviso, sulla maglieria. A Fermo invece vi è il distretto specializzato nel settore calzaturiero, mentre a Vicenza è presente il distretto altamente specializzato nel settore orafa-argentiero (Istat , 2001).

Una particolarità molto interessante delle imprese manifatturiere italiane dedite alla produzione di abbigliamento o materiale tessile è la tipologia di aziende: infatti, come emerge dal “Focus sulle aziende familiari del Sistema Moda” effettuato dall'Osservatorio AUB, le aziende del Sistema Moda hanno determinate caratteristiche che le accomunano:

Gran parte delle aziende del Sistema Moda sono a controllo familiare (Figura 1.5)

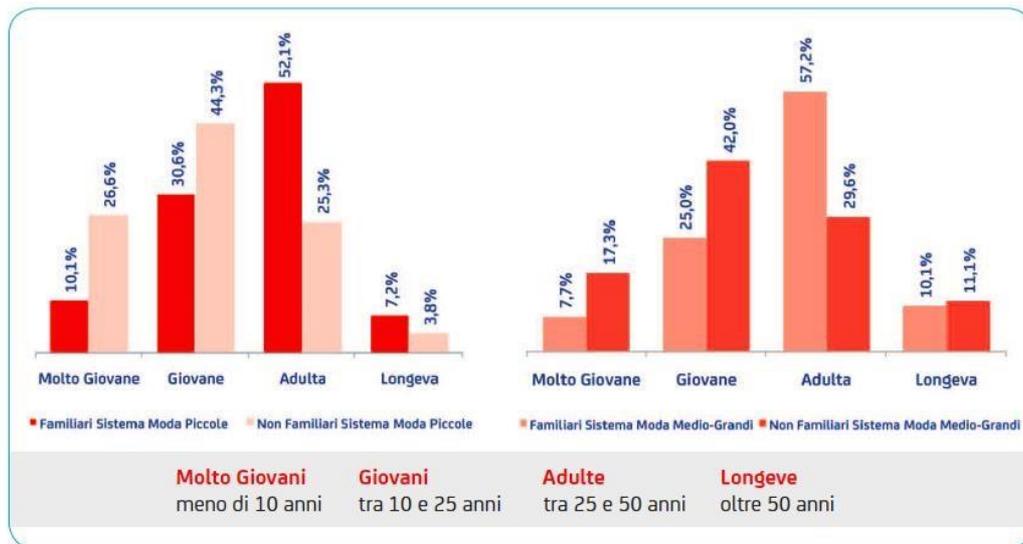


(Figura 1.5, fonte: “Focus sulle aziende familiari del Sistema Moda”, Osservatorio AUB,)

Considerando l'insieme delle imprese del Settore Moda, quindi imprese familiari e non, si osserva che il 66,9 % di queste produce abbigliamento, il 7,9 % produce borse e accessori, mentre il 14,8% si dedica alla produzione di calzature. Infine al settore della gioiellerie e dell'orologeria se ne rivolgono il 10,4 %. Le 746 aziende del Sistema Moda sono prevalentemente di piccole dimensioni; infatti la

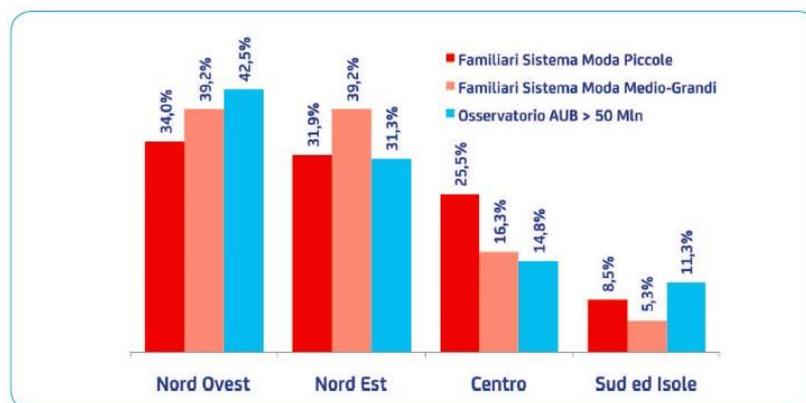
gran parte di esse ha un fatturato minore o uguale a 50 milioni. Più attentamente, analizzando l'intervallo di fatturato che va da 20 a 50 milioni, si scopre che solo il 49,1% delle aziende non familiari ha un fatturato compreso in questo *range*, mentre se si considerano le imprese familiari questa percentuale sale al 64,4 % (Fabio Quarato e Guido Corbetta, 2015).

Inoltre come rappresentato di seguito (Figura 1.6) si afferma un binomio tra dimensione e tradizione:



(Figura 1.6, fonte: “Focus sulle aziende familiari del Sistema Moda”, Osservatorio AUB)

Infine nel rapporto viene evidenziata (Figura 1.7) la dislocazione delle aziende sul territorio rispetto alla dimensione*, ovvero al fatturato:



(Figura 1.7, fonte: “Focus sulle aziende familiari del Sistema Moda”, Osservatorio AUB)

1.5. Il lusso italiano

Nel settore del lusso, con 29 aziende nella Top 100, l'Italia vanta un numero di imprese operanti nel lusso maggiore rispetto a quelle basate negli Stati Uniti (14 aziende), che è il secondo Paese in

classifica. Nel 2014, il tasso di crescita delle vendite dei beni di lusso italiani è aumentato fino al 6,9%, registrando dunque un aumento rispetto al 4,3% dell'anno precedente. Dai dati si evince però che, nonostante la forte presenza di imprese operanti nel lusso, queste contribuiscono solo per il 17% al fatturato di beni di lusso della Top 100. Questo dato trova però spiegazione nella struttura prevalentemente familiare che le contraddistingue: infatti ben 24 aziende su 29 sono gestite da membri della famiglia. Giocano un ruolo di primo piano le tre maggiori aziende del lusso italiano, ovvero Luxottica, Prada e Giorgio Armani che nel 2014 hanno rappresentato quasi la metà delle vendite di tutte le 29 aziende italiane presenti nella top 100. Secondo una ricerca effettuata dal *Boston Consulting Group* (Marco Blaset, 2017), denominata “*True luxury global consumer insight*” denota una crescita nei prossimi anni che porterà i consumatori dei beni di lusso dagli attuali 380 milioni ai 440 milioni nel 2020. Avrà un ruolo decisivo nella crescita la ripresa dei valori intrinseci, come esclusività, artigianalità, l'aspetto legato al *made in* in cui l'Italia è in testa alle classifiche di gradimento ed infine il ruolo dei *globe trotter*; questi sono consumatori che acquistano al di fuori del proprio paese per rendere l'esperienza dell'acquisto ancora più esclusiva. In cima alle preferenze dei *globe trotter* vi è Milano che grazie al forte numero di punti vendita monomarca di brand esclusivi ubicati nelle centralissime vie della città e che vanno a formare il così detto “quadrilatero della moda”. Il legame che si ha tra il comparto manifatturiero italiano e il settore premium, del lusso, non si è certo creato negli ultimi anni, ma è stato riscoperto proprio a seguito della crisi economica che ha permesso agli artigiani, considerati come dei maestri d'arte, di dare un vantaggio competitivo ai propri prodotti puntando sulla qualità, sulla tradizione culturale, sulle competenze tramandate, sulla progettualità, sulla manualità e sulla personalizzazione del bene che contraddistinguono il *Made in Italy*. Sono stati conquistati i mercati esteri, su tutti paesi come la Cina e la Russia, ma anche gli Emirati Arabi hanno trovato nei prodotti italiani l'esclusività desiderata. Il settore del lusso ha trainato le vendite verso l'estero che, come hanno raggiunto livello mai raggiunti prima e la prospettiva di crescita del mercato è più che rosea.

Il lusso italiano è talmente ambito che molte aziende storiche del nostro paese sono passate in mani straniere; il noto brand Valentino ora appartiene ad un fondo del Qatar, i motoscafi Riva e gli yacht Ferretti, segno di classe e di performance sono passate in mano cinese, così come la Pirelli leader nel settore della plastica. Ma molti altri brand, provenienti dai vari settori manifatturieri del nostro paese, come Salvatore Ferragamo, Brunello Cucinelli, Dolce & Gabbana, Tod's, Ferrari, Kinder, Barilla continuano ad essere i portabandiera dei nostri valori. Da sottolineare che nonostante da alcuni anni marchi come Moncler e Gucci, di origine italiana, siano stati acquistati dalla multinazionale francese del lusso LVMH, la loro produzione continua ad essere in Italia perché è nell'interesse degli investitori poter presentare il proprio prodotto come *Made in Italy*.

Confindustria è particolarmente attiva per tutelare e per promuovere il lusso del *Made in Italy*, in tutti i settori sui quali si basa, infatti nel Marzo 2017 è stata fondata la Confindustria Moda, che a sua volta ricomprende Aimpes, Aip, Anfao, Assocalzaturifici e Federorafì, e che andrà ad affiancare le preesistenti Federchimica e Federmeccanica. Puntare sull'artigianalità, su ciò che ha contraddistinto il passato del nostro paese, per guardare al futuro è la strada migliore per continuare a essere portavoce dell'italianità. Non bisogna dimenticare che il settore del lusso non ha solo un valore economico, ma anche sociale, poiché nel periodo 2011/2015 l'occupazione nel sistema moda, che è il più rappresentativo dell'intera industria manifatturiera italiana, è cresciuta del 21,7%, con 57mila nuovi addetti che portano gli occupati di questo settore a 327mila unità (Antonella Olivieri, 2017).

1.5. Il valore economico e sociale del *Made in Italy* e la bilancia commerciale.

Il *Made in Italy* rappresenta oggi una risorsa fondamentale per l'economia: l'industria manifatturiera italiana è sopravvissuta alla crisi mantenendo una buona quota di mercato. Nel presente lavoro si dimostra come l'Italia abbia conservato una quota dell'export mondiale di prodotti manifatturieri pari al 72,6% fatto 100 quella detenuta nel 1999 (dati 2013), prima che paesi come la Cina rivoluzionassero il commercio globale. Performance non paragonabile a quella tedesca (93,9%) ma migliore di quelle di Francia (59,8%), Giappone (57,3%) e Regno Unito (53,4%); il 70% degli italiani però ignora l'importanza del settore manifatturiera poiché non è nemmeno a conoscenza del fatto che l'Italia è al secondo posto in Europa per numero di imprese manifatturiere.

L'Italia quindi, guardando al futuro, è sulla strada giusta però devono essere recuperate alcune carenze che rendono meno competitivi i nostri prodotti, come la mancanza di infrastrutture adeguate, la scarsa conoscenza dell'inglese a livello nazionale e una mancanza di pianificazione e di progettualità a lungo termine. Su questo indirizzo il sistema imprenditoriale deve essere improntato all'apertura di nuove partnership, ad una maggiore qualità dei canali di vendita intesa come promozione del prodotto e servizi complementari alla vendita in modo da rafforzare il carattere distintivo del *Made in Italy*. Un ulteriore fattore imprescindibile è la continua ed incessante promozione dei prodotti del "bel paese" nei territori e nei paesi in via di sviluppo: così facendo la borghesia emergente percepisce il valore tangibile ed intangibile del *Made in Italy* che tutto il mondo già riconosce.

L'utilizzo del mondo digitale e dell'e-commerce è oramai fondamentale e deve essere incentivato dalle istituzioni affinché piattaforme web, come quella sulle "Eccellenze del *Made in Italy* promossa da Google, Unioncamere, Fondazione Symbola e Università Cà Foscari, rappresentino il trampolino di lancio per l'intero settore manifatturiero; c'è da aggiungere che in base ai dati forniti da Google le ricerche riguardanti il *Made in Italy*, sul proprio motore di ricerca, sono cresciute del 22% nel periodo

che va dal 2011 al 2014. Questo risultato è frutto certamente della notevole diffusione che gli smartphone hanno avuto nel ultimi anni ma, anche dalla creazione dei siti web aziendali da parte di molte piccole-medie realtà manifatturiere. Da questo punto di vista anche Amazon sta incentivando i prodotti italiani avendo, da alcuni mesi, aperto una sezione sul proprio sito web dedicata anch'essa alle eccellenze, tessili, alimentari e di design del nostro Paese. Tra gli internauti, nel 2014, i temi maggiormente ricercati sono la Moda, seguita da Alimentare, Turismo, Auto e Arredamento. Il *Made in Italy* gode quindi di un interesse crescente da parte del mondo digitale internazionale, sebbene con volumi e flussi diversi tra settore e settore, ma oggi non è ancora in grado di sfruttare adeguatamente un valore aggiunto immateriale, di grande potenziale, di cui è portatore. L'industria italiana, che come già detto si caratterizza per qualità e gusto però, non produce solo beni, bensì molta ricchezza e lavoro. Durante la crisi degli ultimi anni, nonostante un sistema-Paese non solido e nonostante una domanda interna ammortata dai colpi dell'austerità, le nostre imprese manifatturiere sono riuscite a far valere la qualità dei loro prodotti oltre i confini nazionali trainando l'export manifatturiero che è passato dai 323 miliardi del 2010 ai 382 miliardi del 2014, segnando quindi una crescita del 18,4%; ciò ha consentito di raggiungere un surplus pari a 100 miliardi. Questo risultato, che piazza l'Italia al quinto posto nel mondo, così come il superamento della crisi per questo settore è stato possibile soltanto grazie all'intraprendenza, l'innovazione e la flessibilità delle aziende manifatturiere.

L'unicità, l'eleganza e la qualità dei beni prodotti in Italia fa sì che questi siano sempre più desiderati nei Paesi emergenti; la nautica, assorbe oltre un quinto dell'export globale, l'arredo-casa ha conquistato nuovi mercati, l'alimentare e i vini sono in forte crescita così come la farmaceutica, anche col sostegno di importanti investimenti stranieri che è letteralmente esplosa, con un balzo di 8,3 miliardi dal 2008 al 2014 dell'export di farmaci confezionati. Un incredibile risultato è quello della meccanica, degli ingegneri, dell'impiantistica che grazie a macchine per l'imballaggio, al comparto della rubinetteria e alla bulloneria ha avuto un surplus con l'estero, nel 2014, di 50,4 miliardi per le macchine e gli apparecchi meccanici e di 7,2 miliardi per quelli elettrici. In generale la competitività delle imprese italiane, analizzando le loro performance, si nota essere stabile entro i confini nazionali e in forte crescita nel mercato internazionale, soprattutto nell'area extra-comunitaria.

Dall'inizio della crisi mondiale, infatti, il fatturato interno dell'industria manifatturiera italiana si è contratto del 17,9%, contro il 2,1% della Germania e a fronte di una crescita del 4,5% della Francia. Il risultato è invece opposto sui mercati esteri, dove l'Italia ha registrato una crescita del fatturato industriale del 10,8%, superiore a quello della Germania (+8,8%) e della Francia (+3%). Dall'osservazione dei dati, è facile rilevare come l'Italia sia stata tra i Paesi che meglio hanno fronteggiato la concorrenza di costo della Cina e dei paesi BRIC, mantenendo nel 2014 il 95,8% delle quote di export rispetto al 2010; ciò ha contribuito a far raggiungere e mantenere una posizione di

tutto rispetto nel contesto economico mondiale. Il buon posizionamento dell'Italia nel quadro degli scambi mondiali emerge anche dallo studio effettuato con l'indice Fortis-Corradini delle eccellenze competitive nel commercio internazionale. Nel 2012, secondo questo indice, l'Italia poteva vantare 932 prodotti in cui risultava tra i primi tre posti al mondo per saldo commerciale attivo con l'estero; è risultata seconda soltanto alla Germania per numero complessivo di primi, secondi e terzi posti nel saldo commerciale mondiale, precedendo Corea del Sud e Francia. L'Italia è risultata prima al mondo per saldo commerciale in 235 prodotti per un totale di 56 miliardi di dollari, seconda in 376 prodotti pari a 68 miliardi di dollari e terzo in 321 prodotti corrispondenti a 53 miliardi di dollari, di surplus commerciale pari a 177 miliardi di dollari. Altri 500 prodotti in cui l'Italia nel 2012 figurava quarta o quinta per saldo commerciale mondiale per un valore di 40 miliardi di dollari sono stati sommati alla parte attiva della bilancia commerciale italiana. Le leadership italiane spaziano dalle macchine e dalle tecnologie per l'agricoltura e il tabacco ai prodotti alimentari e alle bevande, sino a molti tipi di macchine per l'industria alimentare.

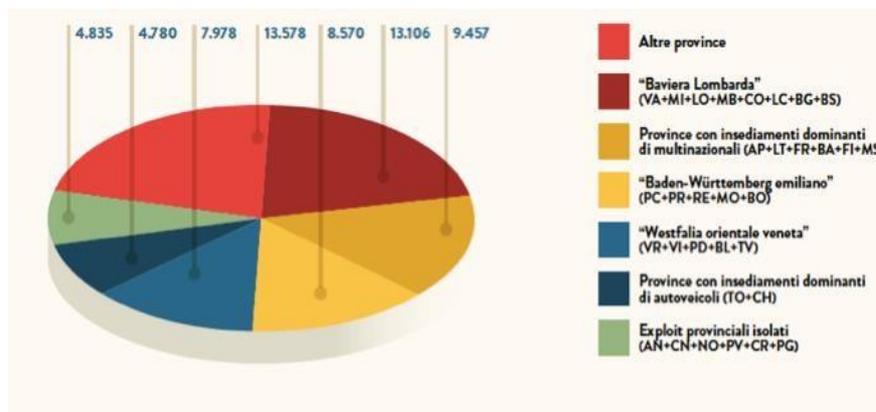
I primati italiani proseguono nella moda, con molti prodotti del tessile-abbigliamento, della pelletteria, delle calzature, dell'oreficeria, dell'occhialeria, della componentistica di questi settori e dei relativi macchinari industriali. Anche prodotti dell'industria della carta, nonché in prodotti dell'industria metallurgica hanno raggiunto la leadership, così come alle tecnologie della metallurgia, nelle tecnologie del caldo e del freddo. Inoltre l'Italia è prima per surplus commerciale in alcune tipologie di prodotti in metallo, di macchinari speciali della meccanica hi-tech (tra cui le macchine per imballaggio, quelle per lavorare i metalli e le materie plastiche). Detiene primati anche nel saldo di prodotti di precisione e per la sicurezza, come nei beni per il divertimento e lo sport. Il primo posto assoluto appartiene alle calzature con suola in cuoio naturale, con 2,6 miliardi di dollari di saldo nel 2012. Seguono in termini di valore i primati mondiali per saldo commerciale di borsette in pelle e cuoio per 2,5 miliardi, macchine e apparecchi per imballaggio per 2,4 miliardi.

Buona parte di questi primati, come nel caso delle calzature, nasce da produzioni concentrate in distretti industriali; da notare infatti che molti dei prodotti in cui l'Italia detiene il primato per surplus commerciale con l'estero si collocano nelle fasce di più elevato valore aggiunto dove i produttori emergenti, su tutti la Cina non riescono ad entrare e dove le peculiarità del *Made in Italy* intese come qualità, design, innovazione e servizio al cliente continuano a fare la differenza.

Migliaia di imprese medio-grandi, medie e piccole sono gli attori di questo incredibile risultato commerciale che permette all'Italia di far fronte a Paesi caratterizzati da gruppi industriali di dimensioni molto maggiori e operanti su ambiti internazionali, che però non possiedono la capacità tipica delle imprese italiane di essere flessibili ed operative in svariate tipologie di prodotti, dalle

caratteristiche quasi sartoriali, essendo realizzate su misura per il cliente grazie a creatività e una forte artigianalità proiettata a livelli industriali. L'incredibile risultato commerciale ed economico italiano è confermato anche dalla bilancia commerciale del 2014 che ha visto un risultato positivo pari a 130,6 miliardi di dollari, ciò grazie soprattutto all'aumento delle esportazioni e alla diminuzione delle importazioni (Fondazione Symbola - Unioncamere – Fondazione Edison, I.T.A.L.I.A. 2015).

Come già espresso in precedenza il motore trainante del settore manifatturiero e del *Made in Italy* sono le piccole-medie aziende che si raggruppandosi nei distretti industriali hanno formato dei veri e propri centri specialistici di produzione. È interessante conoscere quindi, il contributo che alcuni gruppi di province, spesso caratterizzate dalle presenza di più distretti, hanno dato alla crescita dell'export manifatturiero italiano (Figura 1.8).



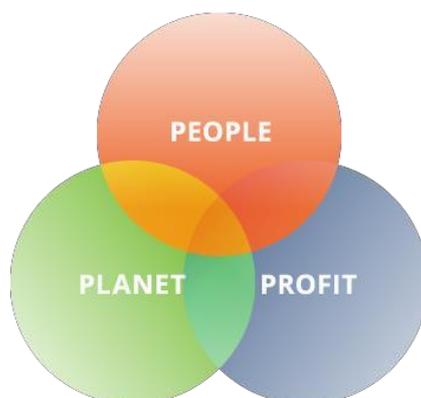
(Figura 1.8, fonte: Elaborazione Fondazione Edison su dati Istat)

Capitolo 2

L'orientamento al valore condiviso nella *Value Proposition* del *Made in Italy*.

2.1. Il Modello relazionale delle 3P

Nel 1984 Edward Freeman utilizza per la prima volta il termine *stakeholders* per indicare tutti i soggetti che sono in grado di influenzare lo svolgimento dell'attività dell'impresa o che viceversa, possono essere a loro volta influenzati dalle scelte aziendali. L'espressione che ne deriva, ovvero la "*stakeholders view*" prospetta una visione relazionale dell'impresa che non ha come fine primario soltanto la massimizzazione del profitto, bensì ambisce ad una realizzazione degli interessi di tutti gli *stakeholders*, quindi non soltanto gli azionisti. Tra gli *stakeholders* vi sono due tipologie: i primari come i fornitori, i consumatori, gli investitori, i lavoratori, le istituzioni finanziarie, le associazioni e le comunità, e i secondari che identifichiamo nei competitor, nell'opinione pubblica, nelle istituzioni, i quali non sono essenziali per la sopravvivenza dell'impresa, ma che influenzano e vengono influenzati da questa. La sopravvivenza duratura di un'azienda è legata ad una duplice capacità: la prima è riuscire ad attrarre le risorse migliori per garantire continuità e sviluppo delle attività, mentre la seconda è far fronte con risultati soddisfacenti alle attese dei vari *stakeholders*, creando relazioni basate sulla fiducia. L'impresa deve quindi essere responsabile su più fronti durante la gestione (Francesca Romana Rinaldi, Salvo Testa, 2013). Questa visione è bene rappresentata dal modello delle 3P, ossia Profit, Planet, People (Figura 2.1).



(Figura 2.1 fonte: <http://sfplatform.eu>)

Profit, indica la dimensione economica che mira alla stabilità economica e alla ricerca di profitto in modo da contribuire al benessere economico e sociale della comunità in cui l'attività viene svolta. People indica la dimensione sociale che si occupa di giustizia, opportunità di lavoro, condizioni di lavoro, coesione sociale, si interessa di preservare la dignità del lavoratore accertandosi che vengano retribuiti con salari equi all'attività svolta per evitare situazioni di sfruttamento; inoltre vuole

salvaguardare le condizioni di lavoro sane e la fornitura di assistenza sanitaria, economica e la formazione. La dimensione sociale tocca così le questioni legate alla catena di approvvigionamento, all'occupazione, ai diritti umani, alla carità. Infine Planet indica la dimensione ambientale e si riferisce all'interazione tra l'ambiente e le attività umane e si preoccupa della salvaguardia delle risorse naturali, dei rifiuti e dell'inquinamento. Soprattutto nel settore del lusso, circa questi aspetti, ci sono molte opportunità di miglioramento; infatti le aziende operanti nel segmento premium sono state ampiamente criticate perché ritenute responsabili di sfruttamento del lavoro, anche minorile, e dell'utilizzo di pelli animali che non vengono trattati in maniera etica durante la scuoiatura (Michele Costabile, Di Cesare Amatulli, Matteo De Angelis, Gianluigi Guido (2017). L'espressione *triple bottom line*, coniata nel 1997 dal guru della sostenibilità aziendale John Elkington, riassume gli aspetti sopra descritti; *Bottom line* indica il risultato netto d'esercizio e aggiungendo a questo il termine *triple* l'autore vuole indicare che oltre alla rendicontazione economica vi è anche quella ambientale e sociale. Secondo tale approccio, "per ottenere una crescita nel lungo periodo le aziende devono integrare nella propria gestione obiettivi di natura economica, quindi la capacità di gestire ricchezza, obiettivi di natura ambientale per assicurare equilibrio ecologico e obiettivi di natura sociale per garantire la giustizia sociale" (Pogutz, 2007). Questo approccio è ampiamente applicabile al settore del lusso, che ha mediamente risorse maggiori rispetto alle aziende che si riferiscono ad un altro mercato, ed in particolare è applicabile al settore della moda (Francesca Romana Rinaldi, Salvo Testa, 2013).

2.2. Il binomio tra etica ed impresa responsabile

L'azienda è un sistema aperto che interagisce con l'ambiente in cui opera ed è governata da soggetti che vivono in particolari contesti e che, durante la loro funzione lavorativa, sono portatori di valori, di cultura e di una moralità che li caratterizza e, per tale ragione, sono parte attiva nella crescita economica e sociale del territorio in cui operano divenendone al contempo responsabile. Essendo caratterizzate dalla stessa etica che ritroviamo nel contesto socio-economico in cui viviamo e che vede ogni soggetto distinguersi per principi e moralità differenti, le aziende possono avere un'interpretazione soggettiva dell'etica. Ciò è evidente se consideriamo le aziende che operano in diversi paesi e che, durante la loro attività, si adattano alle tradizioni e alla mentalità dei vari territori; i livelli di salvaguardia ambientale, tutela sociale, diritti umani, cooperazione e l'assistenza saranno dettati da un livello di etica diverso da paese a paese (Luisa Spairani).

Con il passaggio da un'economia caratterizzata da scambi monetari tra unità, ad una profondamente basata su integrazioni verticali e orizzontali tra le organizzazioni, le condizioni di inefficienza, di insolvenza, di carenze qualitative o di qualsiasi altro squilibrio non si ripercuotono solamente sullo

stato di salute dell'azienda stessa, ma si estendono a tutta la filiera di cui l'azienda è parte. Nel contesto attuale della globalizzazione in molti casi le aziende hanno atteggiamenti predatori nei confronti dell'ambiente e delle risorse, ma anche nei confronti dei lavoratori, senza alcuna attenzione per le conseguenze che potrebbero derivare dal loro *modus operandi*.

Fortunatamente però, nel corso degli ultimi anni le imprese hanno compreso che la loro sopravvivenza e il loro successo dipendono, non solo dal raggiungimento di una performance intesa come profitto, ma anche dall'adempimento di finalità di natura sociale, riguardanti fattori etici e benessere collettivo; nel definire le proprie strategie e i propri codici di comportamento le imprese devono tener conto non solo dei legittimi interessi dei suoi azionisti, ma anche delle aspettative di tutti i suoi *stakeholders* dai fornitori ai dipendenti, dai consumatori alla comunità, e tutti gli operatori della filiera che sono influenzati direttamente o indirettamente dalle azioni dell'azienda. Vi è quindi la necessità di raggiungere un largo consenso sociale, attraverso il raggiungimento del giusto equilibrio fra tutti gli *stakeholders*, i cui interessi devono essere garantiti, anche attraverso la partecipazione nella presa di decisioni. Ciò comporta una trasformazione della struttura delle aziende da tipicamente gerarchica e rigida, a una struttura basata sulla cooperazione e sulla condivisione di idee e di responsabilità (Cavaliere Enrico, 2007).

Il concetto di responsabilità sociale, che a livello europeo ha trovato una strutturazione normativa nel "Libro Verde" della Commissione europea redatto nel 2001, va quindi oltre il concetto stesso di etica e spinge l'impresa ad adattare la propria struttura e il proprio modo di operare per convenire alle esigenze sociali. In questo ambito un fattore fondamentale è la trasparenza poiché soltanto la conoscenza di informazioni complete e veritiere permette di prevenire o fermare possibili abusi di soggetti su altri e di conoscere situazioni che possono portare a squilibri sociali.

Si potrebbe pensare che se fosse soltanto una questione di struttura organizzativa, di salvaguardia ambientale o di tutela sociale, si potrebbe, mediante la formulazione di apposite norme, salvaguardare questi aspetti; è proprio in questa circostanza che emerge il più grande problema dell'etica. Le asimmetrie economiche e normative presenti sul mercato globale spingono le imprese, aziende multinazionali e non, ad acquistare materie prime all'estero e a trasferire la produzione in paesi in cui i prezzi della manodopera sono più bassi, come anche le tutele dei lavoratori. Si comprende quindi quanto l'etica sia un argomento al contempo affascinante ma scomodo poiché influisce notevolmente sui modi di fare impresa delle aziende, richiedendo un numero elevato di risorse economiche.

L'imprenditore che decide di investire nella responsabilità sociale d'impresa sceglie di andare oltre il semplice valore di mercato ambendo ad una più elevata qualità del prodotto. L'essere un'azienda attenta all'etica diviene un segnale di alta qualità e di conseguenza i consumatori percepiscono e apprezzano questo fattore considerandolo come garanzia di una più alta qualità dell'azienda rispetto

ai competitor. Tutto ciò, come già detto, comporta degli oneri maggiori per l'azienda ma potrebbe tradursi in effetti positivi sul profitto, permettendo il recupero dei costi dell'investimento. Bisogna quindi analizzare se questi benefici siano tali da compensare i maggiori costi e rendere la scelta economicamente sostenibile oltre che eticamente auspicabile. L'etica in un'azienda rappresenta quindi una leva competitiva che se investita nella produzione, nella distribuzione, nella comunicazione, nei rapporti con i consumatori, comporta l'ottenimento di un vantaggio competitivo. All'immagine di un consumatore indifferente alle tematiche sociali è infatti subentrata la figura del cittadino-consumatore attivo che tiene conto di questi aspetti nelle sue decisioni d'acquisto. Questi si mostrano più attenti agli aspetti etici dell'azienda, sia per le eventuali ricadute sulle proprie sfere di interesse, come le garanzie sulla propria salute e la tutela dei lavoratori, sia per il desiderio di condividere valori morali con il prodotto che si intende acquistare. I consumatori ai nostri giorni inoltre, tendono a condannare negativamente il comportamento antisociale delle imprese, mediante manifestazioni di protesta che vogliono sensibilizzare la società civile, arrivando perfino a boicottare prodotti o aziende (Vincenzo Freda, 2009).

Di conseguenza, le imprese più lungimiranti, quelle più competitive e con adeguati programmi di sviluppo nel futuro, non possono più sottrarsi dall'assunzione di responsabilità di carattere etico e sociale percepiti positivamente dalla collettività.

È necessario però, che non solo le aziende ma tutte le associazioni e istituzioni che operano sul territorio facciano la loro parte; le imprese non possono sopportare da sole il peso di una tale responsabilità, anche economica, ma devono essere messe nelle migliori condizioni per operare con etica e responsabilità.

In aggiunta imprenditori e manager dovrebbero disporre di una triplice competenza, economica, politica ed etica; la competenza politica riguarda la dimensione sociale e il ruolo dell'impresa nel contesto sociale mentre quella etica ha a che fare con il proprio carattere, la propria personalità, il proprio sistema di valori (Francesca Romana Rinaldi, Salvo Testa, 2013).

2.3. La Corporate Social Responsibility

I pensieri trattati nell'ultimo paragrafo, nella loro evoluzione, hanno dato vita alla *Corporate Social Responsibility*. I primi studi teorici su questo tema trattano l'argomento ponendo l'accento sul ruolo della persona rispetto a quello dell'impresa evidenziando fin da subito il ruolo fondamentale che le imprese hanno sulla società.

La CSR trova uno dei suoi concetti chiave nel termine *accountability*, ossia nella capacità dell'impresa di fornire agli *stakeholders* informazioni trasparenti, affidabili, complete e allineate con le attese dei destinatari. Tutte le informazioni che sono fornite agli *stakeholders* hanno un compito

molto delicato per l'azienda, ossia la costruzione e il mantenimento della *reputation* aziendale e allo stesso tempo aiutano a stabilire il livello di consenso e di fiducia basate sulla probabilità di generare valore e di continuare a svilupparsi nel tempo, quindi sull'economicità.

Un modello di sviluppo dell'azienda, la cui *mission* si identifica in una creazione di valore e in una crescita sostenibile basata su un comportamento etico verso tutti gli *stakeholders*, pone le proprie fondamenta nella garanzia di impegni e controlli attuati per salvaguardare il valore e le ricchezze tecnologiche e commerciali dell'impresa, della correttezza, della trasparenza, della qualità del servizio, della soddisfazione del cliente ed infine della tutela del patrimonio ambientale e sociale; per questo la *Corporate Social Responsibility* ha un ruolo di primo piano per conseguire la *mission* aziendale (Anna Pistoni, Lucrezia Songini, 2005) . Oltre ai principi di trasparenza che devono caratterizzare la gestione dell'impresa, il valore originario che svolge la funzione di fulcro tra tutte le attività della gestione è la valorizzazione del patrimonio umano; è indispensabile creare valore e rispettare i valori affinché la dignità di ogni persona possa essere onorata. Ogni individuo operante nella filiera produttiva deve essere valorizzato e responsabilizzato, questo genererà in ognuno di essi un senso di dovere, ma anche di passione verso il proprio lavoro, che consentirà all'impresa di avere migliori risultati e alla persone di essere in pace con la propria mente.

Nel 1991 Archie Carrol scompose il concetto di "responsabilità" in quattro livelli, che continuano ancora ad essere punto di riferimento (Figura 2.2):



(Figura 2.2, fonte: <https://marketingfornonprofit.wordpress.com>)

Le responsabilità filantropiche, che Carrol indica come le uniche volontarie, corrispondono all'essere un buon cittadino, al mettere a disposizione risorse per la comunità e migliorare la qualità della vita. Le responsabilità etiche invece incentivano ad essere etici e a sentirsi obbligati a fare ciò che è giusto,

equo e corretto ed evitare il pregiudizio. Le Responsabilità legali fanno riferimento al rispetto della legge, la quale codifica ciò che per la società è giusto o sbagliato, di conseguenza bisogna agire secondo le regole. Infine alla base della così detta piramide di Carrol vi è la responsabilità economica che si identifica nell'essere profittevole, condizione alla base di tutte le attività d'impresa.

Data l'importanza che quest'argomento ha assunto negli ultimi decenni a livello globale, anche l'Unione Europea ha dato una definizione alla CSR spiegando che è un'integrazione volontaria da parte delle imprese, delle istanze sociali e ambientali nel corso delle loro attività e durante l'interazione con gli *stakeholders*. Essendo strettamente connesso a questo tema, l'Unione Europea ha definito anche il termine sostenibilità indicandolo come uno sviluppo che garantisce i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri.

L'attrazione alla *Corporate Social Responsibility* e alla sostenibilità sono in forte aumento, soprattutto negli ultimi anni, in una molteplicità di settori ed è dovuto ad alterazioni della domanda e dell'offerta:

- la consapevolezza della scarsità delle risorse sul nostro pianeta
- la tendenza del consumatore ad essere sempre più sensibile a questi temi
- la delocalizzazione della produzione e la globalizzazione che caratterizza la *supply chain*
- i numerosi scandali legati al lavoro minorile e al mancato rispetto delle condizioni lavorative
- la rapidità della diffusione delle informazioni che permette ad ogni individuo di apprendere tematiche prima non facilmente accessibili.

I concetti di tracciabilità e trasparenza sono stati incentivati proprio da fattori appena elencati e, un'ulteriore evoluzione, sta nel fatto che non sono solamente i consumatori a richiederli, bensì anche i mercati finanziari. In tal senso è emblematica la creazione di indici di Borsa come i "*Dow Jones Sustainability Indexes*" che racchiudono solamente aziende che dimostrano di soddisfare determinati requisiti socio-ambientali.

Considerando nuovamente il tema della sostenibilità ed analizzando con più attenzioni i fattori che la caratterizzano, noteremo che aumenta questa possibilità di operare dell'impresa nel medio-lungo termine e rappresenta una fonte di vantaggio competitivo: infatti applicando una strategia sensibile all'ambiente ed alla società vengono ridotti i rischi che si incontrano nel corso della gestione ed inoltre motivare e coinvolgere i dipendenti più preparati all'interno dell'azienda, unito a dialogo, trasparenza e cooperazione migliora il clima aziendale e la performance dei dipendenti stessi. Infine è necessario sottolineare quanto la riorganizzazione dei processi interni che la sostenibilità comporta permetta un aumento dell'efficienza e una riduzione dei costi. Come ultimi vantaggi troviamo la maggiore capacità di attingere risorse finanziarie data dalla trasparenza della gestione e il rafforzamento del valore del brand attraverso valori intangibili come la fiducia e la realtà, che

consolidano il legame con gli *stakeholders* (Francesca Romana Rinaldi, Salvo Testa, 2013).

Il ruolo che hanno la sostenibilità e la Csr deve poter essere quantificato e classificato da parte delle aziende in modo che gli indicatori che ne derivano possano essere esaminati. Non essendo prevista da un'apposita norma, la misurazione delle performance della Csr ha carattere di volontarietà, di conseguenza le imprese sono libere di stabilire l'ampiezza, i contenuti e la profondità degli strumenti di misurazione.

Per una corretta rendicontazione è certamente indispensabile l'individuazione di *key performance indicators* in modo da monitorare prestazioni sociali ed ambientali, utilizzare un sistema di rendicontazione chiaro e completo, che possa garantire informazioni trasparenti agli *stakeholders*, un sistema di elaborazione che sappia individuare delle criticità, anche dovute al fattore etico, che possano compromettere il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Il così detto Csr reporting ha quindi assunto un ruolo di primo piano nella gestione delle aziende essendo uno strumento attraverso il quale comunica il proprio impegno a spingersi oltre gli standard minimi richiesti dalla legge in ambito sociale, economico e ambientale; inoltre per dare maggiore credibilità e per certificare l'attendibilità dei dati e dei risultati raccolti e comunicati agli *stakeholders*, le imprese incaricano società esterne indipendenti affinché giudichino l'operato in modo oggettivo e senza alcuna alterazione. Di frequente il Csr reporting è accompagnato dalle "lettere agli *stakeholders*" in cui sono descritte le azioni intraprese a migliorare l'immagine e la reputazione aziendale, la capacità di motivare le risorse umane ed infine una descrizione dell'organizzazione interna dell'azienda.

Possiamo quindi sostenere che l'organizzazione dell'azienda si sta trasformando, passando da una struttura rigida e gerarchizzata ad una tipologia di comunità che pone la propria attenzione anche sull'istruzione della cultura, dello sport, dell'inclusione sociale e alla valorizzazione del patrimonio artistico-culturale; un rapporto così improntato rafforza la reputazione con i consumatori dell'impresa e la rende agli occhi di tutti gli *stakeholders* partner affidabile, aperto al dialogo e pronto all'innovazione. Infine, nell'ottica della *Corporate Social Responsibility*, anche fornire informazioni circa tributi, imposte e tasse serve a rendere l'azienda trasparente e rispettosa nei confronti del territorio cui svolge la propria attività (Anna Pistoni, Lucrezia Songini, 2005).

Anche la sostenibilità, come la Csr può essere documentata da parte delle aziende, attraverso strumenti come il bilancio sociale, il bilancio ambientale e il codice etico. Il bilancio sociale è un documento pubblico autonomo mirante a comunicare le scelte, le attività e i risultati raggiunti nonché i traguardi futuri che l'impresa si è posta con la totalità dei *stakeholders*. Il bilancio ambientale invece mira a valutare le performance ambientali in base ad indicatori come la gestione, l'impatto e l'efficienza ambientale dell'azienda. Infine, l'ultimo strumento è il codice etico che negli ultimi anni

è stato oggetto di una forte diffusione; corrisponde ad una carta dei diritti e dei doveri morali a cui tutti i membri dell'azienda, dai dipendenti al top management, ma anche i fornitori, sono soggetti.

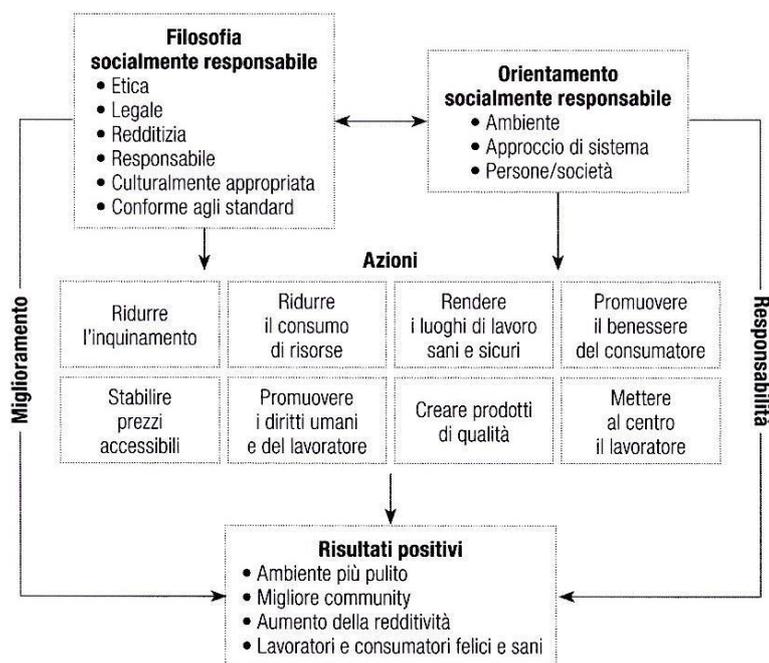
In questo documento sono elencati i principi etici su cui si basa la *mission* aziendale, gli standard etici cui l'azienda si orienta e prevede sanzioni qualora questi non fossero rispettate (Francesca Romana Rinaldi, Salvo Testa, 2013). In conclusione, riflettendo sulle cose dette finora, si ha una visione della *Corporate Social Responsibility* declinata a tutti i livelli, dai principi etici ai valori morali, dalla comunicazione dell'impresa verso i propri *stakeholders* al modello organizzativo e anche al sistema di reporting, strumento indispensabile per pianificare nel medio-lungo termine le strategie dell'azienda. L'analisi dei risultati dell'attività di reporting consente di capire quali sono le migliori strategie che siano in grado di migliorare l'approccio dell'azienda verso la società, verso l'uso di energie pulite, di tutela della salute, verso lo smaltimento eco-compatibile dei rifiuti e verso la tracciabilità e sostenibilità dell'intera filiera.

2.4. La crescita sostenibile del settore della moda e il ruolo della CSR

Nel 2009 Dickson, Locker e Eckman hanno proposto un modello della *Corporate Social Responsibility* specifico del settore tessile ed abbigliamento, derivante da un orientamento verso l'ambiente, le persone e i sistemi, attuabile mediante azioni che si basino su etica ed economicità.

Un'azienda tendente alla ricerca di una sostenibilità ambientale e sociale, dovrà focalizzare le proprie azioni su specifici aspetti, identificati nella qualità del prodotto, nel benessere e nella sicurezza dei lavoratori, nel consumo delle risorse umane, nella riduzione dell'inquinamento e nel benessere dei consumatori. Quindi ogni aspetto del ciclo di vita del prodotto deve essere stabilito in base a questi aspetti, così da raggiungere un giusto equilibrio tra i livelli finanziari, sociali e ambientali.

Nel grafico che segue è rappresentato il modello esteso di Dickson, Locker e Eckman (Figura 2.3):



(Figura 2.3, Fonte: Dickson, Locker ed Eckman, 2009)

Dall'analisi di questo modello emerge come vi debba essere un modello di management fondato su tre variabili tali etica, economicità ed anche estetica, che la pongono in contatto con il contesto ambientale, sociale ed economico.

Se in generale la dimensione etica e la responsabilità sociale e ambientale costituiscono un modello sul quale l'azienda può focalizzarsi per il raggiungimento di interessi economici e non, questa prospettiva assume maggior rilievo se si considerano le imprese italiane della moda. In questo settore infatti si è mantenuto un alto livello di qualità del prodotto grazie all'esclusiva realtà dei distretti industriali; l'Italia difatti è l'ultimo paese in occidente a conservare e a valorizzare un'industria artigianale che ha le proprie origini nelle antiche botteghe fiorentine.

L'innovazione del prodotto nel settore della moda è stata veloce e costante e ciò si è riflesso direttamente sugli attori dell'intera filiera; la capacità di rimanere al passo con i tempi e con le richieste del consumatore è stata possibile soltanto grazie alla passione, alla motivazione e al senso di appartenenza degli artigiani che grazie alla loro manualità continuano ad essere portatori non solo della tangibilità dei prodotti *Made in Italy* nel mondo, ma anche dell'etica intrinseca.

L'impresa moda responsabile quindi non ha soltanto l'obiettivo di massimizzare il profitto ma si pone altri importanti obiettivi, come la soddisfazione delle attese sociali dei consumatori, fornitori, collaboratori, dipendenti e la riduzione dell'impatto ambientale (Francesca Romana Rinaldi, Salvo Testa, 2013).

Di seguito (Figura 2.4) sono evidenziati gli aspetti cui deve porre attenzione un'azienda del settore moda nel corso della sua gestione, affiancati dal comportamento che questa deve assumere affinché il suo modo di agire possa essere considerato responsabile e sostenibile.

Dimensione di contesto	Stakeholder di riferimento	Comportamento responsabile
Ambientale	Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzare materie prime che impattino meno sul territorio e sui lavoratori • Ottimizzare il consumo delle risorse utilizzate nell'attività produttiva e distributiva (energia, acqua) • Ripensare il modello creativo e produttivo nella logica del cradle-to-cradle
Sociale	Territorio sociale, lavoratori e consumatori	<ul style="list-style-type: none"> • Rispettare le comunità di lavoratori che collaborano con l'azienda, i fornitori e i dipendenti • Rispettare i principi sanciti dall'ILO • Rispettare i consumatori garantendo un prodotto qualitativamente soddisfacente
Mediatica	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Porre il consumatore al centro • Utilizzare i social media e il web per informare e coinvolgere il consumatore • Essere autentici ed evitare le campagne di green washing ed ethical washing • Avviare campagne che influenzino il consumatore (behavioral marketing come nelle campagne Patagonia «Don't Buy This Jacket» o Levi's «Water<Less Jeans»
Artistica, culturale e territoriale	Arte, cultura e territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Considerare la cultura, il paesaggio e il territorio come stakeholder alla pari degli altri e avviare iniziative a loro sostegno
Normativa e istituzionale	Istituzioni	<ul style="list-style-type: none"> • Rispettare le norme sulla tutela ambientale e sociale spesso non basta: occorre un atteggiamento proattivo (rispetto di standard volontari, certificazioni) • Essere trasparenti nel racconto del proprio comportamento verso le istituzioni
Etico-valoriale	Tutti gli stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • Remunerare i propri collaboratori con un giusto stipendio • Rispettare la dignità umana dei collaboratori e del consumatore • Rispettare i codici di condotta • Contribuire al progresso sociale e civile delle comunità di riferimento e della collettività • Far sì che l'estetica sia portatrice di valori positivi • Innescare un meccanismo di responsabilità di filiera

(Figura 2.4, Fonte: Dickson, Locker ed Eckman, 2009)

La moda è sempre stata sinonimo di bello, dell'estetica che esalta il prodotto, della capacità di soddisfare un desiderio prima ancora che un bisogno. Il *Made in Italy*, garanzia di bello e ben fatto, è stato negli ultimi anni messo a dura prova dai forti investimenti nel *branding*; numerosi marchi hanno indirizzato le proprie risorse per ottenere una forte visibilità, trascurando la qualità del prodotto, divenuta sempre minore a causa della delocalizzazione della produzione che ha inoltre decretato impoverito tutta la filiera. D'altra parte si sono aperte delle prospettive di sviluppo che se ben sfruttate, attraverso semplicità, sostenibilità e sostanza, possono portare le imprese operanti nel settore della moda ad incrementare la *brand trust* e la *brand loyalty*. (Bruno Busacca, Luca de Meo, Carmela Ostillo, 2010).

Le aziende italiane, essendo caratterizzate da una struttura maggiormente flessibile dovuta alla loro grandezza ridotta, stanno cogliendo maggiormente questa opportunità concentrando la *value proposition* rispetto al tema della sostenibilità sociale ed ambientale, sottolineando la qualità del prodotto offerto. Il 60% dei marchi di moda ha infatti un dipartimento dedicato alla *Corporate Social Responsibility* e più della metà di queste redige un report sulla sostenibilità; all'interno di questi documenti sono riportati prevalentemente i dati riguardanti l'uso di materiali eco-compatibili e il controllo sui fornitori, ma in generale sull'intera filiera. Un problema che però emerge in questo contesto è l'incapacità di buona parte delle aziende di comunicare e trasmettere al consumatore l'impegno che hanno assunto nei confronti della società e dell'ambiente. Altre invece, con la creazione di apposite fondazioni ed associazioni comunicano direttamente con i consumatori dimostrando sul campo le attività messe in atto. Quest'ultime sfruttano la visibilità derivante dall'attenzione della società civile nei confronti di queste tematiche e sfruttano il vantaggio competitivo che ne deriva, perfezionando le strategie e il posizionamento dei propri prodotti.

Le aziende infatti non devono sottovalutare che nei mercati occidentali, ma anche in quelli emergenti, è aumentata drasticamente la quota dei consumatori *value driven*, ovvero di quei consumatori che preferiscono spendere meno ma spendere bene, prediligendo quindi prodotti di qualità e durevoli a prodotti che necessitano di essere sostituiti a breve termine (Francesca Rinaldi, Giulia Pandolfini, 2015).

Riuscire ad attirare questi consumatori, proponendo prodotti aventi un ottimo rapporto qualità-prezzo è diventata una necessità; inoltre collegare la storia del prodotto, evidenziandone la derivazione, la tracciabilità della filiera e le unicità delle materie prime, alla derivazione italiana di quest'ultimo, fornisce all'azienda la possibilità di godere della stima dei consumatori che sono disposti ad acquistare ad un prezzo maggiore poiché consapevoli di acquistare non un mero oggetto materiale, ma un oggetto portatore di valori e tradizioni (Bruno Busacca, Luca de Meo, Carmela Ostillo, 2010).

La componente artigianale dei lavori prodotti in Italia deve essere il fattore chiave che caratterizzi i prodotti *Made in Italy*, nel presente e nel futuro; per questo bisogna far conoscere e far apprezzare ai giovani il mondo della moda a livello manifatturiero per trasmettere loro quelle passioni e quei valori che possano essere da guida durante il loro lavoro.

L'Italia deve puntare sul *know-how* che la caratterizza e sul *know-why* che è rappresentato dalle tradizioni che storicamente guidano questo settore. Quindi, oggi l'impresa della moda, ma anche quella del lusso, etica e responsabile, riesce ad essere cool e redditizia, qualificandosi non solo come fonte di profitto economico, ma anche come fonte di benessere sociale, culturale e morale del nostro paese. Le risorse e le competenze dell'impresa della moda in Italia, integrate con l'etica e l'estetica della filiera, faranno di queste realtà il punto di forza economico quanto morale dell'industria italiana (Francesca Rinaldi, Giulia Pandolfini, 2015).

Capitolo 3

La sostenibilità dell'azienda "Brunello Cucinelli"

3.1. L'azienda: le origini e l'evoluzione

Brunello Cucinelli nasce il 3 Settembre del 1953 a Castel Rigone, una frazione di un piccolo paese in provincia di Perugia, da una famiglia contadina. Consegue il diploma di geometra e si iscrive alla facoltà di ingegneria che però dopo poco tempo abbandona a causa del forte desiderio di mettersi in gioco.

La voglia di far parte del settore tessile nasce nel 1978, a seguito del fidanzamento con l'attuale moglie Federica Benda, proprietaria di un piccolo negozio di abbigliamento; in quello stesso anno quindi, allestisce a Ellera di Corciano, in provincia di Perugia, il suo primo laboratorio di maglie in cashmere.

Il settore tessile in quegli anni era in forte sviluppo e di conseguenza era caratterizzato da una forte competitività che spingeva gli imprenditori a ricercare dei prodotti unici, che potessero differenziarsi dagli altri presenti nel mercato. In questo contesto Brunello Cucinelli ebbe un'intuizione geniale che gli permise di colpire e distinguersi nel mercato, in particolare quello tedesco, in breve tempo (Matteo Giordano, 2017). Seguendo l'esempio di Luciano Benetton che negli anni '60 aveva lanciato la moda dei maglioni in lana vergine colorati, raggiungendo un forte successo, Cucinelli decide di rivisitare e modernizzare il tessuto del cashmere per renderlo più alla moda, pur restando sempre legato alla tradizione.

I maglioni in cashmere che fino a quel momento venivano prodotti soltanto in tonalità simili al beige e al grigio furono prodotti in cinque diverse colorazioni. Ma una vera e propria rivoluzione riguardò l'utilizzo del cashmere per la produzione di pullover destinati al mercato femminile, con la creazione di modelli più stretti che potessero esaltare il corpo della donna. Questa decisione rappresentò una vera e propria svolta culturale poiché fino ad allora indossare maglioni di cashmere era considerato un privilegio del sesso maschile. La giovane azienda umbra però, all'inizio della sua attività era poco conosciuta e quindi Cucinelli decise di differenziarsi rispetto ai propri competitor puntando sul rapporto qualità-prezzo dei propri capi e sulla rapidità delle consegne (Francesca Romana Rinaldi, Salvo Testa, 2013).

Nella metà degli anni Ottanta Cucinelli acquista partecipazioni in Rivamonti e in Gunex; la prima è una società specializzata nella creazione e nella produzione di maglieria in lana, mentre la seconda ha il proprio core business nella produzione di pantaloni e gonne destinati al mercato femminile. Entrambi verranno assorbiti dall'azienda Brunello Cucinelli nel 2011 ed andranno a formare un unico gruppo.

Negli anni l'idea di Brunello Cucinelli venne molto apprezzata dal mercato a tal punto da lanciare nel 1994 la prima collezione da uomo propria di Brunello Cucinelli e nello stesso anno venne aperto il

primo negozio monomarca a Porto Cervo. Pochi anni dopo, all'inizio del nuovo millennio, nonostante l'attività rimanga fondata sulla maglieria, l'azienda comincia a sviluppare competenze che le consentono di produrre camicie per uomo e donna, capispalla da uomo, abiti donna ed accessori come borse e scarpe. Sempre durante questi anni va sempre più definendosi l'identità stilistica del brand Brunello Cucinelli. Infatti, nonostante l'ampliamento del portafoglio prodotti, Brunello Cucinelli continua a controllare direttamente la produzione e la commercializzazione di tutti i suoi prodotti affinché possa essere assicurata la massima qualità ed esclusività dei propri capi. Questo approccio ha permesso all'azienda di affiancarsi ai maggiori specialisti della produzione di cashmere, posizionandosi quindi nel segmento di mercato luxury (Carmela Ostillo, Antonella Caru, Giuseppe Leone, 2016).

Il percorso intrapreso da Brunello Cucinelli è riuscito indubbiamente a far percepire ai consumatori i valori e le emozioni che contraddistinguono questo marchio; le virtù degli antichi mestieri, l'importanza attribuita alla componente umana e naturale nel processo di produzione, il forte legame con il territorio e la riscoperta delle tradizioni, hanno permesso di conquistare i consumatori che si continuano a mostrare sempre più attenti ed affascinati dai valori e dalle storie che si celano dietro un prodotto. Inoltre la forte passione utilizzata dagli artigiani durante la lavorazione, dà l'idea di un forte senso di appartenenza e di esclusività a cui il consumatore di lusso vuole ambire per provarne il piacere. L'uso di fibre e materiali preziosi rende i capi e gli accessori prodotti sinonimo di minimalismo e ricercatezza, di eleganza e stile, rappresentando un equilibrio estetico che è uno di quei fattori che più rappresenta l'Italia nel panorama internazionale.

Un elemento che contraddistingue la produzione del marchio Brunello Cucinelli è la distribuzione territoriale degli artigiani che con le loro "mani sapienti" riescono a produrre dei capi tanto pregiati ed esclusivi; l'80% di questi infatti si trova in Umbria suddivisi in trecento micro-imprese artigianali, altamente qualificate e fidelizzate, mentre la restante parte si trova diffusa in Italia, specialmente nella zona del Nord-est. Nella sede operativa di Solomeo invece, è prodotto soltanto il campionario che viene distribuito agli showroom (Silvia Ranfagni, Andrea Runfola, 2010).

Il fattore che però ha reso particolarmente ammirata l'azienda Brunello Cucinelli, specie negli ultimi anni è la presenza di un modello imprenditoriale a vocazione etica ed umanistica che basandosi sulla dignità dell'uomo e del lavoro, coniuga l'efficienza dell'attività aziendale con la missione sociale.

Lo sviluppo aziendale è stato caratterizzato dalla grande attenzione alla qualità della vita e al capitale umano dell'impresa, dal rispetto e l'integrazione con il territorio e dal sostegno allo sviluppo socioeconomico contribuendo all'accrescimento della capacità distintiva del marchio e della sua identità (Francesca Romana Rinaldi, Salvo Testa, 2013). Caratteristica peculiare dell'organizzazione aziendale è la condivisione delle decisioni che riguardano la vita dell'azienda; infatti sono stati istituiti consigli e comitati che hanno l'obiettivo di salvaguardare l'attività aziendale.

Vi è il “Consiglio dei Cinquanta” che si riunisce annualmente per trasmettere strategie e obiettivi stabiliti, poi troviamo il “Consiglio di Sviluppo” che riunisce con cadenza mensile ed è formato dai primi quindici responsabili aziendali che in questa sede condividono le loro linee guida direzionali ed infine vi sono vari comitati ognuno riguardante tematiche distinte come le risorse umane, per la valorizzazione e la formazione di ogni individuo, e la progettazione architettonica che stabilisce le linee progettuali di showroom ma anche di nuovi investimenti nel borgo di Solomeo. Non esistono strutture eccessivamente gerarchiche e strutturate, ma vi sono soltanto dei punti di riferimento che fungono da linee guida ai team di lavoro. Inoltre l’assunzione di molti giovani all’interno dell’azienda, nel corso degli ultimi anni, ha portato dinamicità e nuove motivazioni che favoriscono lo scambio di opinioni e di idee, favorendo la creatività. Su questo aspetto Cucinelli è sempre stato molto impegnato tanto da permettere ai propri dipendenti di non dover timbrare cartellini per controllare il rispetto dell’orario di lavoro bensì permette di disporre degli spazi esterni dell’azienda quali il parco e il frutteto per sviluppare l’estro. Ai dipendenti è concesso anche più tempo durante la pausa pranzo e vi è il divieto di mandare email lavorative dopo l’orario di chiusura; Cucinelli sostiene che lavorare troppo rubi l’anima e per questo stimola i dipendenti a lavorare meno tempo ma in modo migliore e per incentivarli e responsabilizzarli ha stabilito che vengano pagati circa il 20 % in più rispetto ai lavoratori delle aziende dello stesso settore (Matteo Giordano, 2017).

In conclusione si può sostenere che l’equilibrio raggiunto dall’impresa Brunello Cucinelli tra artigianalità, qualità delle materie prime, attenzione al benessere sociale e rispetto della cultura e della tradizione le ha permesso di divenire rappresentante del capitalismo umanistico e di essere portatore nel mondo dei valori e della qualità del *Made in Italy*.

3.2. L’importanza dell’etica e la filosofia dell’ “humanitas”

“La bellezza salverà il mondo”. Questa frase del filosofo e scrittore Dostoevskij accoglie i visitatori del sito internet dell’azienda Brunello Cucinelli, ed è proprio attorno a questa idea che è stato sviluppato un modello imprenditoriale che ha dato vita ad un “capitalismo etico”.

La filosofia d’impresa di Brunello Cucinelli pone l’uomo al centro del processo produttivo, sviluppando un senso di appartenenza e di partecipazione che coinvolge i lavoratori di tutta la filiera, dai fornitori agli agenti, senza tralasciare il ruolo del consumatore che è sempre più coinvolto nell’impresa e ed è spinto ad essere sempre più fedele. L’etica di Brunello Cucinelli colloca i valori umani al centro di ogni tema e questa concezione trova la sua spiegazione negli insegnamenti del padre, contadino ed operaio, il quale gli ha sempre ricordato di avere il massimo rispetto per la dignità di ogni persona. Questi valori verranno poi integrati da Cucinelli con le letture di filosofi e maestri come Socrate, Aristotele, Seneca, Alessandro Magno, San Benedetto, San Francesco e Sant’Agostino.

Infatti l'assioma del sofista Pitagora: "L'uomo è la misura di tutte le cose" può essere considerato il fulcro della sua filosofia; quest'espressione ha spinto Cucinelli non solo a collocare l'uomo al centro del proprio operato, ma lo ha anche guidato in una visione del profitto secondo la quale questo non corrisponda al fine ultimo, bensì corrisponda ad un mezzo per conseguire la valorizzazione dell'uomo, delle bellezze del mondo e per rendere l'azienda sempre più solida migliorando le condizioni di lavoro. Il profitto quindi deve essere reinvestito in attività che migliorino la dimensione artistica e culturale del mondo e che al contempo innalzino la dimensione spirituale dell'uomo (Emanuela Mora & Paolo Volonté 2014).

Per questo motivo la ricerca della bellezza si manifesta in tutte le attività dell'impresa; gli edifici aziendali, gli showroom, la creazione dei prodotti e le campagne pubblicitarie devono trasferire ai lavoratori ed ai consumatori l'anima del borgo di Solomeo e l'attenzione che l'azienda ha nei confronti di tutti gli *stakeholders*. L'azienda è considerata come parte di un sistema sociale aperto dove la collettività assume un ruolo centrale nella determinazione degli obiettivi da seguire; il rapporto indissolubile e perpetuo che si instaura tra azienda ed ambiente pone quindi la necessità di lavorare su tre aspetti tra loro interdipendenti, ovvero quello economico, quello politico ed infine quello culturale.

È evidente che il modello imprenditoriale fortemente improntato sull'etica, di cui Cucinelli è uno dei massimi esponenti a livello mondiale, veda primeggiare il rispetto dell'uomo, della natura e dell'umanità; proprio per questo rappresenta un punto di partenza che ogni tipo di azienda deve adottare per perseguire l'economicità, economica ma anche sociale, tralasciando dimensionedominatrice dei guadagni. Non bisogna dimenticare che le imprese sono fatte innanzitutto da persone e se queste sono messe in condizione di lavorare in modo più sostenibile la prima a trarne i benefici sarà l'impresa stessa.

Nell' "Impresa Umanistica" di Solomeo si lavora seguendo un identico obiettivo, seguendo i grandi principi universali di Etica, Dignità e Morale. Si avverte soprattutto una scala di valori non materiali nella quale ci si riconosce come parte dell'integrante Azienda. Si valorizza la libertà e si crea un gruppo unito dove ognuno ha un ruolo da svolgere per il bene di tutti. Questi valori e principi trovano la loro naturale sintesi nel Codice Etico, in cui l'azienda rafforza con chiarezza i valori e le responsabilità che da sempre hanno contraddistinto la cultura d'impresa della società. Di seguito (figura 3.1) sono indicati i principi e valori ritenuti fondamentali, a cui devono far riferimento i diversi *stakeholders* coinvolti per favorire il buon funzionamento, l'affidabilità e la reputazione della società.

<i>Legalità</i>	La Società, nello svolgimento delle proprie attività, agisce nel rispetto della legislazione e di tutte le norme vigenti nei territori nei quali si trova ad operare nonché del Codice etico e delle procedure aziendali, applicandole con rettitudine ed equità.
<i>Riservatezza</i>	La Società assicura la riservatezza delle informazioni e dei dati personali oggetto di trattamento e la protezione delle informazioni acquisite in relazione all'attività lavorativa prestata.
<i>Trasparenza</i>	La Società s'impegna ad informare, in modo chiaro e trasparente, tutti gli <i>stakeholders</i> in relazione alla propria situazione e al proprio andamento, senza favorire alcun gruppo d'interesse o singolo individuo.
<i>Dignità della persona</i>	La Società s'impegna a promuovere il rispetto dell'integrità fisica e culturale della persona e il rispetto della dimensione di relazione con gli altri. Garantisce condizioni di lavoro rispettose della dignità individuale e ambienti di lavoro sicuri, tutela e promuove il valore delle risorse umane, allo scopo di migliorare ed accrescere il patrimonio delle competenze possedute da ciascun collaboratore.
<i>Onestà e Correttezza</i>	I rapporti con gli <i>stakeholders</i> della Società sono improntati a criteri di correttezza, collaborazione, lealtà e reciproco rispetto. I rapporti con l'esterno, le relazioni con i propri collaboratori devono essere improntati alla massima lealtà che consiste nell'agire con senso di responsabilità.
<i>Qualità</i>	La Società s'impegna a essere attenta alle mutevoli esigenze del mercato e a migliorare costantemente la qualità dei propri prodotti .
<i>Tutela dell'ambiente</i>	La Società contribuisce in maniera costruttiva alla sostenibilità ecologica in tutte le proprie attività. L'impegno a salvaguardare l'ambiente si concretizza attraverso una programmazione delle attività che ricerca un equilibrio tra iniziative economiche e imprescindibili esigenze ambientali in conformità delle direttive nazionali ed internazionali in materia.
<i>Responsabilità verso la collettività</i>	La Società opera tenendo conto delle esigenze della comunità nel cui ambito svolge la propria attività e contribuendo alla promozione della qualità della vita, allo sviluppo economico, sociale, culturale e civile.

(Figura 3.1, fonte: estratto dal Codice etico di Brunello Cucinelli Spa approvato dal Consiglio di amministrazione il 10 Giugno 2011)

I valori elencati, così come stabilisce il codice etico, devono ispirare l'attività di tutti coloro che operano, dall'interno o dall'esterno, nella sfera di azione del gruppo, ossia i componenti dell'organo di amministrazione e di controllo, i dirigenti, i dipendenti e tutti coloro i quali operano in nome e per conto della società Brunello Cucinelli (www.brunellocucinelli.com/it).

Come già affermato precedentemente Cucinelli ha da sempre attribuito molta importanza al fattore umano durante la gestione dell'azienda e per questo motivo fin dai primi anni della sua attività ha avuto il desiderio di creare un ambiente bello ed armonioso, in cui i propri dipendenti potessero lavorare ed accrescere la loro cultura e la loro spiritualità. L'inizio di questo progetto si ha dopo alcuni anni dall'inizio dell'attività, con il trasferimento della sede della società in un castello trecentesco nel

Borgo di Solomeo a pochi chilometri da Perugia. Gradualmente, nel corso degli anni, con la scelta di destinare parte dei profitti per la riqualificazione, acquista edifici in rovina e terreni adiacenti al castello avviando un'opera di recupero che coinvolge anche la chiesa parrocchiale. Oggi Solomeo, il cui castello è divenuto simbolo del marchio Brunello Cucinelli, è il cuore pulsante dell'azienda poiché al proprio interno ci sono gli uffici, i laboratori degli artigiani e il *factory store* che è divenuto una vera e propria meta turistica (Francesca Romana Rinaldi, Salvo Testa, 2013).

Nel corso degli ultimi anni il borgo di Solomeo si è arricchito anche di nuove costruzioni che evidenziano l'alto grado di responsabilità sociale e culturale di cui l'azienda vuole essere messaggera; oltre alla costruzione di una mensa dove tutti i dipendenti consumano pasti basati su ricette della tradizione umbra, è stato costruito il "Foro delle Arti" al cui interno si trova un teatro moderno il cui fine è quello di istruire i giovani nella musica, nella filosofia e nelle lettere anche grazie al susseguirsi di artisti nazionali ed internazionali, e un anfiteatro in cui, durante le stagioni più calde, si allestiscono spettacoli e laboratori culturali "che facciano bene all'uomo" (Mariani, 2012). Infine è stata aperta una biblioteca Neumanistica per gli impiegati, in cui si trovano libri dei suoi maggiori ispiratori e in cui si svolgono corsi di formazione professionale, artigianale e manageriale oltre che riunioni.

L'ultimo progetto sviluppato da Brunello Cucinelli riguarda la costruzione di tre parchi proprio a Solomeo; il primo sarà il Parco dell'industria, di circa 35.000 metri quadrati che vedrà un mix di colori, profumi e suoni naturali, il secondo verrà chiamato Parco dell'Oratorio laico che avrà una forma di stadio di sei ettari senza barriere pensato per l'attività sportiva dei giovani e per avvicinarli alla natura, e infine sorgerà il Parco Agrario consistente in sessanta ettari di terreno suddivisi tra orti, frutteti e vigneti. Questo progetto molto ambizioso invita ad avvalorare la bellezza italiana passando dalla moda, all'esaltazione della natura (Matteo Giordano, 2017).

3.3. I canali distributivi e la strategia di comunicazione

Brunello Cucinelli attribuisce un ruolo chiave alla distribuzione dei propri prodotti e per questa ragione questa è studiata con molta attenzione e si suddivide in *wholesale* monomarca, situati prevalentemente nei distretti più fashion delle città, e in *wholesale* multimarca. Il canale *wholesale* monomarca è rappresentativo delle vendite effettuate dalla società ai negozi monomarca gestiti con accordi di distribuzione commerciale, nonché delle vendite effettuate dalla società alle proprie controllate estere, che a loro volta gestiscono attraverso accordi di distribuzione commerciale i negozi monomarca nei paesi esteri di riferimento; in totale il numero di punti vendita di questa tipologia sono 31 e sei di queste sono gestite direttamente dalla società.

Questi spazi sono concepiti come luogo di familiarità, di convivialità, di rifugio, in cui grazie ad un'atmosfera rilassata e confidenziale, il cliente potrà concedersi un momento di calma e distensione. Le scenografie, gli oggetti e le combinazioni dei look enfatizzano le collezioni coinvolgendo il cliente, rendendolo al contempo partecipe della storia del *lifestyle* italiano (Francesca Romana Rinaldi, Salvo Testa, 2013).

Il canale *wholesale* multimarca invece, è rappresentativo delle vendite effettuate dalla società ai negozi multimarca indipendenti e agli spazi dedicati nei *department stores*, nonché delle vendite effettuate dalla società alle proprie controllate estere, che a loro volta gestiscono i rapporti commerciali con i negozi multimarca nei paesi esteri di riferimento. Il canale multibrand rappresenta un elemento di garanzia per la sostenibilità e il posizionamento del brand al vertice del lusso assoluto, contribuendo a mantenerlo contemporaneo ed elitario; infatti l'esclusività dei punti vendita selezionati accentua l'altissima qualità e il gusto che il marchio Brunello Cucinelli rappresenta e aiuta a soddisfare i clienti più esigenti nella scelta del *ready to wear* giornaliero.

Nel 2016 il fatturato dell'intero canale *retail* è stato pari a € 330,693 milioni con una crescita rispetto all'anno precedente pari al 4,9 %. Le vendite sono aumentate in tutti i canali distributivi, sia monomarca che multimarca, e in tutte le aree geografiche, sia nelle più importanti vie del lusso che nelle prestigiose località *resort* dove il brand è presente.

Di seguito (figura 3.2) sono rappresentati i ricavi netti della società Brunello Cucinelli nel 2016 e 2015, suddivisi per canale distributivo:

(In migliaia di Euro)	Esercizio chiuso al 31 dicembre				Variazione	
	2016	incid. %	2015	incid. %	2016 vs. 2015	2016 vs. 2015 %
Retail	110.714	33,5%	106.357	33,7%	4.357	+4,1%
Wholesale Monomarca	32.622	9,9%	31.925	10,1%	697	+2,2%
Wholesale Multimarca	187.357	56,6%	176.897	56,2%	10.460	+5,9%
Totale	330.693	100,0%	315.179	100,0%	15.514	+4,9%

(figura 3.2, fonte: Brunello Cucinelli” - Progetto di Bilancio di esercizio 2016)

Inoltre, analizzando i dati sottostanti (figura 3.3) si nota come il 77 % dei ricavi netti nell'anno 2016 sono ottenuti nei mercati internazionali in cui si è registrato un risultato del 4,2 % maggiore rispetto all'anno precedente. I mercati esteri cui si rivolge il marchio Cucinelli sono principalmente l'Europa e il Nord America, mentre assume un ruolo di secondo piano il mercato asiatico sul quale però l'azienda ha studiato un piano di sviluppo basato sui *wholesale* multimarca che secondo Cucinelli rappresenta un canale di distribuzione dalle grandi prospettive.

(In migliaia di Euro)	Esercizio chiuso al 31 dicembre				Variazione	
	2016	incid. %	2015	incid. %	2016 vs. 2015	2016 vs. 2015 %
Italia	76.198	23,0%	70.931	22,5%	5.267	+7,4%
Europa	104.520	31,6%	100.625	32,0%	3.895	+3,9%
Nord America	109.777	33,2%	104.718	33,2%	5.059	+4,8%
Greater China	15.346	4,6%	13.937	4,4%	1.409	+10,1%
Resto del Mondo (RoW)	24.852	7,6%	24.968	7,9%	(116)	-0,5%
Totale	330.693	100,0%	315.179	100,0%	15.514	+4,9%

(figura 3.3, fonte: : Brunello Cucinelli” - Progetto di Bilancio di esercizio 2016)

In Italia è molto significativo il trend di vendita nelle principali città e località *resort*, dove si evidenzia l’incremento del turismo di fascia alta, rappresentativo di una clientela attenta e desiderosa di manufatti chic ed esclusivi. Il mercato europeo, è in crescita sia nel canale monomarca che in quello multimarca, grazie all’aumento di turisti di fascia alta e agli acquisti della clientela del posto, da sempre target di riferimento del brand. Il Nord America si caratterizza per un trend molto positivo, specie nel canale multimarca, poiché i punti vendita di questa tipologia sono sempre più alla ricerca di prodotti di altissima qualità, artigianalità e manualità, in grado di trasmettere l’idea di lusso assoluto, come sta avvenendo anche nel Medio-Oriente, in cui si è registrato un aumento significativo di vendite, soprattutto a Dubai (www.investor.brunellocucinelli.com/it).

Dal 2015 l’azienda Brunello Cucinelli sta portando avanti anche un ulteriore canale distributivo, quello e-commerce. Il progetto chiamato “Artigiani umanisti del web” prevede la creazione di un sito corporate sul quale valorizzare la filosofia del gruppo e un sito per l’ *e-commerce* destinato alla vendita dei propri prodotti. Cucinelli è consapevole dell’effetto di massificazione causato da internet, ma non si dice preoccupato poiché l’azienda sarà in grado di fornire un approccio al web in conformità alla propria filosofia. Infatti Cucinelli sostiene che il consumatore, nonostante acquisti da una piattaforma on-line, riuscirà a cogliere lo spirito di esclusività e di artigianalità di cui l’azienda è portatrice; a corredo di ogni pacco, una lettera di accompagnamento scritta a mano, e l’acquirente nella fase di acquisto, potrà contattare telefonicamente l’azienda per ottenere informazioni sulla realizzazione del prodotto richiesto. Cucinelli quindi è deciso a puntare sul canale dell’ *e-commerce* che attualmente rappresenta l’1 % dei ricavi (Carlini Vittorio 2017).

Fin dalle origini Brunello Cucinelli ha dedicato particolare attenzione allo sviluppo della strategia di comunicazione che sostenesse l’immagine del marchio. Le basi su cui è stata impostata la strategia sono coerenti con i valori che caratterizzano la filosofia dell’impresa, in cui l’efficienza dell’organizzazione industriale si coniuga con l’etica economica esaltando l’arte, la creatività, l’armonia e il senso del bello.

I tre pilastri su cui si fonda la strategia sono: (Francesca Romana Rinaldi, Salvo Testa, 2013):

- comunicazione dei valori e della filosofia d’impresa a cui l’attività del gruppo Cucinelli è

improntata

- comunicazione del prodotto
- comunicazione del marchio

La comunicazione è svolta, in modo discreto e non appariscente, su mezzi di comunicazione propri del mercato del lusso come riviste specialistiche di settore e quotidiani ed è caratterizzata dal legame con le tematiche filosofiche e territoriali. Inoltre la scelta dell'azienda di non avere un logo, che ha il vantaggio di evitare che il brand vada fuori moda, le ha permesso di essere rappresentata da un logo immaginario che corrisponde all'attenzione e alla cura che ha durante la produzione dei prodotti, dal rifornimento di materie prime alla distribuzione.

La strategia messa in atto è stata quindi raffinata ed elegante, ed ha reso possibile la diffusione e la condivisione del gusto estetico e del *lifestyle* del mondo di Brunello Cucinelli (Matteo Giordano, 2017).

3.4 Il ruolo dell'artigianalità

Elevata qualità, artigianalità delle lavorazioni, creatività, capacità di rinnovarsi in linea con il mercato e contemporaneità hanno reso i capi della maison ambiti a livello internazionale. Il fattore che però rappresenta maggiormente l'azienda è senza alcun dubbio la Manualità e Artigianalità Italiana che si identifica nella massima attenzione alla qualità della materia prima e del lavoro, cura nel dettaglio, passione per il bello e gratificazione dei talenti che sanno dare vita a manufatti apprezzati nel mondo. La scelta di mantenere interamente in Italia la produzione, sebbene su larga scala, nasce dal desiderio dell'Imprenditore di creare e mantenere una profonda e consolidata relazione con il territorio e con le aziende che vi operano, andando a formare una vera e propria comunità. La lunga tradizione umbra nella lavorazione del cashmere è tuttora caratterizzata da una rete di piccole-medie imprese e di artigiani terzi all'azienda, i cosiddetti *façonisti*, altamente specializzati per singolo prodotto e per singole fasi di produzione che vanno a formare una comunità di circa 2300 persone che garantisce la produzione di un milione di capi l'anno. Il rapporto tra la Società e la maggior parte dei *façonisti*, cui è l'azienda stessa a dare il materiale, si basano su singole commesse a loro indirizzate al momento opportuno e in questo modo è possibile ottenere prodotti di qualità e ridurre notevolmente il carico complessivo di lavoro gravante su ciascuna impresa. I mestieri antichi e le tecniche artigianali sono quelle che hanno consentito al prodotto italiano di essere qualificato nel mondo come eccellente, caratterizzato da una tecnica superiore ed uno stile unico. La fase di produzione avviene su diversi step: innanzitutto, la Società dopo aver prodotto il campionario in più esemplari, la consegna ai *façonisti* per il confezionamento dei capi, e agli *show-room* per permettere l'esposizione e la campagna vendite. Il passaggio successivo è al laboratorio in cui vengono tolti eventuali difetti di vestibilità, per garantire una perfetta aderenza al corpo ed una assoluta simmetria di cuciture e

lunghezze. La produzione dei capi di maglieria si articola nelle seguenti fasi: la prima è la tessitura, fase di lavorazione dei filati per la produzione delle parti in maglia che andranno a formare il capo, in secondo luogo avviene il riammaglio, fase di cucitura delle parti in maglia e realizzazione del capo completo, la rifinitura dei dettagli del capo come ad esempio colli, polsi, cuciture e la follatura, ovvero lavaggio dei capi. I prodotti finiti vengono lavati ed asciugati per verificarne la morbidezza e la consistenza dopo il lavaggio. La riuscita di questa fase influisce sulla qualità finale del capo. Confezione e stiro finale del capo concludono l'iter. I controlli di qualità che vengono svolti dalla Società al termine di ciascuna fase di produzione consistono in: controllo delle dimensioni delle parti in maglia e verifica della presenza di eventuali imperfezioni, controllo sul prodotto al termine della fase di "rifinitura", della morbidezza e della consistenza del prodotto dopo la fase di "follatura", sull'effettiva riuscita della fase di "prestiro", sulla riuscita della fase di "confezione" e di "stiro" ed in generale sulla condizione del capo prima della sua immissione nel circuito di vendita. La produzione dei capi di abbigliamento diversi dalla maglieria prevede il taglio della stoffa (o del pellame) sono sulla base del modello da realizzare confezione e lo stiro finale. Durante il processo produttivo viene svolto un costante controllo di qualità da parte della Società, in questo caso non internamente, come avviene per la maglieria, ma presso i laboratori dei faconisti incaricati della produzione dei capi. Al termine del processo, quando il prodotto finito è consegnato alla Società, da questa viene effettuato un finale controllo di qualità sul singolo capo. ricercando eventuali difetti e successivamente viene confezionato e viene allestita la spedizione nei diversi punti vendita mondiali. Anche per la produzione degli accessori come scarpe da uomo e da donna e gioielli, il Gruppo si avvale di faconisti ciascuno dei quali realizza interamente il manufatto. Per alcuni accessori specifici, tipo le scarpe, viene effettuato dalla Società un costante controllo di qualità presso i laboratori dei faconisti anche durante le varie fasi del processo produttivo. Come in tutti gli altri casi il prodotto finito è consegnato alla Società che effettua un severo ed accurato controllo di ogni singolo manufatto (www.investors.brunellocucinelli.com/it).

Per valorizzare il ruolo dell'artigiano e più in generale l'arte della manualità Cucinelli ha dato vita alla "Scuola dei Mestieri e delle Arti" che a Solomeo fornisce a giovani apprendisti la possibilità di seguire cinque ore di lezione al giorno e di ricevere una qualificata formazione artigianale. Gli allievi sono selezionati attraverso un bando pubblico, e ricevono una borsa di studio di 700 euro; il corso comprende vari percorsi didattici, dal rammaglio e all'arte del rammendo. Cucinelli ha deciso di intraprendere quest'iniziativa perché per lui l'artigianalità è un percorso a metà strada tra l'arte e la tecnica ed è l'emblema del *Made in Italy*, di conseguenza, deve essere rivalutato anche a livello formativo (Cinzia Meoni, 2014).

Conclusioni

Esclusività, tradizione, buon gusto e qualità, sono solo alcune delle caratteristiche che il mercato apprezza dei prodotti *Made in Italy* e che permettono all'industria manifatturiera italiana di raggiungere risultati economici considerevoli a livelli non solo nazionale, ma anche internazionale.

Il *Made in Italy* è un'etichetta, un certificato di garanzia che trasmette al consumatore un valore aggiunto, un'emozione, una fiducia nel prodotto che nulla può eguagliare; non conta soltanto la qualità costruttiva, l'abilità degli artigiani e la creatività, il *Made in Italy* rappresenta un valore culturale e sociale che va al di là di un fattore puramente estetico o tangibile che si ritrova nel modo di approcciarsi alle condizioni di lavoro e al benessere dei dipendenti, nell'attenzione quasi maniacale nei confronti della tracciabilità del prodotto durante l'intera filiera e nell'impegno nei confronti del sociale e dell'ambiente.

Nel corso degli ultimi decenni la globalizzazione ha alterato profondamente gli equilibri economici e sociali, dando la possibilità alle imprese di delocalizzare la produzione in modo da poter produrre maggiori quantità di beni ad minor prezzo. Ciò ha causato notevoli problemi in Italia poiché, essendo un paese caratterizzato da un'elevata capacità di manodopera altamente qualificata, ha visto una grande parte di queste persone perdere il proprio lavoro.

In tale contesto la responsabilizzazione delle imprese del *Made in Italy* nei confronti del sociale ha portato, e continua a perseguire, la valorizzazione delle capacità umane e lavorative dell'individuo, esaltandone le competenze, attraverso l'adozione di iniziative ambientali, sociali, culturali ed anche economiche che possano favorire lo sviluppo sostenibile dell'impresa. In molte aziende operanti nell'industria del *Made in Italy* questa situazione rappresenta una realtà già da alcuni anni e attualmente si sta cercando di trasmettere questo modo di fare impresa a tutte quelle aziende che fanno parte della filiera.

Si può sostenere, senza alcun dubbio, che il *Made in Italy* ha saputo innovarsi basandosi sulla sua tradizione grazie ad imprese lungimiranti che hanno dato ai prodotti del nostro Paese un forte valore aggiunto, quali l'attenzione nei confronti del lavoratore e dell'ecosistema, inteso come attenzione nei confronti del futuro, ambientale e sociale.

Tra le numerose eccellenze che rappresentano l'Italia nel mondo, dal settore metallurgico a quello tecnologico, da quello farmaceutico a quello automobilistico, solo per citarne alcuni, ho deciso di argomentare in questo elaborato il settore della moda perché lo considero sinonimo del gusto, dell'eleganza e della bellezza che tutto il mondo invidia al nostro Paese. In particolare l'azienda Brunello Cucinelli, operante nel mercato del lusso premium con collezioni sia per uomo che per donna, ha ottenuto nel corso degli ultimi decenni un notevole apprezzamento a livello internazionale, tanto che il suo fondatore è stato considerato un imprenditore illuminato, un sapiente, che opera all'interno dell'azienda rispettando la dignità, il lavoro e il ruolo sociale di ogni singolo dipendente ed

incentivando la crescita personale e culturale di ognuno di essi attraverso apposite iniziative come “la scuola dei maestri” e il “Foro delle Arti”.

Inoltre l'importanza attribuita da questa azienda al territorio di origine, avvalorata dalla restaurazione dell'intero borgo di Solomeo e dalla costruzioni di una moltitudine di parchi che diano spazio all'ambiente e alla natura, accentuano il valore che quest'azienda rappresenta per l'Italia, un vero e proprio orgoglio a cui ogni impresa deve ispirarsi per ridare la giusta dignità culturale e morale ad una società come quella attuale, alterata dal forte consumismo e da una generale crisi nell'ambito dell'etica sociale ed ambientale.

Bibliografia

- “Brunello Cucinelli” - Progetto di Bilancio di esercizio 2016, comprensivo delle Relazioni della società di revisione e del Collegio Sindacale
- “Nasce Confindustria Moda”, di Adkronos, 28 Marzo 2017 e scaricato il 20 Aprile 2017 dal link: http://www.adnkronos.com/soldi/economia/2017/03/28/nasce-confindustria-moda-marenzi-ora-avremo-piu-peso_K1DXQ0L9Xz8GpwpjS23K2K.html?refresh_ce
- (2016) “Cucinelli e Hermès, nuove boutique per crescere” Il Sole24Ore Edizione 04/2016 pag. 30 , scaricato il 6 Aprile 2017 da: <http://www.bd24.ilsole24ore.com/>
- Alessandro Deserti (2014) “Shaping the Identity of Italian Fashion Brands: The Role of Design between Tangible and Intangible”, *Fashion Practice*, 6:2, 243-261
- Andrew Crane, Guido Palazzo, Laura J. Spence, Dirk Matten (2014), “Contesting the Value of creating Shared Value”, *University Of California, Berkeley* Vol. 56, No. 2 Winter 2014 Pp. 130-153
- Anna Pistoni, Lucrezia Songini (2005) “Misurare e comunicare la corporate social responsibility”, *Economia & Management* 3/2005 pp. 15-28
- Antonella Olivieri, “Lusso, l’export traina i big del Made in Italy”, da Il Sole24Ore 23 Febbraio 2017, scaricato il 21 Aprile 2017 dal link: <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-02-23/lusso-l-export-traina-big-made-italy--094938.shtml?uuid=AEpFWLb>
- Articolo “Brunello Cucinelli: ricostruiremo tutto e Norcia tornerà la città dello spirito” di *Panorama*, scaricato il 21/04/2017 dal link: <https://www.pressreader.com/italy/panorama/20161103/281552290417066>
- Articolo “Governo e Confindustria ci riprovano: etichetta ‘made in Italy’ di Stato” di *Pambianco Magazine*, scaricato il 21/04/2017 dal seguente link: <http://www.pambianconews.com/2017/04/19/litalia-ci-riprova-suo-marchio-tracciabilita-213048/>
- Artur Baldauf, Karen S. Cravens, Adamantios Diamantopoulos, Katharina Petra Zeugner-Roth (2009), “The Impact of Product-Country Image and Marketing Efforts on Retailer-Perceived Brand Equity: An Empirical Analysis”, *Journal of Retailing* 85 (4, 2009) 437–452
- Bruno Busacca, Luca de Meo, Carmela Ostillo (2010), “Come ridare il valore alla marca dopo la crisi”, *Economia & management* 4/2010 pp. 58-60
- Carlini Vittorio (2017) “Cucinelli gioca le sue carte nel business dell’e-commerce - focus sul multimarca in cina”, Il Sole24Ore 03/2017 pag. 16, scaricato il 2 Aprile 2017 da: <http://www.bd24.ilsole24ore.com/>
- Carmela Ostillo, Antonella Caru, Giuseppe Leone (2016), “L’autenticità come driver strategico per il brand value”, *Economia & management* 1/2016 pp. 67-79

- Cavalieri Enrico, “Etica e responsabilità sociale nelle imprese”, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, 2007, pp. 31-40
- Chiara Caputo , “Brunello Cucinelli inventa il bonus cultura per i suoi dipendenti” D-ART scaricato il 6 Aprile 2017 da: <http://d-art.it/moda/brunello-cucinelli-inventa-il-bonus-cultura-per-i-suoi-dipendenti/20299>
- Cinzia Meoni 2014, “Brunello Cucinelli, il cachmere e la scuola dei mestieri”, *Panorama*, scaricato il 27 Aprile 2017 dal link: <http://archivio.panorama.it/economia/aziende/brunello-cucinelli-scuola-mestieri>
- Devon Pendleton, (2015) “This Fashion Magnate Is Reviving a Medieval Italian Hill Town”, scaricato il 4 Aprile 2017 da: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-05/fashion-magnate-brunello-cucinelli-is-reviving-italian-hill-town>
- Donata Vianelli , Fabio Claudio Marzano (2012) “L'effetto del country of origin sull'intenzione d'acquisto consumatore: una literature review” , Working Paper Series, N. 2, 2012 EUT Edizioni Università di Trieste
- Emanuela Mora & Paolo Volonté (2014) “Local Culture and Global Market: A Conversation with Protagonists of the Italian Fashion System”, *Fashion Practice*, 6:2, 263-272
- Emanuele Invernizzi, Stefania Romenti (2014) “Progetti di comunicazione per la reputazione aziendale”, Franco Angeli
- Erica Corbellini , (2013) Elisabetta Marafioti “La Csr nella moda: Strumento di marketing o elemento fondante della strategia di impresa? ” *Economia & Management* 3 pp. 61-80
- Erica Corbellini (2004), “Comunicare il Made in Italy”, *Economia & management* 5 / 2004 pp. 48-49
- Fabio Quarato e Guido Corbetta, Report “Focus sulle aziende familiari del Sistema Moda” , Osservatorio AUB
- Fabrizio Baldassarre, Raffaele Campo (2016), “Sustainability as a marketing tool: To be or to appear to be?”, *Business Horizons* (2016) 59, 421-429
- Fabrizio Mosca, (2010) “Marketing dei beni di lusso” Pearson
- Fapi, "interventi innovativi per le PMI del Tessile e dell'Abbigliamento”, Fondo Formazione Piccole Medie Imprese
- Francesca Rinaldi, Giulia Pandolfini (2015), “Lo sviluppo della moda sostenibile”, *Economia & management* 6/2015 pp. 36-50
- Francesca Romana Rinaldi, Salvo Testa, (2013) “L'impresa moda responsabile: Integrare etica ed estetica nella filiera” Egea
- Francesco Morace, Barbara Santoro (2014) “Italian factor: Moltiplicare il valore di un paese”, Egea
- Francesco Perrini, Clodia Vurro (2009), “Csr reporting in italia: Dalla rendicontazione alla creazione

di valore”, *Economia & management* 4/2009 pp.77-90

- Francis Piron, (2000) "Consumers' perceptions of the country of origin effect on purchasing intentions of (in)conspicuous products", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17 Issue: 4, pp. 308-321
- Fulvio Fortezza (2013) "Cucinelli: quando l'orientamento al prodotto paga, in modo garbato" Experyentya scaricato il 2 Aprile 2017 da: <http://www.experyentya.it/riflessioni-e-spunti/cucinelli-quando-lorientamento-al-prodotto-paga-in-modo-garbato/>
- Giulia Crivelli (2012) "Milano festeggia il debutto record di Cucinelli", *Il Sole24Ore*, scaricato il 29 Marzo 2017 da: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-04-28/milano-festeggia-debutto-record-081206.shtml?uuid=AbBaajUF>
- Giulia Crivelli, (2017) "Il know how artigianale di Brunello Cucinelli sposa il web" *Il Sole24Ore*, scaricato il 20 Marzo 2017 da: <http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/moda/2017-02-03/il-know-how-artigianale-brunello-cucinelli-sposa-web-143517?fn=srchFd&id=SEARCH/NEWS24/AERbOTL>
- Kotler, Keller, Costabile, Ancarani (2012) "Marketing management" (14/Ed) , Pearson
- LaRocca, David Ph.D. (2014) "Brunello Cucinelli: A Humanistic Approach to Luxury, Philanthropy, and Stewardship," *Journal of Religion and Business Ethics*: Vol. 3, Articolo 9
- Lee Adendorff (2013) "Brunello Cucinelli's cashmere brand is built on history, philosophy and an exclusive market for luxury clothing", *Ernst & Young Exceptional* August–December 2013 pp. 33-36
- Lucio Lamberti, Giuliano Noci (2012), "The relationship between CSR and corporate strategy in medium-sized companies: evidence from Italy", *Business Ethics: A European Review* Volume 21 Number 4 October 2012 pp. 412-416
- Lucrezia Maria De Cosmo (2010) "L'innovazione dei format distributivi attraverso gli spazi di consumo temporanei", *Esperienze D'impresa* 2/2010 pp. 75-95
- Luisa Spairani, "La responsabilità sociale ed etica di un'impresa", scaricato dal link: http://www.tdf.it/2004/etica_ita.htm
- Marcello Gelardini, (2014) "Brunello Cucinelli, re del cashmere e mecenate del nuovo millennio", scaricato il 27 marzo 2017 da: http://www.repubblica.it/next/eccellenze-in-digitale/2014/03/07/news/brunello_cucinelli-79864672/
- Marco Blaset, "La corsa inarrestabile del mercato del Lusso: numeri e tendenze", di *Outsidernews* del 1 Gennaio 2017 e scaricato il 22 Aprile 2017 dal link: <http://www.outsidernews.net/la-corsa-inarrestabile-del-mercato-del-lusso-numeri-e-tendenze/>
- Matteo Giordano, (2017) "Cashmere, umanità, ed innovazione: Cucinelli", scaricato il 1 Aprile 2017 da: <https://management.closeupengineering.it/cucinelli-cashmere-umanita-innovazione/8395/>

- Matthew Gwyther, (2014) “The King of Solomeo” *Management Today* Feb2014, edizione 2, p36-40.
- Michele Costabile , Fabio Ancarani , Kevin Keller, Philip Kotler (2014) “Marketing per manager. Capire il marketing made in Italy” Pearson
- Michele Costabile, Di Cesare Amatulli, Matteo De Angelis, ,Gianluigi Guido (2017) “Sustainable Luxury Brands: Evidence from Research and Implications for Managers” Palgrave Advances in Luxury
- Michele Costabile, Fabio Ancarani, Antonella Buonomo, (2017) “Marketing “Made in Italy”, universalità e specificità del marketing management fatto in Italia”
- Patrizia Arienti, 2016, “ Global Powers of Luxury Goods”, Deloitte 25 Maggio 2016
- Philip kotler, (2016) “Ripensare il capitalismo” Hoepli
- Rebecca Mead, (2010) “The Prince of Solomeo”, New Yorker scaricato il 31 Marzo 2017 da: <http://www.newyorker.com/magazine/2010/03/29/the-prince-of-solomeo>
- Rechel Sanderson (2016) “Brunello Cucinelli, philosopher and cashmere capitalist” Financial Times, scaricato il 22 Marzo 2017 da: <https://www.ft.com/content/06ccc99a-031f-11e6-99cb-83242733f755>
- Report “Distretti Industriali 2001”, Istat 24 Febbraio 2015
- Report “ITALIA, geografia del nuovo Made in Italy”, di Fondazione Symbola - Unioncamere – Fondazione Edison, I.T.A.L.I.A. Rapporto 2015”.
- Selena Pellegrini (2016)“Il Marketing del Made in Italy”, Armando Editore
- Sethi P. S. , Elango B “The influence of “country of origin” on multinational corporation global strategy: A conceptual framework” *Journal of International Management* 5 (1999) 285–298
- Signorini L.F., Omiccioli M., Economie locali e competizione Globale, Il Mulino, Bologna, 2005
- Silvia Ranfagni , Andrea Runfola (2010) “Internazionalizzazione e strategie di branding nelle imprese del sistema moda. Dinamiche in atto e prospettive” 9th International Congress Marketing Trends , Venezia, 21-23 Gennaio 2010
- Vincenzo Freda, 2009, “Economia etica e impresa socialmente responsabile”
- Vittoria Puledda (2016) “Continua la crescita garbata di Brunello Cucinelli” Repubblica, scaricato il 29 Marzo 2017 da: <http://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2016/07/14/news/cucinelli-144086438/>
- Yenyurt S. , Townsend D. J. (2003) “Does culture explain acceptance of new products in a country?” *International Marketing Review* Vol. 20 No. 4, pp. 377-396

Sitografia

- <http://investor.brunellocucinelli.com/it>
- <http://www.brunellocucinelli.com/en/home.html>

