

Cattedra

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

Indice

Introduzione	3
Capitolo 1	5
1.1 L'imprenditore e l'essenza imprenditoriale	5
1.1.1 Chi è l'imprenditore? Origini e concetto nel corso della storia	5
1.1.2 Essenza imprenditoriale e Qualità rare	10
Capitolo 2	13
2.1 L'azienda	13
2.1.1 La family business: cos'è?	13
2.1.2 La governance nella family business	16
2.1.3 I Modelli di Governance: tradizionale, dualistico e monistico	18
2.2 Le caratteristiche delle FB	19
2.2.1 La family business vs non family business	19
2.2.2 Le strategie di crescita	22
2.3 La legacy dell'azienda	24
2.3.1 Il passaggio generazionale	24
Capitolo 3	29
3.1 Case study: Il successo dell'essenza imprenditoriale	29
3.1.1 Brunello Cucinelli: uomo e imprenditore	29
3.1.2 L'essenza imprenditoriale: Il capitalismo umanistico	32
3.1.3 L'azienda, la famiglia e la Governance	38
3.2 Crescita, Sostenibilità e Futuro	42
3.2.1 Strategie di Crescita	42
3.2.2 Il controllo strategico	47
3.2.3 Responsabilità sociale, Criteri ESG ed Etica	49
3.2.4 Obiettivi per il futuro e AI	53
Conclusione	56
Bibliografia	57
Sitografia	58

Introduzione

Negli ultimi decenni il ruolo dell'imprenditore è stato oggetto di particolare attenzione e il suo significato ha subito una profonda analisi, non solo in campo accademico, ma anche in ottica economica e sociale. Sebbene sia un termine che presenta una storia molto antica, caratterizzata da cambiamenti e nuove attitudini, solo negli ultimi due secoli ha subito il definitivo adattamento che lo ha portato fino ai giorni nostri. Con la fine della Seconda guerra mondiale e la successiva ripresa economica si sono delineate le prime figure di imprenditori moderni, capaci di porre le basi delle strutture aziendali, che noi tutti conosciamo anche oggi. Il seguente elaborato ha l'obiettivo di definire, nei suoi diversi aspetti, la nozione di imprenditore ed analizzare nello specifico il concetto di essenza imprenditoriale, ossia l'elemento che riesce a trasportare questa figura, attraverso le qualità e i talenti, verso la realizzazione degli obiettivi aziendali di breve e lungo termine. L'essenza imprenditoriale costituisce la parte centrale della tesi, poiché è da quest'idea che nascono la mission e la vision aziendali, è il motivo primario che spinge l'imprenditore a svolgere la sua attività ed avere un'aspirazione e dei traguardi futuri, i quali motivano ogni giorno l'imprenditore e l'azienda, nel suo complesso, a raggiungere i propri obiettivi. In questo scritto si analizzeranno quindi le caratteristiche e le tappe principali nella storia del termine imprenditore, fondamentali per avere l'opportunità di capire come si articola il ragionamento di un imprenditore, qual è la sua psicologia ed infine come si crea un'azienda di successo, in grado di lasciare un segno all'interno della società e della storia. Per capire in maniera più dettagliata il significato dietro alla nozione di essenza imprenditoriale, è opportuno citare le parole di un grande economista del passato, che incontreremo nel corso di questa tesi: "L'essenza dell'imprenditore consiste nell'assolvere la funzione di costruire qualcosa di nuovo, e il beneficio che ne deriva è il vero profitto di essere un uomo intraprendente". Necessaria in quest'ambito è la struttura che le imprese possono assumere, proprio per aiutare l'azienda a compiere il proprio operato, nella maniera più corretta possibile. Un ruolo di rilevanza verrà ricoperto dalle family businesses, un modello di società tipico della cultura italiana ed internazionale, caratterizzato dalla gestione familiare all'interno dell'impresa. Le FB sono dei tipi di aziende che consentono un controllo molto diretto da parte dei membri della famiglia, sono infatti le più longeve, e rappresentano la maggioranza delle aziende nel panorama europeo e mondiale: le aziende più conosciute e famose al mondo sono proprio delle family businesses. Questo tipo di società, nonostante abbia numerosi vantaggi e sebbene sia caratterizzata da una forte identità e da una grande espressione valoriale,

presenta molteplici difficoltà, per tale ragione è necessario che l'imprenditore e gli amministratori siano in grado di affrontare tutte le sfide e gli ostacoli, che si possono incontrare lungo la vita aziendale. In quest'analisi verranno mostrate le situazioni "tipo" e le problematiche che l'impresa deve gestire e risolvere: la governance, la successione, l'innovazione e la capacità di adattamento. Nell'ultimo capitolo dell'elaborato si passerà sul piano pratico, in quanto dopo aver osservato dal punto di vista teorico il concetto di imprenditore, la sua essenza e la struttura aziendale, la tesi porterà in esame il case study di una delle aziende italiane più famose e conosciute nel mondo: Brunello Cucinelli. Quest'azienda offre la possibilità di esaminare con un occhio più attento e con uno sguardo più diretto tutte le dinamiche presentate nei primi due capitoli. Brunello Cucinelli è uno degli imprenditori che possiede una vera e propria essenza imprenditoriale, dal momento che è stato colui che ha fondato e dato il via all'azienda, ha saputo fissare nell'impresa la propria impronta ed è riuscito a distinguersi in tutto il mondo per la sua filosofia, per i suoi valori e per il suo codice etico, che riecheggia tutt'oggi in tutti i confini e tutte le dinamiche dell'azienda. Cucinelli è quindi sicuramente uno degli esempi più calzanti e utili per capire tali concetti, è un imprenditore che possiede una storia importante alle sue spalle, è infatti un esempio di italianità e qualità nel mondo: è riconosciuto nel contesto economico mondiale per la sua grande cultura, per la sua forte identità, per l'amore nei confronti dell'umanità e per avere uno sguardo fisso verso il futuro, difatti è una delle aziende italiane più attente e interessate alla sostenibilità e all'innovazione, sia sociale che tecnologica.

Capitolo 1

1.1 L'imprenditore e l'essenza imprenditoriale

1.1.1 Chi è l'imprenditore? Origini e concetto nel corso della storia

L'imprenditore è un termine che da sempre suscita un particolare fascino ma chi è realmente l'imprenditore? Che cosa contraddistingue questa figura? Qual è il suo ruolo e quali sono i suoi compiti? E infine, come si diventa un imprenditore? L'articolo 2082 del Codice civile italiano definisce l'imprenditore come colui che "esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio dei beni o di servizi". Tale definizione si dimostra di gran lunga astratta ed eccessivamente legata all'ordinamento giuridico. L'obiettivo della tesi è quello di rispondere a tutte le domande riguardanti la figura dell'imprenditore, andando ad analizzare, attraverso lo studio della storia e l'evoluzione di questo termine, le caratteristiche che contraddistinguono questo ruolo, per comprendere come si è arrivati alla definizione dell'imprenditore dei giorni nostri. Tale tesi mira a capire quale deve essere l'essenza imprenditoriale, in grado di poter creare un'azienda di successo, capace di esistere e perdurare nel tempo e creare un qualcosa di "diverso e nuovo". Quest'analisi vuole mettere in risalto anche il rapporto tra l'imprenditore e l'azienda, evidenziando quali sono le caratteristiche e le strategie di crescita dell'azienda familiare, o anche definita family business, e quali sono le differenze con l'impresa a stampo non familiare.

Nel corso della storia moltissimi economisti e pensatori hanno tentato di dare una corretta rappresentazione a questo termine, ciò ha portato ad una serie di differenti definizioni, che si sono aggiornate e ampliate nel tempo, generando varie contraddizioni e visioni differenti. La figura stessa dell'imprenditore ha subito diversi mutamenti nel corso della storia. Verso la fine del Medioevo e con l'inizio del Rinascimento si assiste ad un periodo di notevole crescita economica caratterizzato dallo sviluppo delle città, dalla nascita delle banche, dall'organizzazione delle fiere in varie parti dell'Europa e dalla ripresa dei traffici commerciali. Inizialmente il termine imprenditore dal latino "*imprehendere*", ossia intraprendere, era colui che riusciva ad ottenere un profitto attraverso la vendita di merci, tale termine però subisce un'evoluzione proprio con questo sviluppo appena descritto, con il quale si arriva al più famoso "mercante-imprenditore". I mercanti a fronte di questa espansione di commerci e con l'arrivo di nuove tratte commerciali, si avvicinano

alla figura dell'imprenditore, poiché non si limitano più solamente a vendere beni ma creano delle vere e proprie reti di distribuzione, sperimentando nuovi strumenti finanziari e fondando delle nuove forme di società: le cosiddette Compagnie commerciali. Il Rinascimento, in seguito, amplifica ancora di più questa nuova figura di imprenditore, allontanandolo dal ruolo di semplice mercante, e avvicinandolo a quello di vero e proprio capitale finanziario che investe nell'industria manifatturiera, nella metallurgia e in nuove navigazioni ed esplorazioni.

L'evoluzione del termine imprenditore continua con lo sviluppo della società, infatti con l'arrivo della Rivoluzione Industriale la concezione di imprenditore subisce un ulteriore cambiamento anche grazie agli scritti di Cantillon e Jean-Baptiste Say. Richard Cantillon è un banchiere ed economista franco-irlandese che per la prima volta ha coniato in francese il termine imprenditore in "*entrepreneur*", ciò ha portato ad una concezione completamente differente: "la circolazione e lo scambio delle derrate e delle mercanzie come pure la loro produzione, avvengono in Europa ad opera degli imprenditori e a loro rischio". In questo pensiero vediamo che entra in gioco il concetto di rischio; infatti, l'imprenditore è colui che acquista le risorse a prezzi certi per trasformare e rivenderle a prezzi incerti; quindi, costui assume il cosiddetto rischio economico, che lo differenzia, come afferma Cantillon, dai "salarati" che hanno diritto, al contrario dell'imprenditore, ad un reddito fisso. L'imprenditore quindi, secondo l'economista franco-irlandese, acquista dei beni ad un prezzo incerto per poi rivenderli cercando di ottenere un profitto, inoltre gestisce l'incertezza, cercando di adattarsi ai cambiamenti di mercato, dal momento che non possiede un guadagno fisso e certo. Cantillon con la sua visione imprenditoriale legata al rischio e all'incertezza ha influenzato i pensieri di altri economisti, che si sono basati sulle sue affermazioni, per elaborare nuove visioni di imprenditorialità.

Un successore di Cantillon è Jean-Baptiste Say, un economista francese noto per i suoi numerosi scritti di carattere economico liberale, come il *Traité d'économie politique* del 1803, per aver chiarificato, divulgato e rivisitato le teorie di Adam Smith e per aver formulato la più famosa "Legge degli sbocchi", o più semplicemente conosciuta come "Legge di Say". Say ha analizzato nuovamente la figura dell'imprenditore, seguendo la scia di Cantillon, dopo che questa figura era stata messa ai margini e diventata invisibile all'interno del pensiero e delle teorie di Smith; infatti, l'economista francese ha dato una nuova centralità a questo personaggio, affermando che l'imprenditore organizza e dirige i fattori produttivi per soddisfare i bisogni umani. Il pensatore francese sostiene che gli imprenditori non limitano la loro attività alla normale amministrazione,

ma devono anzitutto valutare progetti, svolgere un'attività predittiva e, con riferimento al pensiero di Cantillon, devono assumere dei rischi: nell'attività imprenditoriale il rischio è sempre presente poiché l'imprenditore non è mai al sicuro dalle perdite e deve sempre tenere in considerazione la concorrenza, infatti i suoi profitti variano in relazione alla quantità venduta ai consumatori. Se per Cantillon l'imprenditore ricopriva un ruolo passivo, che accettava in maniera statica il rischio del mercato e della concorrenza, per Say è il fulcro dell'attività, viene definito un attore economico attivo, ossia una figura dinamica e creativa dedita all'innovazione, che deve organizzare e coordinare la produzione, il capitale e le materie prime, al fine di ottenere un prodotto finale da poter vendere. Say come vedremo anticipa in un certo senso la visione di Schumpeter, poiché sostiene che l'imprenditore non si limita ad assumere rischi, bensì crea valore per la società, attraverso il miglioramento e la creazione di nuovi prodotti e la ricerca di un metodo più efficiente per l'utilizzo delle risorse economiche disponibili, inoltre Say distingue in maniera chiara ed evidente la figura del capitalista da quella dell'imprenditore: il primo investe denaro proprio per ottenere un rendimento che in molti casi è un rendimento passivo, mentre l'imprenditore è colui che utilizza il capitale proprio o di terzi per amministrare, coordinare ed organizzare l'attività, per cercare di crescere ed ottenere profitti. L'economista di Lione afferma in conclusione del suo trattato che le persone più talentuose e di grandi capacità devono diventare imprenditori, infatti sostiene che non concepisce modo migliore di impegnare la "ricchezza e il talento", poiché attraverso questa visione ne possono giovare e beneficiare sia l'intero paese e sia l'intera società: "Un paese ben fornito di intelligenti mercanti, industriali e commercianti dispone di mezzi più potenti per raggiungere la prosperità di un paese che si dedica principalmente alle arti e agli studi".

Per poter proseguire quest'analisi ed essere quindi in grado di sviscerare questo termine ed ottenere ancor più informazioni e visioni differenti, è doveroso parlare di Alfred Marshall. Alfred Marshall è un economista inglese nato a Londra nel 1842 è uno dei massimi esponenti della scuola Neoclassica, la sua opera cardine è "*Principles of Economics*" del 1890 nella quale ha rivoluzionato le idee di Say e di altri economisti come Smith e Ricardo, spinto dalla passione per la filosofia e la psicologia a studiare gli effetti dell'economia sulla società. Marshall con le sue teorie funge da ponte tra la scuola classica e la visione moderna dell'economia; infatti, ciò sta alla base del suo "principio della continuità" contenuto nella sua opera maggiore: l'autore londinese non propone differenze drastiche rispetto ai grandi classici del passato, si prefigge unicamente di riprendere le teorie e le analisi della scuola classica e rivederle in chiave più attuale. All'interno delle teorie e

degli scritti del pensatore londinese trova particolare rilievo il concetto di innovazione, tale elemento non si discosta in modo particolare rispetto al significato tradizionale che viene dato a questo termine, ossia l'insieme di tecniche e processi di implementazione che riescono a creare nuove risorse e prodotti, difatti la grande novità risiede nel ruolo che l'economista inglese attribuisce alle innovazioni: queste vengono descritte come parte dell'attività dell'impresa o più semplicemente "*business routine*". In precedenza, con Say avevamo parlato dell'innovazione come di un elemento straordinario che deve risiedere nelle mani dell'imprenditore, nell'ottica di Marshall, invece, l'innovazione dimora in una dimensione ordinaria, in altre parole rimane il carattere straordinario dell'innovazione; tuttavia, quest'ultima deve diventare un'attività costante e ordinaria dell'impresa, al fine di ottenere vantaggi e successi. Marshall per quanto riguarda la figura e il ruolo dell'imprenditore propone il nuovo termine "*employer*" che parte dall'aspetto "classico di agente anonimo e indifferenziato" per estendere tale espressione aggiungendo "mente guida dell'intero processo produttivo". In questa dimensione l'imprenditore si configura come colui che gestisce ed organizza o, meglio ancora, assembla, l'apparato operativo aziendale, scegliendone gli attori e coloro che ne devono far parte, al fine di coordinare gli elementi e gli interpreti del processo produttivo. Per riprendere quanto detto con Say, Marshall afferma che la condizione imprenditoriale non deve essere intesa come una condizione inaccessibile, resa speciale da particolari doti o virtù, piuttosto è da considerarsi come un obiettivo, un fine a cui tutti gli individui possono, e come dice l'economista di Lione, devono ambire. Nell'ottica marshalliana è importante osservare che l'imprenditore non viene mai visto come una figura a sé stante o distaccata rispetto agli altri interpreti del processo produttivo che collaborano con lui e svolgono funzioni altrettanto importanti; infatti, per l'economista inglese l'imprenditore non è il fulcro del progresso economico, e con ciò ci si distanzia da quello che analizzeremo in seguito con Schumpeter. Nel corso della sua opera Marshall più che analizzare la figura dell'imprenditore decide di mettere in risalto l'intera impresa, intesa come un'unica entità che viaggia verso il raggiungimento di un singolo obiettivo, evidenziando l'apporto e il contributo di ciascun individuo che opera e lavora all'interno dell'impresa. Questa visione piuttosto moderna di entrepreneurship quindi non riconduce il significato di imprenditoria ad un singolo individuo, bensì introduce per la prima volta, all'interno della storia del pensiero economico, il concetto di "*business management*", per indicare l'essenza dell'impresa nel suo complesso, volta al raggiungimento dei target prefissati. Marshall al termine della sua analisi sostiene che il progresso economico non deriva dalle caratteristiche e dalle qualità straordinarie dell'imprenditore, visione molto più vicina all'analisi di

Say, bensì è una conseguenza del lavoro e del coordinamento di tutto l'apparato dell'impresa, attuato dalla guida e dalla gestione dell'imprenditore, verso un obiettivo comune.

Uno degli economisti che più di tutti ha contribuito all'analisi di questo tema e che ha dato un'importante centralità alla figura dell'imprenditore, mettendone in luce nuove e diverse qualità, rispetto a quanto era stato descritto nel passato è Schumpeter. Joseph Alois Schumpeter nasce in Moravia in Repubblica Ceca, allora facente parte dell'Impero austro-ungarico, nel 1883, è uno dei massimi esponenti della scuola austriaca, anche se è riduttivo collegare il pensiero schumpeteriano unicamente alla dottrina austriaca. La principale opera di Schumpeter è la *"Teoria dello Sviluppo economico"*, all'interno della quale viene presentato il concetto di distruzione creatrice, ossia la capacità di distruggere le precedenti strutture e sistemi economici in maniera endogena quindi internamente, in modo tale da creare nuove opportunità, progresso economico e innovazioni produttive. L'innovazione è sicuramente una delle tematiche che contraddistingue in maniera precisa e puntuale l'immagine dell'imprenditore schumpeteriano, infatti secondo il pensiero dell'economista austriaco, può essere definito imprenditore che produce e genera innovazione, colui che portando una novità nel processo produttivo, inteso nel suo complesso, dà origine allo sviluppo economico: "L'essenza dell'imprenditore consiste nell'assolvere la funzione di costruire qualcosa di nuovo, e il beneficio che ne deriva è il vero profitto di essere un uomo intraprendente". Da queste parole emerge che l'imprenditore è legato in maniera indissolubile all'innovazione e di conseguenza allo sviluppo, e ciò è completamente contrapposto a quanto prima analizzato in Marshall: all'interno del pensiero dell'economista britannico è evidente che *l'employer* non è il fulcro del progresso economico, bensì è uno degli attori attivi che contribuisce a questo progresso, secondo Schumpeter, invece, non esiste difformità tra sviluppo e imprenditore. Il pensiero dell'economista austriaco però non parla di innovazione come di un processo statico, che dopo essersi verificato conduce allo sviluppo e al progresso, in realtà l'innovazione, come viene intesa nella teoria di Schumpeter, viene proposta come un procedimento ripetitivo che porta ad una continua distruzione delle strutture precedenti, per fare spazio alle nuove idee e ai nuovi cambiamenti. Questo concetto si unisce in modo chiaro e puntuale al ruolo dell'imprenditore, difatti Schumpeter stesso dice che si è imprenditori fino a quando si genera e si produce innovazione. La qualità e le caratteristiche imprenditoriali in linea generale possono essere assunte da ciascun individuo che possiede la lungimiranza e la capacità di portare cambiamento, o come dice il pensatore austriaco, una nuova "combinazione di mezzi produttivi", e sempre tale individuo ne perde la funzione quando non continua a portare

innovazione e cambiamento, ma semplicemente si adatta alla struttura esistente e diventa conforme al cosiddetto "flusso circolare". Ovviamente non tutti gli individui possono ricoprire questo ruolo, farsi carico di questi oneri e di assumersi una responsabilità così elevata. Schumpeter per delineare la figura dell'imprenditore, ricorre alla filosofia nella sua dimensione più pura e nobile, collegandosi all' *Übermensch* di Nietzsche, o meglio conosciuto come "Superuomo", ossia un soggetto, che mosso da una volontà interna e innata di trasformazione e cambiamento della realtà esistente, riesce, in base alle sue capacità, alle sue idee e alla sua forza, ad indirizzare tale realtà verso i propri scopi ed obiettivi. L'imprenditore quindi deve essere, da una parte disposto e assoggettato alla razionalità, dall'altra deve essere, come afferma Schumpeter stesso "il soggetto più egoistico di tutti": l'imprenditore necessita di razionalità poiché deve essere in grado di innovare, distruggendo e creando del nuovo, e vedere le occasioni, le opportunità e le possibilità di innovazione, che le persone comuni non sono in grado né di capire né tantomeno di vedere.

L'essenza imprenditoriale per Schumpeter risiede tutta in queste ultime righe, l'imprenditore è uno "stato di grazia" non definibile in una professione, non è etichettabile, è una figura scevra dalla tradizione e dalla classica semantica e che si eleva ad una realtà più trascendentale, che nasce e muore a seguito di questo fenomeno discontinuo e per nulla abitudinario chiamato innovazione. Questa visione è sicuramente quella che più di tutte si avvicina ai grandi imprenditori del nostro tempo, quegli "eroi" senza mantello, che grazie alle loro idee e alla loro capacità di innovarsi e rinnovarsi continuamente hanno dato origine e contribuito all'ascesa di imprese di fama internazionale.

1.1.2 Essenza imprenditoriale e Qualità rare

Questo lungo percorso all'interno del pensiero economico relativo al concetto di imprenditore e di imprenditorialità è servito a capire ed analizzare che tale figura è sempre stata di difficile definizione. Per riuscire a dare una più chiara configurazione a questo termine è necessario riavvolgere il nastro nella storia economica e prendere le idee e le osservazioni dai vari personaggi

che sono stati sopraccitati, al fine di raggiungere l'obiettivo di questo primo capitolo: la definizione di essenza imprenditoriale. Come è stato detto in precedenza non è possibile trovare una definizione precisa e univoca di essenza imprenditoriale, questo è un concetto intangibile, al quale, è possibile arrivare unicamente mediante l'unione del pensiero degli economisti del passato e tramite l'osservazione delle aziende e delle visioni degli imprenditori più noti, cercando di coglierne la chiave del successo. L'essenza imprenditoriale rappresenta l'insieme delle qualità, delle caratteristiche, delle competenze e delle capacità imprenditoriali che rendono un'azienda diversa e speciale rispetto alla concorrenza, questa ricetta del successo delinea e plasma la riconoscibilità dell'impresa e ciò che rimarrà impresso nell'azienda stessa, nei suoi processi, nelle sue abilità e competenze e nelle sue persone. L'essenza imprenditoriale trova origine nell'imprenditore stesso, egli è colui che imprime l'essenza attraverso il lavoro, la dedizione, le idee, la capacità di innovarsi e rinnovarsi allo stesso tempo e prevedere prima degli altri quello che succederà nel mercato, al fine di adattarsi e adattare l'azienda a tali cambiamenti.

Per descrivere in maniera comprensibile e pratica l'essenza imprenditoriale è utile ricorrere alla nostra immaginazione, cercando di riprodurre con la nostra mente un albero, "l'albero" dell'essenza imprenditoriale composto da tre elementi, non tanto distante da quello che ci propone la natura stessa: le radici corrispondenti alle qualità rare, gli steli corrispondenti ai processi imprenditoriali e infine i fiori o le foglie corrispondenti agli asset aziendali. Le qualità rare sono quelle capacità uniche e non comuni appartenenti all'imprenditore, grazie alle quali riesce a creare un qualcosa di diverso e nuovo in grado di rendere l'impresa differente rispetto ai competitors. Queste qualità definiscono la cultura e la storia dell'impresa e consentono all'imprenditore di creare un'impresa di successo: "Sono qualità rare e chi le ha, riesce ad essere il primo o uno dei primi, a fare qualcosa di nuovo nell'economia nazionale, utilizzare un nuovo metodo di produzione, produrre e vendere un nuovo articolo, aprire un nuovo mercato, e inizialmente sfuggire alla pressione della concorrenza". I processi imprenditoriali, che fanno riferimento al fusto o stelo della pianta, rappresentano la parte più centrale dell'azienda, il suo core, sono il motore dell'azienda, ossia i processi pratici che permettono all'impresa di crescere e progredire. Per un'azienda di successo non è sufficiente eccellere in un singolo processo imprenditoriale, bensì è praticamente quasi d'obbligo eccellere in più processi o attività aziendali per fare in modo che tali procedure si trasformino in prassi e garantiscano solidità, vantaggi competitivi e crescita all'impresa. Le foglie, i fiori o i frutti della pianta rappresentano gli asset aziendali, ossia delinano la parte più tangibile dell'azienda: il suo patrimonio. Gli asset aziendali

sono la parte finale di questa raffigurazione, poiché se le qualità rare e i processi imprenditoriali rappresentano la struttura e la base della pianta, vengono considerati infatti come i motori dell'azienda, ciò che origina il tutto, le attività aziendali sono i risultati, o per meglio intendere, l'output, che deriva dalle qualità che modellano la cultura dell'impresa e dai procedimenti che ne alimentano i successi.

Un tema già citato in precedenza e di particolare rilevanza anche in relazione alla figura dell'imprenditore è sicuramente l'innovazione, un concetto centrale nel pensiero della maggior parte degli economisti che sono stati analizzati. L'essenza imprenditoriale legata al concetto di innovazione trova particolare rilievo se si considera il processo evolutivo che l'impresa e l'imprenditore sono tenuti ad affrontare nel corso della vita dell'azienda, in particolar modo se c'è la volontà di mantenere livelli competitivi e continuare ad ottenere profitti, ma soprattutto se si vuole consolidare l'essenza imprenditoriale stessa. L'analisi interessante da condurre è capire come l'essenza imprenditoriale si deve comportare di fronte all'evoluzione e al cambiamento del contesto e dell'ambiente in cui l'impresa esercita la sua attività: l'essenza imprenditoriale si trova costretta a dover scegliere tra due scenari ben delineati, adattarsi o estinguersi. L'essenza imprenditoriale e le aziende di successo per poter crescere e progredire devono sempre adattarsi all'evoluzione. Il concetto di evoluzione e di adattamento ai cambiamenti dell'ambiente competitivo fanno riferimento ad un lungo e tortuoso processo di innovazione e di dinamismo: cambiare non è semplice, soprattutto se si tratta di cambiare un qualcosa che già ha avuto successo. Le aziende, sebbene ciò rappresenti un percorso arduo, devono necessariamente cambiare per mantenere la propria essenza e per rimanere competitive sul mercato. L'idea e il concetto di evoluzione, prendendo spunto anche dalla teoria darwiniana, presentano due aspetti fondamentali, bisogna sottolineare infatti sia la "mutazione", che consiste nella capacità dell'impresa e dell'imprenditore di attuare e sperimentare nuovi prodotti e strategie, in grado di potersi adattare, in maniera repentina, ai cambiamenti e alle nuove richieste del mercato, e sia la "selezione naturale", che si collega al più classico e naturale processo di adattamento alle nuove modifiche dell'ambiente di riferimento, ovviamente non tutte le aziende possono avere la capacità di adattarsi alle più recenti esigenze e di conseguenza le imprese che non riescono ad assolvere a tali richieste, vengono escluse dal mercato, o molto semplicemente si estinguono.

Per poter concludere quest'analisi e questa descrizione su come l'essenza imprenditoriale debba comportarsi e come deve reagire nei confronti dell'evoluzione, occorre evidenziare quali sono i

fattori che portano al successo di questo processo evolutivo e di adattamento al nuovo ambiente: in primo luogo l'umiltà, che consiste nella capacità di prestare attenzione al passaggio esterno e al cambiamento del mercato, secondo poi la conoscenza dell'essenza imprenditoriale, ossia comprendere ciò che è necessario modificare all'interno della struttura dell'azienda, e infine la volontà di agire, il passaggio più difficile, uscire dalla comfort zone, o più precisamente, l'accettare che sono necessari cambiamenti e modifiche per poter accogliere e abbracciare quest'evoluzione e adattarsi in questo modo alle nuove esigenze e richieste.

Capitolo 2

2.1 L'azienda

2.1.1 La family business: cos'è?

Nel capitolo precedente abbiamo analizzato e osservato la figura dell'imprenditore e il concetto di essenza imprenditoriale, attraverso un viaggio all'interno dei pensieri di alcuni degli economisti più noti, per capire quali sono i compiti e i ruoli che l'imprenditore deve rivestire e soprattutto per delineare e chiarire la più complessa idea dell'essenza imprenditoriale. Dopo aver quindi dato la giusta centralità a questo personaggio, è interessante ora approfondire l'elemento grazie al quale l'imprenditore può esercitare la sua attività: l'azienda. Sebbene il concetto di azienda riguardi una vasta area di analisi e ricerca, per precisione e chiarezza l'argomento oggetto di indagine di suddetta tesi è l'area che comprende le piccole e medie imprese, più precisamente le imprese familiari. La definizione di family business interroga al giorno d'oggi ancora numerosi studiosi, poiché, come per quanto concerne la definizione di imprenditore, non è possibile mettere a fuoco in maniera univoca questo termine e poter dare quindi un'unica definizione. Per poter analizzare e comprendere il significato dell'impresa familiare è necessario ripercorrere e prendere in esame gli approfondimenti svolti da alcuni economisti. Il primo pensiero da dover prendere in considerazione è quello di Beckhard e Dyer (1893) i quali attribuiscono "un'impresa familiare alla presenza di business, famiglia, fondatore e altre organizzazioni a essa collegate", mentre Chua et al., affermano che le FB sono "sistemi che possono essere: di proprietà e di gestione da parte di una famiglia; di proprietà familiare ma non a conduzione familiare; gestiti da una famiglia ma non di sua proprietà". Tra le più note e meritevoli di rilevanza troviamo la definizione di Dreux, il quale

sostiene che le” imprese familiari sono delle imprese economiche, controllate da una o più famiglie con un grado di influenza nella governance dell’organizzazione sufficiente in buona sostanza a influenzare o a dirigere l’azione”.

In seguito per conoscere in maniera più accurata il significato di impresa familiare è importante citare lo European Family Business, un’organizzazione privata europea senza scopo di lucro fondata nel 1999 che ricopre le vesti di federazione di associazioni nazionali che rappresentano le imprese familiari, di piccole medie e grandi dimensioni, secondo cui devono essere presenti determinate caratteristiche e determinati criteri per poter attribuire il significato di impresa familiare. Innanzitutto le persone o la persona che ha fondato l’impresa, o comunque i loro parenti, devono avere la maggioranza dei poteri decisionali, e tali poteri possono essere sia diretti che indiretti, successivamente almeno un rappresentante della famiglia deve occuparsi della governance dell’impresa e per quanto riguarda le società quotate, queste vengono definite a stampo familiare se la persona che l’ha costituita o acquisita, o i loro parenti e discendenti, possiedono almeno il 25% dei poteri decisionali previsti dal loro capitale azionario.

Il percorso di chiarimento e di delineazione dei confini e del concetto di family business prosegue con Reginald A. Litz che nel 1995 sviluppa due approcci, sviluppati per favorire la comprensione di tale termine: un approccio fondato sulla struttura, e l’altro che pone la sua base nelle intenzioni. L’approccio strutturale sostiene la separazione tra proprietà e management, e attraverso approccio, l’autore afferma che nelle imprese familiari la proprietà e la gestione è affidata ad un gruppo appartenente alla famiglia, mentre l’approccio intenzionale propone una dinamica differente, ossia considera il grado di ambizione e di potere al quale la famiglia desidera arrivare all’interno della società. Per concludere questa prima digressione sul concetto e sul significato di family business è doveroso dire che, definire l’impresa familiare in termini univoci rappresenta una sfida, ed ha rappresentato anche in passato un ostacolo per moltissimi ricercatori; l’unico modo che può contribuire alla loro comprensione è quello di osservare la struttura, le caratteristiche e le differenze che rendono così particolari e complesse tali imprese. Prima di procedere con l’analisi è necessario fornire alcuni dati per dare la possibilità di comprendere la reale importanza delle imprese familiari nel mondo e soprattutto all’interno del sistema economico italiano. Da un’indagine eseguita dal Research Institute della Credit Suisse emerge che circa l’85% del totale delle imprese è rappresentato da imprese familiari, mentre in Europa rappresentano oltre il 60% di

tutte le aziende. Il 60% delle aziende quotate in Italia sono family businesses e il 33% delle aziende negli Stati Uniti sono a gestione familiare.

Le imprese familiari italiane rappresentano un'eccellenza nel mondo, il nostro Paese è riconosciuto e noto per le sue idee, per le sue creazioni, per i modelli di imprenditorialità e la passione per l'entrepreneurship e più in generale per il concetto stesso di *made in italy*. Differente è invece l'idea che si è generata all'interno del nostro paese riguardo alla family business, a causa di alcune credenze e teorie non del tutto certe e veritiere. Si pensa che le FB siano di piccole dimensioni ma così non è; infatti, in precedenza sono stati riportati alcuni dati che possono far cadere questa tesi, basti pensare che alcune delle più importanti aziende al mondo sono a gestione familiare, come la più nota Walmart, e che otto tra le dieci aziende automobilistiche più famose a livello mondiale appartengono alla categoria delle FB. L'idea che le imprese familiari facciano parte di un meccanismo datato, anacronistico per certi versi, poco profittevole e destinato a crescere sempre più lentamente è un falso mito. Dall'indagine sopraccitata condotta dal Credit Suisse Research Institute è stato riscontrato che le aziende a conduzione familiare portano risultati migliori rispetto a quanto facciano le imprese estranee al campo delle FB. Il family effect ha portato a dei rendimenti notevoli e l'aspetto rilevante è che le imprese familiari hanno battuto in diversi settori le imprese a gestione non familiare: nel 2018 un campione di 226 business analizzati è riuscito a guadagnare in media il 4,7% l'anno in più nei precedenti 11 anni.

I paesi in cui l'impresa a gestione familiare è dominante sono Germania, Francia ed infine Italia, nel quale la family business rappresenta l'eccellenza. Le imprese familiari sono inoltre più longeve rispetto alle aziende tradizionali, difatti è stato stimato che una generazione aziendale dura in media dai 25 ai 30 anni, e se sommassimo tre di queste generazioni arriveremmo a circa 90 anni di durata, un periodo di gran lunga superiore rispetto alla vita media di una multinazionale quotata alla Borsa di New York di 40-50 anni. Per concludere possiamo dire quindi che le FB sono uno strumento attuale che ancora oggi rappresenta uno dei modelli più solidi e remunerativi all'interno del panorama delle imprese italiane e mondiali.

2.1.2 La governance nella family business

L'analisi del significato del termine Family business era necessaria per entrare nella struttura vera e propria di un'impresa familiare e per poterne capire le potenzialità e le differenze rispetto alle imprese caratterizzate da una gestione non familiare. Prima di delineare quali sono i modelli generali di governance, indipendentemente se si stia considerando imprese non a gestione familiare o FB, bisogna prima dare un significato a quella che è la corporate governance, o più comunemente conosciuta come governo d'impresa: la corporate governance non è nient'altro che l'insieme di meccanismi, strumenti, regole e strutture finalizzati alla realizzazione, nel miglior modo possibile, del processo decisionale dell'impresa, considerando tutte le categorie di soggetti, che portano interessi nei confronti della vita dell'impresa stessa. Questo insieme di meccanismi e strumenti ha trovato due visioni differenti: il modello anglosassone e il modello europeo o continentale.

Il modello anglosassone è un modello che trova le sue origini nel capitalismo statunitense, per poi diffondersi in Europa e più precisamente nel Regno Unito, è un modello secondo cui i soggetti più importanti coinvolti nell'impresa sono gli azionisti, ossia i proprietari, che si distaccano dai manager, i quali svolgono il ruolo di gestori ed operano nell'interesse degli azionisti. È un modello che si configura in situazioni con mercati borsistici sviluppati, in cui vi è un elevato numero di società quotate e in sistemi regolamentati dalla Common Law. In quest'approccio anglosassone l'obiettivo che viene delineato è la cosiddetta *shareholder value*, ossia la massimizzazione del valore azionario.

Nel modello europeo la visione cambia drasticamente, infatti si parla di *stakeholder value*, in questo caso l'impresa viene concepita come combinazione degli interessi dei vari soggetti che lavorano per l'impresa e nell'impresa: i lavoratori rappresentano gli stakeholders fondamentali, e godono quindi del diritto di partecipare alla gestione dell'impresa stessa. La visione della *stakeholder value* si prefigge l'obiettivo di far convergere gli interessi di tutte le persone coinvolte nell'impresa verso un unico obiettivo.

L'analisi della governance dell'impresa serve per effettuare una nuova ripartizione in due sistemi utili per poter classificare le imprese, *l'outsider system e l'insider system*. Il primo sistema è tipico del modello anglosassone, viene utilizzato da imprese di grandi dimensioni con una proprietà altamente frazionata, solitamente sono le public companies, ragione per cui tale configurazione

non è adatta per la family business. Nell'outsider system gli investitori sono focalizzati maggiormente sulla redditività, mentre gli amministratori godono di grande libertà, in quanto non sono sottoposti ad un controllo diretto in relazione al loro operato, tanto è vero che la caratteristica evidente e che risalta più all'occhio di questo modello, è la netta separazione tra la proprietà e controllo. In questo caso il controllo del management è esterno e soggetto al giudizio di mercato, che si esprime con il numero degli scambi e il relativo prezzo: il controllo sulla gestione aziendale non è detenuto dai soci o da un gruppo di azionisti, bensì dal mercato finanziario esterno, per tale ragione se il mercato denota una cattiva gestione, ciò si trasformerà in una perdita di valore dell'azienda e in un calo della fiducia da parte degli investitori. Tale sistema è tipico dei mercati finanziari sviluppati. L'insider system, invece, è un modello molto più vicino e adatto alle family businesses, si associa perfettamente al modello europeo o continentale, si distingue per un'elevata concentrazione della proprietà e per un aspetto proprietario tipicamente a gestione familiare, bancaria o statale. Nell'insider system la distanza tra proprietà e controllo si riduce, gli amministratori non godono di un'ampia libertà e sono soggetti ad un controllo diretto sul proprio operato, tale controllo sulla gestione aziendale viene esercitato da uno zoccolo duro di azionisti, che mediante diritti di voto, incidono ed influiscono sulla nomina e revoca degli amministratori, influenzando le decisioni del management. L'insider system presenta al suo interno due declinazioni differenti, il sistema renano che si colloca nei paesi scandinavi e in Germania, e il sistema latino, utilizzato da Italia, Spagna, Francia e altri paesi europei. Nel sistema renano tutti i cosiddetti portatori di interessi verso l'impresa partecipano in maniera attiva e coinvolta alla vita della stessa, con la presenza di banche e lavoratori come stakeholders interni, le banche infatti non si limitano a finanziare società, ma possono detenere direttamente partecipazioni nel capitale delle stesse ed essere quindi coinvolte nella gestione attiva della società. In tale configurazione i manager non devono operare nell'interesse esclusivo degli azionisti ma devono tenere conto degli interessi di tutti gli stakeholders collegati all'impresa. Nel sistema latino, che si allinea al concetto di family business, la situazione è ben diversa, le famiglie e gli enti pubblici sono generalmente gli azionisti di riferimento e molto spesso esercitano un'influenza notevole sulle decisioni del management. In tale sistema, a differenza di quanto accade nel renano, le banche si collocano come stakeholders esterni, limitandosi unicamente al finanziamento delle aziende.

2.1.3 I Modelli di Governance: tradizionale, dualistico e monistico

I modelli appena descritti si adattano e si allineano in maniera uniforme alle tre principali declinazioni della corporate governance: il modello tradizionale, il modello dualistico e il modello monistico. Il modello tradizionale o anche chiamato dualistico orizzontale è la struttura tipicamente utilizzata dalla cultura aziendale italiana ed è caratterizzato dalla presenza di tre attori principali, ossia l'Organo di Gestione rappresentato da un amministratore unico o da un consiglio di amministrazione, l'Organo di controllo, identificato nel Collegio Sindacale e infine l'Assemblea, a cui spetta il compito di nominare i due precedenti organi. L'Assemblea è l'organo principale della società a cui competono le decisioni più rilevanti, difatti approva il bilancio e gestisce la nomina e revoca degli amministratori e sindaci, delibera riguardo lo statuto societario e le sue modificazioni e decide riguardo gli altri soggetti sotto la sua competenza. L'organo di gestione funge da strumento di rappresentanza della società, può essere monocratico e quindi costituito da un solo membro, oppure collegiale con il numero dei membri stabiliti dallo statuto, tale organo si occupa della gestione societaria ed ha il potere di disporre su tutte le dinamiche che hanno come fine la realizzazione dell'oggetto sociale. L'organo di controllo è composto da tre o cinque membri effettivi più due supplenti, ha il compito di vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, controlla il rispetto dei principi di corretta amministrazione e il concreto funzionamento societario, infine osserva e tiene conto dell'adeguatezza dell'aspetto amministrativo e contabile.

Il modello dualistico verticale presenta una struttura molto simile a quella del modello tradizionale, l'unica differenza è verificata dal fatto che, se nella struttura ordinaria i vari organi sono disposti in senso orizzontale e sono tra loro "interconnessi", nella configurazione verticale sono organizzati nel senso opposto e dipendono l'uno dall'altro. Il sistema dualistico verticale è tipicamente adottato dalle società tedesche e da tutte quelle aziende che fanno parte della cultura mitteleuropea, si differenzia per la sua struttura verticale o discendente e dalla presenza di due organi collegiali: Il Consiglio di Sorveglianza e il Consiglio di Gestione. L'organo principale rimane l'Assemblea con funzioni corrispondenti a quelle del modello italiano, nomina i membri del consiglio di sorveglianza a lei sottostante, che si occupa delle questioni di controllo; infatti, i suoi compiti e obiettivi sono assimilabili a quelli del collegio sindacale. L'ultimo strumento di suddetta struttura è il Consiglio di Gestione, a sua volta nominato dal Consiglio di Sorveglianza, che svolge tutte le funzioni collegate esclusivamente alla gestione societaria.

Infine il modello monistico è la struttura che contraddistingue le società americane e anglosassoni, si diversifica dai precedenti modelli per la presenza di tre organi principali, l'Assemblea, che svolge funzioni similari alle declinazioni italiana e tedesca, il Consiglio di Amministrazione, con caratteristiche e finalità affini ai suddetti modelli e il Comitato per il Controllo sulla Gestione, uno strumento interno al cda, composto da amministratori nominati dallo stesso, con lo scopo di svolgere tutte le funzioni legate al controllo societario e all'audit aziendale.

2.2 Le caratteristiche delle FB

2.2.1 La family business vs non family business

Dopo aver chiarito il concetto di family business e aver analizzato la struttura societaria e le varie declinazioni culturali, è arrivato il momento di indirizzare questo percorso all'interno dell'impresa familiare, per capire quali sono le caratteristiche che rendono particolari e vantaggiose queste società ed approfondire le differenze tra le FB e le aziende a gestione non familiare. Come già detto in precedenza la caratteristica che delinea le aziende familiari è il fatto che la proprietà coincide con la famiglia, o con alcuni membri di essa, al fine di gestire e controllare l'azienda. Le aziende familiari possono essere di grandi, medio o piccole dimensioni, possono essere quotate o non quotate, e anche se nelle discussioni pubbliche o nella credenza popolare questo tipo di impresa viene equiparato alle PMI, esistono, e ci sono tanti casi ed esempi, aziende a gestione familiare di grandi dimensioni. Per riprendere quanto scritto nel paragrafo 2.1.1, una family business si definisce tale se la maggioranza dei diritti decisionali è in mano alla persona o alle persone che hanno fondato la società, se la famiglia o un membro di essa è formalmente coinvolto nelle decisioni di governance e, per quanto riguarda le FB quotate, la famiglia, i fondatori, o i discendenti di questa, devono detenere almeno il 25% dei diritti decisionali imposti dal loro capitale sociale. La definizione, e né tantomeno la struttura organizzativa, non bastano a capire nel dettaglio quali sono gli elementi distintivi di questo tipo di aziende e cosa le rende vantaggiose e così particolari, tanto da rappresentare la maggioranza di genere e la cultura aziendale del nostro paese. Gli elementi chiave delle FB risiedono sicuramente nella famiglia e nei suoi valori, ossia l'insieme di valori e tradizioni familiari iniziate dai fondatori trasmesse alle successive generazioni, capaci di educare i membri della famiglia attraverso l'essenza imprenditoriale. Tale passaggio generazionale deve garantire una continuità all'azienda, ma questo tema verrà trattato successivamente. L'impresa familiare si basa sul concetto di imprenditorialità, la persona alla guida

dell'azienda deve possedere le cosiddette qualità rare, quelle qualità fuori dalla norma, e non comuni, che rendono l'imprenditore unico e diverso, e in grado di generare una sua essenza imprenditoriale, che deve essere poi trasmessa alle future generazioni. Tale concetto deve mirare al perseguimento di opportunità e degli obiettivi prefissati a prescindere dalle risorse che si hanno a disposizione. Una delle caratteristiche più note, che è possibile riscontrare in moltissime aziende a gestione familiare, è la tendenza a chiudersi verso l'esterno, ossia quella repulsione a far entrare soggetti terzi o persone estranee, nelle dinamiche aziendali, o comunque nelle decisioni aziendali, che riguardano esclusivamente il gruppo familiare. Attraverso suddetta configurazione i vantaggi ottenuti dalle imprese familiari si possono ricondurre ad una prospettiva aziendale orientata al lungo periodo, con decisioni guidate dai valori familiari, che gestiscono l'intera struttura aziendale, tant'è che questo tipo di azienda è molto facile da controllare, poiché presenta una struttura burocratica snella e processi comunicativi fluidi, veloci e informali. L'impresa familiare ha la capacità di delineare e creare una vera e propria cultura aziendale legata ai valori e alle tradizioni della famiglia, che riesce a coinvolgere e motivare tutti i soggetti che lavorano nell'azienda. L'ambiente che si crea nelle aziende familiari è quello di una comunità fondata su determinati ideali e virtù, che si prende cura dei propri dipendenti, li rispetta e permette loro di potersi esprimere e rendere al meglio delle loro capacità.

La presenza familiare non porta però solo a dei benefici; infatti, se da una parte contribuisce a migliorare il controllo sull'azienda e a delineare una prospettiva a lungo termine, dall'altra i rapporti familiari possono tendere al conflitto ed essere mossi e guidati eccessivamente da emozioni personali, e a non prendere quindi le giuste decisioni per l'azienda. È evidente che a differenza di quanto accade nelle imprese tradizionali, manca la presenza di una struttura manageriale che si distacchi dal gruppo familiare e che possa aiutare l'impresa nella sua gestione e preparare un'adeguata pianificazione, evitando l'accentramento del potere decisionale unicamente nelle mani della famiglia. Il tema del nepotismo identifica uno di maggiori svantaggi legati al mondo delle FB, difatti all'interno di queste imprese la mancanza di pianificazione e la presenza di una gestione non adeguata, sono causate da una scarsa preparazione dei membri della famiglia, che sono tenuti a prendere le decisioni fondamentali. Le persone messe al governo dell'impresa ricoprono determinati ruoli solo grazie al cognome che portano, o per la fortuna di essere membri della famiglia, ma ciò non porta conseguentemente ad avere la preparazione necessaria a poter sostenere determinati incarichi, come invece potrebbero avere persone, estranee alla famiglia con le skills, la formazione e l'esperienza necessarie a ricoprire le cariche

decisionali. La family business è caratterizzata da una forte flessibilità per quanto riguarda l'ambiente e l'ecosistema interno, grazie alla semplice struttura burocratica, che favorisce in modo pratico e veloce la comunicazione tra i vari attori che lavorano nell'impresa e l'attuazione del processo decisionale, mentre per quanto riguarda l'ambiente esterno, le imprese familiari sono restie ad accettare e adattarsi ai cambiamenti che provengono da fuori: l'innovazione in questo caso è vista come una minaccia in grado di contrastare e rendere influenti le tradizioni che rendono l'impresa familiare tale.

È doveroso dire che non tutte le aziende a conduzione familiare presentano tali problematiche e carenze, gli aspetti proposti rappresentano unicamente un modello tipo, con cui è possibile evidenziare le caratteristiche, delineando i vantaggi e gli svantaggi, che caratterizzano le imprese familiari: esistono infatti molteplici FB che nel corso del tempo hanno saputo gestire i conflitti interni, facendosi aiutare anche da amministratori estranei alla famiglia, per poter programmare un futuro prospero, fondato su una coesione di intenti e una struttura chiara che promuove il merito e la preparazione. Se con Le FB è presente una sovrapposizione tra la famiglia e il lavoro, con l'impresa classica, e quindi a carattere non familiare, questo concetto viene meno, in quanto le persone che gestiscono e lavorano nell'impresa possiedono una vita aziendale e lavorativa totalmente indipendente da quella familiare e quotidiana. L'impresa tradizionale, non fondata su legami di tipo familiare, è un modello che tende sicuramente a presentare una struttura molto più diversificata rispetto a una normale FB, che invece si concentra generalmente su un singolo business; nel mondo delle imprese infatti, esistono numerose multinazionali che hanno ramificato i loro business, andando a toccare settori completamente diversi tra loro, e proprio per questo motivo tali imprese sono caratterizzate da una maggiore dispersione rispetto alle FB. Come già è stato detto in precedenza uno dei tratti significativi che caratterizza le imprese a conduzione non familiare è la separazione tra la proprietà e il controllo, ragione per cui la gestione societaria è affidata ad un management esterno i cui membri sono presenti nel Consiglio di amministrazione. Nella dimensione tradizionale generalmente sono i manager che prendono le decisioni fondamentali relative alla loro area di lavoro, nell'impresa classica gli amministratori sono collocati in posizioni specifiche con ruoli ben definiti, che plasmano una struttura aziendale molto più complessa e allargata, sostenuta da un processo decisionale molto più formalizzato rispetto alle FB. L'innovazione in questo caso non viene più vista come una minaccia, bensì come un'opportunità per poter crescere e migliorare, inoltre le aziende tradizionali mostrano la decisa

convinzione che l'acquisizione di risorse dall'esterno possa essere un motivo di sviluppo e ampliamento dei confini aziendali.

2.2.2 Le strategie di crescita

L'analisi del concetto di essenza imprenditoriale e in questo caso di family business si sposta ora sul tema della crescita, ossia su come l'impresa può crescere, ampliarsi e aumentare i propri profitti, attraverso quelle decisioni fondamentali nella vita dell'azienda, che le permettono di superare i propri confini, espandersi e scoprire nuovi settori e mercati. La crescita di un'azienda è un percorso complesso che necessita di vari step prima di poter essere attuato, inizialmente stabilizza la volontà di espansione e di cambiamento da parte dei vertici aziendali, l'impresa ha la necessità di tracciare un piano strategico per poter definire gli obiettivi di breve e medio lungo termine. Una delle parti più delicate e ardue di questo processo è la condivisione di tali obiettivi all'interno dell'azienda, soprattutto se si considerano le family businesses, aziende che sono restie di norma al cambiamento e all'innovazione. Le imprese familiari a differenza dei modelli classici sono molto più rigide e meno propense al rischio, inoltre l'attaccamento ai valori e alle tradizioni della famiglia, fanno sì che l'evoluzione aziendale risulti bloccata e non in linea con l'ambiente competitivo di riferimento. Per poter accogliere il cambiamento e far crescere la propria azienda, in questo caso è necessario distaccarsi dai valori e dai successi del passato, poiché solo in questo modo l'impresa può crescere ed espandere i propri orizzonti, e fare in modo che gli stessi ideali della famiglia possano sopravvivere e durare nel tempo, così da poter essere tramandati alle generazioni successive. La svolta nel percorso di crescita della family business si ottiene nel momento in cui i dirigenti riescono a scegliere la migliore strategia in relazione alle specifiche caratteristiche e valori della FB, evitando i possibili conflitti che possono nascere tra manager e proprietà familiare, in grado di bloccare e rallentare il processo evolutivo. Come vedremo nel caso di studio è necessario che, le aziende fortemente legate al carisma e all'essenza imprenditoriale, debbano imparare a sviluppare i propri punti di forza, adattandoli alle strategie aziendali più idonee alle caratteristiche e alle peculiarità dell'impresa.

Le strategie che il vertice aziendale decide di attuare si collocano essenzialmente su tre direttrici, quella settoriale, geografica, dimensionale. La direttrice settoriale si configura attraverso la strategia della diversificazione, ossia la decisione, assunta dal vertice aziendale, di entrare in

business diversi da quello o da quelli che l'impresa è solita trattare. La diversificazione presenta due modalità, la diversificazione conglomerale e la diversificazione correlata: la prima consiste nell'ingresso in settori e nell'attuare business totalmente diversi, che non presentano alcun tipo di collegamento con il business principale dell'impresa, invece per quanto riguarda la diversificazione correlata, i nuovi business che l'impresa decide di trattare e i nuovi settori in cui si colloca, presentano delle affinità e interdipendenze con il core business dell'impresa; per tale motivo l'azienda può sfruttare le sinergie che si vengono a creare tra i vari business e settori. I motivi che spingono una FB ad intraprendere una diversificazione, si possono trovare nelle economie di scopo e quindi nell'utilizzare le stesse risorse e gli stessi fattori produttivi in business diversi o per perseguire obiettivi differenti, oppure l'impresa decide di intraprendere tale percorso per cercare di ottenere un maggior profitto, diversificando il rischio tra i vari business. Per tale ragione se l'impresa è presente in un unico settore, questa è legata unicamente all'andamento e alle variazioni del settore di riferimento, mentre se l'azienda opera in più ambiti ha la possibilità di compensare le perdite di un business con i profitti ottenuti da un altro.

La direttrice geografica si identifica nella decisione dell'azienda di intraprendere la strategia dell'internazionalizzazione, ossia l'espansione dell'impresa al di là dei confini territoriali in cui è nata, in tale pianificazione quindi, è presente la volontà di andare a toccare nuovi territori, ed essere presente in nazioni diverse rispetto al paese d'origine. L'internazionalizzazione si configura attraverso varie attività che delineano la gestione aziendale quali: gli acquisti, per cercare determinati input ad un costo inferiore o che non presenti nel paese d'origine, le vendite, per esportare i propri prodotti nei mercati esteri ed infine ricerca e raccolta di capitali in altri mercati. Le modalità con cui l'impresa può arrivare a queste attività si possono riscontrare ad esempio in accordi con partner stranieri, oppure con investimenti direttamente sui territori esteri, al fine di creare e stabilizzare in quei determinati paesi delle unità produttive o commerciali, che fanno riferimento all'impresa madre situata in un altro territorio. L'internazionalizzazione consente all'impresa di ottenere potenziali nuovi profitti, anche se è necessario, prima di poter proseguire con la strategia in questione, effettuare un'attenta analisi dei costi; infatti, maggiori sono le spese di adattamento ai vari mercati e ai vari paesi, e minore è il profitto che l'azienda può conseguire dalla scelta di tale processo.

L'ultima direttrice da analizzare è quella dimensionale che si identifica nella strategia di integrazione. L'integrazione si divide in due modalità, che differiscono a seconda del percorso che

si decide di intraprendere, e sono l'integrazione a monte o a valle: la prima consiste nell'integrare quei business svolti dai fornitori dell'impresa, mentre la seconda si realizza attraverso l'integrazione delle attività eseguite dai clienti dell'azienda. I motivi che incentivano l'impresa ad attuare una strategia simile risiedono nella riduzione dei costi, nel caso in cui, realizzare un business internamente all'impresa, risulti più conveniente rispetto ad acquistare la stessa attività all'esterno, oppure per far riferimento al più famoso modello delle forze porteriano, allo scopo di opporsi al potere contrattuale di clienti e fornitori. Le strategie appena descritte contribuiscono a delineare l'obiettivo cardine dell'azienda ossia la creazione di valore, e collegandoci al tema della tesi, rappresentano uno dei metodi che permette all'impresa di ottenere un vantaggio competitivo, in grado di renderla, anche e soprattutto grazie ai valori trasmessi dall'imprenditore, diversa e unica rispetto alla concorrenza.

2.3 La legacy dell'azienda

2.3.1 Il passaggio generazionale

Il tema dell'essenza imprenditoriale trova uno snodo cruciale nel momento in cui i valori, gli ideali e la stessa passione che nel tempo hanno delineato la figura dell'imprenditore e il concetto della sua azienda, devono essere trasmesse alle altre generazioni. Nelle FB questo è un punto fondamentale che riserva non poche difficoltà e che soprattutto deve essere pianificato e progettato nei minimi dettagli, al fine di garantire la continuità dell'essenza imprenditoriale e dell'azienda in sé. Nel significato letterale il passaggio generazionale corrisponde al trasferimento della proprietà e del controllo dell'azienda alle generazioni successive, ma ciò non basta a comprendere il valore intrinseco di tale termine: il passaggio generazionale non coincide solamente con il trasferimento della proprietà, bensì questo evento contiene l'insieme di tutte quelle caratteristiche, la passione, le idee, tutto ciò che ha dato successo all'azienda, tutto ciò che è stato impresso dall'imprenditore e che ora necessita di un suo prosieguito, che sia all'altezza di quanto fatto nel passato. Il passaggio generazionale è un processo delicato che si articola in più

fasi, precisamente sette, che analizzeremo qui di seguito. Le parti che compongono questo trasferimento sono:

- Elaborazione
- Decisione
- Pianificazione
- Predisposizione dell'azienda
- Predisposizione del successore
- Monitoraggio
- Conclusione

L'elaborazione è una delle fasi più pratiche, consiste nell'elaborazione del pensiero da parte di colui che è alla guida dell'impresa, di cedere il timone e di incominciare a pianificare quello che sarà il passaggio generazionale. La decisione è la parte introspettiva di questo processo, poiché l'imprenditore riflette sulla sua legacy, su quello che lascia ai posteri e su quello che è riuscito ad imprimere nell'azienda, in questo periodo inizia a tracciare i primi punti del passaggio e incomincia a delineare il percorso strategico che porterà al suo successore. La decisione è caratterizzata anche dalla consapevolezza di comprendere quale sarà il nuovo ruolo dell'imprenditore emerito, se ad esempio presidente onorario o membro del cda, per capire quanto l'imprenditore vorrà intervenire nella futura gestione e quale sarà il suo perimetro di ingerenza. La pianificazione è la parte centrale del passaggio generazionale, è la fase che gestisce e delinea il processo comunicativo e i tempi di svolgimento, si focalizza sul percorso di successione individuato da tre direttrici, imprenditore, azienda e successore, che convergono nello stesso obiettivo ossia il bene dell'impresa. La predisposizione aziendale ha la finalità di individuare gli attori fondamentali o, meglio, gli stakeholder, che hanno il compito di collaborare alla corretta riuscita del passaggio sotto diversi aspetti, quello finanziario, strategico, proprietario e organizzativo. Nella predisposizione del successore ci si avvicina alla fine di questo cambiamento, poiché l'attenzione si sposta direttamente sul successore, e l'azienda inizia a mostrare la sua nuova pelle; infatti, in questa fase si cerca di individuare la figura che possiede e rispecchia gli attributi e le potenzialità richieste, si valuta la preparazione del candidato e si delinea il percorso e l'evoluzione che porterà questa nuova figura a dirigere l'impresa. Le ultime due fasi, monitoraggio e controllo, portano alla conclusione del passaggio generazionale, la prima consiste nel controllare attraverso le tre direttrici, imprenditore, azienda e successore, quanto è stato fatto per arrivare fino a questo

punto, vigilando sulla correttezza e fluidità dei vari processi e delle varie tappe, infine la conclusione è il vero e proprio passaggio di consegna, è l'istante in cui si concretizza il passaggio generazionale: si può quindi dire che da questo momento l'azienda è in mano ad un nuovo imprenditore.

L'efficacia di un passaggio generazionale si riscontra su come questo processo ha impattato sui tre attori principali, imprenditore, azienda, successore e su come questi sono stati capaci di rispondere e reagire alle richieste delle varie fasi del percorso. L'imprenditore è la colonna portante dell'azienda, è l'asse cardine che sorregge l'impresa, è colui che crea l'identità aziendale e ne decide il prosieguo. Questa figura deve essere a sua volta accompagnata e sostenuta durante il passaggio generazionale, i suoi collaboratori devono aiutarla a definire il codice evolutivo e la strada che l'azienda dovrà percorrere. Costui ha l'arduo compito di delineare il futuro dell'essenza imprenditoriale stessa, cosa rimane e cosa sarà, ciò deve corrispondere con assoluta precisione all'individuazione del successore, ossia di colui che dovrà farsi carico e proseguire l'essenza, rispettando quei valori, l'amore per l'azienda e per il lavoro e le tradizioni che hanno reso speciale e diversa l'impresa nel corso degli anni. Il codice evolutivo sopraccitato è lo strumento che permette di collegare i due protagonisti del passaggio generazionale, imprenditore e successore, è il metodo che delinea l'evoluzione e il cambiamento che attraverserà la società. In un certo senso è la trasposizione dell'idea di successione dell'imprenditore, è ciò che delinea quanto sarà diversa l'azienda rispetto al passato e quali sono le esperienze e le capacità da valorizzare e quali invece da accantonare, a fronte di tale passaggio. L'obiettivo del codice evolutivo è quello di riprendere e aggiornare la missione e la visione che guideranno l'impresa nel futuro, cercando di mantenere i valori e gli ideali che hanno garantito i successi dell'azienda nel corso del tempo, per determinare quello che sarà il profilo evolutivo del domani.

Il successore è uno dei due pilastri del passaggio generazionale, è il soggetto a cui spetterà il controllo dell'azienda, ma come è stato evidenziato all'interno delle sette fasi, non è un ruolo ricopribile da qualsiasi individuo e la sua individuazione non è altrettanto semplice. La figura del successore nella maggior parte dei casi non è già pronta e definita, bensì è il risultato di un processo reso efficace da un valido passaggio generazionale. Questo ruolo inizialmente ha delle caratteristiche che devono essere prima individuate per poi essere valorizzate in un secondo momento, in relazione alle disposizioni del codice evolutivo. Colui che dovrà ricoprire il ruolo di nuovo imprenditore, non deve essere considerato unicamente secondo una prospettiva

individualistica e personale, al contrario, il riconoscimento di tale carica deve essere effettuato attraverso una visione collettiva, che sia in grado di allineare il profilo del successore con il management team e con la sequenza di ruoli di diversa responsabilità che dovrà ricoprire, considerando allo stesso tempo l'evoluzione e il cambiamento che l'impresa è tenuta a rispettare.

A livello organizzativo e comunicativo è fondamentale analizzare, per poter capire al meglio l'effetto e le caratteristiche del passaggio generazionale, l'impatto che avviene sui differenti livelli di organizzazione all'interno di un'azienda, ossia il cda, il management e infine in un'ottica più generale, il clima e alla cultura aziendale. Il cda, o anche definito come Board, è l'elemento che deve svolgere la funzione di collante all'interno del passaggio generazionale; questo è il componente vitale per la trasposizione generazionale, deve far convergere e raccordare gli interessi e le decisioni, al fine di elaborare e trasmettere i comportamenti e le strategie necessarie alla corretta riuscita del passaggio. Il corretto svolgimento di questa successione generazionale dipende in gran parte dalla presenza di Board solido e presente, che sia in grado di capire la necessità di cambiamento e che sia pronto a prendere per mano l'azienda ed accompagnarla, insieme all'imprenditore, in questo percorso di evoluzione. In una dinamica molto figurativa, il Board è come il timone di una nave, che punta la sua rotta verso il completamento del passaggio generazionale. Il Board funge da guida vera e propria, è tenuto ad esprimersi per far combaciare il retaggio e il lascito dell'impresa con i nuovi sviluppi riguardanti il futuro dell'azienda: è fondamentale notare che il Board è la luce nei momenti di vuoto e di stallo all'interno del passaggio, deve infatti assurgere a figura di riferimento per la famiglia, per il management, per l'imprenditore e infine per il successore. La composizione del Board deve interessare figure che siano adatte a supportare tale cambiamento, con la possibilità di inserire, nel momento in cui avviene il trasferimento generazionale, consiglieri formati e con esperienza, in grado di fornire consigli e conoscenze, che vadano oltre il carattere familiare, in modo tale da ottenere una visione a 360 gradi del passaggio, e soprattutto per giungere al corretto completamento di suddetto processo.

Il secondo elemento che interessa la dinamica del passaggio generazionale è il management, ossia l'insieme degli amministratori e gestori aziendali, che devono in un primo momento accogliere l'idea del passaggio per poi accompagnarla successivamente. Il management si colloca nella zona centrale dell'assetto organizzativo aziendale, è la parte che gestisce le varie funzioni, e nell'ambito della nuova configurazione definita dal passaggio generazionale, ha il compito di definire il

percorso di inserimento e di sviluppo del successore all'interno dell'azienda. Da parte propria il management deve stabilire, in seguito alla rivisitazione della missione, della visione e dei valori aziendali, quali dovranno essere i profili manageriali da valorizzare attraverso la nuova conformazione aziendale, e al tempo stesso deve sviluppare e accrescere, da una parte le nuove competenze che si identificano in questo cambiamento, e dall'altra deve invece rafforzare e rendere più solide quelle caratteristiche dell'impresa che possono collidere con il nuovo modello societario. Infine, nell'ottica più generale e comune all'impresa nel suo complesso è necessario analizzare come il passaggio generazionale impatta sul clima e sulla cultura aziendale, per determinare l'ambiente che il successore troverà nel momento del suo ingresso nell'impresa. Per poter capire il clima che si respira all'interno dell'azienda è opportuno effettuare un piano di comunicazione che si dimostri chiaro ed efficace, in grado di arrivare a tutte le varie funzioni e divisioni, al fine di captare quali sono le attese e le propensioni di tutti i dipendenti e di tutte le persone che lavorano per l'impresa e nell'impresa. Questo processo è fondamentale per comprendere i valori che delineano la cultura dell'azienda, i valori su cui una società fonda i propri successi, gli ideali e i principi, come il senso di appartenenza stesso, che rendono i dipendenti parte di una comunità, o nel caso di una family business, parte di una famiglia, che dall'alto imprime le proprie tradizioni e le proprie virtù. Il clima e la cultura aziendale individuano, attraverso il retaggio e l'insieme dei valori che contraddistinguono l'impresa, quali sono gli elementi di riferimento che possono proseguire con il passaggio generazionale, e che possono fungere da ancora anche per i successi del futuro, e quali invece risultano obsoleti e distanti dagli obiettivi prefissati dal processo evolutivo sopraccitato, e dal percorso delineato dalla nuova generazione che prenderà il controllo dell'azienda.

Capitolo 3

3.1 Case study: Il successo dell'essenza imprenditoriale

3.1.1 Brunello Cucinelli: uomo e imprenditore

Brunello Cucinelli nasce il 3 settembre 1953 a Castel Rigone in provincia di Perugia da una famiglia di contadini. Il padre Umberto insieme allo zio Tonino e al nonno Fiorino, rappresentano la guida economica e spirituale della famiglia. La vita in campagna segna già dai primi anni il futuro imprenditore, il lavoro manuale, il rispetto della terra e la semplicità della vita mettono le basi per quella che sarà la futura filosofia di Cucinelli: "Quella vita era come un piccolo mondo perché conteneva al suo interno il germe di ogni cosa fondamentale dell'esistenza". Durante l'adolescenza precisamente all'età di quindici anni, vi è il primo grande cambiamento nella vita di Cucinelli, la famiglia decide di trasferirsi dalla campagna verso Perugia, in città per il ragazzo è tutto diverso, il giovane abbandona la vita e l'amenità dei campi, e si ritrova catapultato in una nuova dimensione, in cui ben presto capirà che ogni momento della vita, anche il più drastico, è da prendere come insegnamento: "quell'anticipo di tecnologia fatto di elettrodomestici era un dono del Creato in grado di rendere più facile la vita". Un evento che segnerà in maniera profonda la vita e la visione della stessa del giovane Cucinelli è il nuovo lavoro del papà Umberto, il quale inizia a lavorare come operaio in un'azienda di prefabbricati di cemento armato; è proprio il modo poco rispettoso ed umiliante in cui viene trattato il padre dai propri datori di lavoro, nel far scattare nel giovane ragazzo la volontà di condurre una vita che si basi sul rispetto della dignità morale ed economica delle altre persone, sia per quanto riguarda il contesto lavorativo sia quello personale.

Il primo vero approccio con il mondo della moda si ha attraverso l'incontro con Federica, la sua futura moglie, conosciuta sul pullman per andare a scuola. Federica nasce a Solomeo, un antico borgo medievale, che, come vedremo, diventerà la sede della sua futura azienda, ed è proprio qui che grazie al padre di Federica, che aveva un piccolo negozio di mercerie, stoffe e casalinghi, ha l'opportunità di toccare con mano tessuti e prendere confidenza con il mondo dell'abbigliamento. Conclusi gli studi presso l'Istituto tecnico per geometri di Perugia, Cucinelli decide di iscriversi alla facoltà di Ingegneria, ma abbandona presto l'università, dopo aver conseguito un solo esame, intuendo che la carriera universitaria non si addiceva alle sue aspirazioni ed esigenze. Un contesto

importante nella vita del ragazzo di Castel Rigone è il bar del paese, un luogo a lui molto caro fin dai tempi in cui accompagnava il nonno Fiorino vestito di tutto punto per giocare a carte; il bar è per Cucinelli “l’Università della vita”, in tale situazione egli ha l’opportunità di interessarsi all’umanità delle persone e conoscere e trattare gli argomenti tra le più differenti tematiche, si passa infatti dai temi di attualità politica, di economia, teologia fino ad arrivare alle questioni più scherzose come discorsi su donne o le più frequenti burle: “Al bar venivano discusse tante cose della vita. Dieci anni di intensa bellezza, anche etica, dove ho conosciuto e imparato la velocità e l’intuizione, la pazienza e la durezza, la pietà e il coraggio. In fondo il bar, come ho già accennato, fu la mia “università di vita”.

All’età di ventiquattro anni la moda torna nella vita di Cucinelli, difatti viene assunto come indossatore di un’azienda di abbigliamento sportivo, in questo ambiente approfondisce la cura e l’attenzione nel vestire e inizia ad interessarsi alle ultime tendenze. L’anno seguente la decisione che cambia totalmente la sua vita: produrre dei pullover in cashmere solo per donna in varie tonalità vivaci. Il giovane ragazzo umbro giunge a quest’idea grazie ad un trattato scritto da Theodore Levitt, un famoso economista e uno dei padri del marketing moderno, il quale sosteneva che l’Italia, proprio a favore della sua cultura legata al prestigio dell’artigianato, avrebbe dovuto produrre dei manufatti di altissima qualità. L’intuizione si dimostra a livello teorico un’idea di per sé semplice, ma ai fini pratici, totalmente innovativa e rivoluzionaria. Cucinelli decide di entrare nella produzione di una maglieria in cashmere realizzando prodotti costosi, ma non cari, che possano rappresentare la manualità e l’artigianalità del *made in Italy* e destinati ad una fascia di mercato detta di “lusso assoluto”. Grazie ad una piccola azienda di filati Cucinelli è riuscito ad ottenere i primi venti chilogrammi di filato di cashmere di colore écru con i quali ha realizzato circa sessanta pullover. Dopodiché il giovane imprenditore si reca da uno tra i più esperti tintori di Perugia e riesce a convincerlo, dopo svariati tentativi, al fine di tingere sei pullover da donna in sei colori diversi, ma con tonalità non troppo forti. Le prime collaborazioni e i primi ordini di Cucinelli si hanno in Trentino Alto Adige e in Germania, dal momento che l’imprenditore umbro aveva scoperto, tramite riveste specializzate, che in queste due zone vi erano i commercianti e i compratori più precisi e rispettabili nei pagamenti : è importante osservare infatti che ancora oggi Cucinelli mantiene dei forti legami con i rivenditori del luogo, un esempio è il commerciante Albert Franz di Naturno, uno dei suoi primi clienti che fece un ordine di cinquantatré pullover in cashmere. Inizialmente senza ingenti risorse l’unica possibilità di finanziarsi era quella conoscere degli ottimi pagatori. La svolta imprenditoriale arriva a Milano grazie all’incontro di Vincenzo

Leombruni, il quale, oltre a conseguire un ordine significativo di pullover in cashmere, decide di finanziare l'imprenditore umbro, inserendolo anche nell'ambiente e nel giro dei negozi milanesi. La fiducia di Vincenzo nei confronti di Cucinelli è il primo grande passo della sua attività imprenditoriale, non solo dal punto di vista economico, ma anche e soprattutto sul piano umano, l'imprenditore grazie alla sua gentilezza, affabilità e alla sua essenza pura e allo stesso tempo genuina, è riuscito reperire le risorse necessarie a realizzare quello che fino a qualche anno prima era solamente un sogno: " "Questi sono i soldi, voglio che tu li utilizzi nel tuo lavoro"; erano tanti, rimasi senza fiato: per capire il mio stato d'animo basti pensare a quegli anni difficili e alle modeste cifre che in quel tempo gestivo. Istantaneamente, senza considerare il mio interesse, gli chiesi quali garanzie pensava potessi offrirgli, visto che non avevo né denari né beni di proprietà. Il suo viso si distese in un sorriso benevolo, mentre mi diceva: "Ho cinque fratelli, che con me fanno sei, più mio padre e mia madre; e tutti siamo convinti delle tue qualità imprenditoriali e morali, crediamo in te. Questo a noi basta; quindi, non farti un cruccio per i denari, lavora come sai in perfetta serenità, e questo è tutto". Quel tipo di situazione stimolava le mie qualità e la voglia di superare me stesso, e così fu".

Nel 1982 si sposa con Federica e di comune accordo decidono di andare a vivere insieme a Solomeo, qui l'imprenditore, che negli ultimi anni avevano riscosso i primi successi, decide di stabilire la nuova sede dell'azienda in questo antico borgo, acquisendo la torre e l'antico castello medievale. Nel 1987 restaura il borgo e istituisce lì la nuova sede dell'azienda, questo luogo è sicuramente il centro nevralgico dell'impresa poiché, come vedremo successivamente, rappresenta il cuore e l'anima dell'essenza imprenditoriale del signore del cashmere umbro: da Solomeo nasce il concetto stesso di impresa per Cucinelli, dal rispetto morale ed umano per i dipendenti, all'amore per l'artigianalità e nel lavorare bene e in armonia, in poche parole un vero e proprio posto felice. Possiamo considerare l'inizio dell'attività a Solomeo come il fattore scatenante del successo di Cucinelli, con l'arrivo degli anni novanta arriva la prima vera comunicazione del brand Cucinelli sia a livello nazionale, che internazionale, nel 1994 vi è la l'apertura del primo negozio monomarca a Porto Cervo, e successivamente nel 1996 abbiamo l'iconica campagna pubblicitaria del brand, che rispecchia i valori dell'azienda e che sottolinea il motto dell'imprenditore: l'illustrazione ritraeva Cucinelli, il frate francescano padre Gualtiero e una giovane modella, intenti a leggere dei testi antichi nella biblioteca del monastero di Monteripido; La didascalia sottostante identifica l'uomo e l'imprenditore: "Abbiamo bisogno di un nuovo Umanesimo".

Negli anni duemila il marchio inizia l'espansione internazionale con l'apertura dei negozi in tutte le principali città italiane e poco dopo nella maggior parte delle capitali mondiali. Nel 2004 la società cambi assetto diventando Brunello Cucinelli S.p.A. e nel 2010 insieme alla moglie Federica decide di istituire la Fondazione Brunello e Federica Cucinelli, un passo importante che rispecchia il carattere e la volontà dell'imprenditore di essere presente sul piano umano e sociale per la comunità. Due anni dopo nel 2012 la Brunello Cucinelli S.p.A. viene quotata in borsa, un evento di notevole risonanza in quanto solamente il primo giorno, a causa dell'elevata domanda nei confronti dell'offerta, il prezzo del titolo è aumentato del 49,7%. Ad oggi Brunello Cucinelli è una delle aziende che rappresenta l'Italia nel mondo, è nota per la sua qualità e per identificarsi nel luxury fashion, il marchio conta 157 punti vendita nel mondo, suddivisi tra negozi di proprietà 130 e negozi in franchising 27, ha registrato un fatturato da oltre un miliardo di euro ed ha raggiunto una capitalizzazione di 7,22 miliardi di euro.

3.1.2 L'essenza imprenditoriale: Il capitalismo umanistico

Dopo aver osservato la vita e l'origine dell'impresa e del pensiero di Brunello Cucinelli, è opportuno in questo momento andare ad analizzare in maniera approfondita l'essenza imprenditoriale di Cucinelli, al fine di scoprire quello che ha reso speciale e differente quest'uomo tanto da renderlo uno tra gli imprenditori italiani più noti e conosciuti nel mondo. Brunello Cucinelli è un uomo che si è fatto da solo e, come la maggior parte dei grandi imprenditori, è partito totalmente da zero. Egli non aveva grandi basi e conoscenze sia dal punto di vista economico sia imprenditoriale, la sua guida è rappresentata dalla semplicità della vita, dalla sua infanzia nei campi e dall'armonia familiare che ha sempre contraddistinto la sua giovinezza. La divisione delle mansioni, la felicità del raccolto, le passeggiate in campagna con il nonno, rappresentano i primi insegnamenti di vita. È opportuno sottolineare che il contesto rurale, ameno e familiare, centrale nell'infanzia di Cucinelli, diventerà fondamentale per la visione umana, sociale ed economica dell'imprenditore. La curiosità e la sete di conoscenza hanno delineato l'infanzia e l'adolescenza di Cucinelli, egli come abbiamo visto, non ha mai fatto della scuola il suo punto focale, se non per le amicizie e le uscite, al contrario le capacità e le caratteristiche che più di tutte vengono riconosciute all'imprenditore umbro, nell'età della fanciullezza, sono la predisposizione

all'ascolto e il vivere la vita, cercando di cogliere il bello e le possibilità che questa offre in ogni suo attimo e aspetto. Tutto questo è evidente anche durante il periodo universitario, Cucinelli, come emerge in molte sue interviste, non considera l'università come necessaria, tant'è che incoraggia gli studenti a studiare il "giusto", piuttosto trova molto più educativo e fondamentale, per essere una persona per bene e preparata, il tempo trascorso nei rapporti umani, come ad esempio al bar del paese; questo luogo per l'imprenditore è essenziale, è per lui la sua "università della vita", passa al bar circa 10 anni, quasi tutti i pomeriggi e tutte le sere. In tale contesto egli ha la possibilità di imparare e conoscere; infatti, è proprio qui che nasce la sua passione per la filosofia, la teologia e la letteratura, grazie alla presenza dei ragazzi del Liceo Classico che si fermavano a discutere delle più disparate tematiche legate all'universo umanistico. Il contatto con la gente del bar aiuta a costruire l'animo imprenditoriale che noi tutti ad oggi conosciamo. Nelle sue interviste Cucinelli sostiene ripetutamente che quel tipo di vita ha contribuito a far crescere in lui il senso di rispetto verso l'uomo, afferma infatti che in quel luogo c'era sempre qualcuno pronto ad ascoltare le pene altrui e discutere dell'"*mal dell'anima*" d'altri, una circostanza totalmente inusuale e distaccata rispetto ai giorni nostri. Questo sentimento di rispetto era nato già qualche anno prima a causa del papà Umberto, che assunto dalla ditta di prefabbricati di cemento armato, si lamentava a casa ogni sera nel modo in cui veniva trattato a lavoro, dicendo che cosa avesse fatto di male verso Dio per essere umiliato in quel modo. La dignità e il rispetto dell'uomo sono punti cardini all'interno dell'azienda di Solomeo. Questa formazione e quest'animo incline al rispetto della dignità morale, anche grazie alla scoperta della filosofia, generano il concetto che sta alla base dell'essenza imprenditoriale di Cucinelli: il Capitalismo Umanistico.

Prima di poter parlare di questa ideazione è opportuno citare una frase del filosofo tedesco Immanuel Kant, che sta alla base del significato di Capitalismo Umanistico e che, come dice l'imprenditore stesso, ha segnato in maniera profonda la sua via, e in un certo senso ha contribuito alla visione della sua azienda: "Agisci considerando l'umanità, sia per te stesso, che per gli altri, non come semplice mezzo ma come nobile fine". La filosofia è uno dei mezzi che ha permesso all'imprenditore umbro di diventare la persona che è oggi, in molte sue interviste, emergono una serie di citazioni filosofiche che permettono di addentrarci nel pensiero dell'imprenditore e capire la sua concezione del mondo, del lavoro e dell'azienda. Il Capitalismo Umanistico è l'espressione che più di tutte identifica la visione di impresa per Brunello Cucinelli, un luogo in cui l'essere umano ricopre un ruolo centrale, un ambiente in cui la dignità del lavoro, la dignità morale ed economica sono gli assi che sostengono tutta l'impresa. Il profitto anch'esso

assume in quest'ottica un carattere totalmente umanistico: l'imprenditore sostiene che per un'azienda il profitto è il fine per fare del bene, bisogna fare del profitto ma senza perdere l'anima. La visione etica del profitto la ritroviamo in ogni aspetto dell'azienda, è l'imprenditore stesso a parlare di profitto giusto, un'idea che nasce dai tempi in cui il nonno Fiorino assegnava la prima balla di grano alla comunità. L'equilibrio tra profitto e dono rispecchia quindi uno dei punti fondamentali della concezione aziendale di Cucinelli, il guadagno non deve derivare dallo sfruttamento delle persone, bensì si deve arrivare al guadagno nel rispetto dei dipendenti e dell'ambiente. Proprio perché parliamo di un'impresa umanistica, il profitto deve rappresentare uno strumento per fare del bene, tant'è vero che una parte degli utili generati dall'impresa, secondo l'imprenditore umbro, deve essere reinvestita nell'azienda stessa, per creare una giusta armonia nell'ambiente lavorativo, per difendere e promuovere il paesaggio e per far sì che i dipendenti possano lavorare in maniera dedita e volenterosa nei confronti dell'azienda. Per addentrarci ancora di più in maniera approfondita nel concetto di capitalismo umanistico è doveroso parlare di un'altra tematica importante, quella dei dipendenti. Il passato contadino e gli occhi lucidi del padre a fine giornata, hanno sicuramente smosso in Cucinelli una forte ricerca del rispetto della dignità umana, questo è ancora oggi perfettamente visibile all'interno della sua impresa. I dipendenti devono lavorare in un contesto armonioso, in cui viene promossa la centralità della persona, per tale ragione coloro che lavorano devono poter avere stipendi più che dignitosi, devono lavorare in condizioni piacevoli, quindi in ambienti sereni, e soprattutto devono avere orari di lavoro equilibrati. Cucinelli sostiene difatti che un lavoratore felice produce meglio, lavora meglio, ma soprattutto vive meglio: "Quando un essere umano vive in un luogo che è in pace con il Creato, la creatività è altissima".

Un episodio che risalta all'occhio, poiché da modo di capire come Cucinelli possa considerare i propri dipendenti, è quanto successo in occasione della fiera Pitti uomo, uno degli eventi più rilevanti nel mondo della moda: in quell'occasione l'imprenditore non aveva alcun tipo di "sorpresa" da poter presentare al pubblico, così una delle signore delle pulizie, che Cucinelli chiama "coloro che riordinano le cose", notando che Cucinelli aveva una grande quantità di palloni da calcio, propose di creare una serie di palloni in cashmere, realizzando quello che è diventato un successo mondiale. Se quella signora avesse avuto paura del suo datore di lavoro o comunque se non si fosse sentita parte dell'azienda, non si sarebbe mai permessa di proporre una cosa del genere. Alla base di questo pensiero vi è un concetto che per certi versi giustifica il successo e la

riconoscibilità di Brunello Cucinelli, ossia la frase detta da lui stesso: “Abbiamo bisogno di un nuovo Umanesimo”.

L’impresa non deve essere uno strumento economico finalizzato unicamente alla produzione di beni, bensì deve essere un luogo che aspiri alla bellezza per l’uomo e per il mondo, che sia in grado di creare un ecosistema che si fondi sul rispetto, sulla dignità e sull’amore per il Creato e per la terra dalla quale tutto deriva. Come abbiamo detto in precedenza, Cucinelli come la maggior parte dei grandi imprenditori, incarna la figura del self-made man, egli è partito da zero, da un’umile famiglia di contadini, e all’età di venticinque anni ha deciso di intraprendere il percorso nel mondo del cashmere senza mezzi e senza conoscenza della materia. L’essenza imprenditoriale in questo caso risiede in parte nell’“arte di essere persone per bene”, egli prendendo spunto dall’esperienza di San Francesco in visita dal Sultano, è riuscito ad ottenere i primi venti chili di cashmere e i primi mezzi finanziari, senza poter dare alcun tipo di garanzia in cambio, ricevendo la stima delle persone con cui andava a trattare. Quest’animo nobile, rispettoso e gentile è sinonimo di una grande capacità imprenditoriale innata, che richiama le abilità dei più grandi imprenditori. Le qualità rare che rendono unica quest’azienda e che ne definiscono la cultura sono l’umanità, che si configura nel rispetto della persona e verso la dignità altrui, il profitto “giusto”, inteso come mezzo e non come unico fine, la centralità del lavoro artigianale, come segno rappresentativo della cultura italiana ed infine la ricerca del bello nel territorio e nella vita. L’essenza imprenditoriale di Brunello Cucinelli risiede essenzialmente in questo Capitalismo Umanistico su cui si regge l’intera azienda, questo è ciò che rende speciale e differenzia questo imprenditore da tutti gli altri. Cucinelli è un imprenditore-filosofo che grazie alla sua concezione d’impresa riesce ad avere la leadership per guidare l’azienda in armonia. La creazione di Solomeo rappresenta il cuore del percorso imprenditoriale, un posto che per i dipendenti rappresenta casa, questi ultimi difatti vivono in pace con il territorio e lavorano secondo i principi dell’azienda. La felicità con cui i dipendenti lavorano, e soprattutto la genialità che donano all’azienda è la massima rappresentazione del Capitalismo Umanistico: il dipendente vive bene, sa quali sono i suoi orari, è soddisfatto della sua retribuzione, può lavorare in armonia con il Creato e la sua creatività raggiunge i massimi livelli.

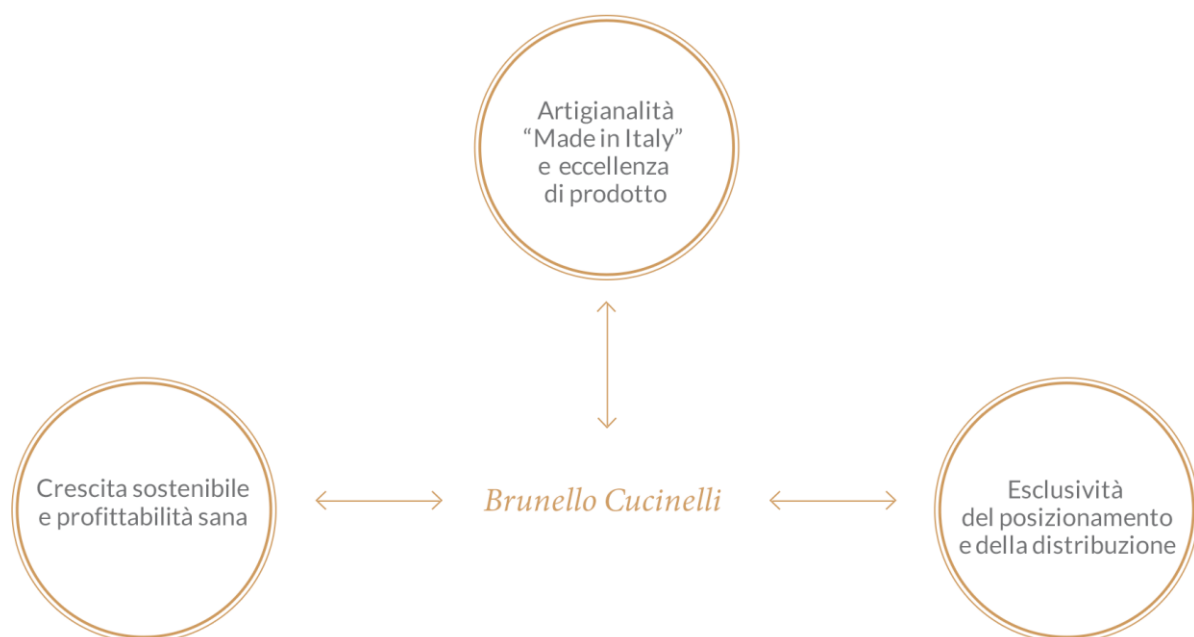
L’amore per l’umanità, per il Creato e l’essere una persona per bene sono i fattori che permettono a Cucinelli di identificarsi come un imprenditore unico, o per meglio intendere come un imprenditore-filosofo che non presenta personaggi simili nel mondo dell’entrepreneurship. Dal

2015 Cucinelli intrattiene dei rapporti con i più noti e conosciuti imprenditori del mondo, alcune tra le più brillanti menti della Silicon Valley, tanto da averli invitati quattro anni dopo a Solomeo, proprio per parlare del nuovo Umanesimo. L'imprenditore umbro considera questi grandi industriali come i "Leonardo da Vinci del nostro secolo", egli infatti è affascinato dalle nuove creazioni e dalla tecnologia; sostiene che quest'ultima deve aiutare l'uomo a coltivare e a proseguire l'umanità, senza sostituirlo ed annientarlo in quanto mente pensante e creativa. L'invenzione è una delle massime espressioni dell'essere umano, dev'essere un mezzo attraverso cui l'uomo possa aiutare ed abbellire il nostro mondo, uno strumento del quale servirsi, e non deve in nessun modo oscurare il nostro genio: "Credo che possiamo considerare la tecnologia un dono del Creato. Un dono che, tuttavia, può rubare l'anima stessa che il Creato ci ha donato". Cucinelli si differenzia da questi imprenditori così eccelsi nella tecnologia, per l'attaccamento al genere umano e alla bellezza del mondo, sicuramente realizza un qualcosa di meno sbalorditivo, ma il modo in cui fa impresa e concepisce l'impresa stessa, è unico nel suo genere. In questo incontro, al quale partecipa anche Jeff Bezos, all'epoca l'uomo più ricco del mondo, l'imprenditore umbro si focalizza proprio sull'aspetto umano del loro lavoro, per capire, oltre al mero profitto, cosa vogliono lasciare questi colossi dell'economia all'umanità. Attraverso questo incontro ricco di coesione e sensibilità verso l'uomo, è possibile cogliere un ulteriore aspetto che caratterizza l'essenza imprenditoriale di Brunello Cucinelli, ossia la sua visione imprenditoriale e della sua azienda come responsabilità morale e culturale nei confronti della società. L'imprenditore umbro sostiene che fare e gestire un'impresa non vuol dire vendere o generare utili, bensì lasciare un'impronta positiva e duratura sul mondo e a favore del genere umano. Tale progetto, insieme anche all'idealizzazione di Solomeo, richiamano il concetto di "impresa come luogo dell'anima", una dimensione sacrale ed eterea, in cui ogni gesto compiuto sia dall'imprenditore, che dai suoi dipendenti, rappresenti un qualcosa di molto più alto del semplice lavoro. Come emerge dal dialogo con i colossi della Silicon Valley, il ruolo dell'imprenditore deve essere finalizzato al concetto di custode del tempo e della bellezza, egli deve credere nell'impegno verso l'uomo, verso una civiltà che si fonda sulla cordialità, sul rispetto, sulla restituzione e sulla dignità.

I grandi imprenditori che hanno lasciato un segno nella storia, non concepivano il lavoro solo come fine economico, piuttosto avevano e credevano in un'idea, in un modo di vedere e concepire il loro progetto come un qualcosa che andasse oltre i confini lavorativi. Cucinelli rispecchia a pieno questa visione e questo ideale, la volontà di lasciare un'eredità spirituale e morale, non presenta un mero fine economico, ma coincide con il desiderio di creare un luogo in cui la qualità della vita

aziendale, l'equità, il vivere in armonia con il Creato, la rigenerazione del territorio e il rispetto, possano essere i punti cardini di questa idealizzazione e di questa eredità. La voglia di costruire un qualcosa che duri e rimanga nel tempo, e che non si esaurisca nei classici tempi brevi del mondo finanziario, delinea una delle principali caratteristiche dell'essenza imprenditoriale di Cucinelli. L'impresa non deve configurarsi in un'ottica egoistica, al contrario deve dimostrarsi come una forma di aiuto e di servizio nei confronti della società e del mondo, l'impresa deve essere quel luogo in cui il lavoro si trasforma in cultura e in cui i valori etici e morali devono essere condivisi da parte di tutti, affinché ci possa essere la giusta unità di intenti e coesione verso l'obiettivo comune: un esempio chiaro e che descrive in maniera evidente questo concetto, è il reinvestimento di una gran parte degli utili a Solomeo, proprio per rivitalizzare e restituire all'essere umano il borgo e il suo territorio.

Solomeo ad oggi è l'essenza tangibile del pensiero dell'imprenditore umbro, un luogo che oltrepassa i confini di semplice sede produttiva, e che concretizza in maniera pratica un vero e proprio progetto di umanesimo contemporaneo. In conclusione, è doveroso osservare che Cucinelli concepisce il suo lavoro, non tanto come una semplice professione finalizzata al guadagno di denaro, al contrario comprende che la sua attività, è una responsabilità nei confronti dell'umanità, una missione morale che possa lasciare ai posteri il concetto di un'impresa fondata sui valori del rispetto della dignità e sulla creazione e ricerca di bellezza umana per un mondo migliore.



3.1.3 L'azienda, la famiglia e la Governance

La famiglia per Cucinelli ha da sempre rappresentato la struttura morale e spirituale su cui fondare la propria vita e le relazioni con la società. Gli insegnamenti prima del nonno Fiorino e poi del papà Umberto hanno contribuito a costruire la persona e l'umanità di Cucinelli, aiutandolo a diventare l'imprenditore che è oggi. Egli, infatti, non ha mai dimenticato né le considerazioni, sostenute dal nonno, sulla moderazione e sull'equità, né tantomeno i moniti del padre sull'essere una persona per bene, che mostri sempre il rispetto verso il prossimo. Ad oggi la famiglia riveste un ruolo di estrema importanza anche nella società stessa, non solo a livello affettivo., ma anche dal punto strategico e gestionale. Per riprendere quanto detto all'interno del capitolo 2, la Brunello Cucinelli S.p.A. ha saputo coniugare i caratteri distintivi delle imprese familiari, eliminando gli svantaggi e le debolezze tradizionali, affiancandoli alle peculiarità e alla dinamicità delle più grandi multinazionali. Fin dalla gioventù Cucinelli è stato aiutato dalla moglie Federica Benda, la quale ha sempre condiviso e sostenuto la visione e le capacità imprenditoriali del marito. Federica a differenza di quanto abbiamo visto ed analizzato dell'imprenditore umbro, presenta un animo per certi versi molto più razionale ed oggettivo, è colei che ha sempre riportato con i piedi per terra il marito dai sogni più lontani e strampalati, è stata di particolare aiuto poiché ha accompagnato la visione umanistica di Brunello, ma allo stesso tempo è sempre stata meno fiduciosa nei confronti dell'umanità: " Mia moglie Federica è stata per me un grande aiuto specialmente in gioventù, quando eravamo fidanzati; avevo tanti sogni vivaci, ma un po' strampalati, e lei mi riportava sempre con i piedi per terra. Ancora oggi scherzando le dico sempre: "certo che tu sei proprio una discepola di Schopenhauer". Lei ha un carattere diverso da me, quello che noi chiameremmo leggermente pessimista. Ma questa sua leggera aria pessimista e un po' cartesiana, un po' più matematica, un po' meno fiduciosa dell'umanità, mi è di prezioso aiuto ancor oggi".

La famiglia, quindi, è una delle basi solide dell'azienda, è un credo che rispecchia i valori tanto cari all'imprenditore umbro; ciò è perfettamente visibile dalla volontà di Cucinelli di coinvolgere anche le sue due uniche figlie, Camilla e Carolina, all'interno dell'azienda. La presenza familiare all'interno dell'azienda è quindi forte e duratura, le due figlie infatti, ricoprono il ruolo di amministratori esecutivi e vicepresidenti. Cucinelli si è dimostrato prontamente lungimirante

anche sul piano del passaggio generazionale, inserendo nell'impresa una parte importante della sua famiglia, dal momento che Camilla è sposata con il CEO della Brunello Cucinelli S.p.A., Riccardo Stefanelli, e Carolina è sposata con un altro amministratore della società, Alessio Piastrelli. Il passaggio generazionale in questo caso si configura sul piano pratico attraverso il trasferimento degli ideali che da sempre hanno contraddistinto la figura e l'essenza imprenditoriale di Cucinelli, ossia l'amore per il Creato, il rispetto della dignità morale e delle virtù etiche e la volontà di servire ed aiutare l'essere umano. L'idea, quindi, che l'impresa deve avere come finalità quella di durare nel tempo, non solo per fini economici, ma soprattutto umani e morali si realizza nel piano pratico, dal momento che l'imprenditore ha ideato un processo graduale che possa portare ad un corretto passaggio generazionale. Nel 2013 infatti l'azienda ha dato vita ad un programma al livello di management di ricambio generazionale, tale progetto prevede che ogni responsabile di funzione deve mettere sotto la propria ala un secondo futuro responsabile, in modo tale da poterlo costruire e formare. Questo percorso di accompagnamento deve durare almeno tre anni, affinché il nuovo responsabile possa imparare e conoscere la cultura aziendale, il metodo di lavoro e la visione strategica. Questo modello viene applicato per tutti i ruoli chiave dell'azienda, anche per le posizioni di massima importanza come CEO e CFO. Ciò consente all'impresa di poter credere nella propria longevità e di prosperare anche in futuro senza far dipendere l'azienda dalle capacità di un'unica persona. Inoltre, nel 2014 l'imprenditore ha deciso di compiere un passo fondamentale per quanto riguarda il futuro dell'azienda: ha istituito un *trust* familiare in modo tale da proteggere la sua eredità patrimoniale, economica e morale. Un *trust* è uno strumento giuridico che consente di proteggere beni o azioni, le assegna ad un gestore detto *trustee* che le amministra secondo le volontà espresse dal fondatore, in favore di uno o più beneficiari. Cucinelli ha quindi deciso di trasferire ad un *trust* irrevocabile il 100% della sua partecipazione in Fedone S.r.l., la holding familiare che controlla la Brunello Cucinelli S.p.A. In tale contesto il gestore è la Esperia Trust Company S.r.l., la quale ha il compito di amministrare questo *trust* nel rispetto della volontà dell'imprenditore. Nel *trust* è previsto che i beneficiari siano le due figlie di Brunello, Camilla e Carolina, e, oltre a ciò, è stata anche stabilita l'istituzione di un comitato di saggi, costituito da cinque membri, tra cui le due figlie dell'imprenditore, con lo scopo di affiancare in maniera consultiva il trustee e indirizzare la politica decisionale dell'azienda verso i valori etici e morali impressi dal fondatore.

Come abbiamo potuto osservare nella parte finale del paragrafo precedente, la volontà di Cucinelli è sempre stata quella di consegnare un lascito, un'eredità per il genere umano, egli infatti ha

dichiarato di volere costruire un'azienda che possa durare per sempre e che possa costituire per l'umanità un luogo in cui l'uomo si possa ritrovare e connettere come elemento del Creato. Attraverso queste parole è fondamentale sottolineare l'importanza e la centralità della continuità generazionale, fondata sui valori etici e sulla cultura impressa dal fondatore.

Il passaggio generazionale voluto ed attuato da Cucinelli non si esprime unicamente attraverso la cessione di quote o il cambio di ruoli, al contrario si traduce nel trasferimento della cultura aziendale, del rispetto della dignità spirituale e morale e in maniera più totalizzante del concetto di Capitalismo Umanistico, elemento principale e fondante dell'essenza imprenditoriale di Brunello Cucinelli. L'imprenditore si dice enormemente contento di come le sue figlie siano entrate nell'impresa e di come abbiano capito e fatto loro gli ideali tanti cari al padre. Egli sostiene che nel passaggio generazionale è molto semplice ereditare la proprietà dell'impresa, l'elemento che invece ne garantisce la longevità, è la capacità di fare impresa e soprattutto comprenderne il vero valore. In questo l'imprenditore è riuscito perfettamente, in quanto le figlie ricoprono cariche importanti, non solo sul piano lavorativo, ma anche su quello spirituale. Camilla e Carolina sono riuscite a comprendere i valori e la cultura dell'azienda e si apprestano a continuare sulla linea tracciata dal padre circa quarant'anni prima, lavorando e facendo impresa nel rispetto dell'uomo, della dignità e per l'amore del Creato: "Spesso penso a quello che, tra le altre cose, apprezzo di Camilla e Carolina; il loro amore per l'umanità, per la custodia del Creato, per un profitto sostenibile, sano ed equilibrato, per tutti questi ideali, perché credo che li abbiano costruiti personalmente, anche se spero di essere stato, almeno in parte, di esempio. Sostenere magari qualcuno che ha necessità, sentirsi custodi del Creato a tutto tondo; questo è il loro bello".

L'imprenditore è cosciente che la sua azienda avrà un futuro prospero, caratterizzato dalle stesse idee che egli stesso ha cercato di imprimere nell'impresa nel corso di tutta la sua vita. Camilla e Carolina sono nate e cresciute a Solomeo, percepiscono quel luogo come casa e si considerano parte di esso, addirittura per certi versi mostrano un amore più passionale del padre nei confronti di quell'ambiente, in quanto il primo ha assistito alla sua nascita, mentre per le figlie rappresenta la casa, l'infanzia e la loro esistenza.

L'impronta familiare è quindi di gran lunga presente all'interno dell'azienda, per tale motivo è possibile considerare la Brunello Cucinelli S.p.A. come una family business, nonostante ciò, l'imprenditore umbro, conscio delle possibili difficoltà e criticità che tale modello può incontrare, ha deciso di rendere l'impresa indipendente dagli svantaggi tipici di una FB, realizzando

un'organizzazione solida e strutturata, caratterizzata da manager esterni alla famiglia e altamente qualificati. Per tale motivo il CdA è formato, come abbiamo visto, sia da membri della famiglia, sia da figure esperte e indipendenti, esterne alle dinamiche familiari, in modo tale da rendere l'impresa stabile e ben protetta, sia dall'inesperienza dei membri della famiglia, sia da dissidi e dall'irrazionalità tipiche della gestione familiare. Questo equilibrio tra famiglia e struttura manageriale è una delle chiavi del successo di Brunello Cucinelli S.p.A., poiché l'azienda ha saputo mantenere viva la propria tradizione, i suoi ideali e la sua identità e allo stesso tempo, l'imprenditore ha avuto la capacità di creare un'organizzazione dinamica, efficace e coerente con la cultura aziendale, in grado di affrontare e gestire le sfide economiche e finanziarie del nostro tempo.

Per analizzare internamente l'azienda è necessario tornare a quanto detto nel paragrafo 2.1.3, la Brunello Cucinelli S.p.A. adotta un modello tradizionale, o anche chiamato dualistico orizzontale, tipico della tradizione e della cultura societaria italiana. L'impresa presenta tre organi principali, l'Assemblea dei Soci, che si occupa dell'approvazione del bilancio e delibera riguardo la nomina e revoca di amministratori e sindaci, il CdA, ossia l'organo esecutivo che si interessa alla gestione societaria e la strategia aziendale, di cui Cucinelli è Presidente Esecutivo, e infine il Collegio Sindacale, l'organo di controllo che vigila sull'osservanza della legge e dello statuto e sulla corretta amministrazione societaria. Oltre a questi tre elementi l'azienda si affida alla PricewaterhouseCoopers S.p.A. come società di revisione, per la certificazione del bilancio che deve essere approvato in seguito dell'Assemblea dei Soci.

La struttura organizzativa, adottata dall'impresa di Cucinelli, è quella divisionale, tipica delle aziende di medio-grandi dimensioni che operano su scala internazionale. Tale configurazione si articola appunto secondo divisioni sia per aree geografiche, Europa, Asia e Americhe, ognuna con dei direttori specifici che godono di grande libertà, per rispondere in maniera più dinamica e veloce alle esigenze locali, e sia per canali distributivi, con riferimento al retail, grazie alla presenza di negozi monomarca gestiti direttamente, e wholesale, tramite department store e rivenditori multi-brand. Ovviamente per quanto riguarda le divisioni per canali distributivi, ognuna di queste possiede una propria direzione con funzioni specifiche, ma allineate alla visione globale e strategica d'impresa.

Tale struttura garantisce all'impresa un'efficienza operativa ed organizzativa in tutti i territori in cui è presente, mantenendo una distribuzione del marchio fluida ed accurata, necessaria per

rispettare l'immagine del brand, legata al mondo del lusso e dell'artigianalità italiana. Tuttavia, è importante sottolineare che l'elemento che contraddistingue quest'impresa dal resto del mondo è l'unicità della sede centrale, ovvero Solomeo, il centro nevralgico dell'azienda non solo come luogo fisico ma anche e soprattutto simbolico: le funzioni principali dell'azienda come produzione, finanza e risorse umane fanno tutte riferimento a Solomeo, cuore pulsante e decisionale dell'impresa.

3.2 Crescita, Sostenibilità e Futuro

3.2.1 Strategie di Crescita

Brunello Cucinelli ha sempre considerato la sua visione imprenditoriale come un lascito per l'uomo e per l'umanità nel suo complesso, e ovviamente tale aspirazione deve essere accompagnata da una serie di strategie che possano far crescere il marchio, mantenere i valori etici e morali dell'azienda e portare il brand ad essere sempre più riconoscibile in tutto il mondo. Prima di poter analizzare le strategie che tutt'oggi coinvolgono l'impresa di Solomeo è opportuno riavvolgere il nastro all'interno della storia passata della società, per comprendere come si sia arrivati alle strategie odierne e per osservare come la crescita dell'azienda sia da sempre stata uno degli obiettivi principali di Cucinelli.

La storia dell'azienda inizia nel 1978, all'età di venticinque anni, Cucinelli ha l'idea di produrre maglieria da donna in cashmere in varie tonalità vivaci, per tale ragione fonda la SMAIL Cucinelli Brunello & C. S.n.c. ad Ellera di Corciano, un piccolo paesino in provincia di Perugia. Inizialmente l'idea era quella di orientarsi verso il mercato italiano e tedesco, in quanto molto attento alla qualità dei prodotti e rispettabile nei pagamenti. Nel 1985 iniziano le vere e proprie operazioni di crescita verso l'esterno, difatti acquisisce il 60% della Rivamonti S.a.s., tramite questa acquisizione Cucinelli ha la possibilità di ingrandire ed ampliare la propria offerta, iniziando a lavorare anche i capi di maglieria in lana. Nel 1990 costituisce la holding Solomeo S.r.l. sotto la quale trasferirà la proprietà di tutte le quote facenti parte della società SMAIL, grazie a questa trasformazione organizzativa e societaria ha la possibilità di intraprendere il percorso verso la realizzazione del total look femminile: infatti acquisisce nel 1992 una partecipazione in Gunext S.r.l., società esperta

nella produzione di pantaloni e gonne da donna; ad oggi la quota di partecipazione in questa azienda è pari al 100%.

L'idea di comprendere nella propria offerta anche il vestiario maschile giunge nel 1994, anno in cui apre il primo store monomarca a Porto Cervo. All'inizio degli anni Novanta l'imprenditore umbro comprende che è arrivato il momento di espandere il proprio marchio oltre i confini europei, fondando la a Brunello Cucinelli USA Inc., il mercato americano infatti era un importante sbocco commerciale per i brand di moda, che andavano a toccare la fascia del luxury fashion. La società diventa Brunello Cucinelli S.p.A. nel 2004 grazie all'incorporazione della Rivamonti S.p.A. Precisamente nel 2012, anno in cui la società viene quotata in Borsa, l'imprenditore decide di continuare l'espansione del marchio anche verso il mercato asiatico grazie ad un accordo, per l'apertura di una serie di boutique in alcune città della Cina, con Sichuan Lessin Department Stores Co.. Nel 2014 Cucinelli pianifica il nuovo assetto societario nella versione che conosciamo tutt'oggi, incorpora nella holding Solomeo S.p.A., sia la Brunello Cucinelli S.p.A., sia la Gunext S.p.A., decidendo allo stesso tempo di modificare il nome della holding nell'attuale Brunello Cucinelli S.p.A.

Dopo aver ripercorso i punti salienti della storia societaria della Brunello Cucinelli S.p.A. è ora possibile analizzare dal punto di vista strategico ed operativo le scelte intraprese dall'imprenditore nel corso della sua storia aziendale. Per riprendere quanto detto nel paragrafo 2.2.2 è opportuno in questo momento, considerare le strategie di crescita analizzate in precedenza in relazione all'azienda di Solomeo. La diversificazione è sicuramente una delle prime strategie che sono state attuate da Cucinelli. Verso la fine degli anni Ottanta e l'inizi degli anni Novanta l'azienda si era affermata nel mondo della moda femminile all'interno della fascia lusso, grazie all'apertura dei negozi monomarca nel 1994, l'imprenditore umbro ha deciso di ampliare la propria offerta, considerando anche l'universo maschile, iniziando quindi la produzione di maglieria da uomo. Successivamente anche per quanto riguarda questa linea ha iniziato a focalizzarsi in maniera complessiva sul total look da uomo, creando uno stile che possa richiamare i canoni e i valori dell'artigianato italiano e allo stesso tempo, strizzare l'occhio al quiet luxury, un abbigliamento quindi elegante, caratterizzato da giacche, camicie e pantaloni. Nel primo semestre del 2024 la linea femminile genera ancora la maggior parte delle vendite, basti considerare che la collezione femminile ha rappresentato il 55,6% delle vendite, mentre la linea uomo il 44,4%. In questo caso parliamo di una diversificazione correlata, molto vicina al core business, è importante considerare

infatti, che Cucinelli inizialmente si concentrava solo sulla maglieria in cashmere per donna, mentre ad oggi ha aggiunto e implementato, la linea maschile e la parte di abbigliamento relativa alle calzature e accessori, come ad esempio occhiali, pelletteria e gioielli. Ad oggi Cucinelli per quanto riguarda il vestiario, non tratta unicamente cashmere, ma si è spostato anche su altre tipologie di materiali, come la lana merino, cotone di alta qualità, lino, seta e tessuti misti. Negli ultimi cinque anni l'imprenditore umbro ha deciso di intraprendere una diversificazione conglomerale, spostandosi su settori diversi dal mondo dell'abbigliamento: abbiamo infatti l'ingresso nel mondo della cosmesi, dell'ottica e successivamente anche nel settore dell'arredamento e articoli per casa. La prima deviazione ufficiale dal core business arriva nel 2021, con l'ingresso nel settore del eyewear, grazie ad una capsule collection in collaborazione con Oliver Peoples, brand statunitense di proprietà di Luxottica. La collezione ha riscontrato un particolare successo, tant'è che nel 2022, Cucinelli ha stipulato un accordo decennale di licenza esclusiva per la progettazione e distribuzione di occhiali da vista e da sole targati Brunello Cucinelli: due anni dopo viene presentata la nuova collezione "sartoriale" che ufficializza il debutto dell'azienda di Perugia nel mercato del luxury eyewear. Nel 2023 Cucinelli ha deciso di entrare nel settore delle fragranze, osservando anche grazie a delle ricerche di Research&Markets, che nel 2022 il mercato globale dei profumi di lusso ha toccato il tetto dei 51 miliardi di dollari. L'imprenditore umbro non produce i profumi in maniera diretta, ha ritenuto opportuno infatti affidarsi ad un'eccellenza per quanto riguarda la produzione e distribuzione di profumi di lusso, ossia la Euroitalia S.r.l. della famiglia Sgariboldi. Inizialmente sono state lanciate due fragranze "Brunello Cucinelli pour Homme e pour Femme", nell'inverno del 2024 è stata ampliata l'offerta, introducendo una nuova linea di sei nuove fragranze unisex chiamata "Incanti Poetici". La linea cosmetica viene distribuita tramite i negozi monomarca e attraverso selezionati luxury department store. L'imprenditore, quindi, gestisce tali produzioni concedendo il marchio in licenza, effettuando delle partnership con società più esperte nel settore e che possano rappresentare l'eccellenza italiana nel proprio campo. L'ultima parte della strategia di diversificazione è dedicata alla linea per l'arredamento e la decorazione della casa, nel 2021 infatti, l'imprenditore inizia in primo momento ad aumentare la propria offerta, utilizzando i materiali caratteristici del core business, come cashmere, seta, alpaca e cotone, per realizzare plaid, coperte e cuscini. Successivamente utilizza le conoscenze già utilizzate nella cosmesi per realizzare candele profumate e fragranze d'ambiente, e infine, come ultima creazione, realizza oggetti da decoro per la casa, accessori per la tavola, come piatti e ceramiche e giochi da tavola.

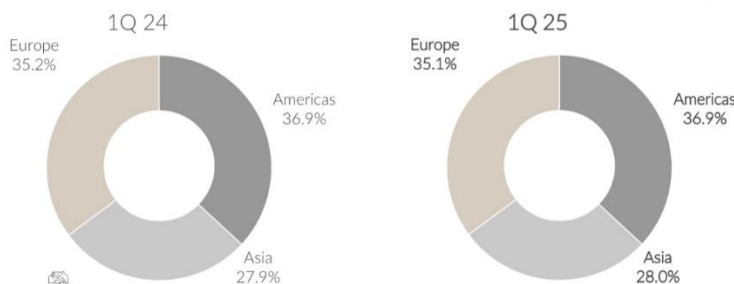
L'oggettistica domestica permette al brand di scoprire nuovi confini, uscendo dalla comfort zone dell'abbigliamento, con la volontà di completare l'esperienza del lifestyle, attraverso prodotti e oggetti che possano richiamare i valori etici e morali dell'azienda, e incarnare il benessere domestico, la bellezza e la cultura.

La strategia di internazionalizzazione adottata da Cucinelli non è finalizzata ad intraprendere pratiche di approvvigionamento e delocalizzazione produttiva. Uno dei punti cardini dell'impresa è quello di mantenere la propria filiera produttiva in Italia proprio nei dintorni di Solomeo, questo è il concetto che da sempre Cucinelli ha voluto esprimere: avere un'azienda che potesse produrre manufatti di alta qualità in Italia, valorizzando la cultura italiana e i luoghi del nostro territorio. L'internazionalizzazione per l'imprenditore umbro coincide con l'espansione del brand in tutto il mondo. Tale visione coincide con le prime aperture negli anni Novanta dei primi store monomarca negli Stati Uniti e successivamente negli anni duemila in Asia. Come detto in precedenza ad oggi l'impresa conta 157 negozi nel mondo di cui 130 sono di proprietà, mentre 27 sono gestiti in franchising, anche se non si può parlare di franchising vero e proprio; infatti, Cucinelli ha sempre voluto gestire in maniera diretta i propri punti vendita, per tale motivo ha intrapreso accordi di collaborazione selettiva con partner locali in mercati strategici o in luoghi in cui sarebbe stato difficile per motivi logistici effettuare un controllo diretto. In questo caso parliamo, quindi, non di un franchising standard bensì, di partnership distributive basate su condizioni stringenti e controllate, affinché l'impresa possa mantenere un controllo diretto sul servizio, sull'immagine e sulla formazione del personale. I punti vendita sono collocati nelle più famose città turistiche del mondo grazie a contratti firmati con imprenditori locali, più specializzati nei mercati target e di riferimento. I contratti che permettono questa strategia di internazionalizzazione hanno in media una durata di sei anni e possono essere rinnovati in qualsiasi momento tramite un accordo tra le parti. Per assicurare il controllo su questi store all'estero l'impresa madre si riserva il diritto di ispezione, attraverso cui può verificare se i punti vendita sono in linea con le politiche aziendali. L'internazionalizzazione è sicuramente la strategia che ha permesso all'impresa di ottenere i maggiori ricavi e profitti, è opportuno quindi, per tale motivo, osservare il grafico che mostra il confronto tra i ricavi del primo trimestre del 2024 e quelli del primo trimestre del 2025:

Revenues by Region

€ mln

	1Q 24	1Q 25	YoY % Chg
Net Revenues	309.1	341.5	+10.5%
		Constant exchange rates	+10.0%
Italy	35.0	38.8	+11.0%
Europe (excl. Italy)	73.8	80.9	+9.6%
Total Europe	108.8	119.7	+10.1%
Americas	114.2	125.9	+10.3%
Asia	86.1	95.9	+11.3%



BRUNELLO CUCINELLI

4

L'ultima strategia da analizzare è quella dell'integrazione, in questo caso Cucinelli si focalizza su una forte integrazione verticale, articolata sia a monte, sia a valle lungo la filiera produttiva, anche se è largamente specializzato nei rapporti con i distributori e clienti finali. Per quanto riguarda l'integrazione a monte Cucinelli non possiede direttamente il controllo sulla filiera, dal momento che non dispone di allevamenti di capre da cashmere, per tale ragione attua una forma di integrazione funzionale, attraverso partnership con fornitori selezionati e certificati nel rispetto degli animali, presenti in Mongolia e Cina. La capra Hircus che vive in queste zone è la principale fonte di cashmere utilizzata da Cucinelli. L'imprenditore acquista in un primo momento la materia prima grezza, per trasportarla successivamente a Solomeo dove viene lavorata e trattata. Nella sede umbra abbiamo il controllo sulla produzione artigianale, la maggior parte della produzione, infatti, avviene nei laboratori di Solomeo, sede centrale, di Carrara e di Penne. Per garantire la massima qualità dei lavori e dei manufatti Cucinelli ha istituito a Solomeo La Scuola di Alto Artigianato Contemporaneo per le Arti e i Mestieri, nella quale i lavoratori possono formarsi e diventare artigiani esperti, grazie alla presenza dei mastri artigiani. Pur non integrando la fornitura primaria Cucinelli riesce ad avere un controllo diretto sulla filiera produttiva, investendo su persone, talenti e territorio, garantendo sostenibilità e qualità assoluta. La forma di integrazione più forte è sicuramente quella a valle, in questo contesto l'imprenditore umbro, come abbiamo

visto anche nel precedente paragrafo, gestisce in maniera assoluta i canali distributivi grazie al retail diretto, con negozi monomarca presenti in tutto il mondo, all'e-commerce, sito di proprietà dell'azienda, in cui non si vende il semplice prodotto ma si promuovono gli ideali e i valori dell'azienda e infine al wholesale, grazie ai vari corner del brand nei luxury department store localizzati nelle più importanti città turistiche.

Le strategie di crescita analizzate sono le modalità con cui il brand si è fatto strada nel corso degli anni, partendo da piccola realtà italiana produttrice di manufatti di alta qualità, diventando un colosso internazionale per valore di mercato nel mondo dell'abbigliamento di lusso maschile e femminile.

3.2.2 Il controllo strategico

Il Gruppo Brunello Cucinelli ha sviluppato un sistema di controllo interno che permette di identificare, misurare, gestire e monitorare i rischi e le eventuali problematiche che possano pregiudicare gli obiettivi strategici. Tale prevenzione dei rischi è una priorità strategica, si dimostra infatti un elemento fondamentale per il successo dell'azienda nel mondo. Diventa anch'essa una strategia di copertura che permette all'impresa di tutelarsi e proteggersi. Il sistema adottato dalla Brunello Cucinelli S.p.A. si caratterizza per:

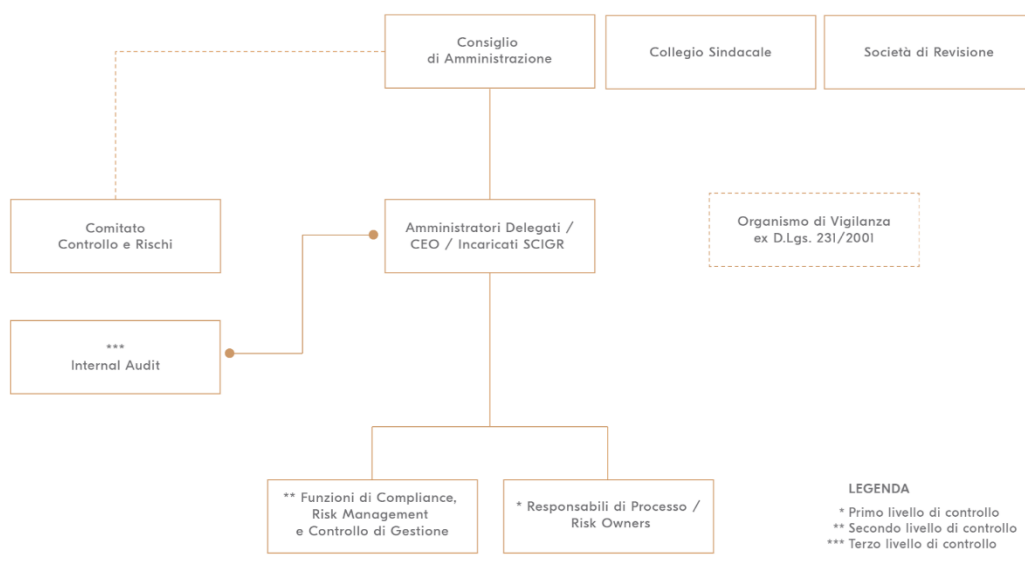
- suddivisione delle responsabilità
- tracciabilità delle operazioni effettuate
- controllo di gestione
- ampio spettro di verifiche e test

Il sistema di controlli interni si sviluppa su tre livelli:

1. Controlli di linea: sono i controlli di primo livello, vengono effettuati direttamente dai responsabili delle varie aree operative e hanno lo scopo di identificare ed attenuare i rischi, che possono nascere dall'ordinaria attività aziendale, ossia produzione, vendita e distribuzione commerciale.

2. Controlli di secondo livello: vengono effettuati dalle funzioni di Compliance, Risk Management e controllo di gestione, affinché possano riconoscere i rischi tipici dell'attività dell'impresa
3. Controlli di terzo livello: in tale contesto l'Internal Audit ricopre un ruolo centrale; infatti, è chiamato a verificare l'idoneità dei controlli dei primi due livelli, attraverso un'attività costante di assessment e di testing.

I soggetti coinvolti in questo sistema di controllo sono in primo luogo il CdA, che definisce le linee guida del sistema e ne valuta in maniera periodica l'adeguatezza e l'efficacia. Inoltre, ha il compito di approvare il piano di lavoro presentato dal responsabile della funzione di Internal Audit. Il Comitato controllo e rischi ha l'incarico di appoggiare e valutare le decisioni del CdA relative al sistema di controllo. Gli amministratori incaricati del sistema di controllo interno e gestione dei rischi (SCIGR), dopo aver identificato i possibili rischi aziendali, attuano le linee generali stabilite dal Cda. Il responsabile della funzione di Internal Audit deve verificare, attraverso un'adeguata verifica, l'idoneità e l'operatività del sistema e successivamente deve presentare delle relazioni informative periodiche ai presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato controllo e rischi, del CdA e all'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e gestione dei rischi. Il Collegio Sindacale presiede l'incarico di vigilare sul corretto funzionamento di tutto il sistema di controllo e gestione. Infine, l'Organismo di Vigilanza deve verificare che il "Modello di Gestione e Organizzazione", adottato dalla società ai sensi del Decreto Legislativo n. 231/2001, venga osservato e funzioni. Lo scopo è quello di prevenire i reati presenti nel Decreto, e attraverso tale Modello, è possibile delineare le aree di reato, stabilendo le corrispettive sanzioni, grazie a adeguati sussidi finalizzati a prevenire il reato stesso.



3.2.3 Responsabilità sociale, Criteri ESG ed Etica

Nel contesto economico contemporaneo le imprese sono tenute ad essere competitive non solo sul piano finanziario, ma anche per quanto riguarda la dimensione sociale, etica ed ambientale. Le aziende non vengono più valutate unicamente sulla base della loro performance finanziaria, ma anche in relazione all'impatto che generano sull'ambiente e sulla società. In questo contesto negli ultimi anni si è andata a delineare la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR), un concetto che esprime l'impegno aziendale nel condurre e gestire le proprie attività sulla base dei valori etici e della sostenibilità ambientale, facendo riferimento agli interessi di tutti gli stakeholder: fornitori, dipendenti, comunità locale, azionisti e ambiente. Il cuore della CSR è il report di sostenibilità, uno strumento di comunicazione della responsabilità sociale d'azienda, con lo scopo di riportare a livello economico e contenutistico tutto ciò che l'impresa realizza negli interessi dei propri stakeholder. La CSR non rappresenta un optional o una modalità di comunicazione fine a sé stessa, al contrario focalizzare l'attività d'impresa in relazione a queste dinamiche sociali e ambientali, significa adottare una strategia per competere in maniera più efficace ed efficiente sul mercato. L'impresa può ottenere vantaggi sotto diversi punti di vista:

- Clima aziendale: grazie al dialogo, al confronto e alla motivazione che viene data a dipendenti e collaboratori, la CSR contribuisce all'incremento della produttività.

- Reputazione e fidelizzazione: la CSR offre la possibilità di creare una politica e generare una comunicazione aziendale in grado di favorire la reputazione dell'impresa e fidelizzare il cliente, il quale preferisce tale azienda alle altre proprio per le idee sostenute.
- Rapporti con la comunità locale: questa responsabilità ha l'obiettivo di tutelare le esigenze del territorio di riferimento, in cui l'impresa svolge la propria attività, attraverso iniziative concrete.
- Relazioni con le istituzioni: l'impresa che adotta tali politiche è riconosciuta da parte di istituzioni ed enti finanziari come autorevole e sostenibile. Ciò fa abbassare il profilo di rischio e permette all'azienda di ottenere più facilmente l'accesso a capitali e finanziamenti.

Insieme a tale responsabilità si sono affermati i cosiddetti criteri ESG, ossia le tre dimensioni fondamentali per cui un'azienda deve indirizzare la propria attività, affinché possa rispettare e far propri i valori etici, ambientali e sociali. Queste dimensioni sono:

- E-Environmental: fa riferimento al rispetto dell'ambiente, a tutte le attività dell'impresa in relazione ad esso, come l'utilizzo responsabile delle risorse naturali, la riduzione delle emissioni e la gestione sostenibile e responsabile della filiera produttiva
- S-Social: in questo caso parliamo di diritti e valori etici, in relazione ai lavoratori, alle loro condizioni, ai loro diritti umani e al rapporto dell'impresa con la comunità locale in cui si svolge la sua attività.
- G-Governance: si realizza con la ricerca di profitti senza recar danno all'umanità, con la trasparenza della gestione aziendale, dell'etica della gestione, come l'equa distribuzione della ricchezza.

Fin dalla fondazione dell'impresa Cucinelli ha sempre preso a cuore queste tematiche, anche prima che diventassero degli elementi fondamentali della gestione aziendale odierna. La visione imprenditoriale, infatti, era quella di unire, in un contesto armonioso, la performance aziendale e la ricerca e il rispetto di valori umanistici su cui l'azienda si doveva basare. Il concetto di Capitalismo Umanistico è stato uno dei primi antenati sia della CSR, sia dei criteri ESG: la dignità umana, il rispetto delle condizioni lavorative e la valorizzazione del territorio sono stati da sempre dei punti cardine della visione aziendale dell'imprenditore umbro. L'azienda infatti è riconosciuta

in tutto il mondo per aver saputo coniugare in maniera eccellente la crescita economica e il rispetto della sostenibilità e dei valori etici. Cucinelli anche oggi adatta in maniera precisa e coerente la gestione aziendale ai principi della CSR e ai criteri ESG, per fare in modo che l'impresa possa essere al passo con i tempi e soprattutto per rendere le politiche ambientali, i rapporti con le risorse umane e il rispetto del territorio, gli elementi fondamentali e centrali della propria attività. Un esempio concreto di queste volontà è la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (DNF), una relazione annuale che viene presentata dal Gruppo, in cui vengono riportati i risultati e i progetti intrapresi dall'impresa relativi a tematiche ambientali, sociali e di governance. Tale documento viene redatto in relazione del Decreto Legislativo n.254 del 2016 ed è uno strumento essenziale per capire e comprendere l'impegno delle imprese in relazione alle dinamiche sociali, ambientali e di trasparenza societaria verso tutti gli stakeholders.

Sul piano ambientale Cucinelli ha deciso di adottare una serie di misure che possano puntare alla massima sostenibilità aziendale, tra queste abbiamo sicuramente la produzione interamente localizzata in Italia con impatti ambientali controllati. Nel DFN sono riportati vari progetti riguardanti la riduzione delle emissioni di gas serra, l'obiettivo infatti è quello di ridurre le emissioni di gas serra del 60%, in termini di intensità economica, ossia per ogni euro che l'azienda genera, del 70% in Scope 1-2, in riferimento alle emissioni generate direttamente e indirettamente dall'azienda e infine del 22,5% per Scope 3, vale a dire le emissioni indirette che provengono dalle attività non controllate in maniera diretta dall'impresa, come trasporti, l'uso e lo smaltimento dei prodotti da parte del cliente. Queste ultime emissioni sono molto più difficili da controllare e proprio per questo motivo il target è più contenuto. In tale contesto è fondamentale osservare, per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, che già nel 2021 Cucinelli aveva raggiunto il 100% di carta e cartone riciclati, inoltre la carta e il cartone utilizzate in azienda possiedono la certificazione FSC, ossia sono provenienti da foreste gestite e controllate in maniera sostenibile. In aggiunta l'azienda ha provveduto totalmente all'eliminazione della plastica in favore di materiali bio-compostabili.

L'impegno sociale ha da sempre caratterizzato la gestione aziendale voluta da Cucinelli, sia dal punto di vista morale sia dal punto di vista etico. Per comprendere a pieno le iniziative sociali e culturali intraprese dall'imprenditore, è opportuno prendere un indicatore, chiamato SROI (Social Return on Investment), che misura il valore sociale generato da un investimento, ossia l'impatto positivo sui dipendenti e più in generale sulla comunità aziendale in relazione al denaro speso. Nel

caso di Cucinelli il restauro di Solomeo e l'insieme delle opere volte a favorire il lavoro e la vita dei dipendenti hanno generato un SROI maggiore di due, ciò significa che è stato prodotto un valore sociale superiore al doppio dell'investimento sopportato: ovviamente con tale valore non s'intende denaro per l'azienda, bensì il beneficio per la comunità che lavora con e per Cucinelli. Sul piano sociale un altro progetto di assoluta importanza è il "Brunello Cucinelli for humanity" del 2020, l'imprenditore in piena pandemia ha deciso di donare in tutto il mondo, attraverso associazioni umanitarie, una grossa quantità di capi invenduti delle sue collezioni, pari ad un valore di circa 32 milioni di euro, a chi ne aveva bisogno e a tutte le persone in difficoltà. Inoltre, l'imprenditore, nonostante il difficile momento economico, a causa della crisi pandemica, ha stabilito che nessun dipendente venisse licenziato e che tutti i lavoratori dell'azienda avrebbero dovuto percepire regolarmente il loro stipendio, senza quindi mettere nessun individuo in cassa integrazione. Infine, un altro progetto che spiega l'impegno e l'interesse sociale di Cucinelli è "Himalayan Regenerative Fashion Living Lab" del 2022, istituito dal Re del Regno Unito Carlo III, un programma che mira a rigenerare ecosistemi e sostenere comunità fragili e degradate: l'iniziativa si svolge nello stato dell'Assam nella regione himalayana dell'India, un luogo dalle grandi potenzialità ma con evidenti debolezze sia sociali che ambientali, soprattutto a causa del sovra pascolo delle capre da cashmere, le quali strappano l'erba della radice, provocando dei danni ingenti in tutto l'ecosistema. L'obiettivo del Fashion Living lab è quello di rafforzare l'ambiente e le comunità locali grazie a diversi interventi: piantare circa un milione di alberi, in modo tale da favorire la biodiversità e migliorare la natura del luogo e creare 100 ettari di agro foresta, una tecnica che combina la piantumazione di alberi e coltivazioni, per produrre in maniera sostenibile materie prime e cibo. La finalità di tali opere è quella di rigenerare questo territorio, devastato dalla scomparsa della biodiversità, dalla desertificazione e dalla conseguente emigrazione delle popolazioni locali. Grazie a quest'opera Cucinelli e gli altri sostenitori del progetto favoriscono la creazione di un lavoro sostenibile per le comunità locali, comunicano una filiera etica della moda, in linea con i valori umanistici dell'impresa di Solomeo e riqualificano un territorio, promuovendo la forestazione e la rinascita della biodiversità.

Sul piano della Governance e della trasparenza societaria Cucinelli ha adottato una serie di politiche di anticorruzione che permettono all'azienda di poter lavorare in maniera chiara, rispettando i principi di correttezza tra tutti i dipendenti e garantire affidabilità nella società stessa. L'azienda, per essere efficiente anche in questa dimensione, ha deciso di adottare il Modello Organizzativo 231, in relazione al decreto Legislativo del n.231 del 2011, un sistema

necessario per il controllo interno dell'azienda, composto da regole e sistemi, stabilite per evitare che si verificano reati, in grado di pregiudicare la reputazione e la cultura aziendale. I reati tipici che possono verificarsi in un'impresa sono corruzione, frode, riciclaggio e reati ambientali e, grazie a questo modello, la società può avere una sorta di protezione, fondamentale per comunicare verso l'esterno e soprattutto verso i propri dipendenti il rispetto dell'onestà e delle regole. Questo modello prevede che ci sia l'introduzione di un sistema di procedure di controllo e l'istituzione di un Organismo di vigilanza indipendente, che possa operare per proteggere l'azienda e i lavoratori stessi dai rischi tipici sopracitati. Oltre a tale modello Cucinelli ha stabilito in conformità alla Direttiva europea 2019/1937, l'introduzione di un sistema di whistleblowing, ossia un meccanismo che consente ai dipendenti o addirittura a soggetti terzi di segnalare, in maniera anonima e protetta, dei comportamenti illeciti riscontrati all'interno della vita aziendale quotidiana. Questo strumento viene gestito dall'organismo di vigilanza e si dimostra profondamente sicuro, perché le segnalazioni sono anonime, e riservato, in quanto le informazioni fornite vengono trattate in maniera confidenziale. I sistemi appena elencati risultano fondamentali sia per la responsabilità sociale d'azienda, sia per i criteri ESG, dato che permettono all'impresa di promuovere l'etica e i valori morali e rendono l'impresa più credibile e affidabile nei confronti degli investitori e verso tutti coloro che hanno interessi verso l'impresa.

3.2.4 Obiettivi per il futuro e AI

Dopo aver osservato l'azienda Brunello Cucinelli in tutti i suoi aspetti, prima con l'imprenditore e poi con l'impresa stessa, è arrivato il momento di proiettare l'analisi verso gli orizzonti futuri dell'azienda stessa: cosa vuole fare e dove vuole arrivare. Come abbiamo potuto notare Cucinelli è un uomo, oltre che un imprenditore, molto proattivo, la sua lungimiranza è evidente nei paragrafi e nelle ricerche che sono state eseguite all'interno di questo lavoro. Per tornare al concetto di essenza imprenditoriale e alla capacità di adattabilità ai cambiamenti esterni, Cucinelli si è sempre dimostrato volenteroso e pronto ad innovare la propria impresa, mantenendo allo stesso tempo i valori che ne hanno generato il successo. Il futuro è quindi uno degli elementi che sta a cuore all'imprenditore umbro e, proprio per questo motivo, ha deciso di delineare quelle che sono le

aspirazioni e gli obiettivi per i prossimi anni. Gli obiettivi futuri si concretizzano nella strategia di unire la crescita e lo sviluppo del Gruppo con l'espansione del marchio all'interno del mercato del lusso e in particolare nella fascia alta del lusso, mantenendo la centralità dei valori umanistici ed etici che hanno da sempre contraddistinto il successo dell'impresa. In primo luogo, il Gruppo vuole focalizzare le proprie decisioni sul rafforzamento dell'immagine del brand, attraverso una campagna pubblicitaria che miri a valorizzare le caratteristiche storiche dell'impresa, fondamentali per promuovere gli interessi e le finalità umane etiche e morali dell'azienda. In questa direzione si collocano iniziative e progetti culturali in collaborazione con prestigiose università e grazie all'intervento della Fondazione Brunello e Federica Cucinelli, l'obiettivo prefissato è quello di sostenere tutte quelle proposte e programmi di carattere artistico e culturale che possano essere in linea e contigui all'investimento nel borgo di Solomeo. L'imprenditore vuole quindi puntare sull'aumento della brand awareness, ossia la riconoscibilità del brand, su scala globale, sfruttando attività promozionali sia a livello fisico che digitale, attraverso lo sviluppo e la forza dei concetti fondamentali dell'azienda: il *made in Italy*, l'artigianalità, la ricerca del bello e l'amore per l'umanità. A livello economico Cucinelli vuole mantenere la coerenza con la filosofia aziendale, ossia crescere ma in maniera controllata e sostenibile; egli sostiene il concetto di "profittabilità sana", progredire senza ostacolare e recar danno all'umanità: il programma prevede mantenere un tasso di crescita annuale del 10%, con l'obiettivo di raddoppiare il fatturato entro il 2030. La volontà è quella di continuare con la strategia di internazionalizzazione, ampliare ed aumentare quindi la propria offerta e la presenza nei mercati esteri, specialmente nel continente asiatico, in Medio Oriente, un luogo dalle grandi opportunità, grazie alla nascita delle città più moderne al mondo e infine in America latina. Collegata a questa strategia vi è la volontà di rafforzare i canali distributivi in particolare modo quello del retail diretto, con l'obiettivo di migliorare l'esperienza del cliente, offrendo maggiori servizi e soluzioni: l'impresa attraverso l'espansione internazionale e il potenziamento dei canali distributivi, vuole andare a toccare ed insediarsi nei mercati emergenti, come i paesi del Medio Oriente, che sono particolarmente affascinati ed interessati alla qualità e alla moda italiana di una certa categoria di lusso. Ovviamente è doveroso sottolineare che l'imprenditore desidera mantenere, come già analizzato in precedenza, una crescita graduale, l'intento infatti, non è quello di cadere delle logiche di sovrapproduzione, tipiche delle catene fast fashion: Cucinelli in numerose interviste ha affermato che la sua impresa manterrà il 100% della produzione in Italia, ciò è necessario per rispettare i canoni di qualità e di storicità del marchio.

Come abbiamo detto in precedenza Cucinelli è un imprenditore che cerca sempre di capire i tempi e il loro cambiamento e per tale ragione, egli è in costante studio e approfondimento per soddisfare le nuove richieste del mercato, affinché l'azienda possa essere contemporanea e innovativa. L'innovazione è uno dei concetti fondamentali della visione imprenditoriale di Cucinelli, i nuovi progetti, le nuove creazioni e le nuove applicazioni sono gli strumenti necessari per fare il bene dell'umanità, senza però intaccare l'armonia del Creato. In questa dimensione nel luglio del 2024 l'imprenditore umbro, presso il Piccolo Teatro Strehler di Milano, ha presentato il nuovo sito BrunelloCucinelli.ai, realizzato grazie alla creazione dell'intelligenza artificiale Solomei AI, un percorso di studio e ricerca durato circa tre anni. L'idea nasce dagli incontri con i colossi del Silicon Valley, in particolare Reid Hoffman, co-founder e chairman di LinkedIn, il quale ha spinto l'imprenditore umbro a realizzare un qualcosa che potesse collegare e far coincidere l'uomo, con la nuova tendenza tecnologica che unisce i robot e la razionalità umana. L'introduzione di questo sistema deriva dallo studio di matematici, ingegneri e filosofi, i quali grazie ai loro approfondimenti, hanno consegnato nelle mani di Cucinelli un innovativo sistema di ricerca. Il sito BrunelloCucinelli.ai offre ai suoi utenti la possibilità di navigare in maniera immersiva, dando l'opportunità di domandare, attraverso una barra di ricerca, tutte le informazioni inerenti all'attività aziendale, alla sua filosofia, alla sua cultura e ai suoi ideali. Questo strumento ha suscitato da subito grande interesse, tanto da avere tra le 10000-12000 query al giorno, ciò dimostra l'interesse di coloro che accedono al sito, di sentirsi coinvolti con il brand, chiedendo delucidazioni sui valori fondamentali del marchio. L'obiettivo prossimo è quello di intensificare l'intelligenza artificiale Solomeo AI e legarla all'e-commerce, creando in questo modo un "Humanistic AI" che possa migliorare e rendere unica l'esperienza d'acquisto del cliente: egli sarà in grado, grazie all'aiuto dell'AI, di scegliere i prodotti più adatti alle sue esigenze e verrà assistito da questo strumento per rendere ancora più personale la sua esperienza, sempre rispettando i valori e i codici etici principali della società. L'aspirazione al nuovo e la volontà di fare del bene per l'umanità, hanno consentito all'imprenditore di creare un progetto fortemente innovativo, che spinge l'azienda oltre i confini di semplice laboratorio di moda e vestiti, in grado di sostenere l'impresa nei giorni che verranno: l'obiettivo delineato è quello di garantire un futuro prospero e rendere l'azienda capace di affrontare e vincere le sfide più stimolanti, che determinano la forza e l'iconicità di un brand.

Conclusione

Il percorso di tale elaborato si prefigge la finalità di ripercorrere la storia della figura dell'imprenditore, scandagliando il concetto nelle varie epoche e fasi che hanno visto il cambiamento e l'evoluzione di tale termine. Il progetto ha voluto riportare come la figura dell'imprenditore sia cambiata con il corso dei secoli, ampliando la più antica e concreta figura del mercante-imprenditore, toccando i limiti e la configurazione di un'entità dinamica capace di modellare e trasformare la propria individualità e la realtà circostante. L'imprenditore, come emerge da questa analisi, non si riduce ad una figura statica, bensì si inserisce in una definizione molto più mobile, che si lega in maniera indissolubile al significato di innovazione e sviluppo. Dall'analisi emerge che la definizione più corretta e adatta per inquadrare gli imprenditori del nostro tempo è quella di Schumpeter: l'imprenditore non si può ridurre ad una semplice professione, né tantomeno ad un normale impiego, egli è colui che si trova in uno "stato di grazia", contraddistinto dal continuo processo e innovazione e sviluppo, che permette di creare la propria impresa e di renderla unica nel tempo, o per meglio dire un'icona ed un marchio riconosciuto nella storia e in uno specifico settore. L'elaborato, dopo aver ripercorso la figura dell'uomo-imprenditore, si concentra sul tema della family business, una realtà che caratterizza in gran parte la storia del nostro paese e che grazie all'abilità di noti imprenditori, è riuscita ad espandere il *made in italy* in tutto il mondo. Nonostante le complessità e i limiti che descrivono questo tipo di imprese, queste rappresentano il modello che più di tutte garantisce continuità, longevità, identità e competitività, se organizzato nel modo corretto. La scelta della governance, del passaggio generazionale e la decisione di innovarsi ed evolversi costituiscono le sfide che caratterizzano le principali difficoltà delle FB, ma allo stesso tempo delineano gli elementi principali, attraverso cui si crea e si esprime la vera essenza imprenditoriale. La tesi poi ha concentrato l'attenzione su una vera e propria impresa familiare, per mettere in pratica ed analizzare nel dettaglio i concetti che nei primi due capitoli erano stati esposti solo superficialmente. Per tale ragione il case study di Brunello Cucinelli ha saputo dimostrare nella maniera più adatta e precisa, come la figura dell'imprenditore possa incarnare e trasmettere questa essenza nella sua impresa. Egli, come abbiamo potuto osservare è uno degli imprenditori recenti che ha avuto modo di costruire negli anni una propria essenza, una storia che è diventata riconoscibile e identitaria in tutto il mondo. Brunello Cucinelli nel contesto imprenditoriale equivale a qualità, tradizione, cultura, famiglia e prestigio. L'imprenditore umbro ha saputo coniugare nel suo modo di intendere l'impresa molti

dei concetti che sono presenti nei primi capitoli di questo elaborato. La sua filosofia risiede nel più ampio concetto di Capitalismo Umanistico, ossia una visione alternativa di impresa, in grado di conciliare, all'interno della struttura aziendale i concetti di benessere sociale, crescita economica, sviluppo e innovazione. L'imprenditore umbro, grazie alla valorizzazione del territorio e il costante reinvestimento in esso, concretizza la volontà di creare una realtà solida, duratura, che possa essere tramandata di generazione in generazione. Cucinelli si inserisce quindi nella tradizione imprenditoriale italiana ed internazionale come uno dei maggiori esponenti in grado di portare identità e innovazione sia nella propria azienda, ma anche grazie alla propria azienda, portando e creando un modo di intendere e fare impresa diverso, unico e riconoscibile. In conclusione, questa tesi ha voluto e cercato di dimostrare che l'essenza imprenditoriale è l'elemento che più di tutti unisce la teoria economica alla pratica aziendale, grazie alla testimonianza di figure imprenditoriali che hanno saputo introdurre nell'economia e nell'impresa nuovi approcci e metodi differenti. L'essenza imprenditoriale non caratterizza l'impresa bensì la crea, sono i diversi pensieri degli imprenditori e le differenti modalità di svolgimento a rendere l'azienda unica ed identitaria e capace di affermarsi nel competitivo mondo delle imprese.

Bibliografia

- CORSICO F., *Il family business: Manuale di gestione delle imprese familiari*, 2020. Editore LUISS University Press
- FIORI G., TISCINI E., *Economia Aziendale*, terza edizione, Milano 2020. Editore EGEA
- ZANINI A., *Joseph A. Schumpeter. Teoria dello sviluppo economico e capitalismo*, Milano 2000. Editore Bruno Mondadori
- JEAN BAPTISTE SAY, *A Treatise On Political Economy*, Regno Unito 2022. Editore Legare Street Press.
- TONINELLI P.A., *Una nota sulla storia del concetto di imprenditore*, 2004. Editore Università degli Studi di Trieste
- CANTILLON R., a cura di COSTA S. e GIOLITTI A., *Saggio sulla natura del commercio in generale*, Bologna 2007. Editore CLUEB
- RAFFAELLI T., *Alfred Marshall visto da Tiziano Raffaelli*, 2012. Editore LUISS University Press
- CASSON M. E CASSON C., a cura di ECCHIA S. e MARCELLI A., *L'imprenditore nella storia. Dal mercante medievale al moderno uomo d'affari*, Catanzaro 2024. Editore Rubbettino

Sitografia

- <https://www.bdo.it/it-it/news-it/2025/bdo-family-business-survey>

- <https://forbes.it/2018/11/20/credit-suisse-azienda-famiglia-rendimento>
- https://www.ilsole24ore.com/art/cucinelli-non-solo-europa-e-usa-cina-spinta-piu-ricavi-ACCZRDZ?refresh_ce=1
- <http://www.gianfrancodioguardi.it/articoli/pdf/richard-cantillon-le-origini-dell-imprenditore.pdf>
- <https://investor.brunellocucinelli.com/it/modello-dimpresa/crescita-garbata-e-profittabilita-sana>
- <https://investor.brunellocucinelli.com/it/modello-dimpresa/il-modello-imprenditoriale>
- <https://investor.brunellocucinelli.com/it/modello-dimpresa/esclusivita>
- <https://investor.brunellocucinelli.com/it/modello-dimpresa/presenza-nel-mercato>
- <https://investor.brunellocucinelli.com/it/governo-societario/consiglio-di-amministrazione>
- <https://www.brunellocucinelli.com/it/my-life.html>
- <https://www.brunellocucinelli.com/it/the-family.html>
- <https://www.brunellocucinelli.com/it/company/the-origins-of-the-company.html>
- https://www.fashionbi.com/insights/brunello-cucinelli-reports-620-7-million-in-revenue-in-h1-2024-marking-a-14-1-increase?utm_source
- <https://www.voguebusiness.com/story/companies/brunello-cucinelli-sales-grow-12-per-cent-in-2024>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/brunello-cucinelli-lancia-suoi-primi-profumi-li-produrra-euroitalia-AEBU6sAD>
- <https://forbes.it/2021/07/08/brunello-cucinelli-debutta-la-prima-collezione-di-occhiali-con-oliver-peoples>
- https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/moda/2024/03/22/cucinelli-lancia-gli-occhiali-sartoriali-con-una-sfilata_bfcff829-af0e-4124-8116-f5e5d020d8fb.html
- https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/ITA_BC_EssilorLuxottica_21.11.2022.pdf
- <https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/istituzione-del-trust-brunello-cucinelli.pdf>

- <https://www.studiopanato.it/riflessioni/passaggio-generazionale/passaggio-generazionale-con-trust-per-brunello-cucinelli/>
- https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/DNF_FY_2023_ITA.pdf
- <https://investor.brunellocucinelli.com/it/umana-sostenibilita>
- https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Presentation_FY_2023_Results.pdf
- <https://www.perugiatoday.it/economia/brunello-cucinelli-le-prime-pashmine-del-progetto-himalayan-regenerative-fashion-living-lab-alla-corte-di-re-carlo-ii.html>
- https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Procedura_whistleblowing_e_Informativa_sul_trattamento_dei_dati_personali_in_relazione_alle_segna_lazioni_whistleblowing.pdf
- [https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/MOGC_Brunello_Cucinelli_\(Parte_Generale\).pdf](https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/MOGC_Brunello_Cucinelli_(Parte_Generale).pdf)
- https://www.voguebusiness.com/story/companies/brunello-cucinelli-sales-grow-12-per-cent-in-2024?utm_source
- https://www.lefonti.tv/sostenibilita-tradizione-e-ia-brunello-cucinelli-verso-il-raddoppio-del-fatturato-entro-il-2030/?utm_source
- <https://www.brunellocucinelli.ai/#>
- <https://www.voguebusiness.com/story/technology/why-brunello-cucinelli-believes-ai-is-the-future>

