



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Content Marketing e Brand Storytelling

Il caso “Brunello Cucinelli”.

**Evoluzione del Brand Storytelling: dalla *founder narrative*
alla *community narrative***

RELATORE

Prof. Francesco Giorgino

CORRELATORE

Prof. Marco Francesco Mazzù

CANDIDATA

Martina Del Deo

Matr. 745621

Indice

Ringraziamenti.....	5
Introduzione.....	6
Parte prima: Impianto teorico generale.....	8
1. Il marketing narrativo rispetto all’evoluzione dei modelli di creazione e gestione del valore.....	8
1.1 L’inbound marketing.....	8
1.2 Il marketing 4.0 e 5.0.....	11
1.3 Tra valore reale e valore percepito.....	19
2. Il Brand Storytelling.....	21
2.1 L’external e l’internal corporate storytelling.....	21
2.2 La metodologia BVTJ (Brand Value Telling Journey).....	34
3. Il Brand Activism.....	41
3.1 L’evoluzione del concetto di “purpose”.....	41
3.2 Dal purpose all’azione.....	45
Parte seconda: Il caso di studio.....	55
1. Come la letteratura scientifica ha inquadrato teoricamente il caso Cucinelli.....	55
1.1 Review della letteratura scientifica.....	55
2. La Brand Identity dell’azienda Brunello Cucinelli.....	64
2.1 Brand heritage dell’azienda Brunello Cucinelli.....	64
2.2 Brand personality dell’azienda Brunello Cucinelli.....	66
3. Il Brand Storytelling dell’azienda Brunello Cucinelli.....	70
3.1 L’external corporate storytelling.....	70
3.2 L’internal corporate storytelling.....	79
3.3 La Founder narrative dell’azienda Brunello Cucinelli.....	82
Parte terza: dalla Founder narrative alla Community narrative.....	88

1. Il soggiorno a Solomeo.....	88
1.1 Il borgo come storyteller.....	88
1.2 L'azienda come storyteller.....	95
1.3 I dipendenti come storyteller.....	97
2. La parola al co-CEO e le conclusioni.....	105
2.1 A colloquio con Riccardo Stefanelli.....	105
2.2 Le implicazioni manageriali del modello.....	107
Fonti delle figure.....	112
Bibliografia.....	114
Sitografia.....	119
Appendice.....	124
Sintesi.....	148

Ringraziamenti

Ringrazio, innanzitutto, il Professor Francesco Giorgino per il prezioso e costante supporto e i suggerimenti durante la stesura dell'elaborato, nonché durante il soggiorno a Solomeo. Colgo l'occasione per ringraziare anche il Professor Marco Francesco Mazzù, correlatore di questa tesi.

Tengo particolarmente a ringraziare l'azienda Brunello Cucinelli S.p.A., in particolare Silvia Tiranti, la quale ha coordinato meticolosamente l'intero soggiorno, Roberta, per la gentilezza e la passione con cui mi ha mostrato l'azienda, e Roberto Pileri per avermi accompagnata in un tour affascinante tra le vie del borgo di Solomeo, illustrandomi i "segreti" e gli aneddoti del posto.

Un ringraziamento speciale al co-CEO Riccardo Stefanelli per il tempo dedicatomi e i preziosi spunti per questo elaborato. È stata una conversazione illuminante e coinvolgente, soprattutto per la visione e la filosofia che porta avanti.

Inoltre, ringrazio sentitamente i manager Simone Benedetti, Letizia Mariucci, Cristiano Pennesi e Leyla Vassighy per aver contribuito alla riuscita di questo studio, nonché per la calda accoglienza ed ospitalità.

Introduzione

Il mondo in cui viviamo è in continuo cambiamento e, come conseguenza, lo è anche il marketing. Viviamo nell'era del Marketing narrativo, in cui è necessaria per le aziende la ricerca di un equilibrio tra realtà e percezione, tra la propria identità e la propria immagine. Per fare ciò, uno strumento fondamentale che permette l'allineamento tra la comunicazione di brand e quella di prodotto è sicuramente il corporate storytelling: esterno, per far conoscere il brand e/o consolidare la percezione di coloro che lo conoscono già, e interno, per motivare il network aziendale e incrementare il senso di appartenenza in una logica di *intrapreneurship*, che mira a liberare l'imprenditore che è insito nei dipendenti.

Nell'era in cui viviamo, è impensabile che la figura del CEO rimanga solo quella interessata agli aspetti economici, manageriali e finanziari dell'azienda; la definizione va oltre e ingloba il concetto di "custodia", generando un *purpose* non più meramente commerciale, ma mirato all'azione in ambiti anche non necessariamente commerciali.

Un caso che necessita di particolare attenzione è quello dell'azienda Brunello Cucinelli, che viene considerato un modello da seguire ed attuare; anzi, si va oltre l'idea di semplice modello, dato che si può definire una vera e propria filosofia, il cosiddetto "Capitalismo Umanistico e Umana Sostenibilità", che viene condiviso dall'intero network aziendale e, come vedremo, non solo da essa. L'unico obiettivo su cui la maggior parte delle aziende si sono focalizzate fino al recente passato è stato quello di fare profitto, mentre Cucinelli ha insegnato a molti che non si può raggiungere il profitto se prima non si curano aspetti di sostenibilità in senso lato, quindi economica, ambientale, sociale e politica.

L'obiettivo del presente lavoro è quello di trovare delle risposte alla seguente *research question*: in che modo, considerando l'*heritage* e la *brand identity* dell'azienda Brunello Cucinelli, si è agevolato un processo trasformativo del Brand Storytelling, il quale da essere incentrato inizialmente sulla *founder narrative* si è poi esteso all'intera *community narrative* di Solomeo?

La tesi è divisa in tre parti.

La prima parte corrisponde all'impianto teorico generale, in cui verranno approfonditi i concetti di marketing narrativo, di brand storytelling interno ed esterno con un focus sulla metodologia BVTJ, e di brand activism.

La parte seconda rappresenta il caso di studio, ovvero l'azienda Brunello Cucinelli; più nello specifico, come quest'ultima viene inquadrata teoricamente dalla letteratura scientifica, per poi proseguire con un'analisi sull'*identity* e lo storytelling aziendale, ponendo un accento sulla CEO narrative del fondatore. Infine, la terza parte si basa sul soggiorno effettuato a Solomeo, che ha permesso di dare risposte alla *research question* sopraesposta.

Quest'ultima è stata testata attraverso le due traiettorie metodologiche utilizzate, ovvero:

- l'analisi della comunicazione di brand e di prodotto dell'azienda Brunello Cucinelli;
- l'analisi della vita del borgo attraverso l'osservazione partecipante a Solomeo e le interviste semi-strutturate al co-CEO Riccardo Stefanelli e a quattro dipendenti dell'azienda.

Parte prima: Impianto teorico generale

1. Il marketing narrativo rispetto all'evoluzione dei modelli di creazione e gestione del valore

1.1 Inbound Marketing

Il marketing inbound è una strategia che si è sviluppata agli inizi degli anni 2000¹, in risposta alla necessità di superare le tradizionali tecniche *push* dell'outbound marketing. Quest'ultimo si basa su una comunicazione massima da parte dell'impresa, che satura il mercato di informazioni per garantire il miglior posizionamento possibile dei prodotti e dei servizi. L'outbound marketing è caratterizzato da tre fattori fondamentali: interrompe la fruizione dei contenuti, cerca di persuadere il consumatore attraverso la ripetizione del concetto e non sempre prevede che il potenziale cliente interagisca. L'outbound marketing è risultato molto efficace prima degli anni 2000; infatti, esso mirava soprattutto alla diffusione del messaggio, con uno studio più contenuto del target, pochi prodotti da vendere e meno canali e, importante differenza con il presente, con il consumatore che non aveva la possibilità di “*skip*”².

Negli anni il pubblico è cambiato e si è evoluto anche il suo grado di partecipazione. Inizialmente, il pubblico era iper-passivo, generando una risposta frutto di una capacità di omologazione; in questo caso, la teoria sociologica di riferimento era quella del “proiettile magico” di Harold Lasswell, che spiegava come il pubblico, raggiunto dai *mass media*, ne venisse manipolato. Questa teoria fa riferimento alla metà del XX secolo, che corrisponde all'avvento della televisione, la quale stabilisce un'idea di *media power* molto forte. Il pubblico si omologa a ciò che vede, senza fare troppe differenze. Con il tempo si affievolisce il tasso di passività, fino ad una situazione di ipo-passività, corrispondente alla teoria sociologica dell'influenza selettiva, secondo cui gli esseri umani si sottopongono selettivamente ai meccanismi di influenza in base a variabili come le caratteristiche individuali, le relazioni interpersonali o l'appartenenza a gruppi sociali. Dalla ipo-passività si passa all'ipo-attività e all'attività, in cui il pubblico reagisce agli stimoli in maniera direttamente proporzionale alle proprie caratteristiche. Questo processo di trasformazione si conclude quando il pubblico arriva all'iper-attività e inter-attività, situazione nella quale esso partecipa attivamente alle logiche di ricezione e di co-creazione³.

¹ Marketing, I., & Olney, D. J. Inbound Marketing: Why Did it Emerge, What Makes it Significant, and Where Next?

² *Ibidem*

³ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

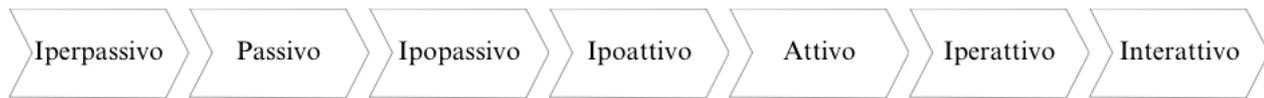


Figura 1: Rielaborazione grafico “Evoluzione del grado di partecipazione del pubblico”⁴

Il processo che ha portato alla nascita dell’inbound marketing inizia in realtà già dal secolo scorso, periodo in cui i consumatori si lamentavano del fatto che i venditori e i brand mentissero sulla qualità dei prodotti venduti, tanto che molte aziende avevano limitato la descrizione dei prodotti per evitare eventuali menzogne a loro riguardo. Successivamente, l’avvento della tecnologia e di Internet ha generato una trasparenza a cui le aziende devono prestare attenzione. A tal proposito, i consumatori hanno iniziato a modificare il loro comportamento di acquisto in concomitanza con le informazioni che venivano pubblicate su Internet, le quali talvolta potevano andare contro i messaggi promozionali delle aziende. Un altro catalizzatore è stato quello della creazione delle piattaforme di recensioni e dei social media che hanno permesso la creazione dei cosiddetti *user-generated contents*. Sono state stravolte le strategie da sempre utilizzate dai marketer: a prescindere dall’identità che un’azienda voglia avere, è necessario che si eguagliano o perlomeno si avvicinino la *brand identity* e la *brand image* di un’azienda, ovvero ciò che l’azienda è e ciò che i consumatori percepiscono dell’azienda stessa⁵.

Questi sopradescritti sono stati i driver della nascita dell’inbound marketing. Quest’ultimo non si regge solo su una comunicazione di impresa *in-out*, quindi dall’azienda all’esterno, ma si concentra anche sulla capacità attrattiva e la qualità dei contenuti creati. Saranno proprio questi ultimi a garantire che il consumatore si interessi e si muova in direzione dell’azienda. È da considerare dunque come un approccio sistemico che permette ai brand di generare un pubblico di *prospect* i quali, attratti dai contenuti del brand stesso, auspicabilmente diventeranno clienti. Alcuni studiosi la definiscono una strategia che necessita di un’analisi profonda e attenta del target cui la comunicazione sarà mirata. Altri, invece, la concepiscono come una tecnica che porta consumatori attraverso la creazione di contenuti, in modo che sarà il consumatore a cercare l’azienda⁶ e non viceversa.

Sebbene alcuni lo definiscano una tecnica e altri una strategia, è forse più corretto parlare di strategia. Il fatto che l’inbound marketing sfrutti contenuti di qualità per attirare l’attenzione del consumatore è strettamente collegato ad un aspetto strategico (e quindi manageriale) e non solo ad uno tattico (quindi

⁴ *Ibidem*

⁵ Marketing, I., & Olney, D. J. Inbound Marketing: Why Did it Emerge, What Makes it Significant, and Where Next?

⁶ Dakouan, C. (2019). Inbound marketing vs. outbound marketing. In *Inbound marketing vs. outbound marketing: Dakouan, Chouaib*.

operativo); questo perché il contenuto è strategia e, talvolta, mezzo attraverso cui si analizza la domanda⁷.

È importante considerare anche che, negli ultimi anni, l'attenzione del consumatore è diminuita molto, dato il “bombardamento” di informazioni cui egli è soggetto giornalmente. Questo ha permesso un'ulteriore trasformazione del marketing: da una forma di “*interruption*” ad una costantemente maggiore di “*permission*”. Innanzitutto, l'interruption marketing è molto vicino alle logiche dell'outbound marketing, mentre il permission marketing lo è rispetto a quelle dell'inbound. Il primo si basa sull'interruzione dell'esperienza principale, mentre il secondo è caratterizzato da un valore della comunicazione basato sull'anticipazione: il brand si giustifica e chiede il permesso al consumatore per l'interruzione. Questo perché il brand, in tal modo, vuole costruire un rapporto di fiducia con il consumatore attraverso una strategia *pull* e non più *push* in cui quest'ultimo autorizza l'azienda a mostrargli un messaggio pubblicitario⁸.

Come si può percepire da quanto ricordato finora, il consumatore sta acquisendo un ruolo sempre più centrale all'interno del mercato. Come è evidente dal Clutrain Manifesto del 1999 di Levine, Locke, Searls e Weinberger, “*i mercati sono conversazioni*”, quindi già al tempo era evidente come il mercato fosse formato da esseri umani e non da semplici segmenti demografici⁹. Attualmente il mercato si trova nell'era della logica *service-dominant*, secondo cui la comunicazione deve essere caratterizzata da dialogo e conversazione, che comprende consumatori, azienda e dipendenti¹⁰. Questo apre una riflessione sul marketing conversazionale, grazie al quale il marketing non si limita più ad essere per i consumatori, ma con i consumatori. Si tratta di un approccio strategico fondato sulla collaborazione tra persone, sulla condivisione delle visioni aziendali con l'obiettivo di creare valore condiviso e modelli di business sostenibili. Il consumatore, quindi, partecipa ai processi decisionali, tanto che le aziende riusciranno a creare delle interazioni di lungo termine.

È dunque evidente il ruolo di co-creazione che il pubblico assume. Riassumendo quanto detto precedentemente, infatti, si può notare come ci sia stato un passaggio da una situazione passiva, epoca dei media power e dell'assorbimento incondizionato di contenuti da parte del pubblico, ad una situazione interattiva, che prevede il controllo dei contenuti, fino ad arrivare ad una situazione co-creativa, in cui il consumatore crea i contenuti, diventando a tutti gli effetti un “*prosumer*”. Questo processo di prosumerizzazione consiste nel fatto che il consumatore è metà *producer* e metà *consumer* dei

⁷ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

⁸ Bhatia, V. (2020). Drivers and barriers of permission-based marketing. *Journal of Research in Interactive Marketing*.

⁹ Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. (2009). *The clutrain manifesto*. Basic books.

¹⁰ Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. In *The service-dominant logic of marketing* (pp. 61-74). Routledge.

contenuti¹¹. Per questo motivo, l'inbound marketing è di fondamentale importanza e permette di attrarre l'attenzione di una tipologia di consumatore che ormai, anche a causa dell'avvento delle piattaforme di recensione dei prodotti e servizi, non presterebbe attenzione ad un approccio di marketing basato su modalità solo *push*. I consumatori possono prendere parte alle dinamiche di inbound marketing sfruttando le proprie competenze per generare parte dell'offerta. Di fondamentale importanza diventa perciò la co-creazione di valore, che avviene quando il consumatore si serve dell'offerta del brand e la integra con ulteriori risorse per creare valore con l'azienda¹².

Dopo aver definito l'inbound marketing, il permission marketing e il marketing conversazionale, è necessario evidenziare il fatto che questi approcci sono tre paradigmi profondamente correlati al content marketing. Secondo il Content Marketing Institute¹³, "*il content marketing è una tecnica volta a creare e distribuire contenuti rilevanti e di valore per attrarre, acquisire e coinvolgere un pubblico ben definito e circoscritto, con l'obiettivo di guidare l'utente a compiere azioni volte al profitto dell'azienda*".

Questo modello utilizza contenuti di informazioni ed intrattenimento per attrarre i consumatori, stimolandone la curiosità e garantendo l'autenticità, fattori fondamentali per la generazione di una conversazione tra brand e consumatori, e corrisponde ad una delle applicazioni del marketing all'era dell'economia digitale (Marketing 5.0).

1.2 Marketing 4.0 e 5.0

Dagli anni '50 ad oggi il marketing ha subito numerose variazioni, sia in termini di approcci sia di comportamento di acquisto dei consumatori. La causa principale dei cambiamenti si può riscontrare nell'avanzamento della tecnologia, in particolare per la nascita dei social network, che hanno costituito una vera e propria sfida per le aziende.

Il marketing di massa è stato sostituito da un marketing personalizzato *ad-hoc* per il singolo consumatore. Si è passati da un concetto di standardizzazione ad uno di differenziazione. Anche il consumatore è cambiato, diventando più volatile ed esigente.¹⁴

¹¹ Kotler, P. (2010). The prosumer movement: A new challenge for marketers. *Prosumer Revisited: Zur Aktualität einer Debatte*, 51-60.

¹² Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. In *The service-dominant logic of marketing* (pp. 61-74). Routledge.

¹³ <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>

¹⁴ Erragcha, N., & Romdhane, R. (2014). New faces of marketing in the era of the web: from marketing 1.0 to marketing 3.0. *Journal of research in marketing*, 2(2), 137-142.

È stato proprio Philip Kotler, padre del marketing, a sviluppare il concetto di marketing evolutivo. Nella sua concezione, si parte da un primo approccio di marketing, il marketing 1.0: questa era è caratterizzata dalla centralità del prodotto e da una visione “*producer-driven*”. Infatti, si fa riferimento all’era del boom economico, durante la quale l’economia decolla nuovamente e l’offerta del prodotto vale più della capacità di equilibrare la domanda con l’offerta. È il periodo della standardizzazione utile ad abbattere i costi, è l’era dei magazzini saturi di merce invenduta e di una interazione con il consumatore *one-to-many*.¹⁵

La seconda evoluzione del concetto di marketing è stata quella del Marketing 2.0, evoluzione avvenuta di pari passo con lo sviluppo delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione. La differenza con il modello precedente sta nel fatto che i consumatori sono diventati dei soggetti informati e hanno la capacità di confrontare prodotti o servizi simili tra di loro. L’idea fondamentale è che l’azienda deve capire cosa il consumatore vuole da un certo tipo di prodotto.¹⁶ Nonostante ciò, il consumatore rimane comunque un soggetto ancora passivo, che si cerca di fidelizzare attraverso una nuova interazione tra brand e consumatore che diventa *one-to-one*.¹⁷

I cambiamenti nel comportamento dei consumatori hanno portato ad un’ulteriore evoluzione, quella del marketing 3.0. Il consumatore ha un orientamento molto più sofisticato, richiedendo un marketing creativo, collaborativo e culturale. Viene chiamata “era del marketing spirituale”, in quanto sussiste una centralità della persona: si vuole interagire con la parte più profonda del consumatore, cercando di comprendere perché egli preferisce un prodotto ad un altro. È un marketing collaborativo, in quanto si passa ad una interazione *many-to-many*, per il fatto che la comunicazione diventa immersiva e le aziende devono collaborare con i vari stakeholder in un’ottica di condivisione degli stessi valori, anche attraverso la tecnologia.¹⁸

La globalizzazione, scaturita anche grazie alla tecnologia, porta con sé tre macro-paradossi: innanzitutto, il superpotere della Cina, il fatto che la globalizzazione causa un’economia divergente e, infine, la creazione di una cultura diversa. Questo ha fatto sì che le aziende tendessero a porre al centro della competizione l’aspirazione ad essere un’icona della società.¹⁹

¹⁵ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

¹⁶ Fuciu, M., & Dumitrescu, L. (2018). From Marketing 1.0 To Marketing 4.0—The Evolution of the Marketing Concept in the Context of the 21 Century. In *International conference knowledge-based organization* (Vol. 24, No. 2, pp. 43-48).

¹⁷ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

¹⁸ Erragcha, N., & Romdhane, R. (2014). New faces of marketing in the era of the web: from marketing 1.0 to marketing 3.0. *Journal of research in marketing*, 2(2), 137-142.

¹⁹ Kotler, P., & Kartajaya, H. (2007). Marketing 3.0: Values-driven marketing. *Gramedia: Jakarta*.

In questo contesto, assume una dimensione rilevante anche la dinamica creativa, che permette la crescita economica, attraverso lo sviluppo di progetti e informazioni che procurino felicità e immortalità²⁰. La comunicazione di massa *top-down* non viene più apprezzata dai consumatori, che preferiscono partecipare attivamente, anche influenzando il marketing. Comunicare tenendo in considerazione il consumatore come un essere umano e non come un “bersaglio” per vendere in questa era fa la differenza, dato che i consumatori diventano più emozionali e più attenti ai valori. Lo stesso Kotler definisce il marketing 3.0 come un *value-driven marketing*.²¹

Il marketing, così come anche la società, continua ad evolversi verso una nuova era, il Marketing 4.0, e questo si può spiegare attraverso le tre polarizzazioni che plasmano il marketing.

Innanzitutto, l'esclusività viene del tutto abbandonata sia a livello macro sia a livello micro. Infatti, è noto come a livello macro il potere economico si sposti verso Paesi come l'Asia, nonostante le potenze occidentali continuino a crescere di anno in anno. È da considerare che le potenze economiche non siano più concentrate a livello geografico, ma siano sempre più distribuite. Questo cambiamento è avvenuto sia per un fattore demografico, sia per un fattore di innovazione, dato che i mercati emergenti risultano molto avanzati in questi termini soprattutto per le spese in ricerca e sviluppo, possibili anche grazie alla tecnologia che, garantendo maggiore trasparenza, ha consentito che questi Paesi si ispirassero a quelli più sviluppati. Nel frattempo, sono sempre più numerose le industrie che mirano alla convergenza, dando vita a quel neologismo “coopetizione”, in base al quale la competizione coincide con la capacità di collaborazione con clienti e stakeholder²².

A livello micro, inoltre, i consumatori si spostano verso l'inclusività, che non consiste in un fattore di similarità, ma di accettazione delle differenze. Questo è stato possibile grazie all'avvento della tecnologia, e in particolare dei social media, che hanno fatto sì che sempre più persone, anche di diversa provenienza, potessero interagire e abbattere le comuni barriere a livello geografico e demografico, garantendo una collaborazione reciproca.

La seconda polarizzazione che risulta interessante è quella tra verticale ed orizzontale. Infatti, la globalizzazione ha fatto sì che sempre meno aziende fossero in competizione a livello di grandezza e provenienza e che anche aziende più piccole riuscissero a competere con quelle più datate e globali. La competizione, ormai, si basa sulla capacità di generare una connessione con i consumatori per co-creare valore, spostando l'ottica verso una caratterizzazione più orizzontale. Anche in questo caso è stata la tecnologia a consentire il passaggio a questa logica orizzontale²³. Questo è evidente con il modello della

²⁰ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

²¹ Kotler, P., & Kartajaya, H. (2007). *Marketing 3.0: Values-driven marketing*. Gramedia: Jakarta.

²² Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

²³ Kartajaya, H., Kotler, P., & Hooi, D. H. (2019). *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*. *World Scientific Book Chapters*, 99-123.

coda lunga di Anderson, nel quale si stabilisce che la ricchezza di un mercato non dipende necessariamente dalla vendita di numerose unità di pochi prodotti, ma anche dall'utilizzo del vantaggio dei cosiddetti mercati di nicchia, quindi dalla vendita di poche unità di numerosi prodotti diversi²⁴. È proprio questo che fa il mercato nell'era del marketing 4.0.

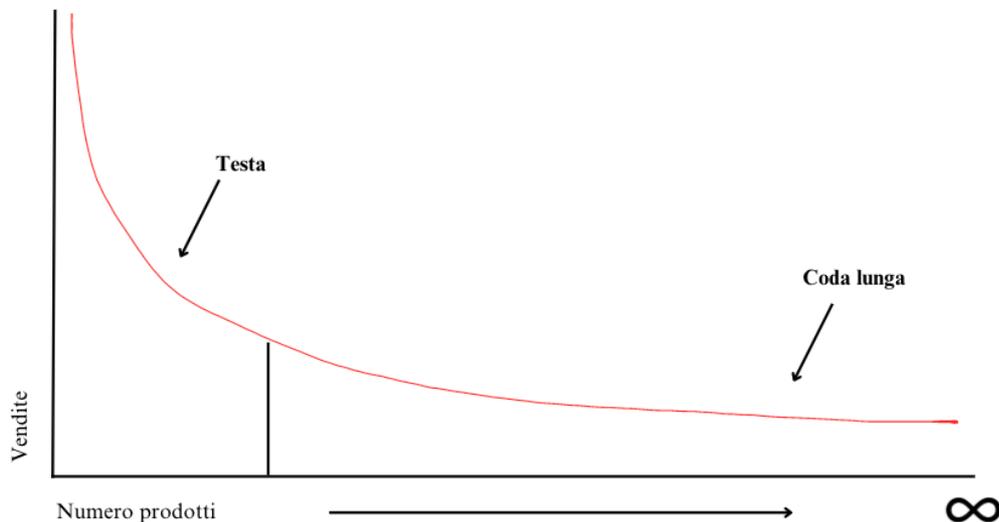


Figura 2: Rielaborazione personale grafico “Coda lunga di Anderson”, Okpedia²⁵

Anche nell'ambito della fiducia dei consumatori, la logica verticale non funziona più: come detto nel paragrafo precedente, la modalità *push* perde la sua efficacia e i consumatori difficilmente vengono influenzati dalle campagne di marketing, preferendo chiedere suggerimenti ai propri pari e prediligendo relazioni orizzontali; possibile se il brand decide di mettersi al pari dei consumatori, mostrandosi come un proprio simile.

La terza e ultima polarizzazione che ha plasmato il marketing in questa era è quella tra individuale e sociale. In passato, i consumatori prediligevano le preferenze individuali e venivano influenzati dal conformismo sociale; adesso, invece, i consumatori danno ingente importanza all'opinione altrui, tanto che le recensioni assumono sempre più rilevanza. I consumatori si immedesimano di più nell'opinione sociale: le decisioni di acquisto diventano decisioni sociali.

Interessante anche notare come il consumatore sia sempre più consapevole, ma da passivo diventa mezzo attivo di comunicazione²⁶.

²⁴ https://www.okpedia.it/coda_lunga

²⁵ *Ibidem*

²⁶ Kartajaya, H., Kotler, P., & Hooi, D. H. (2019). Marketing 4.0: moving from traditional to digital. *World Scientific Book Chapters*, 99-123.

Il marketing 4.0 viene considerato come l'era della centralità delle relazioni connesse, in cui si uniscono online e offline e in cui i brand si antropomorfizzano per risultare pari ai consumatori e creare con loro delle relazioni connesse, sfruttando i social media e adottando una logica *peer-to-peer*.

Partendo dal modello delle 4A di Rucker, è possibile vedere come questo si sviluppi in *aware*, *attitude*, *act* e *act again*. Nella prima fase, il consumatore viene a conoscenza del brand, mentre con la seconda può giudicarlo in maniera positiva o negativa. Se il giudizio è positivo, si passa alla fase di *act*, ovvero di acquisto, mentre nel caso di *act again*, si intende l'acquisto ripetuto. È necessario uno sviluppo ulteriore del modello sopradescritto, in quanto nel marketing 4.0 la proliferazione delle relazioni connesse ha fatto sì che i consumatori si facessero condizionare sempre più da meccanismi di influenza sociale, prestando attenzione alle opinioni altrui. Questo è risultato presente nello sviluppo del modello delle 5A: *aware*, *appeal*, *ask*, *act* e *advocate*. In questo caso, il consumatore viene a conoscenza del brand, è attratto da esso e, se soddisfatto, lo suggerirà ad altre persone. Nella fase di *aware*, la comunicazione è fondamentale per fare sì che il consumatore sia consapevole dell'esistenza del brand; nella fase di *ask*, si può vedere in azione il lavoro del content marketing, dello storytelling e della community, mentre nelle fasi finali è importante gestire in maniera ottimale i canali di vendita²⁷.

Per rappresentare l'evoluzione del marketing in considerazione dello sviluppo dell'economia digitale, è necessario parlare innanzitutto del marketing umanistico per la "*brand attraction*". Risulta di fondamentale importanza antropomorfizzare il brand, renderlo pari al consumatore, anche nei tratti più deboli della persona umana, come per esempio la vulnerabilità. Il brand deve essere in grado di praticare il linguaggio della verità, prendendosi le proprie responsabilità in caso di errori e presentandosi con i propri pregi e difetti. Come detto precedentemente, il Marketing 4.0 si basa sulla centralità delle relazioni connesse, concetto che presuppone la centralità del singolo. Il marketing umanistico, infatti, risulta una sfida ma allo stesso tempo un'opportunità per i brand che vogliono attrarre il consumatore; questo è possibile se i brand si mostrano attraenti "fisicamente" e a livello emozionale, capaci cioè di ingaggiare la società ed essere empatici nei confronti delle ansie e dei desideri dei consumatori, così che con essi si crei una connessione tipica degli esseri umani.

Un'ulteriore applicazione del marketing all'economia digitale è il content marketing per la "*brand curiosity*". Il content marketing si è sviluppato con i social media, che hanno permesso l'accesso *on demand* dei contenuti, così che siano i consumatori a scegliere se consumare un contenuto e di che tipo consumarlo. Un modello che serve a sviluppare la curiosità dei consumatori attraverso conversazioni tramite lo storytelling. Una caratteristica tipica del marketing umanistico si ritrova anche nella ricerca della garanzia di autenticità. I brand devono superare l'autoreferenzialità e proporre contenuti autentici e veri.

²⁷ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

La terza applicazione è il marketing omnicanale per il “*brand commitment*”: si intende in questo caso l’integrazione di esperienze e media tradizionali con quelle digitali, utilizzando la totalità dei canali a disposizione, sempre rispettando le specificità di ciascuno di essi. Il marketing omnicanale è nato proprio per il fatto che i consumatori non effettuano un percorso lineare e senza interruzioni, ma utilizzano infinite combinazioni di *touchpoint* per arrivare all’acquisto.

L’ultima applicazione all’economia digitale è l’engagement marketing per la “*brand affinity*”. Gli step finali *act* e *advocate* sono tra i più importanti nell’economia digitale. Si può creare engagement per trasformare i clienti in “paladini” del brand attraverso l’utilizzo di app *mobile*, l’applicazione di CRM (gestione della relazione con il cliente) e attraverso la *gamification*²⁸.

Il marketing 4.0 non è l’ultima delle ere del marketing. Al momento, la società e il mercato si trovano a fare i conti con il marketing 5.0, che prevede “l’applicazione delle tecnologie che imitano l’uomo per creare, comunicare e offrire valore lungo tutto il customer journey”²⁹. L’obiettivo del marketing 5.0 è la *customer experience*, attraverso l’utilizzo di tecnologie come l’intelligenza artificiale e la realtà aumentata. Come sostiene Kotler, si tratta dell’era della tecnologia per l’umanità, in cui si ricerca una simbiosi tra l’intelligenza umana e l’intelligenza informatica. La società è entrata in una nuova era per tre grandi avvenimenti: il gap generazionale, il *digital divide* e la polarizzazione della prosperità.

Per quanto riguarda la prima sfida, si fa riferimento al fatto che cinque generazioni vivono insieme sul pianeta, ciascuna con le proprie preferenze e i propri comportamenti di acquisto. La più anziana delle cinque è quella dei Baby Boomers, coloro che sono nati tra il 1946 e il 1964, dopo la fine della Seconda guerra mondiale e figli delle tensioni sociopolitiche del tempo. Vengono definiti i precursori della Generazione X, spesso trascurata dai marketer. Questa generazione è stata la prima ad adottare la tecnologia, in quanto ha vissuto gli importanti cambiamenti che sono avvenuti nell’ambito. Subito dopo viene la Generazione Y, fatta di nati tra il 1981 e il 1996, anche chiamata la generazione dei Millennials: sono stati i primi ad approcciarsi ad i social media e a confrontarsi con i loro pari, da cui si lasciano facilmente influenzare nelle loro decisioni di acquisto. Sono anche coloro che effettuano molte ricerche online e numerosi acquisti da cellulare, il che li distingue dalle generazioni precedenti. I Millennials più grandi hanno fatto i conti con un mercato del lavoro molto più difficile di quelli più giovani, che tendono a mescolare la vita privata a quella professionale, ritenendo di dover ritrovare un mestiere che li soddisfa. Con i nati tra il 1997 e il 2009 ci si riferisce alla GenZ, cui il marketing oggi si rivolge maggiormente. Si tratta di una generazione particolare, in quanto sono i primi nativi digitali e considerano la tecnologia come parte integrante della vita. Si tratta di una generazione molto attenta alla sostenibilità ambientale

²⁸ Kartajaya, H., Kotler, P., & Hooi, D. H. (2019). Marketing 4.0: moving from traditional to digital. *World Scientific Book Chapters*, 99-123.

²⁹ Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., & Vandercammen, M. (2022). *Marketing 5.0*. De Boeck Supérieur.

e al cambiamento sociale che, per questo motivo, preferisce quei marchi che si interessano alle problematiche sociali e che tentano di agire per il bene comune. Gli appartenenti a questa generazione sono particolarmente inclini a quelle esperienze interattive che creino engagement, tanto che la loro fedeltà nei confronti del brand dipende proprio da queste ultime.

Infine, è presente l'ultima generazione, la Generazione Alpha (nati dopo il 2010): si tratta della generazione che verrà totalmente plasmata dalla tecnologia e che crescerà con l'utilizzo di tecnologie avanzate come i robot e l'intelligenza artificiale.

Date le differenze tra le varie generazioni in vita, i brand riscontrano numerose sfide per rivolgere la propria *value proposition* ad esse. È pertanto necessario che si comprenda come avvicinarle per colmare il gap tecnologico intergenerazionale.

In questo periodo, la società risulta sempre più polarizzata per diversi ambiti, come le occupazioni, gli stili di vita e i mercati. La distribuzione a forma di M fa sì che le persone si trovino nelle estremità superiori e inferiori, ritrovandosi in contrasto tra di loro per differenze nelle ideologie.

Per quanto riguarda il *digital divide*, invece, sempre più persone sono connesse ad Internet, ma è sempre più grande il divario digitale tra coloro che hanno accesso alla tecnologia e coloro che non ce l'hanno, come anche quello tra chi è promotore della tecnologia e chi risulta ancora scettico. È ovvio come la tecnologia non sia una minaccia di per sé, ma che sia l'uso che se ne fa a renderla alternativamente un'opportunità o un ostacolo. Tra i vantaggi maggiori si possono trovare la sostenibilità, grazie ai veicoli elettrici, il miglioramento del benessere, grazie alla medicina di precisione, e la digitalizzazione, che permette alle aziende di fornire un'offerta sempre più personalizzata ai propri clienti. Tra le minacce maggiormente condivise si possono trovare invece la perdita dei posti di lavoro a causa dell'automazione e le problematiche di privacy e sicurezza.

La tecnologia ha completamente trasformato il marketing attraverso nuove tattiche. La prima è sicuramente il *data-driven marketing*, che si basa sull'analisi dei big data, i quali consentono l'iper-segmentazione e l'iper-targetizzazione, guidando le scelte dei consumatori. Il marketing contestuale, particolarmente affine al marketing tattico, che sfrutta la tecnologia per prevedere azioni personalizzate in *real time marketing*. Esso si differenzia dal marketing agile, che si adegua ai processi decisionali per la presa d'atto del contesto. In aggiunta, è presente il marketing predittivo, che utilizza l'intelligenza artificiale per effettuare delle ipotesi attraverso l'analisi di ciò che è accaduto in passato. Infine, il marketing aumentato, utilizzato dai marketer per migliorare la propria produttività, attraverso l'utilizzo di assistenti virtuali e chatbot³⁰.

Nell'ambito del Marketing 4.0 e 5.0 ci sono tre cluster di consumatori particolarmente redditizi ed influenti: i cosiddetti GDN (giovani, donne e netizen).

³⁰ *Ibidem*

Per quanto concerne i giovani, essi sono dei *trend setter*: il loro principale vantaggio consiste nella velocità di adattamento, anche se sono eccessivamente influenzabili. Hanno un'enorme capacità di influenza del mercato, considerato il fatto che sono degli *early adopters* per i nuovi prodotti e servizi, non temendo la novità.

Le donne condizionano molto i processi decisionali in famiglia, acquisiscono informazioni e ricercano le opinioni altrui e per questo sono tra gli obiettivi primari dei marketer.

Infine, i netizen sono i cittadini connessi, ovvero i promotori del digitale, che si impegnano attivamente per lo sviluppo di Internet. Vengono considerati "evangelisti" dei brand, infatti sono degli storyteller a tutti gli effetti, che condividono le novità dei brand al proprio network e generano il passaparola di cui i marketer hanno bisogno³¹.

È possibile spiegare le tecnologie utilizzate dal marketing dividendole con le tipiche 4 P: Price, Product, Place e Promotion.

Per quanto riguarda il prodotto, la tecnologia ha cambiato il modo di concepire prodotti e servizi. Nel Marketing 4.0 si è iniziata a sviluppare la connessione tra l'uomo e la macchina, tanto che numerose aziende hanno iniziato ad utilizzare i QR code per far sì che il consumatore potesse accedere alle informazioni. Oltre ai prodotti, si notano cambiamenti anche nei servizi; infatti, gli utenti possono ottenere qualsiasi tipo di informazione grazie ai motori di ricerca e possono testare i servizi, come anche i prodotti talvolta, attraverso la realtà virtuale.

A proposito del prezzo, invece, gli sviluppi tecnologici hanno consentito l'abbattimento di alcuni costi in regioni dove le materie prime sono reperibili più facilmente ed economicamente. Inoltre, si sono registrate differenze circa il fatto che ormai le aziende sono diventate sempre più trasparenti, consentendo ai consumatori di paragonare i prezzi tra i vari concorrenti, di conseguenza rendendoli più sensibili.

Anche il fattore riguardante i canali di distribuzione ha subito cambiamenti a causa degli sviluppi tecnologici avvenuti e ancora in atto: la gestione dei canali avviene infatti in maniera molto più efficiente, soprattutto se avviene attraverso una logica omnicanale. Inoltre, è possibile monitorare la posizione dei prodotti in *real-time* grazie alla tecnologia GPS ed è possibile ridurre il numero dei canali tra produttore e consumatore, consentendo a quest'ultimo di ordinare direttamente tramite web.

Infine, la tecnologia ha impattato molto sulla promozione, che è diventata sempre più personalizzata per il singolo. Con lo sviluppo dei sistemi informativi, la comunicazione è diventata interattiva e sempre più *one-to-one*; i social media, in questo modo, consentono il monitoraggio costante del comportamento dei consumatori che, di conseguenza, permetterà di migliorare la personalizzazione dell'offerta. Le

³¹ Kartajaya, H., Kotler, P., & Hooi, D. H. (2019). Marketing 4.0: moving from traditional to digital. *World Scientific Book Chapters*, 99-123.

piattaforme social, inoltre, costituiscono per le aziende un mezzo di grande importanza per gestire più attentamente le eventuali crisi o le situazioni di insoddisfazione dei consumatori³².

1.3 Tra valore reale e valore percepito

Al giorno d'oggi i Brand sono alla continua ricerca di un equilibrio tra il proprio valore reale e il valore percepito dai consumatori e dagli stakeholder, che risultano sempre più informati e al tempo stesso esigenti. La comunicazione assume un ruolo fondamentale in questo processo, tanto che il modo in cui qualcosa viene comunicato rispecchia il modo di essere del Brand. Il prodotto non è più qualcosa di esclusivamente materiale, ma permette la creazione di una relazione con il consumatore e consente a quest'ultimo di identificarsi nel prodotto stesso, per il fatto che il bene è in grado di narrare qualcosa sull'acquirente, di definire il suo status sociale e di andare oltre alla sfera puramente materiale, spostandosi in un universo simbolico e diventando un'estensione diretta del fruitore³³. I Brand sono diventati delle idee, dei territori di senso e delle interpretazioni della realtà che, grazie alla comunicazione da essi effettuata, possono aumentare il proprio valore percepito³⁴.

Infatti, la comunicazione se utilizzata in maniera efficace mediante strategie e tecniche di storytelling e la creazione di contenuti veri ed autentici, può far sì che si generi l'equilibrio perfetto tra valore reale e valore percepito, sfociando in una situazione in cui il valore percepito diventa maggiore di quello reale. Se il Brand si pone al pari dei consumatori, attraverso dei processi di sviluppo di caratteri umani e di antropomorfizzazione, nonché di storytelling, ha la capacità di creare attorno a sé universi simbolici di significato, di far rispecchiare il consumatore nella marca a tal punto da comporre delle connessioni tra marchio e consumatore che permettono l'incremento del valore percepito.

Questa continua ricerca di equilibrio avviene perché il valore è diventato un punto focale del marketing di questo millennio: per risultare competitivi in un mercato in costante evoluzione e che offre infinite alternative ai consumatori, i Brand devono essere in grado non solo di creare valore, ma soprattutto di trasferirlo e comunicarlo nella maniera più efficace possibile. Il valore percepito di un cliente corrisponde principalmente con la differenza tra ciò che riesce ad ottenere come beneficio ed il sacrificio che deve fare per disporre di quel determinato prodotto; naturalmente, può essere declinato in diversi modi, come ad esempio il valore funzionale, che corrisponde al beneficio materiale, il valore

³² BAŞYAZICIOĞLU, H. N., & Karamustafa, K. (2018). Marketing 4.0: impacts of technological developments on marketing activities. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 621-640

³³ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

³⁴ Codeluppi, V. (2012). *Ipermondo: dieci chiavi per capire il presente*. Gius. Laterza & Figli Spa.

intangibile, relativo ai servizi, ma anche il valore emozionale, che riguarda il piacere di possedere un determinato bene e come quest'ultimo è in grado di far sentire il consumatore³⁵.

Attraverso il framework ideato da F. Giorgino e M. F. Mazzù in "BrandTelling", il Brand-Value-Telling-Journey, che verrà spiegato in dettaglio nei prossimi paragrafi, si parte dalla fase di identificazione del valore, che corrisponde alla generazione del valore reale dell'azienda; si prosegue poi con la fase di creazione del valore che, attraverso l'utilizzo dello storytelling, costituirà la base del valore percepito che, successivamente, sarà definita attraverso un metodo di prezzo basato sul valore percepito, e comunicata ai clienti nella fase di rendere il valore disponibile ed ingaggiare il cliente. In questa fase il consumatore verrà a conoscenza del valore offerto dall'azienda e quest'ultima, attraverso un'Integrated Marketing Communication, che parte dal punto di vista del consumatore, terrà sempre conto del fatto che i consumatori odierni sono iperconnessi e prediligono l'esperienza al mero acquisto di un prodotto esclusivamente per i benefici materiali e funzionali che esso porta con sé³⁶.

La comunicazione ha un duplice rapporto con il valore: anzitutto, mira a diffondere il valore dell'azienda e della sua offerta, permettendo una percezione da parte del consumatore che perlomeno sia in linea con il valore reale dell'azienda stessa. Inoltre, si basa su un'amplificazione del valore dell'offerta grazie alla comunicazione degli elementi immateriali e simbolici, che portano a completamento l'offerta del prodotto, servizio o esperienza che viene venduta. Questo fa sì che si verifichi un arricchimento della percezione dell'immagine del brand e, di conseguenza, del valore dello stesso³⁷.

Il primo obiettivo del Brand, dunque, consiste nell'equilibrare i due fattori ma, se gestito attraverso la creazione di una strategia di content marketing e storytelling, pur nel mantenimento dell'equilibrio medesimo si può implementare la percezione e di conseguenza la dimensione ontologica del brand in termini di effettività.

³⁵ Mosca, F., & Bertoldi, B. (2014). La nuova sfida del marketing: creazione di valore, nel rispetto dei valori della società. In *Marketing e nuovi scenari competitivi. Strategie e creazione di valore nella relazione con il cliente* (pp. 83-117). McGraw-Hill Education.

³⁶ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

³⁷ Mosca, F., & Bertoldi, B. (2014). La nuova sfida del marketing: creazione di valore, nel rispetto dei valori della società. In *Marketing e nuovi scenari competitivi. Strategie e creazione di valore nella relazione con il cliente* (pp. 83-117). McGraw-Hill Education.

2. Il Brand Storytelling

2.1 L'external e l'internal corporate storytelling

Negli anni il consumo non è più stato definito come capace di generare valore meramente commerciale ma, come sostiene Michel De Certeau, si è arrivati alla concezione di “consumo produttivo”, quindi capace di generare valore a livello di senso. Non si consumano solo prodotti, ma significati³⁸. Sorge spontaneo, dunque, un ragionamento sull'utilità del trasferire semplicemente delle informazioni al consumatore. Un tempo, più l'azienda aveva capacità comunicativa, più il consumatore acquistava i suoi prodotti o servizi: era un marketing “militante”. Oggigiorno, invece, le aziende non possono più affidarsi ad una semplice comunicazione dei benefici dei prodotti, se prima non hanno creato un universo simbolico di riferimento. Serve la narrazione, che le organizzazioni stanno utilizzando sempre di più, trasformandosi effettivamente in “*media company*”. “*Il marketing si è fatto narrativo*”, direbbe Fontana³⁹. Sono due i fattori che hanno permesso questo cambiamento: un fattore esogeno, quindi proveniente dall'esterno, ovvero il progresso tecnologico e uno endogeno, l'antropomorfizzazione dei Brand. Per quanto concerne il progresso tecnologico, il proliferare degli *user-generated-contents* ha prodotto, come abbiamo visto, un effetto conativo, oltre che cognitivo ed emozionale, tale che i consumatori si facciano influenzare da ciò che vedono e ne vengano coinvolti. Riguardo all'antropomorfizzazione dei brand, invece, i consumatori si confrontano con essi e questo può essere visto sia come un vantaggio, considerato che i brand antropomorfizzati riescono a creare delle relazioni di maggiore fiducia con i clienti, sia come uno svantaggio, perché il consumatore potrebbe tendere ad allontanarsi dal brand e provare frustrazione per l'eccessiva somiglianza umana data dalla tecnologia⁴⁰.

È da qualche decennio che le aziende hanno cominciato ad adottare lo storytelling ma, in realtà, l'essere umano ha sempre utilizzato le storie e ne ha sempre avuto bisogno, a partire dai miti. Ciò che Aristotele definisce “*catarsi*” è frutto della ripetizione delle storie, che consentono di sperimentare i miti archetipici⁴¹. Questo perché l'uomo ha bisogno di punti di riferimento, i tanto citati archetipi che Jung ha definito come strumenti dell'inconscio collettivo e come elementi capaci di guidare l'agire umano

³⁸ http://www.studiculturali.it/dizionario/lemmi/consumo_produttivo.html

³⁹ Fontana, A., Sassoon, J., & Soranzo, R. (2010). *Marketing Narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo: Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*. FrancoAngeli.

⁴⁰ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

⁴¹ Woodside, A. G. (2010). Brand-consumer storytelling theory and research: Introduction to a Psychology & Marketing special issue. *Psychology & Marketing*, 27(6), 531-540.

secondo delle costanti in cui le persone si rispecchiano⁴². Infatti, l'archetipo non è da considerarsi come un qualcosa che va appreso, ma come una forza che si trova nell'inconscio umano e che va ad intaccare i comportamenti. Lo storytelling che il brand mette in atto ha un ruolo fondamentale nel permettere al consumatore di raggiungere la catarsi, e quindi di ingaggiarlo a provare mentalmente e fisicamente un archetipo nello specifico. Gli permette di capire cosa lo rende felice davvero e, proprio qui, il marketing ha il suo ruolo fondamentale, ovvero far scoprire al consumatore un bisogno che in realtà non pensava di avere⁴³. L'esigenza di raccontare storie è da sempre esistita, ma è necessario considerare il fatto che per storytelling non si intende "raccontare storie", quanto piuttosto "comunicare attraverso il racconto"⁴⁴. La parola storytelling, come si può vedere già dal suo finale, indica un'attività narrativa in corso, e deriva dalla parola inglese *story*. Il termine "*story*", in inglese, si contrappone alla "*history*": quest'ultima corrispondente alla dimensione cronologica del racconto, quindi al rappresentare determinati accadimenti in ordine cronologico; "*story*", invece, corrisponde al racconto che si fa della storia stessa, aggiungendo una chiara valenza emozionale⁴⁵. La narrazione permette la congiunzione tra i due concetti e, inoltre, è interessante notare come le sei costanti applicative dello storytelling comprendano anche la stessa "*story*": sono le "6S+1 di Simons". La prima corrisponde allo *story architect*, colui che costruisce la storia e il dispositivo narrativo; dopodiché, è presente la *story*, composta dal *concept* iniziale, dallo *storyboard* e dallo *script* e corrispondente al racconto vero e proprio. La terza costante è lo *story-set*, ovvero il contesto spaziale, diverso invece dallo *story-show*, che corrisponde alla rappresentazione del racconto entro un perimetro spazio-temporale. Successivamente, si trova lo *storyteller*, quindi il dispositivo di amplificazione narrativa e lo *story-listener*, l'audience che, nel momento in cui ci si immerge nel racconto al punto di co-crearlo, diventerà *story-holder*⁴⁶.

Bisogna partire dal presupposto che "la memoria umana è basata sulla storia", infatti qualsiasi essere umano tende a memorizzare le informazioni sotto forma di storia⁴⁷.

Le storie soddisfano il bisogno antropologico di qualsiasi essere umano di comprendere come la vita cambia e perché cambia. Infatti, una storia standard è composta da una situazione di equilibrio, all'interno della quale poi accade un evento che rompe il "*balance*" iniziale. Lo storyteller sarà in grado

⁴² <https://www.treccani.it/enciclopedia/archetipo/>

⁴³ Woodside, A. G. (2010). Brand-consumer storytelling theory and research: Introduction to a Psychology & Marketing special issue. *Psychology & Marketing*, 27(6), 531-540.

⁴⁴ Fontana, A. (2016). *Storytelling d'impresa: La guida definitiva*. Hoepli Editor

⁴⁵ Fontana, A. (2013). *Manuale di storytelling*. Etas.

⁴⁶ Fontana, A. (2016). *Storytelling d'impresa: La guida definitiva*. Hoepli Editore.

⁴⁷ Woodside, A. G. (2010). Brand-consumer storytelling theory and research: Introduction to a Psychology & Marketing special issue. *Psychology & Marketing*, 27(6), 531-540.

poi di descrivere come la storia continua, evidenziando come il protagonista arrivi in profondità utilizzando le poche risorse a disposizione, affrontando difficoltà, ma alla fine ritrovando la verità⁴⁸.

Lo storytelling, dunque, è un approccio teoretico e al tempo stesso pratico, composto da metodi e modelli, uno strumento di comunicazione che rappresenta una condivisione di senso. Le aziende si trovano all'interno di una *story-war*, quindi di arene narrative, all'interno delle quali competono sulla narrabilità. Devono essere in grado di conquistare l'attenzione, risorsa particolarmente scarsa al giorno d'oggi.⁴⁹

All'interno delle arene narrative, la “*narrability*” è solo il punto di partenza, è la potenzialità che l'azienda ha rispetto alla narrazione che ancora non si è dispiegata come racconto. È necessario il passaggio alla “*tellability*”, ovvero alla scelta della narrazione da parte dell'azienda, basandosi sulle competenze derivanti dalla strategia che è stata definita. Solo dopo questo processo, si arriva allo storytelling vero e proprio, ovvero “*l'agire narrativo nel concreto*”.⁵⁰



Figura 3: “Processo crescente del Brand storytelling”⁵¹

Per spiegare cosa si intende per narrazione, è necessario partire dalla comunicazione, che viene innanzitutto definita come un processo e non come una condizione: per condizione si presuppone una situazione statica e stanziale, che non è caratteristica della comunicazione, la quale invece fa riferimento ad una dimensione continuamente evolutiva. Lasswell, nel 1948, sviluppa il modello della comunicazione come processo, che consiste di cinque elementi:

- L'emittente: colui che inizia il processo comunicativo e che poi coinvolgerà altri attori
- Il messaggio: il contenuto della comunicazione che presuppone una trasmissione tra emittente e ricevente

⁴⁸ McKee, R., & Fryer, B. (2003). Storytelling that moves people. *Harvard business review*, 81(6), 51-55.

⁴⁹ Fontana, A. (2016). *Storytelling d'impresa: La guida definitiva*. Hoepli Editore.

⁵⁰ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

⁵¹ *Ibidem*

- Il canale: il mezzo attraverso cui la comunicazione del messaggio si muove tra emittente e ricevente
- Il codice: il modo in cui il contenuto viene sviluppato mediante sistemi di accessibilità, che si presuppone siano comprensibili da chi riceve il messaggio
- Il ricevente: chi riceve il messaggio

Questo processo non può essere considerato un semplice trasferimento di informazioni tra emittente e ricevente, poiché bisogna analizzare profondamente cosa succede nell'emisfero del ricevente. Innanzitutto, i due poli della comunicazione non sono due entità separate, ma sono entità chiamate a condividere il significato dell'oggetto dello scambio comunicativo. Nel ricevente si vogliono e si presuppone che si verificano effetti cognitivi, quindi la comprensione del messaggio, effetti emozionali, quindi il coinvolgimento con il contenuto, ed infine un effetto conativo, frutto dell'unione di effetto cognitivo ed emozionale e dimensione che consente il verificarsi di un cambiamento effettivo. Inoltre, gli effetti possono essere intenzionali (voluti dall'emittente), o non intenzionali⁵².

Dopo aver fatto questa premessa, bisogna considerare il fatto che non basta che ci sia una sovrapposizione tra la codifica dell'emittente e la decodifica del ricevente; la narrazione presuppone uno sforzo maggiore secondo cui entrambi gli attori del processo individuano un elemento semiotico, che garantisce la relazione ed il riconoscimento⁵³.

Per l'appunto, la narrazione ha come primo obiettivo la generazione della memorabilità: far sì che chi ascolta si ricordi di ciò che è stato narrato. Una narrazione efficace ha la capacità di far perdere il lettore/interlocutore nella storia: si tratta della *trance* narrativa di ascolto. Questa teoria è altamente riconducibile all'induzione ipnotica e, per questo motivo, le aziende devono tener conto della potenza che la narrazione può avere sui consumatori, se sviluppata nella maniera giusta. Inoltre, l'efficacia della narrazione permette a chi ascolta di scordarsi dei dubbi che si porta dietro nella fruizione, dandogli la possibilità di credere all'oggetto del processo comunicativo. Questo, traslato nel mercato, significa che, se il brand porta avanti una narrazione di sé e dei propri prodotti e servizi efficace, ha la capacità di creare una fiducia incondizionata nel consumatore, che si troverà stimolato ad acquistare. Non si tratta di manipolare, ma di eliminare i dubbi che pervadono l'essere umano, rendendolo incredulo. Fontana sostiene, infatti, che gli uomini vivano in una "sospensione dell'incredulità" nella loro vita quotidiana, che si basa sull'escludere che ci sia una fine ad essa. La narrazione, dunque, ha questa capacità di alterare lo stato di coscienza, permettendo all'interlocutore di immergersi ed identificarsi con l'oggetto narrativo: ed ecco la sospensione dell'incredulità.

⁵² Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. *The communication of ideas*, 37(1), 136-139.

⁵³ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

La narrazione, e di conseguenza il marketing narrativo, ha la capacità di generare delle emozioni e far vivere delle esperienze, grazie a caratteristiche quali il realismo (l'interlocutore viene catapultato in un mondo che risulta reale), la resa del sé (la sospensione dell'incredulità e l'identificazione nell'oggetto narrativo), la sensorialità cinestesica (se la storia riesce a creare un engagement fisico con l'interlocutore permette la condizione di *trance*), l'emozione autobiografica (l'affinità con la storia personale), la bilocazione spaziale (sentirsi in un altro luogo, data la condizione di *trance* provocata dall'efficacia della storia), ed infine la distorsione temporale (la capacità della storia di trasportare l'interlocutore nel tempo, permettendogli di perderne la cognizione di esso)⁵⁴.

Esiste un modello codificato della *trance* narrativa d'ascolto, la teoria della *storylistening trance experience* di Sturm, che si sviluppa in sette tappe: contatto, familiarità, immersione, identificazione, emersione, distanziamento e trasformazione. La prima fase, quella del contatto, corrisponde a quando il soggetto entra in contatto con l'oggetto narrativo con i propri sensi. L'interazione e la serialità del contatto permettono al soggetto di passare alla fase della familiarità, in cui egli prende confidenza con l'oggetto narrativo e sospende il dubbio. Successivamente, la persona passa all'immersione, fase in cui si penetra nell'oggetto della narrazione, ed è il presupposto per l'autoriconoscimento, che consiste nella fase dell'identificazione: la narrazione diventa parte del soggetto stesso. Dopodiché inizia la risalita, quindi la fase dell'emersione, in cui il soggetto ritorna alla realtà. La penultima fase, la distanziamento, è quella in cui la narrazione è giunta al termine, il soggetto non ricorda bene la storia, ma gli è rimasto qualcosa dentro che agisce, e questo lo porta all'ultima fase, ovvero quella della trasformazione, in cui avviene l'effetto conativo auspicato nelle dinamiche sociopsicologiche: il contenuto ontologico della storia è entrato nel soggetto e ha lasciato il segno⁵⁵.

⁵⁴ Fontana, A., Sassoon, J., & Soranzo, R. (2010). *Marketing Narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo: Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*. FrancoAngeli.

⁵⁵ Sturm, B. W. (2000). The "storylistening" trance experience. *Journal of American folklore*, 113(449), 287-304.

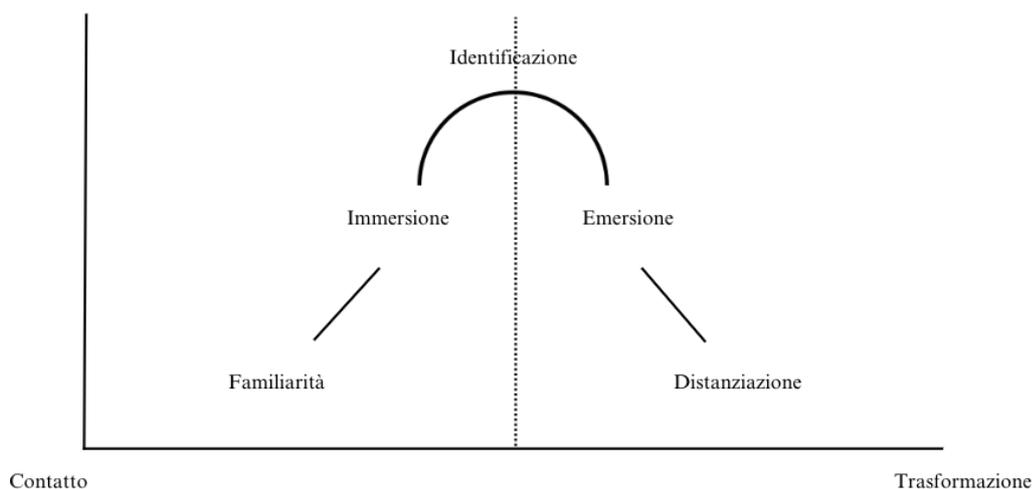


Figura 4: Rielaborazione grafico *storylistening trance experience* Sturm⁵⁶

Per far sì che la narrazione risulti efficace e si distingua dalle altre, è necessario che ci siano delle procedure ben precise, ovvero la ragione verosimile, che corrisponde alla costruzione di universi di senso, la ripetizione, per far sì che si assimili il contenuto e si entri in una dimensione ipnotica, e infine il rituale, quindi, il modo in cui il contenuto viene raccontato attraverso strumenti specifici e studiati⁵⁷.

La persuasione che la narrazione riesce a generare crea *engagement* nel consumatore e evoca delle emozioni. Viene chiamato *transportation effect* e spiega come una storia sia in grado di trasportare un soggetto in un mondo parallelo, causandogli cambiamenti cognitivi, emozionali e modificandone i comportamenti e le percezioni, una volta condotto nell'universo narrativo. Se la storia è efficace, la potenza dell'advertising aumenta conseguentemente alla capacità del *transportation effect* di aumentare nel tempo e di durare più a lungo⁵⁸.

Come sostiene Gottschall, le persone si appassionano alle storie perché autorizzano l'evasione dalla realtà, catapultando chi legge o ascolta in un mondo immaginario pieno di situazioni, problemi e avventure in cui immedesimarsi⁵⁹.

Da questo nasce spontanea una riflessione sui concetti di “*narrative transportation*” e “*narrative persuasion*”. Con il primo si fa riferimento a quando il soggetto si distacca dal mondo reale e viene trasportato dalla storia. Necessita di una ricezione da parte del ricevente, nonché della sua interpretazione; inoltre, il ricevente si lascia trasportare sia dall'empatia che si viene a creare con il

⁵⁶ *Ibidem*

⁵⁷ Fontana, A., Sassoon, J., & Soranzo, R. (2010). *Marketing Narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo: Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*. FrancoAngeli.

⁵⁸ Van Laer, T., Feiereisen, S., & Visconti, L. M. (2019). Storytelling in the digital era: A meta-analysis of relevant moderators of the narrative transportation effect. *Journal of Business Research*, 96, 135-146.

⁵⁹ Gottschall, J. (2014). *L'istinto di narrare: come le storie ci hanno reso umani*. Bollati Boringhieri.

personaggio principale della storia, sia con l'immaginario mentale, ovvero l'immaginazione vivida della trama, quasi come se il ricevente visse in prima persona la storia che sta ascoltando. La *narrative persuasion*, invece, è l'effetto della *narrative transportation*. Infatti, la persuasione si verifica quando il ricevente, dopo essere stato trasportato in un viaggio dalla storia, ne torna cambiato: si produce un cambiamento delle percezioni del mondo reale, dato dall'effetto conativo provocato dal trasporto e dalla persuasione avvenuti⁶⁰.

A rendere possibile lo sviluppo dello storytelling come approccio narrativo è proprio la semiotica, scienza dei segni che stabilisce il nesso tra il significante e il significato⁶¹. Saussure definisce queste due variabili: nello specifico, il significante corrisponde a tutti gli attivatori del senso, quindi parole, simboli, immagini, mentre il significato è ciò che quell'attivatore del senso riesce ad esprimere. Quindi, attraverso il significante si produce il significato. La semiotica stabilisce questo nesso, che permette di interpretare il significato attraverso due variabili: una denotativa, quindi il significato comune a tutti, e una connotativa, più elaborata e strutturata⁶².

Il processo di significazione venne spiegato da Greimas e riadattato da Floch nel 1990. Vengono individuati quattro livelli di significazione: partendo dal livello di superficie, vi si trovano i codici verbali e visivi e l'aspetto prossemico, che riguarda la capacità di utilizzo di codici visivi e verbali per far provare al consumatore una sensazione di vicinanza con i media. Nel livello figurativo, si trovano la tematica, la struttura retorica e le figure concrete. Il livello narrativo è dettato dall'assegnazione di una funzione agli archetipi e agli attanti e, infine, il livello profondo misura il valore ontologico, quindi il significato nascosto e profondo e anche la morale di ciò che si sta guardando. Questo modello, applicato alla pubblicità, spiega come un advertiser sarà colui che partirà dal livello profondo per arrivare a quello superficiale, mentre il consumatore farà il percorso contrario e lentamente percepirà il significato nascosto di quell'advertisement.⁶³

⁶⁰ Van Laer, T., De Ruyter, K., Visconti, L. M., & Wetzels, M. (2014). The extended transportation-imagery model: A meta-analysis of the antecedents and consequences of consumers' narrative transportation. *Journal of Consumer research*, 40(5), 797-817.

⁶¹ https://www.treccani.it/enciclopedia/teorie-del-linguaggio-e-del-segno_%28Storia-della-civilt%C3%A0-europea-a-cura-di-Umberto-Eco%29/

⁶² De Saussure, F. (1916). Nature of the linguistic sign. *Course in general linguistics*, 1, 65-70.

⁶³ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

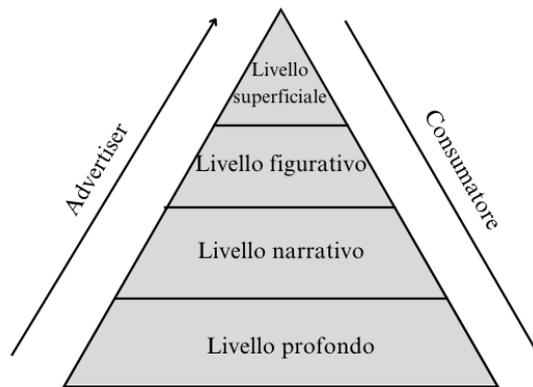


Figura 5: Rielaborazione grafico Processo di significazione, Floch 1990⁶⁴

Il livello narrativo, però, non può limitarsi alla spiegazione soprastante, ma necessita di un approfondimento riguardo al ruolo che gli attanti assumono nella narrazione. Greimas, infatti, rielaborando ciò che Propp ha riferito nella “Morfologia della Fiaba” (nelle fiabe esiste uno schema ricorrente nella costruzione dei dispositivi narrativi), sviluppa il Modello Attanziale, composto da sei attanti:

- Destinante: colui che incarica il soggetto di eseguire una determinata azione;
- Soggetto/eroe: il protagonista, colui che deve raggiungere l’oggetto di valore;
- Oggetto di valore: ciò che deve essere conquistato e intorno a cui ruota la storia. È la ragione che muove la storia;
- Antisoggetto/antieroe: colui che si oppone al soggetto, quindi l’antagonista;
- Aiutante: colui che aiuta il soggetto a raggiungere l’oggetto di valore;
- Opponente: è la circostanza che ostacola il soggetto e il suo tentativo di perseguire l’obiettivo incaricato dal destinante. Può esistere o non esistere.

Gli attanti, inoltre, si muovono in una sequenza narrativa, il *semioscreen*, costituita da fasi e prove. La prima fase è quella della manipolazione, in cui il soggetto, incaricato dal destinante nel perseguimento di un determinato obiettivo, riflette su quali sono gli strumenti necessari da acquisire. Successivamente, si passa alla fase della competenza, in cui gli strumenti vengono reperiti, e alla fase della performance, in cui vengono utilizzati e si raggiungono dei risultati parziali. Infine, avviene la fase della sanzione, in cui il soggetto riesce a raggiungere l’oggetto di valore, sconfiggendo l’antisoggetto.

Tra una fase e l’altra, subentrano delle prove: tra la manipolazione e la competenza vi è la prova qualificante, in cui lo strumento indispensabile viene reperito; tra la competenza e la performance, vi è

⁶⁴ *Ibidem*

la prova decisiva, in cui lo strumento viene applicato e, infine, la prova glorificante, che permette di arrivare alla fase finale della sanzione⁶⁵.



Figura 6: Rielaborazione Semiocreen Greimas (1974)⁶⁶

Compreso l'apporto della semiotica allo storytelling, si procede analizzando le tre funzioni principali di quest'ultimo. Innanzitutto, lo storytelling ha una funzione di narrazione pubblica, quindi di collocazione del brand all'interno della sfera pubblica mediata; la seconda, è la funzione di narrazione individuale, quindi relativa all'autopercezione e al racconto di sé, mentre l'ultima è la funzione di narrazione relazionale che, come dice il nome, mira alla costruzione di relazioni interpersonali. Il personal storytelling, ovviamente, si avvale di tutte e tre le funzioni, mentre il corporate storytelling si avvale della funzione di narrazione pubblica e relazionale⁶⁷.

Lo storytelling, comunque, ha l'obiettivo di generare memorabilità e garantire all'azienda di essere compresa, conosciuta e riconosciuta dal mercato. Inoltre, permette di mantenere una continuità in relazione all'identità che l'azienda stessa porta avanti, permettendo anche la comprensione e il trasferimento di informazioni che possono risultare complesse. Promuove l'instaurazione di relazioni che consentono di ingaggiare il consumatore anche a livello emozionale. Non ha nessuna correlazione con il semplice trasferimento di informazioni, né tantomeno si riduce ad una semplice aneddotta⁶⁸.

Al fine di raggiungere la memorabilità, nonché di stimolare curiosità nel consumatore, bisogna operare sia in una logica interna sia esterna. A questo proposito, il corporate storytelling si divide in corporate storytelling interno ed esterno, ambiti che non operano singolarmente, ma che si intrecciano al fine di raggiungere target diversi. Il corporate storytelling ha numerosi obiettivi, tra cui il lavorare sull'identità individuale e di gruppo per perseguire un determinato cambiamento, l'aumento della

⁶⁵ Greimas, A. J. (1974). *Del senso*, trad. it. a cura di S. Agosti, Milano, Bompiani.

⁶⁶ *Ibidem*

⁶⁷ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

⁶⁸ Fontana, A. (2016). *Storytelling d'impresa: La guida definitiva*. Hoepli Editore.

consapevolezza e dell'intenzione di acquisto relativa a prodotti e servizi di un determinato brand e la costruzione di un *brand character* che costituisca una cultura composta da valori solidi e fondati. L'external corporate storytelling è la narrazione proiettata verso il mercato, che ritrova il suo ambito di applicazione nel *brand value management*; l'internal corporate storytelling, invece, si serve degli strumenti narrativi al fine di motivare e coinvolgere il network aziendale e ha come ambito di applicazione il *change management* e l'*education management*⁶⁹.

Angelini, nel 2015, ha sviluppato un modello circolare a fini di *change management*, mediante l'utilizzo dello storytelling. Si riferisce al momento in cui le aziende devono misurarsi con il cambiamento che, nella maggior parte delle volte, risulta un processo complesso sia per i dipendenti sia per il top-management. Infatti, per sua natura l'essere umano è restio al cambiamento e ritrova difficoltà nell'affrontarlo e nel perseguirlo. Per questo motivo, lo storytelling interno, se eseguito con le giuste metodologie e strumenti, può aiutare le aziende a sviluppare una coesione e motivazione interna tale da affrontare anche cambiamenti di identità aziendale nella maniera più efficace possibile.

Questo modello consta di sei fasi in cui il top management comunica con il network aziendale per aggiornarlo, motivarlo e coinvolgerlo nel cambiamento, facendolo sentire parte del cambiamento stesso e delle decisioni aziendali.

Come si può vedere dal grafico sottostante, la prima fase è quella in cui si presenta l'urgenza di cambiamento e, di conseguenza, è necessario utilizzare lo storytelling interno per raccontare gli errori del passato e prendere atto delle debolezze del brand, attraverso una narrazione retrospettiva. Tutto ciò che non ha funzionato in passato deve essere comunicato al network aziendale sotto forma di opportunità per il futuro. A tal proposito, la seconda mossa da fare è il racconto della strategia e, successivamente il racconto della sfida e della posta in palio, in cui si spiega ai dipendenti la meta che si vuole raggiungere. Dopodiché, il racconto si sposta verso le competenze necessarie, in cui si verifica una sorta di "fase della competenza" nella sequenza narrativa di Greimas, nella quale bisogna reperire gli strumenti necessari per raggiungere l'obiettivo finale. Nella penultima fase, bisogna raccontare i successi piccoli e grandi: in questo caso, la rete aziendale sarà motivata dal fatto che un cambiamento iniziale è avvenuto e si sta proseguendo verso la meta finale. I dipendenti capiranno che la strategia attuata è funzionante e porta a dei risultati, i quali permetteranno di raggiungere l'obiettivo ultimo, ovvero il cambiamento di identità aziendale. È la fase finale, in cui il cambiamento è avvenuto sia nella cultura sia negli strumenti che l'azienda adotta⁷⁰.

⁶⁹ *Ibidem*

⁷⁰ Angelini, L. (2015). *Storytelling: il potere delle storie d'impresa: dal prodotto alla storytelling organization* (pp. 1-83). Angeli.

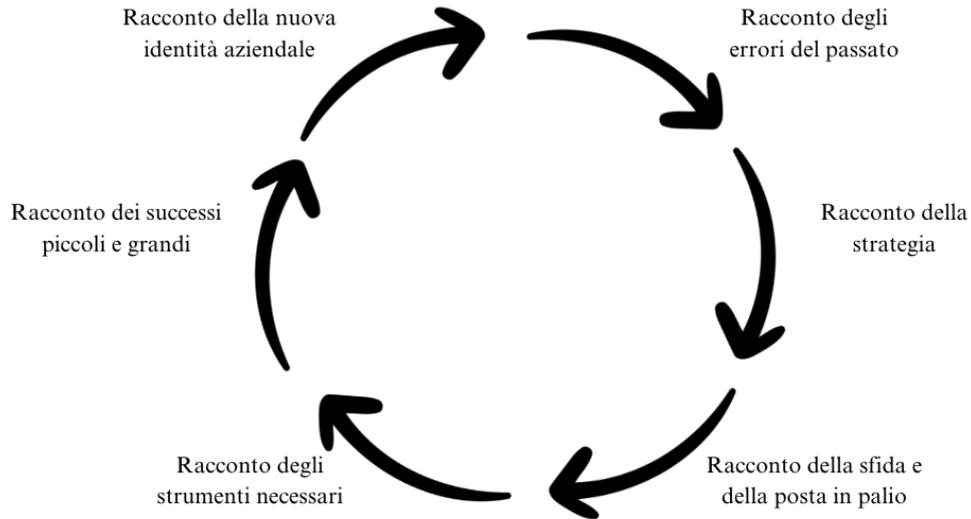


Figura 7: Rielaborazione modello circolare a fini di *change management* di Angelini⁷¹

Nell'ambito dell'external corporate storytelling, si trova il brand storytelling, soggetto ad un processo circolare teorizzato da numerosi studiosi. Sussiste, infatti, un intreccio continuo tra tre variabili fondamentali: la *real brand identity*, la *perceived brand image* e la *desired brand image*. Innanzitutto, la *brand identity* si può definire come ciò che l'azienda è dal punto di vista identitario nella doppia variante di identità inclusiva ed esclusiva; la *brand image*, invece, è ciò che i consumatori percepiscono dall'azienda e come la valutano in termini di comunicazione e di promozione. Quest'ultima, nel modello circolare, viene divisa in percepita e desiderata: l'immagine percepita si riferisce a ciò che i consumatori effettivamente assorbono in chiave di rappresentazione altrui o di autorappresentazione e ricade su quella desiderata, che corrisponde a come l'azienda desidererebbe essere effettivamente percepita dai consumatori, l'immagine percepita che l'azienda desidera di avere. Risulta un processo particolare anche dal punto di vista temporale: infatti è necessario che l'azienda mantenga sempre con sé il proprio *heritage* e la consapevolezza del presente, ma con una proiezione ben chiara e decisa verso il futuro. Come si può notare, il cerchio non si chiude, ma l'immagine desiderata ricade nuovamente sull'identità reale: questo processo avviene perché il brand cerca di consolidare e affinare le proprie specificità anche in base a ciò che desidera, migliorando e costruendo sempre l'identità reale. Naturalmente, l'obiettivo è quello di far coincidere l'identità e l'immagine; dunque, ciò che il brand è e come esso viene percepito all'esterno⁷².

⁷¹ *Ibidem*

⁷² Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

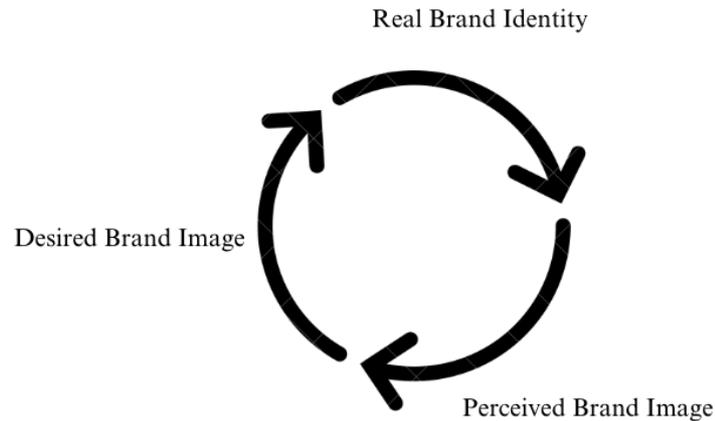


Figura 8: Rielaborazione grafico “Processo circolare del Brand storytelling”⁷³

Negli ultimi anni si sono sviluppate nuove forme di storytelling attraverso la convergenza tra i media e l’espansione attraverso più piattaforme. Per spiegare questo fenomeno, è necessario distinguere tra la crossmedialità e la transmedialità. Il primo approccio si riferisce a quando il contenuto viene adattato a diversi canali, al fine di amplificare il messaggio; la transmedialità, invece, fa riferimento al fatto che il contenuto non si definisce ex ante, ma ex post a mano a mano che fruisce di quel contenuto sulle varie piattaforme. Ha la capacità di raggiungere target diversi e consiste di narrazioni figlie che compongono e scompongono la narrazione madre in base al canale. Permette la realizzazione di una narrazione onnicomprensiva, che supera le logiche della multicanalità e dell’omnicanalità.

Jenkins ha definito questo approccio “*transmedia storytelling*”, il quale è “*un processo in cui gli elementi integrali di una finzione vengono dispersi sistematicamente su più canali di consegna allo scopo di creare un servizio unificato e un’esperienza di intrattenimento coordinato. Idealmente, ogni mezzo fa il suo proprio contributo unico allo svolgimento della storia*”⁷⁴. La definizione di TS, comunque, rimane aperta, essendo quest’ultima un approccio strategico alquanto nuovo; nonostante ciò, innanzitutto si può definire il prefisso “*trans*”, che dal latino si tradurrebbe “oltre, attraverso” e di conseguenza la parola “*transmedia*” si riferisce al trascendere una varietà di media⁷⁵. Questo è stato possibile ovviamente grazie al progresso tecnologico, che ha consentito lo sviluppo di numerose piattaforme diverse per intrattenere l’*audience*. Nonostante ciò, il transmedia storytelling è sempre esistito, anche nell’era pre-

⁷³ *Ibidem*

⁷⁴ Jenkins, H. (2010). Transmedia storytelling and entertainment: An annotated syllabus. *Continuum*, 24(6), 943-958.

⁷⁵ Gambarato, R. R. (2013). Transmedia project design: Theoretical and analytical considerations. *Baltic screen media review*, (1), 80-100.

digital: infatti, molte storie sono state interpretate da autori e artisti differenti attraverso l'utilizzo dei media esistenti al tempo.

Si tratta di una struttura narrativa che utilizza diversi linguaggi (visuali, verbali) e diversi media, che costruiscono l'universo narrativo transmediale. Non intacca solo la parte del linguaggio, visivo o testuale che sia, ma modifica proprio i processi sia di produzione sia di consumo. La semiotica assume un ruolo fondamentale sia nella comprensione sia nell'analisi del transmedia storytelling: infatti, come sostiene Umberto Eco, “ogni testo costruisce il proprio lettore”, dal punto di vista semiotico; esiste un lettore “implicito” e un lettore “empirico”, ovvero reale, e se quest'ultimo riconosce quello implicito, si stabilisce un accordo simile a un “contratto”. La semiotica consente di comprendere il fatto che i brand, mondi narrativi secondo gli studiosi di semiotica, sono degli strumenti utili a dare significato a dei discorsi che vengono poi comunicati ai propri consumatori: qui si verifica l'accordo menzionato precedentemente tra azienda e cliente di appartenere o meno al mondo del brand in questione⁷⁶. Il transmedia storytelling ha anche fatto sì che i consumatori si interessassero e pretendessero sempre più dalle esperienze onnicomprensive, passando da un atteggiamento passivo ai media ad uno partecipatorio: infatti, i consumatori al giorno d'oggi ricercano le informazioni per loro conto e co-creano i contenuti. Si sono verificati fenomeni secondo cui queste tipologie di storie portavano i consumatori a un processo di partecipazione tale da prendere parte anche ad attività “extra”, quali “cosplay” o giochi e questo ha fatto sì che la storia stessa si estendesse ulteriormente. Ovviamente, questo risulta anche in una conseguenza di maggiore interesse da parte dei consumatori: per natura, l'essere umano tende al conformismo sociale e, se una determinata storia viene diffusa attraverso il transmedia storytelling, il consumatore sarà più incline a diventare parte del fenomeno di discussione della storia in questione. Vi sono comunque vantaggi e svantaggi in questo approccio: sicuramente, il transmedia storytelling dipende da quanto l'*audience* partecipa e questo permette la creazione di diverse rappresentazioni della storia stessa⁷⁷. Il transmedia storytelling, infatti, ha la capacità di cambiare le prospettive del consumatore: vede eventi dal punto di vista di personaggi anche opposti o secondari⁷⁸.

Jenkins stabilisce anche sette principi al fine di effettuare dei contenuti transmediali, tra cui tre polarizzazioni e quattro fattori. La prima polarizzazione, *multiplicity vs. continuity*, riguarda la coerenza e incoerenza narrativa dato l'utilizzo di narrazioni ulteriori a quella madre; la seconda, *spreadability vs. drillability*, invece, fa riferimento alla diffondibilità di un determinato contenuto, quindi il potere di raggiungere diversi pubblici, e alla perforabilità, che riguarda la capacità di coinvolgere il consumatore andando nel profondo. La terza polarizzazione, *immersion vs. extractability*, consiste nell'abilità di far

⁷⁶ Scolari, C. A. (2009). Transmedia storytelling: Implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production.

⁷⁷ Schiller, M. (2018). Transmedia Storytelling. *Stories. Screen Narrative in the Digital Age*, 97-108.

⁷⁸ Jenkins, H. (2010). Transmedia storytelling and entertainment: An annotated syllabus. *Continuum*, 24(6), 943-958.

immergere il consumatore al punto da consentirgli di estrarre qualcosa dalla storia. Gli altri quattro fattori, invece, sono il *worldbuilding*, quindi la capacità di costruire dei mondi di significato con la storia, *seriality*, *subjectivity* e *performance*, che invece riguardano la *call to action*⁷⁹.

Come riferito ad inizio paragrafo, i brand si stanno gradualmente trasformando in *media company*, ed il frutto di questa trasformazione è sicuramente rappresentato dal Brand journalism, modello di giornalismo mediante il quale le aziende comunicano ai propri pubblici le loro attività e funzioni. Tutto questo ha come prima finalità quella di intrattenere l'*audience*, instaurando delle relazioni durature. Tra le funzioni del brand journalism, si trova innanzitutto quella di far conoscere il brand, coinvolgendo il consumatore all'interno dell'universo simbolico della marca. L'azienda, facendo ciò, riesce a diventare un'*opinion maker*, proponendo ai consumatori dei contenuti interessanti e rilevanti sia su tematiche che ruotano attorno alla marca sia su tematiche estremizzate fino all'intrattenimento leggero. Come obiettivo più pratico, inoltre, vi è la *customer service* e *customer care*, attraverso i blog o gli stessi social media. Il brand journalism mira a trattare tematiche inerenti al brand, alle sue iniziative sociali, al suo passato e alle sue proiezioni future.

Non ha assolutamente finalità di vendita, infatti l'obiettivo principale è informare il proprio pubblico attraverso delle modalità pull, quindi di attrazione del consumatore verso il brand.

Tutto ciò avviene attraverso l'utilizzo dei media proprietari, come il sito web, i canali social del brand, il brand magazine o il blog. Si può definire esattamente come una tipologia di giornalismo, come esistono il giornalismo sportivo, economico o politico, infatti il brand journalism utilizza le regole e le tecniche proprie di questa organizzazione formale attraverso cui si garantisce l'informazione. La comunicazione, per la maggior parte delle volte, è per il prodotto e il brand e non sul prodotto e sul brand.

Il brand journalist, quindi, non deve essere confuso con l'addetto stampa, il quale funge da intermediario tra il brand e i vari media, come tv, web e radio. Il brand journalist pubblica direttamente sui media proprietari dell'azienda e si occupa creazione di contenuti, della scrittura, nonché della diffusione e della gestione del traffico, operando in un'ottica di transmedialità⁸⁰.

2.2 La metodologia BVTJ (Brand Value Telling Journey)

Esistono una complessità teorica, una esterna e una interna che nel tempo hanno permesso il costante evolversi sia della definizione di marketing sia dei vari approcci al branding. La società è soggetta a numerosi cambiamenti cui deve necessariamente adattarsi, sviluppando flessibilità. Per quanto riguarda la complessità teorica, si intende il fatto che manca un modello accademico a cui i

⁷⁹ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

⁸⁰ *Ibidem*

manager possono far riferimento per le proprie azioni; la complessità interna riguarda l'inserimento quasi obbligato di figure professionali nuove, nonché di nuovi modelli organizzativi; e, infine, la complessità esterna si riferisce al fatto che ci si ritrova in un periodo storico in continua evoluzione⁸¹. Come sopraccitato, il marketing si sta evolvendo sempre di più e, di conseguenza, non esiste un'univoca definizione per esso. L'American Marketing Association lo definisce “*l'insieme delle attività, istituzioni e processi volti a creare, comunicare, presentare, scambiare offerte che contengono valore per acquirenti, clienti, partner e la società in generale*”⁸². La mancanza di una singola definizione genera delle evidenti difficoltà anche nella comprensione della sua funzione.

Questo avviene anche per il branding: l'AMA lo definisce come “*un nome, termine, design, simbolo o qualsiasi altro elemento che identifica beni o servizi di un venditore e li differenzia da quelli dei concorrenti*”⁸³. Il fatto che, anche qui, ci sia confusione sulla ricerca di un'unica definizione rende il concetto di Branding soggetto ad un'evoluzione, così da creare degli approcci nel tempo che gli forniscono una funzione sempre più centrale per le aziende.

Si passa da un approccio economico iniziale, in cui l'azienda si focalizza semplicemente sulla ricerca di un bisogno interno del consumatore, che risulta passivo, ad uno *identity*, in cui l'azienda ricerca la propria identità e la allinea al proprio interno per comunicarla in maniera *in-out* al consumatore. Dopodiché, il branding inizia ad antropomorfizzarsi con un approccio *personality*, nel quale si fa riferimento alle caratteristiche tipiche degli esseri umani, fino a passare ad un approccio relazionale, che permette di creare delle relazioni significative con i consumatori. Si evolve ulteriormente verso un approccio comunitario, in cui il brand risulta al centro di una interazione sociale in una *community* di consumatori con interessi simili, fino ad arrivare all'ultimo approccio, ovvero quello culturale, in cui il brand diventa contenitore di simboli con un'identità molto forte. È in questo ultimo approccio che il brand necessita di uno storytelling che riesca a tenerlo vivo.

Come detto in precedenza, il contesto esterno è in continua evoluzione sia per il progresso tecnologico e quindi la nascita di sempre nuovi punti di contatto tra azienda e consumatori, sia per l'evoluzione dei “momenti della verità” e dei processi decisionali.

Per quanto riguarda la prima motivazione, è evidente come i *touchpoints* siano fondamentali per i consumatori e, per l'appunto, garantiscano loro di crearsi una propria opinione e diventare soggetti sempre più consapevoli ed informati⁸⁴.

Per i momenti della verità, invece, a quelli tradizionali si aggiunge *l'Imaginary Moment of Truth*, ovvero quelle interazioni virtuali attraverso la sostituzione dell'interazione (BOT o IoT) con realtà aumentata e

⁸¹ *Ibidem*

⁸² <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

⁸³ <https://www.ama.org/topics/branding/>

⁸⁴ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

realtà virtuale. Questo momento garantisce delle esperienze che si sovrappongono o si sostituiscono completamente a quelle effettive, essendo la dimostrazione che non basta più proporre un prodotto superiore rispetto alla concorrenza, ma è necessario agire sull'attività di ricerca iniziale, aumentando gli stimoli che il marketing può fornire⁸⁵.

Infine, per quanto concerne i processi decisionali, è evidente come il classico *Brand funnel* non sia più efficace e quindi sia evidente il passaggio ad un modello circolare del CDJ che prevede quattro fasi principali e una concorrenza continua per far sì che i brand sopravvivano. Si parte con un *Initial Consideration Set* in cui i consumatori, grazie ad uno stimolo proveniente dal marketing o dai propri bisogni, prendono in considerazione un numero di brand che, nella fase successiva di *Active Evaluation*, entreranno e usciranno progressivamente fino al momento dell'acquisto. Successivamente, si trova il *Post-purchase Experience*, in cui i consumatori decidono se uscire dal processo decisionale o se continuare fidelizzandosi, entrando nel cosiddetto *loyalty loop*.

In questo contesto così frammentato, la capacità dello storytelling di connettere emozionalmente brand e consumatore diventa un elemento centrale del marketing mix, il quale necessita di essere inserito all'interno di un framework univoco che può essere utile ai manager per rafforzare il proprio processo di creazione di valore e mantenimento di esso nel tempo: il Brand-Value-Telling-Journey.

Questo modello, sviluppato da F. Giorgino e M. F. Mazzù nel loro libro *BrandTelling*, mira a osservare come si evolve il brand nel processo decisionale. Il Brand, innanzitutto, viene definito come “*un'immagine di un prodotto o servizio profondamente ancorata nella mente del consumatore e differenziata rispetto ai competitor, costituita da un'identità e da un set di associazioni*”⁸⁶. Evidente il richiamo alla Customer-Based Brand Equity di Keller, che viene definita come “*l'effetto differenziale della conoscenza del brand sulla risposta del consumatore al marketing del Brand*”, costituita dall'*awareness*, conoscenza del brand, e da un'immagine che deriva da varie associazioni⁸⁷.

Il framework teorizzato consiste di cinque fasi:

- **Identificazione del valore:** si parte innanzitutto dal definire il mercato di riferimento e quindi le forze esterne del macroambiente per capire la sua estensione e concepire quali saranno le opportunità e di che calibro sarà la pressione competitiva. È necessario l'utilizzo di uno storytelling sia esterno per attrarre i consumatori al brand, sia interno per accertarsi una continuità all'interno dell'organizzazione. Dopodiché, si prosegue con una segmentazione, per identificare quei gruppi di consumatori che risultano omogenei tra loro perché accomunati da determinate

⁸⁵ <https://open.luiss.it/2019/03/27/brandtelling-quando-il-marketing-diventa-narrazione/>

⁸⁶ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

⁸⁷ Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands.

caratteristiche, per finire poi con il targeting al fine di selezionare i segmenti su cui andare ad investire. La novità del BVTJ consiste proprio nell'inserimento delle *buyer personas*, ovvero degli archetipi rappresentanti dei clienti reali, come se fossero antropomorfizzati, per capire effettivamente la mentalità dei consumatori.

- Creazione del valore: questa fase è la più corposa ed è composta da una triade di creazione del valore, posizionamento-identità-prodotto aumentato, e da altri due fattori, l'architettura del portafoglio prodotti e dalla scelta della *content strategy* oltre che dall'approccio allo storytelling. Iniziando dal posizionamento, si sviluppa il *positioning statement*, quindi: stabilito il target nella fase precedente, si fa una promessa al consumatore (il benefit) e si stabilisce la motivazione che fornisce una credibilità al beneficio indicato, la *reason to believe*. In seguito, si svilupperà la *brand personality*, che legittima la creazione di una vera e propria interazione e relazione tra il brand e il consumatore. I consumatori riescono ad interagire con il brand come se fossero degli esseri umani, se il brand si antropomorfizza e assume sembianze umane, come abbiamo già evidenziato. In questo caso, possiamo vedere sia casi di *brand love* sia casi di *brand hate*, che l'azienda deve saper gestire in base alla situazione che si verifica. La personalità comprende sia l'identità del brand, sia il *character* e il *tone of voice*. Successivamente, la triade di creazione del valore prosegue con l'identità, ma anche con l'immagine del brand. Concetti simili, ma visti da due prospettive differenti, in quanto l'identità è ciò che il brand vuole essere agli occhi dei consumatori, mentre l'immagine è come il consumatore percepisce il brand, e si compone quindi di associazioni che comprendono attributi e benefici. Infine, il terzo elemento è il prodotto aumentato, che si definisce come prodotto-servizio-esperienza-relazione. Lo storytelling qui si basa sulla focalizzazione dell'esperienza che viene poi raccontata fuori dall'azienda. Terminato il processo di triade di creazione del valore, è il momento di scegliere l'architettura di portafoglio, determinandone la lunghezza, ampiezza e profondità, per coprire in maniera ottimale il mercato selezionato all'interno della fase di identificazione del valore.
- Definizione ed estrazione del valore: questa fase si riferisce alle politiche di prezzo messe in atto dall'azienda stessa, definendo il metodo da utilizzare. Solitamente, molto più coerente alla logica del BVTJ è il ragionamento sul valore percepito, secondo cui si parte dalla percezione del consumatore, si stabilisce il prezzo e si sviluppa il prodotto, tenendo conto ovviamente dei costi di produzione.
- Rendere il valore disponibile ed ingaggiare il cliente: è una fase molto importante, in quanto si va a rendere disponibile al cliente tutto ciò che è stato progettato nelle fasi precedenti. Si tratta della gestione dei canali di vendita, analizzando i bisogni dei clienti. È fondamentale tener conto del fatto che i consumatori prediligono l'omnicanalità, e quindi la creazione di un'esperienza di acquisto che comprenda online e offline integrati come se fossero un *unicum*. Inoltre, per quanto

concerne la comunicazione, bisogna ragionare secondo una logica di IMC (*Integrated Marketing Communication*), che mette al centro il cliente e il suo punto di vista e mira ad informarlo ed ingaggiarlo.

- Monitorare, gestire e rigenerare valore: l'ultima fase è fondamentale per raggiungere gli obiettivi prefissati, analizzando la performance e avviando delle azioni correttive in caso di *underperformance*. È la fase in cui si monitora il *loyalty loop*.

Il collante tra tutte le fasi del Brand-Value-Telling-Journey è proprio lo storytelling: interno, per garantire una continuità nell'organizzazione, ed esterno per gestire, ottimizzare e attrarre nuove interazioni con consumatori reali e potenziali.⁸⁸

Gli elementi trattati vengono raggruppati in un framework che offre un supporto metodologico al marketing manager, attraverso cinque fasi e un continuo meccanismo di feedback.

La prima fase è *BrandTelling Assessment*: in questa fase bisogna capire da che situazione il brand parte, il BVTJ e la capacità di storytelling. Si basa su quattro parametri utili a comprendere la performance del brand:

1. *Identity*: comprendere chiaramente cosa il brand vuole essere e quegli elementi che permettono la riconoscibilità del brand stesso, punti di forza e debolezza relativi alla *brand image*;
2. *Authenticity*: se il brand risulta o meno sincero agli occhi dei consumatori relativamente a cosa ha fatto in passato. Si tratta dell'energia potenziale, che può aumentare grazie agli elementi oggettivi di prodotto;
3. *Heritage*: riguarda la storia del brand e se quest'ultima è in grado di essere mostrata con trasparenza ai consumatori. Si basa sui *track record*, ovvero sulle performance passate dell'azienda, la longevità, i valori fondanti, l'uso delle storie per costruire l'identità e il simbolismo;
4. *Legacy di comunicazione e touchpoints*: come lo storytelling viene dispiegato lungo i punti di contatto con il consumatore, quali mezzi vengono utilizzati e come l'azienda comunica i propri valori per ingaggiare il consumatore.

Il Brandtelling risulta utile sia in fase di startup, sia in fase di maturità, grazie al suo essere flessibile, caratteristica cruciale nel passaggio da *narrability* a *tellability* a *storytelling*. Uno strumento utile per rinforzare la *brand equity* e creare valore economico mediante la narrazione è

⁸⁸ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

il Quoziente di Brandtelling. È necessario porre per ognuno dei quattro parametri analizzati una serie di domande, ad esempio:

- *Identity del brand*: se l'azienda ha uno *statement* chiaro sulla *brand identity*, conosce il potenziale narrativo del suo brand e se ha avviato un piano di attivazione dei fattori abilitanti lo storytelling;
- *Authenticity*: se i consumatori ritengono che il brand sia autentico, il brand fa ciò che promette;
- *Heritage*: se la storia del brand è chiara e valorizzabile, lo storytelling passato è ben riconoscibile, e se l'azienda riconosce quali sono le “*top stories*” per raccontarsi;
- *Legacy di comunicazione e touchpoints*: se l'azienda utilizza tutti i punti di contatto, se ognuno di essi ha un ruolo chiaro e se l'azienda ha luoghi emblematici ed evocativi.

Successivamente, si passa alla comprensione dell'impatto del contesto esterno. Bisogna comprendere le opportunità, analizzando il *fit* del brand internamente ed esternamente all'azienda. Dal punto di vista interno dell'azienda si possono verificare delle crisi reputazionali, che spingono al cambiamento e in questo caso il brandtelling va rafforzato e adattato. Altro esempio è la pressione del top management per raggiungere determinati obiettivi, che spinge a ricercare delle strategie non ancora utilizzate e adottate. Se invece avviene un cambio di *leadership*, è necessario rivedere tutto lo storytelling.

Per quanto riguarda le spinte esterne, si fa riferimento ai cambiamenti nel contesto sociale, tecnologico o economico. Dal punto di vista sociale, bisogna rivalutare cosa vuol dire per i consumatori essere una buona azienda in quel contesto; nella situazione di avanzamento tecnologico, invece, bisogna ripensare ai prodotti e alle loro funzionalità per ingaggiare i consumatori. Se altrimenti a mutare è il sistema competitivo, si può ragionare in un'ottica di *industry convergence*.

Il terzo passo del framework riguarda le strategie di BrandTelling, che si stabiliscono attraverso l'analisi dello storytelling attuale dell'azienda e attraverso la continuità o discontinuità con il contesto esterno. Si possono individuare quattro macro-strategie:

- *BrandTelling bridge*: l'azienda ha uno storytelling chiaro, distintivo e forte, ma è in discontinuità con il contesto esterno. L'azienda ha un'ottima riconoscibilità grazie allo storytelling, quindi può utilizzarlo a proprio vantaggio mentre si concentra su un prodotto o servizio. La via da percorrere risulta il disallineamento con il contesto esterno, sempre facendo leva sull'*heritage* passata e sistema di BrandTelling.
- *Strength-based*: l'azienda può contare su uno storytelling chiaro, forte e distintivo, sia su un ottimo allineamento con il contesto di riferimento; per questo motivo, la scelta dominante consiste nel creare un vantaggio competitivo rispetto ai competitor, operando in allineamento con il contesto attraverso i propri prodotti e tenendo il giusto *tone of voice*.

- *Fast Recovery*: l'azienda non predispone di uno storytelling forte, ma ha un'ottima abilità di allineamento con i cambiamenti del contesto esterno. Per questo motivo, deve disallinearsi dallo storytelling passato, ripartendo dalla *narrability*, sfruttando le proprie capacità di allineamento a livello di prodotti.
- *Make it or break it*: è la situazione peggiore in cui un'azienda può trovarsi, per il fatto che deve disallinearsi dallo storytelling passato, ripercorrendo la sequenza a partire dalla *narrability* e, inoltre, non ha le risorse necessarie o la capacità di mantenersi allineata al contesto di riferimento. Per questo motivo, è necessario attivare uno storytelling efficace, caratterizzato da un *tone of voice* molto forte.

Individuata la strategia, è necessario dispiegarla lungo le fasi del Brand-Value-Telling-Journey:

- *BrandTelling bridge*: nella fase di identificazione del valore è necessario difendersi da eventuali attacchi esterni con un prodotto sostitutivo in allineamento al contesto esterno. Nella fase successiva, invece, è indispensabile il rafforzamento della *brand identity*, andando anche a coprire alcuni segmenti attraverso un'innovazione di prodotto incrementale, così da colpire anche quei target non ancora sensibili al cambiamento che il mercato sta subendo. Nella fase di definizione ed estrazione del valore, bisogna sempre adattare i livelli di *pricing* e, successivamente, nella fase di rendere il valore disponibile, bisogna ingaggiare i clienti poco sensibili al cambiamento. Come fase finale, è necessario un sistema di monitoraggio che controlli le discontinuità con il contesto.
- *Strength-based*: data l'ottima situazione in cui l'azienda si trova, si può pensare ad un'estensione del mercato di riferimento o al raggiungimento di nuovi target. Nella fase di creazione del valore, si può ampliare il portafoglio con prodotti in linea con i cambiamenti nel contesto esterno. Dopodiché, è di fondamentale importanza il rafforzamento del vantaggio competitivo, andando ad operare sulla *brand identity*. Nella fase di definizione ed estrazione del valore, bisogna adattare i parametri di *pricing*, continuando nella fase successiva di resa del valore disponibile ad ottimizzare i punti di contatto e testandone di nuovi. Si opera sempre in una logica di miglioramento della pervasività dello storytelling esistente, per ingaggiare gli eventuali nuovi target che si vogliono colpire. Infine, si può ragionare su un sistema di monitoraggio, cui vengono aggiunti i parametri di brandtelling.
- *Fast recovery*: nella fase di identificazione del valore, il marketing manager deve valutare un eventuale cambio di mercato. Nella creazione del valore, invece, è necessario rivedere la triade posizionamento-identità-prodotto, mentre si aggiornano i prodotti per evidenziare la discontinuità con il passato. Per quanto riguarda la fase di definizione e estrazione del valore, bisogna rivedere il *pricing* sui nuovi prodotti, mentre sul rendere disponibile il valore, è

necessaria una modifica nei punti di contatto, mantenendo come punto di forza quegli elementi che non sono stati intaccati dall'eventuale crisi. Come fase finale, il sistema di monitoraggio è fondamentale per la valutazione dei risultati.

- *Make it or break it*: essendo una fase critica, nella fase di identificazione del valore l'azienda deve razionalizzare il target. Nella fase successiva, invece, dovrà rivedere la triade di posizionamento-identità-prodotto, alleggerendo il portafoglio prodotti. Il sistema di *pricing* va rivisto, come anche i punti di contatto, data la scarsa capacità finanziaria. Bisogna comprendere quali nuove modalità di engagement possano risultare efficaci con i consumatori, rafforzando i pochi valori positivi in possesso dell'azienda. Come fase finale, è importante il sistema di monitoraggio, che eviti ulteriori crisi della reputazione.

Resa operativa la strategia lungo il BVTJ, l'ultima fase del framework proposto è il monitoraggio dei risultati ottenuti per cercare di migliorare il Quoziente di BrandTelling, al fine di ripetere il processo con i miglioramenti effettuati⁸⁹.

3. Il Brand Activism

3.1 L'evoluzione del concetto di "purpose"

Fino a pochi anni fa la *Corporate Social Responsibility* era una pratica comune tra quelle aziende che avevano l'obiettivo di mostrare il proprio impegno sociale attraverso manager che si occupavano esclusivamente della redazione del bilancio di sostenibilità e dell'adesione ad attività esterne all'azienda. Dopodiché, il marketing ha iniziato ad interessarsi alla tematica e ha ritrovato in ciò una soluzione per colpire un target molto difficile da raggiungere: i Millennial⁹⁰. Questi ultimi rappresentano la generazione cresciuta insieme al processo di democratizzazione di Internet e, di conseguenza, sono una generazione più informata, ma al tempo stesso esigente. Infatti, sono particolarmente attenti al proprio stile di vita e all'impatto che le aziende possono generare su di loro e sulla comunità, tanto da venir chiamati la generazione del "noi". A tal proposito si informano sulle politiche portate avanti dalle aziende e sulla provenienza dei prodotti che acquistano. Infatti, pongono particolare attenzione all'impatto ambientale dei prodotti nonché all'impegno sociale che l'azienda porta avanti⁹¹.

La tematica della responsabilità sociale di impresa ha radici molto antiche, risalenti al periodo della rivoluzione industriale. Infatti, già prima del 1950 compariva l'interesse per i dipendenti e la

⁸⁹ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

⁹⁰ Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. HOEPLI EDITORE.

⁹¹ <https://www.nielsen.com/it/insights/2016/the-millennials-and-companies-how-to-win-them-over/>

divisione del concetto di filantropia tra individuale ed aziendale. Intorno al 1930, il “periodo aziendale”, le imprese iniziavano ad essere viste come istituzioni e mostravano il loro impegno sociale e politico mostrandosi come delle aziende “anti-comuniste”. Gli anni ‘50 vengono definiti come l’era filantropica, periodo in cui numerosissime aziende iniziarono a fare beneficenza; dal ‘68 in poi, inoltre, si iniziarono a diffondere in quanto tematiche di interesse la discriminazione razziale e i problemi di inquinamento. Il decennio successivo venne definito l’era della “*responsiveness*”, ed è proprio in questo periodo che le aziende iniziarono a riferirsi alle problematiche di responsabilità sociale di impresa, analizzando l’etica aziendale e divulgando performance sociali⁹².

Comunque, è necessario precisare che in questi anni ci si riferisce più ad una responsabilità sociale, che ad una responsabilità sociale di impresa, come si può vedere dalla pubblicazione di Bowen, che parla di responsabilità sociale, definendola come “*l’obbligo del businessman di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni o seguire quelle linee di azione che sono auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società*”⁹³.

La responsabilità sociale continuò ad evolversi fino ad un’accezione più vicina a quella d’impresa con il lavoro di Johnson, che riporta la seguente definizione: “*Un’azienda socialmente responsabile è quella il cui staff dirigenziale bilancia una molteplicità di interessi. Invece di lottare solo per maggiori profitti per i suoi azionisti, un’impresa responsabile rende anche conto dei dipendenti, dei fornitori, dei concessionari, delle comunità locali e della nazione*”⁹⁴.

Negli anni ‘70, dunque, iniziano a prendere piede concetti come la *social responsiveness*, la performance sociale dell’impresa e la CSR, fino a quando, all’alba degli anni ‘80, Carroll riporta la seguente definizione: “*La responsabilità sociale delle imprese comprende gli aspetti economici, legali, etici e le discrezionali aspettative che la società ha delle organizzazioni in un dato momento*”⁹⁵, in cui si evidenziano i tre domini economico, legale ed etico.

Negli anni ‘80, rimane l’interesse nei confronti della CSR e infatti si sviluppano nuove e più arricchite definizioni di essa e questo continua fino agli anni ‘90, quando numerose aziende riescono a crescere anche grazie al fatto di aver deciso di abbracciare le pratiche della CSR. Nonostante ciò, Carroll afferma che il concetto della CSR rimane un concetto innovativo, prodotto del ventesimo secolo.⁹⁶

Da alcune ricerche è emerso che, nel 2015, l’80% delle aziende che avevano più di 80 dipendenti investiva oltre 120 milioni di euro su progetti sostenibili a livello ambientale, culturale e sociale: questa cifra risulta raddoppiata rispetto a pochi anni prima. I top manager, infatti, hanno iniziato a comprendere

⁹² Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices.

⁹³ Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

⁹⁴ Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: framework and issues*: Wadsworth Pub. Co Belmont, Calif.

⁹⁵ Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices.

⁹⁶ *Ibidem*

l'enorme impatto che l'impegno sostenibile potesse portare alle loro aziende, a maggior ragione se utilizzato per affermare il proprio vantaggio competitivo anche agli occhi di consumatori sempre più informati e, di conseguenza, esigenti⁹⁷.

Poco dopo il 2015, è nata una direttiva europea secondo cui le aziende con più di 500 dipendenti dovessero pubblicare un reporting non-finanziario, sul quale venissero indicate le azioni perseguite a livello sociale e ambientale⁹⁸. L'impegno sociale, dunque, non si ritrova più semplicemente nelle "buone intenzioni" che le aziende *una tantum* potevano avere, ma si trattava di operare per il benessere di una comunità sempre più consapevole. Anche la Generazione Z ha facilitato questo processo: infatti, secondo il Rapporto 2022 Edelman Trust Barometer, dal 2020 il comportamento dei consumatori è stato molto influenzato da tematiche rilevanti a livello globale come il Covid-19, il cambiamento climatico e la disuguaglianza. Secondo questo studio, la Generazione Z è quella più attenta alle tematiche sociali: il 70% comunica di essere coinvolto in cause sociali o politiche e il 56% dichiara di preoccuparsi su temi relativi alla sicurezza, alla salute e all'economia. Il 73% della GenZ dichiara infine di premiare o boicottare un brand a seconda dei valori che esso porta avanti⁹⁹.

Come conseguenza, nasce una vera e propria sfida per i marketer, i quali devono basarsi sull'azione, sul prendere posizione sulle tematiche più rilevanti a livello globale.

Sempre secondo l'Edelman Trust Barometer, quasi due terzi dei consumatori hanno riferito di essere condizionati al momento dell'acquisto dal comportamento sociale dei brand. Il 2018 risulta un anno di particolare importanza: Nike decide di fare una scelta importante, ovvero di inserire Colin Kaepernick, il quarterback della squadra di football di San Francisco che si è inginocchiato per protestare contro la violazione dei diritti delle minoranze etniche durante l'inno nazionale, come testimonial del proprio *claim* "Just Do It". Il gesto dell'atleta è stato malvisto dalla politica, tanto che non ebbe più ingaggi¹⁰⁰.

Come è evidente dall'esempio sopradescritto, il purpose sta subendo un'evoluzione. Innanzitutto, il purpose corrisponde al perché dell'azienda, alla sua essenza, al motivo per cui esiste. Non ci si ferma, però, al mero purpose economico, o perlomeno in questi anni di completa evoluzione del marketing non è più possibile. L'obiettivo primario del raggiungimento del massimo profitto non è più abbastanza, serve pensare all'impatto che l'azienda ha sulla comunità in cui opera a seconda delle azioni che decide di perseguire per generare valore di lungo periodo per i suoi stakeholder¹⁰¹. Questo risulta molto efficace in termini di espansione e di tassi di crescita: secondo uno studio dell'Harvard Business Review, infatti,

⁹⁷ Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. HOEPLI EDITORE.

⁹⁸ https://famiglia.governo.it/media/2087/deliverables-welfare-aziendale_approcci-e-strumenti_final_ita.pdf

⁹⁹ <https://www.dailyonline.it/it/2022/edelman-trust-barometer-special-report-gen-z-pronta-guidare-scelte-dei-brand-della-societa>

¹⁰⁰ <https://www.ilsole24ore.com/art/nike-nuovo-testimonial-e-kaepernick-l-atleta-piu-odiato-trump-AEltXjF>

¹⁰¹ <https://www.digital4.biz/executive/purpose-cosa-e-lo-scopo-aziendale-e-come-valorizzarlo/>

le aziende con un purpose chiaro e consolidato ottengono tassi di crescita maggiori rispetto alle aziende che non lo avevano, riuscendo a registrare anche un'esperienza positiva per i dipendenti stessi¹⁰².

Non basta effettuare delle semplici campagne di marketing, ma è necessario occuparsi di tematiche che arrivano dalla società comunicando con tutte le funzioni aziendali, comprese la CSR e le risorse umane. Il purpose deve essere caratterizzato da rilevanza e pertinenza nei contenuti, perché la società non accetta più l'incoerenza nelle azioni delle aziende; inoltre, la pratica di manipolare il pubblico attraverso il marketing non ha più efficacia, ma servono delle azioni che abbiano un impatto positivo sulla società e che siano in grado di migliorarla. Come sostiene Paolo Iabichino, direttore creativo e fondatore dell'Osservatorio Civic Brands, *“il purpose diventa piano strategico e operativo per agire sulla società”*¹⁰³.

Il purpose ha subito questo cambiamento proprio perché il mondo sta vivendo un periodo di crisi di fiducia e di corruzione, che ha portato a modifiche sostanziali in questo ambito. Si hanno forti aspettative nei confronti delle aziende e di converso sempre meno nei confronti delle istituzioni: ci si aspetta che siano i CEO a porsi come leader per la lotta verso il cambiamento (l'85% degli intervistati ritiene necessario che i CEO si pongano al centro del dibattito su tematiche quali l'occupazione, il riscaldamento globale, la corruzione, l'istruzione o l'immigrazione). Anche i media vengono ritenuti responsabili: le piattaforme social vengono ritenute poco affidabili, anche per il fatto che molti consumatori non riescono ad identificare la verità (il 63% degli intervistati ritiene di non essere in grado di distinguere le informazioni false da quelle provenienti da un giornalismo affidabile e se la provenienza dell'informazione è affidabile o meno). L'indagine Edelman dimostra la mancanza di fiducia nei confronti di Stato, ONG e media. Questo sta avvenendo a causa dello scarso impegno che le istituzioni ripongono in tematiche sensibili, ma di enorme importanza a livello globale, come ad esempio l'emergenza climatica, le discriminazioni razziali e la disparità di reddito. Il mondo si trova in una fase di “miopia morale”, in cui le aziende sono semplicemente interessate alla ricerca di profitto ed intraprendono azioni negative a scapito della comunità in cui operano.

Tutto ciò, ovviamente, va a favore della reputazione aziendale, se le imprese sono in grado di utilizzarlo a proprio vantaggio. La reputazione sta diventando un fattore così importante da riuscire a spostare i mercati e guidare i comportamenti umani. Si sta affermando l'economia reputazionale, infatti *“la reputazione è la valuta da cui tutto il resto dipende”*¹⁰⁴.

Dagli anni '70 ad oggi ci si ritrova in un sistema corrotto che ha causato la crisi di fiducia. Questo sistema si basa principalmente su quattro tendenze: incapacità di distinzione tra fatti ed opinioni, disaccordo sui fatti, maggiore attenzione verso le esperienze personali e calo della fiducia nei confronti

¹⁰² Harvard Business Review (2016). *The Business Case for Purpose*.

¹⁰³ Kotler, P., Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. HOEPLI EDITORE.

¹⁰⁴ *Ibidem*

dei media. Tutto ciò è stato causato dalla polarizzazione politica ed economica, dall'evoluzione dei sistemi di informazione che hanno reso possibile una copertura informatica senza freni e anche da tutti i *bias* cognitivi che si verificano nell'uomo, in base ai quali le persone ricercano quelle informazioni che sono più in linea con ciò di cui sono già convinti, causando una totale disinformazione e deviazione dalla verità. Secondo Kotler e Sarkar, infatti, è presente un volano della corruzione: partendo dalle donazioni per influenzare i politici, si arriva all'elezione dei politici corrotti, i quali approvano leggi a favore di chi ha effettuato le donazioni, andando così a fare l'interesse privato a scapito della spesa che dovrebbe essere diretta al bene comune, perché i fondi pubblici vanno nel privato¹⁰⁵.

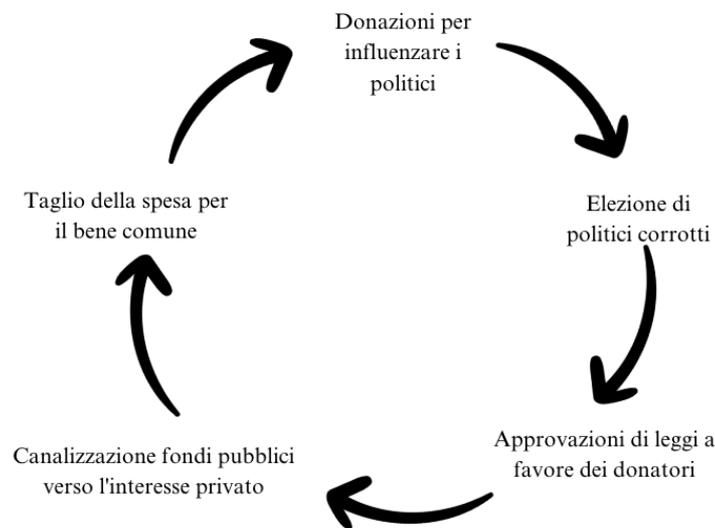


Figura 9: Rielaborazione grafico “Il Volano della Corruzione”¹⁰⁶

La responsabilità sociale d'impresa dunque non basta più, serve una narrazione e un'azione che miri al benessere della società nella sua interezza, il cosiddetto bene comune: questo è possibile grazie al *Brand Activism*.

3.2 Dal purpose all'azione

Il Brand Activism deriva dall'evoluzione della responsabilità sociale di impresa, ma va oltre. Kotler e Sarkar, nel loro libro “Brand Activism: Dal Purpose all'Azione”, la definiscono come “*la volontà chiaramente esplicitata di partecipare a cause in ambito sociale oltre che di assumersi precise responsabilità in merito al raggiungimento di quello che viene considerato bene comune*”. Con questa

¹⁰⁵ *Ibidem*

¹⁰⁶ *Ibidem*

definizione si intende innanzitutto l'importanza della comunicazione delle azioni che l'impresa intende perseguire (volontà chiaramente esplicitata); inoltre, si parla di "partecipazione", il che significa che l'azienda non è la sola ad effettuare determinate azioni, facendo parte di un ecosistema di attori, con cui partecipa a cause che vengono ritenute rilevanti dall'opinione pubblica. Proseguendo con la spiegazione della definizione, si può vedere come si parli di assunzione di responsabilità che determina una conseguenza sugli altri e, di conseguenza, fa riferimento all'impatto che essa ha sulla comunità di riferimento. Inoltre, si parla di "bene comune" che, secondo Wikipedia, è "ciò che è condiviso e giovevole per tutti o per la maggior parte dei membri di una determinata comunità".

Sono tre nello specifico gli obiettivi: innanzitutto il bene comune, come accennato sopra, dunque il rispetto di principi etici e l'interesse verso la collettività; inoltre, la generazione di fiducia dei consumatori nei confronti dell'azienda, fattore fondamentale, ed infine la *brand reputation*, che si costruisce anche con il content marketing e rappresenta la dimensione intangibile dell'azienda, mentre il tangibile è il profitto.

Esistono due tipi di Brand Activism: progressivo e regressivo. Per quanto riguarda il primo, esso fa riferimento a quelle aziende che hanno un purpose solido, esplicito e dichiarato, nonché capace di tradursi in realtà: si parla delle imprese che hanno intenzione di perseguire il bene comune. Quello regressivo, invece, riguarda quelle aziende che perseguono politiche a danno del bene comune, magari mentendo sulla qualità o sulle caratteristiche effettive dei prodotti che vendono o che impattano negativamente sulla società. Queste due tipologie di Brand Activism si tramutano poi in *Brand Shaming* e *Brand Evangelism*.

Il *Brand Shaming* riguarda l'attivismo regressivo e avviene quando sussiste un calo della reputazione dell'azienda in questione dato dall'incongruenza tra ciò che l'azienda fa ed i valori morali dei consumatori. Il *Brand Evangelism*, invece, si riferisce all'attivismo progressivo e quindi alla situazione in cui il marchio ha la volontà di effettuare ed effettua azioni volte a risolvere un determinato problema di interesse comune e, di conseguenza, il pubblico destinatario promuove un passaparola positivo a riguardo.

Ha diverse aree di applicazione, che contengono al loro interno le maggiori problematiche a livello globale:

- Attivismo politico: si intende un'azienda attiva dal punto di vista delle politiche pubbliche, quindi in grado di condizionare la politica in quanto *politic*, ovvero gli attori nel sistema politico, per generare un cambiamento della *policy*, agire deliberativo della politica. Alcuni esempi possono essere il lobbismo o il diritto di voto;

- Attivismo sociale: un'azienda che si preoccupa ed effettua azioni per contrastare la disuguaglianza (di genere, etnia, LGBT), oppure questioni sociali come l'istruzione, la privacy e la sanità;
- Attivismo economico: si occupa delle politiche che incidono sulle aziende, come politiche retributive, le tasse e la disparità di reddito;
- Attivismo di business: questa tipologia di attivismo riguarda tutto ciò che ha a che fare con l'organizzazione aziendale, quindi la retribuzione degli amministratori delegati e dei dipendenti, le relazioni sindacali;
- Attivismo ambientale: riguarda le leggi in materia di tutela dell'ambiente, inquinamento dell'aria e dell'acqua e le emissioni;
- Attivismo legale: riguarda quelle leggi che influiscono sulla società, come le tasse e la cittadinanza.

Si potrebbe pensare che l'azienda debba occuparsi semplicemente di quelle tematiche che sono in linea con l'azienda stessa, ma in realtà non è così. Bisogna procedere con un'analisi *out-in*, quindi dall'esterno verso l'interno, e capire cosa vuole non solo il mercato ma anche la società in generale, quali sono le tematiche di maggior rilevanza attuale e prendere posizione a riguardo, effettuando azioni con risultati tangibili relativamente all'impatto che esse hanno sul bene comune.

A questo proposito, Kotler e Sarkar coniano il termine "I Malefici Sette", per indicare quelle problematiche di interesse globale e di difficile risoluzione, di cui le aziende devono occuparsi poiché la società si aspetta che queste ultime si impegnino a riguardo:

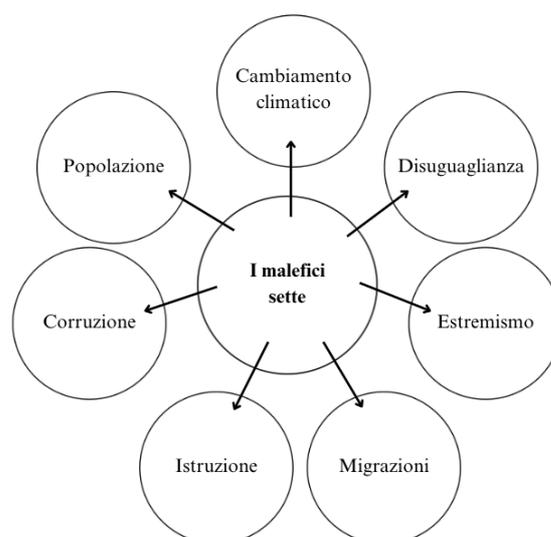


Figura 10: Rielaborazione grafico "I Malefici Sette" dal libro "Brand Activism: Dal Purpose all'Azione", Kotler e Sarkar¹⁰⁷

¹⁰⁷ Kotler, P., Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. HOEPLI EDITORE.

- Cambiamento climatico: la crisi a livello globale relativa a degrado dell’ecosistema, estinzione della specie e fenomeni meteorologici che danneggiano il pianeta;
- Disuguaglianza: disuguaglianza economica, sociale, di genere, LGBT ecc.;
- Estremismo: la creazione di gruppi d’odio che generano terrorismo;
- Migrazioni: la problematica dei migranti e dei richiedenti asilo, che provengono dagli Stati poveri e sottosviluppati;
- Istruzione: l’apprendimento di competenze e dell’abilità di riuscire a rientrare nella forza lavoro;
- Corruzione: corruzione da parte di chi detiene il potere o di chi influenza i governi;
- Popolazione: l’aumento della popolazione ha fatto sì che crescessero anche i conflitti per beni primari come acqua ed energia; per questo motivo è necessario tener conto della *carrying capacity*: totale della popolazione che può abitare in un luogo evitando il degrado dell’ambiente.¹⁰⁸

La causa portata avanti dall’azienda deve risultare in linea e coerente con i valori dell’azienda stessa, con la sua *mission* e la sua *vision*. Se questo avviene, risulta spontanea poi la differenza con pratiche come il *green washing*, che consiste in “*una strategia di comunicazione o di marketing perseguita da aziende, istituzioni, enti che presentano come ecosostenibili le proprie attività, cercando di occultarne l’impatto ambientale negativo*”¹⁰⁹.

È importante, dunque, che le aziende che intendono intraprendere la strada del Brand Activism siano in grado di rendere concrete le proprie azioni e, quindi, traducibili in realtà. Devono rientrare nella propria strategia di lungo termine e nei loro modelli di business. Inoltre, non basta solo essere trasparenti relativamente alle proprie pratiche, ma è necessario che le aziende risultino autentiche e sincere anche nei propri punti di debolezza e in momenti di crisi, praticando il linguaggio della verità. Devono riuscire a generare una coesione tra stakeholder interni ed esterni, per garantire la creazione di una vera e propria community che condivida gli stessi valori e principi etici, così da ottenere un allineamento totale dell’azienda alle cause che essa vuole portare avanti.

Il Brand deve avere l’abilità di selezionare quelle tematiche che accomunino tutto l’universo aziendale e che rispecchino il proprio purpose, la propria ragion d’essere. Questo perché è sempre più comune il fenomeno del *woke-washing*, “*quando i brand sfruttano grandi temi di attualità e di discussione pubblica o mostrano un improvviso attivismo nei confronti degli stessi, ma lo fanno perlopiù in maniera*

¹⁰⁸ Kotler, P., Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all’azione*. HOEPLI EDITORE.

¹⁰⁹ https://www.treccani.it/vocabolario/greenwashing_%28Neologismi%29/

interessata, per trarne profitti economici o dissimulare politiche aziendali controverse”¹¹⁰. Portare avanti queste strategie di facciata risulta solo uno svantaggio per i brand, dato che i consumatori, sempre alla ricerca di informazioni grazie al progresso tecnologico, e i media, sempre più attenti alle aziende, possono scoprire che la realtà aziendale è tutt’altro che attivista.

Dunque, è vero che numerose generazioni, soprattutto quelle più giovani, sono sempre più attente all’impegno sociale dei Brand, ma è importante che i Brand, se vogliono diventare attivisti, colgano le opportunità del farlo in maniera efficace, evitando di impelagarsi in rischi quali il *woke-washing*, o il *green-washing*, che non fanno altro che generare un WOM negativo da parte dei consumatori e, di conseguenza, causano un calo della reputazione che poi risulterà difficile da gestire.

Il Brand Activism comprende tre attori: i collaboratori, i consumatori ed il CEO.

Per quanto riguarda i collaboratori, chi fa parte di un’azienda deve essere allineato alla *value proposition* aziendale, altrimenti si possono venire a creare incomprensioni che sfociano in rivolte. Questo allineamento deve verificarsi necessariamente. Infatti, i risultati di un sondaggio della società di comunicazione e marketing Weber Shandwick¹¹¹ hanno riportato che il 71% dei dipendenti di un’impresa pensa di poter cambiare le cose e il 62% pensa di avere un impatto maggiore rispetto al top management, solitamente la maggior parte di essi è fatta da Millennial.

Il lavoro di Kotler e Sarkar¹¹² propone sette linee guida per gestire l’attivismo dei dipendenti nella maniera più efficace:

- L’azienda dovrebbe ritenere l’attivismo dei dipendenti come un qualcosa di positivo che può migliorare la reputazione aziendale;
- Comunicare il proprio *purpose* così che, anche in fase di assunzione, il dipendente sa di che si tratta e può comprendere se è in linea o meno con esso;
- Curarsi di ciò che i collaboratori pensano;
- Portare avanti una cultura aziendale basata sulla trasparenza e apertura verso i dipendenti;
- Progettare un protocollo di eventuale risposta ad un attivismo da parte dei dipendenti;
- Esplicitare i valori aziendali;
- Utilizzare i valori aziendali in caso di crisi e come soluzione ai problemi che possono presentarsi.

Per quanto riguarda i consumatori, l’azienda deve essere in grado di coinvolgerli, sia guidandoli sia co-creando il futuro del marchio con loro. Deve essere condotta un’analisi in profondità di cosa

¹¹⁰ <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/woke-washing/>

¹¹¹ <http://www.pubblicomnow-online.it/2020/05/brand-activism-in-tempo-di-pandemia-il-parere-di-weber-shandwick/>

¹¹² Kotler, P., Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all’azione*. HOEPLI EDITORE.

effettivamente il consumatore vuole e cosa l'azienda può fare a riguardo, istruendo il consumatore, ma al tempo stesso facendosi istruire da esso.

Kotler e Sarkar propongono due metodologie di interazione con i consumatori: l'Internet of Purpose e le Piattaforme di Purpose.

Iniziando dall'Internet of Purpose, esso viene definito come “*l'ecosistema prodotto/dispositivo che coinvolge il consumatore offrendogli opportunità importanti e significative per fare del bene*¹¹³”. Il brand deve chiedersi se dispone di un ecosistema di prodotti che possano essere utili al coinvolgimento dei consumatori ai fini di brand activism.

Per fare ciò, è necessario impostare una narrazione coerente con i valori del pubblico destinatario, attraverso nove fasi:

- Scelta della causa più vicina al proprio pubblico;
- Selezionare il modo in cui si vuole sostenere la problematica scelta;
- Selezionare un prodotto che sia in linea con la causa individuata;
- Costruire una campagna pubblicitaria che utilizzi uno storytelling in ottica di cambiamento;
- Individuare un packaging per il prodotto scelto che sia coerente con lo storytelling utilizzato;
- Comporre “l'attivismo correlato all'uso” insito nel prodotto;
- Utilizzare componenti quali la *call to action* e l'*alert* all'interno della campagna pubblicitaria per indurre il consumatore all'attivismo;
- Sviluppare un piano di ricompense sociali;
- Misurare e monitorare l'impatto, comunicandolo ai consumatori.

Successivamente, è possibile utilizzare le Piattaforme di Purpose come strategia di Brand Activism, che consistono in quelle piattaforme che inducono i consumatori all'interno della *community* ad attivarsi ed adoperarsi con l'obiettivo di generare delle soluzioni sostenibili alle tematiche più sensibili ed urgenti per la società per il conseguimento del bene comune.

Queste piattaforme sono costituite innanzitutto da sponsor, che corrispondono alle imprese o alle istituzioni che sostengono la *mission* dell'azienda e della causa che quest'ultima porta avanti. Naturalmente, si trovano gli stakeholder della comunità, quindi i soggetti coinvolti nelle problematiche e due ecosistemi, uno di partner globali e uno di partner locali. L'ecosistema dei partner globali fa riferimento a quelle istituzioni che cooperano per il raggiungimento di una soluzione sostenibile grazie al proprio network. Quello dei partner locali, invece, è costituito da quei soggetti che garantiscono la sostenibilità della risoluzione trovata nella *community*. All'interno della piattaforma, grazie alla quale

¹¹³ *Ibidem*

più partecipanti cooperano e lavorano per una causa comune, si sviluppano dei progetti che hanno l'obiettivo di impattare positivamente sulla società per il bene comune.

Infine, è presente l'attivismo dei CEO, che non corrispondono più a quei soggetti incaricati del mero raggiungimento del profitto. Il CEO è il "custode" del brand, è colui che riflette i valori e la cultura della propria azienda attraverso competenza ed affidabilità. Tutte le azioni portate avanti dal CEO devono essere completamente coerenti con i valori aziendali, sempre valorizzando e ascoltando la voce dei propri collaboratori.

La crisi di fiducia diffusasi negli ultimi anni ha fatto sì che i CEO debbano farsi carico delle problematiche più urgenti per la comunità, ovvero i Malefici Sette. Secondo la ricerca di Weber Shandwick "CEO Activism in 2017: High Noon in the C-Suite"¹¹⁴, sono soprattutto i Millennial ad aspettarsi delle azioni da parte dei CEO, tanto che il 56% di essi ritiene che i top manager abbiano delle responsabilità sulle problematiche attuali e il 51% ritiene di essere più incline ad acquistare da brand con CEO che si occupano di tematiche per loro importanti. Ma non ci sono solo i Millennial: anche la Generazione X e i Boomer, rispettivamente 36% e 35%, ritengono che i CEO abbiano la responsabilità di far sentire la propria voce. Tra le tematiche più rilevanti di cui i CEO dovrebbero occuparsi, compaiono il training lavorativo e la parità retributiva, seguono il cambiamento climatico, parità di genere e diritti LGBT. Dalla ricerca, inoltre, emerge come l'attivismo dei CEO influenzi le azioni dei consumatori: il 74% dei Millennial ha agito una volta che il CEO ha preso posizione riguardo a qualche argomento di attualità e il 34% e il 39% rispettivamente di GenZ e Boomer ha deciso di boicottare delle aziende quando la presa di posizione non era coerente con i propri valori.

Il ruolo dei CEO come attivisti, dunque, risulta di particolare importanza dato che essi aiutano la crescita del brand, ne architettano il futuro e lo difendono da situazioni che possano portare a una decrescita del valore. Inoltre, essi garantiscono la continuità del brand¹¹⁵.

Un esempio di attivismo di CEO è proprio il B Team, organizzazione non a scopo di lucro, composta da leader aziendali che portano avanti il proprio modo di fare business per le persone e per il pianeta. Operano a favore della sostenibilità, uguaglianza e trasparenza, promuovendo la cooperazione tra imprese e governi per ottenere un impatto ambientale ridotto, parità retributiva e remunerazioni eque e la valorizzazione della diversità. Questo al fine di creare delle comunità prospere, garantendo dignità ed equità, attraverso l'adozione di una leadership di lungo periodo¹¹⁶.

Se un'azienda volesse intraprendere una strategia di Brand Activism, dovrebbe innanzitutto tener conto del fatto che è un processo dinamico che parte dal porsi determinate domande per comprendere di cosa ha bisogno la società:

¹¹⁴ <https://www.webershandwick.asia/news/ceo-activism-2017/>

¹¹⁵ Kotler, P., Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. HOEPLI EDITORE.

¹¹⁶ <https://bteam.org/who-we-are/mission>

- Quali sono i bisogni più urgenti che la società ha al momento?
- Si tratta di un ambito locale, nazionale o internazionale?
- L'azienda dispone delle competenze necessarie per la risoluzione del problema?
- In che modo può l'azienda contribuire alla risoluzione del problema?
- Come può l'azienda misurare l'impatto del suo operato?

Non esiste una risposta univoca a queste domande. Esse variano a seconda delle azioni che l'azienda intende perseguire e si modificano in base alle misurazioni finali dell'impatto per far sì che ci sia un miglioramento costante. Bisogna partire come primo step da una comprensione profonda della propria cultura aziendale e della propria mentalità, cercando di capire se i propri stakeholder prenderanno parte alle iniziative, chi saranno gli stakeholder futuri, se si dispone di un modello che possa rivelarsi funzionante; successivamente, è importante anche valutare i costi e l'eventuale reazione dei consumatori ad un possibile aumento di prezzo, sempre tenendo conto del fatto che si procederà in maniera trasparente. Inoltre, è necessario comprendere a fondo la leadership e la reputazione aziendale, quindi l'idea che i vari stakeholder interni ed esterni hanno dell'azienda stessa¹¹⁷.

Jay Curley, responsabile globale del marketing di Ben & Jerry's, propone un framework che consta di 6P da utilizzare se l'azienda vuole essere attivista¹¹⁸:

- *Purpose*: si intendono i valori fondanti del brand, perché l'azienda esiste;
- *Politica*: politica in quanto *policy*, quindi decisione che produce un cambiamento. Il brand deve essere trasparente con i propri consumatori, specialmente sulle necessità e i bisogni di questi ultimi.
- *People*: è fondamentale l'allineamento con i propri collaboratori, per far sì che essi siano totalmente in conformità con la *value proposition* aziendale e con le problematiche che l'azienda vuole affrontare;
- *Power*: il potere di influenza che le aziende hanno su consumatori, media e decisori politici. In questo ambito si ritrovano anche l'esperienza nella ricerca dei consumatori, lo sviluppo creativo e i grandi budget che, se uniti, possono avere un impatto positivo sul mondo;
- *Publishing*: si intende lo storytelling, che attira i consumatori verso il movimento;

¹¹⁷ Kotler, P., Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. HOEPLI EDITORE.

¹¹⁸ <https://www.linkedin.com/pulse/6ps-brand-activism-jay-curley/>

- *Pop culture*: il *tone of voice* e il posizionamento del brand che consentono una connessione con i consumatori e il conseguente supporto che questi ultimi daranno ai movimenti che il brand porta avanti.

La crisi di fiducia e il declino della verità si sono venute a creare anche a causa della proliferazione delle *fake news*; per questo motivo, i brand devono modificare le proprie narrazioni, prendendo in considerazione quelle narrazioni culturali che dominano nella società e aggiungendo un elemento fondamentale: il *thymós*, ovvero la passione nel messaggio che si vuole far arrivare al pubblico destinatario. Questo risultato si può ottenere se il brand si mostra più autentico e trasparente al proprio target, facendo sentire la propria vicinanza; il modo in cui il brand sviluppa la propria promessa diretta ai consumatori garantisce di traslare il consumatore dalla situazione attuale alla condizione in cui desidera ritrovarsi nel futuro, andando a costruire e trasformare il viaggio del singolo.

Quindi, come si riesce a passare dal purpose all'azione? È importante precisare che al centro di ogni forma di attivismo si ritrova l'agire. Bisogna agire coerentemente con le narrazioni che la società predilige, per far sì che le proprie azioni non si rivelino un fallimento.

Kotler e Sarkar propongono un modello di attuazione della strategia di Brand Activism, che consiste di cinque fasi fondamentali¹¹⁹:

- *La strategia*: si parte dalla riflessione sulle domande specifiche evidenziate in precedenza relativamente alla mentalità, alla cultura aziendale, alla reputazione e alla leadership;
- *Le mappe*: si sviluppano sei mappe che affrontano le tematiche più urgenti della società:
 1. Attivismo sociale: riguardano la privacy, la sicurezza personale, la salute, l'istruzione e la difesa dei consumatori;
 2. Attivismo politico: si intendono domande inerenti alla politica estera, la democrazia, il lobbying, l'innovazione;
 3. Attivismo sul posto di lavoro: comprende la governance, il volontariato, i sistemi retributivi e i sindacati;
 4. Attivismo giuridico: riguarda la regolazione finanziaria, la legislazione fiscale, il diritto del lavoro e la sicurezza sul posto di lavoro;
 5. Attivismo economico: comprende le tasse, i salari, la disparità di reddito, il trasporto pubblico ecc.;
 6. Attivismo ambientale: in ultimo, si intendono domande relative al cambiamento climatico, l'economia circolare, le biotecnologie e la protezione dei beni comuni.

¹¹⁹ Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. HOEPLI EDITORE.

- *Il canvas*: strumento pensato per permettere alle aziende di capire la propria posizione attuale rispetto all'esterno, quindi le opinioni dei vari stakeholder a livello locale e globale.
- *La matrice a X*: consente l'individuazione di obiettivi di breve e lungo termine, partendo dalla *vision* aziendale e considerando anche gli obiettivi annuali e le metriche, oltre che le iniziative di breve e lungo periodo.
- *La griglia di valutazione*: serve per avere una visione generale sull'operato al fine di permettere di migliorare gli aspetti sottoperformanti e viene utilizzata a livello locale, nazionale e globale.

In conclusione, sono numerosi i problemi che preoccupano i consumatori al giorno d'oggi: cambiamenti climatici, disuguaglianza, sanità, istruzione, corruzione.

Come si può raggiungere il bene comune? È necessaria una collaborazione tra tutti gli attori dell'ecosistema per migliorare il futuro della società. Tutto questo si può fare trasformando il capitalismo in un sistema democratico, garantendo una *sharing economy*, ovvero un modello economico nel quale le aziende cooperano per il bene comune¹²⁰.

¹²⁰ *Ibidem*

Parte seconda: Il caso di studio

1. Come la letteratura scientifica ha inquadrato teoricamente il caso Cucinelli

1.1 Review della letteratura scientifica

Nella società postmoderna è impensabile limitare l'attenzione al mero aumento di profitto, ma è necessario occuparsi della *community* nella sua interezza: dipendenti, clienti, azionisti, fornitori e territorio. La CSR sta acquisendo sempre più importanza, tanto che risulta di fondamentale importanza raggiungere un equilibrio tra l'efficienza finanziaria, l'etica e la sostenibilità.

Secondo Napolitano e Fusco (2019)¹²¹, la responsabilità sociale d'impresa comprende le aspettative economiche, giuridiche ed etiche che la società nutre nei confronti delle organizzazioni e rappresenta una strategia per renderle competitive e per creare valore condiviso. Infatti, si intende una strategia mirata al posizionamento ottimale dei prodotti e servizi, che porta al rafforzamento della reputazione e della fiducia di clienti e fornitori. Orientare la strategia all'agire etico e umano porta alla creazione di valore condiviso, che conseguentemente risulterà nella crescita dei luoghi e delle persone, tutto ciò influenzando l'identità e la cultura aziendale.

Fino a pochi anni fa si pensava che la relazione direttamente proporzionale tra crescita e prodotto fosse l'unica di cui tener conto. Questo decennio, invece, ha dimostrato come la sostenibilità effettivamente possa portare ad una crescita aziendale. Al di là del raggiungimento del profitto, bisogna attuare pratiche sostenibili, dato che sia l'azienda sia gli stessi dipendenti credono in questi valori. La diretta conseguenza, se non si persegue questa scelta, sarà il cosiddetto *greenwashing* che, nel breve periodo, porta a sostegno degli azionisti e legittimità esterna, mentre nel lungo periodo provocherà solo risvolti negativi sia per i manager sia per l'azienda stessa. Un modello esemplare per i ricercatori e per le imprese è proprio l'azienda di Brunello Cucinelli, azienda particolarmente innovativa in cui si fondono elementi quali la contemporaneità, l'artigianalità e l'esclusività, con alla base la dignità umana¹²². Gli autori, infatti, descrivono la cosiddetta "crescita garbata": filosofia che permette il raggiungimento del profitto nel lungo termine, ma sempre curando e tutelando l'ecosistema. Quest'ultima fa riferimento alla *triple bottom line*, comprendente le 3 P: profitto, pianeta e persone; è finalità realizzabile attraverso la definizione di obiettivi sostenibili in cui crede l'intero network aziendale, così da rendere l'azienda stessa

¹²¹ Napolitano, M. R., & Fusco, F. (2019). Brunello Cucinelli: la creazione di valore condiviso nell'impresa umanistica. *Micro & Macro Marketing*, 28(2), 335-360.

¹²² Liedong, T. A., Taticchi, P., Rajwani, T., & Pisani, N. (2022). Gracious growth: How to manage the trade-off between corporate greening and corporate growth. *Organizational dynamics*, 51(3), 100895.

custode della creazione. L'approccio è *in-out*, ovvero parte dall'interno dell'azienda man mano muovendosi verso l'esterno, e provoca sulla crescita garbata una mediazione consentita dal perseguimento del capitalismo umanistico, che permette la combinazione di dignità umana e profitto.

Brunello Cucinelli è un esempio di “azienda etica e umanistica”, che mira a creare una sinergia tra stakeholder, dipendenti, consumatori e cittadini¹²³.

I dipendenti non sono visti come dei semplici lavoratori, ma come “anime pensanti”, coinvolte nella gestione dell'azienda con incontri trimestrali, affinché possano fornire anche le loro opinioni sugli sviluppi futuri; questo risulta pienamente coerente con la definizione di *intrapreneurship*: i dipendenti negli anni hanno assunto un ruolo differente, tanto che ormai si pensa al lavoratore come un individuo flessibile, proattivo e innovativo. Il sistema decisionale è divenuto decentralizzato e, come è evidente nel modello Cucinelli, i dipendenti partecipano alle decisioni aziendali, esprimendo le proprie idee. Si libera il pensiero, l'indole, l'istinto imprenditoriale che è dentro la persona. Si tratta di un approccio *bottom-up*, in cui l'*intrapreneurship* consente la creazione di iniziative e attività da parte dei dipendenti che possono influenzare la performance aziendale¹²⁴.

Come sostengono Perlines et al. (2022)¹²⁵, l'adozione di questo modello permette una crescita economica, competizione, innovazione e un miglioramento della performance di business con una maggiore creazione di valore nell'organizzazione. Dalla loro letteratura è evidente come il 2008 sia stato l'anno di svolta per la nozione di *intrapreneurship*, a causa della necessità di cambiare i modelli aziendali; Brunello Cucinelli è da considerare un predecessore e innovatore sotto questo punto di vista, dato che la sua filosofia di business esiste sin dalla creazione della sua azienda nel 1978, e dato che egli ha compreso il vantaggio dell'*intrapreneurship* molti anni prima della crisi del 2008, come si può vedere dal Settimanale dell'Umbria (Edizione Marzo 1994), presente sul suo sito¹²⁶:

¹²³ Rinaldi F.R., Testa S. (2014). *The Responsible Fashion Company: integrating ethics and aesthetics in the value chain*

¹²⁴ Neessen, P. C., Caniëls, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 545-571.

¹²⁵ Perlines, F. H., Ariza-Montes, A., & Blanco-González-Tejero, C. (2022). Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of Business Research*, 153, 428-444.

¹²⁶ <https://www.brunellocucinelli.com/en/>



Figura 11: Settimanale dell'Umbria, Marzo 1994¹²⁷.

Oltretutto nell'azienda umbra si conferma la validità dello studio di Auer Antoncic & Antoncic (2022)¹²⁸, in cui emerge una associazione positiva tra *intrapreneurship*, soddisfazione dei dipendenti e crescita. Questo è possibile grazie alla cosiddetta “*leadership collaborativa*”, di cui Cucinelli fa uso: si basa su alcuni Comitati e Consigli (come il Consiglio di sviluppo, il Consiglio operativo ecc.), in cui i dipendenti delle diverse divisioni si riuniscono in momenti di condivisione delle problematiche aziendali e prendono decisioni attraverso la gestione condivisa (*shared management*); l'obiettivo è quello di permettere lo sviluppo di idee, azioni e nuovi progetti. Questo consente un aumento del senso di responsabilità dei dipendenti, nonché un aumento della soddisfazione e dell'efficienza¹²⁹.

Riprendendo ciò che Roberto Battaglia, capo dell'HR della Divisione Corporate di Intesa San Paolo, scrive nel suo libro “*Startupper in azienda*”, è presente un potenziale nascosto e inespresso all'interno delle organizzazioni: i cosiddetti *intrapreneur*. Sono coloro che hanno spirito di iniziativa, che non hanno paura di prendersi il rischio di un'opinione non richiesta, che fanno *networking* e collaborano con gli altri. Non ci si focalizza più su una visione gerarchica dell'organizzazione, ma si vede l'azienda come una rete formata da “anime pensanti”, facendo riferimento alla formula coniata da Cucinelli, che utilizzano le proprie potenzialità nascoste per contribuire allo sviluppo e al progresso dell'organizzazione. L'autore sostiene che “i grandi talenti hanno bisogno di abilitatori”, non di

¹²⁷ *Id.*

¹²⁸ Auer Antoncic, J., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.

¹²⁹ Wehrmeyer, W., Looser, S., & Del Baldo, M. (Eds.). (2019). *Intrinsic CSR and Competition: Doing Well Amongst European SMEs*. Springer Nature.

direttori¹³⁰; Brunello Cucinelli si può definire appunto un “abilitatore”, data la sua attenzione per il potenziale all’interno del singolo dipendente, che è una persona e non un semplice lavoratore, e per il suo tempo libero e il suo benessere psicologico, così che il talento possa esprimersi compiutamente e liberamente.

In più, esiste una simbiosi tra l’azienda e il borgo in cui essa è collocata: Solomeo. Questo centro è stato completamente restaurato da Cucinelli: sono stati costruiti parchi, librerie, un teatro, con l’obiettivo di creare luoghi in cui è più facile interagire e dove la qualità della vita possa migliorare. Inoltre, l’artigianato assume un ruolo fondamentale per il fondatore dell’azienda, perché permette una garanzia di esclusività e di ottime materie prime¹³¹.

Secondo Liedong et al. (2022), la crescita garbata si applica sia internamente all’azienda sia esternamente, comprendendo tutti gli stakeholder che vi ruotano intorno. Il concetto principale è “l’Umana Sostenibilità”, che predilige l’armonia nelle relazioni che si instaurano tra gli umani e consentono che l’azienda e la creazione possano coesistere. La sostenibilità in questione non riguarda solamente il *green* e le relazioni umane, ma soprattutto lo scambio intergenerazionale: i manager incarnano totalmente i valori dell’azienda e del fondatore così che il passaggio alle generazioni più giovani sarà immediato e naturale. La condivisione dei valori non è solo tra dipendenti e clienti, ma anche tra gli investitori: le aspettative di crescita devono essere condivise ed ambite. Nell’azienda le relazioni con i consumatori sono nel pieno rispetto della privacy, i prezzi sono stabiliti ad un livello tale da permettere la copertura dei costi e il raggiungimento del giusto profitto, e tutti condividono la stessa filosofia. Anche i fornitori sono di grande importanza, dato che Brunello Cucinelli sviluppa delle partnership che richiedono collaborazione e cooperazione nella crescita, nell’innovazione e qualità.

Oltre che essere un’azienda etica e umanistica, può essere definita anche *art-based*. Infatti, la filosofia adottata da Brunello Cucinelli permette di tutelare l’ecosistema e rispettare le necessità e i bisogni sociali, utilizzando l’arte come cuore delle pratiche di business aziendali. L’arte, in questo caso, non è un *plus* rispetto ai modelli di management, ma è il centro spirituale di essi, in cui l’output creativo sarà l’essenza dell’azienda¹³².

¹³⁰ Battaglia, R. (2021). *Company startupper: Unlocking the hidden entrepreneurial potential in our organizations*. EGEA spa.

¹³¹ Gatto A. (2020). *A pluralistic approach to economic and business sustainability: A critical meta-synthesis of foundations, metrics, and evidence of human and local development*. *Corp Soc Responsib Environ Manag.* 2020;27: 1525–1539. <https://doi.org/10.1002/csr.1912>

¹³² Zsolnai, L., & Wilson, D. (2016). Art-based business. *Journal of cleaner production*, 135, 1534-1538.

Come suggerisce Gatto nel suo studio del 2020¹³³, si può dire che Brunello Cucinelli si basi sull'interpretazione dei grandi pensatori del passato, come Kant, Seneca, San Benedetto e Socrate. Una frase che rappresenta pienamente la filosofia aziendale è “*La bellezza salverà il mondo*” di Dostoevskij. Infatti, è auspicabile riuscire a rendere realizzate le persone, anche arricchendo lo spirito della cultura, sempre tutelando e curando l'ambiente circostante. Cucinelli lo fa stabilendo un equilibrio tra l'esperienza degli artigiani e un design contemporaneo che riflette sempre il borgo in cui l'azienda si trova. Solomeo, infatti, viene impreziosita dall'imprenditore con iniziative culturali, come l'Accademia Neumanistica, in cui è possibile imparare dai grandi pensatori della filosofia greca e latina¹³⁴. La grande attenzione verso questo borgo è data dal fatto che il fondatore dell'azienda ritiene che vivere in un'atmosfera armoniosa migliori la creatività e anche il rispetto tra le persone. Il restauro del borgo è stato possibile proprio grazie alla Fondazione Brunello e a Federica Cucinelli. Coinvolgendo i propri dipendenti e la comunità stessa, il risultato è stato la creazione di valore condiviso con il bene comune come punto di riferimento. Questo è dimostrato anche dal fatto che i ricavi aziendali sono divisi in quattro parti, con una prima parte indirizzata agli investimenti futuri, la seconda al fondatore, la terza ai lavoratori e la quarta per il miglioramento della qualità della vita attraverso lo sviluppo di nuovi servizi nel territorio in cui l'azienda è collocata¹³⁵.

Dal grafico sottostante è possibile osservare un *framework* di implementazione del modello di Cucinelli studiato da Liedong et al., (2022), che potrebbe risultare come un esempio di business sostenibile:

¹³³ Gatto A. (2020). *A pluralistic approach to economic and business sustainability: A critical meta-synthesis of foundations, metrics, and evidence of human and local development*. Corp Soc Responsib Environ Manag. 2020;27: 1525–1539. <https://doi.org/10.1002/csr.1912>

¹³⁴ Zsolnai, L., & Wilson, D. (2016). Art-based business. *Journal of cleaner production*, 135, 1534-1538.

¹³⁵ Idowu S.O., Vertigans S., Schiopoiu Burlea A. (2017). *Corporate Social Responsibility in Times of Crisis: Practices and Cases from Europe, Africa and the World*. pp. 46 Springer International Publishing

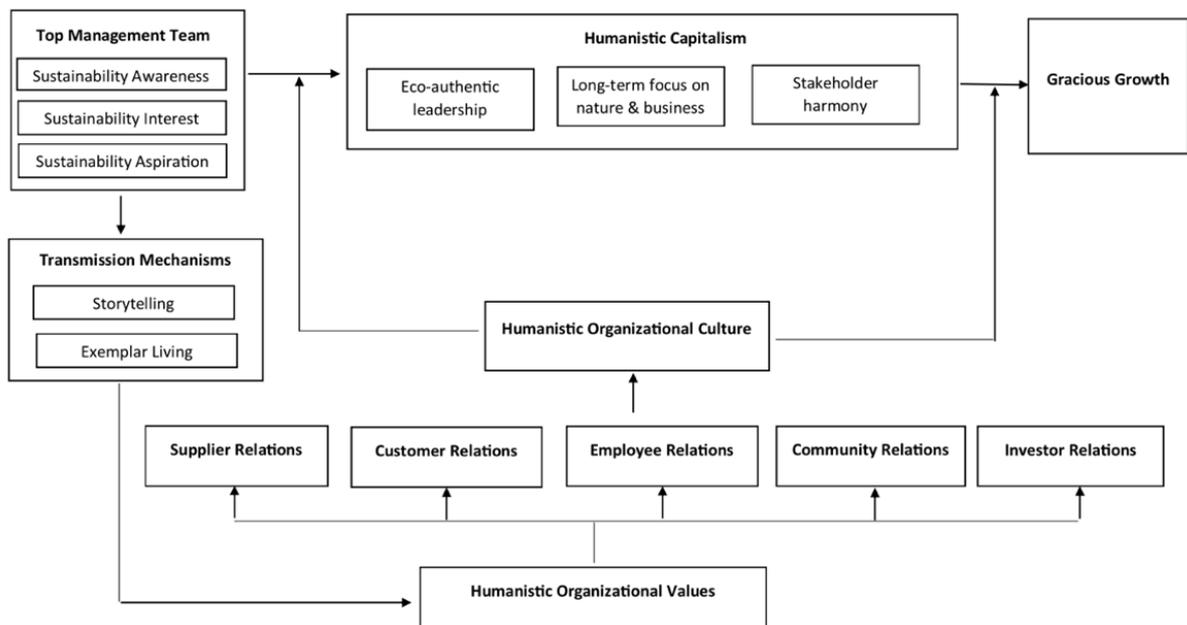


Figura 12: Gracious Growth Implementation Framework¹³⁶

È evidente come l'intero *framework* parta dal top management in alto a sinistra. I *senior* dell'azienda devono incarnare l'aspirazione e la filosofia della sostenibilità. Seguono i meccanismi di trasmissione, esempio vivente di management e storytelling, che consentono la sostenibilità intergenerazionale attraverso il trasferimento di valori quali la modestia, la dignità umana e la compassione. Questi valori umanistici all'interno dell'organizzazione vengono poi trasferiti anche ai vari *stakeholder*: fornitori, consumatori, dipendenti, *community* e investitori. Si verrà così a creare una vera e propria cultura umanistica che va a rafforzare il Capitalismo Umanistico, il quale a sua volta consente la realizzazione della "crescita garbata". Questo è possibile grazie a tre fattori abilitanti:

- *Leadership eco-autentica*: caratterizzata da manager che garantiscono una trasmissione intergenerazionale attraverso la gestione del tempo.
- *Focus di lungo periodo su natura e business*: l'organizzazione è caratterizzata da risorse e capacità strategiche chiave per risultare sostenibile nel lungo termine.
- *Armonia tra gli stakeholder*: tutti gli attori dell'ecosistema sono in armonia tra loro, non solo a livello di comunicazione aziendale ma di vera e propria partecipazione degli stakeholder nella realtà aziendale, attraverso riunioni annuali sulla performance passata e monitoraggio della catena di approvvigionamento. Il risultato sarà una sinergia e connessione stabile tra stakeholder, azienda e borgo.

¹³⁶ Liedong, T. A., Taticchi, P., Rajwani, T., & Pisani, N. (2022). Grafico Gracious Growth Implementation Framework in Gracious growth: How to manage the trade-off between corporate greening and corporate growth. *Organizational dynamics*, 51(3), 100895.

Dal *framework*, quindi, si evince che la cultura è lo strumento indispensabile per raggiungere la sostenibilità. Baldassarre e Campo¹³⁷, già nel 2016, confermavano come l'essenza dell'azienda umbra sia proprio la sostenibilità; una sostenibilità a 360 gradi, che non solo rispetta l'ambiente, ma anche le condizioni di lavoro, la socializzazione e la promozione della cultura dei dipendenti stessi e il loro tempo libero.

Proprio riguardo alla sostenibilità, è interessante notare come l'azienda sia nota come esempio di economia circolare, dato il riutilizzo delle risorse economiche generate (è possibile vedere come abbia donato gran parte del profitto ai dipendenti come bonus di riconoscimento dopo essere stato quotato nell'ISE). Oltre che esempio vivente di economia circolare, risulta anche una *best practice* di attività CSR, dato che i profitti aziendali sono stati utilizzati come risorse di cui usufruire nuovamente¹³⁸.

Il collegamento automatico tra lusso e abbondanza in Brunello Cucinelli non è presente. Infatti, egli possiede diversi elementi che enfatizzano la sua qualità di non eccedere. L'azienda utilizza prodotti di altissima qualità, con design senza logo, così da risultare “senza tempo” e riutilizzabili. Come non eccede sulla questione del profitto e della crescita: Cucinelli non mira a massimizzarli, ma ha come primo obiettivo quello di contribuire alla società. Non esternalizza i laboratori, come invece fanno molti altri marchi con la conseguenza di sfruttamento delle Regioni a basso costo. La sostenibilità, inoltre, si ritrova proprio nel fatto di produrre capi di abbigliamento di lusso, perché l'ottima qualità consente la lunga durata e, per di più, difficilmente questi capi passano di moda o vengono gettati via prima che si rovinino¹³⁹.

Come detto in precedenza, Brunello Cucinelli si basa molto sulla filosofia di Benedetto, anche se l'enfasi di quest'ultimo relativamente alla parsimonia può risultare l'esatto contrario di qualsiasi accezione di lusso. Questo è spiegabile con il fatto che l'imprenditore non ritiene il lusso assimilabile all'abbondanza, anzi, ritiene che si possa assimilare al raro, dato che l'oggetto prodotto sarà di altissima qualità e pieno di artigianalità, e che poi verrà distribuito in maniera selettiva. Il cliente percepirà il capo di abbigliamento come se fosse stato creato esclusivamente per lui. Oltre che “rarietà”, l'accezione di lusso dell'imprenditore si riferisce in questo caso all'ammirazione per la cultura, attraverso la ricerca e l'apprendimento, all'essere senza tempo e di qualità. Molto interessante nell'azienda è anche come i clienti siano attratti dai capi stessi e non dall'azione di eventuali celebrità: infatti, Cucinelli coinvolge i suoi dipendenti e cittadini per i materiali promozionali, anziché spedire i prodotti agli influencer per

¹³⁷ Baldassarre, F., & Campo, R. (2016). Sustainability as a marketing tool: To be or to appear to be?. *Business Horizons*, 59(4), 421-429.

¹³⁸ Donato C., Amatulli C., De Angelis M. (2019). *Responsible Luxury Development: A Study on Luxury Companies' CSR, Circular Economy and Entrepreneurship*, pp. 21-38. [10.1007/978-981-13-0623-5_2]

¹³⁹ Bocken, N. M., & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental innovation and societal transitions*, 18, 41-61.

ottenere notorietà. Questo è evidente proprio dal borgo, Solomeo, dato che la maggior parte degli abitanti indossa gli abiti dell'azienda¹⁴⁰.

Brunello Cucinelli racconta anche che Solomeo, prima del suo arrivo, era un luogo particolarmente isolato, e per questo ha voluto riportarvi il senso dell'umanità. Dall'idea di rendere il cashmere colorato ha conquistato i consumatori a livello globale, sempre promuovendo il territorio e il *Made in Italy*. Molti degli abitanti del borgo lavorano per Cucinelli, altrettanti collaborano con lui con le loro imprese familiari: è un vero e proprio custode dell'azienda, che difende la dignità umana e la bellezza. Ha creato un collante tra impresa e umanità, unendo il profitto e la produttività al benessere dell'anima, alle tradizioni e alla creatività.

L'Italia è l'unico Paese la cui immagine è totalmente correlata al concetto di "bellezza"¹⁴¹, e il *Made in Italy* è un'eccellenza su cui fare leva, grazie all'enorme patrimonio culturale, all'arte, agli artigiani e ai paesaggi. Brunello Cucinelli è convinto che l'Italia sia in un periodo di rinascita; periodo in cui bisogna contare sulle generazioni più giovani per consentire la moralizzazione dell'umanità e la creazione di un futuro pacifico e libero¹⁴².

Il capitalista umanistico si rifà molto anche alla teoria del tempo libero per le classi lavoratrici e medie di Pieper: il tempo libero non è opposto al lavoro, anzi, il dipendente non deve sentirsi alienato dal proprio lavoro, ma vederlo come parte della propria esistenza. Proprio per questo motivo l'azienda Brunello Cucinelli è un'azienda umanistica, infatti il lavoro non è uno sforzo che viene poi ripagato attraverso il salario, ma è un sostegno a promuovere il valore della persona. Il tempo libero, inteso come *skholē*, sarà anche tempo per conversare, per leggere, per i pasti e per i propri cari. Coerentemente con quanto detto, si spiega il completo restauro di Solomeo, che è così diventata un campus per il benessere dello spirito. Comunque, la sua attenzione non è rivolta solo a iniziative locali. Infatti, egli ha anche donato dei fondi per costruire un ospedale in Malawi e visita regolarmente il Tibet, dove vengono allevate le capre che forniscono il cashmere, instaurando dei veri e propri rapporti con i pastori garantendo un miglioramento nella qualità del materiale. Si può definire un amore per l'umanità, filantropia, che egli colloca anche nella dimensione educativa: la vita dell'uomo si arricchisce attraverso l'istruzione e la formazione ad ogni età e con ogni tipologia di lavoro¹⁴³.

¹⁴⁰ LaRocca, David Ph.D. (2014) *Brunello Cucinelli: A Humanistic Approach to Luxury, Philanthropy, and Stewardship*, Journal of Religion and Business Ethics: Vol. 3, Article 9.

¹⁴¹ Napolitano, M.R., De Nisco, A. Cultural heritage: the missing "link" in the place marketing literature "chain". *Place Brand Public Dipl* **13**, 101–106 (2017). <https://doi.org/10.1057/s41254-017-0057-7>

¹⁴² Napolitano, M. R., & Fusco, F. (2019). Brunello Cucinelli: la creazione di valore condiviso nell'impresa umanistica. *Micro & Macro Marketing*, *28*(2), 335-360.

¹⁴³ LaRocca, David Ph.D. (2014) *Brunello Cucinelli: A Humanistic Approach to Luxury, Philanthropy, and Stewardship*, Journal of Religion and Business Ethics: Vol. 3, Article 9.

La *brand identity* è stata rafforzata sempre con costanza attraverso investimenti per garantire l'equilibrio tra innovazione e tradizione in ogni aspetto: lo si può vedere dal *visual merchandising* e dagli *store*; in ogni spazio vendita, fisico o digitale, è evidente la filosofia dell'impresa e i valori e la cultura che vengono portati avanti.

L'azienda umbra fa parte dei brand di lusso che impattano positivamente sulla società, trasferiscono valori anche a livello sociale e sviluppano delle vere e proprie *community*¹⁴⁴.

Nello studio di Pongsakornrunsilp & Schroeder (2011)¹⁴⁵, si conferma come l'interazione tra consumatori di uno stesso brand permetta una creazione di valore sia per se stessi, sia per la *community* del brand; questo processo genera un apprendimento continuo che consente un rafforzamento della *community* stessa e legittima una protezione nei confronti del marchio, dato che i consumatori saranno sempre più vicini e affini alla cultura e alla filosofia che esso porta avanti.

Questo studio si ritrova pienamente nell'azienda di Solomeo ed è applicabile, oltre che ai consumatori, anche ai dipendenti e agli abitanti del borgo. Si tratta di una *community* unica, che condivide la stessa filosofia, porta avanti gli stessi valori nella propria vita e si impegna attivamente nella creazione di bellezza e di valore, agendo come custode del creato. Il modello è basato sul rispetto del valore delle risorse umane e sull'instaurare relazioni basate su cooperazione e senso di responsabilità. L'azienda guarda con particolare attenzione le necessità della *community* in cui opera e si prende cura di essa sotto ogni aspetto: economico, culturale, sociale e civile. La *community*, fondata su valori condivisi, si sente partecipe dell'azienda stessa e infatti Brunello Cucinelli ritiene che il lavoro di ogni singola persona sia un contributo fondamentale per il progresso e la crescita di tutti, per raggiungere il bene comune¹⁴⁶.

Questa filosofia, quindi, permette di abbandonare la visione *firm-centric* per raggiungere quella *stakeholder-centric*, caratterizzata dalla costruzione di relazioni basate sulla fiducia, il rispetto e la dignità, capisaldi del suo Capitalismo Umanistico. Tutto il valore che viene creato è condiviso da tutti coloro che sono parte dell'ecosistema aziendale e che abitano nel borgo in cui l'azienda è nata¹⁴⁷.

¹⁴⁴ Cantista, I., Sádaba, T. (2019). Understanding Luxury Fashion. From emotions to brand building. *Palgrave Macmillan Cham*

¹⁴⁵ Pongsakornrunsilp, S., & Schroeder, J. E. (2011). Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*, 11(3), 303-324.

¹⁴⁶ Wehrmeyer, W., Looser, S., & Del Baldo, M. (Eds.). (2019). *Intrinsic CSR and Competition: Doing Well Amongst European SMEs*. Springer Nature.

¹⁴⁷ Napolitano, M. R., & Fusco, F. (2019). Brunello Cucinelli: la creazione di valore condiviso nell'impresa umanistica. *Micro & Macro Marketing*, 28(2), 335-360.

2. La *Brand Identity* dell'azienda Brunello Cucinelli

2.1 *Brand heritage* dell'azienda Brunello Cucinelli

Brunello Cucinelli nasce a Castel Rigone, piccolo paese nella provincia di Perugia, nel 1953, da famiglia contadina da cui ha imparato molto: *“Ho passato la prima parte della mia vita in campagna, eravamo contadini, non avevamo elettricità, lavoravamo la terra con gli animali, raccoglievamo l'acqua piovana, avevamo un grande rispetto per la terra. [...] La prima balla di grano che raccogliemmo andò alla comunità per volere di mio nonno. Da lì ho imparato il grande tema della vita: l'equilibrio tra profitto e restituzione; quel periodo della mia vita è ancora un dono per la mia anima.”*¹⁴⁸

Dopo aver conseguito il diploma di geometra, intraprende un percorso universitario in Ingegneria, cui rinuncerà tre anni dopo. Sin da giovane il suo temperamento è caratterizzato dal desiderio di un lavoro che garantisca la dignità umana, date le vicende vissute da bambino durante le quali egli vedeva il padre ritornare giornalmente a casa da una situazione lavorativa umiliante: *“Da ragazzo vedevo mio padre con le lacrime agli occhi, poiché era soggetto a umiliazioni e offese sul lavoro, e ancora oggi non capisco perché dovrebbe essere umiliato e sminuito; tuttavia, ispirato dal dolore che leggevo in quegli occhi, decisi che il sogno della mia vita sarebbe stato quello di vivere e lavorare per la dignità morale ed economica dell'essere umano.”*¹⁴⁹

Già nel 1978 si innamora di Solomeo, dopo aver conosciuto colei che sarebbe diventata, quattro anni dopo, sua moglie, Federica Benda, originaria del piccolo borgo. Sua moglie possedeva un piccolo negozio di abbigliamento nel paese e questo ha permesso a Brunello di approcciarsi al mondo della maglieria. Il settore era già piuttosto saturo nel luogo: solo a Perugia più di tredici mila persone si occupavano di manifattura.

In quell'anno, nasce la sua piccola azienda ad Ellera di Corciano da una sua intuizione che, negli anni, si è rivelata vincente: il cashmere colorato per donna. Più nello specifico, non si basa solo sul conferire delle tonalità più accese al filato, ma anche alla creazione di modelli più vicini al corpo della donna.

Successivamente, Solomeo diventa la sede del suo laboratorio e, grazie all'immediato successo ricevuto per l'innovazione, Brunello Cucinelli ha la possibilità di acquistare il Castello trecentesco presente nel borgo, che diventa la sede ufficiale della sua azienda.

I primi successi furono possibili grazie al mercato tedesco, il quale da subito capì l'eccellenza e la singolarità di questa intuizione.

¹⁴⁸ <https://www.brunellocucinelli.com/en/humanistic-capitalism.html>

¹⁴⁹ *Ibidem*

Brunello Cucinelli comprese presto che il cashmere, oltre alle numerose qualità relative alla sua composizione e morbidezza, aveva un'altra importante caratteristica: la longevità. Già da ciò, è possibile notare l'importanza della sostenibilità per l'imprenditore, che mette al centro di tutto il bene comune. Un capo di abbigliamento di cashmere dura in eterno e questo rispecchia il valore che esso ha; la longevità, infatti, rappresenta pienamente la concezione che il fondatore dell'azienda ha del mondo.

A dimostrazione del suo amore e rispetto nei confronti del territorio, nel 2000 acquista un opificio presente a Solomeo, data la necessità di adattare le proprie strutture alla crescita che aveva registrato negli anni. Decide di utilizzare un opificio esistente per non dover costruirne uno da zero.

Successivamente, inizia la costruzione del Foro delle Arti, del Ginnasio, dell'Anfiteatro e del Teatro, nonché della Biblioteca Neoumanistica Aureliana.

Il successo ripetuto di anno in anno ha fatto sì che Brunello Cucinelli decidesse, nel 2012, di quotare l'omonima azienda in Borsa a Milano, principalmente al fine di diffondere la propria filosofia, quella del Capitalismo Umanistico, e non solo per la sola parte finanziaria.¹⁵⁰

Brunello Cucinelli, citando il filosofo greco presocratico Senofane, spiega la sua connessione profonda con la Terra "da cui tutto proviene"; ed è per questo motivo che, quando possibile, cerca sempre di rigenerare il territorio per evitare nuove costruzioni. A tal proposito, la Fondazione Brunello e Federica Cucinelli ha avviato numerosi progetti tra cui, nel 2014, il Progetto per la Bellezza, grazie al quale sono stati ricavati tre parchi da un terreno che inizialmente era occupato da dei vecchi opifici: il Parco agrario, il Parco dell'Industria ed il Parco dell'Oratorio Laico. Il primo è destinato a vigneti, orti, oliveti e frutteti, il secondo sorge al posto di alcuni stabilimenti industriali per consentire la costruzione di un'area verde, il terzo, invece, ha permesso la realizzazione di un piccolo campo da calcio per consentire ai giovani di effettuare attività sportiva immersi nella natura.

Grazie a questo progetto, l'imprenditore, in veste di custode del creato, spiega il fatto che se il mondo salverà la bellezza, poi sarà la bellezza a salvare il mondo in cui l'uomo vive¹⁵¹.

Sempre grazie alla Fondazione Brunello e Federica Cucinelli, nel 2021 è stato lanciato un nuovo progetto che vedrà il termine della sua realizzazione nel 2024. L'obiettivo è la costruzione della Biblioteca Universale di Solomeo nella Villa settecentesca del borgo. All'interno di questa Biblioteca si troveranno numerosi libri di filosofia, letteratura e artigianato da tutte le parti del mondo¹⁵². L'idea nasce da una passeggiata effettuata dall'imprenditore e dal suo amico ed architetto Massimo: *"E allora ci siamo detti: perché, pur nella nostra piccolezza, non seguire il sogno di quei grandi, perché non realizzare qui a Solomeo, quasi come una cosa necessaria e desiderata, una grande biblioteca, che grazie*

¹⁵⁰ <https://www.brunellocucinelli.com/en/>

¹⁵¹ http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/CS_Progetto_per_la_Bellezza_Fondazione_Brunello_Cucinelli_26_11_14.pdf

¹⁵² <https://solomeo.it/it/arte-e-cultura-nel-borgo/biblioteca-universale>

*all'universalità del pensiero degli autori dei libri che la arricchiranno possa essa stessa perciò essere immaginata come "universale"?"*¹⁵³.

Come diceva Adriano Imperatore, di grande ispirazione per Brunello Cucinelli, *"Fondare biblioteche è come costruire granai pubblici"*: la "cittadella dell'armonia", citando lo stesso imprenditore alla presentazione del progetto al teatro Giorgio Strehler a Milano, con le sue opere vivrà a lungo, dando una vita più lunga anche all'azienda che vi si trova¹⁵⁴.

Grazie alla filosofia di Capitalismo Umanistico ed Umana Sostenibilità e al suo modello imprenditoriale riconosciuto e studiato da numerosi ricercatori ed università, Brunello Cucinelli ha ricevuto molti riconoscimenti a livello nazionale ed internazionale¹⁵⁵:

- Nel 2010 ha ricevuto la Laurea Magistrale honoris causa in *"Filosofia ed Etica delle relazioni umane"* dall'Università degli Studi di Perugia. Sempre in questo anno, viene insignito del titolo di Cavaliere del Lavoro dal Presidente della Repubblica.
- Nel 2017 ha ricevuto il *"Global Economy Prize for the World Economy"* dal Kiel Institute.
- L'anno successivo gli è stato conferito il Dottorato di Ricerca in Filosofia honoris causa dall'Università di Messina e, nello stesso anno, il 2018, ha ricevuto la nomina di *Cavaliere di Gran Croce al merito della Repubblica Italiana*.
- Nel 2021, ha ricevuto il premio *"Designer of the Year"* dalla rivista GQ a Londra.
- Nel 2022, l'Università La Sapienza di Roma gli ha conferito il Dottorato di Ricerca honoris causa in *"Management, Banking and Commodity Sciences"*, per il suo modello imprenditoriale improntato sul rispetto della dignità dell'uomo.
- Nell'anno corrente, ha ricevuto il *"Neiman Marcus Award for Distinguished Service in the Field of Fashion"* dal Department Store del lusso omonimo al premio, per conferire merito al suo operato influente nel mondo della moda.

2.2 Brand personality dell'azienda Brunello Cucinelli

All'interno del Brand-Value-Telling-Journey, più precisamente nella seconda fase di creazione del valore, è presente la triade posizionamento-identità-prodotto aumentato. Nell'ambito del posizionamento, sussiste una fase di scelta della *brand personality*, che riguarda l'identità aziendale, il *character*, lo stile ed il *tone of voice*. È di fondamentale importanza per far sì che si legittimi una

¹⁵³ <https://www.brunellocucinelli.com/it/the-universal-library.html>

¹⁵⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=pQwIJVWN4xg&t=70s>

¹⁵⁵ <https://www.brunellocucinelli.com/it/my-life.html>

relazione tra il brand e il consumatore, per il fatto che il brand si antropomorfizza, assumendo tratti caratteristici dell'essere umano.

Se si comprendono quei tratti che il consumatore desidera ritrovare nel brand, captandone i segnali, si instaurerà una relazione fatta di amore, interdipendenza ed intimità; questo sarà possibile grazie allo storytelling utilizzato dal brand stesso nel trasmettere al pubblico il proprio *character*¹⁵⁶.

Per quanto riguarda il caso di studio, l'azienda Brunello Cucinelli è in grado di trasmettere al proprio network la filosofia che persegue e in cui crede fermamente il fondatore.

Brunello Cucinelli, infatti, viene definito un "imprenditore illuminato" il quale si definisce un capitalista umano, contemporaneo. Infatti, la sua filosofia, che è conseguentemente portata avanti dalla propria azienda, prende il nome di "Capitalismo Umanistico" ed è ispirata ai grandi pensatori del passato, come Marco Aurelio, Adriano, Kant, nonché San Benedetto e San Francesco.

"Immagino il Capitalismo Umanistico e l'Umana Sostenibilità come una grande armonia entro la quale il profitto, il dono, la custodia, la dignità della persona umana e l'etica della verità vivono nel reciproco arricchimento.": questa frase compare sul sito web aziendale ed evidenzia in maniera palese l'umanità con cui il fondatore dell'impresa si approccia al business¹⁵⁷.

Egli parla sempre della "giusta misura", che si ritrova nella crescita garbata, nella giusta remunerazione, nei giusti orari di lavoro. Non ha mai come obiettivo l'eccesso, prediligendo una normalità in cui lui stesso e le persone che lo circondano siano "*persone perbene*".

Questa sua filosofia ricade direttamente sull'azienda e sui suoi dipendenti, i quali condividono pienamente questo stile di vita, che poi si rispecchia di riflesso anche sul borgo. Nel sito web del borgo di Solomeo, viene spiegata la filosofia del Capitalismo Umanistico come filosofia di vita di Brunello, e allo stesso tempo come approccio che contiene i valori guida dell'azienda.

Innanzitutto, si basa sulla custodia del Creato: Brunello Cucinelli non si ritiene proprietario, ma custode *pro tempore* dell'umanità, ed infatti in ogni sua azione si può vedere l'intento di lasciare il segno e di creare qualcosa per le generazioni future. Inoltre, a parte la già citata giusta misura, è importante per l'azienda la bellezza immateriale, come la tradizione degli artigiani o la storia culturale¹⁵⁸.

Questo non è evidente semplicemente considerando le parole del fondatore dell'azienda, ma anche le sue azioni. Come già evidenziato in precedenza, i profitti aziendali vengono divisi in quattro: una parte per l'azienda, una parte per il "custode", una parte ai lavoratori e l'ultima parte per abbellire l'umanità. Questo sistema è palese considerando il restauro avvenuto in oltre vent'anni nel borgo e l'edificazione

¹⁵⁶ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

¹⁵⁷ <http://investor.brunellocucinelli.com/it/capitalismo-umanistico>

¹⁵⁸ <https://solomeo.it/it/capitalismo-umanistico-e-umana-sostenibilita>

di numerose zone dove l'uomo può godere della bellezza della cultura, come il Teatro ed il progetto per la Biblioteca Universale.

La *mission* aziendale, dunque, ed i tratti che la caratterizzano come impresa sono ben chiari. L'azienda risulta a misura d'uomo, già a partire dalle interviste del fondatore, dalla semplicità che caratterizza lui e la sua famiglia, nonché il borgo in cui essa si trova. Il concetto centrale è quello di garantire una dignità economica e morale: ridare slancio a lavori eterni come quelli degli artigiani, e comunque garantire uno stipendio equo per far sì che al dipendente, all'anima pensante, sia permessa una vita equa e giusta, senza mai volgere le spalle alla povertà. Per dignità morale, si intende altresì il fatto di stimolare ed incoraggiare il dipendente, garantirgli dei luoghi di lavoro piacevoli e delle condizioni di lavoro oneste, che gli consentano anche lo sviluppo di una maggiore creatività¹⁵⁹: secondo Brunello Cucinelli, in ogni essere umano è infatti presente un genio.

Una frase affascina particolarmente l'imprenditore ed è di Kant: *“Agisci in modo da considerare l'umanità sia nella tua persona sia nella persona di ogni altro sempre come nobile fine, mai come semplice mezzo”*¹⁶⁰.

Si tratta di includere tutto ciò di materiale ed immateriale che si riferisce all'essere umano: è concetto di universalismo, un “umanesimo universale”.

L'azienda non si basa sulla semplice sostenibilità o responsabilità sociale. Va oltre: l'Umana Sostenibilità, che riguarda la sostenibilità ambientale, economica, culturale, spirituale e morale.

Per quanto riguarda la prima categoria, si intende l'impatto che ogni essere umano ha sull'ambiente in cui vive, l'attenzione verso il riscaldamento globale e l'inquinamento, l'eliminazione delle sostanze nocive e l'utilizzo e riutilizzo delle risorse per evitare gli sprechi. Questo è in linea con l'idea di custodia del Creato ed il rispetto della natura e della Terra madre; infatti, l'imprenditore illuminato parla di questa tipologia di sostenibilità portando il proprio pensiero alla vita trascorsa in campagna, al percorso che effettua per andare a lavorare, circondato dagli odori tipici di un borgo umbro e della natura.

La sostenibilità in ambito economico, invece, riguarda l'aspetto aziendale: più nello specifico, si riferisce al fatto che l'orario lavorativo viene rispettato, senza che i dipendenti debbano farsi trovare connessi fuori dagli orari o dai giorni di lavoro. La pausa pranzo viene rispettata e collocata in luoghi immersi nella natura, per fornire benessere all'essere umano. Inoltre, essa richiama la giusta misura nel fare profitti, per rispettare il lavoro dei contadini e non alterare l'equilibrio della natura, riferendosi a Sant'Agostino. È importante in questo ambito la gestione della crisi, andando avanti con le proprie possibilità e vivendola con il maggiore ottimismo possibile e la maggiore creatività possibile.

¹⁵⁹ <https://startingfinance.com/approfondimenti/capitalismo-umanistico-brunello-cucinelli/>

¹⁶⁰ <https://www.brunellocucinelli.com/it/humanistic-capitalism.html>

Successivamente, per sostenibilità si intende anche l'aspetto culturale, ovvero il rispetto delle diversità, tenendo conto del fatto che ogni essere umano è accomunato da una connessione forte tra la cultura e la salute e, per questo motivo, è importante per l'azienda garantire libero accesso alla cultura, attraverso le varie edificazioni: il Teatro, la Biblioteca Universale e anche la Scuola di Alto Artigianato Contemporaneo per le Arti e i Mestieri.

La sostenibilità spirituale, inoltre, si affianca a quella della materia: rimane sempre di fondamentale importanza porre attenzione alle cose materiali, ma risulta necessario rivolgersi anche ai valori spirituali, la bellezza, la musica, i paesaggi e la propria anima, caratterizzata sempre da bontà, etica e morale.

Infine, ma non per importanza, la sostenibilità morale: è necessario richiamare il concetto di "Mercante Onorevole" di Benedetto Cotrugli, secondo cui è importante non arrecare danno o offese a nessuno e custodire il creato con rispetto e dignità. Non bisogna auspicare profitti eccessivi, che non diano nessun'aggiunta di valore allo spirito e alla persona, è importante tenere le giuste misure per far sì che si instauri un equilibrio tra profitto e dono¹⁶¹.

Brunello Cucinelli, al fine di racchiudere i suoi ideali e, di conseguenza, quelli portati avanti dalla propria azienda e dalle proprie persone, stila un decalogo per la vita e per il lavoro¹⁶²:

- *“Amiamo e rispettiamo la Terra Madre coltivandola secondo natura e accogliendo i suoi frutti come il dono più caro;*
- *Non usiamo più di quanto è necessario e naturale. Utilizziamo l'universo con amabilità;*
- *Agiamo sempre come fedeli e amorosi custodi del Creato;*
- *Crediamo nella dignità morale ed economica dell'essere umano;*
- *Lavoriamo sostenendo il giusto utile e l'armonia tra profitto e dono;*
- *Ricerchiamo l'armonia tra il giusto lavoro e l'umana riservatezza;*
- *Ricordiamo i padri. Ci hanno insegnato a rispettare le leggi, e nella loro parola è scritta la nostra storia;*
- *Crediamo in un universalismo del mondo e agiamo con grande rispetto per tutte le civiltà;*
- *Accettiamo i giusti cambiamenti per vivere la parte migliore dei nostri tempi;*
- *Amiamo i giovani e trasmettiamo loro la speranza e il sogno del futuro luminoso che li attende.”*

Con questo decalogo, Brunello Cucinelli racchiude tutti i tratti propri della personalità della sua azienda. Come si può notare, egli parla sempre in prima persona plurale, evidenziando il concetto di

¹⁶¹ *Ibidem.*

¹⁶² <http://investor.brunellocucinelli.com/it/capitalismo-umanistico>

essere custode di un'impresa composta da anime pensanti, e non da semplici lavoratori. Inoltre, è importante considerare il fatto che egli parla sempre, nelle sue interviste, con il volto sorridente, gli occhi sinceri, ed un *tone of voice* pacato, talvolta scherzoso, ottimista e speranzoso per il futuro e per le generazioni che verranno. Ha la capacità di rendere attuali e semplici i pensieri dei grandi pensatori di molti anni fa, spiegandoli attraverso aneddoti del proprio passato, che gli ha insegnato molto, facendolo arrivare al successo attuale, ma sempre rimanendo la persona semplice di un tempo.

Il consumatore si ritrova ad avere a che fare con una relazione caratterizzata dalla benevolenza e dai buoni rapporti con un'azienda che si propone nella sfera pubblica come se fosse un essere umano, come una persona perbene. Se ci si relaziona con amore e bontà, sicuramente qualcosa tornerà indietro: *“L'imperatore Adriano si domandava se è mai esistito qualcuno che non si senta meglio dopo avere ricevuto un complimento e io aggiungo che il lavoro non può e non deve rubare l'anima. L'attenzione verso gli altri, che regola la vita dell'azienda, è un elemento fondamentale dei nostri buoni risultati.”*¹⁶³.

3. Il Brand Storytelling dell'azienda Brunello Cucinelli

3.1 L'external corporate storytelling

La ricerca di un equilibrio tra realtà e percezione è tipica delle strategie di creazione e gestione del valore aziendale, attraverso un'autorappresentazione che sia funzionale a far sì che il valore reale e il valore percepito si eguaglino. Il corporate storytelling è uno strumento capace di allineare la comunicazione di Brand con quella di prodotto: più nello specifico, l'external corporate storytelling permette di farlo verso gli stakeholder e i consumatori.

Brunello Cucinelli si è raccontato per Challenge Network, in occasione dell'evento “Il nuovo storytelling dell'impresa e della cultura”, parlando della sua storia e della filosofia e cultura che egli segue, citando i grandi pensatori del passato. Questo elemento ha un'enorme efficacia in relazione alla nascita di un'impresa della portata di quella di Solomeo. Secondo l'imprenditore umanista, il nuovo storytelling d'impresa deve porre al centro l'uomo e la sua dignità, morale ed economica. Ogni essere umano ha delle responsabilità nei confronti del prossimo, nonché del Creato, di cui ciascuno è custode¹⁶⁴.

Questa filosofia si tramuta in realtà nel 2010, con la creazione della Fondazione Brunello e Federica Cucinelli, che mira a sostenere e generare iniziative con il fine di tutelare il territorio ed i valori spirituali e morali dell'uomo, sempre valorizzando la tradizione.

¹⁶³ <https://forbes.it/2018/10/24/brunello-cucinelli-intervista-forbes/>

¹⁶⁴ <https://www.hr-link.it/storytelling-dimpresa-brunello-cucinelli-si-racconta-per-challenge-network/>

“*Il futuro non è del tutto nostro, ma non è neanche del tutto non nostro*”, si legge sul sito web ufficiale della Fondazione; questa frase racchiude e raffigura a pieno gli ideali sui quali essa si basa ed è nata. L’obiettivo è prediligere la dignità degli uomini sia nei momenti di successo sia in quelli peggiori. Tutto ciò che la Fondazione realizza ha come scopo la realizzazione di una vita spensierata, tipica delle periferie e dei borghi, come appunto Solomeo, luogo in cui essa è nata. Nel borgo è possibile raggiungere la giusta misura per soddisfare le necessità dell’anima e dello spirito, per ritornare ai vecchi valori, che sono quelli davvero importanti per l’uomo.

Attraverso le iniziative e le attività lanciate dalla Fondazione, Brunello e Federica Cucinelli mirano all’abbellimento dei luoghi, al fine di sostenere le persone ed il territorio stesso¹⁶⁵.

Tra le prime iniziative, nel 2008, c’è stato il Teatro Cucinelli, collocato nel Foro delle Arti. Una struttura moderna e versatile, che però riecheggia lo stile classico al suo interno e al suo esterno. Consiste di duecento posti tra platea e gradinate e, per la sua composizione, permette di essere riadattato alle esigenze sceniche¹⁶⁶.

Nello stesso anno, è stata inaugurata la Biblioteca, sul filone di pensiero dell’imperatore Adriano, il quale sosteneva che “fondare delle biblioteche è come costruire granai pubblici”. È un progetto in armonia con il borgo, che mira alla custodia del Creato, con una finalità eterna per le future generazioni. Si trova nell’Accademia Neoumanistica Aureliana nel Foro delle Arti. Vi si rintracciano diverse citazioni dei grandi pensatori del passato, cui Brunello Cucinelli si ispira per il suo modello e per la sua filosofia di Capitalismo Umanistico. Con l’obiettivo di diffondere conoscenza e promuovere la cultura, la Biblioteca è aperta a chiunque voglia usufruire di scritti classici e moderni su tematiche che spaziano dalla storia alla filosofia, dalla letteratura fino alla spiritualità. Vi si collocano anche volumi in altre lingue diverse dall’italiano, sempre in linea con il concetto di universalismo e per permettere a ciascun essere umano di godere della bellezza della cultura. In continuità con questo progetto, nel 2024 vedrà la sua realizzazione la Biblioteca Universale di Solomeo, citata precedentemente¹⁶⁷.

Grazie anche a queste numerose iniziative promosse dalla Fondazione Brunello e Federica Cucinelli, il borgo di Solomeo ospita diversi eventi, come ad esempio il Festival *Villa Solomei* dal 1998, in cui vari musicisti e compositori italiani effettuano degli spettacoli di musica soprattutto classica per promuovere i valori umanistici dell’azienda. Un altro interessante progetto è “Settimana Arte – Cinema in Anfiteatro”: si tratta di un evento in cui sono organizzate delle serate di cinema all’aperto nell’Anfiteatro, parte del Foro delle Arti; vengono visionati film cult sia recenti che più antichi, con l’obiettivo di permettere agli ospiti di condividere momenti di cultura.

¹⁶⁵ <https://www.brunellocucinelli.com/it/the-cucinelli-foundation.html>

¹⁶⁶ <https://www.brunellocucinelli.com/it/the-theatre.html>

¹⁶⁷ <https://www.brunellocucinelli.com/it/the-library.html>

Un'altra iniziativa è Solomeo Rinascimentale, durante la quale gli abitanti del borgo evocano i costumi del passato, nonché i suoi sapori attraverso la cucina tradizionale umbra. La tradizione viene riecheggiata anche dagli artigiani e dai giullari nelle vie del borgo, grazie a dei giochi di strada che vengono organizzati appositamente¹⁶⁸.

Nell'identità aziendale è fortemente visibile l'amore per l'artigianato, che si tramuta in realtà con la fondazione della Scuola di Alto Artigianato Contemporaneo per le Arti e i Mestieri, che ha l'obiettivo di riavvicinare i giovani alle vecchie tradizioni italiane, quali i mestieri più manuali, come quello degli artigiani. Viene ospitata in un edificio molto classico in cui, grazie all'intreccio tra tradizione e innovazione, vengono insegnate le arti della Sartoria femminile e maschile, nonché l'Orticoltura, il Giardinaggio e le Arti Murarie. Questa iniziativa ha la duplice funzione di permettere alle generazioni più giovani di tornare ad apprezzare questi tipi di mestieri e di far ripartire l'artigianato, fondamento della cultura italiana, apprezzata in tutto il mondo¹⁶⁹.

Lo storytelling è evidente anche attraverso *touchpoint* come i punti vendita. Brunello Cucinelli sostiene che non bisogna mai volgere le spalle alla povertà e pone l'uomo al centro di tutto, nel rispetto della sua dignità economica e morale. Questa filosofia è dimostrata dalla creazione dello store a Milano, in Monte Napoleone, dal nome "Casa Cucinelli". Uno store ideato e progettato proprio con l'idea di fondo che nessun uomo debba sentirsi escluso, anche se non ha intenzione o possibilità di acquistare nella boutique di origini umbre¹⁷⁰. Il concetto di ospitalità è evidente nel negozio: vuole diffondere il grande ideale di Famiglia, assai importante per il fondatore dell'azienda. Il suo amore per Solomeo è trasmesso da Casa Cucinelli, attraverso simboli di armonia, condivisione e serenità, per garantire il benessere dell'anima e dello spirito. È collocato nelle più importanti città del mondo: Milano, Roma, Parigi, New York, Londra, Tokyo, Hong Kong e, ovviamente nella sede principale dell'azienda, Solomeo. La sua diffusione all'estero permette di comunicare l'identità aziendale, attraverso la trasmissione dei concetti della famiglia, dell'ospitalità e della casa, valori tipici del *lifestyle* italiano¹⁷¹.

¹⁶⁸ <https://www.brunellocucinelli.com/it/art-culture.html>

¹⁶⁹ <https://www.brunellocucinelli.com/it/solomeo-school.html>

¹⁷⁰ https://www.ilsole24ore.com/art/il-know-how-artigianale-brunello-cucinelli-sposa-web-AERbOTL?refresh_ce

¹⁷¹ <https://shop.brunellocucinelli.com/it-it/casa-cucinelli.html>



Figura 13: Fotografia rilevata dall'articolo di Pambianco News a cura di Caterina Zanzi, 2017¹⁷².

Lo scorso 30 marzo 2023 è avvenuta l'inaugurazione del nuovo store di Brunello Cucinelli in via Condotti 58 a Roma. Lo store rappresenta pienamente l'identità aziendale, con i suoi quattro piani caratterizzati dai colori tipici del cashmere, che richiamano inoltre la terra umbra. Al suo interno, si trovano citazioni del borgo di Solomeo, nonché della storia antica romana, come l'antico capitello in pietra e i busti in marmo. Anche questa boutique presenta un'atmosfera calda e pacata, che richiama la serenità che si vive nel borgo in cui l'azienda si trova:



Figura 14: Fotografia rilevata dall'articolo "Moda, Brunello Cucinelli "sbarca" in via Condotti" di Perugia Today, 2023¹⁷³.

¹⁷² <https://www.pambianconews.com/2017/01/30/cucinelli-store-montenapoleone-207799/>

¹⁷³ <https://www.perugiatoday.it/economia/moda-brunello-cucinelli-sbarca-in-via-condotti-boutique-su-quattro-piani-e-richiami-a-solomeo.html>

All'appellativo di “imprenditore umanista” è possibile aggiungere anche l'aggettivo “digitale”, se si parla del Progetto “Artigiani Umanisti del Web”, lanciato nel 2016 con l'obiettivo di unire tradizione ed innovazione e di affacciarsi così al mondo *digital* sotto un'altra ottica. Vengono lanciati per l'occasione due nuovi siti web, uno corporate e uno di e-commerce, che incarnano pienamente la filosofia aziendale. L'azienda Brunello Cucinelli già era sbarcata online precedentemente ma, questa volta, il progetto ha la finalità di utilizzare la parte digital come strumento di storytelling che garantisce al consumatore di percepire a pieno tutto ciò che si ritrova nel marchio, nella sua storia, e già nei punti vendita fisici. Infatti, come è possibile vedere dal sito web corporate, la comunicazione del progetto si apre con la frase di I. Kant “*beauty is the symbol of the morally good*”; dopodiché, appare una schermata che comprende numerosi quadranti in cui si possono esplorare la filosofia del fondatore e dell'azienda, i suoi pensieri (che esprime attraverso lettere), ed i premi. Dal menù a tendina, compaiono tutti i valori fondanti dell'azienda: la famiglia, la bellezza, il borgo, nonché la spiegazione della filosofia di Capitalismo Umanistico ed Umana Sostenibilità, con approfondimenti sulla Scuola di Alto Artigianato Contemporaneo di Arti e Mestieri, fondamentale per il valore che l'azienda attribuisce al mestiere dell'artigiano, e sulla Fondazione. Tutto ciò che viene presentato ed espresso sul sito, viene comunicato con l'armonia con cui lo stesso fondatore comunica nelle interviste le proprie idee: dimostrazione che la serenità del borgo, l'ospitalità e il benessere dello spirito vengono percepiti anche nel mondo online grazie allo storytelling che viene utilizzato¹⁷⁴.

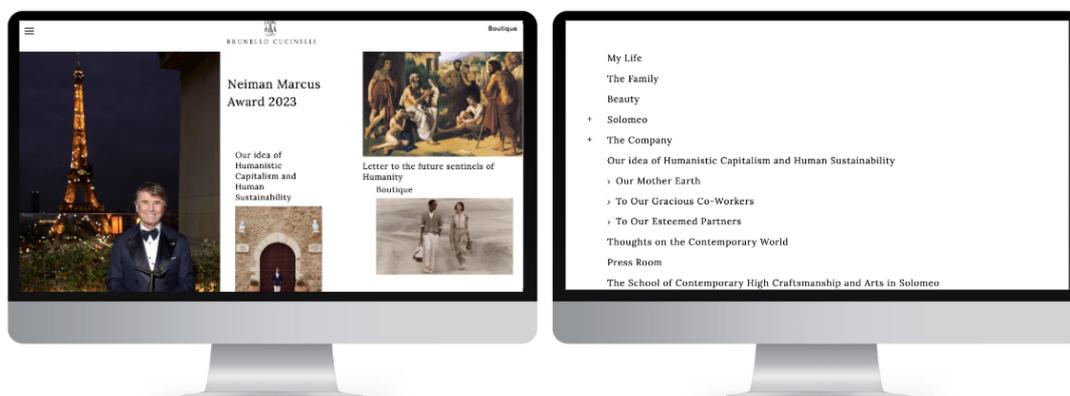


Figura 15: Immagine personalmente elaborata per raffigurare le schermate del sito web di cui sopra¹⁷⁵

Questo modo di intrecciare la tradizione e la tecnologia si ritrova anche nella parte dei social network: la pagina Instagram dell'azienda alterna post sulle nuove collezioni e post che rispecchiano pienamente

¹⁷⁴ <https://www.brunellocucinelli.com/en/>

¹⁷⁵ <https://www.brunellocucinelli.com/en/>

l'armonia che si vive nell'azienda e nel borgo di Solomeo, attraverso contenuti raffiguranti musicisti, i dettagli caratterizzati l'arte degli artigiani di determinati capi di abbigliamento, o video che riportano l'utente all'universo simbolico creato dall'azienda, tipico italiano, che elogia e custodisce la natura, caratterizzato dai valori fondanti dei grandi pensatori del passato e degli ideali di semplicità e raffinatezza. Alcuni post raffigurano dettagli di una tavola apparecchiata o di elementi di arredamento di una casa, per richiamare alla semplicità e alla vita quotidiana che si vive a Solomeo. Tutto ciò viene accompagnato da musiche classiche amate da Brunello Cucinelli stesso¹⁷⁶. Dunque, un insieme di italianità, natura, eleganza, quotidianità, famiglia, filosofia, cultura e artigianato: la formula perfetta caratterizzante il Brand.

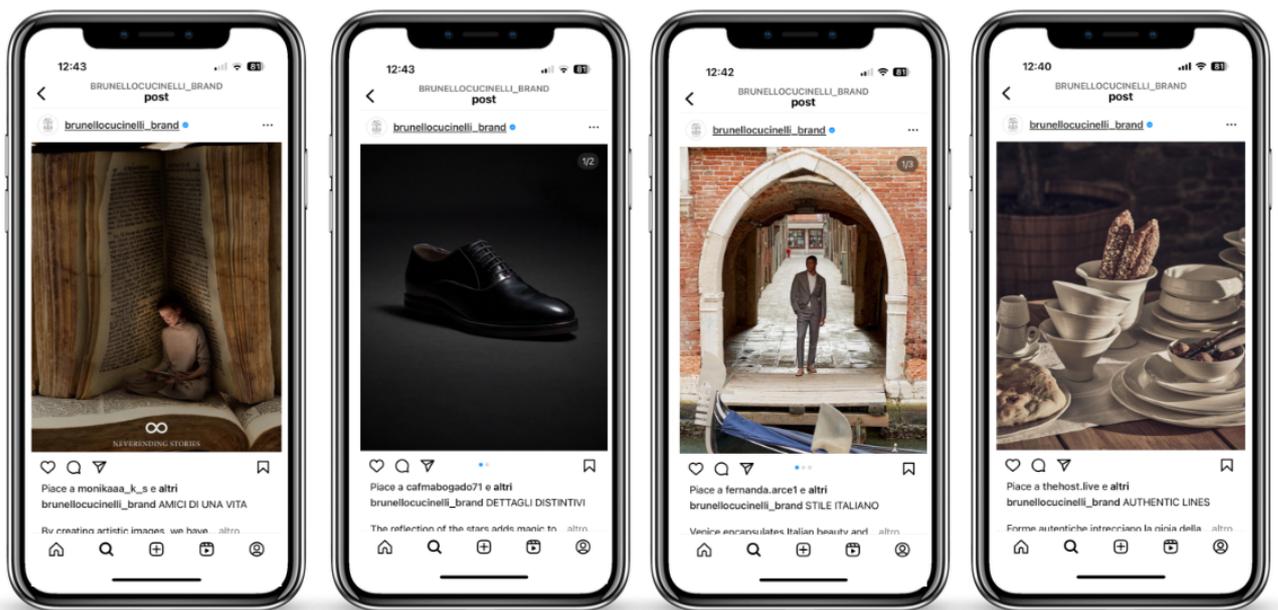


Figura 16: Immagine personalmente elaborata per raffigurare gli elementi fondanti dei post della pagina Instagram¹⁷⁷

Il corporate storytelling esterno dell'azienda risulta molto efficace anche nelle campagne pubblicitarie, attraverso le quali l'azienda riesce a trasmettere le proprie emozioni ed i propri valori, proprio attraverso un'antropomorfizzazione del brand. La semplicità con cui l'azienda comunica tutto ciò legittima l'esistenza e la creazione di una relazione brand-consumatore come se fosse una relazione tra due esseri umani. Infatti, nelle campagne pubblicitarie non vengono raffigurate esplicitamente le collezioni, ma elementi semplici e raffinati, pienamente rappresentanti l'azienda.

La narrazione risulta semplice, diretta e chiara, caratterizzata dall'enfasi sulla famiglia, sulle relazioni umane, sulla natura e sugli animali.

¹⁷⁶ Analisi dalla pagina Instagram @brunellocucinelli_brand

¹⁷⁷ *Ibidem*.

A dimostrazione di ciò, vengono presentate e spiegate quattro campagne pubblicitarie raffiguranti i valori sopracitati:

- **Campagna Autunno/Inverno 2022**



Figura 17: Campagna AI-2022¹⁷⁸

La campagna raffigura due volti di uomini sorridenti che si sfiorano. Richiama l'importanza delle relazioni umane, dell'aiutare il prossimo nel rispetto della sua dignità. Il significato profondo risulta nell'incontro di due generazioni differenti, passato e futuro: infatti, come si può vedere dalla figura soprastante il volto dell'uomo di sinistra ha i segni del tempo, mentre quello di destra risulta più giovane. L'immagine risale al 1991 e, al tempo, rappresentava l'impresa di Solomeo, giovane e in crescita. Viene proposta nella campagna del 2022, perché rimane comunque attuale anche se vista da una prospettiva diversa: la prospettiva di chi tiene sempre con sé il proprio passato e le proprie origini, ma ha la consapevolezza delle sfide che è riuscito ad affrontare nel tempo attraverso la coesione tra tutte le anime pensanti che sono parte dell'azienda. Tutto questo grazie alla "passione genuina" che caratterizza l'azienda ancora oggi e che era tipica dell'azienda di tempo fa, nel contempo la rappresentazione di giovani generazioni che hanno lo sguardo rivolto verso il futuro, pieno di fiducia nei propri valori e in quello che il domani gli riserverà¹⁷⁹. Il prodotto è presente, visto che entrambe le figure sono ritratte con una parte del maglione di cashmere allungato all'altezza della bocca.

¹⁷⁸ <https://www.brunellocucinelli.com/it/campaign-fw22.html>

¹⁷⁹ *Ibidem*

▪ **Campagna Autunno/Inverno 2020**



Figura 18: Campagna AI-2020¹⁸⁰

La campagna raffigura Brunello Cucinelli di spalle, che prende per mano le nipoti e guarda ad un enorme mappamondo. Questa immagine riporta la scritta “*Da qui mi piace riprendere il cammino verso un Umanesimo Universale*”¹⁸¹. Risulta un messaggio di speranza, dopo il periodo di quarantena causato dalla pandemia da COVID-19. Inoltre, il fatto di raffigurare le nipoti riporta all’ideale della famiglia, cui l’imprenditore illuminato tiene molto. Spesso nelle interviste sostiene che sia arrivato il momento di ritornare ai vecchi ideali, volgendo sempre uno sguardo verso il futuro. Dall’immagine, copertina della campagna pubblicitaria, emerge che egli vuole accompagnare le proprie nipoti alla scoperta della diversità del mondo. Infatti, Brunello Cucinelli non crede nella “globalizzazione”, ma piuttosto nell’Umanesimo Universale, che si basa sul rispetto delle diversità e della dignità di ciascun popolo.

A sostegno di ciò, viene riportata una sua citazione al Kiel Institute for the World Economy per il Global Economy Prize 2017: “*Credo che l’espressione “globalizzazione” vada sostituita con “universalismo”*”

¹⁸⁰ <https://www.brunellocucinelli.com/it/campaign-fw20.html>

¹⁸¹ *Ibidem*

*del mondo con grande rispetto per tutte le civiltà ed immaginando quindi una sorta di “integrazione positiva”*¹⁸².

- **Campagna Autunno/Inverno 2019**



Figura 19: Campagna AI-2019¹⁸³

Questa campagna richiama l'importanza degli animali per l'azienda: infatti, raffigura due capre *Hircus*, da cui deriva la fibra del cashmere. Riporta la frase "Tempo dello Spirito, tempo dell'Armonia", due concetti fondamentali per la filosofia di Brunello Cucinelli. Il tempo dello spirito è quel tempo in cui l'essere umano, uscito da una giornata di lavoro, ritrova mente e cuore; questo è ancor più vero nei luoghi di periferia, di campagna, in cui l'uomo riesce ad elevare gli occhi al cielo, rigenerando la propria anima¹⁸⁴.

¹⁸² <https://www.brunellocucinelli.com/it/toward-the-universalism-of-man.html>

¹⁸³ <https://www.brunellocucinelli.com/it/campaign-fw19.html>

¹⁸⁴ *Ibidem*

- **Campagna Autunno/Inverno 2017**



Figura 20: Campagna AI-2017¹⁸⁵

È stata presa in analisi, in ultimo, questa campagna del 2017, per sottolineare l'importanza della natura per l'azienda Brunello Cucinelli. Più nello specifico, è importante il concetto di Custodia del Creato. Nell'immagine vengono raffigurati dei contadini che hanno acceso dei fuochi per proteggere le piantagioni dalle temperature gelide della notte; infatti, essi si trovano a custodire la natura, il Creato, che va sempre rispettato. È importante anche il richiamo al lavoro manuale, attraverso cui l'essere umano riesce ad esprimere il proprio genio e la propria arte. La collezione è dedicata alla "Madre Umbria" e ai suoi abitanti, cui Brunello Cucinelli vuole comunicare l'importanza dell'artigianato e degli umili mestieri, che hanno portato nei secoli l'Italia a tanta ammirazione da parte dei Paesi esteri¹⁸⁶.

3.2 L'internal corporate storytelling

L'internal corporate storytelling risulta uno strumento molto efficace per la comunicazione interna. Essa, infatti, riesce ad informare e a motivare la rete aziendale, nonché a permettere una condivisione generica dei valori aziendali. Oltre a questa funzione, è importante per comunicare l'identità aziendale e, come conseguenza, permette che identità ed immagine aziendale si avvicinino o,

¹⁸⁵ <https://www.brunellocucinelli.com/it/campaign-fw17.html>

¹⁸⁶ *Ibidem*

ancor meglio, si rendano simmetriche. Viene utilizzato in caso di *education management* e *change management*: risulta di particolare importanza nella gestione dei periodi di crisi, permettendo al top management di comunicare al proprio network come l'azienda sta affrontando il mercato, coinvolgendolo e facendolo sentire parte integrante dell'azienda stessa¹⁸⁷.

L'attenzione alla comunicazione interna dell'identità aziendale, la premura nei confronti dei dipendenti, con il rispetto della loro dignità umana ed economica, sono il centro dell'identità dell'azienda Brunello Cucinelli. Infatti, i dipendenti sono definiti delle "anime pensanti", alle quali è diretto un decalogo da parte del fondatore dell'azienda dal nome "Ai Nostri Amabili Dipendenti"¹⁸⁸:

- *“Abbiamo sempre fatto in modo che i nostri luoghi di lavoro fossero curati ed accoglienti, e che in essi fosse sempre possibile alzare gli occhi per guardare il cielo;*
- *Da noi, osserviamo tutti le giuste ore e gli stessi tempi di lavoro, ma il sabato e la domenica nessuno è connesso;*
- *Abbiamo sempre fatto in modo che i salari fossero un po' più alti per tutti, senza differenza alcuna;*
- *Nella nostra impresa vogliamo che tutti abbiano pari opportunità, nella costante consapevolezza del valore dei propri saperi;*
- *Abbiamo dedicato la massima cura ai sani rapporti di stima e fiducia tra i lavoratori, che consideriamo anime pensanti;*
- *Crediamo nel grande valore della cultura come fattore di miglioramento dell'uomo. Per questo cerchiamo di incentivarla amabilmente;*
- *Siamo consapevoli che la trasmissione dei saperi sviluppi il genio del lavoro. Per questo a Solomeo abbiamo istituito la Scuola di Alto Artigianato Contemporaneo per le Arti e i Mestieri;*
- *È nostra abitudine riunirci periodicamente nell'anno e parlare tra noi, affinché tutti possano venire a conoscenza di come si evolve l'impresa;*
- *Non smettiamo mai di cercare nelle persone l'istinto del genio, e quando lo riconosciamo poniamo ogni cura per valorizzarlo.”*

Questi i principi che compongono l'approccio utilizzato dall'azienda nei confronti dei propri collaboratori. Le parole vengono tramutate in fatti, come si può leggere dalla parte del sito web dedicata alle "Investor Relations": *“Attualmente la S.p.A. Brunello Cucinelli giunge a contare oltre 1700*

¹⁸⁷ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

¹⁸⁸ <https://www.brunellocucinelli.com/it/co-workers.html>

dipendenti interni e un indotto di circa 4000 collaboratori esterni. Non vi sono cartellini da timbrare in entrata e in uscita. L'orario di lavoro è dalle 8 alle 17.30 con una importante pausa pranzo. Non si può lavorare oltre l'orario di chiusura."¹⁸⁹. Secondo Brunello Cucinelli, infatti, il fatto di riporre stima e fiducia nei confronti del singolo dipendente, si trasla nella maggiore responsabilità che quest'ultimo andrà poi a riporre nel proprio lavoro. Ecco perché egli ritiene che non sia necessario far timbrare il cartellino in entrata o uscita. Inoltre, è importante rimanere nelle sette ore lavorative, lasciando un ampio spazio al tempo del pranzo, per far sì che l'anima possa rifocillarsi. Lavorare sette ore troverà dei riscontri positivi in termini di produttività del dipendente, il quale riuscirà a rimanere concentrato per la totalità delle ore ma, nel momento in cui l'orario lavorativo è terminato, il lavoratore avrà la possibilità di dedicare il proprio tempo alla famiglia e al proprio tempo libero per garantire il meritato riposo¹⁹⁰. Infatti, come sostiene lo stesso fondatore dell'azienda: *"Se lavoriamo 12-13 ore, secondo me per il 30% di questo tempo non combiniamo niente. Invece, dobbiamo lavorare massimo 7 ore, mentre l'altro tempo andrebbe dedicato a noi stessi e alla nostra anima"*¹⁹¹.

Importante l'ambito della gestione di crisi nell'azienda Brunello Cucinelli. Infatti, già durante la crisi del 2008, l'imprenditore evidenzia come, in quel periodo, nell'azienda non si nominava la parola "crisi", anche per il fatto di non trasmettere preoccupazione. Lavorare in un ambiente che trasmette serenità, comporta anche lo sviluppo di una maggiore creatività nel singolo dipendente. È importante mantenere un linguaggio che sia in qualche modo motivante e rassicurante, sempre condividendo con i propri collaboratori la situazione che l'azienda sta vivendo. Il 2020, l'anno in cui la pandemia da Covid-19 è scoppiata, ha comportato alcuni cambiamenti all'interno dell'azienda: Brunello Cucinelli, infatti, racconta di aver chiesto ai lavoratori di intensificare gli orari lavorativi, magari lavorando anche il sabato mattina, e di accorciare le ferie in agosto: *"Vi chiederei di lavorare per i prossimi quattro mesi mezz'ora in più e il sabato mattina per recuperare tutto entro agosto (e ci siamo riusciti). Poi vi chiederei un grande sacrificio ancora speciale. Questa pandemia ci ha lasciato un po' di dolore, di spavento [...] quindi mi piacerebbe se voi foste migliori di quello che già siete perché incontreremo gente addolorata che è predisposta ad incontrare essere umani amabili"*¹⁹².

Egli, al fine di non trasmettere ansia, abolisce la parola "crisi" e la sostituisce con la parola "speranza", facendo riferimento agli anni dei nostri nonni, che hanno vissuto la guerra e la fame. Nessuna paura. *"Dai giorni tremendi dell'emergenza abbiamo imparato due o tre cose che si sono scolpite nel nostro animo: che siamo tutti uniti, che non siamo tutti sulla stessa barca ma navighiamo nello stesso mare e*

¹⁸⁹ <http://investor.brunellocucinelli.com/it/governo-societario/consiglio-di-amministrazione>

¹⁹⁰ <https://quifinanza.it/bellastoria/cucinelli-per-chi-lavora-la-dignita-e-piu-importante-del-pane/67451/>

¹⁹¹ https://www.repubblica.it/economia/2022/10/07/news/brunello_cucinelli_lavorare_al_massimo_7_ore_il_resto_del_tem_po_alla_nostra_anima-369017134/

¹⁹² <https://londoneradio.com/brunello-cucinelli-sara-dura-ma-non-sara-come-la-crisi-del-2008/>

che il dolore genera nell'uomo l'ansia della solidarietà verso il prossimo. Concetti che in tempi normali sembravano solo vuote parole, ma che oggi hanno assunto la veste della concretezza", come sostiene egli stesso per incentivare la comunità a ripartire¹⁹³.

Superato il periodo critico a causa della pandemia, Brunello Cucinelli scrive una lettera ai suoi dipendenti, in cui riferisce di essere grato dello sforzo fatto, del loro coraggio e della loro pazienza. Li ringrazia per aver dato ampio spazio alla loro creatività, probabilmente creando le collezioni tra le più belle mai prodotte proprio in un periodo di enorme difficoltà come quello appena passato. Tiene anche a precisare il fatto che egli è riconoscente nei confronti dei collaboratori per avergli permesso di non perdere mai la speranza. Il suo approccio è molto pacato, disponibile ed aperto, come se si ponesse come un loro pari. Un tono colloquiale, come se stesse parlando ai propri amici e, infatti, è proprio così che li definisce: "miei stimati amici". Parla di momenti di dolore trascorsi con loro, ma sempre con l'atteggiamento soddisfatto di chi ce l'ha fatta: *"È vero, e ve ne sono riconoscente, che la vostra azione è stata ed è per me testimone e sprone per non perdere la speranza e per non soggiacere alla paura. Molte volte, nei nostri colloqui, abbiamo avuto gli occhi lucidi, consapevoli di essere naviganti fiduciosi, soldati chiamati nel momento doloroso... Vedo in voi persone speciali perché sapete che non sempre sviluppo economico e progresso coincidono. Il giusto modo di vivere la vita è quello etico, Di questo vi ringrazio, con cuore sincero"*¹⁹⁴.

Il capitale umano risulta da sempre la priorità della filosofia di Brunello Cucinelli, che pone al centro l'uomo come essere che necessita di dignità e rispetto. Per questo motivo, in ogni momento di difficoltà, l'imprenditore umanista si pone al fianco dei propri collaboratori e, in tutti i modi in cui gli è possibile, cerca di supportarli per il loro contributo e li ringrazia.

3.3 La Founder Narrative dell'azienda Brunello Cucinelli

La narrativa di Brunello Cucinelli, nonostante l'enorme progresso che l'azienda ha avuto dalla sua fondazione ad oggi, è rimasta sempre coerente e in linea con la sua personalità. Infatti, dall'analisi delle interviste reperibili sul web e dagli articoli stampa pubblicati negli anni, è evidente come l'imprenditore focalizzi il proprio storytelling interno ed esterno basandosi sui grandi pensatori del passato e, soprattutto, sui libri che hanno contribuito alla sua formazione.

Tutto è iniziato dalle parole di Theodore Levitt, il quale sosteneva che le aziende avevano la necessità di specializzarsi e questo è quello che ha fatto Brunello Cucinelli: si specializzò in maglioni di cashmere

¹⁹³ <https://www.lanazione.it/cronaca/cucinelli-aboliamo-parola-crisi-1.5225732>

¹⁹⁴ <https://www.umbriajournal.com/sociale/brunello-cucinelli-scrive-una-lettera-ai-suoi-dipendenti-un-messaggio-di-gratitudine-401085/>

per donna. Tutto questo venne subito apprezzato dal mercato tedesco che il fondatore, come abbiamo già scritto, decise di osservare con particolare attenzione. Infatti, subito si sorprese per le modalità con cui le aziende venivano gestite: “ [...] *E capii che la mia azienda avrebbe dovuto funzionare con l’affidabilità di un’impresa tedesca*”, riferisce al Sole 24 Ore nel febbraio del 1992¹⁹⁵.

Già da subito è evidente l’attenzione riservata nei confronti del cliente e dei dipendenti e, ancor più importante, la premura e la dedizione nel riferire questa filosofia aziendale in qualsiasi occasione si fosse presentata. Per Brunello Cucinelli l’importanza di comunicare la necessità di trattare il dipendente come anima pensante non è mai mancata: “*L’età media dei nostri manager è di 28 anni. E, in generale, desidero che tutti i dipendenti lavorino con soddisfazione. Tanto per fare un esempio: nessuno deve timbrare il cartellino e tutti devono avere la chiave degli uffici*”¹⁹⁶.

È importante sottolineare il fatto che la *Founder narrative* della BC S.p.A. si basa e si è sempre basata su alcuni punti chiave imprescindibili per il re del cashmere.

Il primo punto è la famiglia: innanzitutto, il racconto delle sue origini umili e dell’amore per Federica che si è poi unito all’amore per il borgo di Solomeo. Partendo dalle sue origini, Brunello Cucinelli tiene sempre a precisare che fino ai quindici anni ha vissuto in campagna, che faceva il contadino con la sua famiglia, e descrive questi anni come molto importanti per quello che è poi riuscito a creare dopo: “*I primi anni della vita ti lasciano qualcosa di molto forte*”, riferisce a Vite – L’arte del Possibile 2021¹⁹⁷. È stata la prima università della vita, con una famiglia numerosa e delle giornate immerse nella natura. Un momento importante della sua vita, che racconta spesso, è proprio quando il nonno diede alla comunità la prima balla di fieno. Questo è importante per acquisire il significato connotativo della sua filosofia di capitalismo umanistico e umana sostenibilità: il concetto di dare e di ricevere, di profitto e di dono, già chiaro da quando era ragazzo.

Dopodiché parla del suo trasferimento verso la città per la volontà del padre di diventare un operaio di fabbrica. Il periodo lavorativo del padre in fabbrica fu per lui un momento di comprensione di come l’umiliazione della persona possa provocare sofferenza e tristezza. Infatti, egli sostiene: “*io non so cosa farò nella vita, ma vorrei farlo per la dignità morale ed economica dell’essere umano*”¹⁹⁸. Ed ecco il centro della sua filosofia e del suo modello imprenditoriale: l’uomo, la persona.

Un’ulteriore università della vita, costantemente presente nello storytelling portato avanti da Brunello Cucinelli, è proprio il bar del suo paese. È lì che l’imprenditore umanista ha passato le giornate a discutere con i propri amici di tematiche come le donne, la filosofia, la politica e la spiritualità. È proprio lì che è nato il suo amore per la filosofia, dai racconti dei suoi amici del liceo classico. Da questi racconti

¹⁹⁵ http://press.brunellocucinelli.com/yep-content/media/19920218_Il_Sole_24_Ore2.pdf

¹⁹⁶ *Ibidem*

¹⁹⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=I3zuveLCsug>

¹⁹⁸ *Ibidem*

si avvicina al primo testo filosofico di Kant e incontra in particolare un'espressione che gli cambia la vita tanto da posizionarla all'entrata del borgo di Solomeo:



Figura 21: Foto personalmente scattata durante la permanenza a Solomeo

Dunque, riassumendo, sono tre i pilastri che, dal racconto delle sue origini, hanno fornito a Brunello Cucinelli l'ispirazione per la costruzione dell'azienda che è possibile vedere oggi: nobile fine l'umanità, profitto e dono, custodia del Creato.

Per quanto riguarda Solomeo, borgo di origine della moglie Federica Benda, diventa sede dell'azienda Brunello Cucinelli proprio per la volontà dell'imprenditore di lavorare in luoghi "speciali", per garantire la dignità morale ed economica dell'uomo. In luoghi belli ed affascinanti la creatività dell'uomo aumenta. Nel suo libro "Il Sogno di Solomeo", definisce il borgo "*patria del mio animo, dove il mio animo viveva ancor prima che io venissi al mondo*"¹⁹⁹. Da questa serenità proviene la volontà di restaurare il borgo e di abbellirlo.

Affascinato dalla cultura greca, ripone particolare attenzione non solo al borgo di Solomeo, ma anche al più generico concetto di periferia, che egli definisce "Periferia Amabile". Infatti, in greco la parola "periferia" equivale a "circonferenza", ovvero alla forma perfetta. Per l'appunto, secondo l'imprenditore umanista la periferia è di fondamentale importanza e va ripopolata. Le periferie si abbelliscono grazie alla volontà dell'uomo di vivere secondo natura e di rispettare la dignità di se stesso. Il restauro del borgo di Solomeo prova questo ideale, attraverso il Progetto per la Bellezza²⁰⁰. "*Siamo cresciuti in periferia*

¹⁹⁹ Cucinelli, B. (2018). *Il Sogno di Solomeo. La mia vita e l'idea del capitalismo umanistico*. Feltrinelli Editore Milano.

²⁰⁰ <https://www.brunellocucinelli.com/it/periferia-amabile.html>

[...], possiamo tornare a lavorare le nostre periferie, dove il tasso di umanità è altissimo e forse anche più puro di quello del centro della città”, sostiene nei Dialoghi sulla bellezza²⁰¹.

Il secondo punto focale della sua narrazione è proprio il cashmere e, soprattutto, il perché di questa scelta artigianale e industriale. La sua regione di provenienza, l’Umbria, è la regione della maglieria. Teneva al concetto di *Made in Italy* e teneva a creare un qualcosa che potesse essere tramandato: ed ecco da dove è nata l’idea del cashmere. Ritorna il concetto di “custode pro tempore del Creato”, nell’intervista a “Soul” (TV 2000)²⁰². L’idea di azienda che porta avanti nel suo storytelling è quella di un’impresa vista come “un piccolo figlioletto che vorresti visse per l’eternità”. La definisce, sì, un’impresa di moda, ma più che altro di *lifestyle*: voleva “creare un gusto, ma che non avesse un logo”.

Dal racconto di Brunello Cucinelli nella *Lectio Magistralis* per UniCampania in cui spiega come il nonno la sera diceva, alzando gli occhi al cielo, “che Dio ci mandi il giusto vento, il giusto sole, la giusta nebbia...”, deriva l’idea del giusto²⁰³. Questa idea si ritrova in ogni aspetto della sua impresa: la moderazione, oltre ad essere usata per le generalità della vita quotidiana, deve essere utilizzata anche nel lavoro, al punto che quest’ultimo riesca a garantire un equilibrio tra anima e corpo, senza mai oltrepassare il limite della serenità dello spirito. Come è stato più volte evidenziato in questa tesi di laurea, nell’azienda Brunello Cucinelli, è vietato lavorare oltre l’orario di chiusura, le 17.30. L’imprenditore tiene molto alla focalizzazione durante le ore lavorative, ma allo scattare delle 17.30 è necessario che ognuno si dedichi alla propria vita, alla propria famiglia e al tempo libero, disconnettendosi dal proprio mestiere²⁰⁴. L’idea del giusto è evidente anche dalla concezione di profitto che ha l’imprenditore: è importante auspicare una crescita “sostenibile e garbata” con una visione di lungo periodo²⁰⁵; si può vedere anche dalla volontà di abitare dei luoghi “giusti” e di corrispondere degli stipendi “giusti”.

È importante per l’imprenditore la trasmissione di positività e di speranza, anche verso l’Italia. Brunello Cucinelli sostiene che è impossibile avere paura se si pensa alla generazione dei suoi nonni, i quali hanno vissuto la guerra, hanno sofferto la fame e la dittatura. Il re del cashmere si sente cittadino e figlio dell’Italia e proprio ai giovani cerca di far capire, attraverso la sua narrazione, che l’Italia è “Terra di gente che sa unire il lavoro, che ha il coraggio di sconfiggere gli errori. Paese che ha ereditato dal diritto romano la vita onesta, il rispetto per gli altri, il giusto per ciascuno. Terra della prudenza,

²⁰¹ <https://www.youtube.com/watch?v=Ky-vGWkK8Uw>

²⁰² <https://www.youtube.com/watch?v=FipFaFJV5OQ>

²⁰³ <https://www.youtube.com/watch?v=L57bGXfmvhQ>

²⁰⁴ <https://www.brunellocucinelli.com/it/il-giusto-lavoro.html>

²⁰⁵ <http://investor.brunellocucinelli.com/it/modello-dimpresa/crescita-garbata-e-profittabilita-sana>

dell'affidabilità e della durata. *Terra di un Umanesimo universale.*”, descrivendo tutto ciò come “*l’incanto italiano*”, nella lettera di Lode all’Italia²⁰⁶.

“*Il mondo è affascinato dalla nostra Italia*”, più nello specifico dal *lifestyle* e dalla cultura. L’Italia è popolata da persone creative, “*persone perbene*”. È necessario comprendere anche, secondo la sua narrazione, che il mondo è in continuo cambiamento, anche per l’avvento della tecnologia, che egli ritiene vada umanizzata, regalándole eleganza, dignità e rispetto²⁰⁷. La tecnologia è un “*dono del Creato*”, ma va governato nel modo giusto.

“*Per trent’anni abbiamo provato a governare l’umanità solo con la scienza, e questo non è possibile*”: così Brunello Cucinelli spiega come non sia possibile tener conto solo della mente, poiché servono mente e anima, “*Voltaire e Rousseau*”²⁰⁸.

Brunello Cucinelli prova un amore nei confronti dell’arte e dell’artigianato, a tal punto da creare, a Solomeo, una Scuola di Artigianato per ragazzi in cui vengono insegnati i mestieri della sua azienda (sartoria, moda, ritaglio e rammendo), ma anche arti murarie e giardinaggio. La paura è che, negli anni, questi mestieri si stiano perdendo sempre di più tra i giovani. Si trovano dei maestri, con lunga esperienza nel settore, che provano un amore nei confronti della terra, dei mestieri “umili”. Questo è stato fatto anche per far ripartire il Paese, data l’importanza che ricoprono la manifattura e l’artigianato in Italia.

Un ultimo punto di riferimento è la sostenibilità. In generale, Brunello Cucinelli non ama particolarmente la parola “sostenibilità”, eppure l’impresa si basa su diversi ambiti di impresa sostenibili: ambientale ed economica, ma anche culturale, sociale, morale e spirituale. La sostenibilità culturale riguarda l’impegno dell’azienda per il territorio e per l’essere umano in generale e la sua cultura; la sostenibilità spirituale fa riferimento, riferisce a TV 2000, alla bellezza dei luoghi di lavoro, al panorama che si vede durante l’orario lavorativo e, quindi, a quel fascino che risana lo spirito dell’uomo. Inoltre, quella morale, che si ritrova nella scelta di collocare l’azienda in Italia e di restare nel proprio Paese: Brunello Cucinelli, come già detto, si basa sulle ideologie dell’imperatore Adriano “*Vivi secondo natura*”, “*Partecipa a migliorare l’Umanità*”²⁰⁹.

Per l’imprenditore risultano di fondamentale importanza i giovani, cui cerca di donare speranza. Ritene non sia necessario per i giovani ascoltare i propri padri, se non quando parlano di grandi ideali. Cosa vuol dire questo? Per spiegarlo, la sua narrazione riporta al momento in cui comunicò al padre di voler fare pullover di cashmere: le uniche parole che il padre gli riferì furono “*Che Dio ti aiuti*”²¹⁰. I

²⁰⁶ <https://www.brunellocucinelli.com/it/letter-of-praise-to-italy.html>

²⁰⁷ <http://backoffice.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Brunello%20Cucinelli%20%E2%80%9Cumanizzare%20la%20rete%E2%80%9D3.pdf>

²⁰⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=YXP1T8dcFoc>

²⁰⁹ *Ibidem*

²¹⁰ *Ibidem*

genitori odierni, invece, hanno la tendenza a far percepire ai giovani il lavoro come una punizione alla scelta di non studiare e, per questo motivo, spesso la speranza viene a mancare²¹¹.

Parla ai giovani, definendoli “*sentinelle del futuro*” al Next Generation Fest. Secondo Brunello Cucinelli, questo sarà il nuovo secolo d’oro, ma solo se si ricomincia a credere ai grandi ideali. Tutti convivono con il “*mal dell’anima*”, ma per affrontare il futuro, bisogna munirsi di gioia, essere capaci di scherzi, saper fare sogni, rimanendo affascinati dall’umanità e dal Creato²¹².

Cucinelli è solito comunicare attraverso lettere: ne è un esempio la “*Lettera alle future sentinelle dell’umanità*”, che conferma il suo amore e la sua premura nei confronti dei giovani. In questa lettera spiega come il mal dell’anima è comune in tutti ma, se viene affrontato come dono e non come dolore, può regalare serenità. Fa un paragone con Alessandro Magno, il quale, a soli diciassette anni, si soffermò a guardare il mare e disse alla madre di voler conoscere i confini del mondo, partendo così alla conquista di numerose terre. Ed è in questo modo che i giovani devono approcciarsi al futuro, guardare lontano per garantire a se stessi la vita vera: “*Guardando lontano, miei cari giovani, potrete immaginare e dare corpo ai sogni belli, e avrete il senso del tempo, che non ha mai fretta quando vuol raggiungere grandi obiettivi, di quel tempo che è poca cosa quando il suo metro è l’anno o il lustro, ma inizia a volare alto quando la sua dimensione è uno o più secoli. E dai sogni passando agli ideali, guardate il cielo. Amate l’arte, amate la bellezza, perché in esse è la verità che unisce l’anima al mondo reale.*”

È importante per l’imprenditore sottolineare ai giovani la lettura dei libri, il tornare ad essere affascinati dalla natura e lo stupirsi per le piccole cose. Precisa la necessità di non cadere di fronte agli errori, di non temerli, ma di utilizzarli come spinta verso qualcosa di più grande. Conclude la lettera con un suggerimento verso la felicità, affidando anche alla natura, al Creato, il ruolo di protezione verso l’Umanità: “*La felicità non sta tanto nel possedere la cosa amata, ma nell’amare quanto è degno di amore. Che il Creato ci protegga!*”²¹³.

L’intonazione della sua comunicazione è sempre piena di speranza, di incoraggiamento nei confronti dell’interlocutore, con voce pacata ed il sorriso costante, attraverso l’aneddotica, il richiamo dei momenti dell’infanzia, per far capire che dalla semplicità si possono spiegare gli avvenimenti ed i cambiamenti mediante i richiami alle frasi dei grandi pensatori della filosofia greca, che rimangono sempre attuali e di grande aiuto per comprendere ed affrontare la vita.

²¹¹ <https://www.brunellocucinelli.com/it/letter-to-the-future-sentinels-of-humanity.html>

²¹² https://www.youtube.com/watch?v=Xz38_mXeJjA

²¹³ <https://www.brunellocucinelli.com/it/letter-to-the-future-sentinels-of-humanity.html>

Parte terza: dalla Founder Narrative alla Community Narrative

1. Il soggiorno a Solomeo

1.1 Il borgo come storyteller

Il soggiorno a Solomeo è durato tre giorni ed è stato interamente coordinato ed organizzato dall'azienda Brunello Cucinelli. Infatti, dopo aver contattato l'azienda, è stato realizzato un piano di permanenza dall'11 al 13 aprile 2023, il cui cronoprogramma è di seguito riportato in dettaglio:

11/04: arrivo e notte in hotel.

12/04:

-ore 8.45 Ti aspettiamo presso la nostra sede di Solomeo Viale Parco dell'Industria 5.

-ore 9.00 Incontro con il responsabile Umane Risorse Cristiano Pennesi;

-ore 10.00 Incontro con Leyla Vassighy (Brand Merchandising Director)

-ore 11.00 Incontro con Simone Benedetti (abitante di Solomeo e dipendente dell'azienda);

-ore 12.00 Incontro con Letizia Mariucci, head of marketing & events;

-ore 13.00 pranzo presso il nostro ristorante aziendale

-ore 14.30 Incontro con il nostro Amministratore Delegato Riccardo Stefanelli;

-dalle 14.30 in poi : tour del borgo di Solomeo.

13/4: potrai tornare a Solomeo per foto/video e approfondimenti in autonomia.

Il giorno 11 aprile mi sono recata nel borgo di Solomeo, per la curiosità che mi assaliva di vederlo, dopo aver effettuato uno studio sulla filosofia che lo contraddistingue, sul *founder* e l'azienda. Non appena si giunge nel borgo, subito si può trovare sulla sinistra l'azienda Brunello Cucinelli S.p.A., dove ho avuto la possibilità di chiedere informazioni a dei dipendenti su come raggiungere la parte alta: sono stati assai disponibili nel fornirmi tutte le indicazioni di cui necessitavo. All'arrivo nella parte alta

del borgo, si scorge subito il meraviglioso Castello di Solomeo e, appena dopo, la Chiesa. Il Castello di Solomeo, antica sede dell'azienda nei primi anni di vita, espone una frase che a Brunello Cucinelli sta molto a cuore: *agisci in modo da considerare l'umanità sia nella tua persona sia nella persona di ogni altro sempre come nobile fine mai come semplice mezzo* (I. Kant). Già da qui si può notare come il paese abbracci l'ospite nella sua filosofia esistenziale e nel suo valore relazionale.

È molto interessante lo studiolo che si nota in cima al Castello, in cui, come spiegato dalla guida Roberto, Brunello Cucinelli è solito "rifugiarsi" nei momenti di riflessione. Infatti, come mi è stato spiegato, è molto comune vedere la luce dello studiolo accesa al sorgere del sole.

Come si può leggere dal libro di Brunello Cucinelli "Il sogno di Solomeo", regalatomi dall'azienda durante il soggiorno, lo studiolo è caratterizzato da antichi affreschi, con finestre che affacciano sul borgo e sulla valle. Brunello Cucinelli scrive, infatti: *"la mia passeggiata termina sempre lì, luogo magico dove la memoria, la concentrazione e uno strumento eternamente giovane agiscono insieme sul mio animo come uno stimolo vitalizzante. Solo lì posso abbandonarmi in pieno ai ricordi."*²¹⁴.



Figura 22: foto scattata per rendere visibile il cuore del borgo e lo studiolo

Il Castello, che secoli fa aveva scopo di difesa, è stato soggetto a restauro a partire dal 1985, sempre mantenendo un'armonia con il territorio e con l'architettura circostante, così come con l'intera zona, che viene chiamata "acropoli"²¹⁵. Viene definito il cuore del borgo: inizialmente, costituiva la sede principale dell'azienda, successivamente, anche grazie all'espansione che l'impresa ha avuto negli anni, è stato

²¹⁴ Cucinelli, B. (2018). *Il Sogno di Solomeo. La mia vita e l'idea del capitalismo umanistico*. Feltrinelli Editore Milano.

²¹⁵ <https://solomeo.it/it/luoghi-e-paesaggi/borgo-dell-armonia>

ritenuto necessario spostarsi nella valle, rendendo il Castello sede della boutique, nonché di alcune delle scuole.

Costeggiando il Castello, si può trovare subito la Chiesa di San Bartolomeo, tra le più antiche strutture del paese, che è stata anche parte del lavoro di restauro, soprattutto per quanto riguarda la facciata, in piena armonia con tutta l'acropoli a livello architettonico.

Percorrendo i vicoli del borgo, è possibile notare come esso sia cosparso di massime dei più grandi pensatori dei nostri tempi, e come anche molte case abbiano all'entrata frasi storiche.

Nelle due foto sottostanti, a dimostrazione di quanto detto sopra, si possono notare una frase di J. Ruskin *“Quando costruiamo cerchiamo di pensare che costruiamo per l'eternità”*, e una di Leonardo *“Io farò un'invenzione, che significherà grandi cose”*, coerentemente con il pensiero e la filosofia di Brunello Cucinelli, il quale esprime un desiderio fondamentale: *“che la mia vita, al suo termine, non sia stata inutile per il Creato”*²¹⁶.



Figure 23 e 24: foto raffiguranti due massime di Ruskin e Leonardo.

Si arriva poi ad uno scorcio, composto da diverse arcate, che permettono di vedere la valle anche dal lato opposto. Sopra a queste arcate, si può trovare la scuola più importante componente la Scuola di Alto

²¹⁶ Cucinelli, B. (2018). *Il Sogno di Solomeo. La mia vita e l'idea del capitalismo umanistico*. Feltrinelli Editore Milano.

Artigianato contemporaneo: Sartoria Maschile. Una scuola che ha un programma formativo di tre anni, durante i quali gli studenti imparano a costruire da zero un intero abito maschile. Gli studenti entrano superando due colloqui e ricevono un compenso mensile durante la frequentazione della scuola. L'obiettivo è evidente: ridare vita ai mestieri di un tempo, che con gli anni si stanno perdendo, dato che non vengono più tramandati alle nuove generazioni. L'artigianato dà vita ed è il cuore dell'azienda di Brunello Cucinelli, ed è per questo motivo che egli ripone così tanta attenzione a questi mestieri. Obiettivo: far avvicinare le nuove generazioni ad essi.

Le arcate sono molto interessanti e un aneddoto le caratterizza: Brunello Cucinelli, prima della loro realizzazione, disegnò su un pezzo di carta degli archi, perché desiderava che si potesse vedere la valle anche da lì:



Figura 25: foto raffigurante le arcate e la Scuola di Sartoria maschile.

Percorrendo poi la discesa a fianco di queste arcate, si arriva ad un balcone che affaccia sul Foro delle Arti, comprendente il Teatro e l'Anfiteatro.

L'idea del Teatro è *nata dalla voglia di dare forma sensibile al desiderio di conoscere e al desiderio della bellezza*, riferisce Cucinelli nel proprio libro²¹⁷. È stato inaugurato nel 2008, e da quell'anno accoglie numerosi spettacoli di musica, prosa e danza, con attori provenienti da tutto il mondo. Quest'anno, all'interno del Festival *Villa Solomei*, verrà ospitato il popolo cinese.

²¹⁷ *Ibidem*

Il Teatro, alle spalle delle sedute, offre numerose sculture dei maggiori pensatori, cui Brunello Cucinelli si ispira quotidianamente e da cui ha tratto ispirazione per la sua filosofia e modello di vita e di impresa: Carneade, Seneca, Adriano, Giulio Cesare, Demostene, Traiano, Ippocrate e Cicerone. Inoltre, sul retro del palco è presente una finestra, che permette al paesaggio di prendere parte alla scena e da cui si può vedere la Biblioteca Universale di Solomeo in costruzione. È un complesso assai versatile, compatibile con le diverse esigenze sceniche²¹⁸.



Figura 26: foto scattata dal palco del Teatro Cucinelli durante il tour del borgo

Uscendo dal Teatro, si apre la vista al Foro delle Arti di fronte e la Biblioteca Neumanistica Aureliana, sulla destra. Il Foro corrisponde ad un ampio spazio aperto, dove l'estate vengono ospitati diversi spettacoli, nonché i diversi concerti del Festival di Villa Solomei²¹⁹.

²¹⁸ <https://solomeo.it/it/luoghi-e-paesaggi/borgo-dell-armonia>

²¹⁹ *Ibidem*

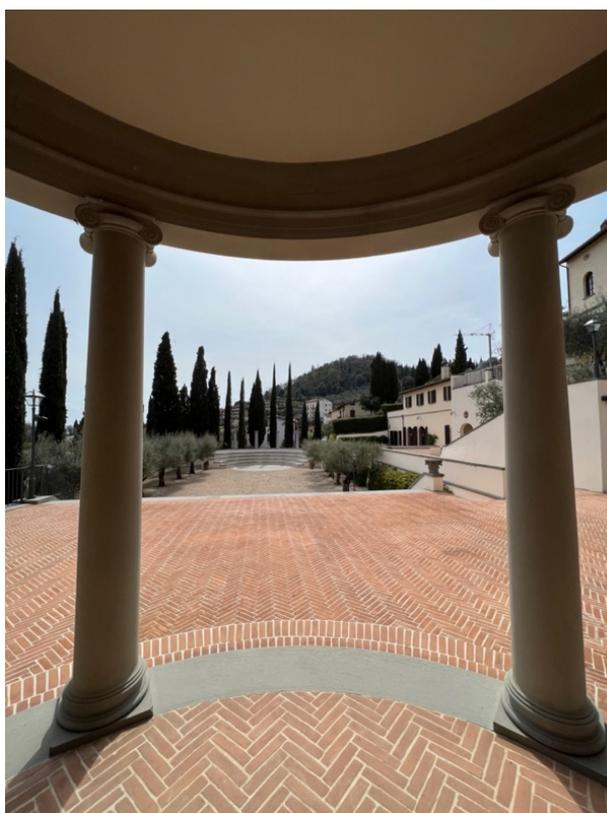


Figura 27: foto della visuale all'uscita del Teatro.

La Biblioteca è dedicata al pensiero classico ed ospita testi di grandi pensatori come Kant e Marco Aurelio, i classici della letteratura mondiale, ma anche alcuni libri di filosofia contemporanea e testi di culture diverse, occidentali ed orientali.

Ogni luogo descritto è aperto a chiunque voglia accedervi, a dimostrazione dell'importanza che Brunello Cucinelli attribuisce alla cultura intesa come universo di conoscenze conoscibili per dirla con Carandini. Qualsiasi parte dell'acropoli di Solomeo si può identificare in uno strumento di creazione del valore per l'azienda di Brunello Cucinelli. Infatti, ogni luogo parla dell'azienda e ogni parte dell'azienda richiama il luogo in cui essa è collocata, permettendo la generazione di un processo di identificazione reciproca tra le parti. Soggiornando al borgo, è possibile percepire la simbiosi sinergica che si crea tra azienda e comunità territoriale, come se entrambe diventassero un *unicum*.

Questo è evidente anche agli abitanti di Solomeo: verso la fine del soggiorno, ho avuto il piacere di dialogare infatti con una signora anziana nata e cresciuta nel borgo. Al bar di Solomeo, mi sono seduta ad un tavolo con questa rappresentante del territorio che, con occhi lucidi e gioiosi, mi ha raccontato il suo pensiero su "Brunello" e l'impatto che la sua azienda ha avuto sul borgo. Ha descritto come sia cambiato tutto dall'arrivo di Brunello Cucinelli a Solomeo, ovviamente in positivo. Ha spiegato la sua gioia nel vedere come questo piccolo paese sia stato ripopolato, sia da giovani dipendenti dell'azienda, sia da turisti che vengono in visita giornalmente. Ha raccontato che in passato era una rammendatrice, e ha messo in evidenza quanto per lei sia importante l'artigianato e l'attenzione che il fondatore

dell'azienda ripone in questi valori. Prova molto piacere nel vedere i giovani frequentanti la Scuola di Alto Artigianato. Ha dedicato particolare attenzione alla figura di Brunello Cucinelli, ponendo un accento sulla semplicità che lo contraddistingue (raccontando di come i suoi nipoti giochino con quelli di Brunello e di come sia molto facile trovare l'imprenditore seduto al bar del paese a parlare con chiunque gli si avvicini). Ritiene sia fondamentale il concetto di custodia, che Brunello Cucinelli porta avanti, narra, e dimostra con i suoi progetti di restauro.

Si è presentata anche l'occasione di dialogo, presso il bar di Solomeo, con due ragazze che si ritrovavano in pausa durante una normale giornata di frequentazione della Scuola di Alta Moda. Queste ultime tenevano molto a raccontare quanto l'artigianato sia importante per loro, nonostante la giovane età, e di come adorino il fatto che le loro insegnanti siano solitamente persone anziane con lunga esperienza nel settore, che tramandano con amore e dedizione questo mestiere, purtroppo intrapreso sempre di meno dalle nostre generazioni. Raccontavano che il loro sogno era proprio quello di entrare a far parte dell'azienda Brunello Cucinelli, dato il fascino che provano nei confronti del modello aziendale e della sua filosofia.

Il soggiorno a Solomeo si è concluso con la visita al monumento *Tributo alla dignità dell'uomo*, nella valle del borgo. Nella strada da percorrere per arrivare al monumento, è possibile vedere i campi che sono stati ricreati dalla demolizione dei vecchi opifici presenti nel territorio, a favore della creazione di uliveti, vigneti e frutteti. Una volta arrivata al monumento, ho trovato numerose persone che camminavano o che si rilassavano nelle distese di prato e ragazzi che giocavano a pallone. È stato costruito secondo una modalità antica, per far sì che duri in eterno. È volontà di Brunello Cucinelli quella di lasciare un segno della sua azione a favore dell'umanità²²⁰.

Si raggiunge attraverso una scalinata che mostra, a mano a mano che si sale, l'imponenza del monumento. Una volta raggiunta l'edicola, voltandosi, è possibile ammirare la distesa di campi che caratterizza la vallata di Solomeo, vallata che si può scorgere anche da varie parti del paese stesso.

Anche questa creazione da parte di Cucinelli dimostra la coerenza con la filosofia aziendale, che si basa sull'importanza della dignità economica e morale dell'uomo:

²²⁰ <https://www.umbriajournaltv.it/solomeo-monumento-tributo-alla-dignita-delluomo/>

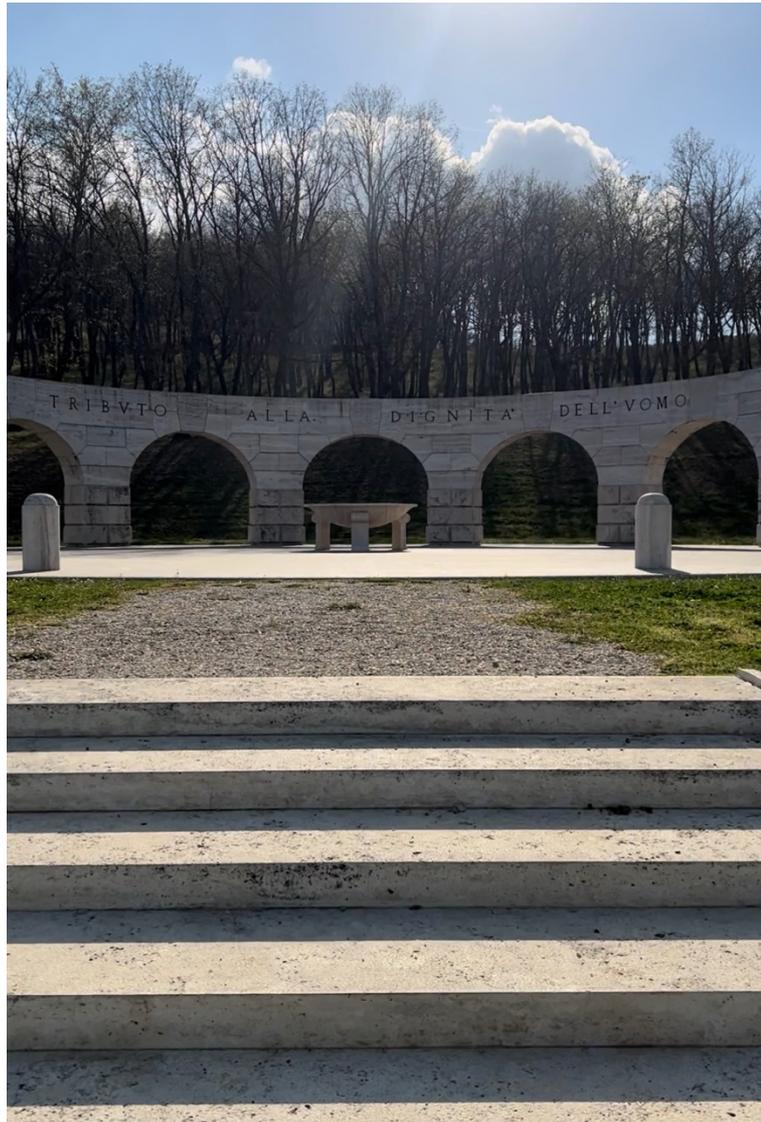


Figura 28: foto del Tributo alla dignità dell'uomo.

In conclusione, è possibile affermare che il borgo svolge il ruolo di storyteller della filosofia e del modello aziendale di Brunello Cucinelli. Chi lo visita ha la possibilità di percepire in ogni suo angolo la forza del pensiero dell'imprenditore, come se fosse avvolto da esso.

1.2 L'azienda come storyteller

Durante il soggiorno a Solomeo, ho avuto la possibilità di vedere l'azienda dal vivo e nelle pause tra le interviste, ho avuto la possibilità di visitare aree come produzione, magazzino e controllo visivo, visual merchandising e parte commerciale. Il primo impatto con l'azienda da fuori ha coinciso con un collegamento immediato tra la "osservazione partecipante" e la filosofia aziendale da me studiata in precedenza. Infatti, da subito si nota l'importanza riposta nella natura e nel paesaggio, per far sì che lo

stabile aziendale risulti un *continuum* rispetto al luogo che lo ospita. La struttura si immerge perfettamente nel paesaggio circostante. E viceversa.



Figura 29: foto dell'esterno dell'azienda

Entrando nell'azienda, è possibile da subito notare come la maggior parte delle persone lavori in *open space*, con ampie scrivanie vicine l'una con l'altra, ma che consentono comunque la concentrazione e il rispetto dello spazio di ogni singolo lavoratore. Un altro dettaglio molto importante è la presenza di ampie vetrate in ogni area dell'azienda: come Brunello Cucinelli da sempre sostiene, è fondamentale permettere al dipendente di guardare fuori e lavorare in luoghi che consentano di volgere lo sguardo in direzione della natura. Al contrario di quanto in molti ritengono, tutto questo stimola la creatività e il genio in ogni lavoratore.

Merita di essere citato il fatto che in ogni luogo si può trovare una sorta di spazio ricreativo, dove i dipendenti possono recarsi nel momento in cui avvertono la necessità di fermarsi per alcuni minuti, come per esempio per prendere un caffè o gustare uno snack. Questo clima sereno garantisce la creatività.

Ovviamente, sono presenti degli uffici ma, a differenza di come solitamente sono strutturate le aziende, affacciano sull'*open space* degli altri lavoratori e risultano in un *unicum* con il resto delle postazioni. Gli uffici visti hanno dei vetri che danno sulla stanza principale, rappresentando un elemento di coerenza con la filosofia aziendale, che promuove la condivisione.

Non di minore importanza è il fatto che il fondatore dell'azienda, Brunello Cucinelli, disponga di un ufficio accanto a quello degli altri dipendenti. Ufficio che affaccia anch'esso sull'area *open space* principale: è molto facile vederlo in azienda parlare con qualsiasi dipendente.

Camminando all'interno dell'azienda è possibile ritrovare diverse opere d'arte, in modo da consentire al lavoratore di ammirarle e inoltre di assaporarne la bellezza e trarne ispirazione.

Uscendo dall'azienda, è possibile notare in fondo la mensa aziendale. Alle ore 13.00, molti dei dipendenti vi si recano per mangiare. È molto affollata. Sono presenti lunghe tavolate e si possono vedere più lavoratori, anche di diversi livelli di responsabilità, pranzare insieme. L'idea di *community* è molto forte. Questo luogo rispecchia pienamente la filosofia aziendale che mira a stimolare relazioni umane tra le persone. Chi non si ferma ha la possibilità di tornare nella propria abitazione per condividere questa ora e mezza di pausa con la propria famiglia. Un altro riferimento alla filosofia aziendale relativo alla mensa è l'utilizzo di prodotti tipici umbri e di piatti semplici, che i dipendenti possono gustare grazie alla cucina dei "cuochi" (volutamente non definiti chef) che li riporta ai sapori tradizionali delle proprie case. In questo modo, il dipendente potrà sentirsi a casa e rifocillare il proprio animo con le relazioni umane, il richiamo alla propria terra e all'armonia che questo luogo riesce ad emanare. Esteticamente, risulta un luogo assai tradizionale, particolarmente caldo ed accogliente, dove più che semplici colleghi sembra si ritrovino degli amici.

Ogni luogo viene curato in modo impeccabile, in linea con le esigenze della semplicità, tradizionalità e dell'innovazione nello stesso momento. È sicuramente non azzardata la definizione di "azienda storyteller". Il luogo parla della filosofia aziendale in ogni suo aspetto e caratteristica: il concetto di custodia nella cura riposta nei luoghi, il concetto di abbellire l'umanità attraverso la creazione di luoghi di lavoro moderni, accoglienti, ma che permettono lo sguardo verso la natura e verso l'esterno, il concetto di "accettare i giusti cambiamenti", evidente dalla modernità e dall'utilizzo delle migliori tecnologie per la produzione, l'amore per i giovani con un'età media tra i dipendenti di trentacinque anni, l'idea del giusto senza sprechi, la giusta misura.

1.3 I dipendenti come storyteller

Nella giornata del 12 aprile 2023, sono state condotte delle interviste semi-strutturate a quattro dirigenti e una al co-CEO Riccardo Stefanelli. Gli intervistati sono: Cristiano Pennesi, Capo delle Umane Risorse, Simone Benedetti, Responsabile CRM for Europe e Middle East, Leyla Vassighy, Brand Merchandising Director e Letizia Mariucci, Head of Marketing & Events.

Le interviste semi-strutturate vertevano su domande riguardanti le motivazioni che hanno spinto gli intervistati ad entrare in azienda e delle domande più specifiche sul loro pensiero riguardo alla filosofia di Cucinelli, nonché sulla condivisione da parte loro della *value proposition*, sulla gestione di momenti

di crisi in azienda, sul concetto di *intrapreneurship* e, inoltre, sull'impatto aziendale di e su Solomeo. Due degli intervistati, Simone Benedetti e Leyla Vassighy sono anche abitanti del borgo, così come il co-CEO.

Per quanto riguarda la prima intervista, a Cristiano Pennesi, centrale è stato il racconto sui suoi due colloqui necessari per entrare a lavorare in azienda. Spiega di come sia rimasto esterrefatto dall'indipendenza fornita dall'azienda nell'entrare liberamente e dall'accoglienza che ha trovato una volta entrato, riportando la differenza degli altri colloqui effettuati in precedenza: *“Avevo fatto anche colloqui in altre aziende, dove l'accoglienza ovviamente è assai formale e strutturata: entri, devi firmare un foglio, devi avere una tessera per essere riconosciuto. Invece, qui ero stato così libero di entrare, aprire la porta e, allo stesso tempo, mi avevano subito anche accolto. Mi hanno chiesto se volessi un caffè o un bicchiere d'acqua.”*. Per il secondo colloquio, inoltre, racconta di come si sia sentito a suo agio per il trattamento ricevuto dall'azienda, nonostante non fosse ancora un dipendente. Commenta:

Quando sono tornato, ho notato che tutte le persone indossavano abiti Cucinelli: mi sembravano giovani, bellissimi... insomma, un'atmosfera piacevole. Mi sono sentito subito a mio agio anche grazie al fatto che per il colloquio mi hanno fatto sedere non nella postazione dell'ospite, ma in quella della persona che fa quel lavoro, quasi a volermi dare maggiore importanza. È evidente l'attenzione dedicata alla persona, oltretutto non ancora dipendente dell'azienda”.

Il Capo delle Umane Risorse ha tenuto a raccontare l'accoglienza da parte di tutti i dipendenti. Ha sottolineato altresì il fatto di non provenire dall'Umbria, mentre numerosi colleghi erano del posto. Inoltre, ha definito le festività di Solomeo trascorse con i colleghi come i mesi più belli: *“[...] inevitabile un'accoglienza così calorosa da queste persone [con cui] sono riuscito a creare questa relazione bellissima, nonostante fossero dei colleghi; abbiamo sempre avuto la consapevolezza del fatto che ognuno avesse il suo ruolo, ma al di fuori eravamo in grado di non parlare del lavoro e trovare il giusto tempo per stare insieme, divertirci e condividere esperienze”*.

Il concetto, fondamentale per Brunello Cucinelli, di fornire dignità morale alla persona, viene tramandato all'interno dell'azienda. Infatti, come racconta Cristiano Pennesi, l'azienda genera l'impressione di trovarsi *“in una casa che ti conosce già”* e questa caratteristica viene mantenuta e considerata un insegnamento da parte di Cucinelli: *“è un aspetto molto importante; il concetto di accoglienza, il sentirsi veramente a casa, è uno dei punti di forza che spingono le persone a scegliere [l'azienda] e soprattutto a rimanerci”*.

L'intervistato è stato successivamente sollecitato sul concetto di *intrapreneurship*, il liberare l'imprenditore che c'è nel dipendente, per vedere l'importanza attribuita a questo ambito all'interno dell'azienda. Riferisce un concetto particolarmente importante nella narrativa del fondatore, ovvero l'anima pensante: *“L'azienda conferisce un'ampia delega alle persone. All'interno di un perimetro ben stabilito, c'è la possibilità di poter dare il meglio di sé. [...] È pur vero che, in realtà, ogni attività ha*

una sua componente di creatività, non intesa nel senso di stile, quanto piuttosto in quello che noi chiamiamo “thinking soul”, quindi l’essere un’anima pensante: una persona che possa trovare delle possibili soluzioni per mediare, per risolvere, per gestire, per attuare, e questo viene indicato tra le 10 qualità che il responsabile di ogni area valuta nei propri collaboratori”.

L’intervista è poi continuata sul tema del borgo di Solomeo e, più nello specifico, sull’impatto che l’azienda ha sul paese e sul ruolo di *brand advocate* degli abitanti. Il capo delle Umane Risorse riferisce che gli abitanti di Solomeo sono deliziati da ciò che la realtà aziendale è riuscita a creare negli anni. È come sentire parlare il fondatore, quando Cristiano Pennesi racconta: *“C’è questo interesse [verso la creazione di] un ambiente piacevole: tutti gli uffici sono affacciati a delle finestre, c’è sempre la possibilità di volgere lo sguardo verso l’esterno. Questa attenzione per la natura è un modo per verificare quanto fa l’azienda in ambito di sostenibilità.”*

Successivamente, si procede con alcuni riferimenti al modo di lavorare in azienda: l’*open space*, la gestione della crisi e il non essere connessi dopo l’orario lavorativo. L’Head of HR spiega come le persone prediligano il dialogare a voce, piuttosto che l’utilizzo delle mail. Infatti, *“È importante il fatto che si ritrovi la possibilità di incontrarsi: noi collaboriamo con l’ufficio legale, posizionato dietro il nostro, e dunque non risulta necessario neanche il telefono, ma si predilige la conversazione di persona. Un altro esempio: i ragazzi che lavorano nel retail, che effettuano la pianificazione e necessitano di un dialogo con le ragazze del mio team, le quali eseguono il calcolo di venditori, si alzano e parlano con loro di persona. È tipico vedere, all’interno dell’ufficio commerciale, le persone alzarsi in piedi e radunarsi intorno al tavolo: questo corrisponde ad un momento di briefing, che diventa una riunione in cui, anziché stare seduti, stanno in piedi e parlano personalmente”.* Racconta, inoltre, degli spazi ricreativi spiegati nel paragrafo precedente, nei quali i dipendenti possono avere un momento di *break* che può generare forme di creatività in linea con la narrativa di Brunello Cucinelli. Conferma il fatto poi che esiste una policy aziendale secondo cui le persone sono invitate a rispettare la regola di non essere connessi: è ovvio poi che, in casi estremi, può capitare il giorno in cui bisogna intervenire anche al di fuori dell’orario lavorativo, soprattutto in ruoli con alta responsabilità a livello globale.

Molto interessante risulta la risposta alla domanda sulla gestione della crisi e lo storytelling interno del top management in favore dei dipendenti. Racconta del periodo della pandemia: l’azienda ha chiuso circa una settimana prima rispetto alle altre imprese a livello nazionale, dati anche i contatti stretti con la Cina e la comprensione della gravità della situazione. *“Bisogna ringraziare il signor Brunello, che ha questa sensibilità nel riuscire a percepire ciò che sta per succedere. [...] Ha iniziato delle dirette, quasi ogni settimana, con la nostra collega bilingue. Faceva degli incontri dalla torre di Solomeo con tutto il mondo, tranquillizzando le persone sul fatto che nessuno avrebbe perso il lavoro e che l’azienda fosse solida e sana. Bisognava solo aspettare una soluzione dalla scienza. Sentire una voce che ti rassicura sul fatto che lo stipendio non sarebbe mancato, in un periodo in cui si vedevano dei carri che portavano*

le bare, dona tranquillità". Prosegue il racconto spiegando di come il proprio team delle Umane Risorse si sia poi mosso con l'obiettivo di dare speranza a tutti i negozi. *"Le dirette avvenivano con gli uffici centrali ed abbiamo poi iniziato a contattare ogni singola persona"*, riferisce Cristiano Pennesi, enfatizzando ancor di più quanto la narrativa del fondatore si trasli nella narrativa da dipendente a dipendente: anche i collaboratori, in questo modo, diventano degli straordinari storyteller. Inoltre, è evidente quanto il network aziendale interno sia un team a tutti gli effetti, che si fida del proprio fondatore e che predilige le relazioni umane e l'instaurazione di rapporti veri e sinceri, come fosse una squadra: *"Il senso di comunità e il fatto di poter stare di nuovo insieme a lavoro era un modo per vincere questa pandemia, pensando che potevamo uscirne. Fortunatamente, ha avuto ragione il signor Brunello, perché poi l'azienda è riuscita a mantenere determinati risultati e ad inventare nuovi modi per dialogare con i clienti"*. Nascono in questo periodo Casa Cucinelli, l'e-commerce e nuove modalità di vendita.

La seconda intervista a Simone Benedetti, coordinatore Customer Relationship Management per l'Europa e il Middle East, si è svolta su quattro pilastri: innanzitutto, una spiegazione più dettagliata sul suo ruolo, successivamente, la motivazione per cui egli ha deciso di trasferirsi a Solomeo, il ruolo delle iniziative e dei restauri effettuati nel borgo e quello degli abitanti. Inoltre, è stato effettuato un focus sul concetto di *intrapreneurship* e sull'antropomorfizzazione del brand negli anni. Partendo dalla sua occupazione, Simone Benedetti spiega effettivamente come il ruolo di coordinatore CRM non consiste più solamente nella gestione del database a livello quantitativo e qualitativo come accadeva anni fa, ma si basa anche sulla parte strategica con il fine di organizzazione di eventi, allocazione del budget per attività di acquisizione o di retention, fino al micro negozio. Il concetto di giusta misura si ritrova nelle risposte che l'intervistato fornisce, il quale spiega come la raccolta di poche e giuste informazioni del cliente, mai in stile *pushing*, porti effettivamente a risultati tangibili: *"[...] perché prediligiamo una relazione ad personam tra venditore e cliente (le due anime pensanti, come Brunello dice sempre) [...]* L'obiettivo è far passare il messaggio che la relazione è ad personam e con i giusti mezzi e canali, gentile e garbata".

Molto interessante risulta la risposta in cui Benedetti spiega il loro modo di segmentare i clienti, denominando i segmenti con nomi derivanti dalla natura: *"partiamo da una frase che disse Senofane "dalla terra tutto deriva" [...] denominandoli con sostantivi legati alla terra, per dare questa connessione con la natura: "seed", "grass", "bush", "tree", "mountain" ecc [...]*.

È necessario porre attenzione al fatto che Benedetti nomina spesso Brunello Cucinelli e spiega la sua piena condivisione dei valori che il fondatore porta avanti, raccontando spesso aneddoti e traslandoli poi nella vita aziendale: *"Quando è stato scritto il libro, si parlava anche di come consegnarlo, e Brunello ce lo fece tradurre in 12 lingue. Cucinelli non voleva che venisse dato solo ai clienti importanti, ma anche a coloro che sono attratti dalla filosofia, nonostante non siano clienti. Questo per dire quanto per lui l'attenzione alla persona esuli dalla finalità del guadagno, perché non siamo un'azienda no profit,*

ma in tutto quello che facciamo mettiamo prima la relazione e poi l'attenzione sulla parte business. Una relazione reale, vera.”

L'intervistato dialoga e risponde come se si sentisse parte di una grande famiglia, verso cui prova un'enorme fiducia e senso di appartenenza. Infatti, riferisce il fatto che l'azienda Brunello Cucinelli è un qualcosa che si sente dentro e che si vive come qualcosa di proprio. Il concetto di team, famiglia, si ritrova anche quando riporta il fatto che ognuno, all'interno dell'azienda, raggiunge dei risultati specifici e, in questo modo, ognuno nel suo piccolo possiede l'azienda.

L'intervista è poi proseguita sul perché si fosse trasferito a Solomeo e su quanto le varie iniziative possano essere definite una forma di narrazione animata del brand. Riferisce di sposare a pieno la volontà di Brunello di rimanere nel borgo, perché questo consente di condurre una vita tranquilla e serena: *“Solomeo è magnifica. È un piccolo borgo estremamente internazionale, grazie alla spinta dell'azienda. [...] Io apprezzo lo stile di vita di Brunello, che con le sue possibilità economiche sceglie di vivere qua: ma è verissimo! È possibile incontrare Brunello il sabato o la domenica a fare passeggiate al parco e la vera ricchezza è appunto godersi la vita serenamente ed in tranquillità: Solomeo è un ottimo posto per fare questo. Non ho preparato niente di questi discorsi, percepiscili come veri”*. Nel momento in cui viene sollecitato sull'efficacia delle iniziative in termini di storytelling, Benedetti parla come se fosse il fondatore a parlare, riprendendo l'attenzione al borgo, ai lavoratori, alla natura e alla terra, sostenendo che *“tutti i luoghi parlano del brand”*. Inoltre, tiene a sottolineare la coerenza che l'imprenditore ha nella trasmissione della sua filosofia. Spiega di aver cercato negli archivi stampa le prime interviste di Brunello, risalenti all'84/85, per trovare gli stessi ideali e le stesse frasi che riporta ora, con semplicità e naturalezza. Semplicità che si ritrova anche nel rapporto che il fondatore instaura con i propri dipendenti. *“Spesso, durante gli speech, si commuove per alcuni risultati o obiettivi raggiunti, e non è da tutti”*. L'intervistato tiene anche a precisare che la sua finalità non è certo quella di idolatrare la persona del fondatore, ma quella di sposare pienamente il messaggio e la filosofia che egli porta avanti: infatti, sostiene di seguire Brunello *“in maniera attenta, volenterosa, paziente, con tutte le energie”* che può metterci, tanto da tramandarlo sia nel lavoro, nelle boutique, con i venditori e i clienti finali, sia nella sua famiglia e nella sua vita privata.

Abitando a Solomeo, ha la possibilità di vivere la quotidianità del borgo. Riferisce di non aver mai sentito pronunciare una parola negativa nei confronti di Brunello e sottolinea la presenza di un bel gruppo di giovani che, sulla scia anche delle figlie di Brunello, sono molto attivi e che *“sposano la proattività dell'azienda”*.

Per quanto riguarda l'*intrapreneurship*, Benedetti riferisce che l'azienda dà la possibilità di crescita a tutti e lui ne è l'esempio vivente: dal magazzino a coordinatore CRM del mercato europeo e Middle East. La sua ambizione? *“Crescere per dare sempre più valore all'azienda”*.

La terza intervistata è stata Leyla Vassighy, Brand Merchandising Director. Più nello specifico si occupa di Merchandising donna con un focus sul mercato nordamericano. È stata un'intervista particolarmente interessante soprattutto per il fatto che Leyla si è trasferita da una metropoli come New York ad un piccolo centro come Solomeo. Vassighy inizia a lavorare per la Brunello Cucinelli a soli 22 anni e da quel momento registra un'importante crescita. Trascorre sette anni nell'ufficio di New York ma, nel momento in cui aveva maturato il desiderio di tornare in Europa, ha potuto contare sulla disponibilità di Brunello Cucinelli che è stato molto flessibile nell'offrirle un lavoro proprio a Solomeo. La domanda che è sorta spontanea è stata proprio relativa al cambiamento da New York a Solomeo. Il Brand Merchandising Director ha spiegato che all'inizio era incerta su quanto potesse piacerle una realtà così piccola, venendo da una grande città, ma poi si è trovata molto bene: *“Vivere a New York è molto solitario, per quanto tu sia circondato da persone. Vivevo in una casa piccolissima, avevo sempre tantissime persone intorno, ma non c'è il senso di community. E quello che ho trovato qui a Solomeo, anche se siamo 500, è stato il senso di community incredibile. Magari la sera uscivo, mi sentivo sola, e c'era sempre qualcuno che giocava a carte o faceva aperitivo. Anche in piena estate, quando sono tutti in vacanza, c'è sempre qualcuno. Questo è stato fondamentale per adattarmi”*. Dopodiché, l'intervistata ha risposto ad alcune domande sull'efficacia delle iniziative create dall'azienda a Solomeo in termini di storytelling. Vassighy ha spiegato che queste iniziative sono la normalità del borgo: *“Alle 13.30, se vai all'acropoli, trovi tutti studenti che hanno finito il corso e pranzano al bar: fanno parte della community, anche se magari non vivono a Solomeo. Le scuole sono diventate le “fabric of society” e anche un contributo alla società, perché lo mantengono vivo. Nonostante chi ci vive sicuramente partecipi alla vita del borgo, anche queste attività fanno sì che le persone da fuori vengano, lo vivano, e facciano parte di una extended community”*. Afferma che gli abitanti di Solomeo possano definirsi dei *brand advocates*, in quanto l'idea del “prima di tutto l'essere umano” risulta condivisa dal borgo e, in merito a ciò, riporta un esempio: *“Le prime sere che ero qui da sola, era un momento anche difficile, mi è capitato di bussare alle porte delle persone che avevo conosciuto, e mi hanno accolta come un parente, quindi il livello di umanità che si respira in questo posto rispecchia poi la filosofia di Brunello e dell'azienda”*. Questa trasmissione della filosofia aziendale, secondo l'esperienza personale di Vassighy, si ritrova anche tra i dipendenti, in quanto il senso di responsabilità condivisa che si è creata porta al rispetto anche delle regole e *“Brunello ne è il primo esempio: se vede un pezzo di carta per terra, si ferma e lo raccoglie, per l'estetica del luogo, per tutti quanti noi”*.

Questo senso di responsabilità che si è creato all'interno dell'azienda è ciò che genera creatività tra i dipendenti. Come conseguenza di ciò, l'azienda ritrova l'imprenditore nel dipendente, la cosiddetta *intrapreneurship*, valorizza il lavoratore rendendolo *“libero di contribuire con idee, di condividere pensieri, di essere curiosi”*.

Parlando della gestione di situazione di crisi in termini di storytelling interno, Vassighy conferma quanto detto da Brunello Cucinelli e quanto emerso dalle interviste precedenti. Spiega che venivano effettuate delle chiamate da parte del fondatore dell'azienda, che li rassicurava e infondendo loro speranza in un momento in cui di speranza ve ne era davvero poca. Per Brunello *“la prima cosa era chiedere se stessimo tutti bene, come ci sentissimo. Per quanto non fossimo fisicamente insieme, si è creato a distanza un feeling di community tra noi dipendenti che ho trovato unico”*.

Infine, ho chiesto se effettivamente si sia verificata una trasformazione dello storytelling, a partire da quello di Brunello Cucinelli fino ad arrivare a quello della community. L'intervistata risponde in maniera affermativa, sostenendo che, a suo parere, non è stato un obiettivo da perseguire, ma un qualcosa di spontaneo e naturale: *“c'è questo senso di community, che va al di là di Solomeo azienda e borgo, espandendosi a tutti i nostri uffici internazionali e ai negozi. [...] Questo senso di community si è sviluppato a livello aziendale. Sicuramente anche il borgo in sé, al di là dell'azienda, è diventato un posto riconosciuto, dove c'è tanta curiosità, non solo da parte del cliente, ma anche a livello di media. [...] Questo brand globale che opera in un posto così locale; c'è un interesse particolare in questa storia”*.

L'ultima intervista condotta nella mattina del 12 aprile è stata con Letizia Mariucci, Head of Marketing & Events, ed è stata basata innanzitutto sulla motivazione che l'ha spinta ad entrare in azienda e, successivamente su ciò che pensa della filosofia di Brunello Cucinelli, sullo storytelling interno in caso di gestione di crisi e su Solomeo e i propri abitanti.

L'intervistata, già prima di lavorare alla Brunello Cucinelli, aveva operato nel mondo del lusso. Quando si è riavvicinata al suo luogo di provenienza, guardandosi intorno, ha inviato il curriculum e ha iniziato a lavorare per l'azienda come *executive assistant* di Brunello. Riferisce che il suo ruolo iniziale sia stato fondamentale per comprendere a fondo l'azienda e la narrativa del fondatore. Con gli anni si è sviluppato l'Ufficio Marketing ed Eventi come naturale conseguenza della crescita che l'azienda stava vivendo in quel periodo.

Mariucci ritiene di essere l'esempio calzante di un valore fondante dell'azienda: *“il valore della meritocrazia”*. Spiega, infatti, che l'azienda dà molto spazio alle peculiarità personali, alle attitudini, e al modo con cui le persone si approcciano al proprio lavoro, dando opportunità di crescita.

Le è stato chiesto se effettivamente la narrazione del fondatore risulti in qualche modo tramandata all'interno dell'azienda, sia dal management ai dipendenti, sia tra i dipendenti stessi in modo orizzontale. L'Head of Marketing ha risposto che non è questione di enunciazioni di principio, quanto di fatti concreti sui quali l'azienda investe quotidianamente: *“Ogni comunicazione, che parta da Brunello o che parta dal management, è ricca di quelli che sono i valori fondanti dell'azienda. Non solo nei comunicati ufficiali, ma anche nei post che facciamo su Instagram o sulle comunicazioni quotidiane rilasciate ai media, o sulle comunicazioni in ambito finanziario agli investitori e agli analisti. La parola è*

importante, ma credo che la comunicazione più importante derivi dalle evidenze della quotidianità, cioè da quanto si investa nella salvaguardia della persona umana come, per esempio, garantire orari di lavoro compatibili con la vita personale". L'intervistata spiega che, lavorando nell'ambito degli eventi, è normale che capiti qualche giorno in cui deve rimanere al lavoro più a lungo o comunque partecipare all'evento, ma allo stesso tempo il giorno dopo ha la possibilità di prendersi del tempo per la propria vita personale. Commenta: "è la forma più sentita e anche più verosimile di trasmettere questi valori fondanti alle persone che collaborano all'interno dell'azienda".

Successivamente, l'intervista si è spostata sull'ambito dello storytelling interno in casi di *crisis management*, prendendo anche lei come esempio il periodo del Covid-19. Oltre a confermare quanto detto dagli altri intervistati, ha aggiunto che l'azienda ha sviluppato una campagna di prevenzione molto importante, in quanto i dipendenti hanno potuto effettuare i primi due cicli di vaccinazione internamente, sottoponendosi a controlli periodici con tamponi molecolari garantiti dall'azienda. Ha anche ricordato che sono state fatte operazioni importanti, come il progetto For Humanity (i magazzini erano pieni di merce e l'inventario è stato donato a delle associazioni ed enti per persone bisognose in tutto il mondo). *"Credo che sia stato fatto un lavoro di salvaguardia e tutela a livello umano importante. Conta molto di più la quotidianità dei gesti, che la sola trasmissione dei valori a livello verbale.*

Lavorando l'intervistata come Head of Marketing & Events, è sorta spontanea la domanda sulla trasmissione di valori così profondi in ambito *digital*. La risposta: il mondo digitale è stato trattato *"come se fosse la più grande vetrina al mondo, come se si trattasse di traslare il mondo fisico nel digitale, con la stessa attenzione e la stessa cura"*. La stessa attenzione al cliente di cui parlava anche Simone Benedetti nel mondo fisico viene trasferita nell'universo digitale, cercando di non avere un focus esclusivo sulla vendita, quanto di creare una relazione anche virtualmente: *"ad esempio nel customer care [...] noi abbiamo almeno una ventina di persone che si occupano di rispondere al telefono e di scrivere delle note a mano ai nostri clienti digitali. Nella maggior parte delle situazioni, questo significa che un nostro cliente digitale è probabilmente anche un cliente sul mondo fisico"*.

Il processo di identificazione reciproca tra Solomeo e l'azienda Brunello Cucinelli viene confermato anche da questa manager: *"Solomeo vive con l'azienda e l'azienda vive con Solomeo. È assolutamente un rapporto imprescindibile [...] è un'unica entità"*.

Dalle interviste ai dipendenti è evidente, dunque, come la narrativa del fondatore sia inglobata anche dal management aziendale e dai dipendenti tutti, tanto da venire condivisa e tramandata agli altri, sia nella vita privata sia nell'ambito lavorativo. È un processo circolare, a rete, nel quale si incontrano le dinamiche top-down e quelle bottom-up. Del resto, la comunità è quel luogo nel quale si ibridano traiettorie verticali, tipiche delle organizzazioni aziendali, con traiettorie orizzontali, indispensabili quando si vuole registrare il primato della persona sul profitto.

2. La parola al co-CEO e le conclusioni

2.1 A colloquio con Riccardo Stefanelli

Dopo aver pranzato nella mensa aziendale, alle 14.30 si è tenuta l'intervista con Riccardo Stefanelli, co-CEO per la parte di Prodotto e Operations. Sempre attraverso una metodologia di intervista semi-strutturata, sono stati toccati argomenti quali il concetto di CEO come custode del brand, secondo la definizione data da Kotler nel suo libro "Brand Activism", lo storytelling interno all'azienda in ambito di crisi ma anche in ambito di *talent hunting*, la narrazione dei dipendenti, il borgo di Solomeo.

La prima domanda è risultata particolarmente importante, infatti gli è stato chiesto quanto effettivamente si ritrovasse nella definizione di CEO espressa da Kotler, ovvero quella di "custode" del brand. Stefanelli ha risposto ricordando che, a suo parere, non si dovrebbe scindere il concetto di CEO tra quello che era prima (aspetto manageriale, economico e finanziario) e quello che dovrebbe essere ora (custode); non vi è una dicotomia tra i due aspetti, quanto un'unione. Infatti, commenta che *"l'interpretazione del concetto di CEO, almeno in questa azienda, fa perno sulla unicità della narrativa, perché la narrativa coincide con i valori e i principi etici e fondanti"*. Il concetto di CEO in quanto custode del brand non dovrebbe essere considerato addizionale rispetto alla sua funzione manageriale, secondo Riccardo Stefanelli, poiché anche nelle decisioni operative, quindi di ambito manageriale, economico o finanziario, ci si muove ispirandosi a quei valori fondanti che sono alla base della narrativa aziendale. Stefanelli spiega, infatti, che tutto ciò avveniva quando Brunello era non solo fondatore, ma anche CEO, ed è stato "tramandato", poi, a loro come *modus operandi*. Egli fornisce una propria definizione di "custode": *"essere custodi significa mettere insieme tutti quei valori ispiratori e tradurli in scelte quotidiane di tutti i giorni, così come nella comunicazione aziendale. Saremo custodi se riusciremo a prendere decisioni ispirate a quei principi etici, saremo custodi se riusciremo a tradurre in scelte operative quello che i singoli valori, o nel loro complesso, ci inducono a pensare e a fare"*.

Stefanelli spiega che nel concetto di custode, vi è anche il concetto di custodia del territorio in cui l'azienda opera e da cui *"prende la linfa vitale di cui si nutre"*, unitamente alle persone che ne fanno parte e alle loro competenze. In aggiunta a ciò, si considerino anche i prodotti che prendono ispirazione dal territorio in cui l'azienda è collocata. Stefanelli sostiene che *"essere custodi del territorio significa nutrire continuamente la creatività per rendere i prodotti appetibili sul mercato"*.

Per il CEO è di fondamentale importanza anche il concetto di dignità morale ed economica dell'uomo. Infatti, in linea con il pensiero di Brunello Cucinelli, egli sostiene che *"una delle regole essenziali affinché la creatività e il talento fluiscono nell'azienda è quella di creare le condizioni territoriali, di appartenenza, ed economiche per far sì che questo talento cresca [...] Fare questo significa essere attento ad ogni singolo posto di lavoro, essere presenti ovunque per dare risposte. Essere responsabili"*

significa avere abilità nel dare risposte anche dal punto di vista degli aspetti economico-finanziari, dare fiducia ai dipendenti, tutelando la bellezza dei luoghi di lavoro, la dignità di ogni singolo talento, condito dal rigore necessario per gestire le risorse umane". Stefanelli ritiene anche che la narrativa, interna ed esterna, sia fondamentale affinché si sviluppi una coerenza con il luogo. Entrando nello specifico, egli sostiene che lo storytelling esterno abbia un'efficacia particolare per *"far conoscere l'azienda a coloro che non la conoscono e per consolidare la percezione di essa da parte delle persone che già la conoscono"*, mentre lo storytelling interno *"consolida il senso di appartenenza, rende consapevoli e coscienti i collaboratori rispetto a quale sia l'obiettivo da perseguire"*. E questa narrativa arriva oltre a chiunque faccia parte dell'azienda. Stefanelli spiega che, probabilmente, parlando con un'autista da poco entrato nell'impresa si può ascoltare un racconto molto simile a quello fatto da Brunello Cucinelli, poiché questo racconto sarà ispirato da quei valori e da quei principi che sono *"condivisibili per definizione"*.

L'efficacia della narrativa, per l'azienda Brunello Cucinelli, è risultata fondamentale soprattutto nel periodo del Covid-19. Stefanelli racconta la scelta di ricorrere ad una comunicazione trasparente sia verso l'esterno, quindi investitori, analisti, giornalisti, sia verso l'interno, inteso come i collaboratori dell'azienda. Il top management ha deciso di assicurare i propri dipendenti sul fatto che non avrebbero licenziato nessuno, mantenendo gli stipendi invariati. A tal proposito Stefanelli commenta: *"Una scelta, il comunicare in maniera trasparente, che a prima vista era apparsa anomala, perché noi ad aprile 2020 avevamo già fatto la previsione finale del 2020, cosa che era alquanto impossibile, e gli avevamo anche detto che nel 2021 pensavamo di poter tornare a crescere"*. Secondo il CEO, lo storytelling risulta funzionale nel momento in cui viene data una visione alle persone, visione che ha fatto sì che al ritorno dal periodo di quarantena *"tutti fossero ancor più legati al senso di appartenenza di una comunità aziendale che non tradisce e che rispetta la parola data"*.

Successivamente, l'intervista è proseguita con una sollecitazione circa una frase che a Brunello Cucinelli sta molto a cuore, ovvero *"Obiettivi a 3 anni, ma anche a 300 anni"*. Ho chiesto a Stefanelli come la interpretasse in quanto CEO dell'azienda. Egli ha risposto spiegando che gli obiettivi di medio termine sono fondamentali per cogliere le opportunità che il mercato, in continua evoluzione, fornisce; al tempo stesso, però, che è altresì necessario effettuare dei progetti di lunghissimo termine. Il CEO ha affermato: *"Ispirarsi a delle scelte a 300 anni significa intraprendere un percorso culturale in cui si fa della longevità il tuo obiettivo finale, fai della sostenibilità il tuo obiettivo finale, fai del valore aggiunto l'obiettivo finale. Oggi, costruire un teatro, con delle attenzioni ai dettagli, con un'infrastruttura imponente, che ha l'obiettivo di durare per 500/1000 anni, risponde a questo desiderio, che è quello di creare valore nel lungo periodo"*. Stefanelli ricorda il fatto che Brunello sta cercando di fare proprio questo in un luogo che affonda le proprie radici nel Medioevo. Un motivo in più per *"custodire, abbellire e creare valore"*. Questo concetto di eternità è applicabile in egual modo al prodotto: *"La cura che viene*

riposta nella cucitura di ogni singola parte di ogni singolo maglione è la stessa cura che viene messa nel dare la resistenza e la solidità al teatro che hai visto, in modo che duri nel tempo”.

L'intervista, in chiusura, ha riguardato l'argomento Solomeo e, più nello specifico, quanto effettivamente gli abitanti condividano questa filosofia aziendale e di vita. Stefanelli ha risposto con una considerazione molto affascinante: *“posso dirti che la bellezza è sicuramente contagiosa”*. Tutto ciò che è stato realizzato e continua ad essere realizzato nel borgo ha generato nei propri abitanti il desiderio di abbellire e custodire, proprio come era inizialmente solo per Brunello e poi lo è stato per i CEO e successivamente per i collaboratori dell'azienda. *“Si sente la condivisione da parte degli abitanti del paese di questa forza propulsiva data dall'abbellimento e dalla creazione di valore”*, ha commentato Stefanelli.

Le interviste dimostrano la coerenza di pensiero che vi è tra il fondatore dell'azienda, il CEO, i collaboratori e gli abitanti del borgo. Nel prossimo paragrafo verranno effettuate alcune considerazioni di matrice manageriale sull'applicazione di questo modello, specie in relazione alla domanda di ricerca del presente lavoro che ha l'obiettivo di dimostrare il processo di trasformazione del Brand Storytelling nell'azienda Brunello Cucinelli attraverso il passaggio dalla narrativa del fondatore alla narrativa di una vera e propria brand community.

2.2 Le implicazioni manageriali del modello

Il modello aziendale di Brunello Cucinelli, interpretato come vera e propria filosofia, viene studiato in numerose Università e colpisce l'attenzione dei media per la sua singolarità e per la sua efficacia in fase applicativa. Da anni, ormai, si parla di responsabilità sociale, in base ad approcci teorici ed empirici che si sono sviluppati più recentemente intorno al di sostenibilità. Un concetto che comprende l'ambito economico, quello sociale, quello ambientale, e quelli culturale, legale e politico. Questo paradigma rientra pienamente, anzi, si può dire è alla base della filosofia di Brunello Cucinelli, anche se egli non ama particolarmente la parola “sostenibilità”. La sua è una filosofia non solo aziendale ed imprenditoriale, ma anche di vita, insomma un modo di pensare che si ritrova in ogni contesto del borgo attraverso la creazione continua di bellezza e di progetti di restauro. Brunello Cucinelli non ama parlare di sostenibilità perché, quando l'azienda è nata, questo termine non era di moda, anche se non c'è dubbio che il suo sia stato fin dall'inizio un approccio sostenibile, non foss'altro per la determinazione ad adottare l'ideale del giusto: la giusta misura, la giusta crescita, i giusti orari di lavoro, il giusto tempo da dedicare alla propria vita personale e alla propria anima.

Il momento in cui Brunello Cucinelli decise di quotare l'impresa in Borsa fu come se l'azienda nascesse di nuovo, tanto che l'imprenditore racconta, come si può leggere nell'intervista rilasciata a Simone Benedetti, che in realtà l'azienda ha nove-dieci anni, perché è rinata in quel momento. Ed è proprio in

quel frangente storico lì che l'imprenditore umbro iniziò a diffondere anche la sua narrativa, raccontando se stesso, la propria vita, la propria famiglia, il borgo di Solomeo e naturalmente l'azienda.

La coerenza della narrazione, però, era evidente già da molto prima che l'azienda venisse quotata in Borsa: già dagli anni '90, consultando gli archivi stampa presenti sul sito web, è possibile vedere come la narrazione sia originata fin dall'inizio immaginando di preservarne nel tempo la medesima semplicità e genuinità degli albori.

I pilastri fondamentali della narrazione di Brunello Cucinelli consistono innanzitutto nel racconto della propria vita in campagna, del successivo trasferimento in città e del lavoro in fabbrica del padre, quest'ultimo sottoposto a numerose umiliazioni. Centrale anche la figura del nonno, il quale ha trasmesso a Brunello Cucinelli il senso della giusta misura. Le denigrazioni subite dal padre hanno fatto sì che l'imprenditore sviluppasse questa voglia irrefrenabile di fare qualcosa che conferisse dignità economica e morale all'uomo, e così è stato. Un altro pilastro fondamentale della narrazione di Brunello Cucinelli è rappresentato dall'amore per Federica Benda, che lo ha avvicinato sia al mondo della moda sia al borgo di Solomeo, definita patria del suo animo. Di grande rilievo i valori della famiglia, della religione e dell'artigianalità.

Per l'azienda Brunello Cucinelli, dunque, lo storytelling assume un ruolo assai importante: interno, sicuramente, per rendere il gruppo aziendale parte di una grande famiglia, al fine di creare un enorme senso di appartenenza, nonché di sviluppare fiducia nei confronti dell'azienda; esterno, invece, per consolidare la percezione e mantenere una continuità e una coerenza nel tempo. Lo storytelling esterno, inoltre, riesce a garantire l'ottima reputazione che l'azienda ha a livello globale e ad antropomorfizzare il brand che, appartenente ad una fascia di lusso molto alta, risulta molto vicino al consumatore grazie a relazioni *ad personam* e ad una comunicazione semplice. Lo storytelling interno riesce invece a liberare la sua totale efficacia soprattutto in momenti di crisi, come si è potuto evincere dalle interviste effettuate ai dipendenti, i quali anche in questi frangenti hanno visto crescere sempre di più il senso di community, nonché ad attrarre talenti e stimolare la creatività interna.

Tutto ciò ha una ricaduta importante anche in relazione al *Brand Activism*, data l'enorme importanza degli aspetti di sostenibilità ambientale, come si può notare dalle iniziative sul borgo di Solomeo, sostenibilità economica, in termini di crescita "garbata" e giusta misura e sostenibilità sociale, nel benessere dei dipendenti a livello morale ed economico, oltre che culturale, attraverso la costruzione del Teatro e della Biblioteca Universale, e politica se si considerano anche le scelte in termini di policy sul territorio.

Considerando il sistema di BrandTelling, proposto nell'omonimo libro di F. Giorgino e M. F. Mazzù²²¹, è possibile collocare l'azienda Brunello Cucinelli all'interno del suddetto modello, al fine di offrire un supporto metodologico.

Partendo dal BrandTelling Assessment, si possono comprendere la capacità di fare storytelling in relazione alla situazione di partenza del brand, attraverso quattro parametri:

- *Identity*: l'azienda, come si può vedere dalla parte seconda della tesi, ha uno *statement* chiaro sulla *brand identity* e conosce il proprio potenziale narrativo;
- *Authenticity*: l'azienda fa ciò che promette e la percezione di autenticità è alta;
- *Heritage*: l'azienda ha una storia molto chiara e lo storytelling passato è riconoscibile attraverso le *top stories* della narrativa del fondatore;
- *Legacy di comunicazione e touchpoints*: l'azienda utilizza i punti di contatto necessari al proprio scopo di instaurare e/o mantenere una relazione ad personam e possiede un luogo emblematico, che corrisponde al borgo di Solomeo.

Successivamente, si può proseguire con l'analisi del fit del brand sia internamente che esternamente. Per quanto riguarda le spinte interne, risulta molto stabile a livello di management e, anche dopo la nomina dei due co-CEO, l'azienda è rimasta totalmente in linea con la propria identità ed il proprio storytelling. Per le spinte esterne, invece, l'azienda Brunello Cucinelli è costantemente al passo con il mercato, riuscendo ad innovarsi, ma allo stesso tempo mantenendo il suo stile. Inoltre, considerato il costante cambiamento tecnologico cui il mondo è sottoposto, l'azienda riesce comunque ad essere al passo con i tempi, come dimostra il progetto Artigiani Umanisti del Web, reso possibile grazie ad una utilizzazione del sito con lo stesso approccio di una vetrina reale al fine di mantenere la stessa tipologia di relazioni ad personam anche con i clienti online.

Data questa premessa, è possibile passare al terzo e quarto passaggio del framework BrandTelling e collocare l'azienda Brunello Cucinelli all'interno della macro-strategia "*Strenght-based*". Infatti, essa dispone di uno storytelling forte, chiaro e distintivo, nonché di un allineamento con il contesto esterno ottimale. Dispiegando questa macro-strategia lungo le varie fasi del BVTJ, è possibile vedere come, nella fase di identificazione del valore, l'azienda potrebbe valutare un'estensione del mercato di riferimento o il raggiungimento di nuovi target. Nella fase successiva, quella della creazione del valore, è possibile ampliare il portafoglio prodotti (come sta attualmente facendo per esempio con la linea di profumi²²²). Nella fase di definizione ed estrazione del valore, in questa situazione, è auspicabile invece

²²¹ Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

²²² <https://www.ilsole24ore.com/art/brunello-cucinelli-lancia-suoi-primi-profumi-li-produrra-euroitalia-AEBU6sAD>

adattare i parametri di *pricing* e, successivamente, nella resa del valore disponibile, è auspicabile testare nuovi punti di contatto (come è già stato fatto con l'e-commerce), ottimizzando quelli attuali. Tutta la macro-strategia deve muoversi in ottica di miglioramento della capacità di pervasione dello storytelling, sempre utilizzando un sistema di monitoraggio pertinente alla strategia adottata. L'ultimo passo del *framework* prevede infatti il monitoraggio costante dei risultati ottenuti per migliorare le scelte al fine di ottimizzare il quoziente di BrandTelling.

Adattato il modello perseguito dall'azienda Brunello Cucinelli al sistema di BrandTelling, si può riprendere la *research question* con l'obiettivo di fornire una prova al tema centrale del presente studio: in che modo, considerando l'*heritage* e la brand *identity* dell'azienda Brunello Cucinelli, si è agevolato un processo trasformativo del Brand Storytelling, il quale da essere incentrato inizialmente solo sulla *founder narrative* si è poi esteso alla intera *community narrative* di Solomeo?

Per rendere maggiormente comprensibile l'esito dello studio effettuato, si riporta in basso un grafico esplicativo, nel quale si può vedere come dalla narrativa del fondatore, fondata sui pilastri sopradescritti, si sia passati ad una narrativa del CEO, come si può vedere dall'intervista effettuata a Riccardo Stefanelli, ad una narrativa dei dipendenti, fino ad arrivare alla narrativa degli abitanti del borgo di Solomeo, andando a generare una vera e propria *community narrative*.

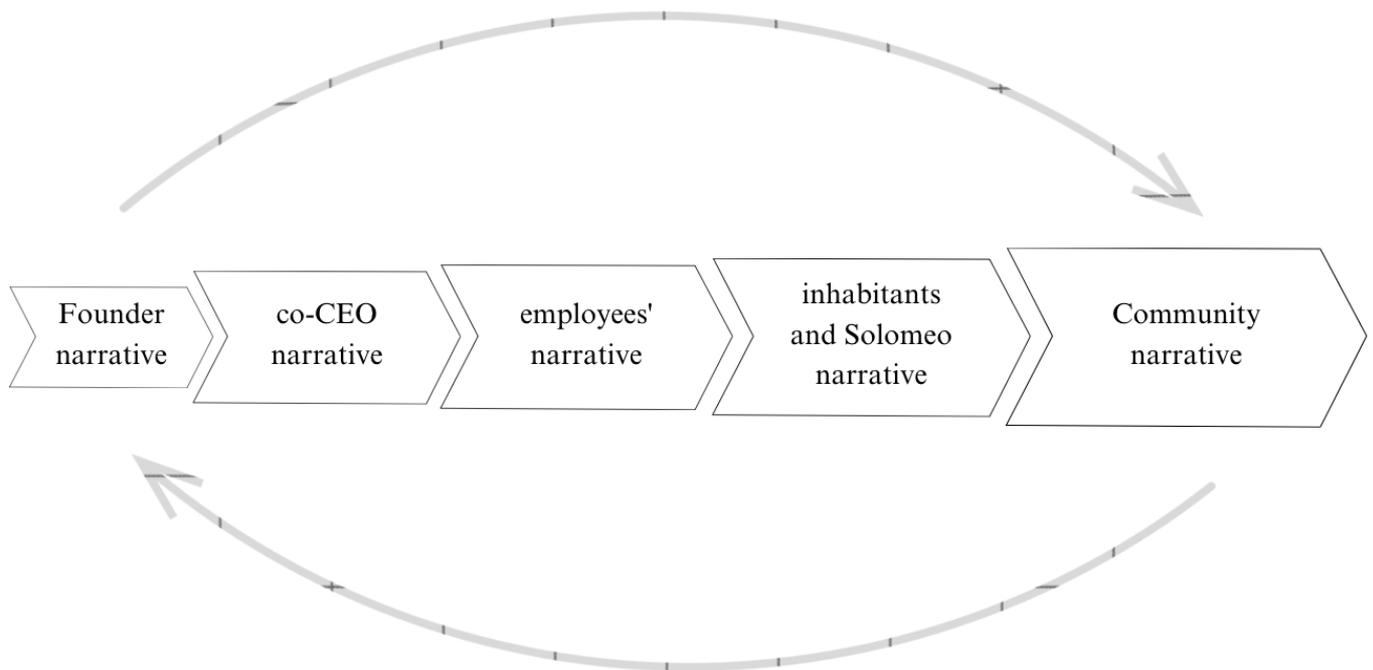


Figura 30: grafico elaborato in base agli esiti del modello di studio proposto

Si è verificato un processo di identificazione reciproca, quasi una simbiosi, identificato nel grafico dalle frecce bidirezionali tra il borgo di Solomeo, comprensivo dei suoi abitanti, e l'azienda Brunello Cucinelli, in termini di founder, management, dipendenti, strutture varie, valori e obiettivi.

Grazie a due traiettorie metodologiche, una analitica della comunicazione di brand dell'azienda Brunello Cucinelli e una del borgo, della community e dell'azienda frutto di un'osservazione partecipante nei luoghi più significativi e della realizzazione di alcune interviste al co-CEO Riccardo Stefanelli e a quattro manager, due dei quali abitanti del borgo, è stato possibile provare che il Brand Storytelling dell'azienda subisce un processo trasformativo che parte dalla narrativa del fondatore, Brunello Cucinelli, e arriva alla narrativa dell'intera *community*, ma attraverso un'azione di tipo circolare che rende la narrazione, almeno dal punto di vista semiotico, un "testo aperto" e, quindi, capace di arricchire la "narrazione madre" dell'azienda di tante piccole ma significative narrazioni che maturano ogni giorno a Solomeo.

Fonti delle figure

Figura 1: Rielaborazione grafico “Evoluzione del grado di partecipazione del pubblico” in Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

Figura 2: Rielaborazione grafico “Coda Lunga di Anderson” in https://www.okpedia.it/coda_lunga

Figura 3: Rielaborazione “Processo crescente del Brand Storytelling” in Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

Figura 4: Rielaborazione grafico “storylistening trance experience” in Sturm, B. W. (2000). The "storylistening" trance experience. *Journal of American folklore*, 113(449), 287-304.

Figura 5: Rielaborazione grafico “processo di significazione, Floch 1990” in Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

Figura 6: Rielaborazione semioscreen Greimas (1974) in Greimas, A. J. (1974). *Del senso*, trad. it. a cura di S. Agosti, Milano, Bompiani.

Figura 7: Rielaborazione del modello circolare ai fini di change management di Angelini in Angelini, L. (2015). *Storytelling: il potere delle storie d'impresa: dal prodotto alla storytelling organization* (pp. 1-83). Angeli.

Figura 8: Rielaborazione grafico “Processo circolare del Brand storytelling” in Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

Figura 9: Rielaborazione grafico “Il Volano della Corruzione” in Kotler, P., Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. HOEPLI EDITORE.

Figura 10: Rielaborazione grafico “I Malefici Sette” in Kotler, P., Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. HOEPLI EDITORE.

Figura 11: <https://www.brunellocucinelli.com/en/>

Figura 12: Liedong, T. A., Taticchi, P., Rajwani, T., & Pisani, N. (2022). Grafico Gracious Growth Implementation Framework in Gracious growth: How to manage the trade-off between corporate greening and corporate growth. *Organizational dynamics*, 51(3), 100895.

Figura 13: <https://www.pambianconews.com/2017/01/30/cucinelli-store-montenapoleone-207799/>

Figura 14: <https://www.perugiatoday.it/economia/moda-brunello-cucinelli-sbarca-in-via-condotti-boutique-su-quattro-piani-e-richiami-a-solomeo.html>

Figura 15: Elaborazione personale dal sito web <https://www.brunellocucinelli.com/en/>

Figura 16: Elaborazione personale dalla pagina Instagram @brunellocucinelli_brand

Figura 17: <https://www.brunellocucinelli.com/it/campaign-fw22.html>

Figura 18: <https://www.brunellocucinelli.com/it/campaign-fw20.html>

Figura 19: <https://www.brunellocucinelli.com/it/campaign-fw19.html>

Figura 20: <https://www.brunellocucinelli.com/it/campaign-fw17.html>

Figura 21: Foto scattata a Solomeo

Figura 22: Foto scattata a Solomeo

Figura 23: Foto scattata a Solomeo

Figura 24: Foto scattata a Solomeo

Figura 25: Foto scattata a Solomeo

Figura 26: Foto scattata a Solomeo

Figura 27: Foto scattata a Solomeo

Figura 28: Foto scattata a Solomeo

Figura 29: Foto scattata a Solomeo

Figura 30: Elaborazione personale

Bibliografia

Angelini, L. (2015). *Storytelling: il potere delle storie d'impresa: dal prodotto alla storytelling organization* (pp. 1-83). Angeli.

Auer Antoncic, J., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.

Baldassarre, F., & Campo, R. (2016). Sustainability as a marketing tool: To be or to appear to be?. *Business Horizons*, 59(4), 421-429.

BAŞYAZICIOĞLU, H. N., & Karamustafa, K. (2018). Marketing 4.0: impacts of technological developments on marketing activities. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 621-640

Battaglia, R. (2021). *Company startupper: Unlocking the hidden entrepreneurial potential in our organizations*. EGEA spa.

Bhatia, V. (2020). Drivers and barriers of permission-based marketing. *Journal of Research in Interactive Marketing*.

Black, I., & Veloutsou, C. (2017). Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity. *Journal of business research*, 70, 416-429.

Bocken, N. M., & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental innovation and societal transitions*, 18, 41-61.

Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

Cantista, I., Sádaba, T. (2019). *Understanding Luxury Fashion. From emotions to brand building*. Palgrave Macmillan Cham

Carroll, A. B. (2008). *A history of corporate social responsibility: Concepts and practices*.

Codeluppi, V. (2012). *Ipermondo: dieci chiavi per capire il presente*. Gius. Laterza & Figli Spa.

- Cucinelli, B. (2018). *Il Sogno di Solomeo. La mia vita e l'idea del capitalismo umanistico*. Feltrinelli Editore Milano.
- Dakouan, C. (2019). Inbound marketing vs. outbound marketing. In *Inbound marketing vs. outbound marketing: Dakouan, Chouaib*.
- De Saussure, F. (1916). Nature of the linguistic sign. *Course in general linguistics, 1*, 65-70.
- Donato C., Amatulli C., De Angelis M. (2019). *Responsible Luxury Development: A Study on Luxury Companies' CSR, Circular Economy and Entrepreneurship*, pp. 21-38. [10.1007/978-981-13-0623-5_2]
- Erragcha, N., & Romdhane, R. (2014). New faces of marketing in the era of the web: from marketing 1.0 to marketing 3.0. *Journal of research in marketing, 2*(2), 137-142.
- Fontana, A. (2013). *Manuale di storytelling*. Etas.
- Fontana, A. (2016). *Storytelling d'impresa: La guida definitiva*. Hoepli Editor
- Fontana, A., Sassoon, J., & Soranzo, R. (2010). *Marketing Narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo: Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*. FrancoAngeli.
- Fuciu, M., & Dumitrescu, L. (2018). From Marketing 1.0 To Marketing 4.0–The Evolution of the Marketing Concept in the Context of the 21 Century. In *International conference knowledge-based organization* (Vol. 24, No. 2, pp. 43-48).
- Gambarato, R. R. (2013). Transmedia project design: Theoretical and analytical considerations. *Baltic screen media review, (1)*, 80-100.
- Gatto A. (2020). *A pluralistic approach to economic and business sustainability: A critical meta-synthesis of foundations, metrics, and evidence of human and local development*. *Corp Soc Responsib Environ Manag.* 2020;27: 1525–1539. <https://doi.org/10.1002/csr.1912>
- Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Egea.

- Gottschall, J. (2014). *L'istinto di narrare: come le storie ci hanno reso umani*. Bollati Boringhieri.
- Greimas, A. J. (1974). *Del senso*, trad. it. a cura di S. Agosti, Milano, Bompiani.
- Harvard Business Review (2016). *The Business Case for Purpose*.
- Idowu S.O., Vertigans S., Schiopoiu Burlea A. (2017). *Corporate Social Responsibility in Times of Crisis: Practices and Cases from Europe, Africa and the World*. pp. 46 Springer International Publishing
- Jenkins, H. (2007). *Transmedia Storytelling* (2003). *LINK* (15.01. 2019).
- Jenkins, H. (2010). *Transmedia storytelling and entertainment: An annotated syllabus*. *Continuum*, 24(6), 943-958.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: framework and issues*: Wadsworth Pub. Co Belmont, Calif.
- Kartajaya, H., Kotler, P., & Hooi, D. H. (2019). *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*. *World Scientific Book Chapters*, 99-123.
- Keller, K. L. (2001). *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands*.
- Kotler, P. (2010). *The prosumer movement: A new challenge for marketers*. *Prosumer Revisited: Zur Aktualität einer Debatte*, 51-60.
- Kotler, P., & Kartajaya, H. (2007). *Marketing 3.0: Values-driven marketing*. *Gramedia: Jakarta*.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., & Vandercammen, M. (2022). *Marketing 5.0*. De Boeck Supérieur.
- Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: Dal purpose all'azione*. HOEPLI EDITORE.
- Lasswell, H. D. (1948). *The structure and function of communication in society*. *The communication of ideas*, 37(1), 136-139.

- LaRocca, David Ph.D. (2014) *Brunello Cucinelli: A Humanistic Approach to Luxury, Philanthropy, and Stewardship*, *Journal of Religion and Business Ethics*: Vol. 3, Article 9.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. (2009). *The cluetrain manifesto*. Basic books.
- Liedong, T. A., Taticchi, P., Rajwani, T., & Pisani, N. (2022). Gracious growth: How to manage the trade-off between corporate greening and corporate growth. *Organizational dynamics*, 51(3), 100895.
- Marketing, I., & Olney, D. J. Inbound Marketing: Why Did it Emerge, What Makes it Significant, and Where Next?
- McKee, R., & Fryer, B. (2003). Storytelling that moves people. *Harvard business review*, 81(6), 51-55.
- Mosca, F., & Bertoldi, B. (2014). La nuova sfida del marketing: creazione di valore, nel rispetto dei valori della società. In *Marketing e nuovi scenari competitivi. Strategie e creazione di valore nella relazione con il cliente* (pp. 83-117). McGraw-Hill Education.
- Napolitano, M.R., De Nisco, A. Cultural heritage: the missing “link” in the place marketing literature “chain”. *Place Brand Public Dipl* **13**, 101–106 (2017). <https://doi.org/10.1057/s41254-017-0057-7>
- Napolitano, M. R., & Fusco, F. (2019). Brunello Cucinelli: la creazione di valore condiviso nell'impresa umanistica. *Micro & Macro Marketing*, 28(2), 335-360.
- Neessen, P. C., Caniëls, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 545-571.
- Perlins, F. H., Ariza-Montes, A., & Blanco-González-Tejero, C. (2022). Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of Business Research*, 153, 428-444.
- Pongsakornrunsilp, S., & Schroeder, J. E. (2011). Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*, 11(3), 303-324.
- Rinaldi F.R., Testa S. (2014). *The Responsible Fashion Company: integrating ethics and aesthetics in the value chain*
- Schiller, M. (2018). Transmedia Storytelling. *Stories. Screen Narrative in the Digital Age*, 97-108.

Scolari, C. A. (2009). Transmedia storytelling: Implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production.

Sturm, B. W. (2000). *The "storylistening" trance experience*. *Journal of American folklore*, 113(449), 287-304.

Van Laer, T., De Ruyter, K., Visconti, L. M., & Wetzels, M. (2014). The extended transportation-imagery model: A meta-analysis of the antecedents and consequences of consumers' narrative transportation. *Journal of Consumer research*, 40(5), 797-817.

Van Laer, T., Feiereisen, S., & Visconti, L. M. (2019). Storytelling in the digital era: A meta-analysis of relevant moderators of the narrative transportation effect. *Journal of Business Research*, 96, 135-146.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. In *The service-dominant logic of marketing* (pp. 61-74). Routledge.

Wehrmeyer, W., Looser, S., & Del Baldo, M. (Eds.). (2019). *Intrinsic CSR and Competition: Doing Well Amongst European SMEs*. Springer Nature.

Woodside, A. G. (2010). Brand-consumer storytelling theory and research: Introduction to a Psychology & Marketing special issue. *Psychology & Marketing*, 27(6), 531-540.

Zsolnai, L., & Wilson, D. (2016). Art-based business. *Journal of cleaner production*, 135, 1534-1538.

Sitografia

<https://www.brunellocucinelli.com/en/>

<https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>

https://www.okpedia.it/coda_lunga

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

<https://www.ama.org/topics/branding/>

<https://open.luiss.it/2019/03/27/brandtelling-quando-il-marketing-diventa-narrazione/>

http://www.studiculturali.it/dizionario/lemmi/consumo_produttivo.html

<https://www.treccani.it/enciclopedia/archetipo/>

https://www.treccani.it/enciclopedia/teorie-del-linguaggio-e-del-segno_%28Storia-della-civilt%C3%A0-europea-a-cura-di-Umberto-Eco%29/

<https://www.nielsen.com/it/insights/2016/the-millennials-and-companies-how-to-win-them-over/>

https://famiglia.governo.it/media/2087/deliverables-welfare-aziendale_approcci-e-strumenti_final_ita.pdf

<https://www.dailyonline.it/it/2022/edelman-trust-barometer-special-report-gen-z-pronta-guidare-scelte-dei-brand-della-societa>

<https://www.ilsole24ore.com/art/nike-nuovo-testimonial-e-kaepernick-l-atleta-piu-odiato-trump-AElttXjF>

<https://www.digital4.biz/executive/purpose-cosa-e-lo-scopo-aziendale-e-come-valorizzarlo/>

https://www.treccani.it/vocabolario/greenwashing_%28Neologismi%29/

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/woke-washing/>

<http://www.pubblicomnow-online.it/2020/05/brand-activism-in-tempo-di-pandemia-il-parere-di-weber-shandwick/>

<https://www.webershandwick.asia/news/ceo-activism-2017/>

<https://bteam.org/who-we-are/mission>

<https://www.linkedin.com/pulse/6ps-brand-activism-jay-curley/>

<https://www.brunellocucinelli.com/en/humanistic-capitalism.html>

http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/CS_Progetto_per_la_Bellezza_Fondazione_Brunello_Cucinelli_26_11_14.pdf

<https://solomeo.it/it/arte-e-cultura-nel-borgo/biblioteca-universale>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/the-universal-library.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=pQwIJVWN4xg&t=70s>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/my-life.html>

<http://investor.brunellocucinelli.com/it/capitalismo-umanistico>

<https://solomeo.it/it/capitalismo-umanistico-e-umana-sostenibilita>

<https://startingfinance.com/approfondimenti/capitalismo-umanistico-brunello-cucinelli/>

<https://forbes.it/2018/10/24/brunello-cucinelli-intervista-forbes/>

<https://www.hr-link.it/storytelling-dimpresa-brunello-cucinelli-si-racconta-per-challenge-network/>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/the-cucinelli-foundation.html>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/the-theatre.html>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/the-library.html>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/art-culture.html>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/solomeo-school.html>

https://www.ilsole24ore.com/art/il-know-how-artigianale-brunello-cucinelli-sposa-web-AERbOTL?refresh_ce

<https://shop.brunellocucinelli.com/it-it/casa-cucinelli.html>

<https://www.pambianconews.com/2017/01/30/cucinelli-store-montenapoleone-207799/>

<https://www.perugiatoday.it/economia/moda-brunello-cucinelli-sbarca-in-via-condotti-boutique-su-quattro-piani-e-richiami-a-solomeo.html>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/campaign-fw22.html>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/campaign-fw20.html>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/toward-the-universalism-of-man.html>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/campaign-fw19.html>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/campaign-fw17.html>

<https://londoneradio.com/brunello-cucinelli-sara-dura-ma-non-sara-come-la-crisi-del-2008/>

<https://www.lanazione.it/cronaca/cucinelli-aboliamo-parola-crisi-1.5225732>

<https://www.umbriajournal.com/sociale/brunello-cucinelli-scrive-una-lettera-ai-suoi-dipendenti-un-messaggio-di-gratitudine-401085/>

http://press.brunellocucinelli.com/yep-content/media/19920218_Il_Sole_24_Ore2.pdf

<https://www.youtube.com/watch?v=I3zuveLCsug>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/periferia-amabile.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=Ky-vGWkK8Uw>

<https://www.youtube.com/watch?v=FipFaFJV5OQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=L57bGXfmvhQ>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/il-giusto-lavoro.html>

<http://investor.brunellocucinelli.com/it/modello-dimpresa/crescita-garbata-e-profittabilita-sana>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/letter-of-praise-to-italy.html>

<http://backoffice.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Brunello%20Cucinelli%20%E2%80%9Cumanizzare%20la%20rete%E2%80%9D3.pdf>

<https://www.youtube.com/watch?v=YXP1>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/letter-to-the-future-sentinels-of-humanity.html>

https://www.youtube.com/watch?v=Xz38_mXeJJA

<https://www.brunellocucinelli.com/it/letter-to-the-future-sentinels-of-humanity.html>

<https://solomeo.it/it/luoghi-e-paesaggi/borgo-dell-armonia>

<https://www.umbriajournaltv.it/solomeo-monumento-tributo-alla-dignita-delluomo/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/brunello-cucinelli-lancia-suoi-primi-profumi-li-produrra-euroitalia-AEBU6sAD>

Appendice

****Disclaimer:** il testo riportato proviene dalla trascrizione dei file audio delle interviste; per questo motivo, è possibile notare un linguaggio “parlato”. Le parentesi quadre corrispondono a delle aggiunte al fine di rendere la lettura più scorrevole e comprensibile. **

INTERVISTA 1: Cristiano Pennesi – HR

- **Cosa l’ha spinto ad entrare in azienda?**

“Sono entrato quasi 12 anni fa, il 23 maggio del 2011. In quel periodo non stavo lavorando perché stavo facendo un master in counseling, contemporaneamente facendone un altro in LUISS: avevo [appena] terminato un rapporto di lavoro con un’azienda e perciò ho intrapreso quest’altra esperienza. La mia formazione è stata più nell’ambito economico-finanziario, ma poi, negli anni, la vita lavorativa mi ha portato ad occuparmi di risorse umane. Dunque, avevo questi due master in ballo e mi arrivò una chiamata da Riccardo Stefanelli. A quel tempo, i candidati venivano chiamati da lui, che svolgeva un ruolo di controllo di risorse umane e controllo di gestione; non esisteva a quel tempo un ufficio Umane Risorse. L’azienda la conoscevo, perché conoscevo un po’ la storia di Brunello, [anche se] in quel periodo non era molto visibile come lo è oggi: lo sviluppo della sua visibilità è iniziato più tardi. Ne ero a conoscenza perché mia sorella era venuta spesso nel borgo di Solomeo, acquistando dei maglioni del marchio. Sono rimasto affascinato dalla realtà quando sono arrivato. L’azienda era tutta su al borgo, qui [a valle] non c’era nulla. C’era una piccola casetta in cui si trovava il ristorante aziendale, e tutta l’azienda era su al Castello, dove c’è ora la boutique. Pensare che l’azienda si trovasse lì sembra inverosimile. Quando sono arrivato, ho trovato un’atmosfera insolita: c’era una piccola porticina, con le chiavi, sono entrato attraverso una scaletta ed ho trovato un ragazzo a cui dissi che dovevo fare un colloquio con Stefanelli. Avevo fatto anche altri colloqui in altre aziende, dove l’accoglienza ovviamente è assai formale e strutturata: entri, devi firmare un foglio, devi avere una tessera per essere riconosciuto. Invece, qui ero stato così libero di entrare, aprire la porta e, allo stesso tempo, mi avevano subito anche accolto. Mi hanno chiesto se volessi un caffè o un bicchiere d’acqua. Sono rimasto un po’ esterrefatto. E ancora più inverosimile il colloquio, che ho fatto con Riccardo e con Dario Pipitone, che era appena arrivato. In realtà, poi, abbiamo parlato molto, ma più che parlare delle mie competenze, abbiamo discusso di controllo di gestione. Questo è stato il mio primo colloquio. Il secondo colloquio è avvenuto a distanza di qualche settimana. Nel frattempo, sono stato in vacanza a Bruxelles e, passando, [ho visto] il negozio di Brunello Cucinelli. E ho detto: “Cucinelli mi sta seguendo...”. Non sapevo ancora gli esiti del colloquio, nel frattempo ho fatto questo viaggio ed ho visto appunto la boutique, i suoi prodotti, e mi sono stupito del fatto che fossero anche

all'estero. E poi, quando sono rientrato, mi hanno chiamato per un secondo colloquio. Quando sono tornato, ho notato che tutte le persone indossavano abiti Cucinelli: mi sembravano giovani, bellissimi... insomma, un'atmosfera piacevole. Mi sono sentito subito a mio agio anche grazie al fatto che per il colloquio mi hanno fatto sedere non nella postazione dell'ospite, ma in quella della persona che fa quel lavoro, quasi a volermi dare maggiore importanza. Anche lì, sono rimasto sorpreso. Sono piccoli dettagli che non erano stati confezionati prima, risultava molto naturale. Pochi giorni dopo, ho ricevuto la chiamata di Riccardo che mi ha chiesto se volessi iniziare a lavorare con l'azienda. È come se si fossero combinate talmente tante cose. Quando sono arrivato, è stato un periodo bellissimo. Io sono marchigiano, abituato al mare, e [sono venuto] a vivere in un luogo di campagna, dove c'è un'atmosfera diversa. Nei weekend non sempre tornavo a casa però, quell'estate, c'è stato una sorta di comitato di accoglienza, considerando il fatto che fossi uno dei primi in azienda [a non essere] umbro. Venivo invitato a tutte le cene, aperitivi, feste. Devi sapere che d'estate in Umbria è il periodo migliore, perché si organizzano numerose sagre, e anche qui a Solomeo ci sono delle iniziative importanti: la Festa di Solomeo con tradizioni medievali (tutti vestiti medievali a voler richiamare le tradizioni), il Festival di Solomeo per la musica classica [ecc.]. Quindi, sono stati i mesi più belli: un'accoglienza così calorosa da queste persone [con cui] sono riuscito a creare questa relazione bellissima, nonostante fossero dei colleghi; abbiamo sempre avuto la consapevolezza del fatto che ognuno avesse il suo ruolo, ma al di fuori eravamo in grado di non parlare del lavoro e trovare il giusto tempo per stare insieme, divertirci e condividere esperienze. Da lì, è partito tutto il progetto per il quale ero stato chiamato, [ovvero] lo sviluppo del network delle risorse retail, che in quel momento mancava; mancava un ufficio Umane Risorse. Io dovevo occuparmi di tutta l'area retail, che stava crescendo, con l'apertura di nuove boutique in Europa. Ogni volta, raccontare cos'era Solomeo non era facile. A quel tempo, l'azienda aveva, sì, una storia già consolidata, però non era così conosciuta. Un booster della conoscenza è avvenuto con la quotazione in Borsa. Da lì, Brunello ha cominciato in prima persona a raccontare se stesso, la sua famiglia, l'azienda e Solomeo. Anche Solomeo è diventato un qualcosa di unico, di distinto dalla società stessa. Le persone vengono perché c'è Brunello Cucinelli, ma anche per vedere Solomeo e per vedere cosa è stato costruito intorno al borgo. Le motivazioni che mi hanno trattenuto [riguardano] proprio il fatto che l'azienda mi ha dato tante opportunità anche di crescita personale e, attualmente, da Responsabile della selezione Retail, sono diventato Head of HR, quindi responsabile a livello globale di tutte le risorse. Siamo partiti che eravamo circa 400/500, ora siamo più di 2500. Un gruppo che si sta sviluppando e sta crescendo sempre di più, sempre mantenendo quel sapore che si percepisce quando si entra all'interno di una casa. Ospitiamo candidati o consulenti, e l'impressione che hanno è quella di sentirsi a loro agio. Noi

che viviamo l'azienda abbiamo mantenuto questa caratteristica, che ha anche un insegnamento da parte del signor Brunello e delle persone che lavorano a stretto contatto con lui, come Riccardo, Luca, ma anche tutte le altre persone della prima linea che riportano direttamente a lui. Questo, ti posso assicurare, è un aspetto molto importante; il concetto di accoglienza, il sentirsi veramente a casa, è uno dei punti di forza che spingono le persone a scegliere [l'azienda] e soprattutto a rimanere.”

- **In quanto collaboratore dell'azienda, ritiene che essa permetta l'attuazione nel concreto del concetto di *intrapreneurship* – liberare l'imprenditore nel dipendente? Se sì, come riesce a generare la creatività e il genio che esiste dentro ciascun dipendente?**

“L'azienda conferisce molta delega alle persone. All'interno di un perimetro ben stabilito, c'è la possibilità di poter dare il meglio di sé. È ovvio che poi le attività che si svolgono all'interno dell'azienda sono molto diverse e, di conseguenza, anche la creatività che si può sviluppare varia. È pur vero che, in realtà, ogni attività ha una sua componente di creatività, non intesa nel senso di stile, quanto piuttosto in quello che noi chiamiamo “thinking soul”, quindi l'essere un'anima pensante: una persona che possa trovare delle possibili soluzioni per mediare, per risolvere, per gestire, per attuare, e questo viene indicato tra le 10 qualità che il responsabile di ogni area valuta nei suoi collaboratori. Proprio l'aver un'anima pensante. Ad esempio, nella parte di stile, il pensiero creativo è dato dalla creazione di nuove collezioni, di nuove lavorazioni con la maglieria, nuovi tessuti, nuovi modelli. Per chi si occupa di visual merchandising, invece, parliamo di nuovi allestimenti, nuovi display, modi diversi di combinare i prodotti. Ma anche in amministrazione e nelle risorse umane, il pensiero creativo poi si realizza in tante attività quotidiane. Questa attività cerchiamo di stimolarla molto, non a caso si trova nel decalogo: il fatto che la persona possa sviluppare il proprio pensiero critico, perché anche quest'ultimo è strettamente connesso al pensiero creativo.”

- **Quanto ha impattato e impatta secondo lei l'azienda su Solomeo come borgo e come popolazione? Gli abitanti sono diventati negli anni portavoce del messaggio che mandate come azienda, brand advocate?**

“Ho avuto la possibilità di vivere Solomeo durante le feste. Gli abitanti di Solomeo sono deliziati dall'azienda, perché è riuscita a creare bellezza e ha ristrutturato ciò che era in rovina, a differenza di altre realtà industriali. Ovviamente, trovarsi in un contesto in cui l'ambiente in cui vivi diventa da zona industriale a parco ha un altro effetto. Il parco è stato realizzato con il Progetto della Bellezza, grazie al quale la Fondazione Brunello e Federica Cucinelli ha acquistato gli opifici che si trovavano qui intorno, per demolirli e creare un parco agricolo, sia industriale, per inserire dei giardini nel contesto aziendale, sia in forma di oratorio laico. Tutto inserito in un contesto naturale che prima non esisteva. Quindi, il fatto di svegliarsi al mattino,

aprire le finestre, e vedere vigneti, delle viti, o degli ulivi, piuttosto che delle fabbriche, è un piacere per gli occhi. Per Solomeo, oltre al Teatro, che è stato costruito in passato, è in corso un restauro di un edificio che già esisteva, e sarà un Biblioteca Universale, in cui chiunque potrà accedere e leggere.. C'è questo interesse [verso la creazione di] un ambiente piacevole: tutti gli uffici sono affacciati a delle finestre, c'è sempre la possibilità di volgere lo sguardo verso l'esterno, e questo è importante. L'attenzione verso la natura è un modo per verificare quanto fa l'azienda in ambito di sostenibilità [ad esempio,] abbiamo messo le colonnine per le auto elettriche, piccoli contributi che l'azienda cerca di dare.”

- **Anche lavorare così in open space come vedo...**

“Allora, questo è un punto piacevole per certi aspetti, a volte dolente. Gli spazi sono molto dilatati: le scrivanie non sono ordinarie, sono molto grandi e ti danno la possibilità di avere il tuo spazio di lavoro. In alcuni uffici, come quello commerciale, in cui si trovano molte persone spesso al telefono, può essere presente della confusione ma, allo stesso tempo, ognuno di noi sa che deve fare attenzione. A me hanno riservato un ufficio, perché parlo sempre con tono di voce alto [...scherza]. È importante il fatto che si ritrovi la possibilità di incontrarsi: noi collaboriamo con l'ufficio legale, posizionato dietro il nostro, e dunque non risulta necessario neanche il telefono, ma si predilige la conversazione di persona. Un altro esempio: i ragazzi che lavorano nel retail, che effettuano la pianificazione e necessitano di un dialogo con le ragazze del mio team, le quali eseguono il calcolo di venditori, si alzano e parlano con loro di persona. È tipico vedere, all'interno dell'ufficio commerciale, le persone alzarsi in piedi e radunarsi intorno al tavolo: questo corrisponde ad un momento di briefing, che diventa una riunione in cui, anziché stare seduti, stanno in piedi e parlano personalmente. Inoltre, nell'azienda sono presenti degli spazi ricreativi disseminati. Ad esempio, lì dietro si trova una cucina, in cui si può andare per un momento di break: si trovano le macchinette del caffè e degli snack. Come questa ce ne sono altre all'interno dell'azienda, per dare la possibilità a tutti di fermarsi durante la giornata, al mattino o nel pomeriggio, per avere un momento in cui staccare dal lavoro. Questo è un aspetto su cui l'azienda punta molto: è importante essere focalizzati nelle ore lavorative, ma anche avere dei momenti di break e di riposo, che diventano essi stessi dei momenti creativi. Quando ci si trova in una situazione di relax e di silenzio, il cervello riesce ad avere dei momenti di creatività, il famoso vuoto creativo. Questo è importante, anche perché l'azienda punta molto alla focalizzazione, al fatto di migliorare gli orari di lavoro e rispettarli. Noi entriamo tutti alle 8.00, alle 13.00 ci fermiamo per la pausa pranzo che dura un'ora e mezzo, per dare la possibilità ad alcune persone di rientrare a casa, poi rientriamo e alle 17.30 usciamo. Questo ci dà la possibilità di stare con le nostre famiglie, i nostri amici, di passare del tempo in attività anche ricreative.”

- **È verso il fatto di non essere connessi dopo l'orario lavorativo?**

“In azienda abbiamo una policy, secondo cui le persone sono invitate a rispettare questa regola, e quindi ad evitare di essere connessi fuori dall'orario lavorativo. Per chi ha un cellulare aziendale, può capitare a volte di ricevere delle email da parte di colleghi americani o cinesi per un discorso di fusorario. Di solito, si risponde in orario lavorativo. Nel weekend, io personalmente lascio il mio cellulare aziendale da parte e lo controllo una volta al giorno per vedere se c'è qualche emergenza, avendo una responsabilità a livello globale. Durante la pandemia, ci sono stati dei casi che necessitavano di intervento, ma si tratta di eccezioni e di ruoli di responsabilità alti. Comunque, c'è questa tendenza: nessuno si porta a casa il computer o rimane qui oltre l'orario lavorativo.”

- **In caso di gestione di crisi, come si sviluppa lo storytelling interno dal top management ai dipendenti?**

“A gennaio 2020 siamo stati a Milano per incontrare i due country manager di Cina e Hong Kong. Già in quel periodo si iniziava a parlare di covid, nonostante non fosse ancora esploso in maniera importante. Io ero stato in Cina a novembre. Quando siamo rientrati da Milano a Solomeo, verso fine gennaio ci siamo subito allertati per capire cosa stesse succedendo e cosa sarebbe potuto succedere. Una mattina di fine gennaio, o inizio febbraio, Brunello chiamò tutta la prima linea per incontrarci nell'ufficio a fianco al suo e parlare della situazione. Ci siamo chiesti cosa potessimo fare e Brunello ci ha subito rassicurati dicendoci “siamo un'azienda solida, affrontiamo la situazione con un atteggiamento positivo”. Verso fine febbraio, c'è stato il primo caso covid in Italia. Fin da subito, abbiamo creato un comitato e i sistemi informativi si sono adoperati per fare in modo che tutti potessero avere dei computer per riiniziare a lavorare da casa. Da lì, quando abbiamo saputo che in Cina il virus si era diffuso ed aveva provocato dei morti, Brunello decise di chiudere circa una settimana prima che venisse dichiarato il lockdown nazionale. Tutta la produzione è tornata a casa e le persone lavoravano in smart working. Per noi è stata una novità, perché prima di allora non avevamo utilizzato questo strumento. Bisogna ringraziare il signor Brunello, che ha questa sensibilità nel riuscire a percepire ciò che sta per succedere. I colleghi cinesi, per Pasqua, ci mandarono un video, fatto da un graphic designer cinese, con delle rondini che tornavano a volare. Brunello immediatamente ha percepito questo come un segnale di rinascita ed ha cercato di trasmetterlo a tutto il mondo. Infatti, ha iniziato delle dirette, quasi ogni settimana, con la nostra collega bilingue. Faceva degli incontri dalla torre di Solomeo con tutto il mondo, tranquillizzando le persone sul fatto che nessuno avrebbe perso il lavoro e che l'azienda fosse solida e sana. Bisognava solo aspettare una soluzione dalla scienza. Sentire una voce che ti rassicura sul fatto che lo stipendio non sarebbe mancato, in un periodo in cui si vedevano dei carri che portavano le bare, dona tranquillità. Noi, ufficio Umane

Risorse, ci siamo poi mossi per dare speranza a tutti i negozi. Le dirette avvenivano con gli uffici centrali ed abbiamo poi iniziato a contattare ogni singola persona. Chi viveva la realtà del negozio e si è trovato a casa, senza lavoro, ha avuto paura: abbiamo assicurato tutti ed abbiamo continuato a pagare gli stipendi al 100%. L'azienda, grazie al fatto che è quotata in Borsa, ha avuto la possibilità di ricominciare alcune attività. Avevamo attivato anche l'e-commerce. Personalmente, sono rientrato i primi di maggio. Abbiamo continuato a lavorare nel rispetto di tutte le misure sanitarie previste. L'azienda ha fornito a tutti igienizzanti e mascherine e ci siamo dislocati in maniera più estesa. Per quasi tutta l'estate abbiamo continuato con dello smart working, cercando di ridurlo gradualmente. Il senso di comunità e il fatto di poter stare di nuovo insieme a lavoro era un modo per vincere questa pandemia, pensando che potevamo uscirne. Fortunatamente, ha avuto ragione il signor Brunello, perché poi l'azienda è riuscita a mantenere determinati risultati e ad inventare nuovi modi per dialogare con i clienti. Quell'anno è stato forse il più complesso, ma allo stesso tempo quello più creativo: quando le persone si trovano in difficoltà, il pensiero creativo fuoriesce. Sono nati, infatti, progetti importanti, come il progetto Casa Cucinelli, lo sviluppo dell'e-commerce e nuove modalità di vendita. Man mano che la pandemia è andata scemando, sono diventati strumenti ordinari di lavoro per tutti.”

INTERVISTA 2: Simone Benedetti – CRM

- **Di cosa si occupa?**

“Sono il coordinatore CRM del mercato europeo e mediorientale. L'accezione CRM, ovvero Customer Relationship Management, storicamente riguardava la gestione del database dei clienti ma, negli ultimi anni, ha preso delle sfaccettature leggermente diverse, andando sempre più nell'ambito strategico. Ci sono due pilastri di attività: quello del monitoraggio e gestione dal punto di vista quantitativo e qualitativo del database, in cui si trovano informazioni giuste, utili e utilizzabili, e quello della strategia, al fine di organizzazione di eventi, decisione di come allocare il budget per le varie location o di scelta delle attività di acquisizione o di retention in base alla situazione (dalla parte macro fino al micronegozio). È un lavoro estremamente stimolante, perché ci si trova in prima linea insieme allo store, che viene affiancato e cui viene insegnata l'importanza della raccolta dei dati. Raccogliendo i dati nella maniera corretta e stimolando la crescita del proprio database, è possibile gestire delle attività in futuro. Per fare un esempio: se entrassero dei clienti nuovi in boutique e ci si focalizzasse esclusivamente alla vendita senza raccogliere, in maniera gentile e mai pushing, i dati, questi clienti andrebbero perduti. Apriamo una parentesi: coloro che ricevono newsletter sono esclusivamente coloro che si sono personalmente iscritti all'e-commerce tramite il “subscribe” ed i clienti nativi di e-

commerce, tutto il resto dei clienti non riceve newsletter, perché prediligiamo una relazione ad personam tra venditore e cliente (le due anime pensanti, come Brunello dice sempre). Questa è la modalità che piace di più ai clienti finali e, infatti, stimolo sempre i venditori a spiegare questo concetto, dato che la prima paura che il cliente finale ha è quella di ricevere una quantità eccessiva di mail. Noi, ovviamente, non siamo un'azienda no profit, quindi in maniera garbata dobbiamo fare dei profitti e raggiungere dei risultati. Qualsiasi cliente potrebbe essere di grande potenziale, ma immaginiamo che l'anno successivo quel cliente si trasforma in un cliente dormiente: se volessimo effettuare un'attività di recalling, one-to-one, senza consensi non è possibile farlo. Dunque, si perde un'occasione, dato che quel cliente, potenzialmente, se avesse ricevuto quel messaggio, sarebbe potuto tornare e avrebbe cominciato ad acquistare fino a diventare un cliente importantissimo per il brand. La mancanza di raccolta dati polite, gentile e garbata preclude una serie di attività di business. Può sembrare uno slogan: raccogli il dato oggi, fai fatturato domani. L'obiettivo è, ripeto, far passare il messaggio che la relazione è ad personam e con i giusti mezzi e canali, gentile e garbata. Se i dati vengono raccolti nella maniera corretta, riusciamo a pianificare step by step le attività strategiche, in collaborazione con il nostro ufficio, gli store manager ed i venditori. Per denominare i segmenti, partiamo da una frase che disse Senofane "dalla terra tutto deriva": abbiamo la classica piramide, di cui la prima parte sono i clienti attivi, mentre la seconda quelli dormienti. I clienti attivi sono quelli che hanno effettuato un acquisto negli ultimi 12 mesi; se lo stesso clienti per un anno e un giorno non compra, diventa dormiente. Se non acquista per più di 24 mesi, diventa old. Questa è la prima macrosegmentazione secondo il timing. Secondo lo spending, li abbiamo suddivisi denominandoli con sostantivi legati alla terra, per dare questa connessione con la natura: "seed", "grass", "bush", "tree", "mountain" ecc. Non è difficile da ricordare perché, se un cliente diventa star, automaticamente si percepisce dal nome che si trova all'apice. Li abbiamo ovviamente dovuti segmentare, nonostante Brunello non ami fare queste "differenze". Nonostante la segmentazione, però, l'approccio che abbiamo è dare la medesima attenzione a chiunque. Coinvolgiamo un cliente "star", come uno appena entrato in boutique, allo stesso modo. È una naturale conseguenza che il rapporto sia più forte con un cliente che si conosce da 15 anni, però la finalità di coinvolgimento del cliente in attività di clienteling one-to-one è davvero la medesima. Anche per i clienti potenziali.

Quando è stato scritto il libro, si parlava anche di come consegnarlo, e Brunello ce lo fece tradurre in 12 lingue. Egli disse "non voglio che venga dato solo ai clienti importanti, ma se entra un ragazzo, che magari non sarà neanche nostro cliente ma è attratto dalla filosofia, preferisco che lo regaliate a lui". Questo per dire quanto per lui l'attenzione alla persona esuli dalla finalità del guadagno, perché non siamo un'azienda no profit, ma in tutto quello che

facciamo mettiamo prima la relazione e poi l'attenzione sulla parte business. Una relazione reale, vera, intendo: quando invitiamo i clienti agli eventi, per noi è prerogativa ufficiale portare sempre il venditore di riferimento, perché l'esperienza deve essere vissuta insieme. Si sfrutta l'occasione per aumentare la relazione già esistente. Per noi la relazione è fondamentale, quindi, quando parlo con i clienti, faccio presente che per noi è una prerogativa. È ovvio che l'azienda è contenta se viene effettuato un acquisto grande ma, se una persona non diventa un cliente, non si esaurisce tutto da un giorno ad un altro. Continuiamo ad avere contatti, ad alimentare la relazione, magari quella persona consiglierà il brand ad un amico in target. C'è quindi un mix and match di relazione e business, dando la spinta sulla parte relazionale.

Lavoro qui da 12 anni. Finita la triennale, sono venuto qui a lavorare per mettere da parte dei soldi per fare un master a Denver in America. Mi ero laureato ad aprile e mi ero prefissato l'obiettivo di guadagnare questi soldi per partire. Dopodiché, non sono più partito e mi sono iscritto alla specialistica, lavorando contemporaneamente qui. All'inizio mi occupavo della gestione dei resi, delle riparazioni in magazzino, quindi ho visto l'azienda dal basso, che è fondamentale – ancora oggi mi tornano utili i pensieri dal magazzino, dunque tutto ha un valore aggiunto. Questo è un messaggio importantissimo per i nuovi giovani che si affacciano al mondo del lavoro: la pazienza è fondamentale. L'aver avuto pazienza, lavorando a pieno regime con l'attenzione giusta su qualsiasi progetto mi affidassero, mi ha portato dal magazzino all'ufficio finance, successivamente all'ufficio buying, all'ufficio retail, fino ad arrivare a CRM Europa e Middle East. Sono ancora giovane. Ho sempre lavorato qui, dando fiducia all'azienda. Inoltre, il discorso della relazione lo abbiamo anche in azienda: riponiamo molta attenzione su come ti relazioni, il rapporto con le persone è un caposaldo, per quanto uno poi debba portare avanti anche le competenze e le capacità. Se facessi le analisi del sangue adesso, troveresti “BC, Brunello Cucinelli positivo”. È un qualcosa che veramente mi sento dentro, percepisco il lavoro e lo vivo come qualcosa di mio: ognuno con i risultati raggiunti porta un qualcosa all'azienda e, di conseguenza, possiede l'azienda nel suo piccolo. Io vorrei che l'azienda continuasse a crescere, in modo garbato e sano, perché è la via più giusta: sono pienamente d'accordo con Brunello nel fatto che non bisogna crescere del 70% da un anno all'altro, ma è corretto darsi i giusti tempi per crescere. Lui riporta l'esempio delle coltivazioni: se si coltiva qualcosa, dandole la giusta attenzione, crescerà bene, sarà saporita, sana e più reale; d'altra parte, se si utilizzano additivi e sostanze chimiche, crescerà in un terzo del tempo ma non avrà la stessa qualità. Questo è l'esempio che fa Brunello e lo sposo a pieno”.

- **Perché si è voluto trasferire a Solomeo?**

“Ho lavorato per i primi quattro anni nell'azienda e, prima di sposarmi, mi serviva una casa e mi sono detto “perché non provare a prendere casa a Solomeo?”. Sarei stato più vicino al

lavoro. Vivevo vicino Perugia, in una zona molto trafficata. Erano quei 15 minuti di tragitto che ogni mattina ho odiato. Sono partito da ciò ed in più il fascino e la bellezza che portava per me Solomeo. Presi questa casa in affitto: il primo mese avevo l'ansia di mettermi seduto, pensavo di essere osservato, perché quasi percepivo il tempo a casa come orario lavorativo, data la vicinanza. Ovviamente, dopo pochi giorni mi sono abituato. Durante le prime ferie che ho avuto da quando abitavo a Solomeo, passeggiavo per il borgo e vedevo le persone andare al lavoro...poi ci ho fatto l'abitudine. Chiunque per arrivare nel posto di lavoro impiega un'ora, io ci metto 38 secondi con lo scooter, cronometrati. Impiego più tempo per parcheggiare e arrivare in ufficio, che per raggiungere il posto di lavoro. Detto ciò, Solomeo è magnifica. È un piccolo borgo estremamente internazionale, grazie alla spinta dell'azienda. Il sabato e la domenica è facilissimo trovare tanti gruppi di turisti che vengono a vedere Solomeo, oltre al negozio, che è sempre attivo eccetto la domenica. Oppure, si trovano attori hollywoodiani o italiani, personaggi importanti che vengono qua affascinati dalla filosofia di Brunello. Questo dà sintomo di un piccolo borgo di campagna, però con una spinta internazionale incredibile. Dalle 18 in poi il borgo diventa campagna, esci tranquillamente per passeggiare. Ti dico questa cosa: io amo buttare via l'immondizia. Ieri sera, ho preso i miei figli e siamo andati a buttare l'immondizia in tre sulla vespa di mio nonno che ho da poco restaurato. Ma anche farlo da solo... esco e sono a Solomeo! Sembra un piccolo presepe, ma reale, è tutto messo al posto giusto, è bello e si respira un'aria positiva. Quindi, quei 300 passi necessari per arrivare a buttare l'immondizia, quel tragitto con la vespa, corrispondono ad un sano ristoro. È piacevole. Ultimamente il lavoro mi permette anche di viaggiare e di stare spesso fuori. Le metropoli le vedo due o tre volte al mese quando viaggio, ma poi ritorno a casa e sono contento di godere del luogo in cui vivo. Apprezzo lo stile di vita di Brunello, che con le sue potenzialità anche economiche sceglie di vivere qua: ma è verissimo! È possibile incontrare Brunello il sabato o la domenica a fare passeggiate al parco e la vera ricchezza è appunto godersi la vita serenamente ed in tranquillità: Solomeo è un ottimo posto per fare questo. Non ho preparato niente di questi discorsi, percepiscili come veri.”

- **Brunello sostiene di dover tornare a ripopolare le periferie. Lei anche è d'accordo con questo...**

“Assolutamente sì, senza il “lei”. Senza dubbio, sempre più.”

- **Ritiene effettivamente che negli anni sia avvenuta un'antropomorfizzazione del brand che ha permesso la creazione di una relazione simmetrica e personalizzata on i clienti?**

“Sì. Il brand è diventato filosofia. È pieno di valore e, perciò,, spesso le relazioni sono agevolate e semplificate dalla forza che già da solo il brand stesso ha. Nel momento in cui si entra in una boutique, è chiaro che non si acquista solo un capo, ma si sposa un insieme di valori e di

messaggi, quindi viene molto più semplice poi instaurare la relazione con il cliente. Sono pochi quei clienti che entrano solo perché hanno visto un capo per pubblicità - ne facciamo veramente poca - e poi escono. La media di permanenza in negozio è di almeno un'ora/un'ora e mezzo, qualcuno passa solo a prendere il caffè per fare una chiacchierata. A Milano ci sono dei clienti con uffici vicino a Montenapoleone, che passano così solo per parlare. E magari dopo un mese comprano e durante il mese precedente facevano visita giusto per prendere un caffè con il venditore. Quindi, il classico cliente che entra, compra e esce... ce ne sono veramente pochi.”

- **Anche il fatto di non fare pubblicità è una scelta pensata? Non serve?**

“Il brand è cresciuto in maniera garbata negli anni con il passaparola. Il brand ha più di 40 anni, ma Brunello dice sempre che siamo un brand giovane, abbiamo circa 10/11 anni, perché intende che da quando ci siamo quotati in borsa, l'azienda è rinata anche in quel momento. Quindi, oggi abbiamo un advertising moderato: qualcosa nel canale del digital marketing, come la pagina Instagram, che è molto soft. Non ci sono cartelloni pubblicitari, né pubblicità in televisione.”

- **... E gli influencer?**

“L'indicazione nota è che non paghiamo nessuno per mettersi i capi. Abbiamo l'ufficio stampa che entra in relazione con un altro obiettivo. Spesso sono gli altri a contattare il brand per un film, ecc.”

- **Secondo lei, le iniziative, gli edifici, la scuola creati nel borgo di Solomeo possono essere considerati una narrazione “vivente” del brand? E per quanto riguarda il prodotto?**

“Il borgo, il parco, il monumento sono narrativa vivente del brand. Tutti i luoghi parlano del brand. La filosofia messa in piedi su Solomeo: l'attenzione al borgo, ai lavoratori, alla terra, al concedere gli spazi verdi per passeggiare è tutto espressione dei valori del brand. Quindi, non solo la scuola, che è ovviamente una parte molto importante. Secondo me, quindi, sì. Ma secondo me Brunello farà molto altro. Ha dato questo incipit con le varie scuole: la più “importante” ed impegnativa è quella di sartoria, dove c'è un gruppo di una decina di ragazzi che per tre anni fa scuola. Ha dato un segnale importantissimo della sua attenzione all'artigianalità, al non perdere il focus centrale delle capacità umane nel creare prodotti. Vedi anche le ultime informazioni: ha ufficializzato che aumenterà gli stipendi agli artigiani: per lui è fondamentale perché senza di loro l'azienda non andrebbe avanti. Senza la signora che fa la maglia, l'ufficio non ci sarebbe. È importante far sì che il mondo prenda sempre più coscienza dell'importanza di questi ruoli, che non devono essere perduti, e far sì che le mamme e le nonne stimolino i nipoti ad intraprendere un percorso del genere. Quindi, questa parte finanziaria è uno stimolo sicuramente, in più le scuole con un progetto per dare continuità e futuro a questa meravigliosa artigianalità made in Italy che altrimenti andrebbe persa. Sicuramente, nell'artigianalità c'è

una finalità del proseguito dell'azienda, ma al contempo lui è spinto da questa attenzione fortissima nell'approccio umano, nelle relazioni umane, nelle capacità umane. Brunello ha sempre avuto questo approccio. Tempo fa, mi sono domandato quanto fosse marketing e quanto fosse un messaggio reale. Sono andato a leggere dagli archivi stampa tutte le primissime interviste di Brunello, che risalgono tipo all'84/85. I primi trafilettini che uscivano sul corriere dell'Umbria: Martina, ti assicuro che se prendi le frasi che diceva negli anni 80, sono identiche a quelle che sentiamo oggi. C'è una coerenza nei messaggi incredibile. Al tempo, non ne aveva bisogno, diceva quello che pensava, ma l'ha sempre mantenuto e, nella concretezza di quello che fa e stimola agli altri, è sempre alla base il concetto che conosciamo. Spesso, durante gli speech, si commuove per alcuni risultati o obiettivi raggiunti, e non è da tutti. Poi, ripeto, tutte le realtà fatte da esseri umani hanno dei difetti, quelli sono più difetti umani, ma il valore ed il messaggio sono eterni, reali, tangibili e mai sbagliati. Poi, le interpretazioni possono avere delle sfaccettature, non c'è la perfezione. Io sposo il messaggio, non idolatro nessuno. Lo seguo, in maniera attenta, volenterosa, paziente, con tutte le energie che posso metterci, e sposo il suo messaggio.”

- **E lo tramanda anche?**

“È così totalizzante un messaggio del genere che si vive ovunque. Cerco di tramandarlo nel lavoro e fuori, però nella sfera lavorativa il mio obiettivo è quello di trasferirlo alle boutique, ai venditori, ai clienti finali.”

- **Secondo lei, anche gli abitanti di Solomeo condividono questi ideali?**

“Non ho mai sentito, a Solomeo, pronunciare una parola negativa nei confronti di Brunello. Non conosco gli abitanti in maniera profonda. C'è un bellissimo gruppo di giovani, e li vedo molto attivi, sposano la proattività dell'azienda, anche spinti dalle figlie di Brunello, che aiutano molto con il fine di rendere più giovane il borgo. Ma ti posso dire che non ho mai ricevuto un feedback negativo né nei concetti né nella filosofia di Brunello.”

- **Anche il concetto di custodia del Creato...**

“Ma cosa vuoi dirgli? Fa di tutto per il paese.”

- **In quanto collaboratore dell'azienda, ritiene che essa permetta l'attuazione del concetto di *intrapreneurship* – liberare l'imprenditore nel dipendente? Se sì, come riesce a generare la creatività e il genio che esiste dentro ciascun dipendente?**

“Questo avviene. Se non avviene, è perché manca la proattività della persona stessa. Poi, non tutto quello che succede nella vita è per forza sintomo di qualche tuo errore, ma quello che è certo è che se tu lavori con determinate modalità e propensione al cambiamento (essere pronto ad accettare le nuove sfide, le nuove proposte, avere sempre la mente aperta per far sì che le novità arricchiscano il tuo bagaglio - il famoso cogliere con gli occhi, raccogli e raccogli, e dai

qualcosa di tuo, sempre rispettando gli altri), vieni notato per provare a fare lo step successivo. Io non mi sento arrivato, riconosco che dal magazzino ad oggi un'implementazione notevole c'è stata. Il messaggio è la sana ambizione: non bisogna far male agli altri per raggiungere i propri obiettivi. L'obiettivo che avevo prima era di dare un qualcosa in più all'azienda, anche sbagliando. Intendo essere parte di quelle scelte che portano risultati chiari e visibili: scegliere se fare o non fare un evento, essere promotore di un qualcosa. Mi interessa vedere in maniera chiara i risultati di un qualcosa che ho fatto; questo è quello che sto cercando di fare. L'eventuale crescita che punterei è quella di far sì di poter dare sempre di più all'azienda. Considera che la cosa che io dissi, mi ricordo ancora, 12 anni fa al castello di Solomeo quando feci il colloquio, è stata "io vorrei, qualsiasi sia l'azienda (al tempo per me era un'azienda come un'altra) e qualsiasi sia il lavoro che faccio, dare del plusvalore, dare qualcosa in più. Se riesco a dare un qualcosa in più all'azienda, ho raggiunto il mio obiettivo: sarei estremamente onorato di dire che ho generato un valore. Quindi, la mia sana ambizione è poter crescere per dare sempre più valore all'azienda."

INTERVISTA 3: Leyla Vassighy (Brand Merchandising Director)

- **Di cosa ti occupi?**

"Mi occupo di Merchandising, donna, quindi il collegamento tra il commerciale e le esigenze dei mercati e lo stile, la parte più creativa, con un focus sul mercato nordamericano."

- **Tu lavoravi a New York, da Brunello Cucinelli, e poi ti sei trasferita qui?**

"Sì. Esatto. Ho iniziato a lavorare per questa azienda quando avevo 22 anni come stagista a Milano, ma non sapevo di voler fare questo nella vita, ero ancora all'Università, come immagino sia tu ora, al penultimo anno. Ho fatto un'esperienza di un mese, durante la quale sono stata esposta a questo mondo. Finita l'Università l'anno dopo, ho voluto fare un'altra esperienza a New York: due mesi all'Ufficio di New York come stagista. Dopodiché, mi hanno offerto una posizione e mi sono trasferita. Sono sempre cresciuta tra Londra, Milano e Roma, e ho un background abbastanza internazionale, ma non avevo mai vissuto in America. Mi sono trovata molto bene, sono rimasta poco più di 7 anni. Successivamente, avevo il desiderio di tornare in Europa e Brunello e l'azienda sono stati molto flessibili offrendomi un lavoro qua: sono a Solomeo da 6 anni."

- **Come è stato il cambiamento da New York a Solomeo?**

"Sicuramente è stato uno shock culturale, per quanto conoscessi l'azienda. Il denominatore comune tra questo cambio di vita così drastico era l'azienda; ero stata a Solomeo più volte come

viaggio aziendale da New York e, ti dico la verità, all'inizio non sapevo quanto sarei potuta rimanere né quanto mi potesse piacere o mi potessi trovare bene in una località molto diversa da una grande città. Invece, mi sono trovata molto bene; vivere a New York è molto solitario, per quanto tu sia circondato da persone. Vivevo in una casa piccolissima, avevo sempre tante persone intorno, ma manca il senso di community. E quello che ho trovato qui a Solomeo, anche se siamo 500, è stato il senso di community incredibile. Magari la sera uscivo, mi sentivo sola, e c'era sempre qualcuno che giocava a carte o faceva aperitivo. Anche in piena estate, quando sono tutti in vacanza, c'è sempre qualcuno. Questo è stato fondamentale per adattarmi. Chiaramente il motivo principale della mia permanenza era lavorare per l'azienda, ma poi mi sono innamorata dell'idea di vivere in un posto così diverso da quello a cui ero abituata.”

- **Secondo lei, le iniziative, gli edifici, la scuola creati nel borgo di Solomeo possono essere considerati una narrazione “vivente” del brand? E per quanto riguarda il prodotto?**

“Allora, secondo me fanno parte della vita del borgo, è una parte di normalità del borgo. Alle 13.30, se vai all'acropoli, trovi tutti studenti che hanno finito il corso e pranzano al bar: fanno parte della community, anche se magari non vivono a Solomeo. Le scuole sono diventate le “fabric of society” e anche un contributo alla società, perché lo mantengono vivo. Nonostante chi ci vive sicuramente partecipi alla vita del borgo, anche queste attività fanno sì che le persone da fuori vengano, lo vivano, e facciano parte di una extended community.”

- **Anche gli abitanti stessi di Solomeo si possono definire dei portavoce della filosofia dell'azienda?**

“Secondo me sì, dalla mia esperienza. Questa idea del “prima di tutto c'è l'essere umano”, la trovo molto condivisa dalla community di Solomeo. Le prime sere che ero qui da sola, era un momento anche difficile, mi è capitato di bussare alle porte delle persone che avevo conosciuto, e mi hanno accolta come un parente, quindi il livello di umanità che si respira in questo posto rispecchia poi la filosofia di Brunello e dell'azienda.”

- **Lei da quanto lavora a Solomeo? Come è stato il periodo del covid? Come hanno gestito la comunicazione con i dipendenti?**

“Questa è una bellissima domanda. Diciamo che il covid, per la mia esperienza personale, è stato un periodo difficile, come è stato per tutti, ma l'ho vissuto bene. L'idea di stare in un posto dove avevo accesso alla natura, spazio fisico per potermi allenare, o per cucinare, e avere delle libertà che una città non ti permette di avere, mi è stato molto d'aiuto. E tuttora, se penso a quel periodo, la primissima parte, non ho brutti ricordi. È stato difficile: sono sola e l'ho vissuto bene. Dopo le prime settimane, facevamo delle call con Brunello e con tutti i dipendenti: all'inizio magari con un circolo ristretto, 20/30 persone di un certo livello di management, e poi sono state estese a 1000/2000 persone, tutti i dipendenti del mondo. Lui racconta che ha fatto più call che

giorni durante quell'anno: all'inizio, ogni due o tre settimane, coinvolgeva tutti quanti e ci parlava del momento - che sarebbe finito a breve e, inoltre, ci ha dato speranza in un momento in cui nessuno aveva una risposta e sapeva cosa sarebbe successo. Ha dato speranza non tanto parlando di business, ma del lato umano e del sentimento umano del momento, dell'idea di famiglia, dei valori. Chiaramente c'era una parte di lavoro, ma è sempre venuto dopo: la prima cosa era chiedere se stessimo tutti bene, come ci sentissimo. Per quanto non fossimo fisicamente insieme, si è creato a distanza un feeling di community tra noi dipendenti che ho trovato unico”

- **Anche voi dipendenti tramandate il suo modello aziendale a chi entra?**

“Mi piacerebbe dirti di sì. Dalla mia esperienza personale, sì. Non ci sono delle regole scritte, nessuno timbra all'ingresso, e questo crea un senso di rispetto tra le persone, con grandissimo livello di umanesimo dietro. Tu, non timbrando, se arrivi alle 8.05, senti di aver fatto un torto umano al collega che è arrivato in orario. Non è un torto all'azienda. Questo senso di responsabilità condivisa tra le persone fa sì che queste regole non scritte vengano tutte rispettate. Brunello è il primo esempio: vede un pezzo di carta per terra, si ferma e lo raccoglie, per l'estetica del luogo, per tutti quanti. Quindi, questo parte dall'alto e c'è in tutti i livelli. Si trova un senso di rispetto - è la parola giusta - per gli altri, per i luoghi, per il modo in cui si lavora.”

- **Pensa anche l'azienda valorizzi la creatività, il genio dentro ogni singolo dipendente, in ottica di crescita?**

“Sì. Io sono entrata a 22 anni. Mi ricordo i primissimi tempi, prima della quotazione, ero così giovane ma avevo questa sensazione di responsabilità, di poter fare qualsiasi cosa per l'azienda. Non è un'azienda che ti dice che terrai per sempre lo stesso ruolo. L'azienda ti dice “questa è l'azienda, oggi questo è il tuo ruolo, ma sentiti libero di contribuire con idee, di condividere pensieri, di essere curioso per qualcos'altro, che potrebbe poi aiutare”. C'è ovviamente una gerarchia, ma l'idea può venire da chiunque, e Brunello è il primo a condividere questo pensiero: può essere chiunque a dare l'idea, può essere anche chi fa un lavoro analitico che dà l'idea per un prodotto nuovo. Il senso di responsabilità genera creatività. Mi piacerebbe che tutti pensassero che possono contribuire.”

- **Ti occupi anche di Casa Cucinelli. Per ogni singolo luogo, oltre a rispettare il lifestyle italiano, c'è un'attenzione al luogo in cui viene poi collocato Casa Cucinelli?**

“Sì, ti posso parlare ad esempio di New York. Ti faccio il paragone con quello di Parigi. Quello di New York, esteticamente, è su un building di 15 piani, dà il feeling di essere in un loft. Tutto molto aperto, sta sulla 5th Avenue che è molto trafficata. La Casa sta al nono piano. Hai una vista dall'alto, con il rumore della città in sottofondo, ed esteticamente ci sono dei fattori che richiamano un loft newyorkese, per quanto i canoni e il DNA del brand, i tessuti e le palette

colori siano rispettati, hai l'idea di stare in una città cosmopolita. Secondo me, rispecchia la città. Quello di Parigi ha un altro feeling: sta al primo piano, in una zona busy, ma non trafficata come la 5th Avenue, e dà una sensazione di un luogo molto più residenziale. Proviamo a sfruttare gli elementi architettonici all'interno dei palazzi dove vengono costruite le Case per valorizzare e per dare dei tocchi autentici ad ogni luogo. Quindi, assolutamente sì, mantenendo il gusto del brand ci adattiamo alle varie location, per dare un omaggio al posto.”

- **Ritiene che lo storytelling effettuato dall'azienda abbia permesso la creazione di una vera e propria comunità, portando a una sinergia tra azienda-dipendenti-borgo/abitanti?**

“Sì, secondo me sì, ma non credo sia stato l'obiettivo. È venuto in maniera naturale. C'è questo senso di community, che va là di là di Solomeo, azienda e borgo, ma si espande a tutti i nostri uffici internazionali e ai negozi. Questo senso di essere tutti connessi – la pandemia paradossalmente ha ravvicinato molto. Anche chi lavora al negozio di San Francisco si sente più vicino alla cultura di Solomeo rispetto a prima della pandemia, anche grazie alle call e alla tecnologia. Il senso di community si è esteso a livello aziendale e poi sicuramente anche il borgo in sé, al di là dell'azienda, è diventato un posto riconosciuto, dove c'è tanta curiosità, non solo da parte del cliente nostro, ma anche a livello di media. C'è curiosità su come ci si vive: questo brand globale che opera in un posto così locale, c'è un interesse particolare.”

INTERVISTA 4: Letizia Mariucci – Head of Marketing & Events

- **Cosa l'ha spinto ad entrare in azienda?**

“Io ho una storia precedente rispetto a quella che mi lega alla Brunello Cucinelli. Ho lavorato per diversi anni con un'agenzia multibrand, che si occupava sempre di public relation ed eventi nel settore del lusso, che curava sia brand di moda, che brand di lusso in generale. Quindi, mi sono avvicinata al mondo del lusso per step successivi, avendo la fortuna di poter fare un training importante in diversi ambiti: sia pubbliche relazioni che ufficio stampa ed eventi veri e propri. Quindi, sia nella preparazione di sfilate, cene di gala, sia in presentazione più statiche non riferite necessariamente all'ambito moda. Questo è avvenuto a Milano, quindi ho trascorso parte della mia formazione lì per diversi anni, poi mi sono ritrasferita a casa. Tornando in Umbria, mi sono guardata intorno cercando di capire quale fosse l'azienda più affine a quello che avevo fatto per dare valore a ciò che avevo costruito negli anni. In maniera semplice, ho inviato il curriculum, in una settimana ho fatto il colloquio e sono stata presa; inizialmente, come segreteria di presidenza, quindi come executive assistant di Brunello, affiancando Francesco, il suo assistente da sempre. Devo dire che è stato un canale, sebbene nuovo, molto importante per conoscere a fondo l'azienda; un po' si lega alla tua tematica: conoscendo la

narrativa del fondatore, poi riesci a sviluppare tutto il resto. Forse in questo sono un esempio abbastanza calzante della tua ricerca. Essendo molto vicina a pubbliche relazioni ed eventi, mi è stato affidato il ruolo di sviluppo degli eventi. Quando sono arrivata, 12 anni fa, non esisteva la parte di Ufficio Marketing vero e proprio e si è sviluppato affiancando i viaggi e le celebrazioni istituzionali legate al fondatore. Da lì, è nata la parte Retail, che era una minima parte del business aziendale. Inizialmente, c'era molta parte di business sviluppata attraverso il mondo wholesale. In parallelo, crescendo il retail, è cresciuta l'esigenza di eventi che lo supportassero. In questo modo, c'è stata una crescita in parallelo tra il mio ruolo e l'azienda, fino ad arrivare all'Ufficio Marketing e Eventi che vediamo oggi. Diciamo che è stato un avvicinamento, se vogliamo, accidentale, che si è trasformato in una bellissima sorpresa.”

- **La filosofia aziendale pone al centro l'uomo e la sua dignità morale ed economica. Cosa ne pensa? Condivide i valori fondanti della narrazione aziendale o ce ne dovrebbero essere altri, a suo giudizio?**

“Ti rispondo con un esempio: avendoti spiegato la mia evoluzione all'interno della BC, sono l'esempio calzante di un valore fondativo dell'azienda. Il valore dell'uomo traslato dal punto di vista della meritocrazia che ti garantisce questa azienda. Ti mette alla prova, testando le tue attitudini personali o le qualità che hai acquisito nella tua formazione e ti dà un'enorme opportunità di crescita al suo interno. Forse io sono un esempio calzante di questa evoluzione dei ruoli, ma ce ne sono moltissimi. Abbiamo molti casi di persone che, entrando nel magazzino o facendo gli autisti, adesso ricoprono ruoli all'interno dell'Ufficio Stile, o Ufficio finanziario. È un'azienda molto mobile, non è statica. Temporaneamente, si analizzano le persone nelle loro attitudini e nel loro modo di approcciarsi al lavoro, per farle crescere nel momento in cui c'è margine. E io credo che questo sia un valore di attenzione all'individuo, nel senso che non sempre, non in tutte le aziende, credo che si faccia così tanta attenzione alle peculiarità personali: qui c'è abbastanza spazio.”

- **La narrazione che viene effettuata dal fondatore, Brunello Cucinelli, risulta poi “tramandata” all'interno dell'azienda? Ad esempio, dai CEO verso la base dei collaboratori o comunque tra un dipendente e un altro?**

“Sì, ma non solo a parole. Io trovo che la forma più efficace di trasmissione di questi valori non sia tramite la parola, che comunque c'è e ci si investe quotidianamente: Ogni comunicazione, che parta da Brunello o che parta dal management, è ricca di quelli che sono i valori fondanti dell'azienda. Non solo nei comunicati ufficiali, ma anche nei post che facciamo su Instagram o sulle comunicazioni quotidiane rilasciate ai media, o sulle comunicazioni in ambito finanziario agli investitori e agli analisti. La parola è importante, ma credo che la comunicazione più importante derivi dalle evidenze della quotidianità, cioè da quanto si investe nella salvaguardia

della persona umana come, per esempio, garantire orari di lavoro compatibili con la vita personale. Tu sai che qui si entra alle 8.00, si termina alle 13.00, con una pausa molto lunga di un'ora e mezzo, e si finisce poi alle 17.30. Chiaro che, per una persona come me che lavora nell'ambito degli eventi, nel momento in cui si ha un evento il giorno dopo probabilmente non basta arrivare alle 17.30, o comunque si chiede quello sforzo in più per assistere all'evento. Ma significa che c'è anche molta flessibilità il giorno dopo per prendere una mezzora di riposo da dedicare alla propria vita personale. In questo, è la forma più sentita e anche più verosimile di trasmissione di questi valori fondanti alle persone che collaborano all'interno dell'azienda.”

- **In caso di gestione di crisi, come si sviluppa lo storytelling interno dal top management ai dipendenti?**

“Allora, è stato un momento molto particolare sia a livello personale che professionale. Qui, internamente, è stata presa una decisione importante prima che ci fosse la chiusura ordinata dal governo: qualche giorno prima Brunello, per la salvaguardia di tutti, ha fatto una riunione con il top management e ha deciso di chiudere tutto per noi e per le nostre famiglie. Quindi, una decisione molto forte. Siamo rimasti a casa per un mese e mezzo; almeno la primissima parte di noi, quelle 40 persone più vicine al management, e poi ci siamo organizzati per la suddivisione degli spazi, cercando di non stare troppo insieme e vicini, cercando di salvaguardare noi stessi e le nostre famiglie. È stata fatta una campagna di prevenzione molto importante, perché ci è stato garantito dall'azienda per quasi due anni un controllo periodico, con tanto di tamponi molecolari a cadenza di due settimane. I primi due cicli di vaccinazione sono stati fatti internamente all'azienda, per chi volesse. Per chi non desiderava vaccinarsi non c'è stata un'esclusione dai luoghi di lavoro, ma chiaramente una richiesta di prevenzione. Credo che sia stato fatto un lavoro di salvaguardia e tutela a livello umano importante. Conta molto di più la quotidianità nei gesti, piuttosto che la sola trasmissione a livello verbale. E questa è stata la dimostrazione anche in un momento storico particolarmente difficile. Non solo: di fronte al fatto che avevamo i magazzini pieni di merce, sono state fatte delle operazioni importanti, come il progetto For Humanity (progetto per cui tutto quello che avevamo in magazzino è stato donato a delle associazioni, a degli enti, per persone bisognose in tutto il mondo. È un progetto che va in parallelo con l'attività aziendale tuttora e noi trasmettiamo in tutto il mondo dei capi a delle persone bisognose, che non sono necessariamente delle grandi associazioni, ma anche delle piccole parrocchie. Ad esempio, abbiamo una parrocchia di Brooklyn che spesso riceve dei capi Brunello Cucinelli in maniera gratuita). Poi, un'altra scelta importante a mio avviso, che è costata tanto a livello di risorse, è stata quella di non licenziare nessuno dal 2020 al 2022.”

- **Ho avuto la possibilità di venire a conoscenza del progetto “Artigiani Umanisti del web”. In che modo ritiene che nel mondo *digital* sia possibile la trasmissione dei valori e**

soprattutto della narrazione della storia e della filosofia aziendale? Se sì, quanto è importante in ottica di engagement del cliente?

“Noi, nel momento in cui ci siamo affacciati al mondo digitale, lo abbiamo trattato come se fosse la più grande vetrina al mondo, come se fosse traslare il mondo fisico nel digitale, con la stessa attenzione e la stessa cura. Teniamo particolarmente alla formazione del personale nei nostri negozi, quindi quando un cliente varca la porta di un nostro store, [si rende conto che] l’attenzione per il cliente è peculiare. Facciamo lo stesso sul web: cerchiamo di non essere focalizzati esclusivamente alla vendita, ma tentiamo di mantenere quella sorta di relazione. Ecco perché, ad esempio nel customer care, che nelle aziende di lusso solitamente viene mandato all’esterno, noi abbiamo una ventina di persone almeno che si occupano di rispondere e di chiamare al telefono e scrivere delle note a mano ai nostri clienti digitali. Nella maggior parte delle volte, questo significa che un nostro cliente digitale è probabilmente anche un cliente sul mondo fisico.”

- **Quanto ha impattato e impatta secondo lei l’azienda su Solomeo come borgo e come popolazione? Gli abitanti sono diventati negli anni portavoce del messaggio che mandate come azienda, brand advocate?**

“Solomeo vive con l’azienda e l’azienda vive con Solomeo. È assolutamente un rapporto imprescindibile. Chiaro che, avendo Brunello acquistato otto case all’interno della cinta muraria del borgo, il cuore del borgo è suo. Ma proprio per la ragione che ti dicevo prima, è un’unica entità. E la stessa cosa il territorio circostante: c’è una sorta di ritmo scandito dagli orari dell’azienda, nel senso che tutto quello che facciamo, essendo anche molto più grandi numericamente rispetto agli abitanti del borgo (siamo una quota intorno ai 1500 a Solomeo, e gli abitanti tra i 450 e i 500), impatta anche negli spazi alla vita del borgo.”

- **La sostenibilità ormai sta diventando un argomento quasi di moda. Quello che ho notato con l’azienda Brunello Cucinelli è che, anche se il tema non viene comunicato in maniera estremamente palese, è condivisa da chiunque l’idea che sia un’azienda sostenibile a 360 gradi, anche quando non si conosce precisamente la storia o la filosofia nel dettaglio. Crede che questo sia merito anche dell’external corporate storytelling caratterizzante l’azienda e portato avanti dal fondatore?**

“È un processo che è sedimentato negli anni. Brunello non ama la parola sostenibilità: credo che a suo modo, in tempi non sospetti, abbia creato questo modello sostenibile, senza avere la presunzione di essere sostenibile. Ovvero, la salvaguardia del processo di produzione, il “non recare danno all’umanità”, intesa con individui e territorio, o il processo di restauro di tutto quello che si trova intorno, quindi non la costruzione di un capannone industriale, ma il prendere quello che già esiste per creare qualcosa per l’azienda... tutto questo è sostenibilità, è prendersi

cura di qualcosa. Il fatto che le generazioni future possano comunque ricevere un territorio bonificato dagli opifici industriali, il garantire uno stipendio del 30% superiore alla media nazionale è sostenibilità. Non c'è bisogno di dire "siamo sostenibili", ma con le azioni fatte nel tempo, ormai da 45 anni, lo storytelling è ancora una volta più nella pratica che nella dimensione comunicativa."

INTERVISTA 5: Riccardo Stefanelli – co-CEO

- **Ormai il CEO non riguarda più solamente l'aspetto manageriale, economico e finanziario dell'azienda, ma è diventato un vero e proprio custode del Brand. Quanto si ritrova in questa definizione data da Kotler nel suo libro "Brand Activism"?**

"Allora, questa è una bellissima domanda. I due concetti non sono scissi: l'interpretazione del concetto di CEO, almeno in questa azienda, fa perno sulla unicità della narrativa, perché la narrativa coincide con i valori e i principi etici e fondanti (il racconto della storia è un unicum con i suoi principi fondanti). La domanda è interessante perché quei valori e quei principi sono l'ispirazione per le decisioni operative di giorno. Perché non ritengo che l'essere custodi sia diverso o aggiuntivo, ma sia la stessa cosa rispetto alla gestione quotidiana e alla task di un CEO? Perché nelle decisioni operative siamo ispirati a quei valori. Faccio un esempio operativo: le necessità dell'azienda non prevaricano le necessità dei singoli, nel senso che nelle scelte di gestione del talento si valutano le esigenze dell'azienda unite ai desideri della singola persona o del team di cui fa parte. Quindi, di fatto, questa è una decisione ispirata all'utilitarismo e opportunismo di effettuare una scelta per l'utilità dell'azienda, ma è ispirata anche agli stessi principi fondanti di capitalismo umanistico al quale l'azienda si ispira. Di fatto, questa azienda, prima nel ruolo ricoperto da Brunello come fondatore e CEO, e poi trasmesso a noi come CEO, deve essere costantemente ispirata a questi principi e valori. Questo è importante, perché non c'è solo un riflesso interno nella quotidianità e nella gestione di tutti i giorni, ma c'è anche una coerenza di questi principi nella comunicazione esterna. Essere custodi significa mettere insieme tutti quei valori ispiratori e tradurli in scelte quotidiane di tutti i giorni, così come nella comunicazione aziendale. Saremo custodi se riusciremo a prendere decisioni ispirate a quei principi etici, saremo custodi se riusciremo a tradurre in scelte operative quello che i singoli valori, o nel loro complesso, ci inducono a pensare e a fare. È ovvio, non tutte le scelte operative sono necessariamente correlate e ispirate a quei valori: l'apertura di un negozio risponde a ragioni finanziarie, però certe scelte sull'essere o meno posizionati in un certo modo in alcune vie del lusso risponde anche ad una certa sobrietà, ad un desiderio e attitudine nei confronti del mondo con cui ci confrontiamo che, di nuovo, è ispirato a quei valori e quei

principi. Al cospetto che lega tutto, è l'importanza del territorio: quei principi di custodia, che contengono il valore intrinseco, che è la custodia del territorio in cui l'azienda si inserisce e da cui l'azienda prende quella linfa vitale di cui si nutre, le umane risorse che la compongono, le competenze della catena produttiva che la compongono, i distretti che la compongono, e soprattutto la bellezza che in qualche modo è strettamente collegata ai prodotti che vendiamo. I nostri prodotti, al di là della scelta stilistica stagionale, si ispirano al nostro territorio, ed essere custodi del territorio significa nutrire continuamente la creatività che renderà i nostri prodotti appetibili sul mercato. Quindi, diciamo che tra l'essere custodi e le scelte operative della vita quotidiana non ritengo ci sia una dicotomia, ma è un link imprescindibile che lega l'adesione a quei valori e le scelte quotidiane.”

- **In quanto CEO nella parte di Prodotto e Operations, come sviluppa la sua narrazione all'interno dell'azienda? Crede nella forza dello storytelling anche in ambito di *talent hunting*, ad esempio?**

“Una delle regole essenziali affinché la creatività e il talento fluiscono nell'azienda è creare le condizioni territoriali, di appartenenza, ed economiche per far sì che questo talento cresca. Fare questo significa essere attento ad ogni singolo posto di lavoro, essere presenti ovunque per dare risposte. Essere responsabili significa avere abilità nel dare risposte anche dal punto di vista degli aspetti economico-finanziari, dare fiducia ai dipendenti, tutelando la bellezza dei luoghi di lavoro, la dignità di ogni singolo talento, condito dal rigore necessario per gestire le risorse umane. L'utilizzo della narrativa, di una comunicazione trasparente ed efficiente delle informazioni, lo stabilire in una maniera rigorosa la lista delle priorità su cui è importante lavorare, piuttosto che lasciarsi prendere dalla curiosità, quindi lo stabilire un metodo di lavoro efficace ed efficiente, sono le modalità più efficaci affinché questo talento fiorisca. È ovvio che l'importanza della narrativa e della comunicazione verso l'esterno ha lo stesso potere anche verso l'interno: la comunicazione di un progetto strategico, lo storytelling in generale dell'azienda, ha un effetto molto potente verso l'esterno, che ha l'utilità di far conoscere questa storia a più persone o di consolidare la percezione che le persone che già conoscono l'azienda hanno, ma allo stesso tempo, ha una stessa valenza interna, con tutti i nostri collaboratori, perché consolida il senso di appartenenza, rende consapevoli e coscienti i collaboratori di quale sia l'obiettivo e del perché si prendono certe scelte, e nel condividere questa narrativa si sviluppa un senso di coerenza e di consistenza delle persone. Banalmente, se tu intervisti un'autista che è entrato da poco nell'azienda, probabilmente avrà una narrativa simile a quella di Brunello, racconterà cose simili a quelle che hai sentito dall'imprenditore, e in questo ci trovi la soluzione alla tua tesi, nel senso che la potenza della narrativa del fondatore e della nostra arriva fin dove noi neanche ci immaginiamo che arrivi, fino all'ultima persona che entra nella nostra squadra,

perché è ispirata da valori e principi che sono condivisibili per definizione: lavoro in team, rispetto delle altre persone ecc. Se li condividi, entri a far parte del nostro team, entri a far parte di un'azienda che si ispira a quei valori e se li condividi li fai tuoi fino in fondo.”

- **Con chiunque ho parlato, si sentono come se fossero a casa....**

“Quello non è un on-boarding. All'inizio, quando entri qui, ci sono delle regole, come dappertutto, soprattutto l'orario di ingresso, pur senza badge, ma più di tutti ci sono regole non scritte ispirate a valori fondanti che i più condividono. E se li condividi come persona, come uomo, donna, collaboratore esterno o interno, li fai tuoi, e diventano anche la tua narrazione.”

- **In caso di gestione di crisi, come si muove in un'ottica di storytelling interno con i propri dipendenti? (covid)**

“Qui la narrativa e la comunicazione sono stati fondamentali. È stato un momento molto doloroso in cui nessuno sapeva del futuro, in cui eravamo preoccupati per il senso di responsabilità nei confronti dei collaboratori, per noi stessi e per le nostre famiglie. Sin da subito abbiamo scelto una postura di trasparenza verso il mondo esterno, inteso come investitori, analisti, giornalisti e collaboratori. Quindi, abbiamo deciso intanto di rassicurarli sul fatto che l'azienda fosse solida a sufficienza per garantire il posto di lavoro, che non avremmo licenziato né avremmo diminuito lo stipendio sia nella parte fissa che in quella variabile (la seconda per obiettivi). Non ci siamo preoccupati di questo, ci basavamo sull'anno precedente per gli stipendi. Abbiamo comunicato a tutti quali fossero i nostri piani di lavoro, rispetto ai nostri competitor, senza giudicare, che hanno preso strade differenti non comunicando nulla rispetto al futuro. Noi abbiamo deciso di esserci, di tranquillizzarli, e di dirgli che prevedevamo in quell'anno un calo del lavoro, ma che non avrebbe inficiato il lavoro del singolo. Abbiamo fatto lo stesso per la catena produttiva, cioè abbiamo cercato di mantenere gli impegni che ci eravamo prefissati prima del covid, mantenendo la solidità del rapporto con i nostri fornitori. Una scelta, il comunicare in maniera trasparente, che a prima vista era apparsa anomala, perché noi ad aprile 2020 avevamo già fatto la previsione finale del 2020, cosa che era alquanto impossibile, e gli avevamo anche detto che nel 2021 pensavamo di poter tornare a crescere. Questo ha dato una visione. Una delle cose più importanti nello storytelling, nella narrativa dell'azienda, è far capire alle persone dove devono andare. Il segreto non è dargli gli strumenti operativi per farlo, perché se ti circonda di persone di talento troveranno da sole gli strumenti; ma se condividi con tutti i principi, i valori ed il punto di arrivo vedrai che troverai tanti benefici. Quindi, durante il covid, sebbene la nostra avesse più il sapore di una scommessa, è risultata vincente, e ha dato la possibilità a distanza di poche settimane di ripartire a pieno regime con catena produttiva e collaboratori, tutti orgogliosi di come l'azienda si fosse preoccupata per loro e si fosse comportata rispettando gli impegni presi e le comunicazioni fatte; tutti ancor più legati al senso

di appartenenza di una comunità aziendale che non tradisce, che rispetta la parola data e con il sostegno anche sanitario (perché abbiamo deciso di mettere insieme un team di persone che non solo allestisse un centro vaccinale, ma anche un team interno che desse la possibilità di testare con i tamponi l'insorgere di nuovi focolai, e in questo modo di tenere a bada l'evolversi della pandemia internamente). Questo ha regalato un senso di protezione importantissimo.”

- **Un'altra frase molto interessante che ho ritrovato è stata “Obiettivi a 3 anni, ma anche a 300 anni”. Nel concreto in quanto CEO dell'azienda come la interpreta?**

“Gli obiettivi a 3 anni sono necessari, perché in un mondo che cambia così velocemente, darsi degli obiettivi di medio termine permette di prendere decisioni operative e catturare le opportunità che il mercato dà: oggi bisogna prendere delle scelte e immaginare quale sarà la capacità produttiva tra tre anni, quale sarà il posizionamento in asset tra 3 anni, e definire un percorso che porta a raggiungere quegli obiettivi. Ma, allo stesso tempo, c'è la necessità di avere dei progetti di lunghissimo termine: solo in questo modo le scelte che vengono fatte sono ispirate alla longevità e alla sostenibilità. A me piace la definizione che uno dei testi fondanti delle Nazioni Unite dà di sostenibilità, che è “sostenibilità è soddisfare i bisogni del presente, senza che le persone che vengono dopo di noi e la loro capacità di soddisfare i propri bisogni venga danneggiata”. Questo contiene una definizione intrinseca di longevità. Se si costruisce un prodotto o dei rapporti che durano in eterno, una catena produttiva che può crescere nel tempo, e si pongono degli obiettivi di crescita sostenibili, tutto questo è sostenibilità. Il che non significa solo ridurre le emissioni, ma significa creare valore. La definizione di sostenibilità deve contenere la durata, perché se qualcosa è sostenibile significa che dura nel tempo, altrimenti finisce subito e non è più sostenibile. Quindi, ispirarsi a delle scelte a 300 anni significa intraprendere un percorso culturale in cui si fa della longevità il tuo obiettivo finale, fai della sostenibilità il tuo obiettivo finale, fai del valore aggiunto l'obiettivo finale. Oggi, costruire un teatro, con delle attenzioni ai dettagli, con un'infrastruttura imponente, che ha l'obiettivo di durare per 500/1000 anni, risponde a questo desiderio, che è quello di creare valore nel lungo periodo. Anche qui, c'è un bel passaggio presente su varie pubblicazioni, in particolare su un libro che si chiama “Scale”, dove vengono date le dimensioni su un mondo che è cresciuto: dice che statisticamente una delle cose che nel corso del tempo ha resistito sono le città, che vengono popolate da persone molto diverse, dato che tutti abbiamo una scadenza ma, anche passando attraverso guerre, i posti che riescono a creare valore dove valore non c'era dureranno nel tempo. Questo è quello che nel tempo ha provato a fare Brunello, ristrutturare e restaurare un borgo che già aveva alle sue spalle una storia, perché Solomeo affonda le sue radici nel Medioevo: provare a fare in modo che questo si ripeta e, per fare ciò, è importante custodire, abbellire e creare valore. Questo è il progetto dei prossimi 300 anni, o dei prossimi 1000 anni,

perché tra 300 e 1000 c'è molta meno differenza di quanto c'è tra adesso e 300. Bisogna creare un valore nel tempo, creare un valore di bellezza che sia apprezzabile da chi lo fa ma anche dagli altri, creare un valore quasi oggettivo di bellezza nei luoghi che nel corso del tempo storicamente potrebbe essere l'unica possibilità di durata. Anche quando guardiamo l'azienda, il suo legame inscindibile con il territorio risponde a questo obiettivo. Legare le due vicende, quella aziendale e del territorio, dà una chance ad entrambe.”

- **Questo concetto di eternità sta anche nel prodotto...**

“Fare un prodotto, una maglia di cashmere, o costruire un teatro che dura 300 anni, rispondono allo stesso principio: non sprecare, non fare qualcosa che duri poco, per quanto quel maglione la stagione successiva, fatto con lo stesso valore intrinseco di qualità, magari è di un colore diverso. Non confondere la durabilità e la longevità di un prodotto con la sua stagionalità: comunque è necessario innovare perché il mercato lo richiede. I due maglioni, grigio chiaro questa stagione, grigio scuro magari la prossima, sono prodotti per la stessa ragione: durare nel tempo. Così come il teatro. La cura che viene riposta nella cucitura di ogni singola parte di ogni singolo maglione è la stessa cura che viene messa nel dare la resistenza e la solidità al teatro che hai visto, in modo che duri nel tempo.”

- **Lei abita a Solomeo... secondo lei anche gli abitanti tramandano questa filosofia o li incarnano nella loro vita quotidiana? Anche il concetto di custodia del Creato...**

“Ti rispondo in questo modo: posso dirti che sicuramente la bellezza è contagiosa. Nel senso che con il passare del tempo, la nostra famiglia non ha avuto la possibilità di ristrutturare tutte le case di Solomeo, perché di fatto custodiamo una parte del Castello e una parte delle case del paese; tutto il resto è fatto dalla comunità, dall'autonomia dei singoli abitanti. Ho notato nel corso del tempo che appunto la bellezza è contagiosa: quello che veniva e viene fatto tutt'ora a Solomeo ha trainato il desiderio dei propri abitanti di intraprendere percorsi di abbellimento e di custodia. L'ambizione non è creare un paese di persone che la pensano allo stesso modo, però ci sono dei principi e valori fondanti e naturali di custodia, di cura, di bellezza che sono molto diffusi, grazie alla contagiosità, alla forza di una cosa oggettivamente curata, rispetto ad una lasciata andare. La mia risposta è sì, si sente la condivisione da parte degli abitanti del paese di questa forza propulsiva data dal regolamento, dall'abbellimento e dalla creazione di valore. Cosa che poi spinge tante persone a Solomeo a vedere, spinge te a scrivere di noi forse, e anche qui ti faccio un esempio esterno da un libro: racconta il percorso di Rudolph Giuliani, sindaco di New York. Negli anni '90 diventa sindaco di New York e diventa famoso per la sua politica di tolleranza zero. New York a quel tempo era una città già molto avanzata, ma molto pericolosa, con delle gang di delinquenti. C'era un'esigenza fortissima di sicurezza. E al di là dei giudizi politici, ripulì New York. Ora, il giudizio politico sulla sua attività è stato dibattuto, perché ha

sicuramente ripulito la città dalla criminalità, ma la città per lui era Manhattan. Però, ha ottenuto dei risultati. Viene spiegato nel libro come lui sia passato alla storia per essere un politico della tolleranza zero: se avesse trovato qualche criminale avrebbe punito le sue attività, ma di fatto una delle scelte più efficaci fu quella di ridipingere la metropolitana di New York. Quest'ultima era il palcoscenico di molti crimini e veniva costantemente violentata da graffiti, era sporca. Lui cosa fece? Fece sì che quel luogo, una volta palcoscenico di furti e di attività criminali, venisse restituito ai propri cittadini, ripulendolo, abbellendolo, rendendolo sicuro. Questo ha fatto sì che i cittadini di New York contribuissero attivamente alla "pulizia" della società e della città, perché ha reso riutilizzabile un servizio pubblico essenziale ed ha dato fiducia ai cittadini che potevano riappropriarsi di quel luogo, e lo ha fatto principalmente ridipingendo e mettendo in sicurezza quelle aree della metropolitana. Però, se tu ci pensi, la forza psicologica di far tornare un cittadino che abita a Park Avenue, una delle zone più ricche di Manhattan, che non scenderebbe mai sottoterra per prendere una metropolitana, è enorme. Egli ha fatto sì che ci potesse tornare in luoghi curati ed in sicurezza. Il libro descriveva come questo, più dell'intolleranza e dell'intransigenza dei poliziotti, avesse contribuito a risultati che a Giuliani, in maniera molto oggettiva, sono stati riconosciuti.

Sintesi

Dagli anni '50 ad oggi il marketing ha subito numerose variazioni, sia in termini di approcci sia in termini di comportamento d'acquisto da parte dei consumatori. Kotler fu il primo a parlare di marketing evolutivo, suddividendolo in ere. Oggi ci troviamo nell'era del Marketing 4.0 e 5.0: la prima viene considerata l'era delle relazioni connesse, in cui i brand, iniziando un processo di antropomorfizzazione, si pongono in condizione di simmetria rispetto ai consumatori mediante l'ibridazione di dinamiche online e offline; la seconda pone al centro dell'attenzione l'esperienza del consumatore, attraverso l'utilizzo di tecnologie come la realtà aumentata e l'intelligenza artificiale. Collegati a questi processi di contestualizzazione storico-sociale-tecnologico ci sono i nuovi modelli di marketing: l'inbound marketing che, a differenza dell'outbound marketing, si fonda sull'attrattiva dei contenuti, a maggiore se questi ultimi sono autentici e non autoreferenziali; il permission marketing che si fonda sul superamento della logica interrottiva dell'advertising tradizionale, a riprova della volontà di alimentare quella simmetria con il consumatore, di cui si parlava qualche riga più su; soprattutto il marketing conversazionale, costruito sul presupposto di una conversazione strutturata all'interno del mercato tra brand, consumatori e stakeholder.

In questo momento storico, la comunicazione assume un ruolo fondamentale, al punto che la percezione da parte dei consumatori dipende molto dalla capacità comunicativa dei brand. Per questo motivo, è necessario l'utilizzo di tecniche di storytelling e la creazione di contenuti autentici, al fine di equilibrare il valore reale e il valore percepito.

Lo storytelling è un approccio teoretico ed empirico che si basa su metodi e modelli costruiti sul presupposto dell'inderogabilità nella comunicazione della condivisione di senso. A rendere possibile lo sviluppo dello storytelling come approccio narrativo è stata la semiotica, scienza dei segni che stabilisce il nesso tra il significante e il significato e che analizza i processi di significazione sia in chiave denotativa, sia in chiave connotativa.

Lo storytelling diventa fondamentale, dunque, per quelle aziende che vogliono creare un universo simbolico di riferimento prima ancora di comunicare i benefici dei propri prodotti e servizi. Al di là della rilevanza assunta dal corporate storytelling negli ultimi decenni, va detto che in realtà l'essere umano ha sempre utilizzato le storie per comunicare e ha sempre avuto bisogno di esse, a partire dai miti. Questo perché gli uomini necessitano di mappe concettuali di identificazione e riconoscimento, gli archetipi che Jung definisce strumenti propri dell'inconscio collettivo. Strumenti e modelli rappresentativi che guidano l'essere umano attraverso costanti narrative. Le storie risultano importanti perché sono la base della memoria umana, dato che gli uomini tendono a memorizzare le informazioni anzitutto sotto forma di storie.

Prima di arrivare allo storytelling vero e proprio è necessario seguire un processo crescente a partire dalla *narrability*, ovvero dalla potenzialità narrativa che ancora non si è dispiegata come racconto, per poi arrivare alla *tellability*, che corrisponde invece alla scelta della narrazione sulla base delle competenze derivanti da una strategia precedentemente stabilita. Solo dopo questi passaggi, si arriva a quello che si può definire “agire narrativo”.

L’obiettivo è generare memorabilità e garantire all’azienda di essere compresa realmente dal mercato, mantenendo una continuità tra la comunicazione, specie quella di brand, e l’identità aziendale, permettendo altresì il trasferimento di informazioni complesse. Lo storytelling ha tre funzioni principali: di narrazione pubblica, quindi di collocazione del brand all’interno della sfera pubblica mediata; di narrazione individuale, quindi relativa all’autopercezione e al racconto di sé; di narrazione relazionale che, come dice il nome, mira alla costruzione di relazioni interpersonali. Il personal storytelling, ovviamente, si avvale di tutte e tre le funzioni, mentre il corporate storytelling incentra la propria forza soprattutto sulle funzioni di narrazione pubblica relazionale. Lo storytelling si divide in *external* ed *internal* corporate storytelling in base ai target da raggiungere.

L’external corporate storytelling corrisponde alla narrazione mirata al mercato, che ritrova il suo ambito di applicazione nel *brand value management*; è in questo ambito, infatti, che si trova il brand storytelling, soggetto ad un processo circolare caratterizzato da un intreccio continuo tra identità reale, immagine percepita ed immagine desiderata. L’obiettivo, ovviamente, è quello di far coincidere identità e immagine, dunque ciò che il brand è con il come esso viene percepito all’esterno.

L’internal corporate storytelling, invece, ha come fine quello di motivare e coinvolgere il network aziendale e ha come ambito di applicazione il *change management* e l’*education management*.

Un fenomeno particolarmente diffuso è quello della trasformazione delle aziende in *media company*, il cui risultato più visibile è rappresentato sicuramente dal brand journalism, modello di giornalismo attraverso cui i brand comunicano al proprio pubblico con l’obiettivo di far conoscere la marca e di coinvolgere il consumatore nell’universo simbolico che è stato creato. Le modalità utilizzate sono sicuramente *pull*, quindi mirate ad attrarre il consumatore verso il brand.

La continua evoluzione del marketing ha fatto sì che non si creasse un’univoca definizione di questa attività sempre più centrale nell’era postmoderna. Prendendo in considerazione la definizione dell’AMA, il marketing viene fatto coincidere con “*l’insieme delle attività, istituzioni e processi volti a creare, comunicare, presentare, scambiare offerte che contengono valore per acquirenti, clienti, partner e la società in generale*”.

Anche il contesto esterno risulta in evoluzione, sia per il progresso tecnologico in atto che ha permesso finora l’evoluzione di numerosi punti di contatto e che, di conseguenza, ha fatto sì che i consumatori divenissero più consapevoli ed informati, sia per l’evoluzione dei momenti della verità e dei processi decisionali. Il *customer journey*, infatti, è divenuto un processo circolare caratterizzato da una

concorrenza continua tra brand: i consumatori ricevono uno stimolo proveniente dal marketing o dai propri bisogni e valutano un set di brand, i quali entreranno e usciranno progressivamente dalla mente del consumatore fino al momento dell'acquisto; a quel punto saranno i consumatori a decidere se uscire dal processo decisionale o se continuare fidelizzandosi.

È proprio in questo contesto frammentato che lo storytelling assume un'importanza fondamentale, data la sua capacità di connettere emozionalmente brand e consumatore. A tal proposito, è stato sviluppato un framework da F. Giorgino e M. F. Mazzù, il cosiddetto Brand Value Telling Journey, che permette di rafforzare i processi di creazione del valore e il mantenimento di esso nel tempo.

Questo modello consiste di cinque fasi:

- Identificazione del valore: si definisce il mercato di riferimento, per poi proseguire con la segmentazione, ovvero l'individuazione di gruppi omogenei di consumatori, e con il targeting, quindi con la scelta dei segmenti su cui investire. Infine, si prosegue con la creazione delle buyer personas, che corrispondono agli archetipi del cliente reale.
- Creazione del valore: in questa fase si comincia con la triade di creazione del valore, posizionamento-identità-prodotto, e si prosegue con altri due fattori, l'architettura del portafoglio e la scelta della strategia di contenuti e dell'approccio allo storytelling.
- Definizione ed estrazione del valore: in questa fase si stabiliscono le politiche di prezzo attraverso la metodologia più appropriata (solitamente quella basata sul valore percepito).
- Rendere il valore disponibile ed ingaggiare il cliente: questa fase consiste nella gestione dei canali di vendita in base ai bisogni del target. Per la comunicazione, si ragiona secondo una logica di IMC (Integrated Marketing Communication), che pone al centro il cliente e mira ad ingaggiarlo.
- Monitorare, gestire e rigenerare valore: fase volta al raggiungimento degli obiettivi fissati in precedenza, attraverso l'analisi della performance e l'avvio di eventuali azioni correttive.

Ciò che unisce le varie fasi è proprio lo storytelling: interno, per mantenere una continuità nel perimetro aziendale, esterno per ottimizzare e gestire le interazioni con i consumatori attuali e potenziali.

Esiste un framework che offre un supporto metodologico al marketing manager e consiste di cinque fasi e di un meccanismo di *feedback loop*: il sistema di BrandTelling.

Nella prima fase, il BrandTelling Assessment, bisogna comprendere la situazione di partenza del brand attraverso i quattro parametri di *identity*, *authenticity*, *heritage* e *legacy* di comunicazione: per ognuno di essi verranno effettuate una serie di domande per comprendere in che situazione si trova il brand. Successivamente, si procede all'analisi del fit del brand sia nel contesto esterno, in ambito di cambiamenti di contesto sociale, economico e politico, sia nel contesto interno all'azienda, in caso di cambio di *leadership*, di crisi reputazionali o del raggiungimento di determinati obiettivi.

Analizzando poi lo storytelling attuale dell'azienda presa in esame e la continuità con il contesto esterno si individuano quattro macro-strategie: *brandtelling bridge* (ottimo storytelling, discontinuità con il contesto esterno), *strenght-based* (ottimo storytelling, continuità con il contesto esterno), *fast recovery* (storytelling debole, continuità con il contesto esterno), *make it or break it* (situazione critica). Una volta individuata la strategia, quest'ultima dovrà essere dispiegata lungo le fasi del BVTJ sopra descritte. Infine, è di fondamentale importanza monitorare i risultati ottenuti ed eventualmente avviare delle azioni correttive per reiterare il processo.

Questo periodo di cambiamenti continui e di trasformazioni radicali si riversa anche nell'ambito dell'attivismo. Fino a pochi anni fa, infatti, era molto noto il concetto di responsabilità sociale, pratica assai comune tra le aziende che avevano l'obiettivo di mostrare il proprio impegno sociale. Il marketing da subito ha iniziato ad interessarsi della tematica e ha ritrovato in ciò una soluzione per colpire un target molto difficile da raggiungere: i Millennials. Trattasi di una generazione molto informata, essendo cresciuta in concomitanza con lo sviluppo del web 2.0.

Il concetto di responsabilità sociale è stato abbandonato già dal 2015, anno in cui è nata una direttiva europea secondo cui le aziende con più di 500 dipendenti avevano la responsabilità di pubblicare un reporting non finanziario, su cui indicare le azioni perseguite a livello sociale ed ambientale. Quindi, non si trattava più di maturare delle "buone intenzioni", quanto di operare per il benessere di una società sempre più consapevole ed informata. Questo processo è stato accelerato anche dalla Generazione Z, che oggi viene assai influenzata da tematiche rilevanti come il cambiamento climatico o la disuguaglianza.

È nato l'attivismo dei brand. Sono tre gli attori: CEO, consumatori e collaboratori. Il *purpose* si sta evolvendo: da che era meramente economico, è diventato sociale, politico, culturale, ambientale. È necessario, infatti, pensare anche all'impatto che l'azienda ha sulla comunità in cui opera, specie considerando il fatto che la società non accetta più l'incoerenza nelle azioni delle aziende. Questa evoluzione del *purpose* è stata accelerata dal fatto che il mondo da anni sta vivendo un periodo di crisi di fiducia ed è alle prese con fenomeni diffusi di corruzione. Le aspettative nei confronti delle aziende sono sempre più alte, soprattutto nei confronti dei CEO. È chiaro, quindi, che il CEO non è più semplicemente colui che si occupa dell'aspetto economico, finanziario e manageriale del brand, ma diventa un vero e proprio custode di esso, nella consapevolezza dell'impatto sulla società dell'impresa che egli guida.

Il *brand activism* ha diverse aree di applicazione, che afferiscono alle maggiori problematiche a livello globale: attivismo politico, attivismo sociale, attivismo economico, attivismo di business, attivismo ambientale ed attivismo legale. Queste aree sono strettamente connesse ai cosiddetti "Malefici Sette", ovvero a quelle problematiche di difficile soluzione di cui le aziende devono occuparsi: popolazione, cambiamento climatico, corruzione, migrazioni, mancanza di istruzione, estremismo e disuguaglianza.

Kotler e Sarkar propongono un modello di attuazione della strategia di *brand activism* che consiste di cinque fasi fondamentali: la strategia, in cui si riflette sui bisogni più urgenti della società e sulle competenze che l'azienda possiede per risolverle; le mappe, che affrontano problematiche di maggiore interesse per la società; il canvas, per comprendere la situazione in cui l'azienda si trova rispetto all'esterno; la matrice a X, per definire gli obiettivi di breve e lungo periodo; ed infine la griglia di valutazione, per monitorare l'impatto generato e capire dove si può migliorare.

L'obiettivo finale rimane il raggiungimento del bene comune, che si può ottenere solamente se tutti gli attori dell'ecosistema collaborano per il miglioramento del futuro della società.

Nella società postmoderna è impensabile limitare l'attenzione al mero aumento di profitto, è necessario infatti occuparsi della *community* nella sua interezza: dipendenti, clienti, azionisti, fornitori e territorio.

Un modello esemplare per i ricercatori e per le aziende è proprio quello di Brunello Cucinelli, azienda particolarmente innovativa in cui si fondono elementi diversi quali la contemporaneità, l'artigianalità e l'esclusività, con alla base la dignità umana. Si tratta di una realtà etica ed umanistica che ha l'obiettivo di creare una sinergia tra stakeholder, dipendenti, consumatori e cittadini. I dipendenti non sono visti come semplici lavoratori, ma come "anime pensanti", approccio pienamente coerente con il concetto di *intrapreneurship*, ovvero la capacità di liberare l'imprenditore che è nel dipendente. Il lavoro non è uno sforzo che viene poi ripagato solo attraverso il salario, ma è un sostegno a promuovere il valore della persona. Il tempo libero, inteso come *skholē*, sarà anche tempo per conversare, per leggere, per i pasti e per i propri cari. Coerentemente con quanto detto, si spiega il completo restauro di Solomeo, che è così diventato un campus per il benessere dello spirito.

Brunello Cucinelli nasce a Castel Rigone, piccolo paese nella provincia di Perugia, nel 1953, da famiglia contadina. Origine di cui egli è onorato e da cui ha imparato molto. Dopo aver conseguito il diploma di geometra, intraprende un percorso universitario in Ingegneria, al quale però rinuncerà tre anni dopo. Sin da giovane le sue aspirazioni sono caratterizzate dal desiderio di un lavoro che sia rispettabile per l'uomo e per la sua dignità, date le vicende vissute da bambino durante le quali vedeva il padre ritornare giornalmente a casa da una situazione lavorativa umiliante. Dopo aver conosciuto quella che sarebbe stata la sua futura moglie, Federica Benda, si innamora di Solomeo. Nel 1978, nasce l'azienda grazie ad un'intuizione rivelatasi negli anni vincente: il cashmere colorato per donna. Qualche anno dopo, dato il successo riscontrato, Cucinelli ha la possibilità di acquistare il Castello di Solomeo, che diventa la sede della sua azienda, il suo head quarter.

Negli anni l'azienda cresce sempre di più fino a quando, nel 2010, l'imprenditore decide di quotarla in Borsa: da questo momento in poi Brunello Cucinelli inizia a raccontare se stesso, la sua storia, la sua famiglia e l'azienda. Grazie alla filosofia del Capitalismo Umanistico ed Umana Sostenibilità e al suo

modello imprenditoriale riconosciuto e studiato da numerosi ricercatori ed università, Brunello Cucinelli ha anche ricevuto molti riconoscimenti a livello nazionale ed internazionale.

Al fine di identificare una *brand personality* della Brunello Cucinelli, in primis è necessario notare come quest'ultima sia stata e sia in grado di trasmettere all'intera struttura aziendale la filosofia che persegue e in cui crede fermamente il fondatore. Brunello Cucinelli, infatti, viene definito un "imprenditore illuminato". La sua filosofia, che è conseguentemente portata avanti dalla sua omonima azienda, prende il nome di "Capitalismo Umanistico" ed è ispirata ai grandi pensatori del passato. Questa sua filosofia ricade direttamente sulla sua azienda e sui suoi dipendenti, i quali condividono pienamente questo stile di vita, che poi si rispecchia di riflesso anche sul borgo. L'azienda risulta molto condizionata da questo approccio neo-umanistico. Lo si evince dalle interviste del fondatore, dalla semplicità che caratterizza lui e la sua famiglia, nonché dal borgo in cui essi si trovano. Il concetto centrale è quello di garantire una dignità economica e morale: una dignità economica assicurata dal ridare dignità a lavori eterni come quelli degli artigiani, e comunque nel garantire uno stipendio equo per far sì che al dipendente sia permessa una vita giusta, senza mai volgere le spalle alla povertà; una dignità morale per la capacità di stimolare ed incoraggiare il dipendente, garantirgli dei luoghi di lavoro piacevoli e condizioni di lavoro oneste che gli consentano anche lo sviluppo di una maggiore creatività.

L'azienda non si basa sulla semplice sostenibilità o responsabilità sociale, ma va oltre: l'Umana Sostenibilità, che riguarda la sostenibilità ambientale, economica, culturale, spirituale e morale. Questo tratto caratteristico permette un atteggiamento di ritorno da parte del consumatore, il quale si ritrova ad avere a che fare con una relazione fondata sulla benevolenza e sui buoni rapporti con un'azienda che si propone come se fosse un essere umano, una persona perbene, come direbbe lo stesso Cucinelli.

Secondo l'imprenditore umbro, il nuovo storytelling d'impresa deve porre al centro l'uomo e la sua dignità, morale ed economica. Ogni essere umano ha infatti delle responsabilità nei confronti del prossimo, nonché del Creato, di cui ciascuno peraltro è custode. Tutto questo si è tradotto in realtà nel 2010 con la creazione della Fondazione Brunello e Federica Cucinelli, fondazione che mira a sostenere e generare iniziative con il fine di tutelare il territorio ed i valori spirituali e morali dell'uomo, sempre incoraggiando la tradizione.

Nell'identità aziendale è fortemente visibile l'amore per l'artigianato, che si tramuta in realtà con la fondazione della Scuola di Alto Artigianato Contemporaneo per le Arti e i Mestieri, che ha l'obiettivo di riavvicinare i giovani alle vecchie tradizioni italiane, quali i mestieri più manuali, come quello degli artigiani. Lo storytelling è evidente anche attraverso *touchpoint* come i diversi punti vendita.

Brunello Cucinelli ripete spesso che non bisogna mai volgere le spalle alla povertà e pone l'uomo al centro di tutto, nel rispetto della sua dignità economica e morale. All'appellativo di "imprenditore umanista" è possibile, tuttavia, aggiungere anche l'aggettivo "digitale", almeno se si parla del Progetto "Artigiani Umanisti del Web", lanciato nel 2016 con l'obiettivo di unire tradizione ed innovazione e di

affacciarsi al mondo *digital*, ma sotto un'altra ottica. Vengono lanciati per l'occasione due nuovi siti web, uno corporate e uno di e-commerce, che incarnano pienamente la filosofia aziendale. L'azienda Brunello Cucinelli già era sbarcata online precedentemente, ma questa volta il progetto ha la finalità di utilizzare la parte digital come strumento di storytelling che garantisce al consumatore di percepire a pieno tutto ciò che si ritrova nel marchio, nella sua storia, oltre che nei punti vendita fisici. Tutto ciò che viene presentato ed espresso sul sito, viene comunicato con l'armonia con cui lo stesso fondatore comunica nelle interviste le sue idee e le sue opinioni: dimostrazione che la serenità del borgo, l'ospitalità e il benessere dello spirito vengono percepiti anche nel mondo online grazie allo storytelling utilizzato. Questo modo di intrecciare la tradizione e la tecnologia si ritrova anche nella parte dei social network: la pagina Instagram dell'azienda alterna post sulle nuove collezioni e post che rispecchiano pienamente l'armonia che si vive nell'impresa e nel borgo di Solomeo, attraverso contenuti raffiguranti musicisti, dettagli caratterizzanti l'arte degli artigiani intenti alla lavorazione di determinati capi di abbigliamento, video che riconducono l'utente all'universo simbolico creato dall'azienda, tipico italiano. Universo che elogia e custodisce la natura e che è caratterizzato dalla presenza dei valori fondanti dei grandi pensatori del passato e degli ideali di semplicità e raffinatezza. Il corporate storytelling esterno dell'azienda risulta molto efficace anche nelle campagne pubblicitarie, attraverso le quali l'impresa riesce a trasmettere le proprie emozioni ed i propri valori per il tramite di un processo di antropomorfizzazione del brand. La semplicità con cui l'azienda comunica tutto ciò legittima l'esistenza e la creazione di una relazione brand-consumatore come se fosse davvero una relazione tra due esseri umani. La narrazione risulta semplice, diretta e chiara, incentrata sulla famiglia, sulle relazioni umane, sulla natura e sugli animali.

Per quanto riguarda l'internal corporate storytelling, l'attenzione alla comunicazione interna dell'identità aziendale, l'attenzione e la premura nei confronti dei dipendenti, con il rispetto della loro dignità umana ed economica, è il centro dell'identità dell'azienda Brunello Cucinelli. Infatti, i dipendenti sono definiti delle "anime pensanti". Per loro è stato elaborato un decalogo da parte del fondatore dell'azienda intitolato "Ai Nostri Amabili Dipendenti". Secondo Brunello Cucinelli, infatti, il fatto di riporre stima e fiducia nei confronti del singolo dipendente si trasla nella maggiore responsabilità che quest'ultimo andrà poi a riporre nel proprio lavoro. Importante l'ambito della gestione di crisi nell'azienda di Brunello Cucinelli. Egli, al fine di non trasmettere ansia, abolisce la parola crisi e la sostituisce con speranza, facendo riferimento agli anni dei nostri nonni, che hanno vissuto la guerra e la fame. Il capitale umano risulta da sempre la priorità della filosofia di Brunello Cucinelli, che pone al centro l'uomo come persona che necessita di dignità e rispetto. Per questo motivo, in ogni momento di difficoltà, l'imprenditore si pone al fianco dei propri collaboratori e, come gli è possibile, cerca di supportarli per il contributo dato e li ringrazia.

La narrativa di Brunello Cucinelli, nonostante l'enorme progresso che l'azienda ha avuto dalla sua fondazione ad oggi, è rimasta sempre coerente e in linea con la sua personalità. Infatti, dall'analisi delle interviste reperibili sul web e dagli articoli stampa pubblicati nei vari anni e in questo lavoro presi in considerazione secondo una metodologia analitica qualitativa, è del tutto evidente come egli focalizzi il proprio storytelling interno ed esterno basandosi sui grandi pensatori del passato e, soprattutto, sui libri. È importante sottolineare il fatto che la *founder narrative* della BC S.p.A. si basa e si è sempre basata su determinati punti chiave imprescindibili per il re del cashmere. Sono tre i pilastri che, dal racconto delle sue origini, gli hanno fornito l'ispirazione per la costruzione dell'azienda, pilastri che è possibile vedere oggi sempre più consolidati: nobile fine l'umanità, profitto e dono, custodia del Creato. Il secondo punto focale della sua narrazione è proprio il cashmere e, soprattutto, il perché di questa scelta. La sua regione di provenienza, l'Umbria, è la regione della maglieria. Teneva al concetto di *Made in Italy* e teneva a creare un qualcosa che potesse essere tramandato: ed ecco da dove è nata l'idea del cashmere. Ritorna il concetto di "custode pro tempore del Creato".

Brunello Cucinelli prova un amore incondizionato nei confronti dell'arte e dell'artigianato, a tal punto da creare, a Solomeo, una Scuola di Artigianato per ragazzi, in cui vengono insegnati i mestieri della sua azienda (sartoria, moda, ritaglio e rammendo), ma anche arti murarie e giardinaggio. La paura è che, negli anni, questi mestieri si perdano sempre più di quanto non si siano persi tra i giovani. Si trovano dei maestri, con lunga esperienza nel settore, che provano un amore nei confronti della terra e dei mestieri "umili". Questo obiettivo è stato garantito anche per far ripartire il Paese, data l'importanza che ricoprono la manifattura e l'artigianato in Italia.

Un ultimo punto di riferimento è la sostenibilità. In generale, Brunello Cucinelli non ama particolarmente la parola "sostenibilità"; eppure, l'impresa è certamente un'impresa sostenibile, dal punto di vista ambientale, economico, culturale, morale e spirituale.

Per l'imprenditore risultano di fondamentale importanza anche i giovani, cui cerca di donare speranza. Il suo tone of voice è sempre pieno di speranza, di incoraggiamento nei confronti dell'interlocutore, la sua voce pacata ed il sorriso costante. Attraverso l'aneddotica, è agevole il richiamo dei momenti dell'infanzia, per far capire che dalla semplicità si possono spiegare gli avvenimenti ed i cambiamenti, così come frequenti sono le citazioni dei grandi pensatori della filosofia greca, che rimangono sempre attuali e di grande aiuto per comprendere ed affrontare la vita.

Per la parte più sperimentale della tesi, è stato effettuato un soggiorno a Solomeo di tre giorni, al fine di trovare risposte alla *research question* della tesi magistrale: in che modo, considerando l'*heritage* e la *brand identity* dell'azienda Brunello Cucinelli, si è agevolato un processo trasformativo del Brand Storytelling, il quale da essere fondato inizialmente solo sulla *founder narrative* si è poi esteso all'intera *community narrative* di Solomeo?

Due le traiettorie metodologiche utilizzate:

- l'analisi della comunicazione di brand e di prodotto dell'azienda Brunello Cucinelli;
- l'analisi della vita del borgo attraverso l'osservazione partecipante a Solomeo e la realizzazione di interviste semi-strutturate al co-CEO Riccardo Stefanelli e a quattro manager dell'azienda.

Per quanto riguarda il borgo in funzione di storyteller, è possibile vedere come qualsiasi parte dell'acropoli di Solomeo si possa identificare in uno strumento di creazione del valore per l'azienda Brunello Cucinelli. Infatti, ogni luogo parla dell'azienda e ogni parte dell'azienda richiama il luogo in cui essa è collocata, permettendo la generazione di un processo di identificazione reciproca tra le due parti. Soggiornando al borgo, è stato possibile percepire la simbiosi sinergica che si crea tra azienda e comunità, come se diventassero un *unicum*. Quindi, è stato possibile accertare che il borgo svolge il ruolo di storyteller della filosofia e del modello aziendale di Brunello Cucinelli. Chi lo visita ha la possibilità di cogliere in ogni angolo del paese la forza del pensiero dell'imprenditore, come se venisse avvolto da esso.

Successivamente, mediante una visita all'interno dell'azienda di aree strategiche come la produzione, il magazzino e il controllo visivo, il visual merchandising e la parte commerciale, è stato possibile affermare il ruolo di storyteller anche dell'azienda.

È stato possibile notare da subito come la maggior parte delle persone lavori in *open space*, con ampie scrivanie vicine l'una con l'altra, ma che consentono comunque la concentrazione e il rispetto dello spazio del singolo lavoratore. Inoltre, altro dettaglio molto importante, colpisce la presenza di ampie vetrate in ogni area dell'azienda: come Brunello Cucinelli sostiene da sempre, è fondamentale permettere al dipendente di guardare fuori e lavorare in luoghi che consentano di volgere lo sguardo alla natura. In ogni luogo si possono trovare spazi ricreativi, dove i dipendenti possono recarsi nel momento in cui sentono la necessità di fermarsi per alcuni minuti. Uscendo dall'azienda, è possibile vedere in fondo la mensa aziendale che fa uso di prodotti tipici umbri e piatti semplici, che i dipendenti possono gustare grazie ad una cucina che li riporta ai sapori tradizionali delle proprie abitazioni. In questo modo, il dipendente potrà sentirsi a casa e rifocillare il proprio animo con le relazioni umane, il richiamo alle origini e all'armonia che questo luogo riesce ad emanare. Esteticamente, risulta un luogo assai tradizionale e particolarmente caldo ed accogliente, dove più che semplici colleghi sembra si trovino e ritrovino degli amici.

Ogni luogo parla della filosofia aziendale: la bellezza attraverso la creazione di luoghi di lavoro moderni, accoglienti, ma che permettono lo sguardo verso la natura e verso l'esterno; il concetto di "accettare i giusti cambiamenti", evidenza della modernità e dell'utilizzo delle migliori tecnologie per la produzione; l'amore per i giovani; l'idea del giusto senza sprechi garantendo la giusta misura ad ogni singolo dipendente di qualsiasi ordine e grado.

Al fine di testare la funzione di storyteller dei dipendenti, sono state condotte delle interviste semi-strutturate, che vertevano su domande riguardanti le motivazioni che hanno spinto gli intervistati ad

entrare in azienda e domande più specifiche sulla loro opinione circa la filosofia di Cucinelli, sulla gestione di momenti di crisi in azienda, sul concetto di *intrapreneurship* e, inoltre, sull'impatto che l'azienda ha su Solomeo e viceversa. Due degli intervistati, Simone Benedetti e Leyla Vassighy sono anche abitanti del borgo, così come lo è il co-CEO.

Le interviste dimostrano la coerenza di pensiero che vi è tra il fondatore dell'azienda, il CEO, i collaboratori e gli abitanti del borgo.

Concludendo, il modello aziendale di Brunello Cucinelli, presto interpretato come vera e propria filosofia, studiato in numerose Università, colpisce l'attenzione dei media proprio per la sua singolarità e per la sua efficacia nell'applicazione. Nel momento in cui Brunello Cucinelli decise di quotare l'impresa in Borsa, è come se l'azienda fosse nata di nuovo, tanto che l'imprenditore racconta, come si può leggere dall'intervista rilasciata a Simone Benedetti, che l'azienda ha nove-dieci anni, perché è nata anche in quel momento.

La coerenza nella narrazione, però, è evidente già da molto prima che l'azienda venisse quotata in Borsa: già dagli anni '90. Consultando gli archivi stampa presenti sul sito web, è possibile notare come la narrazione sia sempre la stessa, con la medesima semplicità e genuinità.

Per l'azienda Brunello Cucinelli, dunque, lo storytelling assume un ruolo assai importante: interno, sicuramente, per rendere il network aziendale parte integrante di una grande famiglia, al fine di generare un enorme senso di appartenenza, nonché di fiducia nei confronti dell'azienda; esterno, invece, per consolidare la percezione generata nel mercato e tra gli stakeholder e mantenere una continuità e una coerenza nel tempo. Lo storytelling esterno, inoltre, è riuscito a mantenere l'ottima reputazione che l'azienda registra a livello globale, rendendo il brand assai vicino al consumatore grazie a relazioni *ad personam* e grazie ad una comunicazione semplice e diretta. Lo storytelling interno riesce a liberare la sua totale efficacia soprattutto in momenti di gestione di crisi, come si è potuto evincere dalle interviste effettuate ai manager, i quali hanno visto crescere sempre di più il senso di community. Ma serve anche ad attrarre talenti e stimolare la creatività interna.

Tutto ciò ha una ricaduta importante anche nell'ambito del *Brand Activism*, data l'enorme importanza degli aspetti di sostenibilità ambientale, come si può vedere dalle iniziative poste in essere nel borgo di Solomeo: sostenibilità economica, in termini di crescita "garbata" e di giusta misura; sostenibilità sociale nel benessere dei dipendenti a livello morale ed economico; sostenibilità culturale, attraverso la costruzione del Teatro e della Biblioteca Universale; sostenibilità politica, se si considerano anche le scelte in termini di policy sul territorio.

Dopo aver applicato all'azienda Brunello Cucinelli le varie fasi del sistema di BrandTelling, è stato possibile evincere che l'impresa umbra può essere collocata all'interno della strategia "*Strenght-based*". Infatti, dispone di uno storytelling forte, chiaro e distintivo, nonché di un allineamento con il contesto esterno ottimale.

Riprendendo la *research question*, dunque, si può affermare che dall'analisi effettuata è stato possibile verificare la presenza di un processo di identificazione reciproca, di simbiosi, tra il borgo di Solomeo, comprensivo dei suoi abitanti, e l'azienda Brunello Cucinelli, in termini di dipendenti, di strutture, di valori e di obiettivi. È stato possibile provare che il Brand Storytelling dell'azienda subisce un processo trasformativo di tipo circolare che parte dalla founder narrative per arrivare alla community narrative. Un viaggio, tuttavia, di andata e ritorno.