



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN
ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

"L'IMPRESA UMANISTICA: IL CASO BRUNELLO CUCINELLI"

RELATORE:

CH.MO PROF. PAOLO GUBITTA

LAUREANDA: VITALIANA ATRIA

MATRICOLA N. 1065148

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

INDICE

INTRODUZIONE	4
1. Capitolo Primo - imprese e territorio: modelli di analisi	5
1.1 Introduzione	5
1.2 Il sistema impresa	5
1.3 Il territorio	7
1.4 La Responsabilità Sociale d'Impresa.....	10
1.5 Conclusioni	13
2. Capitolo Secondo - imprese, organizzazione e persone	14
2.1 Introduzione	14
2.2 Persone e motivazione	14
2.3 Persone e leadership.....	17
2.4 Work Life Balance	19
2.5 Cosa vuol dire impresa umanistica	21
3. Capitolo Terzo – l'impresa umanistica: il caso brunello cucinelli.....	24
3.1 Introduzione	24
3.2 Storia dell'azienda	24
3.3 Il territorio nell'ottica Cucinelli	26
3.4 Le persone nell'ottica Cucinelli	28
3.5 Conclusioni	31
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	32

INTRODUZIONE

Nell'immaginario comune, il mondo delle imprese, è regolato da fredde logiche di mercato e dal perseguimento a tutti i costi dell'economicità, con l'unico scopo di generare profitto. Questa concezione, ancorata a modelli imprenditoriali costruiti sui principi dello *scientific management* di Taylor e derivati, può considerarsi in parte superata. Il motivo è riconducibile alle caratteristiche dell'epoca in cui viviamo: cambiamento continuo ed incertezza, a cui si aggiungono globalizzazione, ormai pienamente realizzata e una nuova mentalità del consumatore, oggi più consapevole rispetto al passato, delle ripercussioni su ambiente e collettività delle proprie scelte d'acquisto.

Da queste premesse nasce la necessità, in ambito imprenditoriale, di rivedere i vecchi paradigmi, ormai inadeguati a fronteggiare con successo le sfide dei nostri tempi.

Una risposta valida è rappresentata dal modello di *impresa umanistica*, realizzato da Brunello Cucinelli, imprenditore umbro, che in netta controtendenza rispetto ai concorrenti, ha investito sulla propria terra d'origine e sulle risorse umane. Creare radici e sviluppare relazioni durature con gli *stakeholders*, così come ha fatto Cucinelli, costituiscono strategie vincenti per far fronte alla liquidità dei nostri tempi, oltre che fonti di vantaggio competitivo non indifferenti.

Seguendo questo ragionamento, nel corso della trattazione, verranno approfonditi i principali aspetti del rapporto impresa-territorio e del rapporto impresa-persone, con particolare attenzione al modo in cui tali relazioni si sono evolute nel tempo, concludendo con l'analisi dell'impresa umanistica di Brunello Cucinelli.

Cucinelli, definito dalla stampa internazionale "Re del cachemire", nel realizzare quella che oggi è un'impresa di successo, si è ispirato ai grandi pensatori del passato, tra i quali Kant. "Agisci considerando l'umanità sia per te stesso sia per gli altri non come semplice mezzo, ma come nobile fine" è una delle massime kantiane che lo hanno guidato ed ispirato, portandolo ad agire sempre e solo nel rispetto della dignità umana. Da qui la duplice valenza di questo caso aziendale: da un lato esempio concreto di come sia possibile fronteggiare la precarietà dei nostri tempi, dall'altro dimostrazione di come si possa creare valore nel rispetto dell'uomo e del territorio, credendo nelle potenzialità delle proprie risorse, aspetto non da sottovalutare data la tendenza a delocalizzare, conseguenza della globalizzazione.

1. CAPITOLO PRIMO - IMPRESE E TERRITORIO: MODELLI DI ANALISI

1.1 Introduzione

Sempre più spesso le imprese e chi ne è a capo, si trovano al centro di dibattiti che travalicano i confini dell'economia "pura" e si addentrano in ambiti apparentemente ben distinti da essa, come ad esempio sociologia, etica o filosofia.

La dicotomia tra sapere umanistico e matematico\ scientifico, ampiamente intesi, è sempre stata così radicata negli schemi di ragionamento umani, da rendere difficile un cambio di paradigma, necessario ai fini dell'innovazione, quindi del progressivo miglioramento non solo delle performance aziendali, ma anche della società stessa. Tuttavia non è un caso che, partendo da concetti come la massimizzazione del profitto a tutti i costi, si sia giunti in tempi moderni a concetti come la *Responsabilità Sociale d'Impresa* (RSI). Tutto ciò è avvenuto grazie agli studi e alle ricerche condotti principalmente da accademici, che hanno dimostrato come la dicotomia di cui poc'anzi, costituisca l'ostacolo principale al progresso in ambito economico\organizzativo.

Per tali motivi nel corso del capitolo, oltre al tema della RSI, verrà attenzionata anche l'evoluzione che ha interessato gli studi e le ricerche sui temi *Impresa e Territorio* e come tale evoluzione abbia condotto alla consapevolezza di uno stretto legame tra i due che non può essere ignorato. Infatti dalla sinergia tra le due entità derivano vantaggi competitivi non ottenibili in altro modo ed è per tale motivo che essere consapevoli delle potenzialità connesse al legame unico tra un'impresa e il territorio che la ospita, vuol dire, per un'impresa, avere buone probabilità di sopravvivere sul mercato nel lungo periodo.

1.2 Il sistema impresa

Volendo dare una definizione univoca e completa del concetto "impresa", bisogna partire dal presupposto che ne esistono tante quanti sono gli studiosi e le teorie che negli anni si sono avvicinati nell'ambito di studio dell'organizzazione aziendale. Difatti, guardando il fenomeno "impresa" da una prospettiva di volta in volta differente, si scoprono concezioni della stessa mutevoli nel tempo. Risulta indubbiamente più semplice guardare all'impresa come a un

particolare tipo di organizzazione, genericamente definibile come «insieme di persone, risorse (materiali e immateriali) e di relazioni tra loro coordinate in vista del raggiungimento di un comune obiettivo. Esse sono inserite in un definito contesto ambientale, con il quale interagiscono in continuazione.»¹

Da tale definizione discende che:

- È possibile pensare l'impresa come sistema. A tal proposito Masini: «un sistema è un insieme i cui “elementi” sono avvinti da relazioni di interdipendenza (dette con altri termini di connessione reciproche)»²

Si tratta di una caratteristica intrinseca dell'impresa, in quanto ogni decisione, sia essa di natura operativa o strategica, non può considerarsi immune dal produrre effetti più o meno desiderabili. Prendere una decisione allora, vuol dire tenere conto dei nessi causali tra le operazioni di gestione, frutto delle decisioni prese.

Sono le decisioni strategiche, ancor più di quelle operative, a mettere in luce il carattere sistemico dell'impresa, essenzialmente per due motivi. In primis perché, trattandosi di decisioni che considerano come orizzonte temporale il lungo periodo, producono effetti che coinvolgono più dimensioni aziendali, non sempre facilmente individuabili a priori. In secondo luogo perché vengono recepite dagli stakeholders nella loro accezione più profonda, ossia come manifestazione della volontà di raggiungere determinati obiettivi e in specifiche circostanze ciò influenza il grado di fiducia di questi ultimi e il clima organizzativo in genere (Brugnoli, 1996).

- E' un sistema “aperto”.

Va da sé infatti, che un'interazione, di qualsiasi natura essa sia, produce sempre qualche cambiamento nelle entità che entrano in contatto, per cui affermare che ambiente e organizzazione interagiscono vuol dire affermare implicitamente che l'uno condiziona l'altro e viceversa.

Nonostante quest'ultimo punto sembri costituire una precisazione superflua, così non sarebbe se si affrontasse il tema adottando un'ottica diversa, ovvero quella deterministica tipica delle teorie classiche dell'organizzazione. Farlo vorrebbe dire considerare gli attori organizzativi capaci di prendere la decisione migliore possibile in qualsiasi circostanza, quindi considerarli dotati di razionalità assoluta e concepire l'ambiente come ininfluenza nelle scelte organizzative (concezione tradizionale di ambiente). Tutto ciò si traduce in una visione dell'impresa come

¹ COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano, 2014

² MASINI C., *Lavoro e risparmio. Economia d'azienda*, Torino, UTET, 1978

sistema chiuso, cioè in grado di svolgere le proprie funzioni prescindendo da quello che si trova al di fuori dei suoi confini.

E' evidente che difficilmente nella realtà si riscontreranno modelli organizzativi di questo tipo, in quanto è innegabile l'influenza che l'ambiente esterno esercita su qualsiasi tipo di organizzazione, così come lo sono i condizionamenti alla razionalità degli attori.

Per questi motivi, nella concezione sistemica d'impresa, assumono importanza i cosiddetti "meccanismi omeostatici". Con questa espressione si fa riferimento ai comportamenti messi in atto dal sistema per riuscire a svolgere le proprie funzioni, neutralizzando nel tempo gli ostacoli derivanti dall'interazione con l'esterno o dalle pressioni interne.

Quindi l'impresa è in grado di perseguire i propri obiettivi, nonostante risenta inevitabilmente degli stimoli provenienti dall'ambiente con cui interagisce e spesso anche dagli attori organizzativi stessi. E' quest'inerzia che consente al sistema di restare in vita (Rullani, 1989).

1.3 Il territorio

Nella lingua italiana il termine "territorio" è così definito: <<Regione o zona geografica, porzione di terra o di terreno d'una certa estensione.>>³

Da tale definizione, intuitivamente, discende il concetto di territorio come mero luogo fisico in cui accadono gli eventi, qualificato di volta in volta in relazione al tipo di infrastrutture che ospita, al paesaggio, all'ecosistema e tutto ciò che costituisce in realtà il suo supporto fisico (Sansone, Moretta Tartaglione, Bruni, 2014).

Studiare il territorio da questo punto di vista vuol dire considerarlo come *non luogo*⁴, cioè al pari di spazi che si distinguono per non essere identitari, relazionali e storici, sottovalutando di fatto le sue enormi potenzialità.

Si tratta dell'approccio tipico dell'impresa capitalistica, mossa esclusivamente da una logica del profitto troppo semplicistica e dal considerare, nelle scelte, un orizzonte temporale di breve periodo che tende a renderla miope. Partendo da questo presupposto infatti, le decisioni relative alla localizzazione del processo produttivo dovrebbero avere come unico driver il costo di produzione, collocandosi nell'ottica più ampia del mantenersi competitivi sul mercato rispetto alla concorrenza. Se nel breve periodo può sembrare una strategia vincente, sul lungo gli effetti sono diversi.

A dimostrazione di quanto detto è possibile distinguere idealmente le imprese in due categorie: *imprese corsare* e *imprese radicate* (Baccarani, Golinelli, 2011).

³ "Territorio". *Treccani.it*, Web, 17 novembre 2017.

⁴ Neologismo coniato da M. AUGÉ, *Non luoghi*, Eléuthera, Milano, 2009

La causa che porta ad operare questa classificazione sta nell'approccio al territorio e conseguentemente al modo di reagire alla complessità ad esso connessa. Il grado di complessità di un territorio, insito nelle istanze della comunità, aumenta proporzionalmente all'ulteriore valore prodotto dall'impresa che li opera. E' verosimile che più un'impresa cresca e generi valore, più coloro con i quali condivide il territorio avanzino pretese per beneficiare di tale maggior valore.

E' a questo punto che può operarsi la categorizzazione sopra citata. Fuggire da tale complessità è la reazione tipica di un'*impresa corsara*, mentre affrontarla è ciò che contraddistingue un'*impresa radicata*. L'*impresa radicata*, come suggerisce il nome stesso, non si limita a sentirsi "ospite" del territorio, ma parte integrante, quindi responsabile e consapevole del legame di reciprocità con esso. Inoltre, vede nella complessità sociale il motore dell'imprenditorialità, intesa come << tensione al cambiamento e all'innovazione capace di trasformare le minacce in opportunità.>>⁵. Senza alcun dubbio il vantaggio, in termini di competitività, che deriva da questa mentalità è nettamente superiore rispetto ad un vantaggio derivante da un mero risparmio economico, il quale certamente mostra benefici nel breve periodo, meno probabile è che faccia altrettanto nel lungo.

Il motivo è presto detto: discostarsi dalla concezione di territorio come fattore produttivo da "spremere" vuol dire riconoscerne le potenzialità e ammettere che il legame con esso abbia un ruolo fondamentale nel determinare il successo dell'impresa, specialmente sotto il profilo dell'innovazione, fattore non trascurabile quando si ambisce alla competitività sul mercato nel lungo periodo.

Alla luce di queste considerazioni risulta comprensibile il motivo per cui l'approccio di tipo *resource-based*⁶, per lo studio del rapporto tra impresa e territorio, risulti abbandonato già dalla seconda metà del '900 (Schillaci, Gatti, 2011).

In realtà, nel tempo, gli approcci adottati nello studio del legame impresa-territorio sono cambiati di pari passo all'evoluzione del concetto di "territorio". Partendo dall'800 in cui il territorio era considerato totalmente irrilevante e passando per il '900 in cui l'affermarsi del paradigma fordista porta ad una visione del territorio come <<spazio vuoto privo di tradizioni e di differenze originarie>>⁷, giunge infine, negli anni '70, post- fordismo, a guadagnare considerevole importanza, soprattutto in Italia, attraverso il proliferare dei distretti industriali.

⁵ BACCARINI D., GOLINELLI G., *Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio*, in "Sinergie" n. 84, 2011

⁶ Prevalso fino alla prima metà del '900, è un tipo di approccio che reifica il territorio, riducendolo a spazio fisico in cui si collocano risorse fisiche. Ne consegue che la convenienza a localizzare in un territorio rispetto ad un altro dipenda solo da ciò che "contiene" materialmente.

⁷ RULLANI E., *Territori in transizione*, in "Sinergie" n. 91, 2013

Il territorio diventa quindi “custode” di conoscenze e processi specifici e fonte di competitività. Tuttavia la vera svolta si verifica a partire dal 2000, quando l’avvento delle ICT e il conseguente dissolversi dei confini e delle distanze tra le nazioni, porta con sé un cambiamento radicale nel modo di concepire il territorio in relazione all’impresa. Nasce il concetto di “filiera multi-territoriale”: il valore è co-prodotto da più territori e le interdipendenze tra di essi si infittiscono a tal punto che non possono più distinguersi territori autonomi. Ciò non significa che ognuno non mantenga le proprie peculiarità: ogni territorio infatti rimane ben distinto dagli altri, pur essendo connesso ad essi (Rullani, 2013).

Gli elementi su cui si fonda l’identità del territorio, ciò che lo contraddistingue, sono essenzialmente le tradizioni, la cultura, le conoscenze radicate e condivise attraverso le relazioni tra i soggetti, la capacità creativa e di innovare.

Tutti questi elementi sono riassumibili nel concetto di *genius loci*, lo spirito del luogo (Norberg – Schulz, 1980).

Ogni territorio ha un *genius loci* che lo rende unico ed è tale unicità a garantire la sopravvivenza dell’impresa nel sistema economico contemporaneo, nonostante la globalizzazione tenda ad “appiattare” le differenze tra i territori (Sansone, Moretta Tartaglione, Bruni, 2014).

Nella funzione di *genius loci* rientra principalmente il << [...] mantenimento dell’identità di un gruppo (o di un luogo) >>⁸ oltre che la tutela dell’armonia e del sentimento di appartenenza al gruppo/luogo. Quindi tutto quello che permette di generare un valore che perduri nel tempo, a favore sia dell’impresa sia di chi condivide il territorio con essa. A questo proposito si parla di “co – creazione di valore” proprio per sottolineare l’importante contributo del territorio nel processo di generazione di valore per la collettività, che si accompagna a quello dell’impresa.

Infine, nell’analisi del concetto di territorio e della sua relazione con l’impresa, assume notevole importanza una risorsa atipica e intimamente connessa al territorio: il *capitale sociale territoriale*⁹. Con questa espressione si fa riferimento alla rete sociale del territorio di riferimento, attraverso la quale si trasmette la conoscenza e si sviluppa l’innovazione. Si tratta quindi di una risorsa intangibile, ma non per questo meno importante, anzi da questo punto di vista, proprio per il suo carattere immateriale, è impossibile da riprodurre in aree geografiche diverse e contribuisce quindi a rendere un territorio unico. A parità di dotazione di qualsiasi altro tipo di risorse, potremmo dire che la differenza la fa proprio il *capitale sociale territoriale*, soprattutto se ci si sofferma sull’aspetto della creazione di valore ed innovazione che, come

⁸ NERI C., *Genius loci: lo spirito di un posto, di un gruppo*, in “Funzione Gamma” n.426, 2004

⁹ SANSONE M., MORETTA TARTAGLIONE A., BRUNI R., *Co-creazione di valore nelle relazioni impresa-territorio: determinanti innovative ed osservazione di casi*, in “Sinergie” n.84, 2014

precedentemente affermato, costituiscono i fattori essenziali su cui puntare per mantenersi competitivi nel lungo periodo.

1.4 La Responsabilità Sociale d'Impresa

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), o Corporate Society Responsibility (CSR), prende forma già attorno al 1920, ma diviene rilevante solo in tempi recenti.

Prima di passare all'analisi dell'evoluzione di tale concetto, è utile definire di cosa si tratti. Tra le tante definizioni che ne sono state date nel tempo, quella più rilevante è quella data dalla Commissione delle Comunità Europee nel 2001, che definisce la RSI come: <<L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate.>>

Tale definizione rappresenta il punto di arrivo di un dibattito attorno ad un tema piuttosto complesso che chiama in causa economia, sociologia, politica e filosofia, ambiti apparentemente distanti e separati (Ruggieri, Pinna, 2011).

E' sicuramente cruciale, ai fini dell'analisi di tale concetto, sottolineare che al giorno d'oggi parlare di "integrazione volontaria" non risulti del tutto appropriato. E' certo che non si possa parlare di obbligo formale, in quanto non esistono leggi nazionali o sovranazionali che ne impongano il rispetto, ma di fatto le pratiche correlate alla RSI lo sono diventate. Molteni e Todisco (2008, pag.5) parlano di vere e proprie "barriere all'entrata". A sostegno di questa tesi sta un semplice assunto: il consumatore di oggi è molto più informato e sensibile alle tematiche ambientali e sociali rispetto al passato. A tale proposito, è emblematico, il caso portato alla luce da un'inchiesta del programma Report riguardante l'impatto ambientale della produzione di olio di palma o ancora il caso Moncler, su cui la medesima trasmissione ha puntato i riflettori. In entrambi i casi le ripercussioni sulle imprese interessate dalle inchieste, non sono state per nulla lievi: oltre il danno reputazionale (con conseguente calo delle vendite o crollo dei titoli per le imprese quotate), l'impresa si trova a fronteggiare le istanze conflittuali degli stakeholder e comporre tali conflitti implica un dispendio di mezzi e risorse non trascurabile.

A questo punto appare chiaro che, quello che è stato un tema trattato secondariamente negli studi di management, sia tutt'altro che marginale, almeno per quelle imprese che mirino a perdurare nel lungo periodo.

Il concetto di RSI fa la propria comparsa a partire dagli anni Venti ma, considerato lo stato dell'economia in quegli anni e il succedersi dei conflitti mondiali, rimane marginale per diverso tempo, oscurato da problemi ben più gravi derivanti da crisi e conflitti. In questo periodo storico emerge la consapevolezza, tra studiosi e uomini d'affari, dell'importanza delle istanze di interlocutori ulteriori rispetto ai soli azionisti, che fino a quel momento erano stati riconosciuti come l'unica categoria di soggetti i cui bisogni andavano attenzionati dalle imprese.

A partire dagli anni Cinquanta, negli Stati Uniti, torna ad assumere importanza, divenendo oggetto di numerosi studi. In un primo momento si parla di responsabilità del "businessman", successivamente di responsabilità "corporate".

Nel 1953, Bowen, considerato fondatore della RSI, afferma che le decisioni degli uomini d'affari dovrebbero tendere ad essere in linea con i bisogni e i valori della società, cioè dovrebbero essere socialmente desiderabili. Questo pensiero deriva dalla consapevolezza che le imprese, specialmente quelle di grandi dimensioni, condizionano di fatto la vita della collettività (Ruggieri, Pinna, 2011).

Successivamente, nel 1962, Friedman, discostandosi nettamente dal pensiero di Bowen, afferma che l'unico driver nelle scelte aziendali dovrebbe essere il maggior profitto possibile alle migliori condizioni di efficienza possibili. Sostanzialmente intende dire che l'unica responsabilità dell'impresa è quella verso i propri azionisti, escludendo quindi tutte le altre categorie di stakeholder, oltre che l'ambiente stesso (Molteni, Todisco, 2008).

Nel 1979 Carroll dà il proprio contributo, introducendo un nuovo modo di intendere la RSI: << [...] si configura come processo, più che come risultato da ottenere, che deve essere inglobato nel *decision making* dell'impresa.>>¹⁰.

Inoltre indica nello specifico quali sono le responsabilità dell'impresa, che nel loro complesso costituiscono la RSI e il loro grado di importanza, ordinandole secondo uno schema piramidale, chiamato appunto *piramide di Carroll*.

¹⁰ RUGGIERI M., PINNA M., *Corporate Social Responsibility: an overview*, in "Economia Aziendale Online" vol.2, 4/2011



Fig.1 Piramide di Carroll

Considerato che un'impresa che non genera profitto non può sopravvivere, è naturale che alla base della piramide vi siano le responsabilità economiche. In altre parole, l'agire imprenditoriale deve essere orientato dal rispetto delle responsabilità economiche che si traducono sostanzialmente nella produzione di ricchezza.

Al gradino successivo si trovano le responsabilità legali, che prevedono il rispetto di quanto prescritto dalla Legge. Insieme alle responsabilità economiche, quelle legali, sono considerate primarie, cioè fondamentali per qualsiasi impresa.

Le responsabilità etiche e filantropiche sono invece collocate agli ultimi gradini della piramide, in quanto considerate secondarie rispetto a quelle economiche e legali.

Le responsabilità etiche non sono imposte per Legge, per cui non esiste un sistema sanzionatorio ad esse associato, ma rappresentano le aspettative della società e si sostanziano in misure e strumenti volti a tutelare stakeholder e territorio. Di conseguenza, appurato che le imprese sono sistemi aperti e gli stakeholder condizionano non poco la sua operatività, il fatto che le responsabilità etiche non siano soggette ad alcuna sanzione prevista dalla Legge, non le rende per questo trascurabili.

Le responsabilità filantropiche si distinguono da queste ultime in quanto discrezionali. Ciò significa che non vi sono delle aspettative definite da parte della società a proposito, ma

costituiscono quel “plus” che comunque verrebbe accettato e che conferisce personalità all’impresa, consentendole di distinguersi dalla concorrenza (Gallinaro, 2012).

Bowen (1953), Friedman (1962) e Carroll (1979) sono solo alcuni tra i numerosi studiosi che hanno apportato concreti contributi alla causa della RSI, approfondendone lo studio e promuovendone le pratiche. Da quando il tema ha cominciato a suscitare l’interesse di accademici e uomini d’affari è stata fatta molta strada, tanto che oggi, come spiegato in apertura, risulta difficile parlare di “integrazione volontaria” degli aspetti sociali ed ecologici nel sistema impresa. Adottare gli strumenti e le pratiche associate alla RSI è sempre più necessario, se non come manifestazione volontaria di un’etica innata dei manager, almeno per affrontare al meglio la competizione sul mercato e puntare a perdurare nel lungo periodo.

1.5 Conclusioni

All’interno del capitolo sono state affrontate tematiche riguardanti 3 diversi concetti: passando dall’analisi del concetto di *Impresa* e successivamente per quello di *Territorio*, si è giunti infine ad attenzionare le *Responsabilità* proprie di un’impresa generica.

Il filo conduttore della trattazione è l’evoluzione che ha caratterizzato gli studi relativi ad ognuno di essi. Riferirsi al territorio come mero luogo fisico o concepire l’impresa come sistema chiuso o ancora credere che le uniche responsabilità di un’impresa siano esclusivamente di tipo economico e legale, è ormai impensabile e fortunatamente superato, almeno in buona parte.

Al termine di questa analisi ciò che emerge, quando si parla di gestione d’impresa, è che ragionare per compartimenti stagni non è una strategia vincente, specialmente al giorno d’oggi, dove la globalizzazione ha contribuito ad appiattire le peculiarità delle imprese, rendendo difficile per queste ultime differenziarsi tra loro. Al contrario, partire da una concezione di impresa come “micro-cosmo”, costituisce sicuramente la chiave di lettura migliore per affrontare le sfide che la globalizzazione e l’avanzare incessante della tecnologia pongono di fronte a chiunque, senza alcuna distinzione, dalla multinazionale al piccolo imprenditore.

2. CAPITOLO SECONDO - IMPRESE, ORGANIZZAZIONE E PERSONE

2.1 Introduzione

In questo capitolo verranno affrontate tematiche relative ad una risorsa critica fondamentale per le imprese: le persone. Il termine “persone” è piuttosto generico e potenzialmente fuorviante. A tal proposito bisogna specificare che non chiunque costituisce una risorsa critica per l’impresa, in questo caso si fa riferimento a chi contribuisce attivamente a mantenerla in vita, rendendola operativa. Semplificando, è possibile distinguere due macrocategorie: lavoratori e manager, rispettivamente chi esegue e chi dirige. Poiché il successo di un’impresa dipende in larga parte dal modo in cui viene gestita e poiché a gestirla di fatto sono persone, diventa essenziale dedicare a queste ultime l’attenzione che meritano.

Nello specifico, quando si parla di persone all’interno di un’impresa o generica organizzazione, risulta utile attenzionare due aspetti fondamentali: motivazione e leadership. Pertanto, nel corso di questo capitolo, verranno analizzate tali tematiche, concludendo la trattazione con l’introduzione del modello imprenditoriale che più d’ogni altro riconosce la centralità dell’uomo nell’impresa: l’impresa umanistica.

2.2 Persone e motivazione

Con il termine “motivazione” si intende <<l’insieme di motivi ad agire (partecipare o produrre) che finalizza l’attività di una persona verso un obiettivo>>¹¹.

L’importanza di tale tema nel contesto organizzativo e imprenditoriale è direttamente legata alla performance degli attori organizzativi e conseguentemente alla performance di tutta l’organizzazione. I “motivi ad agire” di un individuo sono estremamente soggettivi e possono cambiare radicalmente da persona a persona, in quanto dipendono dai valori e dagli obiettivi personali. Ciò che le aziende dovrebbero fare, per migliorare la propria performance, è intercettare tali valori e obiettivi personali in modo da indirizzare le azioni individuali verso gli obiettivi aziendali, in altre parole far sì che le motivazioni delle persone siano in linea con i bisogni aziendali.

Dato lo stretto legame tra motivazione delle risorse umane e performance aziendali, negli anni passati non sono mancati gli studi volti ad indagare i processi motivazionali e i loro meccanismi di funzionamento. Trattandosi di un tema che coinvolge inevitabilmente l’uomo e il suo modo di agire, tali studi sono stati condotti principalmente da psicologi, in particolar modo la branca

¹¹ COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., *op.cit.*

della psicologia da cui hanno avuto origine è chiamata “psicologia della personalità” (Carbone, Martinotti, Paliotta, Scricco, 2015).

Si è soliti classificare tali studi in relazione all’approccio utilizzato: in base ai contenuti o in base ai processi. Studiare la motivazione adottando il primo approccio vuol dire concentrarsi sui motivi che portano gli individui ad agire in un certo modo, mentre adottare il secondo approccio vuol dire attenzionare il processo che porta dalle istanze motivazionali all’azione. Nel primo filone di studi (motivazione in base ai contenuti) si collocano i lavori e le ricerche di Maslow (1954), McClelland (1961) e Herzberg (1966). I loro studi sono accomunati da un presupposto comune: i bisogni attivano le motivazioni. Il bisogno è inteso come <<carezza di un “oggetto” desiderato tale da orientare il comportamento della persona.>>¹².

Maslow (1954), psicologo americano, ha dato un importante contributo agli studi in tema di motivazione, introducendo per primo alcuni concetti base, ripresi successivamente da altri studiosi. Egli ordina i bisogni attraverso una piramide. (Carbone, Martinotti, Paliotta, Scricco, 2015).

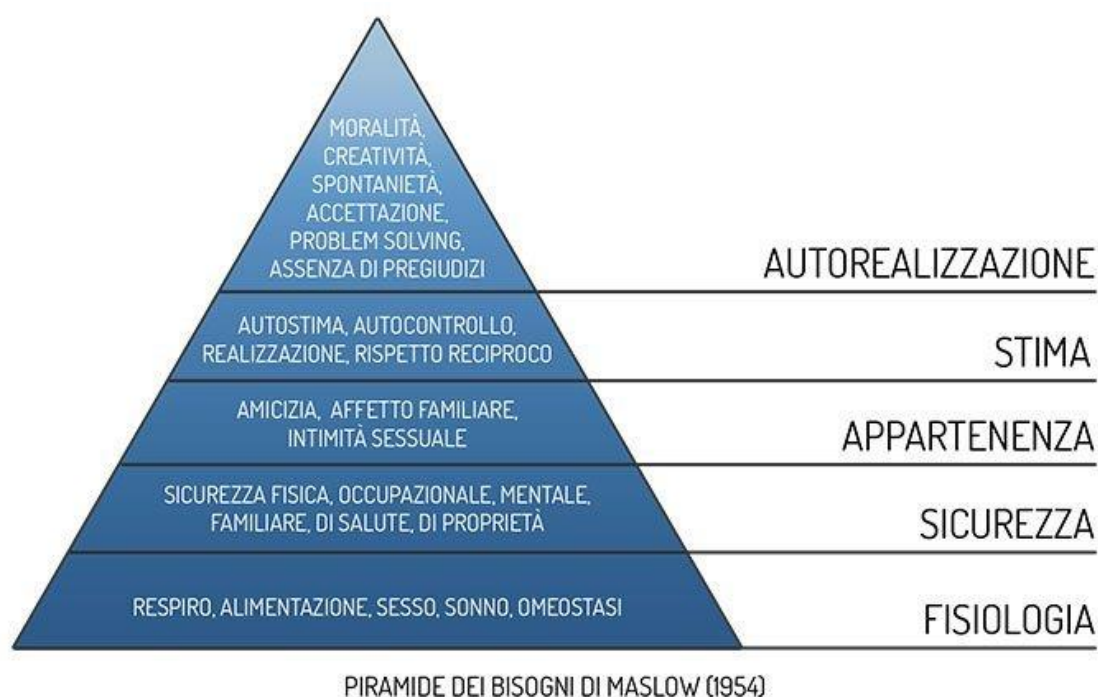


Fig.2 Piramide dei bisogni di Maslow

Alla base della piramide si trovano i bisogni cosiddetti “primari”. Vengono definiti tali in quanto si tratta di bisogni comuni a tutti gli individui, indipendentemente dalla loro provenienza geografica, dalla cultura e dal contesto in generale. Si tratta dei primi due ordini di bisogni: fisiologici e di sicurezza. I bisogni fisiologici sono essenziali per ogni individuo, in quanto si

¹² COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., *op.cit.*

tratta dei bisogni di nutrirsi, vestirsi, avere un riparo. I bisogni di sicurezza invece, ruotano attorno a tutto ciò che possa garantire sicurezza fisica e mentale.

Nella parte superiore della piramide, Maslow colloca i bisogni cosiddetti “superiori”. Si tratta dei bisogni di appartenenza, stima ed autorealizzazione. I bisogni di appartenenza riguardano le relazioni interpersonali, quindi il sentirsi parte di “qualcosa”, sia esso il gruppo familiare o il gruppo di amici, di colleghi. I bisogni di stima sono connessi alla necessità di sentirsi apprezzati dagli altri ed anche da sé stessi. Infine i bisogni di autorealizzazione fanno riferimento al desiderio di manifestare appieno le proprie potenzialità e sfociano nell’accettazione di sé. E’ evidente che i bisogni superiori non siano essenziali quanto i primari e soprattutto che siano più soggetti all’influenza di variabili esterne.

Per questi motivi, secondo Maslow, non è possibile avvertire la necessità di soddisfare un bisogno superiore se prima non sono stati soddisfatti i bisogni primari, in altre parole la soddisfazione dei bisogni segue una rigida gerarchia. Inoltre Maslow sostiene che i bisogni già soddisfatti non sono più attivi, ovvero che una volta soddisfatti i bisogni di ordine gerarchico inferiore gli individui non saranno più motivati dal ricevere lo stesso tipo di ricompensa, ma sentiranno la necessità di soddisfare i bisogni di ordine superiore, quindi ottenere ricompense diverse.

Anche McClelland (1961) classifica i bisogni, distinguendoli in:

- Achievement need: il bisogno di raggiungere obiettivi sempre più sfidanti;
- Power need: il bisogno di veder riconosciuta la propria autorità;
- Affiliation need: il bisogno di instaurare relazioni affettive;

tali bisogni non contribuiscono simultaneamente alla scelta del comportamento da parte dell’individuo, ma solo uno dei tre prevale in un dato momento.

Herzberg (1966) invece, più che concentrarsi sui bisogni, sposta l’attenzione su quei fattori relativi all’organizzazione che inducono atteggiamenti più o meno positivi negli individui, in quanto generano differenti gradi di soddisfazione. Egli distingue tra:

- Fattori igienici: riguardano il contesto lavorativo e la loro mancanza genera insoddisfazione negli individui, se presenti invece non generano motivazione (Es.: supervisione tecnica, retribuzione, ...);
- Fattori motivanti: riguardano il contenuto del lavoro e al contrario dei fattori igienici, se presenti generano motivazione negli individui, invece se assenti non generano insoddisfazione (Es.: grado di responsabilità, crescita professionale, ...).

A queste teorie, fondate su uno studio della motivazione in base ai contenuti, si affiancano quelle di Vroom (1964), Adams (1965) e Porter e Lawler (1968), i quali hanno invece adottato un approccio differente.

Vroom (1964) è il padre della “Teoria delle aspettative” attraverso la quale fornisce uno strumento utile per calcolare l’intensità della motivazione per ogni individuo, affermando implicitamente quanto essa sia soggettiva. Nello specifico, secondo Vroom, l’intensità della motivazione è data dal prodotto tra valenza, aspettative, strumentalità.

Adams (1965) si concentra invece sul concetto di *equità*, riflettendo su quanto sia stretto il legame tra ciò che gli individui percepiscono come equo e la loro motivazione. Egli in particolare, fornisce alcuni strumenti utili a ripristinare l’equità nel caso in cui gli individui percepiscano una situazione come non equa.

Infine Porter e Lawler (1968) hanno elaborato un modello simile alla “Teoria delle aspettative” di Vroom, ma più completo. E’ simile in quanto anche loro definiscono la motivazione come data dal prodotto di diversi fattori (sforzo, prestazione, soddisfazione), tuttavia risulta più completo in quanto include ulteriori elementi volti a spiegare il legame tra la motivazione ad agire e la soddisfazione personale.

In molti casi questi studi presentano dei limiti non trascurabili. Ad esempio il modello di Maslow, pur essendo di fondamentale importanza per i successivi, risulta troppo semplicistico, in quanto ritiene che tutti gli individui abbiano stessi bisogni e che siano immutabili nel tempo ed in parte è vero, ma solo per quanto riguarda i bisogni primari. Anche la “Teoria delle aspettative” di Vroom e le sue varianti successive non sempre hanno trovato riscontro nella realtà. In generale tutti gli studi sulla motivazione, indipendentemente dall’approccio utilizzato (per contenuti o per processi), raramente hanno fornito evidenze empiriche significative (Costa, Gubitta, Pittino, 2014).

2.3 Persone e leadership

Il termine leadership deriva dal verbo inglese *to lead*, che vuol dire guidare, condurre. Si tratta di un tema trasversale a più ambiti di studio, dalla filosofia all’economia, segnale di una vasta produzione di materiale a riguardo, frutto di studi e ricerche da parte di esperti di ogni settore (Rutelli, 2006).

Spesso si pensa alla leadership come ad una qualità innata dell’individuo, espressione dei tratti della sua personalità ed in parte è corretto, ma non sufficiente. Tuttavia prima di approfondire il tema della leadership è utile distinguere i concetti di leadership ed autorità, in quanto non sempre coincidono.

Con autorità si intende <<esercizio legittimo di potere, inteso come la capacità che ha una parte di ottenere un comportamento da un’altra parte, anche in assenza di un suo accordo>>¹³.

¹³ COSTA, GUBITTA, *op.cit.*

Intuitivamente il concetto di autorità sembrerebbe strettamente legato al ruolo formale che l'individuo assume nell'organizzazione, in realtà il ruolo formale è solo una delle diverse fonti del potere. A quest'ultimo infatti, si aggiungono:

- controllo di risorse critiche o apporto di un contributo essenziale all'organizzazione;
- controllo dell'incertezza;
- grado di sostituibilità.

Tutti questi fattori conferiscono naturalmente potere a chi ne beneficia, tuttavia in ambito organizzativo ciò che fa la differenza nell'esercizio del potere va' oltre. Non è detto che chi detiene il potere riesca effettivamente ad esercitarlo in modo efficace e il motivo è da ricercare nelle caratteristiche intrinseche degli individui in questione. Tra le peculiarità che distinguono un individuo dall'altro, quelle maggiormente rilevanti, ai fini dell'esercizio del potere, sono: capacità di influenzare gli altri, motivazioni, carisma, competenze, stile di leadership (Costa, Gubitta, Pittino, 2014).

Queste caratteristiche fanno la differenza quando ci si muove nell'ambito delle relazioni di potere, in quanto il comportamento degli individui e la loro produttività, dipendono anche da come viene percepita l'autorità. Banalmente un imprenditore carismatico, stimato, riesce ad ottenere risultati migliori dai propri dipendenti rispetto ad un imprenditore la cui autorità viene riconosciuta solo in funzione del ruolo formale che riveste. In particolar modo, tra queste caratteristiche, gli stili di leadership assumono notevole importanza. Numerosi studi dimostrano come stili di leadership differenti producano risultati diversi all'interno delle organizzazioni. Tra questi studi si distinguono i contributi di McGregor e Likert.

McGregor (1960) distingue due stili di leadership in base alle teorie seguite dai dirigenti. Allo stile di leadership più rigido corrisponde la "teoria X", invece allo stile di leadership meno duro corrisponde la "teoria Y". Queste teorie sono utilizzate per classificare l'atteggiamento degli individui rispetto al proprio lavoro, di modo che i dirigenti adottino strategie differenti a seconda delle caratteristiche di tale relazione. Individui che considerano il proprio lavoro strumentale alla sopravvivenza, senza alcuna aspirazione alla crescita professionale, preferiscono generalmente ricevere ordini ed eseguire, più che avere autonomia nelle attività. Di conseguenza lo stile di leadership adottato dai dirigenti è di tipo "duro", poiché il loro compito diventa quello di esercitare un costante controllo sui dipendenti, sanzionandoli quando necessario e motivandoli costantemente. Gli individui appena descritti sono quelli cui si riferisce la teoria X. La teoria Y invece, fa riferimento ad individui appassionati al proprio lavoro, che mirano a soddisfare quei bisogni che Maslow classificava come bisogni superiori. In conseguenza a ciò, lo stile di leadership adottato dai dirigenti è definito "morbido", in quanto non è necessario che esercitino un controllo eccessivo sui dipendenti, anzi spesso è proprio

l'opposto, vengono lasciati liberi di esprimere le proprie capacità, cosicché l'unico compito dei dirigenti è quello di creare le condizioni organizzative ottimali affinché ciò avvenga.

Anche Likert (1961) distingueva due diversi stili di leadership, a seconda che il manager fosse orientato al dipendente o alla produzione. Nel primo caso, molto simile allo stile di leadership morbido di McGregor, il manager è poco autoritario e più propenso alla collaborazione e all'autonomia dei dipendenti. Nel secondo caso, simile allo stile di leadership duro di McGregor, il manager è più rigido e autoritario. Evidenze empiriche hanno dimostrato come non sempre il manager orientato alla produzione ottenga maggiori vantaggi, in termini di efficacia del lavoro, rispetto al manager orientato al dipendente, confermando quindi l'importanza della leadership nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

E' importante sottolineare che essere leader non dipende necessariamente dal ruolo formale che si riveste e che è una condizione che dipende dal contesto e dalle situazioni. In altre parole: è sbagliato utilizzare la parola "leader" come un'etichetta permanente in quanto è un ruolo che non può essere definito in maniera astratta ma sempre con riferimento ad un gruppo di collaboratori. In generale però, si può affermare che un leader si distingue da un qualsiasi altro individuo all'interno dell'organizzazione per tre aspetti:

- aspetto relazionale: è colui che intrattiene rapporti con gli stakeholder esterni dell'impresa non in quanto designato a priori, ma poiché possiede le caratteristiche personali adatte per farlo;
- aspetto informativo: ha una rete di conoscenze, sia interne che esterne all'impresa, che lo rende automaticamente indispensabile per far circolare le informazioni da e verso l'organizzazione;
- aspetto decisionale: è colui che partecipa attivamente al processo decisionale, indirizzando verso le scelte più opportune l'organizzazione, poiché possiede le capacità e le caratteristiche adeguate.

In conclusione, autorità e leadership sono temi fondamentali nell'ambito degli studi organizzativi e influenzano drasticamente il rendimento dei dipendenti, quindi i risultati aziendali.

2.4 Work Life Balance

Il termine Work Life Balance e tutto ciò che racchiude, può essere riassunto nella seguente definizione: <<pratiche organizzative volte a consentire una combinazione virtuosa tra i diversi mondi vitali; una combinazione, cioè, in grado di generare, sia dal punto di vista affettivo che

da quello strumentale, una fertilizzazione reciproca tra gli ambiti della vita quotidiana, famiglia e lavoro in prima battuta>>.¹⁴

Il concetto di WLB comincia a farsi spazio nelle pratiche organizzative già a partire dagli anni '80, con una netta tendenza, in Europa, a ergersi come strumento di tutela della donna lavoratrice. Il bisogno di ricorrere ad uno strumento nuovo, quale è appunto il WLB, viene percepito inizialmente negli Stati Uniti, dove si assiste ad una progressiva differenziazione nella composizione della forza lavoro aziendale. Differenziazione connessa sia al genere che all'etnia degli individui, per cui donne e uomini di etnie molto diverse (spesso minoranze etniche) finiscono per condividere spazi di lavoro, obiettivi, strumenti. Intuendo la possibilità di un vantaggio competitivo connesso alla valorizzazione di tale diversità, la questione che si pose fu "come realizzare suddetta valorizzazione". La risposta è da ricercare in pratiche legate alle *pari opportunità* ed al *diversity management*¹⁵ che prepararono la "strada" al WLB come oggi lo conosciamo.

Anche in Europa le teorie sul WLB fanno la loro comparsa nello stesso periodo. Qui è il legislatore comunitario ad occuparsene, svolgendo una funzione di indirizzo attraverso direttive e raccomandazioni, emanate verso la fine degli anni '90. In un primo momento tali direttive e raccomandazioni hanno come oggetto principalmente la tutela della donna nel mercato del lavoro, dimostrandosi quindi improntate su logiche di pari opportunità. Tale impostazione risulta però molto limitante rispetto alle potenzialità dimostrate dalle pratiche di WLB quando applicate a target diversi ed obiettivi diffusi. Nel tempo, in realtà, l'approccio adottato inizialmente ha subito una variazione, seppur solamente teorica, in quanto di fatto si tratta di pratiche sempre molto orientate a tutelare le donne e garantire la parità uomo-donna. Inoltre l'approccio meramente normativo, rischia di scadere in precetti da rispettare e forme di tutela che sminuiscono ciò che di fatto è il WLB, limitandone l'impatto positivo sulle performance aziendali (Ponzellini, Riva, 2014).

Oggi, in Italia, la situazione è ben diversa, in quanto si è realizzato un vero e proprio cambiamento organizzativo che rappresenta quella che è effettivamente la finalità delle pratiche di WLB. Come sostiene Maino (si vedano Ponzellini e Riva 2014) oltre a superare le differenze di genere infatti, le imprese italiane, sono più inclini a sviluppare un radicamento col territorio che è elemento fondamentale per il successivo sviluppo di servizi e agevolazioni progettati ad hoc per i dipendenti delle aziende, che rappresentano essenzialmente il nucleo delle pratiche di

¹⁴ PONZELLINI A.M., RIVA E., *Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del Diversity Management*, in "Sociologia del lavoro" n.134, 2014

¹⁵ Secondo Monaci (2012): << [...] approccio organizzativo di matrice volontaristica, orientato alla creazione di valore mediante l'investimento strategico nelle risorse umane. >> (si vedano Ponzellini e Riva 2014)

WLB. In particolare Maino parla di “sperimentazioni di secondo welfare” in quanto spesso tali servizi e agevolazioni vengono realizzati in partnership con gli enti locali. Tutto ciò, oltre che avere ripercussioni positive sui dipendenti, genera benefici anche per le aziende, influenzando positivamente le loro performance.

Pedrini e Petri (si vedano Ponzellini e Riva 2014) a proposito delle misure tipiche del WLB, parlano di quattro assi su cui è possibile collocarle, distinguendo:

1. organizzazione del lavoro: a cui è riconducibile la possibilità di godere di un orario di lavoro flessibile e di un luogo di lavoro flessibile (part-time, smart working);
2. retribuzione: con riferimento a benefit monetari, indennità ed altri strumenti simili;
3. servizi: tra i tanti quelli che riguardano cura e time saving;
4. cultura: riguardante opportunità di formazione e informazione.

Ovviamente suddetti assi vengono considerati complementari, per cui un’azienda che punti ad un’attuazione proficua delle pratiche di WLB dovrebbe preoccuparsi di riservare la propria attenzione ad ognuno di questi aspetti.

E’ fondamentale considerare che queste pratiche hanno un impatto positivo sulla produttività dei lavoratori e quindi indirettamente su quella dell’azienda, non tanto perché sono frutto dell’applicazione di previsioni normative, ma al contrario perché nascono “dal basso”. Ciò significa che tra i numerosi strumenti e le strategie che comunemente vengono ricondotti al WLB, rientrano anche tutti quelli che riescono a favorire l’incontro tra esigenze del lavoratore ed esigenze dell’impresa, generando quindi vantaggi per entrambi le parti. In relazione al contesto allora, si potranno osservare pratiche diverse di WLB, accomunate dal fine perseguito espresso in apertura << [...] consentire una combinazione virtuosa tra i diversi mondi vitali.>>

2.5 Cosa vuol dire impresa umanistica

L’impresa umanistica rappresenta la concreta realizzazione del capitalismo umanistico. L’accostamento dell’aggettivo “umanistico” al sostantivo “capitalismo”, in un primo momento, potrebbe sembrare paradossale. Si tratta, infatti, di due termini da sempre considerati antitetici:

- Capitalismo: inteso come <<sistema economico e sociale fondato sulla proprietà privata dei mezzi di produzione e sul sistematico investimento di capitali finalizzato al profitto degli imprenditori, che produce la suddivisione del mondo produttivo in classe dei capitalisti e classe dei lavoratori.>>¹⁶

¹⁶ “Capitalismo”, *laRepubblica.it*, Web, 26 gennaio 2018

- Umanistico: <<che riguarda gli studi letterari, e anche quelle discipline che hanno per oggetto la conoscenza dell'uomo, del suo pensiero, della sua attività spirituale e del suo comportamento attraverso i tempi.>>¹⁷

Un approccio umanistico al capitalismo risulta essere quindi rivoluzionario rispetto al classico *scientific management* di Taylor (1911) e suoi derivati. Taylor, nell'elaborare il modello di organizzazione scientifica del lavoro, trascurò l'importanza delle persone all'interno delle organizzazioni, focalizzando l'attenzione sull'enorme potenziale dei macchinari e di principi quali la divisione del lavoro. Non si può nascondere che si trattò di un modello di management che effettivamente si rivelò vincente, sia sul piano della produttività per le aziende che del guadagno per i dipendenti, i quali videro aumentare progressivamente il proprio salario. Tuttavia non si può neanche negare che l'attenzione dedicata ai lavoratori e ai loro bisogni superiori, fosse scarsa (Pagnotta, 2011).

All'opposto invece, il capitalismo umanistico, quindi l'impresa umanistica, pone al centro dell'attenzione l'uomo, senza però perdere di vista la dimensione economica, in quanto bisogna ricordare che la generazione di profitto resta un obiettivo centrale, ma non il *fine* ultimo. Secondo l'ottica umanistica infatti, il profitto, costituisce più un *mezzo* per rafforzare l'azienda e consentire ai dipendenti di vivere con dignità.¹⁸ Porre l'uomo al centro dell'attenzione vuol dire, di fatto, preoccuparsi di come il profitto viene ottenuto e di come viene reinvestito.

Un esempio emblematico e concreto di impresa umanistica, nel nostro Paese, è rappresentato dall'azienda di Brunello Cucinelli. L'imprenditore umbro punta a generare profitto rispettando le regole etiche e senza recare alcun danno alla collettività. In queste sue parole è riassunto il pensiero su cui si fonda il modello di impresa umanistica: <<Non vorrei vivere in un mondo dove ogni cosa si riconduce sterilmente al solo profitto. Il denaro riveste un vero valore solo quando è speso per migliorare l'esistenza e la crescita dell'uomo, ed è questo il mio fine.>>¹⁹. L'azienda di Cucinelli diventa allora, esempio lampante di quanto in realtà l'accostamento dell'aggettivo umanistico al sostantivo capitalismo sia tutt'altro che paradossale, anzi porta alla luce la necessità, in ambito manageriale, di integrare il sapere scientifico\ tecnico con il sapere umanistico. A questo proposito Golinelli afferma che: <<le organizzazioni post-burocratiche, per contro, dipendono fortemente dalle qualità umane dei loro manager, dalle loro qualità in termini di fiducia, di coscienza morale, di capacità di apprendere, di iniziativa, di discernimento nonché di direzione. [...] Per formare manager capaci di venire incontro a queste necessità, non

¹⁷ "Umanistico", *Treccani.it*, Web, 26 gennaio 2018

¹⁸ Tratto da PETRAGLIA V., 2011. Brunello Cucinelli: meglio leggere una poesia che timbrare il cartellino. *Wise society* [online]. Disponibile su <<http://wisesociety.it/incontri/brunello-cucinelli-meglio-leggere-una-poesia-che-timbrare-il-cartellino/>> [data di accesso: 29 gennaio 2018]

¹⁹ *Brunellocucinelli.com*, Web, 27 gennaio 2018

possiamo assolutamente permetterci di trascurare le abbondanti risorse dei saperi umanistici.>>²⁰.

²⁰ GOLINELLI G., *Il management tra ricerca, insegnamento e impresa*, in “Sinergie” n.86, 2011

3. CAPITOLO TERZO – L’IMPRESA UMANISTICA: IL CASO BRUNELLO CUCINELLI

3.1 Introduzione

E’ inevitabile, trattando il tema dell’impresa umanistica, non citare Brunello Cucinelli, imprenditore umbro, definito dalla stampa internazionale il “Re del cachemire” e ancora “Principe di Solomeo”. La particolare attenzione che ha suscitato il Gruppo Cucinelli, sia in Italia che all’estero, ha a che fare con il modello d’impresa adottato, caratterizzato da:²¹

- Crescita sostenibile e profittabilità sana;
- Alta qualità del prodotto, assicurata dalla qualità delle materie prime utilizzate e dall’attento e minuzioso lavoro da parte degli artigiani;
- Posizionamento esclusivo.

Il tutto realizzato nel pieno rispetto del territorio e della sua storia e nel rispetto della dignità dell’uomo, principi inviolabili per il “Re del cachemire”.

I suoi prodotti si collocano nella fascia del *lusso absolute*, proprio in ragione dell’alta qualità delle materie prime utilizzate e della volontà di rispettare la dignità umana tramite retribuzioni eque, fattori che inevitabilmente si riflettono sul prezzo. Il prezzo elevato quindi, trova una valida giustificazione e ciò costituisce un’informazione preziosa per il consumatore contemporaneo, molto più sensibile che in passato a tematiche come l’etica e la sostenibilità ambientale.

Questo e tanti altri elementi, illustrati nel corso del capitolo seguente, costituiscono i motivi del successo dell’impresa di Solomeo.

3.2 Storia dell’azienda

La fondazione dell’azienda risale al 1978, anno in cui Cucinelli si interessa alla produzione di maglieria, grazie a Federica, fidanzata e futura moglie, che allora possedeva un negozio di abbigliamento. L’Umbria, tra l’altro, costituiva e costituisce tuttora, l’area geografica in cui si trovano la maggior parte dei *façonisti*²² specializzati nella produzione di maglieria e abbigliamento.

Questi presupposti, coniugati all’idea innovativa di Cucinelli di utilizzare cachemire colorato, costituiscono il punto di partenza del progetto di un giovane venticinquenne, privo di alcuna

²¹Tratto da: *Investor.brunellocucinelli.com*, Web, 29 gennaio 2018

²² <<Termine utilizzato per indicare chi confeziona capi d’abbigliamento in serie.>>
LaRepubblica.it, Web, 27 gennaio 2018

formazione accademica, ma con in testa idee e progetti chiari. Come spesso ha affermato lo stesso Cucinelli, in numerose interviste, l'idea del cachemire colorato è stata ispirata da ciò che stava facendo in quegli anni Benetton con la lana. Nello specifico, Luciano Benetton, già dagli anni '60, aveva sperimentato la tecnica chiamata “tintura in capo” che consisteva nel creare maglie colorate senza utilizzare filati colorati, ma utilizzando la materia prima grezza, per poi tingere il prodotto finito nei colori richiesti. Il grande vantaggio di tale tecnica consisteva nella facilità e velocità con cui permetteva di adattare la produzione alle richieste del mercato.

Cucinelli prova ad applicare la medesima tecnica al cachemire, materia prima molto pregiata, che fino a quel momento veniva utilizzata in colori neutri o scuri e principalmente per la produzione di capi d'abbigliamento maschili. Quindi l'idea dell'imprenditore umbro costituì una novità sia per il modo in cui intendeva utilizzare il cachemire, sia per il target a cui si rivolgeva, non solo uomini, ma principalmente donne (Minoja, 2015).

Una volta verificata la fattibilità dell'idea, restava da valutarne la reazione del mercato. La scelta iniziale fu quella di testare il prodotto sul mercato tedesco, per una ragione di fondo: l'affidabilità nei pagamenti. Effettivamente si rivelò una strategia vincente e fu proprio grazie al successo riscosso sul mercato tedesco che l'impresa avviata da Cucinelli, diventò pienamente operativa, prima in Italia e in Europa, poi progressivamente in nuovi mercati internazionali.

Quando fu fondata, l'impresa, aveva sede ad Ellera di Corciano, un paese in provincia di Perugia, ma nel giro di pochi anni venne trasferita a Solomeo, attuale sede. Solomeo era il paese in cui era nata la moglie, un piccolo borgo poco distante da Perugia, in cui Cucinelli decide di investire. Nel 1985 acquista il castello trecentesco e lo restaura, facendone la sede della società. Indubbiamente si trattò di una scelta alquanto singolare, prova di quel gusto estetico su cui si fonda la filosofia di Cucinelli in quanto uomo e imprenditore, che nel tempo diventò tratto distintivo della sua impresa. Ciò è testimoniato dal marchio Brunello Cucinelli, rappresentante lo stemma del borgo ed il castello.



Fig.3 Marchio Brunello Cucinelli

Un'importante svolta, nella storia dell'impresa, si verifica verso la metà degli anni '80, quando Cucinelli acquista una partecipazione in Rivamonti, azienda la cui attività produttiva era circoscritta alla produzione di capi in lana, nello specifico maglieria. A seguito dell'operazione finanziaria i prodotti della Rivamonti vennero arricchiti con l'utilizzo di cashemere e seta insieme alla lana, dando vita ad una nuova linea, distinta dall'originaria "Brunello Cucinelli" (Sansone, Tartaglione, Bruni, 2014).

Successivamente, nel 1992, Cucinelli acquista un'ulteriore partecipazione in Gunex, società attraverso la quale arricchisce l'offerta con gonne e pantaloni, sempre per donna. Da qui l'ascesa progressiva che porterà l'azienda, agli inizi del 2000, a definire un'offerta completa, total look, sia per uomo che per donna, con il conseguente raggiungimento di un'identità del brand ben definita e distinguibile (Rinaldi, Testa, 2013).

Parallelamente all'ampliamento dell'offerta, si assiste ad un'evoluzione del sistema di distribuzione che, partendo dal *wholesale*²³ multimarca, giunge ai negozi *monomarca in franchising*²⁴ e successivamente a quelli *a gestione diretta (DOS)*²⁵. Il primo monomarca viene aperto a Portocervo nel 1994, successivamente cominciano a comparire negozi del brand nelle località più esclusive, italiane ed estere.

Uno tra gli eventi più importanti nella storia dell'azienda è indubbiamente il momento della quotazione alla Borsa di Milano, avvenuta nell'aprile 2012, a cui Cucinelli si riferisce descrivendolo come <<[...] un successo indimenticabile ed emozionante.>>²⁶ (Minoja, 2015). Ad oggi, esiste un unico marchio "Brunello Cucinelli", che ha incorporato i marchi Gunex e Rivamonti, pur non variando in alcun modo l'offerta, che rimane completa di tutte le categorie merceologiche precedenti (Rinaldi, Testa, 2013).

3.3 Il territorio nell'ottica Cucinelli

Come precedentemente accennato, la Cucinelli S.p.a. ha sede a Solomeo, borgo medievale circondato dalle colline umbre. Si tratta di una collocazione insolita per un'azienda di questo tipo, distante dai grandi centri finanziari italiani e immersa nel verde di un territorio con una storia e delle tradizioni ben radicate in chi lo abita, anche nello stesso Cucinelli.

²³ Vendita all'ingrosso

²⁴ Punti vendita monomarca la cui gestione è affidata dall'azienda ad un titolare indipendente

²⁵ I *Directly operated stores (DOS)* sono punti vendita monomarca che, a differenza dei monomarca in franchising, sono gestiti direttamente dall'azienda

²⁶ *brunellocucinelli.com*, Web, 28 gennaio 2018



Fig.4 Valle di Solomeo

La volontà di trasferire l'attività produttiva dai capannoni al castello trecentesco, manifesta difatti l'orientamento alla valorizzazione del territorio da parte di Cucinelli, e il gusto per il bello cui fa spesso riferimento nelle interviste rilasciate e che emerge chiaramente da ciò che ha creato nel tempo, a Solomeo, concetto tra l'altro ribadito dalla frase di Dostoevskij <<La bellezza salverà il mondo.>> che accoglie il visitatore del sito Internet.

Il borgo di Solomeo infatti, si presenta in modo molto diverso da quando Cucinelli ha deciso di investirvi. La sua opera di riqualificazione ha inizio nel 1985, con l'acquisto del castello medievale, ma procede incessantemente tutt'oggi.

Nel 2008 è stato inaugurato il Teatro Cucinelli, di fronte al quale si trova l'Anfiteatro, utilizzato per le manifestazioni ed eventi culturali estivi. Questi ultimi sono solo alcuni degli elementi che costituiscono il Foro delle Arti, progettato a partire dal 2001. Il Foro delle Arti nasce dalla volontà di Cucinelli di ricreare quello che nell'antichità era il Foro romano, luogo di incontro e di scambio, il cuore pulsante della città ed effettivamente è quello che il Foro delle Arti rappresenta per Solomeo, definita "cittadella umanistica". Fanno parte del Foro anche L'Accademia neoumanistica e il Giardino dei Filosofi. L'Accademia, inaugurata nel 2010, presenta al suo interno una biblioteca e viene utilizzata principalmente per lo svolgimento di corsi di formazione e riunioni di lavoro, invece il Giardino dei Filosofi è <<dedicato alla riflessione e alla contemplazione della natura.>>²⁷

Infine è stata inclusa nel complesso del Foro delle Arti, la Scuola di Arti e Mestieri, fortemente voluta da Cucinelli che ha fatto della restituzione della dignità al lavoro manuale la sua missione. La Scuola di Arti e Mestieri offre ai giovani la possibilità di apprendere mestieri artigianali (sartoria, arte maglieristica e tessile, colture agrarie e arti murarie), solitamente snobbati in quanto manuali, quindi faticosi e poco prestigiosi. Cucinelli cerca, attraverso la sua azienda e ciò che offre, di ribaltare la considerazione negativa di cui hanno goduto questi

²⁷ *brunellocucinelli.com*, Web, 28 gennaio 2018

mestieri nell'opinione comune e lo fa, appunto, offrendo corsi di formazione di alto livello. L'obiettivo è quello di risvegliare la passione nei giovani verso queste attività, oltre che garantire un ricambio generazionale, necessario peraltro per tutte quelle aziende che offrono prodotti di alta qualità come la Cucinelli S.p.a. (Rinaldi, Testa, 2013). E' per questo motivo che l'imprenditore umbro, coerentemente con la propria concezione di lavoro manuale, ha previsto per operai ed impiegati retribuzioni più elevate rispetto ai concorrenti stabilendo, specialmente per chi lavora in sartoria, uno stipendio più elevato, in relazione alle abilità che tale lavoro richiede.²⁸

Ma gli interventi sul territorio non si limitano alla sola creazione di nuove strutture prima inesistenti, ma sono volti anche al recupero e al restauro del patrimonio artistico\architettonico di Solomeo e zone limitrofe. Il Gruppo Cucinelli, spesso in partnership con istituzioni ed enti pubblici locali, realizza tra le tante opere, anche il restauro di tutta la viabilità del borgo di Corciano. A questi interventi si associano quelli di carattere sociale, come il finanziamento al comune di nascita di Cucinelli, Castel Rigone, per la realizzazione delle tribune dell'impianto sportivo (Rinaldi, Testa, 2013).

E' evidente quindi, l'importanza che rivestono per l'azienda, il territorio e la comunità locale, orientamento che discende dalla filosofia di vita del fondatore dell'impresa. Sul sito dell'azienda si legge: <<[...] Sogno una forma di capitalismo umanistico contemporaneo con forti radici antiche, dove il profitto si consegua senza danno o offesa per alcuno, e parte dello stesso si utilizzi per ogni iniziativa in grado di migliorare concretamente la condizione della vita umana: servizi, scuole, luoghi di culto e recupero dei beni culturali.>>

Per questo motivo l'azienda dell'imprenditore umbro rappresenta un esempio di come sia possibile realizzare un'interazione virtuosa tra impresa e territorio e di quanto ciò sia fondamentale sia per l'azienda che per la comunità. Cucinelli infatti, fin dalle origini del suo progetto, decide di investire sul suo territorio e di coltivare un rapporto di onestà e rispetto con la comunità locale, muovendosi in contro tendenza rispetto ai concorrenti, ma dimostrando di riconoscere l'importanza del *capitale sociale territoriale* nel determinare il successo di un'impresa.

3.4 Le persone nell'ottica Cucinelli

La particolare considerazione che nell'impresa umanistica di Solomeo viene riservata ai dipendenti, ha a che fare con un evento che ha segnato profondamente la vita e il pensiero del suo fondatore.

²⁸ Tratto da: CARMIGNANI I., NUCCI F., 2017. «Giovani, vi insegno come vincere con garbo». *Il Messaggero*, 17 maggio, pag. 41

Cucinelli trascorre la propria giovinezza in campagna, vivendo in modo molto umile, ma potendo godere del necessario a condurre una vita dignitosa. I genitori, contadini, come molte persone in quegli anni, identificavano la città con il maggior benessere, oltre che fonte di ulteriori e migliori possibilità per i figli rispetto a ciò che offriva la campagna. Per questi motivi la famiglia Cucinelli si trasferisce a Perugia, passando dagli spazi ampi della campagna al cemento della città. Qui il padre di Brunello comincia a lavorare come operaio e frequentemente rincasa da lavoro triste ed avvilito, a causa del trattamento misero riservatogli dai propri superiori. In questo periodo, nasceva nel giovane Cucinelli, la consapevolezza che nulla fosse più importante della dignità umana e che il lavoro manuale necessitasse di una rivalutazione da parte dell'opinione comune. In molte occasioni infatti, lo stesso imprenditore, ha ribadito di come la qualità della vita in campagna fosse nettamente superiore rispetto a quella in città, ma poiché i lavori più umili, come lavorare la terra o l'allevamento, venivano considerati poco dignitosi, si preferiva il lavoro nelle fabbriche (Minoja, 2015).

Da questi eventi nasce la forza e la volontà di portare avanti un ideale e concretizzarlo ed è ciò che Cucinelli ha realizzato attraverso la sua impresa.

Il trattamento riservato ai dipendenti dell'azienda è l'emblema del suo pensiero e in molti ne restano sorpresi, al punto che il caso Brunello Cucinelli ha affascinato anche la stampa estera, richiamando a Solomeo numerosi giornalisti ma anche solo semplici curiosi.

In primo luogo, come già accennato, il rispetto della dignità del lavoro è riconosciuto anche attraverso le retribuzioni, più elevate rispetto ai concorrenti. A ciò si aggiungono servizi e strategie volti a rendere l'esperienza lavorativa piacevole e in grado di arricchire i dipendenti.

Nell'azienda di Solomeo non si timbrano cartellini e l'orario di lavoro permette ai dipendenti di dedicare tempo ad altre attività e alla famiglia, trattamento che peraltro si riserva lo stesso Cucinelli, non rimanendo in azienda oltre le 17.30, ad eccezione di periodi più intensi in cui viene richiesto uno sforzo ulteriore anche ai dipendenti. Inoltre non esiste una mensa aziendale, ma un ristorante, con servizio al tavolo, a prezzi agevolati, aperto anche ai turisti. I locali che

ospitano il ristorante sono luminosi ed accoglienti, contribuendo a creare un clima di familiarità e condivisione (Minoja, 2015).



Fig.5 Il ristorante

Per quanto riguarda la struttura organizzativa non si può dire che sia fortemente gerarchizzata, tutt'altro: viene privilegiato il lavoro in team e si tende ad attribuire una responsabilità individuale sui risultati, pur restando fermi “punti fissi” a cui far riferimento per i diversi processi aziendali. All'interno dell'organizzazione rivestono un importante ruolo i vari comitati e consigli, istituiti al fine <<[...] di individuare e declinare le linee guida dell'attività aziendale.>>²⁹, che si riuniscono secondo tempistiche differenti a seconda di ciò di cui si occupano. Tra i tanti il “Comitato Risorse Umane” dedicato esclusivamente alle tematiche relative alle risorse umane e il “Consiglio dei Cinquanta” che si riunisce annualmente e si occupa di portare a conoscenza dell'organizzazione le strategie e gli obiettivi programmati. Anche i dipendenti vengono periodicamente informati riguardo questi ultimi aspetti attraverso apposite riunioni. Questo spirito di coinvolgimento e l'informazione pervasiva, sono fondamentali soprattutto per favorire il pieno inserimento in azienda delle nuove leve, i giovani essenzialmente che, seppur in possesso di titoli di studio e competenze specifiche, continuano comunque la loro formazione all'interno dell'azienda, rendendo possibile così un continuo trasferimento del know-how (Rinaldi, Testa, 2013).

²⁹ RINALDI F.R., TESTA S., *L'impresa moda responsabile*, Egea, Milano, 2013

3.5 Conclusioni

Il caso Brunello Cucinelli rappresenta un esempio virtuoso del modo di fare impresa a livello mondiale e non a caso si tratta di un'azienda italiana.

L'Italia è da sempre, anche nell'immaginario comune, terra di tradizioni, cultura ed arte. I manufatti italiani sono richiesti in tutto il mondo e ben distinguibili dal resto per la cura e la sapienza delle mani che li realizzano. Il merito che va riconosciuto a Brunello Cucinelli è quello di aver operato una scelta consapevole: investire nel Made in Italy. E' indubbiamente più complesso e costoso operare una scelta del genere, testimone di ciò il fenomeno della delocalizzazione che interessa numerose aziende italiane, ma il ritorno in termini di immagine, credibilità, quindi profitti, è inestimabile. In particolare, il profitto conseguito in questo modo, assume una valenza del tutto nuova, diventando mezzo per la realizzazione di opere di valorizzazione del territorio e del patrimonio artistico culturale, oltre che di servizi a beneficio della collettività.

Investire sul Made in Italy si è rivelata una scelta vincente per Cucinelli semplicemente perché non si è limitato a sfruttare la notorietà di cui godeva già il marchio, ma perché si è impegnato affinché la sua impresa, realmente, trasudasse italianità: dallo stile dei prodotti offerti sul mercato, alla progettazione dei punti vendita, ai valori e all'etica su cui si basa il modello manageriale. Basti pensare all'atmosfera di familiarità e condivisione che si impegna a creare nella propria azienda attraverso gli spazi e la struttura organizzativa poco gerarchizzata.

Sull'esempio di Cucinelli sarebbe auspicabile promuovere modelli imprenditoriali nuovi, basati su un'integrazione tra obiettivi di breve periodo, volti a remunerare capitale e lavoro, e obiettivi di lungo periodo, volti invece ad assicurare un rapporto virtuoso con l'ambiente, le istituzioni, la collettività, che assicurano inoltre all'impresa, una legittimazione ad agire (Rinaldi, Testa, 2013).

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Libri e Articoli Scientifici

BACCARANI, Claudio; GOLINELLI, Gaetano M. Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio. *Editoriali*, 2011, 29.84.

BRUGNOLI, Carlo. *Concezione sistemica dell'impresa e scelte aziendali*. Egea, 1996.

CARBONE, Michael, et al. Il sistema di Total Reward: attrarre, trattenere e motivare le risorse umane. 2016.

COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano, 2014

GABASSI, P. Giorgio. *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*. FrancoAngeli, 2007.

GALLINARO, Silvana. Dalla corporate social responsibility alla corporate political accountability. *IMPRESA PROGETTO*, 2012, 2: 1-23.

GOLINELLI, Gaetano M. Il management tra ricerca, insegnamento e impresa. *Sinergie Italian Journal of Management*, 2012, 86: 11-15.

MASINI C., *Lavoro e risparmio. Economia d'azienda*, UTET, Torino, 1978

MINOJA, Mario. *Bene comune e comportamenti responsabili: Storie di imprese e di istituzioni*. EGEA spa, 2015.

MOLTENI, M.; TODISCO, A. Piccole e medie imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione. 2008.

NERI, Claudio. Genius loci: lo spirito di un posto, di un gruppo. *Funzione Gamma Journal*, 2001, 7.

PAGNOTTA, Piero. *Filosofia del management*. Stamen, 2011.

PONZELLINI, Anna M.; RIVA, Egidio. Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del Diversity Management. *Sociologia del lavoro*, 2014.

RINALDI, Francesca Romana; TESTA, Salvo. *L'impresa moda responsabile: integrare etica ed estetica nella filiera*. EGEA spa, 2013.

RUGGIERI, Marco; PINNA, Mariella. Corporate Social Responsibility: an overview. *Economia Aziendale Online*, 2012, 2.4: 355-364.

RULLANI, Enzo. La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione. *Rispoli M.(a cura di), L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management, Il Mulino, Bologna, 1989.*

RULLANI, Enzo. Territori in transizione: nuove reti e nuove identità per le economie e le società locali. *Sinergie Italian Journal of Management*, 2013, 141-163.

SANSONE, Marcello; TARTAGLIONE, Andrea Moretta; BRUNI, Roberto. Co-creazione di valore nelle relazioni impresa-territorio: determinanti innovative ed osservazione di casi. *Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie*, 2014.

SCHILLACI, Carmela Elita; GATTI, Corrado. E pluribus unum: intenzionalità collettiva e governo dei sistemi territoriali. *Sinergie rivista di studi e ricerche*, 2012, 84.

Fonti Giornalistiche e Sitografia

CARMIGNANI I., NUCCI F., 2017. «Giovani, vi insegno come vincere con garbo». *Il Messaggero*, 17 maggio, pag. 41

PETRAGLIA V., 2011. Brunello Cucinelli: meglio leggere una poesia che timbrare il cartellino.

Disponibile su: <http://wisesociety.it/incontri/brunello-cucinelli-meglio-leggere-una-poesia-che-timbrare-il-cartellino/> [Data di accesso: 29 gennaio 2018]

<http://dizionari.repubblica.it/Italiano/C/capitalismo.php>

[Data di accesso: 26 gennaio 2018]

<http://dizionari.repubblica.it/Italiano/F/faconnista.php>

[Data di accesso: 27 gennaio 2018]

<http://www.brunellocucinelli.com/it/>

<http://www.treccani.it/enciclopedia/territorio/>

[Data di accesso: 17 novembre 2017]

<http://www.treccani.it/vocabolario/umanistico/>

[Data di accesso: 26 gennaio 2018]

N° di parole (Riferimenti bibliografici esclusi):