



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

Tra Vantaggio Competitivo e Benessere Sociale:
l'Impresa Responsabile di Brunello Cucinelli
Competitive Advantage and Social Wellbeing:
The Responsible Company of Brunello Cucinelli

Relatore:
Prof.ssa Di Maria Eleonora

Laureanda: Ceccato Perla

Anno Accademico 2015-2016

Indice

Introduzione.....	3
Capitolo 1	5
Differenziazione e sostenibilità	5
1.1 Differenziazione del prodotto.....	5
1.2 Il valore simbolico della marca: immagine e identità d'impresa	7
1.3 Il ruolo della comunicazione: communication mix e comunicazione integrata.....	8
1.4 Sostenibilità d'impresa e strategia aziendale	10
Capitolo 2	15
Sustainable fashion	15
2.1 La CSR nella moda: il nuovo elemento di differenziazione	15
2.2 Coniugare lusso estetico ed etica della sostenibilità: le tre dimensioni della moda responsabile.....	17
2.3 Dieci step per comunicare la responsabilità.....	19
Capitolo 3	23
Brunello Cucinelli: un esempio di responsabilità d'impresa.....	23
3.1 La Storia e l'idea del cachemire	23
3.2 L'impresa umanistica di Solomeo: tra innovazione e tradizione	25
3.3 La comunicazione della filosofia e valori d'impresa.....	26
3.4 Sostenibilità ambientale e sociale.....	29
3.5 Il vantaggio competitivo della sostenibilità d'impresa.....	32
Conclusioni: la nuova opportunità della CSR.....	35
Bibliografia.....	39
Sitografia	41

Introduzione

Questo approfondimento è frutto del mio interesse per il settore artigianale italiano, in cui ho potuto riscontrare le difficoltà che le nostre imprese manifatturiere si trovano a fronteggiare nell'odierno scenario competitivo.

Queste difficoltà impediscono a molte aziende valide di raggiungere posizioni di prestigio e reggere il confronto con i grandi competitors, con particolare riferimento al mercato del lusso. Tali ostacoli sono ciò che prima di tutto una strategia di business tagliata su misura tenta di arginare, o meglio, di superare.

Ho ritenuto dunque opportuno una breve introduzione teorica ai principali modelli formulati in merito alle strategie competitive, in particolar modo alla **differenziazione**, che può permettere di evidenziare quei valori alla base dell'artigianato italiano, fortemente distintivi rispetto ad altri sistemi produttivi, per poi farli valere in secondo luogo come strumento di comunicazione, base su cui creare una forte identità aziendale e del marchio nonché la fiducia dei potenziali stakeholder.

È poi con riferimento particolare a tali valori, quali attributi intangibili del prodotto, che ho voluto sollevare e approfondire il tema della **sostenibilità d'impresa**. Mi sono dunque concentrata sulle attività in cui le aziende tentano di coniugare successo economico imprenditoriale e bene collettivo, attraverso una stretta integrazione col proprio territorio, inteso non solo come ambiente ma anche come società.

Infine ho voluto esporre quella che ritengo possa essere una valida conferma di come tutto ciò sia non solo perseguibile ma determinante per il successo di un'azienda artigianale italiana: **l'impresa umanistica di Brunello Cucinelli** e il suo modello di sostenibilità.

L'imprenditore Cucinelli è stato in grado di far convergere all'interno dell'impresa interessi apparentemente contrastanti, confermando inoltre come la capacità di armonizzare interessi economici, sociali e ambientali possa diventare fonte di vantaggio competitivo¹.

¹ Romana Rinaldi F., Testa S., *L'impresa moda responsabile*, cap. 9.1, Il rapporto tra etica e impresa responsabile, pp. 192.

Capitolo 1

Differenziazione e sostenibilità

Nell'ambito delle strategie di business, miranti al raggiungimento di un solido vantaggio competitivo, la **differenziazione** si distingue per l'orientamento al prodotto e ai suoi attributi qualitativi piuttosto che al prezzo. Tra gli attributi del prodotto un ruolo centrale è assunto dalla **marca**, nella quale l'azienda sintetizza la sua identità. Tale identità aziendale assume poi un ruolo fondamentale in campo comunicativo, in particolare nella **comunicazione integrata**, risultando fondamentale per la costruzione dell'immagine aziendale nella percezione dei pubblici di riferimento.

L'immagine e la filosofia aziendale si stanno oggi basando, nel caso di molte aziende, sulla **sostenibilità dell'attività imprenditoriale** che sta sempre più assumendo un ruolo oltre che socio-ambientale anche strategico per le aziende, creando un ideale ponte tra i due obiettivi: individuale e collettivo.

1.1 Differenziazione del prodotto

La differenziazione, comunemente a confronto con la leadership di costo, viene compresa nell'area delle strategie di business, implementate dalle aziende al fine di raggiungere un solido e duraturo vantaggio competitivo. Parliamo dunque di differenziazione quando tale particolare attività è indirizzata ad erogare un'offerta che venga percepita sul mercato di riferimento come unica e appunto differente da quelle dei relativi concorrenti.

La differenziazione può in tal senso esprimersi sia *esternamente* che *internamente*, nel primo caso già citato descrive il confronto nel mercato tra l'impresa e i relativi concorrenti, nel secondo esprime l'offerta diversificata di un'impresa e indirizzata a vari segmenti del mercato, dunque la differenziazione tra i vari prodotti erogati da una stessa attività produttiva.²

Come l'ambito nel quale viene compresa suggerisce, tale manovra conferisce alle aziende un vantaggio competitivo difensivo nei confronti delle minacce concorrenziali, in modo diverso a seconda degli strumenti di cui lo stratega si avvale. A tal riguardo le fonti che possono coadiuvare l'azienda nel raggiungimento di tali obiettivi sono:

² Grandinetti R., *Marketing: mercati, prodotti e relazioni*, cap. 5.2, La differenziazione del prodotto: condizione del mercato e strategia dell'impresa, pp. 124.

- le competenze e il *know how* nei processi innovativi della tecnologia produttiva;
- le campagne comunicative indirizzate alla promozione del prodotto,
- lo sviluppo e l'impegno costante nelle attività di ricerca e sviluppo per l'ideazione e produzione di nuove e diverse offerte,
- la creazione di un marchio riconosciuto dal target di riferimento e la creazione del suo valore sia simbolico che materiale, accolto sia dal mercato finanziario che commerciale.³

Nell'odierno sistema economico produttivo, sempre più aggiornato, è chiaro come l'accesso a tecnologie produttive simili renda particolarmente arduo raggiungere e sostenere un vantaggio competitivo partendo da una strategia di differenziazione, motivo per cui si parla di ***differenziazione tangibile*** alla quale deve necessariamente essere affiancata una ***differenziazione intangibile***, al fine di proteggere il vantaggio raggiunto dai processi imitativi dei concorrenti.⁴

Il vantaggio della differenziazione dev'essere dunque difendibile, ovvero l'unicità dell'offerta deve continuare ad essere percepita come tale dai consumatori, ciò è attuabile solo tramite solide e ragionate ***barriere all'imitazione***: il prodotto deve distinguersi per qualcosa di difficilmente imitabile, come ad esempio i valori d'impresa e la filosofia che guida il suo intero operato, i quali devono essere adeguatamente trasmessi al cliente tramite un'efficace attività comunicativa.

Gli effetti positivi che in tal caso è possibile raggiungere sono infatti in primis la riduzione della sostituibilità del prodotto, la costruzione e il mantenimento di solide relazioni di fiducia col cliente, oltre che alla riduzione della sensibilità della domanda al prezzo allorché, come suggerisce la definizione classica di Chamberlain (1965), l'offerta abbia un significato di particolare importanza per il consumatore, sia essa materiale o immateriale, determinando una ***preferenza*** per un prodotto rispetto a quello concorrente.⁵

Tuttavia tali effetti positivi sono ostacolati dalla condizione di ***incertezza*** in cui verte il consumatore, che causa spesso un netto divario tra il valore reale dell'offerta e quello percepito. Ciò rende necessari quelli che vengono denominati ***segnali di valore***, di cui l'impresa deve

³ Ferrucci L., Pencarelli T., Tunisini A., *Economia e management delle imprese*, cap. 9.2, La differenziazione, pp. 256-257.

⁴ Ferrucci L., Pencarelli T., Tunisini A., *Economia e management delle imprese*, cap. 9.2, La differenziazione, pp. 257.

⁵ Grandinetti R., *Marketing: mercati, prodotti e relazioni*, cap. 5.2, La differenziazione del prodotto: condizione del mercato e strategia dell'impresa, pp. 125.

necessariamente servirsi per influire sulle decisioni del consumatore e dunque sul valore che lo stesso attribuisce all'offerta che si intende differenziare.⁶

Nell'ambito dei segnali di valore risulta fondamentale il ruolo della **marca**, la costruzione della sua posizione nel mercato nonché dei valori che rappresenta; l'obiettivo diviene dunque non solo un riconoscimento meramente qualitativo del prodotto da parte del consumatore ma anche "valoriale rappresentativo".

1.2 Il valore simbolico della marca: immagine e identità d'impresa

Nel precedente paragrafo è stato delineato il vantaggio competitivo che l'impresa deriva dalla differenziazione del prodotto, a tal riguardo è emerso inoltre come questo vantaggio sia strettamente connesso al riconoscimento, da parte del cliente, di un determinato valore del prodotto che lo rende preferibile ad altri. Tale valore è dato da due componenti: il valore d'uso e il valore simbolico, trasmesso tramite i già citati segnali di valore.

È con riferimento a quest'ultima componente simbolica che emerge il ruolo fondamentale della **marca**.

La marca, e qui emerge la sua funzione all'interno dell'ambito strategico d'impresa, risulta strettamente legata al significato del prodotto nella percezione del cliente. Essa diviene fondamentale per comunicare al target il **valore del prodotto**; poiché le persone vogliono sempre sapere cosa vi è dietro un *brand* o un'impresa e quale beneficio ciò apporterà alla loro vita.⁷ Grazie alla marca il prodotto può esercitare in maniera più o meno forte sul consumatore il suo potere evocativo e la sua funzione di strumento di comunicazione e di relazione sociale, due aspetti connessi alla sfera intangibile degli attributi del prodotto.

Il contributo apportato dalla marca alle strategie d'impresa è dunque quello di generare l'immagine del prodotto nella mente del consumatore nonché ciò che quello stesso prodotto deve rappresentare, secondo l'intento dell'impresa. Ciò in virtù delle associazioni che essa riesce a creare e a trasmettere ai consumatori, quali emozioni, sogni e immagini che costituiscono il cosiddetto **territorio della marca**. Questo, dunque, non viene più inteso in senso meramente fisico come gli spazi geografici o di mercato che essa può essersi conquistata nel tempo ma comprende qualsiasi riferimento esterno, anche immaginario e ideale, che essa

⁶ Ferrucci L., Pencarelli T., Tunisini A., *Economia e management delle imprese*, cap. 9.2, La differenziazione, pp. 257.

⁷ Romana Rinaldi F., Testa S., *L'impresa moda responsabile*, cap. 5.5, Il decalogo per comunicare la responsabilità, pp. 116.

riesce ad evocare. Oliver Bomsel affermò:” la marca è sempre più il nome proprio dell’insieme di rappresentazioni associate dai consumatori ai prodotti che lo portano”.⁸

Le associazioni della marca sono viste come uno dei fattori determinanti del successo di alcuni beni, in particolare quelli di lusso.⁹

Grazie al suo forte valore segnaletico la marca diviene in tal senso un fondamentale riferimento per le politiche di prodotto e la conquista di un’immagine valida dell’offerta.¹⁰

Infatti, con particolare riguardo al vantaggio di differenziazione, esso non sussisterebbe senza la solida base costituita dalla marca, la quale in quest’ottica diviene attributo semantico del prodotto che sostiene e fornisce un valido feedback al produttore nella riuscita della strategia di differenziazione.

Disporre di un prodotto-marca affermato e riconosciuto sul mercato sia dai clienti che dai concorrenti risulta dunque la forma più solida di differenziazione e quindi di vantaggio competitivo. Tutto ciò se ci si avvale del supporto di un efficace piano di comunicazione.

Diventa così fondamentale lo **strumento comunicativo**, per la creazione del network tra azienda e i vari contesti esterni e, in secondo luogo, per la trasmissione e la costante condivisione di quel valore aggiunto rappresentato dalla marca che ne consenta il mantenimento nel lungo periodo.

1.3 Il ruolo della comunicazione: communication mix e comunicazione integrata

Per **comunicazione di marketing** indichiamo l’insieme di tutti quegli strumenti che risultano idonei a fornire un valido supporto all’impresa nello stimolare la vendita dei propri prodotti, garantendo inoltre una buona profittabilità; in loro assenza qualsiasi strategia d’impresa non sarebbe realizzabile.

In generale l’obiettivo centrale della comunicazione è quello di creare **l’identità e l’immagine del marchio** che rappresenta l’azienda e dunque il suo valore nella percezione del cliente. Nell’ambito del relationship marketing svolge poi una funzione interattiva contribuendo allo sviluppo e al mantenimento di solide relazioni con i clienti.¹¹

L’insieme dei vari strumenti comunicativi vengono compresi nel cosiddetto **communication mix** che comprende le diverse manovre del progetto comunicativo dell’impresa.

⁸ Bomsel O., 1995, *L’industrie du luxe ou comment associer objets et représentations*, Cerna, Paris.

⁹ A. Tartaglia, G. Marinozzi, *Il lusso...magia e marketing*, cap. 6.2, L’estensione del territorio della marca, pp.117-118.

¹⁰ Grandinetti R., *Marketing: mercati, prodotti e relazioni*, cap. 5.3, Il valore simbolico dei prodotti e il ruolo della marca, Marca differenziazione e qualità, pp. 126-129.

¹¹ Grandinetti R., *Marketing: mercati, prodotti e relazioni*, cap. 10, La comunicazione di marketing, pp. 287.

Tra quelle tradizionali possiamo distinguere:

- la promozione delle vendite;
- le relazioni pubbliche;
- le sponsorizzazioni;
- la vendita personale.

A questi, in una visione più ampia, possiamo inoltre sommare il prodotto stesso, le pubblicazioni aziendali e, ad un livello di complessità superiore quelli che vengono chiamati *strumenti-contesto*.

- i punti vendita;
- il sito internet;
- lo stand;
- altri contesti, stabili o temporanei, progettati e gestiti dall'impresa.

Ciascuno di tali contesti, se creato dall'impresa sulla base della propria *mission* e filosofia aziendale, può fornire un contributo fondamentale alle politiche di differenziazione e di immagine di cui si è precedentemente parlato.¹²

Con particolare riferimento alla creazione dell'immagine dell'impresa, il communication mix assume un ruolo decisivo nell'approccio integrato degli strumenti comunicativi, nel qual caso si usa parlare anche di **comunicazione integrata d'impresa** la quale utilizza una varietà di leve e strumenti comunicativi ampliando l'attività ai suoi pubblici esterni o interni.

Quest'approccio infatti risulta strettamente legato alla trasmissione dell'identità aziendale o *corporate identity*, costruita tramite il processo comunicativo e rafforzata costantemente dall'immagine che ne deriva all'esterno.

La comunicazione integrata d'impresa somma al ruolo puramente commerciale del communication mix una logica della comunicazione complessiva a livello corporate; si passa quindi da una cultura della comunicazione come incentivo all'attività commerciale ad una visione della stessa come ponte di mediazione nel processo interattivo con l'ambiente esterno: il territorio e la società in cui l'impresa si inserisce e dunque i pubblici di riferimento quali clienti, fornitori, istituzioni pubbliche, comunità locali dipendenti, azionisti ed altri stakeholder. La definizione della *mission* e dunque dell'identità aziendale, nonché la pianificazione strategica divengono il nucleo centrale di tale processo interattivo nel quale il contributo della comunicazione diviene determinante.

¹² Grandinetti R., *Marketing: mercati, prodotti e relazioni*, cap. 10.4, Il communication mix, pp. 309-315.

L'importanza della comunicazione integrata discende dalla sua funzione di comporre in una logica armonica e unitaria la varietà di leve che compongono il communication mix (Duncan, Moriarty, 1998) e di sfruttare quelle che presentano potenzialità interattive, centrali nella creazione e mantenimento di un fruttuoso network di relazioni.¹³

Tale approccio permette inoltre di evidenziare il ruolo chiave della la marca e dell'identità aziendale negli obiettivi del processo comunicativo.

Con riferimento alla creazione dell'identità e dell'immagine aziendale si può vedere come il ruolo della marca sia quello di comunicare al consumatore gli attributi tangibili e intangibili dell'offerta di un'impresa, ma anche i principi che guidano e ispirano il suo intero operato. Si tratta della cosiddetta **filosofia d'impresa**, portatrice di quel valore condiviso che può contribuire allo sviluppo di un network di fiducia con tutti gli stakeholder.

In molte aziende tale valore è stato ricollegato al tema della **sostenibilità d'impresa**, intesa come sostenibilità dei processi produttivi e dell'attività aziendale nelle sue molteplici ramificazioni.

I casi di importanti imprese nel settore moda, tra cui Gucci e la **Cucinelli S.p.A** (ma anche in altri settori se si pensa all'enorme successo Ferrero), dimostrano come tale aspetto possa effettivamente divenire quel valore aggiunto e simbolico del prodotto, rappresentato dalla marca e raccontato tramite la comunicazione, da far valere come strumento strategico nell'attuale contesto competitivo.

1.4 Sostenibilità d'impresa e strategia aziendale

Il termine *corporate sustainability* o **sostenibilità d'impresa** (van Marrewijk, 2003; Dyllick e Hockerts, 2002)¹⁴ si riferisce in primo luogo alla filosofia che guida l'operato di un'azienda quando, nel raggiungimento dei suoi obiettivi, essa tiene costantemente conto dell'impatto della sua attività sul contesto esterno, sia ambientale che sociale, tentando di arginarne gli effetti negativi o eliminarli e, al contempo, continuando a soddisfare le aspettative dei potenziali stakeholder mantenendo la fiducia di quelli attuali.

Si può parlare di sostenibilità considerando le sue tre componenti:

- sociale;
- ambientale;
- economica.

¹³ Grandinetti R., *Marketing: mercati, prodotti e relazioni*, cap.10, La comunicazione integrata d'impresa, pp.318-319.

¹⁴ Ferrucci L., Pencarelli T., Tunisini A., *Economia e management delle imprese*, cap. 15.1, Essere sostenibili: imperativo strategico per le imprese, pp. 413-414.

In ognuno di questi contesti, seguire una linea di sostenibilità implica per le imprese la costante considerazione di tre divari fondamentali che caratterizzano il mondo contemporaneo:

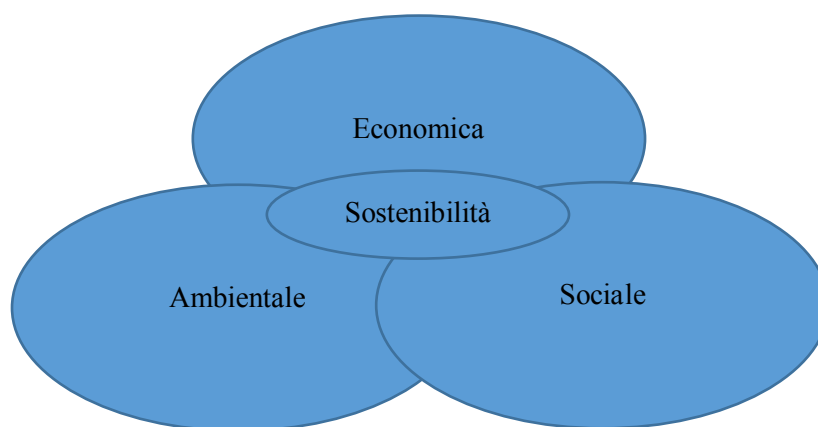
-il divario ecologico: fra il grado di sfruttamento delle risorse fisiche e naturali della terra e la disponibilità delle stesse.

-il divario di qualità della vita: fra il grado di soddisfacimento dei bisogni individuali e quello dei bisogni collettivi.

-il divario sociale, politico e strategico: la distanza fra “ricchi” e “poveri”.

L’impresa che, nello svolgimento del suo operato, tiene conto di tali aspetti si distingue quindi per la focalizzazione sul perseguimento di tre obiettivi quali **integrità ambientale, equità sociale e prosperità economica**. Tali sono i tre pilastri di quella che si connota come **sostenibilità d’impresa**¹⁵, la quale deve inoltre tener conto della stretta integrazione fra gli stessi e quindi operare in una prospettiva di lungo termine, considerando congiuntamente l’impatto economico, sociale e ambientale della sua performance.

Figura 1: I tre pilastri della sostenibilità



Fonte: Fiocca e Sebastiani, 2010, Sintesi

L’interdipendenza tra gli effetti e gli andamenti dei diversi contesti considerati implicano inoltre la stretta interdipendenza fra gli attori che vi appartengono, ciò rende necessario un modello gestionale non solo orientato al lungo periodo ma anche alla costruzione di un network di relazioni stabili con i portatori d’interesse di riferimento, basato sul dialogo e la fiducia reciproca.

¹⁵ Ferrucci L., Pencarelli T., Tunisini A., *Economia e management delle imprese*, cap. 15.1, Essere sostenibili: imperativo strategico per le imprese, pp. 414.

I tre assi della sostenibilità devono quindi coesistere nell'attività dell'impresa la cui sfida diviene così, non solo quella di armonizzare gli obiettivi della propria attività produttiva con quelli di benessere ambientale e sociale, ma anche di considerare l'impatto di tali manovre sul profitto e il valore offerto sul mercato di riferimento.

L'obiettivo dell'impresa responsabile dev'essere quello di circoscrivere ambiti di azione in cui benefici economici, sociali ed ambientali possano logicamente coesistere (Porter, 2006 Kramer, 2011), motivo per cui si ritiene che debbano esistere **aree di sovrapposizione** piuttosto che di contrapposizione tra i tre tipi di esigenze e che tali aree possano trasformarsi in fonte di vantaggio competitivo.

Orsato (2006) propose una classificazione di strategie di sostenibilità basate sul vantaggio competitivo sotteso (costi o differenziazione) e quindi sul focus competitivo adottato.¹⁶ Tale classificazione diviene importante a fini dell'analisi qui proposta poiché permette di calcolare non solo il potenziale beneficio di tali strategie in termini socio ambientali, ma anche in che misura possano tradursi in un vantaggio competitivo per le imprese. Con particolare riguardo al vantaggio di differenziazione Orsato parla di due alternative:

1. La **leadership oltre l'obbligatorietà**: strategia che prevede la focalizzazione sui processi invece che sui prodotti o servizi ma perseguendo un vantaggio di differenziazione.
2. L' **eco-branding**: in tal caso l'impresa punta a differenziare l'offerta realizzando prodotti compatibili con l'ambiente e la società.

Tale visione dello sviluppo sostenibile che pone le imprese e il loro rapporto con i relativi stakeholder al centro di tale prospettiva implica un altro concetto fondamentale: la **responsabilità sociale d'impresa o CSR (Corporate Social Responsibility)**. Tale interpretazione del concetto di sostenibilità richiama alla responsabilità dell'impresa la quale deve fornire garanzie di sviluppo sostenibili non solo del proprio apparato produttivo ma anche del sistema ambientale e sociale in cui si inserisce.¹⁷

Tale visione viene solitamente sintetizzata dal modello delle 3P il quale comprende le tre sfere economica, sociale e ambientale della responsabilità d'impresa:

- *Profit*
- *People*
- *Planet*

¹⁶ Ferrucci L., Pencarelli T., Tunisini A., *Economia e management delle imprese*, cap. 15.3, Le principali decisioni di sostenibilità e responsabilità d'impresa, pp. 418-420.

¹⁷ Ferrucci L., Pencarelli T., Tunisini A., *Economia e management delle imprese*, cap. 15.1, Essere sostenibili: imperativo strategico per le imprese, pp. 415.

La responsabilità così intesa non comprende dunque solo in un rapporto di tipo utilitaristico con i portatori d'interesse, bensì un comportamento proattivo nel tener conto dell'influenza dell'attività su diversi attori. Quest'ultimi non si riducono solo a quelli che Clarkson definisce *stakeholder primari*, essenziali per la sopravvivenza delle aziende, come fornitori, consumatori, investitori, lavoratori, istituzioni finanziarie (Clarkson, 1995) ma includono anche quelli *secondari* (competitor, media, l'opinione e le istituzioni pubbliche e politiche) che potrebbero apparire meno critici in quanto non direttamente coinvolti in essa.¹⁸

Lo scopo, nonché condizione necessaria di tale impostazione, diviene la creazione di un *valore condiviso* che assicura uno stretto contatto con gli attori esterni all'impresa.

In tal senso la sostenibilità può allora divenire una reale opportunità e fonte strategica di successo imprenditoriale, in armonia con il contesto esterno.

Si tratta dell'interpretazione più innovativa del concetto: una linea guida per le imprese che ambiscono al progresso e all'innovazione e al contempo un'opportunità che consenta lo sviluppo di nuove strategie, volte a creare maggior valore per l'impresa ma anche per la società nel suo complesso.

Risulta chiaro come tale impostazione possa influenzare positivamente le politiche d'immagine delle imprese, ciò sempre se adeguatamente trasmesse e condivise col supporto di validi strumenti di comunicazione.

¹⁸ Romana Rinaldi F., Testa S., *L'impresa moda responsabile*, cap. 2.1, Il modello relazionale delle 3P, pp. 20.

Capitolo 2

Sustainable fashion

La diffusione del tema sulla sostenibilità è stata molto ardua e poco è stato il lavoro svolto a tale scopo, motivo per cui la cerchia dei sostenitori è rimasta ristretta faticando a raggiungere il consumatore finale o l'opinione pubblica.

Alcuni autori hanno rilevato fondamentale, per l'affermarsi dell'etica e della sostenibilità d'impresa, riuscire a far sì che la responsabilità emozioni e coinvolga il neo-consumatore, il quale, afferma K. Roberts, è sempre più alla ricerca di stimoli profondi quali *sight, sound e motion* (Roberts K., 2005).

Da sempre la moda esercita un potere di enorme rilevanza sociale, sebbene non sempre esercitato positivamente: essa influenza e ispira i comportamenti di milioni di persone. Tale potenziale dà al settore del *fashion* la responsabilità di poter creare veri e propri movimenti, ispirati da principi etici di collaborazione verso un *lifestyle* sostenibile.¹⁹ La moda può quindi essere il settore chiave per creare tale aspirazione e costruire una nuova storia d'impresa che coinvolga e crei consenso, guidando le masse verso una condotta responsabile nei confronti dell'ambiente e di tutti quegli ambiti nei quali la moda esercita la sua influenza.

Il potenziale del *fashion business* in tal senso deriva dal potere del bello così come viene inteso e percepito dal consumatore, la responsabilità verrà quindi abbracciata da tutti solo se coinciderà con l'estetica, può essere dunque compito della moda restituire un'estetica alla sostenibilità costruendone una più ampia condivisione.

Tutto ciò sarà possibile infine se le aziende sapranno sfruttare efficacemente lo strumento comunicativo, ergendosi portatrici di un "bello buono e sostenibile".

2.1 La CSR nella moda: il nuovo elemento di differenziazione

Gli elementi di differenziazione (POD, point of difference), come visto in precedenza, sono caratteristiche o vantaggi che i consumatori associano con sicurezza e unicamente ad un determinato marchio piuttosto che a uno concorrente. Qualsiasi vantaggio attribuito dal consumatore può creare **associazioni** che costituiscono elementi di differenziazione, la forza di

¹⁹ Romana Rinaldi F., Testa S., *L'Impresa moda responsabile*, cap.5, La moda: parte del problema o della soluzione?, pp. 106-107.

tali associazioni risulta la condizione essenziale al posizionamento competitivo della marca ed è calcolabile tramite tre criteri:

1. *Desiderabilità per il consumatore*: quest'aspetto rende necessari due elementi che ne definiscono il grado, "rilevanza" e "reason to believe". Ciò significa che è indispensabile coinvolgere e contemporaneamente fornire motivi razionali e logicamente comprensibili al consumatore, affinché ritenga che la marca possa effettivamente portare il vantaggio desiderato.
2. *Possibilità di offrire concretamente ciò che viene proposto*: le imprese devono possedere risorse materiali e immateriali per raggiungere e sostenere nel tempo e con profitto l'associazione di marca, nella percezione del target di riferimento.
3. *Differenziazione rispetto ai concorrenti*: l'obiettivo principale è che l'associazione di marca venga considerata dal consumatore unica e superiore ai principali concorrenti.

In una visione strategica un qualsiasi attributo, tangibile o intangibile, del prodotto può permettere il raggiungimento di un vantaggio competitivo di differenziazione finché produce desiderabilità, è realizzabile e differenziante nel tempo.

Recentemente la **responsabilità d'impresa**, nelle sue tre espressioni economica, sociale e ambientale, sta divenendo per molte imprese un *driver* di differenziazione. Un caso emblematico è quello di Gucci che ha sempre dimostrato una particolare attenzione alle tematiche sociali, divenute il centro di quelli che sono i valori aziendali.²⁰

L'importanza della CSR è venuta gradualmente crescendo negli ultimi anni per alcuni motivi tra cui:

- la presa di coscienza della scarsità delle risorse del pianeta in cui viviamo;
- il mutamento di comportamento del consumatore;
- la produzione delocalizzata e la *supply chain globalization*;
- i sempre più diffusi scandali legati allo sfruttamento minorile nel lavoro;
- la crescente velocità e il minor costo dell'informazione dopo l'arrivo di Internet e successivamente dei social network;

L'insieme di tali fattori ha contribuito al crescente bisogno di **trasparenza e tracciabilità** da parte del consumatore ma anche dei mercati finanziari; molte aziende quotate in borsa hanno infatti iniziato a promuovere pratiche ecologiche e sociali nell'intento di rientrare in quelli che

²⁰ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, cap. 10, Elementi di differenziazione, pp.423-424.

vengono chiamati Indici di Borsa, comprendenti solo imprese che dimostrano la soddisfazione di determinati requisiti socio ambientali.²¹

Nel 1997 uno dei maggiori esponenti del tema, John Elkington, sintetizza l'approccio del modello relazionale delle 3P nell'espressione *triple botton line* che include nella gestione della crescita di lungo periodo delle aziende obiettivi non solo economici, quali il risultato netto d'esercizio, ma anche di natura ecologica e sociale (J. Elkington, 1997)

Tale visione, come visto nel caso di Gucci, sta divenendo sempre più validato all'interno del settore della moda, dove alcuni specifici aspetti rendono il tema del legame col territorio e i suoi attori particolarmente rivelante e, in molti casi, all'origine del successo di molte imprese.²²

2.2 Coniugare lusso estetico ed etica della sostenibilità: le tre dimensioni della moda responsabile

Un modello innovativo di management per l'impresa moda responsabile considera l'interazione di tre variabili che le aziende moda, al fine di essere sostenibili, dovranno saper gestire al meglio:

1. etica
2. estetica
3. economicità

Tali variabili costituiscono legami tra il *fashion business* e contesti comuni ad altri settori quali la sfera ambientale, sociale ed economica a cui si aggiungono contesti specifici dell'ambito moda come quello "mediatico", "artistico, culturale" ed "etico, valoriale".

In ognuno di questi ambiti l'impresa moda responsabile si troverà a dover costantemente coniugare **lusso estetico, profitto ed etica della sostenibilità**.

La dimensione **etico-valoriale**, rispetto alle altre sfere d'influenza, verte su un piano sovraordinato divenendo linea guida in ognuno dei contesti con cui l'impresa moda si trova in contatto, risulta dunque trasversale a ogni punto di collegamento tra l'impresa moda e tutti i relativi stakeholder:

- Stakeholder "ambiente";
- Stakeholder "comunità sociale, consumatori e lavoratori";

²¹ Romana Rinaldi F., Testa S., *L'impresa moda responsabile*, cap. 2.3, I motivi della crescente attenzione alla CSR, pp. 25.

²² Romana Rinaldi F., Testa S., *L'impresa moda responsabile*, cap. 2.1, Il modello relazionale delle 3P, tutto parte da qui, pp. 21.

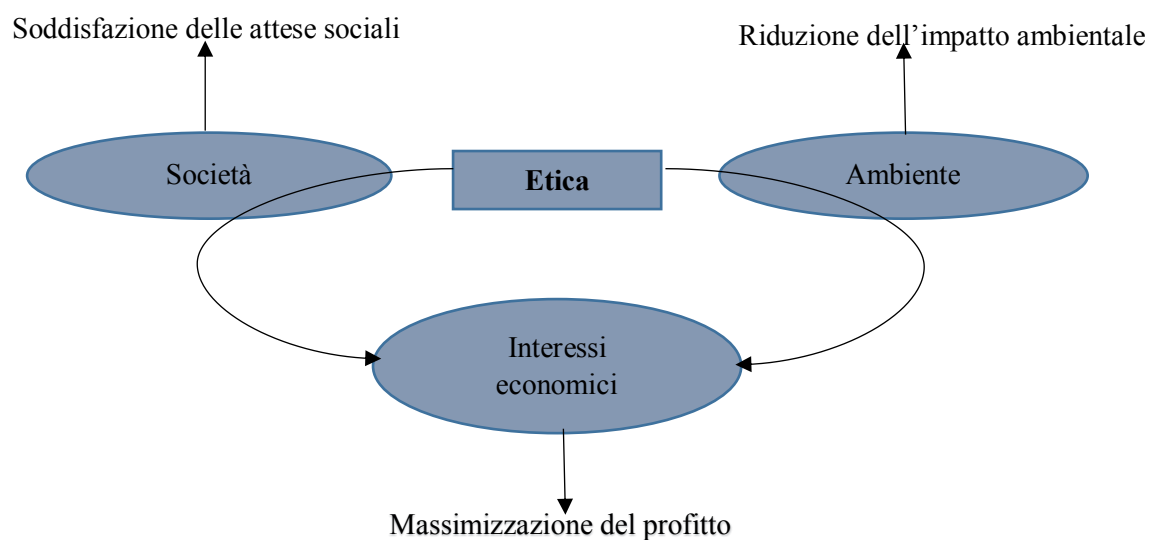
- Stakeholder “media”;
- Stakeholder “arte, cultura e territorio”;
- Stakeholder “normative e istituzioni”.

L’aspetto etico-valoriale riguarda l’insieme di tutte quelle manovre che l’azienda può pianificare e attuare per garantire un giusto compenso ad ogni stakeholder, stabilire norme di comportamento relativamente al rispetto dei diritti individuali e collettivi, in particolare la dignità umana del consumatore e del lavoratore, per la custodia delle risorse del pianeta, per l’instaurazione e il mantenimento del network di fiducia e collaborazione con gli attori delle società con le quali si interfacciano. Tutto ciò allo scopo di contribuire al costante progresso sociale e civile sia a livello locale che globale.

Il ruolo dell’**etica** risulta fondamentale ed essa diviene una precondizione necessaria per il raggiungimento di tutti gli obiettivi di sostenibilità, logicamente sintetizzabili nella conquista di un equilibrio stabile e duraturo tra l’impresa e il suo contesto socio-ambientale.²³

In tale ottica i principi etici e morali divengono il collante che può condurre a un effettivo bilanciamento dei diversi interessi, quelli economici dell’impresa moda e quelli dei vari stakeholder sovra elencati.

Figura 2: Contemperamento degli interessi nel comportamento dell’impresa moda responsabile



Fonte: Romana Rinaldi F., Testa S., *L’Impresa moda responsabile*

²³ Romana Rinaldi F., Testa S., *L’impresa moda responsabile*, cap. 2.7, Un nuovo modello per la responsabilità nella moda, pp. 37-38.

Il richiamo a tali principi contribuisce infatti all'abbandono, da parte di tali soggetti, di una concezione dell'uomo, come ego mirante al massimo benessere individuale e di una prospettiva *win-lose* che comporta la soddisfazione dei propri bisogni a spese di altri; raggiungendo così a una prospettiva *win-win*, in cui i vari interessi anziché contrapporsi si fondono in un interesse comune: la massimizzazione del benessere di tutti.

L'uomo imprenditore e manager aziendale di oggi è responsabile, in prima persona, dell'impegno aziendale a compiere tutte quelle azioni finalizzate a tale scopo collettivo, e a compiere decisioni ispirate a tale etica comune.

Estetica ed etica sono dunque coniugate dall'impresa moda in questa serie di azioni che, ai fini di differenziazione, divengono caratteri distintivi dell'impresa stessa:

- L'utilizzo di materie prime a ridotto impatto ambientale e compatibili con la salute dei lavoratori, nonché l'ottimizzazione e quindi la riduzione al minimo degli sprechi di risorse produttive e distributive;
- Il rispetto dei principi sanciti dall'ILO, garantendo dunque una tutela dell'ambiente sociale, dei consumatori e dei lavoratori e l'erogazione di un'offerta di buona qualità;
- Il coinvolgimento del consumatore e l'influenza su di esso, attraverso una comunicazione autentica e trasparente di un messaggio positivo che inviti a far propri principi etici, come la cura del prodotto e del proprio comportamento;
- La promozione effettiva e duratura di iniziative volte alla salvaguardia dell'ambiente, delle tradizioni e della cultura e del territorio in cui opera l'impresa;
- L'adozione di un comportamento proattivo; non limitandosi al mero rispetto delle normative in merito alla tutela socio ambientale ma incentivando il rispetto volontario di standard più avanzati, come le certificazioni a garanzia dei consumatori
- L'adesione a principi etici: la garanzia del giusto compenso a ogni lavoratore, il rispetto della dignità umana, l'adesione ai codici di comportamento, la collaborazione al progresso delle comunità sociali e civili. In generale si tratta di operare in modo che l'estetica del proprio prodotto sia rappresentativa di valori etici positivi, tra cui la responsabilità dell'intera catena del valore.

2.3 Dieci step per comunicare la responsabilità

Affinché un piano di comunicazione sia efficace dev'essere condiviso dall'intera azienda e dai collaboratori che seguono la campagna promozionale, quando l'obbiettivo è comunicare la propria responsabilità tale messaggio valoriale dev'essere innanzitutto condiviso, solo così è possibile raccontare la storia di un futuro positivo per tutti.

La comunicazione della CRS risulta necessaria all'impresa responsabile poiché è in grado di creare valore per l'intera attività portando ad una crescita della domanda, ad una riduzione dei rischi d'impresa e ad una reputazione e un'immagine positiva per il target, gli investitori e tutti i restanti stakeholder.

La moda si è rivelata finora restia nel divenire portavoce di tali valori, probabilmente per paura di esporsi a critiche da parte dei gruppi d'interesse. Tuttavia oggi, grazie all'attenzione mediatica di cui gode, può essere su tale aspetto il principale *influencer* sociale, in grado di coniugare l'influenza positiva sul consumatore, invitandolo a comportamenti più responsabili, con la creazione di valore per l'impresa e il brand.²⁴ Inoltre comunicare ciò che viene fatto in merito alla CSR può portare ad enormi vantaggi per le aziende e attirare nuovi sostenitori (Commissione Europea, Direzione Generale Imprese)

A tal fine, la comunicazione della CRS deve avvalersi di alcuni elementi fondamentali che concorrono alla realizzazione dei suoi caratteristici obiettivi:

1. La trasmissione di *messaggi positivi*: l'unico modo per incentivare un cambiamento, coinvolgere e attrarre consumatori raccontando qualcosa di innovativo ma credibile.
2. *Walk the talk*: il principio necessario secondo cui i comportamenti devono essere coerenti con ciò che viene comunicato.
3. Elemento fondamentale per conquistare la fiducia delle persone è inoltre la *trasparenza*, intesa come la condivisione di un'unica visione del futuro, l'assunzione di obiettivi e impegni comuni condividendone i risultati, siano essi positivi o negativi.
4. La trasparenza implica inoltre che l'*informazione* sia *accessibile, sintetica e interattiva*. Ciò deriva dal fatto che il consumatore cerca sempre l'associazione di marca, ovvero il significato che si cela dietro ad essa e quali benefici conferisce il prodotto con la quale si identifica. Le Reti e i vari strumenti informatici svolgono un ruolo centrale in tal senso permettendo una libera consultazione delle informazioni, tuttavia ciò rende necessario che le imprese pensino a contenuti semplici e interattivi per comunicare al meglio l'informazione scelta.
5. *Credibilità*: il consumatore deve poter toccare con mano le informazioni che vengono trasmesse, ciò richiede il ruolo di un terzo che gode di credibilità scientifica, come le ONG o certificazioni autorevoli che devono tuttavia essere raccontate al cliente, essere visibili al fine di costituire solide fondamenta e l'evidenza scientifica di cui l'informazione necessita per essere credibile.

²⁴ Romana Rinaldi F., Testa S., *L'Impresa moda responsabile*, cap. 5, Perché comunicare la responsabilità nella moda, pp. 105-106.

6. *Rilevanza*, intesa come l'importanza che l'impresa e il brand devono avere per il consumatore. È chiaro oggi come le scelte d'acquisto si basino innanzitutto sul beneficio che un prodotto conferisce alla vita delle persone e sulla sua qualità; il green non basta dunque ad accattivare il consumatore se poi la qualità del prodotto sostenibile lascia a desiderare. Perché il valore della responsabilità non resti una semplice *reason why* della scelta di acquisto deve necessariamente integrarsi nel DNA di una marca finendo per coincidere col beneficio per il consumatore. Ancor meglio se l'impresa riesce a declinare la sostenibilità del prodotto con la ragione stessa di un'eccellente qualità.
7. *Narrazione*: questo punto mette in evidenza due importanti aspetti ai fini comunicativi che sono il *network di relazioni* e la *condivisione di valori*. Le imprese che hanno scelto la strada della responsabilità passano dall'approccio del "cosa" al "come", dimostrano così il loro vantaggio competitivo raccontando in che modo i prodotti sono stati fatti, come giungono sul mercato di riferimento, perché riescono a costruire relazioni di fiducia, cosa significa essere responsabili e quali effetti positivi ciò comporta alla società e al mondo.
8. Tutto ciò rende inoltre necessari sia *coraggio*, inteso come osare oltre i banali standard del passato o andare contro le convenzioni che, non meno importante, *innovazione*.
9. *Semplicità*: fondamentale per la declinazione di contenuti complessi in messaggi sintetici e semplici dunque comprensibili a tutti.
10. *Emozione*: sebbene ultimo elemento della lista, quello emotivo è forse la base fondamentale di tutta la comunicazione responsabile, la cui efficacia sarà sempre compromessa se non crea un legame profondo con i suoi destinatari, se non emoziona e crea associazioni mentali che riescono a toccare gli interlocutori.²⁵

²⁵ Romana Rinaldi F., Testa S., *L'impresa moda responsabile*, cap. 5.5, Il decalogo per comunicare la responsabilità, pp. 115-118.

Capitolo 3

Brunello Cucinelli: un esempio di responsabilità d'impresa

L'esemplare caso di Brunello Cucinelli racchiude in sé frammenti di tutto questo. La sua impresa umanistica coniuga la valorizzazione dell'alta qualità del prodotto made in Italy con quella di ciò che quello stesso prodotto rappresenta: **il saper fare artigiano** che tenta di conservare, tramite corsi di formazione organizzati dalla stessa società, campagne comunicative e la stessa filosofia aziendale che traspare da qualsiasi scritto sul web site e citazione firmata Brunello Cucinelli; **l'impegno e l'amore per il proprio territorio**, rivalorizzando spazi in rovina per lo scambio culturale. Tutto ciò viene saldamente fuso nel modello dell'impresa umanistica, che diventa non una mera attività di profitto, ma una vera e propria mission, condivisa dall'intera azienda e da tutti coloro che la condividono.

Tale condivisione di valori e di obiettivi è stata la fonte determinante del successo di quest'impresa.

Sulla filosofia umanistica Cucinelli ha ispirato la sua intera attività, coniugando estetica ed etica in un settore, quale quello della moda, in cui pochi sono riusciti a farlo. Lo scopo di tutto: il bene collettivo ai suoi vari livelli, aziendali e sociali. Questa potrebbe forse essere la vera differenziazione e fonte di successo, far sì che la qualità del prodotto viaggi di pari passo alla qualità della vita fuori e dentro l'impresa. A ciò contribuisce anche l'attenzione *al customer satisfaction*, cliente inteso non solo come esterno ma come interno, ovvero il lavoratore.

Tramite tutto ciò l'azienda Cucinelli si è differenziata dalle altre conquistandosi, nell'aprile 2012, la quotazione in borsa²⁶ e potendo competere anche a livello internazionale, poiché l'identità del marchio è solida così come la sostenibilità della sua strategia.

Ciò che l'impresa fa, diventa ciò che l'impresa è, e la fusione del "bello" e del "buono" caratterizza l'elemento distintivo.

3.1 La Storia e l'idea del cachemire

La vita dell'impresa Cucinelli inizia nel 1978 ad Ellera di Corciano, in provincia di Perugia, in un distretto specializzato in maglieria dove l'imprenditore allestisce il primo laboratorio di maglie in cachemire. L'innovazione diviene fin da subito una carta di successo per Brunello

²⁶ Romana Rinaldi F., Testa S., *L'Impresa moda responsabile*, cap. 8, La quotazione in Borsa, pp. 186.

Cucinelli a cui nacque l'idea determinante sulla colorazione del cachemire, fino ad allora utilizzato solo in tinta naturale. L'imprenditore stesso racconta come tale idea, fortemente innovativa, anche per il coinvolgimento del mercato femminile quasi del tutto escluso dal settore della maglieria in cachemire, nacque dall'aver osservato il successo del connazionale Luciano Benetton e dei suoi pullover in lana colorati.

Come ogni giovane imprenditore seguì un'idea che infine si rivelò vincente; già alla presentazione della prima collezione in Trentino Alto Adige, tornò in azienda con il primo ordine di 53 capi, nuovi, femminili, in vari forme, ma soprattutto colorati; è qui che Cucinelli fa risalire l'inizio della sua storia.²⁷

Nonostante l'attuale *premium price* riconosciuto al brand, ormai tra i più affermati nel mercato del lusso, inizialmente ancora sconosciuto Cucinelli punta sul rapporto qualità/prezzo e sull'ottimizzazione dei tempi di lavoro e logistici che, uniti ad una comunicazione sin da subito indirizzata al *made in Italy*, contribuiscono alla crescita del fatturato soprattutto al Nord e nei mercati austriaco e tedesco.

Proseguendo sempre in salita, alla seconda metà degli anni Ottanta l'offerta raggiunge i mercati esteri, grazie all'implementazione dei canali distributivi *wholesale* multimarca come Saks Fifth Avenue e Harrods.

All'inizio del suo sviluppo l'attività di Brunello Cucinelli si affianca alle società specializzate in maglieria di lana Rivamonti e Gunex, delle quali acquista partecipazioni, finché alla metà degli anni Novanta, giunge alla presentazione della prima collezione uomo a marchio BRUNELLO CUCINELLI e all'apertura del primo monomarca a Porto Cervo.

Benché incentrata sulla maglieria in cachemire all'inizio degli anni Duemila l'impresa amplia le sue competenze nella produzione di nuovi capi d'abbigliamento e accessori giungendo a fornire un'offerta *total look*: camice per donna e uomo, capispalla uomo e pelletteria. Ciò fu dovuto alla costante decisione di Cucinelli di non concedere a terzi licenze per l'uso del proprio marchio, il tutto al fine di controllarne direttamente la produzione e distribuzione per garantirne la massima qualità. È questo infatti il tratto distintivo e fondamentale del suo successo, l'alta qualità integrata nello sviluppo di una definita identità stilistica che consentì all'azienda, in questi anni, di affermarsi a livello internazionale conquistandosi un preciso posizionamento nel settore del *luxury fashion* nonché, nell'aprile del 2012 la quotazione in Borsa mettendo a disposizione del mercato circa il 30% delle azioni.²⁸

²⁷ Petraglia V., 2011, *Brunello Cucinelli: meglio leggere una poesia che timbrare il cartellino*, <http://wisesociety.it/incontri/brunello-cucinelli-meglio-leggere-una-poesia-che-timbrare-il-cartellino/>.

²⁸ Romana Rinaldi F., Testa S., *L'impresa moda responsabile*, cap.8, Le origini, Sviluppo del prodotto e dei mercati internazionali, pp. 172-174.

La scelta fu dettata dall'esigenza di una maggiore visibilità da parte dei manager, attrarre i soci investitori nella realtà di Solomeo per avere con loro un confronto diretto e affinché questi vedessero personalmente quanto venne realizzato negli anni, nonché raccogliere nuove risorse finanziarie per una futura e maggiore crescita dell'impresa. In altre parole, ciò che premeva a Brunello Cucinelli in tale occasione era la prosperità dell'azienda nella sua complessità, credendo, afferma lui stesso, che tale decisione potesse allungarne la vita almeno di qualche decennio²⁹.

3.2 L'impresa umanistica di Solomeo: tra innovazione e tradizione

Brunello Cucinelli decise dopo alcuni anni di trasferire la sede della sua azienda nel castello di Solomeo, borgo semiabbandonato a pochi chilometri da Perugia, luogo di nascita della moglie Federica.

Grazie al suo alto gusto estetico l'imprenditore è riuscito a trasformare la sede della sua azienda in una vera fonte d'ispirazione per chiunque vi lavori o collabori con essa, esprimendo attraverso l'opera di rivalorizzazione, più che di ristrutturazione, l'amore per la cultura della sua terra. A testimonianza di ciò furono acquistati spazi e terreni adiacenti al castello coinvolti nell'opera di recupero, assieme anche alla chiesa parrocchiale; tale iniziativa divenne un input determinante per la creazione dell'immagine d'impresa, motivo per cui ad essa vennero dedicate quote significative dei profitti aziendali.³⁰

Sempre in tale quadro di rivalorizzazione territoriale e culturale del borgo vennero eretti negli ultimi anni contesti aziendali di enorme valore simbolico e sociale: il Teatro Cucinelli, il Foro delle Arti e l'Accademia neumanistica. Anche nella creazione di questi spazi Brunello Cucinelli rivela la sua fama di "imprenditore filosofo" il quale in ogni intervista non manca mai di citare i "grandi" del passato ai quali ispira la sua opera, coloro che ha voluto idolatrare in ritratti nelle pareti del suo ufficio: da Aristotele a Gandhi, dall'imperatore Adriano a Martin Luther King.³¹

²⁹ <http://archivio.panorama.it/economia/Brunello-Cucinelli-la-mia-filosofia-del-profitto>.

³⁰ Romana Rinaldi F., Testa S., *L'impresa moda responsabile*, cap.8, Il borgo di Solomeo e il rapporto col territorio, pp. 175-176.

³¹ Iozza G., *Articolo della testata "Panorama"*, <http://www.fismo.it/articoli/vendendo-cashmere-intrecciato-a-etica-ha-fatto-cre.html>.

Figura 3: Il borgo di Solomeo



Fonte: www.solomeo.it, Sito aziendale

Solomeo divenne così il simbolo dell'immagine e dell'identità aziendale, tanto che lo stemma del borgo e il castello compaiono nel marchio e in questo luogo oggi si trova il cuore dell'impresa umanistica di cui Brunello Cucinelli si definisce "custode" e non proprietario poiché, secondo la sua visione, "in fondo l'impresa è proprietà del mondo"³². Anche per tale motivo dopo l'appassionata opera di restauro, il borgo apre le porte a molti turisti, grazie anche all'attrazione del *factory store*.

La sede diviene inoltre la rappresentazione materiale della **filosofia aziendale**: la conciliazione dell'amore per il proprio territorio, per la tradizione e i valori umani di dignità e rispetto per il lavoro manuale con un'innovazione tagliata su misura che integri gli obiettivi di sostenibilità dell'impresa. Come infatti afferma lo stesso Cucinelli "L'innovazione-coniugata con l'umana sostenibilità è un valore che porta alla genialità".

3.3 La comunicazione della filosofia e valori d'impresa

Il modus operandi dell'impresa Cucinelli segue da sempre la profonda tendenza dell'imprenditore filosofo ad ispirarsi agli insegnamenti del padre naturale e dei "padri" filosofi e intellettuali; la filosofia d'impresa e i valori che essa comprende costituiscono la base etica fondamentale per l'orientamento dell'impresa alla sostenibilità e fanno sì che operi in vista del bene comune, al contempo coniugato e reso fonte di un esemplare successo economico e imprenditoriale.

³² Natoli S., 2016, *Il Sole 24 ore*, <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-06-01/brunello-cucinelli-innovazione-e-nostra-quotidianita-giovani-l-investimento-migliore-cultura-futuro-italia-155826.shtml?uuiid=ADOEs6T>.

In più di un'intervista Brunello Cucinelli ha ricordato quale dev'essere il principio guida di chiunque collabori o lavori con lui; all'ingresso del Paese ha fatto scolpire il busto di Kant con una frase che, afferma l'imprenditore, ha ispirato la sua intera vita: "Agisci considerando l'umanità sia per te stesso sia per gli altri non come semplice mezzo, ma come nobile fine". Non si tratta solo dell'amore per la conoscenza, ma un'ispirazione ai principi umanistici che pongono l'uomo al centro del processo produttivo, un'idea portante.

"Questa idea che il fine della nostra vita debba essere l'umanità nella sua totalità è diventata l'obiettivo della mia esistenza"³³

L'azienda risponde ad una sua etica nella quale i valori umani sono collocati al primo posto, ciò ha permesso di creare un alto grado di coinvolgimento e di fidelizzazione interna, nel rapporto con i lavoratori, ed esterna, in quello con fornitori, façonisti e clienti, con il risultato di una partecipazione globale di tutti gli stakeholder al successo dell'impresa.

Tale filosofia trova origine, oltre che dalle letture degli antichi filosofi e intellettuali, negli insegnamenti morali tramandati dal padre, contadino diventato poi operaio, da cui ha potuto comprendere cosa significhi essere umiliati dal padrone e dal lavoro e che, ancora oggi a 90 anni, gli raccomanda il rispetto per il lavoratore.³⁴

Anche per tale motivo i dipendenti dell'azienda godono di stipendi relativamente superiori rispetto alle altre imprese del territorio, poiché il valore dell'artigianato deve assumere una posizione centrale sia per quanto riguarda la qualità dell'offerta sia nell'identità aziendale. Al lavoro manuale è perciò necessario riconoscere anche un valore economico, per cui dev'essere pagato di più rispetto ai concorrenti affinché esso non sia percepito come attività alienante e degradante, ma come una professione dignitosa e gratificante, anche dal punto di vista remunerativo.

Nell'impresa umanistica di Brunello Cucinelli l'uomo diviene così bene supremo tra le risorse dell'azienda e il profitto diventa uno strumento per rendere sempre più perseguibili gli obiettivi di benessere dell'impresa, ma anche delle persone che partecipano al suo successo. È per tale motivo che i lavoratori vengono costantemente incoraggiati a perseguire uno stile di vita sano incentrato sui valori e sulle virtù dell'essere umano, vengono spinti a non tralasciare dopo il lavoro ciò che arricchisce e fa bene all'animo, come attività ricreative, sportive e culturali. La filosofia aziendale prevede a tale scopo che gli impiegati facciano pause pranzo di

³³ Natoli S., *Intervista a B. Cucinelli*, *Il Sole 24 ore*, <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-06-01/brunello-cucinelli-l-innovazione-e-nostra-quotidianita-giovani-l-investimento-migliore-cultura-futuro-italia-155826.shtml?uuid=ADOEs6T>.

³⁴ Iozza G., *Articolo della testata "Panorama"*, <http://www.fismo.it/articoli/vendendo-cashmere-intrecciato-a-etica-ha-fatto-cre.html>.

un'ora e mezza, finiscano il lavoro alle cinque e mezza e non si mandino email di lavoro fuori orario, anche al fine di “conservare la propria energia creativa”.

“Non è facile conservare la propria energia creativa. Einstein sosteneva che un essere umano resta veramente concentrato circa 5-6 ore al giorno. Io la penso allo stesso modo. In quel lasso di tempo dobbiamo tirare fuori il meglio. Non è solo un modello di relazioni industriali. È anche un problema politico, religioso, familiare. È un modo per curare il “mal dell'anima” che abbiamo tutti e che oggi è molto più forte di un tempo”.³⁵

In tal modo la ricerca della qualità e del bello viene coniugata, nel settore del lusso, con quella per l'interiorità delle persone che partecipano all'impresa.

Tutto ciò viene trasmesso da ogni attività svolta, dalla sede di Solomeo e dal territorio circostante, dai negozi aziendali, dagli showroom e, prime fra tutto, dalle **campagne di comunicazione**. Queste infatti prediligono l'evocazione della bellezza, unita ai valori di dignità umana e alla tradizione trasmessa dai suoi più fedeli custodi, gli anziani. Ad essi Cucinelli, coerente con la sua devozione per gli insegnamenti paterni e degli antichi intellettuali del passato, scelse di dedicare un'intera collezione e campagna pubblicitaria (COLLEZIONE AUTUNNO - INVERNO 2013/2014), parlando della Vecchiezza come “un grande popolo silenzioso” paragonato a grandi alberi, i quali continuano a vivere e donare aria, invitandoci a riflettere sull'importanza della storia.³⁶

La **strategia di comunicazione** viene infatti sin da subito implementata come supporto all'immagine del marchio e dell'identità aziendale, motivo per cui dev'essere coerente con i valori fondamentali dell'impresa e della sua filosofia: l'amore per la tradizione, per la cultura, l'etica del rispetto per l'uomo e allo stesso tempo l'efficienza produttiva e qualitativa. Come nel caso della campagna promozionale prima citata, “*La saggezza e l'età*”, anche le altre hanno dunque un valore più evocativo che commerciale; il vero scopo è trasmettere l'identità dell'impresa, l'immagine del marchio e di un determinato *lifestyle*, non tanto ciò che l'azienda produce e vende.

I mezzi di comunicazione utilizzati, caratteristici del settore del *luxury fashion*, sono riviste specialistiche e quotidiani che vengono poi integrati dal supporto fornito ai *wholesale* e ai DOS, fornendo mezzi di comunicazione *in store* come il catalogo delle collezioni, curato nei minimi dettagli e ricco di immagini e fotografie che trasmettono i valori di artigianalità, creatività e

³⁵<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-06-01/brunello-cucinelli-l-innovazione-e-nostra-quotidianita-giovani-l-investimento-migliore-cultura-futuro-italia-155826.shtml?uid=ADOEs6T>.

³⁶ *Catalogo Brunello Cucinelli, COLLEZIONE AUTUNNO INVERNO 2013/2014.*

benessere. Da subito tale strategia si è rivelata efficace e il suo successo è dimostrato dall'enorme attenzione nazionale e internazionale della stampa nei confronti del brand, che nel 2011 ha visto la pubblicazione di oltre 3000 articoli redazionali e un ritorno di 6,2:1 rispetto agli investimenti in pubblicità, superando di gran lunga la media settoriale.³⁷

3.4 Sostenibilità ambientale e sociale

La filosofia e i principi umanistici dell'impresa hanno trovato sintesi nel Codice Etico di Brunello Cucinelli S.p.A., approvato dal Consiglio di Amministrazione il 20 giugno 2011 e in cui si affermano chiaramente quali debbano essere i valori e le responsabilità condivise da tutti i collaboratori e dipendenti.

Nel codice si spiega che l'azienda persegue: "Una forma di capitalismo moderno con forti radici antiche, dove il profitto si consegue cercando di non recare danno all'umanità, e parte dello stesso viene utilizzato per ogni iniziativa in grado di migliorare concretamente la condizione della vita umana. Nell'organizzazione aziendale, il punto di riferimento è il bene comune, come strumento di guida per il raggiungimento di azioni prudenti e coraggiose.³⁸ Questa è l'istanza della sostenibilità raccolta dall'impresa.

In Brunello Cucinelli la sostenibilità d'impresa si compone essenzialmente di pochi ma chiari obiettivi, coerenti con il comportamento dell'impresa responsabile:

1. altissima qualità produttiva;
2. rispetto per l'ambiente;
3. sostegno e interesse per il benessere sociale e lo stile di vita dei lavoratori, garantendo in primis il rispetto per la dignità umana;
4. conservazione della cultura e della tradizione;
5. comunicazione trasparente di messaggi positivi che invitino il consumatore a una condotta responsabile e virtuosa.

Tali obiettivi si concretizzano in accordi per la riduzione dell'impatto ambientale, nel rapporto fidelizzato con i dipendenti, che pare essere l'asse portante di tale modello imprenditoriale, nel supporto alla cultura e al territorio in cui si colloca l'azienda tramite iniziative concrete e durature.

La cura e l'interesse per lo stile di vita dei propri lavoratori e, in senso più ampio, al benessere sociale è dimostrata dal costante contributo alla conservazione della **cultura** e della **tradizione**

³⁷ Romana Rinaldi F., Testa S., *L'Impresa moda responsabile*, cap. 8, La strategia di comunicazione, pp. 184-185.

³⁸ <http://www.lamiafinanza-green.it/component/content/article?id=19808>.

del territorio in cui l'impresa si colloca, soprattutto attraverso la creazione di spazi culturali dedicati allo scambio e all'interazione e l'organizzazione di attività volte alla trasmissione del *know how* sia intellettuale che manuale, affinché sia garantita sempre l'offerta di prodotti artigianali ad altissimo livello qualitativo.

Una parte degli utili aziendali viene infatti storicamente destinata ad iniziative e strutture culturali e sociali del territorio umbro, come l'Arco etrusco e il teatro di Perugia, sempre in vista della conservazione e promozione dei valori umanistici e della fidelizzazione non solo dei portatori d'interesse interni, ovvero i lavoratori, garantendo loro il giusto compenso e il rispetto per la dignità umana di ognuno, ma anche quelli esterni, istituzioni politiche e culturali e soprattutto la cittadinanza³⁹.

Tra le tante iniziative in tal senso spiccano i buoni cultura destinati ogni anno ai collaboratori dell'impresa, da spendere in tutte le loro attività culturali poiché, secondo l'imprenditore, migliorano l'esistenza e la crescita dell'uomo; nell'odierno mondo mediatico e dominato da "un insopportabile rumore informatico" la cultura risulta indispensabile al benessere della civiltà.⁴⁰

La sostenibilità dell'impresa Cucinelli si traduce anche in un forte supporto a tutte le iniziative di carattere ambientale e in accordi per la salvaguardia del territorio e dell'ecosistema.

Giovedì 29 novembre 2012 Brunello Cucinelli firmò gli Accordi con il Ministro dell'Ambiente Corrado Clini al fine di sensibilizzare e dare valore alla sostenibilità nel settore produttivo tessile e dell'abbigliamento⁴¹. Tale iniziativa è volta a valutare l'impronta socio ambientale dei capi prodotti dall'impresa umbra che, nel concreto, si assume l'impegno a quantificare le emissioni di CO2 lungo la filiera produttiva, in vista di una loro prossima riduzione come previsto dagli standard normativi internazionali. L'accordo con l'impresa Cucinelli si aggiunge così ad oltre 70 intese con realtà italiane di punta miranti a perseguire progetti basati sulla valutazione dell'impatto ambientale.

L'accettazione di tal sfida dimostra la crescente sensibilità per l'impatto dell'attività produttiva sull'ecosistema e, come affermò lo stesso Ministro Clini in occasione degli accordi del 2012, quest'orientamento può essere positivo per "tutti" e far convergere interessi economici, sociali e ambientali. Questo non diviene infatti solo vantaggio per l'ambiente, ma anche una grande opportunità competitiva per le imprese nei mercati internazionali, in cui la richiesta di

³⁹ Romana Rinaldi F., Testa S., *L'Impresa moda responsabile*, cap. 8, Filosofia umanistica e concezione del lavoro, pp. 180.

⁴⁰<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-06-01/brunello-cucinelli-l-innovazione-e-nostra-quotidianita-giovani-l-investimento-migliore-cultura-futuro-italia-155826.shtml?uid=ADOEs6T>.

⁴¹ <http://fashionmagazine.it/ItemByCategory.aspx?ItemID=35540>.

certificazioni di qualità ambientale è in forte crescita. Ciò fermo restando che per l'imprenditore, sempre sulla base della sua filosofia d'impresa, essa costituisce in primis una scelta morale, dove il rispetto per l'ambiente dev'essere posto al centro di ogni attività produttiva così come quello per l'uomo.

Essenziale infine ad integrare gli obiettivi di sostenibilità con quelli della massima qualità e profitto per l'impresa, oltre al rapporto con i lavoratori all'interno dell'azienda, è il rapporto fortemente fidelizzato con fornitori e faconisti. Per quanto riguarda le materie prime sono esclusivamente di provenienza italiana, ad eccezione del denim proveniente dal Giappone, mentre il cachemire dalla Cina e dalla Mongolia, avvalendosi di tre fornitori italiani.

Ciò che valorizza tale aspetto ai fini competitivi, è il fatto che Cucinelli rappresenta per i fornitori, come Cariaggi Lanificio, uno dei principali clienti oltre al fatto che la relazione fra di essi supera il mero rapporto di fornitura per divenire una vera e propria partnership, in cui si condivide la crescita e lo sviluppo dell'azienda impegnandosi costantemente all'innovazione e alla qualità del prodotto, nonché i rischi economici connessi al mercato valutario, nel quale i prezzi delle materie prime sono soggette alle fluttuazioni dei prezzi.

Oltre ai fedeli fornitori Brunello Cucinelli si avvale di numerosi faconisti, che operano in 330 aziende di circa 10 addetti ciascuna con un'età media di 40 anni; ad essi spetta la realizzazione dei capi di abbigliamento e accessori, in cui diviene un elemento fondamentale il meticoloso controllo di qualità esercitato lungo l'intero processo produttivo.

I faconisti sono considerati parte complementare e risorsa essenziale dell'azienda ai fini della massima qualità del prodotto e servizio offerto dall'impresa. Con molti di loro infatti l'imprenditore ha stipulato accordi quadro di durata pluriennale, che implicano un impegno costante al rispetto degli elevati standard qualitativi del prodotto "Brunello Cucinelli" e la condivisione della filosofia umanistica del rispetto per il lavoratore, garantendo la giusta retribuzione e rispettando le diverse normative in campo previdenziale, assistenziale e di sicurezza nel luogo di lavoro. L'azienda per contro fornisce supporto e consulenza in materia di investimenti e formazione del personale.

Fondamentale nella valorizzazione massima di questa risorsa risulta dunque lo stretto rapporto di scambio e fiducia, nonché la condivisione e il forte coinvolgimento dei collaboratori alla vita dell'azienda e al suo andamento; non mancano infatti momenti collettivi in cui Brunello Cucinelli incontra fornitori e faconisti per discutere ed esporre i risultati economici e non economici raggiunti; come avviene una volta l'anno prima di Natale.⁴²

⁴² Romana Rinaldi F, Testa S., *L'Impresa moda responsabile*, cap. 8, Il rapporto con i fornitori e faconisti, pp. 183-184.

3.5 Il vantaggio competitivo della sostenibilità d'impresa

Il caso Cucinelli finisce così per essere un esempio concreto di come sia non solo possibile armonizzare all'interno dell'impresa interessi apparentemente divergenti, ma soprattutto come proprio tale capacità da parte delle aziende possa tradursi in un effettivo vantaggio competitivo. La Cucinelli è oggi considerata un'azienda modello per la sua *mission* e i valori di base messi in pratica nella quotidianità della vita aziendale; questo ingrediente fondamentale del suo modello imprenditoriale, distribuito all'intera organizzazione e fuso con gli obiettivi competitivi, è divenuto così una fonte determinante del successo dell'azienda.

La dimensione etica e la conseguente responsabilità sociale e ambientale divengono in questo contesto un modello innovativo di contemperamento di diversi interessi economici e non economici; questo può essere letto in chiave strategica nell'odierno contesto di mercato in cui il consumatore è sempre più alla ricerca di maggiori garanzie nella qualità intrinseca del prodotto e tracciabilità della filiera. Alla bellezza del prodotto si aggiunge la sua capacità di migliorare la vita delle persone donando loro benessere, e la consapevolezza che il suo valore primario consiste nel profondo legame con il territorio e nelle relazioni di fiducia con tutti gli stakeholder.

Nella filosofia aziendale di Brunello Cucinelli, come si è visto, l'uomo e l'ambiente devono riconquistare un ruolo centrale, e la dimensione etica divenire un criterio guida per l'impresa al fine di mantenere un comportamento responsabile.⁴³

Il modello dell'impresa, di cui la CSR diviene uno dei pilastri portanti, ha posto al centro dell'attenzione la vita delle persone concretizzata nella creazione di spazi ispirati al bello e a condizioni e tempi di lavoro che rispettino la dignità umana e ne conservino le potenzialità creative.

Tale aspetto si rivela anche dal suo modello economico il quale prevede che un terzo del profitto sia destinato ai lavoratori dell'azienda, garantendo infatti stipendi superiori alla media settoriale, un terzo sia destinato ad opere per migliorare il territorio e un terzo alla remunerazione dell'investimento dell'imprenditore. Oltre a ciò Brunello Cucinelli ha utilizzato più volte lo strumento del bonus per i lavoratori, come nel 2012 quando decise di condividere 5 milioni di utili con i 783 dipendenti di allora, come dono per tutti coloro che avevano contribuito al successo dell'azienda accompagnandola fino all'ambizioso obiettivo della quotazione in Borsa⁴⁴.

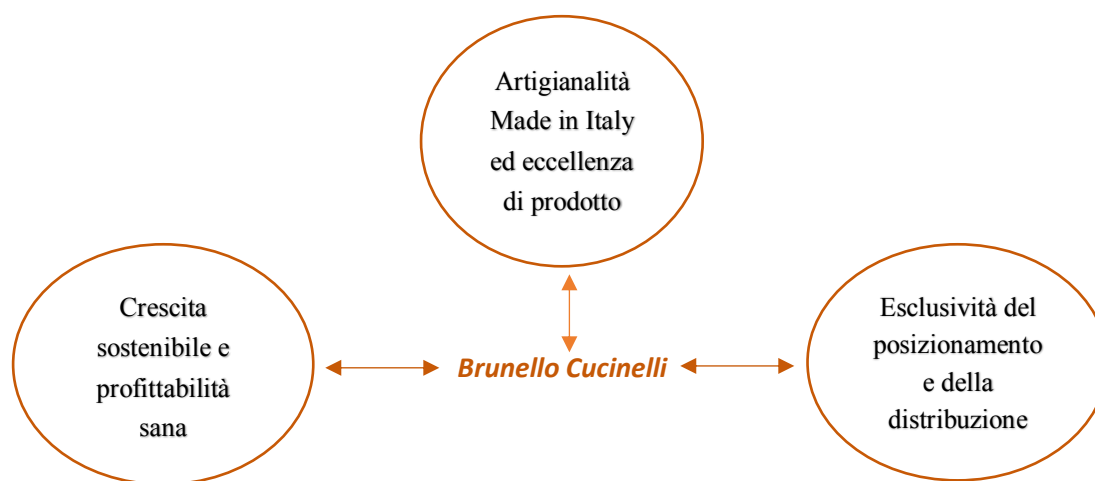
⁴³ Romana. Rinaldi, Testa S., *L'Impresa moda responsabile*, cap. 9, Il rapporto tra etica e impresa responsabile, la specificità della dimensione etica nel settore moda, pp. 192-194.

⁴⁴ *Articolo di Natoli S.*, 2016, *Il Sole 24 ore*.

Anche il Codice Etico dell'azienda afferma che “ciascuno sa che la propria opera è un tassello indispensabile alla crescita comune” e che la qualità del prodotto è il risultato della qualità interiore di ogni lavoratore, che sussiste solo dove vi è cura per i valori fondamentali quali lo stile di vita, la sfera familiare e affettiva e l'ambito personale di ognuno (*Economia Verde Imprese*, 2012).⁴⁵

Il risultato finale è in primis la profonda fidelizzazione dei lavoratori nonché un alto grado di condivisione degli obiettivi, ciò fa sì che ogni dipendente lavori coerentemente ai fini dell'impresa e alla sua missione economica, ambientale e sociale. Parallelamente a ciò l'azienda ha conquistato una forte competitività sul mercato grazie anche alla creazione di una forte identità del marchio e di un elevato valore dell'offerta riconosciuto dai clienti, conquistando così un preciso posizionamento nella mente del consumatore e relativamente al mercato dell'*absolute luxury*. Tutto ciò dipende dal fatto che il **valore economico** riconosciuto all'offerta incorpora in sé **valori simbolici** quali benessere sociale, sostegno alla cultura e l'ambiente in cui opera l'impresa, rispetto per il lavoratore e per l'artigianato, e **valori tangibili** quali creatività, bellezza, made in Italy e massima qualità. Tali valori sono saldamente incorporati nel DNA aziendale e interamente riconosciuti e condivisi dall'ambiente interno ed esterno di riferimento; il successo di mercato così ottenuto ha visto l'azienda crescere anche durante gli anni della crisi.

Figura 4: Modello imprenditoriale e elementi distintivi del DNA aziendale



Fonte: <http://investor.brunellocucinelli.com/it/modello-dimpresa/il-modello-imprenditoriale>, Sito aziendale

⁴⁵ <http://www.lamiafinanza-green.it/component/content/article?id=19808>.

Nell'impresa di Solomeo la dimensione sociale viene quindi saldamente incorporata nella strategia competitiva divenendo *driven* di vantaggio competitivo. L'insieme dei valori aziendali definiti e comunicati in maniera chiara hanno creato un *corporate brand identity* forte, fornendo all'organizzazione stabilità, significato e prevedibilità.

I risultati ottenuti dall'azienda nonché il riscontro ottenuto dalla quotazione in Borsa ci dimostrano quanto la filosofia dell'impresa umanistica di Solomeo funzioni e sia condivisa da tutti gli stakeholder, compresi i mercati finanziari.

Oggi la Brunello Cucinelli S.p.A, oltre al core business del cachemire, produce collezioni *total look* e gode di un posizionamento esclusivo ed affermato nel settore dell'*absolute luxury* e della moda sport-chic. Dà lavoro a 570 dipendenti interni e a circa mille collaboratori esterni, rigorosamente italiani, fatturando oltre 200 milioni di euro, di cui ben il 65 per cento di origine estera, proveniente in gran parte dalle vendite negli Stati Uniti, in Europa, Giappone, Russia ed Estremo Oriente.⁴⁶

In sede di quotazione, l'azienda ha illustrato i fattori chiave del suo successo tra cui un ruolo centrale è occupato dalla Filosofia e cultura umanistica dell'impresa, la quale implica un modello imprenditoriale a vocazione etica e umanistica che pone l'uomo al centro dell'impresa favorendo così l'espressione della creatività dei singoli e al contempo sviluppando un senso di partecipazione al successo e alle finalità del gruppo. Tutto ciò confluisce in un impegno comune ad operare secondo tali valori, condiviso a tutti i livelli aziendali e all'esterno, nei rapporti con i fornitori e con i clienti di tutto il mondo, creando un forte livello di fidelizzazione e di fiducia nei confronti dell'azienda. Tale aspetto diviene un punto di forza determinante che unitamente ad altri, quali la forte identità del marchio, l'eccellenza qualitativa dell'offerta e la strategia comunicativa, rappresentano per l'azienda il mix determinante di un vantaggio competitivo sostenibile.

All'apice del successo, la quotazione in Borsa, il range di prezzo del titolo venne fissato tra 6,75 e 7,75 euro, che valorizzarono la società tra i 459 e 527 milioni di euro.

A metà novembre 2012 la quotazione del titolo si aggirava intorno ai 14 euro e la capitalizzazione di Borsa sfiorava il miliardo.⁴⁷

⁴⁶ Petraglia V, 2011, *Wise Society, Brunello Cucinelli: meglio leggere una poesia che timbrare il cartellino*, <http://wisesociety.it/incontri/brunello-cucinelli-meglio-leggere-una-poesia-che-timbrare-il-cartellino/>.

⁴⁷ Romana Rinaldi F., Testa S., *L'Impresa moda responsabile*, cap. 8, La quotazione in Borsa, pp. 186-189.

Conclusione: la nuova opportunità della CSR

Lo scenario successivo alla crisi finanziaria del 2008, tutt'ora in corso nei paesi occidentali, ha portato un radicale cambiamento nel mondo della moda, in particolare riguardo ai fattori critici di successo conseguenti a un mutamento nel comportamento dei consumatori.

Alcune indagini hanno dimostrato come questi siano sempre più alla ricerca di prodotti *value driven* dotati di un "anima" legata al territorio di provenienza e al bilanciamento degli interessi di tutti gli stakeholder. A ciò si aggiunge la crescente richiesta di garanzie e informazioni riguardo la storia dei prodotti offerti dalle imprese, le quali dovranno inevitabilmente soddisfare necessità quali la **trasparenza** e la **tracciabilità** lungo la filiera produttiva, fondamentale per garantire acquisti consapevoli e trasmettere concetti quali il controllo della qualità, l'autenticità del prodotto artigianale e soprattutto l'eco sostenibilità.

In date circostanze coniugare i vari interessi secondo una base etica comune e raggiungere congiuntamente benefici sociali e successo economico in un'ottica di responsabilità può divenire fonte di vantaggio strategico per le imprese.

Nel particolare caso italiano, il mutamento nelle attitudini di consumo dei beni nel settore moda dona un'opportunità concreta al made in Italy: l'occasione di riportare alla luce tradizionali aspetti legati alle origini dell'artigianato italiano che possono essere uno strumento determinante ai fini di risollevarle le aziende e la loro immagine soprattutto nel mercato internazionale.

Ciò che emerge oggi è in particolare il cambiamento delle **motivazioni al consumo**, più indirizzate alla qualità piuttosto che la quantità degli acquisti. Tale fattore ha fatto sì che, così come avvenuto nel settore alimentare, i fattori critici di successo cambino notevolmente all'insegna della **qualità** e autenticità, connotati storici e connaturati del prodotto made in Italy che risulta così notevolmente avvantaggiato e in grado di competere con la forte concorrenza dei paesi asiatici, più indirizzati al basso prezzo che alla qualità delle materie prime.

In tale contesto la **CSR** sta assumendo sempre più un ruolo centrale; in particolare nel settore della moda, la responsabilità sociale e ambientale delle imprese può fornire l'occasione di riscatto dell'immagine aziendale e riconquista della fiducia dei consumatori. Ciò avverrà ricostruendo il proprio sistema di valori sulla base della **sostenibilità d'impresa** che nel caso esaminato venivano fusi nella cultura umanistica, matrice di una forte **corporate identity** e di un'immagine esclusiva soprattutto nei mercati esteri.

La CSR può essere dunque il nucleo nel quale convergono i nuovi fattori critici di successi del settore moda post-crisi, nelle sue molteplici declinazioni quali cura del prodotto artigianale,

impegno e responsabilità sociale, attenzione e rispetto per il lavoratore, sostenibilità ambientale e controllo della qualità lungo l'intera filiera produttiva.

Il made in Italy ha dunque oggi l'opportunità di rivalorizzare il territorio nel quale è sorto e quei valori tradizionali in esso radicati, fornendo una nuova immagine alle imprese Italiane che stanno sempre più riconquistando su tale base la loro reputazione anche nei confronti degli investitori esteri, come ci ha testimoniato il caso dell'impresa Cucinelli, ma anche di aziende come Gucci e Ferragamo.

Tra i valori fondanti, un ruolo essenziale è senz'altro quello *know how* e l'impegno alla sua conservazione, che rende indispensabile tramandarlo di generazione in generazione come bene più prezioso delle aziende italiane, in quanto esclusivo e difficilmente imitabile. Anche nell'impresa Cucinelli tale aspetto ha assunto una notevole importanza (se si pensa ai corsi di formazione organizzati dalla stessa impresa) ma viene reso possibile da una forte condivisione di valori comuni, possibile solo ove la filiera produttiva resta sotto il controllo dell'impresa e dunque localizzata nel territorio d'origine.

La ricostruzione di filiere strette su base nazionale, o ancor meglio, distrettuale, permette così la conservazione del saper fare artigiano tra le generazioni, aspetto che riveste un'importanza economica ma anche etico sociale e che avviene solo dove sussiste un sistema condiviso di valori ed interessi all'interno dell'azienda e tra le diverse generazioni come nel caso Cucinelli. Tutto ciò finisce così per diventare un valore aggiunto del prodotto offerto; poiché filiere corte comportano per il consumatore attuale maggior controllo della qualità e provenienza del prodotto, esse divengono fonte decisiva di un **vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo**, poiché dotato di solide barriere all'imitazione.

Il tracciato di filiera breve sta così sempre più diventando sinonimo di controllo e qualità del prodotto, motivo per cui oggi si assiste anche a una rilocalizzazione nazionale di attività produttive prima dislocate nei paesi con manodopera a basso costo.

In tale prospettiva assume chiaramente un ruolo fondamentale la strategia comunicativa, poiché nell'obiettivo di soddisfare i mutati bisogni del consumatore, quali trasparenza e tracciabilità nella filiera e dunque qualità, diviene elemento cruciale lo *storytelling* del prodotto ai fini di differenziarlo.

Riemerge dunque la dimensione stretta della filiera che implica l'opportunità di riporre l'attenzione su quegli aspetti che caratterizzano storicamente il made in Italy e che furono fattore del suo sviluppo: le responsabilità sociale ed ambientale.

Le opportunità fornite dalla CSR finiscono dunque per avvantaggiare le aziende moda italiane, che incorporano già nel loro DNA i valori che ne costituiscono le basi e che appartengono alla tradizione nata nelle comunità sociali, culturali ed economiche dei distretti industriali.

Tutto ciò fa sì che oggi queste aziende possono riqualificarsi, come portatrici di progresso economico, sostegno sociale ed ambientale, ricostruendo quel tradizionale modello d'impresa culturale delle aziende artigianali italiane, per poi trasmetterlo lungo la filiera fino al consumatore finale.⁴⁸

Tale visione ottimistica del futuro del made in Italy e dell'immagine del nostro paese nel suo complesso traspare anche da molte delle parole di Brunello Cucinelli:

” Noi Italiani siamo in un momento fantastico. Noto fra i nostri giovani un grande risveglio spirituale, etico, religioso, morale, civile. E sento anche una rinascita economica. La credibilità del nostro Paese è tornata ad essere molto alta. Molte aziende internazionali – come Ibm, Cisco, Apple - hanno deciso di fare investimenti in Italia perché hanno ritrovato fiducia nel nostro Paese”.⁴⁹

Ecco il possibile futuro delle imprese sostenibili italiane: nuove opportunità, nuovi vantaggi competitivi, un'innovazione ma anche un ritorno al passato, a quei valori, quelle tradizioni e quei prodotti autentici e genuini che fanno dell'Italia un paese unico e inimitabile.

⁴⁸ Romana Rinaldi F, Testa S., *L'Impresa moda responsabile*, cap. 9, Il futuro della moda: integrare etica ed estetica nella filiera

⁴⁹ Natoli S. (2016), *il Sole 24 ore*, <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-06-01/brunello-cucinelli-l-innovazione-e-nostra-quotidianita-giovani-l-investimento-migliore-cultura-futuro-italia-155826.shtml?uuid=ADOEs6T>

Bibliografia

Catalogo Brunello Cucinelli, COLLEZIONE AUTUNNO INVERNO 2013/2014

Bomsel O., *L'industrie du luxe ou comment associer objets et représentations*, Cerna, Paris, 1995.

Elkington J., *Cannibal with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford, Capstone Publishing, 1997.

Ferrucci L., Pencarelli T., Tunisini A., *Economia e management delle imprese Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*, Milano, Ulrico Hoepli, 2014.

Grandinetti R., *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Roma, Carocci, 2008.

Iozza G., *Brunello Cucinelli: vendendo cachemire intrecciato a Etica ha fatto crescere l'azienda al ritmo di due cifre. E ora sfida la finanza con il profitto sostenibile*, in "Panorama Economy", 12 gennaio 2012.

Kotler P., *Marketing Management*, Milano, Pearson, 2012.

Marinozzi G., Tartaglia A., *Il lusso...magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile*, Milano, Franco Angeli, 2006.

Natoli S., *Brunello Cucinelli: «L'innovazione è la nostra quotidianità, i giovani l'investimento migliore, la cultura il futuro dell'Italia»*, in "Il Sole 24 Ore", 4 giugno 2016.

Roberts K., *Lovemarks. Il futuro oltre il brand*, Milano, Mondadori, 2005.

Romana Rinaldi F., Testa S., *L'impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera*, Milano, EGEA, 2013.

Sitografia

www.solomeo.it -Brunello Cucinelli-Solomeo, Sito Aziendale, 28.07.2016

<http://www.lamiafinanza-green.it/component/content/article?id=19808> -Economia verde imprese, *Brunello Cucinelli, impresa umanistica con un imprenditore filosofo*, 6 maggio 2012, 25.08.2016

<http://investor.brunellocucinelli.com/it/modello-dimpresa/il-modello-imprenditoriale>
-Brunello Cucinelli, Sito Aziendale, 29.07.2016

<http://fashionmagazine.it/ItemByCategory.aspx?ItemID=35540> -Mercurio C., *Il ministero dell'Ambiente con Brunello Cucinelli in difesa della sostenibilità*, in "Fashion Magazine", 29 novembre 2012, 01.09.2016

<http://wisesociety.it/incontri/brunello-cucinelli-meglio-leggere-una-poesia-che-timbrare-il-cartellino/> -Petraglia V., *Brunello Cucinelli: meglio leggere una poesia che timbrare il cartellino*, 24 marzo 2011, 02.09.2016