

# **La creazione di valore condiviso nell'impresa umanistica di Brunello Cucinelli**

## **The shared value creation in the humanistic firm of Brunello Cucinelli**

**Maria Rosaria Napolitano<sup>a</sup> e Floriana Fusco<sup>b</sup>**

*<sup>a</sup> Università degli Studi del Sannio; <sup>b</sup> Università degli Studi di Milano*

### **Abstract**

In recent decades, corporate social responsibility attracted significant attention in the realm of management studies and was investigated as a strategic lever able to foster firms' competitiveness while creating a shared value for all relevant stakeholders. The present study proposes an in-depth analysis of Brunello Cucinelli, that perfectly embodies the concept of a humanistic and socially responsible firm and also represents a story of success and pride of Made in Italy in the world. Therefore, this case study is used to explore the topic of humanistic social responsibility as a strategic orientation able to influence corporate identity and culture but also to give products a unique and distinctive positioning.

### **Keyword**

Corporate social responsibility, shared value, humanistic management, humanistic firm.

## 1. Introduzione

Nella società postmoderna è ormai acquisita la consapevolezza che l'agire strategico dell'impresa non possa esaurirsi nella creazione di valore economico per gli azionisti e per i clienti ma debba estendere la sua portata fino a ricomprendere il soddisfacimento delle attese di tutti i portatori di interesse (stakeholder) attraverso l'adozione di strategie e strumenti che incorporino l'etica e la sostenibilità. In risposta alla richiesta di autenticità, trasparenza e integrità, nonché alla crescente sensibilità mostrata verso l'agire imprenditoriale, in sensibile aumento è, infatti, il ricorso a programmi di responsabilità sociale.

La responsabilità sociale d'impresa (d'ora in avanti RSI) comprende le aspettative economiche, giuridiche ed etiche che la società nutre nei confronti delle organizzazioni (Carroll, 1979) e costituisce una leva strategica per la competitività delle stesse e la creazione di valore condiviso (Porter e Kramer, 2006). Si tratta di un orientamento strategico che induce l'impresa a incorporare l'etica e la sostenibilità nel processo di gestione strategica secondo un percorso strutturato, condiviso e coerente, in grado di migliorare i processi di coesione interna e quelli di comunicazione esterna, non solo per potenziare la performance economico-finanziaria ma anche per garantire la sopravvivenza duratura dell'organizzazione. La RSI rappresenta un orientamento strategico che supporta l'impresa nel posizionare i prodotti e i servizi in modo unico e distintivo nel mercato, che consolida la fiducia dei clienti e dei fornitori e che rafforza la reputazione dell'organizzazione.

Proprio in quanto orientamento strategico che basa la gestione dell'impresa su principi etici e sostenibili e che integra tali principi nella cultura e nell'identità dell'organizzazione, essa presenta molteplici forme implementative sia nell'ambito dell'organizzazione – dai programmi di valorizzazione delle risorse umane ai codici etici – sia all'esterno dell'organizzazione – dalle certificazioni ambientali alle tecniche innovative di coinvolgimento degli stakeholder (Fabris, 2009; Napolitano *et al.* 2018). Si tratta di iniziative accomunate da una visione che fonda le scelte e i comportamenti manageriali e imprenditoriali su una tripla responsabilità dell'impresa (Elkington, 1997), che fa riferimento a tre specifiche esigenze: quella dell'impresa (e la sua sostenibilità economica), quella dell'ambiente (e la relativa sostenibilità ambientale) e quella della società (sostenibilità sociale). Al riguardo, la recente prospettiva del *societing* (Fabris, 2009) pone enfasi sulla natura sociale e diffusa dei processi di creazione del valore, auspicando che l'impresa si faccia società per “contribuire al processo di creazione collettivo di valore, lavorando insieme ai suoi stakeholder per un obiettivo bene comune” (Arvidsson e Giordano, 2013, p. 16).

Il presente contributo, dunque, tramite l'analisi del caso Brunello Cucinelli, intende evidenziare come una strategia orientata all'agire responsabile, etico e “umano” dell'impresa e delle persone che la guidano e che ne fanno parte influenzi profondamente l'identità e la cultura aziendale ed inneschi un circolo virtuoso di creazione di valore condiviso, in cui il posizionamento unico e distintivo dei prodotti e la competitività aziendale si accompagnano, alimentandosi vicendevolmente, alla cura, alla crescita e al benessere delle persone e dei luoghi che quel posizionamento e quella competitività hanno contribuito a realizzare.

Uomo dotato di capacità imprenditoriali distintive, visione innovativa e grande sensibilità morale e civile, Brunello Cucinelli – fondatore e amministratore delegato della nota impresa umbra – ha da sempre considerato prioritaria l'attenzione verso gli stakeholder, ha investito con continuità per promuovere l'operosità e il talento di tutti coloro che collaborano ai suoi progetti e si è fortemente impegnato per la promozione del territorio e del *made in Italy* nel mondo. La condivisione delle finalità dell'impresa e la fiducia sono al fondamento del rapporto sano e dignitoso che lega l'imprenditore umbro ai suoi stakeholder: dai dipendenti ai clienti, dagli artigiani ai fornitori. Ambasciatore delle nostre bellezze nel mondo, Brunello Cucinelli ha pienamente compreso che per fronteggiare le sfide della post-modernità – in cui il successo delle organizzazioni dipende sempre più fortemente dalle qualità umane dei manager e degli imprenditori che ne sono alla guida, qualità

in termini di fiducia, discernimento e coscienza morale (Hendry, 2010) – occorre un nuovo umanesimo accompagnato da virtù, coraggio e, soprattutto, amore (Napolitano, 2018).

## 2. Background teorico

La nuova e crescente attenzione verso le tematiche ambientali e sociali e la nuova centralità che le imprese sono chiamate a svolgere nella e per la società ha imposto nuovi principi e logiche di gestione strategica, quali la convergenza di interessi, la comunione di risorse, l'unione di forze, le alleanze per cogliere nuove opportunità e la creazione di network, e ha generato la conseguente, pressante necessità di passare da un orientamento al mercato, imperniato sulla logica diadica impresa-cliente, a un orientamento agli stakeholder (Maignan e Ferrell, 2004; Bhattacharya e Korschun, 2008; Ferrell et al., 2010), nell'ambito del quale: “the firm must be understood as a complex network mechanism linking customer value and the value of the firm for all its stakeholders” (Lusch and Webster 2011, p. 131). Il passaggio da una prospettiva “*firm-centric*” a una prospettiva “*societal*” comporta, inevitabilmente, anche il ripensamento del ruolo del marketing nella gestione strategica dell'impresa (Achrol e Kotler 2012), estendendone la portata e l'applicazione ben oltre l'impresa (Lacziak e Murphy, 2012; Napolitano *et al.* 2018) e la capacità di contribuire alla generazione di valore per il cliente (Fabris, 2009; Hult *et al.*, 2011). Il marketing diviene così terreno privilegiato per favorire la creazione di una benefica e simbiotica relazione tra l'impresa e gli stakeholder, promuovere comportamenti socialmente responsabili e creare valore economico e sociale (ad esempio, Maignan e Ferrell, 2004; Bhattacharya e Korschun, 2008; Smith et al. 2010).

### 2.1 La responsabilità sociale e la creazione di valore condiviso

L'affermazione dell'esistenza di finalità non strettamente economiche e, dunque, di responsabilità dell'impresa di natura legale, etica e discrezionale (Carroll, 1979), rappresenta un principio che, sebbene ancora oggi non pienamente condiviso, non porta con sé alcun contributo in termini di novità nell'ambito delle discipline sociali ed economiche. L'assunzione della responsabilità sociale dell'impresa affonda le sue radici nel rifiuto di fenomeni di assolutizzazione del profitto e nella profonda consapevolezza dell'esistenza di relazioni di dipendenza, reciprocità e fiducia tra l'impresa e la società, senza le quali verrebbe meno la capacità della prima di perdurare nel tempo (Ricci, 2011; Esposito e Ricci, 2016).

Sviluppatisi a partire dagli anni '50 e '60, il dibattito sulla RSI ha avuto crescente attenzione nella letteratura manageriale soprattutto alle soglie del nuovo secolo (Aguinis e Glavas, 2012), ricevendo anche l'interesse della Chiesa Cattolica, con l'enciclica di Papa Benedetto XVI – *Caritas in Veritate* del 2009 – e con quella di Papa Francesco – *Laudato si'* del 2015. Con *Caritas in Veritate* per la prima volta un Pontefice ha approfondito il tema, mettendo in luce la responsabilità dei manager e degli imprenditori non solo verso gli azionisti, ma anche verso i dipendenti, i clienti, i fornitori, le comunità e le istituzioni locali, le generazioni future e, naturalmente, l'ambiente in cui l'impresa ha ospitalità, auspicando “profondi cambiamenti” nel modo di intendere l'impresa e il suo ruolo nella società. La *Laudato si'* di Papa Francesco, collegandosi a molti dei concetti espressi da Papa Benedetto XVI, rappresenta un accorato appello rivolto al mondo intero affinché prenda coscienza dell'urgenza di uno sviluppo sostenibile e responsabile dell'economia e della finanza.

Nel corso degli ultimi decenni, la RSI ha esteso la sua latitudine, assumendo un ruolo sempre più centrale nel processo di gestione strategica dell'impresa (Cochran, 2007). Accanto alle prospettive tradizionali e ai tentativi di definire, arginare, limitare il concetto entro confini meno indefiniti, si sono sviluppati una varietà di orientamenti teorici e di approcci metodologici. La responsabilità sociale ha finito, dunque, per essere sempre più non solo un concetto multidimensionale ma anche multidisciplinare; un “umbrella term” sotto il quale confluisce una miriade di altri concetti con i quali

esso si interseca e si confonde.

Tra la pluralità di definizioni offerte, un posto centrale occupa quella proposta da Carroll, secondo cui “the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organisations at a given point in time” (Carroll, 1979, p. 500). Accanto ad essa va richiamata quella della Commissione Europea che nel Libro Verde identifica la responsabilità sociale d'impresa con “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate” (Commissione Europea, 2001, p. 7). Una definizione, quest'ultima, dall'enfasi e dal linguaggio piuttosto pragmatici ma che rappresenta una pietra miliare, sia per il riconoscimento istituzionale e formale del ruolo sociale svolto dalle imprese sia per l'impegno che l'UE ha assunto per promuovere tale approccio. Più recentemente, Aguinis (2011) ha definito la RSI in termini di “context-specific organizational actions and policies that take into account stakeholders' expectations and the triple bottom line of economic, social, and environmental performance” (Aguinis, 2011, p. 855), enfatizzando da un lato la sua natura “contestuale” e dall'altro il suo indissolubile legame con il concetto di sostenibilità (Van Marrewijk 2003; Montiel 2008).

Nonostante la molteplicità dei tentativi definitivi, è possibile identificare alcune dimensioni-chiave della RSI (Dahlsrud, 2008), ovvero la sua volontarietà, le sfere sociale, ambientale ed economica nonché l'approccio agli stakeholder. Quest'ultimo, come è noto, descrive l'impresa come una costellazione di interessi di numerosi e distinti soggetti – individui e/o organizzazioni –, definiti appunto “stakeholder”, che, coinvolti a diverso titolo dalle e nelle vicende dell'impresa, ne ostacolano o ne promuovono la funzionalità e lo sviluppo (Freeman, 1984; Carroll, 1991; Donaldson e Preston, 1995). Tale prospettiva considera rilevanti nella gestione strategica dell'impresa e, naturalmente, per il conseguimento del vantaggio competitivo duraturo, tali “portatori di interessi”, i quali diventano gli interlocutori privilegiati dell'impresa che è tenuta a valutare le loro esigenze, le loro aspettative, i loro obiettivi nell'orientare il corso e le vicende dell'attività (Freeman, 1984).

La RSI è divenuta, quindi, non solo obbligo morale ma anche condizione essenziale per assicurare la sopravvivenza nel tempo dell'impresa, in grado di contribuire alla competitività (e, quindi, alla redditività) nel lungo periodo dell'organizzazione, così come allo sviluppo sociale e ambientale (Porter e Kramer, 2006). Tuttavia, affinché essa non risulti esclusivamente una mera condotta filantropica, un comportamento utilitaristico o una superficiale operazione di “chirurgia estetica”, è indispensabile che rifletta un approccio strategico nell'ambito dell'organizzazione. In tale direzione, Porter e Kramer (2011) hanno proposto il modello del valore condiviso – inteso come “policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates” – affinché il capitalismo acquisisca anche uno scopo sociale che “should arise not out of charity but out of a deeper understanding of competition and economic value creation. This next evolution in the capitalist model recognizes new and better ways to develop products, serve markets, and build productive enterprises” (Porter e Kramer, 2011, p. 77). Nella medesima prospettiva, negli anni recenti si sono moltiplicati i contributi sull'analisi di modelli di business sostenibili – quali il “social business model”, il “green business model”, il “triple bottom line business model”, e il “sustainability business model” –, ovvero modelli capaci di integrare la *corporate sustainability-responsibility* nella strategia e nelle attività *core* delle organizzazioni, e, quindi, coniugare profitto e benessere sociale (Schaltegger et al. 2016; Pedersen et al., 2018).

## 2.2 La responsabilità sociale e il management umanistico

La massima espressione della responsabilità sociale si riflette nel concetto di “humanistic business ethos” (Melé, 2012) e nella visione dell'impresa come “comunità di uomini” (Melé, 2012), i cui interessi devono essere realizzati e bilanciati il più possibile, avendo quale criterio di equilibrio il benessere collettivo o, detto il altri termini, il bene comune. Tale concezione pone al centro delle

scelte dell'organizzazione la pluralità dei soggetti che a differente titolo partecipa ai processi di creazione del valore e, soprattutto, i singoli individui, esaltandone il valore, la dignità, l'unicità e le aspirazioni, avendo cura e rispetto per le specifiche condizioni e per i bisogni personali e familiari (Melé 2009, 2012). Il management umanistico e, prima ancora, la cultura e la filosofia umanistiche a cui esso si ispira, presenta tra le sue dimensioni principali: il rispetto incondizionato per la dignità umana; l'integrazione delle preoccupazioni etiche nelle decisioni manageriali; la legittimazione delle decisioni e delle attività aziendali attraverso lo *stakeholder engagement* (Pirson e von Kimakowitz, 2014; Mea e Sims, 2018). L'umanesimo ha la sua ragion d'essere nel rispetto della dignità della persona come fondamento delle relazioni interpersonali e nella riflessione etica come guida per l'assunzione delle decisioni.

Nel terzo Millennio l'orizzonte di riferimento di chi ha la responsabilità di gestire imprese e organizzazioni si è dunque allargato consistentemente, l'ampiezza dello scenario nell'ambito del quale si collocano i processi decisionali non può più essere limitato all'interesse soggettivo e personale, ma si identifica con quello di una molteplicità di stakeholder che a differente titolo sono coinvolti dai processi aziendali e richiede una visione etica per durare nel tempo e produrre valore condiviso (Napolitano, 2013). Come affermava John Hendry (2010), "la duplice tirannia del pensiero economico e della mentalità tecnica" ha deformato il modo di considerare il management, sollecitando una riforma radicale della formazione manageriale, che fondi sui saperi umanistici, gli unici in grado di aiutare manager e imprenditori ad affrontare le sfide del presente e comprendere quelle del futuro. I manager e gli imprenditori di oggi sono persone assediata da problemi morali e politici, responsabili nei confronti della società, dei dipendenti, delle famiglie, devono affrontare tensioni sociali e soprattutto fronteggiare le difficoltà umane. In tale prospettiva, i principi morali, etici e sostenibili diventano fattori caratterizzanti la gestione strategica migliorando sia i processi di coesione interna che quelli di comunicazione esterna, consolidando la fiducia dei clienti e dei fornitori e rafforzando la reputazione complessiva dell'organizzazione.

In quanto cultura della cura in cui le persone sono spinte a sostenersi reciprocamente, la cultura umanistica è di natura costruttiva piuttosto che competitiva di relazioni armoniose. Quindi, nelle imprese in cui essa viene coltivata e diffusa, i membri non si preoccupano solo dei propri bisogni e interessi, ma danno la priorità anche ai bisogni e agli interessi degli altri (Galbreath, 2010). In questo senso, essa si pone come un fattore determinante e "fertilizzante" della responsabilità sociale d'impresa e degli effetti che ne derivano (Galbreath, 2010; Kalyar et al., 2013). A tal proposito, alcuni autori parlano di "Corporate Humanistic Responsibility" (Arnaud e Wasieleski, 2014), al fine di evidenziare come uno stile di gestione umanistico possa portare al raggiungimento di obiettivi sociali e allo sviluppo di un senso di responsabilità generalizzato all'interno dell'azienda.

### **3. Metodologia della ricerca**

La scelta del single *case study* è motivata dall'esigenza di condurre un'indagine in profondità sul tema della responsabilità sociale e la creazione di valore condiviso, finalizzata a comprendere i comportamenti imprenditoriali attraverso una varietà di fonti di informazioni (Yin, 2003; Dul e Hak, 2007). Tale metodologia è ritenuta la più appropriata per una ricerca di tipo esplorativo che si prefigge di osservare e comprendere un fenomeno complesso e/o sotto molteplici aspetti e sfaccettature. Attraverso lo studio di caso, infatti, è possibile cogliere la complessità e la particolarità di eventi della vita reale, fino a comprendere le specifiche circostanze entro cui essi hanno luogo (Stake, 1995). Quale indagine empirica che studia un fenomeno contemporaneo entro il suo contesto di vita reale, lo studio di caso si configura quale efficace strategia di ricerca qualora, così come nel presente studio, l'obiettivo della ricerca è di rispondere alle domande "come" e "perché" ed il fenomeno indagato risulta essere composito e non scindibile dal contesto (Yin, 2003).

Al fine di migliorare la credibilità e la ricchezza dei dati, in coerenza con quanto suggerito dalla letteratura su tale metodologia di ricerca, si è adottata una strategia di diversificazione delle fonti (Yin, 2003), ovvero articoli pubblicati su stampa nazionale e internazionale, interviste, informazioni presenti sul sito internet aziendale, riviste specializzate, nonché dati quali-quantitativi di bilancio. La scelta del *case study* è ricaduta su Brunello Cucinelli in quanto esempio particolarmente significativo della preziosa crasi tra responsabilità sociale d'impresa e cultura umanistica, nonché di come tali principi morali ed etici possano costituire fondamento per una crescita durevole dell'organizzazione ed posizionamento unico e distintivo dei suoi prodotti.

#### **4. L'impresa umanistica Brunello Cucinelli<sup>1</sup>**

##### *4.1 Brunello Cucinelli: l'uomo, l'azienda*

Presidente e amministratore delegato dell'omonima azienda, Brunello Cucinelli incarna il concetto di imprenditore socialmente responsabile, la cui storia, nata dall'intuizione di colorare il cashmere, è diventata esempio di eccellenza della cultura d'impresa del nostro Paese. Uomo dotato di capacità imprenditoriali distintive, visione innovativa e grande sensibilità morale e civile ha da sempre considerato prioritaria l'attenzione verso il benessere dei dipendenti e degli stakeholder, ha investito con continuità nella formazione per promuovere l'operosità e il talento degli uomini e delle donne che collaborano ai suoi progetti e si è fortemente impegnato per la valorizzazione del territorio in cui la sua azienda ha ospitalità e per la diffusione dei valori della qualità, della creatività, dell'artigianalità e della tradizione del *made in Italy* nel mondo.

Nel 1978 Brunello Cucinelli fonda il primo nucleo dell'azienda e nel 1985, acquista, nel piccolissimo borgo medievale di Solomeo, situato a pochi chilometri da Perugia, il castello trecentesco che, a partire dal 1987, diviene la nuova sede dell'attività artigianale. Tra la metà degli anni '80 e l'inizio degli anni '90, l'azienda amplia il sistema di offerta e gradualmente rafforza la presenza sul mercato, sia attraverso il potenziamento della rete commerciale nazionale che l'entrata in alcuni dei principali mercati esteri, tramite il canale di distribuzione wholesale multimarca. La linea di prodotti – che comprende i brand Brunello Cucinelli, Gunex e Rivamonti – nei primi anni 2000, con il lancio del “total-look” per uomo e per donna, si arricchisce di accessori quali borse, scarpe, cinture, cappelli e portafogli.

Nel corso del 2011, al fine di rafforzare l'identità dell'organizzazione e promuovere la riconoscibilità della marca e dei valori ispiratori, l'imprenditore umbro decide di riorganizzare la gamma di prodotti sotto l'unico brand Brunello Cucinelli. Nel 2012, per promuovere la crescita nei mercati internazionali, si quota in borsa e negli anni successivi realizza prima (2013) il patto tra generazioni, per assicurare la continuità all'impresa, e il trust poi (2014), per proteggere il borgo di Solomeo.

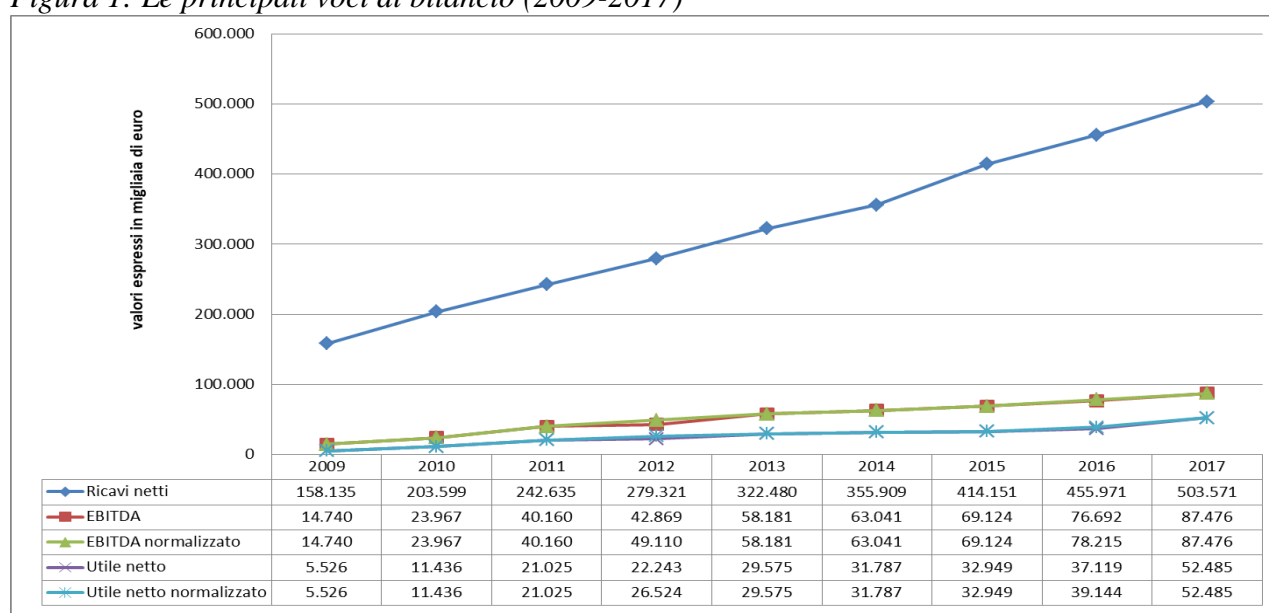
Brunello Cucinelli guida oggi un Gruppo globale che ha raggiunto ricavi netti per 503.6 milioni di euro, registrando una crescita di oltre il 10% nell'ultimo anno, e una capitalizzazione di borsa di 1.8 miliardi di euro al 31 dicembre 2017. I mercati internazionali rappresentano circa l'80% dei ricavi netti, con una crescita di oltre il 10% annua, che si accompagna a risultati altrettanto positivi nel mercato italiano (16,8% dei ricavi netti), dove le vendite sono cresciute di oltre l'11% nell'ultimo anno. I principali mercati dove l'azienda esporta i preziosi maglioni venduti ad oltre 1000 euro sono gli Usa (35,5% del totale dei ricavi), l'Europa (30%) e la Grande Cina (8,5 %). La produzione, localizzata in laboratori altamente specializzati, è interamente *made in Italy*. Le collezioni Cucinelli incarnano la bellezza del luogo nativo di San Francesco d'Assisi, la patria del prezioso tartufo nero, le colline e i vigneti umbri, oltre alla splendida gente che la popola. Le 124 boutique monomarca, di cui 94 dirette, ambasciatrici del marchio nel mondo comunicano gli ideali dell'impresa attraverso

---

<sup>1</sup> Questo paragrafo è tratto dalla relazione di presentazione di Brunello Cucinelli, a cura di Maria Rosaria Napolitano, in occasione dell'assegnazione del Premio “Marketer of the year 2017” attribuito dalla Società Italiana Marketing (<http://www.simktg.it/sp/marketer-of-the-year-2017.3sp>).

l'offerta di prodotti esclusivi al segmento più alto dell'olimpico del lusso in ambienti familiari e conviviali. La filosofia e i valori imprenditoriali di Brunello Cucinelli, riflessi nell'organizzazione e negli uomini e nelle donne che vi lavorano, sono valse non solo numerosissimi premi all'imprenditore, ricevuti sia in Italia che all'estero<sup>2</sup>, ma anche un posizionamento distintivo conseguito dal brand, una crescita continua del fatturato complessivo ed il raggiungimento di obiettivi economico-finanziari insperati soprattutto negli anni della crisi. Nell'ultimo decennio dalle principali voci di bilancio (Fig. 1) emerge in tutta evidenza l'incremento del fatturato di circa il 15% annuo, con una variazione nel periodo 2009-2017 pari al 218%. Valori eccezionali si osservano anche ponendo attenzione all'EBITDA e all'utile netto, che registrano un incremento medio annuo, rispettivamente, di circa il 27% e il 37%. La crescita dell'impresa si è riflessa anche nel costante aumento del numero di dipendenti - che si sono più che triplicati rispetto al 2009 (passando da 511 nel 2009 a 1605 nel 2017) - e del numero delle boutique monomarca, sia a gestione diretta che in franchising (meno di 40 nel 2009 e 124 nel 2017).

Figura 1: Le principali voci di bilancio (2009-2017)<sup>3</sup>



#### 4.2 Le virtù dell'umanesimo imprenditoriale: l'amore al principio di tutto

È stato l'amore a portare Brunello Cucinelli nei primi anni Ottanta nell'incantevole borgo collinare alle porte di Perugia per avviare la sua piccola impresa artigianale. «Era un posto davvero desolato», ricorda durante una recente intervista, «così dissi a me stesso che forse avrei potuto tentare di insediare la mia piccolissima impresa in questo borgo, riportandovi la vita e il senso di umanità». È stata la passione a far crescere la sua piccola impresa fino a rendere le sue collezioni in cashmere colorate icone del lusso, conquistando mente e cuore dei consumatori in tutto il mondo. Con amore si dedica, a partire dagli anni 2000, al recupero dell'antico borgo nel cuore delle colline umbre

<sup>2</sup> Si ricordano, tra gli altri, il riconoscimento di *Homo Faber – Homo poeticus*, ricevuto dall'Accademia Biella Cultura nel 2003; il Award *Best of the Best* conseguito nello stesso anno negli Stati Uniti; il *Premio al Merito* ricevuto nel 2004 dalla Camera di Commercio di Perugia e quello conseguito nello stesso anno alla 66° edizione di Pitti Uomo; il *Premio Adriano Olivetti 2009* ed il *Premio Ernst & Young* ricevuto nello stesso anno; la nomina a *Cavaliere del Lavoro*, consegnatagli dal Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano nel 2010; la *laurea magistrale honoris causa in Filosofia ed Etica delle relazioni* conferitagli dall'Università degli Studi di Perugia nel 2010; il *Global Economy Prize* dal *Kiel Institute for the World Economy* nel 2017; nonché, nel 2018, il titolo di Cavaliere di Gran Croce al merito della Repubblica il *Dottorato di ricerca honoris causa in Filosofia* dall'Università degli Studi di Messina ed il *Premio "Marketer of the year 2017"* della Società Italiana di Marketing.

<sup>3</sup> I dati sono stati normalizzati per annullare l'effetto degli "oneri non ricorrenti", dovuti nel 2012 alla quotazione in Borsa e nel 2016 a costi del personale derivanti da eventi non ricorrenti.

realizzando ampi spazi dedicati all'incontro e alla cultura, nonché una piccola accademia, in cui giovani provenienti da tutto il Paese prendono lezioni di sartoria, confezionamento e restauro. La scuola del mestiere, come le botteghe rinascimentali, è l'espressione nobile dell'artigianato che gli consentirà di ampliare l'attività imprenditoriale, realizzando in tempi brevi una seconda sede produttiva alle porte di Solomeo e raggiungendo presto risultati di grande rilievo nell'olimpo del lusso.

Quasi la metà degli abitanti di Solomeo, all'incirca 500, lavora per l'imprenditore del cashmere: sarti, stilisti, manager, cucitrici, ma anche corrieri, colf che si prendono cura dei bambini e cuochi che preparano i pranzi nella mensa a KM 0 situata nella piazza principale del borgo. Circa 1000 sono le piccole imprese familiari che nel raggio di circa 50 km dal castello medievale collaborano con l'imprenditore, che si mostra "custode" piuttosto che "proprietario" dell'organizzazione. In forte sintonia con i valori che hanno caratterizzato l'azione di Adriano Olivetti, la filosofia del capitalista "umanistico", come ama definirsi, si fonda su due principi di fondo: la dignità del lavoro e la difesa della bellezza. Il bello è lo spirito che aleggia a Solomeo e nei luoghi che ospitano le collezioni in cashmere ed è il principio ispiratore dei prodotti in cui l'azienda si è successivamente diversificata (dai tessuti alle scarpe). Per Brunello Cucinelli i dipendenti sono collaboratori e, soprattutto, sono "anime pensanti", a cui è importante dedicare attenzione e cura. I dipendenti, verso i quali l'imprenditore non è mai stanco di mostrare profonda gratitudine, sono pagati intorno al 20% in più rispetto alla media di mercato e coinvolti nel progetto di condividere la bellezza dei luoghi e delle collezioni create, che ricevono in dono due volte all'anno per vivere e godere del marchio che offre qualità e disinvoltura. La giornata lavorativa comincia alle 8.00 e termina alle 17.30, con una pausa inviolabile di un'ora e mezzo per il pranzo; non si timbrano cartellini, le email di lavoro non possono essere inviate al di fuori di quegli orari, la sera poi ci si ritrova al bar a giocare a carte.

La fiducia è, quindi, il collante che unisce tutti coloro che lavorano per lui. La condivisione delle finalità dell'impresa è il fondamento del rapporto sano e dignitoso che lega l'imprenditore filosofo ai suoi collaboratori. La collaborazione e, soprattutto, la stima, dichiara in alcune interviste, consentono di trasformare gli artigiani in artisti, promuovono motivazione e responsabilità, destinate a trasformarsi in creatività, nella sua gente. L'imprenditore umanista è riuscito a legare la produttività, il profitto, la crescita con un sistema d'ideali che pone al centro l'uomo: la dignità del lavoro, il benessere dell'anima, la custodia delle tradizioni e la cura della creatività, come si legge dalla lettera agli azionisti nel Bilancio al 31.12.2017.

«Il sogno della mia vita, tuttavia, era quello di rendere l'attività lavorativa più umana, di dare dignità morale ed economica al lavoro, perché, credetemi, il lavoro spesso è piuttosto duro e ripetitivo. Ero però anche convinto che esso eleva la dignità dell'uomo. E di questo obiettivo ho fatto il vero scopo della mia vita». Sono le parole con cui Brunello Cucinelli si accinge a ricevere la laurea honoris causa nel novembre del 2010 presso l'Università degli Studi di Perugia recitando la *lectio doctoralis*: "La Dignità come forma dello Spirito". Così, pur aspirando a raggiungere risultati di grande successo nei mercati globali con prodotti di grande qualità e raffinatezza, l'imprenditore umbro ha sempre agito nel rispetto della dignità e del valore della persona umana, orientando la sua organizzazione verso uno scopo morale. «Credo in una nuova forma di capitalismo che colleghi l'anima e il lavoro» affermava alcuni anni fa durante un'intervista<sup>4</sup>. E ancora «il profitto ha valore se dà benessere interiore», proseguiva qualche anno dopo il mecenate rinascimentale<sup>5</sup>.

Brunello Cucinelli è riuscito a coniugare l'impresa con l'umanità, e proprio questa forte sensibilità umanistica lo ha guidato nella realizzazione di un'organizzazione ispirata ai grandi valori morali e civili<sup>6</sup>, fondata sulla collaborazione di persone motivate ed emotivamente partecipi del successo

---

<sup>4</sup> FT Weekend Magazine 5, 6.10.2013.

<sup>5</sup> Avvenire 18.3.2015

<sup>6</sup> Il "capitalista dal volto umano" ha compreso a fondo la lezione dei grandi uomini del passato, dai filosofi Platone e Socrate agli imperatori Adriano e Marco Aurelio, ai santi Francesco d'Assisi e San Benedetto. Dai primi ha appreso i concetti morali e il rispetto delle regole e dai secondi l'importanza dell'amore, il primato dell'anima e l'ammirazione per l'arte e la cultura. Custode della bellezza del creato, ha gestito la sua azienda nella finalità di rendere il lavoro dignitoso



imprenditoriale. Il giusto profitto e la giusta crescita sono i fattori distintivi dell'intento che guida l'imprenditore umbro nelle scelte di governance dell'organizzazione e nella crescita e distribuzione dei profitti di cui la prima parte è destinata all'impresa, di cui si sente custode e responsabile, la seconda è riservata alla sua famiglia, che vive di semplicità nel piccolo borgo, la terza e più importante, è destinata a tutti coloro che collaborano con l'organizzazione, la quarta, infine, è destinata ad "abbellire il mondo", come l'imperatore Adriano ha insegnato all'umanità. E in tale spirito qualche anno fa ha festeggiato il Natale, donando ai suoi dipendenti un assegno di oltre 6.000 euro "per umana gratitudine"<sup>7</sup>. Ed è in questa prospettiva che respinge il concetto di crescita a tutti i costi, auspicando per la sua azienda una "crescita garbata", del 10% annuo<sup>8</sup>.

Sensibilità etica, responsabilità sociale, leadership e condivisione, capacità di fondare le scelte organizzative e gestionali sull'idea di bellezza sono le principali virtù dell'umanesimo che trovano sintesi nell'imprenditore umbro. Senso della misura, rispetto, educazione, garbo, sensibilità sono i valori che guidano il suo agire imprenditoriale. Etica, dignità e morale sono i fili con cui egli ha tessuto tutti i suoi cashmere famosi nel mondo<sup>9</sup>, i fattori distintivi del suo laboratorio all'aria aperta, che ha riportato agli antichi splendori ed elevato a capitale mondiale del cashmere.

#### 4.3 Ambasciatore del made in Italy nel mondo

Il grande amore verso il lavoro degli uomini e la profonda riconoscenza nei confronti dell'ambiente che ha dato i natali alla sua famiglia e che oggi ospita la sua organizzazione, unitamente al fascino e alla longevità del cashmere, hanno guidato l'imprenditore umanista nelle scelte strategiche di fondo, finalizzate a creare un marchio esclusivo e a rafforzarne sempre più il posizionamento competitivo nel mondo. Un marchio di altissima qualità, in grado di esprimere la maestria dell'artigianato italiano e la bellezza del borgo medievale, in cui lavorare è parte integrante dell'esistenza della gente, come si legge anche dalla *lectio* tenuta in occasione dell'assegnazione del Global Economy Prize 2017<sup>10</sup>: «Volevo produrre cashmere perché immaginavo che si potesse "lasciare in eredità". Mi piaceva che fosse un manufatto italiano e che rappresentasse grande qualità, artigianalità, manualità e speriamo creatività. Per fare questo avevo bisogno di mani sapienti che ricevessero dignità morale ed economica dal lavoro. Volevo che gli esseri umani trovassero nel lavoro luoghi accoglienti anche sotto il profilo estetico, dove si respirasse umanità, stima, tolleranza, spiritualità ed anche in qualche maniera un po' di misticità. Luoghi dove venendo al lavoro ogni mattina, accompagnati sempre da quel mal dell'anima, che ci colpisce sin dalla nascita ed oggi acutizzato da quella sorta di rumore informatico, trovasse un po' di serenità, di rispetto, di stima e comprensione».

La passione per la bellezza, la selezione delle migliori materie prime e l'amore per l'artigianato di qualità e per la sua gente costituiscono, dunque, il fondamento dell'eccellenza delle collezioni *casual chic* Cucinelli, che si ergono a veri e propri oggetti di lusso contraddistinti da caratteristiche di comodità e adattabilità, capaci di incontrare i gusti di una clientela rigorosa ma molto ampia e diversificata in tutto il mondo. La qualità e il costante equilibrio tra tradizione e innovazione caratterizzano la *brand identity*, al cui rafforzamento sono stati nel tempo dedicati consistenti investimenti. Le collezioni così come il *visual merchandising* e tutti gli spazi di vendita, sia fisici che digitali – dalle boutique monomarca ai più prestigiosi *department stores* del lusso – riportano alla passione e alla cura dei laboratori di produzione umbri e comunicano i valori e la filosofia dell'impresa umanistica.

Illuminato ambasciatore delle nostre bellezze nel mondo, Brunello Cucinelli ha pienamente compreso

---

e la fabbrica un luogo incantato. Consapevole dell'esigenza di curare l'anima con la preghiera e il lavoro, ha fatto del canto del Paradiso la sua guida.

<sup>7</sup> Corriere Economia 7.8.2013

<sup>8</sup> Financial Times 23.5.16

<sup>9</sup> Il Venerdì di Repubblica 12.11.10

<sup>10</sup> Tratta dalla Relazione del CDA sull'andamento della gestione al 31.12.2017.

l'importanza del *genius loci* e del radicamento territoriale per il successo del made in Italy. «Volevo costruire un manufatto in cui fosse trasferito il modo italiano di vivere e di lavorare, la sua fierezza, tolleranza, dedizione, spiritualità e misticità. Per far questo, senza dubbio, sono necessarie mani sapienti, ma anche il cuore di persone generose, orgogliose della propria origine e attaccate alla propria terra», afferma nella sua *lectio doctoralis*. Con le sue collezioni, egli si prefigge di comunicare le tradizioni imprenditoriali e artigianali dell'Italia, trasmettere le bellezze materiali e immateriali del *Bel Paese*, raccontarne terre e paesaggi, nonché le capacità distintive delle genti che tali luoghi abitano. Il borgo medievale e le splendide abitazioni di pietra locale color del miele, i boschi che adornano il panorama circostante con tonalità e colori, la spiritualità e il misticismo della regione che ha dato i natali ai due santi più famosi sono fonte d'ispirazione e di successo per il noto marchio dell'olimpico del lusso.

#### 4.4 “La bellezza salverà il mondo”

La celebre frase di Fedor Dostoevskij racchiude l'anima dell'impresa condotta da Brunello Cucinelli. Il capitalista etico, alla guida dell'icona del lusso globale che occupa oltre 1.600 dipendenti (al 31.12.2017), ha sempre dato massimo rilievo all'autenticità dei comportamenti imprenditoriali, al valore della bellezza del creato e alla cura del benessere della collettività e dell'atmosfera dei luoghi. D'accordo con Jean Jacques Rousseau, è convinto che l'atmosfera dei luoghi e la cultura dell'organizzazione aiutino gli individui a vivere e lavorare meglio, stimolando creatività e realizzazione. Il progetto-passione del restauro dell'intero borgo realizzato dalla Fondazione Brunello e Federica Cucinelli è la più piena manifestazione di tale filosofia. Attorno alle sue fabbriche e ai suoi laboratori ha realizzato fin dagli inizi del nuovo secolo l'opera maggiore; a ridosso del centro storico di Solomeo ha promosso la costruzione del *Foro delle Arti*, oggi costituito da: il *Teatro Cucinelli*, edificio d'ispirazione rinascimentale che ospita le stagioni di prosa, di musica e di danza; il grande *Anfiteatro*, dedicato a iniziative culturali all'aperto; il *Giardino dei Filosofi*, luogo di meditazione e contemplazione; l'*Accademia Neoumanistica Aureliana*, destinata all'incontro e alla convivialità, ma anche alla lettura dei numerosissimi volumi che popolano la sua biblioteca; ed, infine, la *Scuola di Arti e Mestieri* che, con l'edificio a forme classiche che ne costituisce la sede centrale e lo stesso castello, divenutone, almeno in parte, un'estensione, come le botteghe rinascimentali, è espressione nobile dell'artigianato che pone la manualità al servizio di ingegno e creatività. Il Foro delle Arti è, dunque, “per il suo significato concreto, tutta Solomeo. Una cittadella umanistica dove le aspirazioni di ogni anima nobile trovano la loro casa accogliente”, come si legge dal sito aziendale. All'imprenditore umbro va anche il merito di aver sostenuto il finanziamento del restauro dell'Arco Etrusco di Perugia nel 2011, inaugurando la stagione dell'intervento degli imprenditori del *made in Italy* per valorizzare il patrimonio storico e culturale del nostro Paese.

L'estrema sensibilità verso la dimensione umana e culturale del lavoro è stata conservata anche di fronte al ruolo sempre più pervasivo delle nuove tecnologie, che hanno anzi offerto all'imprenditore nuove occasioni di dialogo e di condivisione. Invitato nel Novembre 2017 al *Dreamforce* a San Francisco da Marc Benioff, fondatore di *Salesforce*, per discutere di “tecnologia garbata” ha richiamato l'attenzione del vasto pubblico su “come adoperare le nuove tecnologie, affinché si combinino al desiderio di calma e silenzio, all'armonia del pensiero e dell'anima, al vivificante sentimento che nasce dal contatto con l'arte, la cultura e la natura”, come si legge dalla lettera agli azionisti (31.12.2017). Pienamente consapevole che è possibile creare prodotti di grande artigianalità, qualità e creatività solo investendo nell'essere umano, Brunello Cucinelli ha di recente inaugurato la *Fabbrica Contemporanea*, un progetto digitale volto a promuovere e l'apporto creativo, artigianale e personale dei suoi collaboratori in ogni fase della filiera produttiva.

In accordo con il sociologo francese Edgar Morin, egli considera, le emozioni, l'amore, l'empatia e la capacità di immaginazione tra i saperi fondamentali per la comprensione del futuro. E tra i principi per promuovere l'educazione per un umanesimo planetario, sembra suggerirci l'importanza della conoscenza umanistica (dalla filosofia alla storia, dalla letteratura alla poesia e all'arte) accanto a

quella tecnico-scientifica e la missione spirituale dell'educazione per promuovere l'etica del genere umano (Morin, 1999). Crede nel prezioso contributo delle arti e della letteratura al rafforzamento delle risorse emotive e immaginative della personalità, allo sviluppo della comprensione per gli altri e lo stimolo della sensibilità simpatetica (attraverso il contatto con la musica, la recitazione, le arti figurative, la danza) nonché la comprensione delle emozioni che, come suggerisce Martha Nussbaum (2011), consente di mettere in grado le persone di vivere un'esistenza piena, creativa e all'altezza della loro dignità umana.

#### 4.5 *La (sua) visione per il futuro del Bel Paese*

In perfetta sintonia con il suo credo imprenditoriale, Brunello Cucinelli ha pienamente compreso l'importanza del *cultural heritage* per il futuro del Paese. Egli condivide appieno l'idea che la cultura – “anche quella della tradizione contadina”<sup>11</sup> – è il fondamento della società, è portatrice di valori universali, è «forza capace di creare “senso di appartenenza” e “proiezione dello Spirito” (Zagrebel'sky, 2014a, pp. 10-13).

Per il filosofo imprenditore, dunque, l'eccellenza del *Bel Paese* è strettamente ancorata all'immenso patrimonio culturale materiale e immateriale, ai meravigliosi paesaggi, alla ricchezza artistica, all'immane produzione artigianale e ai valori delle magnifiche e spesso longeve esperienze imprenditoriali. Il patrimonio culturale è risorsa strategica e preziosa materia prima che alimenta la fabbrica, è fonte del posizionamento distintivo dei prodotti del *made in Italy* nei mercati internazionali (Napolitano, 2015; Napolitano e De Nisco, 2017).

Nel “vasto giardino selvatico” della cultura, che “si divide grosso modo in due grandi apprezzamenti” – le sole arti da un lato e le credenze religiose, politiche e sociali che legano un popolo dall'altro –, in accordo con Richard Sennett, Brunello Cucinelli intende restituire la giusta attenzione alla cultura materiale che «troppo spesso, (almeno nelle scienze sociali) trascura le stoffe, le schede madri o i pesci arrostiti in quanto oggetti degni in sé di attenzione e tratta la loro creazione come il riflesso di norme sociali, interessi economici o convinzioni religiose; l'oggetto in sé passa in secondo piano» (Sennett, 2014, p. 17). In tale prospettiva, egli è profondamente convinto che la valorizzazione dell'artigianato sia la strada maestra per un futuro migliore del nostro Paese, ragione per cui preferirebbe essere definito industriale-artigiano. L'artigiano rappresenta, come ci suggerisce il sociologo della *London School of Economics*, una specifica condizione umana: «quella di mettere un impegno personale nelle cose che si fanno» (Sennett, 2014, p. 28). La sua abilità tecnica non può essere scissa dal sentimento e dall'immaginazione, egli ha una duplice ricompensa emotiva: l'ancoraggio alla realtà tangibile e l'orgoglio per il lavoro svolto. Sarti, fabbri, orafi, liutai, per Richard Sennett, così come per l'imprenditore umbro, non solo uniscono conoscenza materiale e abilità manuale e hanno a cuore il lavoro ben fatto per sé stesso ma sanno anche governare sé stessi, dosando autonomia e rispetto per le regole.

«Sono convinto, per l'Italia in particolare, che ci sia un sicuro avvenire se sapremo produrre beni di grande qualità, di grande artigianalità e di grande unicità, qualità queste che appartengono alla tradizione delle nostre genti» affermava nella lezione per la laurea *honoris causa* nel 2010. «L'Italia ha nelle proprie mani e nella sua creatività il suo tesoro più ricco ed affidabile, cioè l'Artigianato (che scrivo con la maiuscola) e che Lorenzo il magnifico riteneva in tutto e per tutto una forma d'arte. Il nostro Artigianato è amato dal mondo [...] Se lo perderemo, perderemo la nostra memoria e noi stessi. Riscoprirlo e valorizzarlo è alla portata di tutti, basta amare la bellezza, ed essere tolleranti, come insegna Voltaire». Proseguiva in un'intervista alcuni anni dopo, auspicando che il fuoco del progresso non cessi mai di ardere, che la condivisione dei sogni – libertà, giustizia e progresso – unisca gli esseri umani e l'unione degli studi scientifici con quelli umanistici<sup>12</sup>.

Il suo grande ottimismo per il futuro del *Bel Paese* appare in tutta evidenza nel discorso ai maestri

---

<sup>11</sup> La Stampa 9.5.15.

<sup>12</sup> Corriere della sera, 26.2.2013.

del lavoro, che sintetizza la filosofia del Gruppo. Convinto che il Paese ha oramai superato la grande crisi di civiltà, il capitalista benedettino è definitivamente certo che è in corso un periodo di rinascita spirituale, civile, umana, religiosa ed etica. Secondo il protagonista di questa “favola” imprenditoriale contemporanea, per riconquistare i giovani e renderli partecipi della creazione di un futuro pacifico e libero occorre dunque restituire “dignità morale ed economica” al lavoro, promuovere la moralizzazione dell’umanità e la ricerca della verità come fondamento dell’etica.

## 5. Conclusioni

Il caso Brunello Cucinelli ci ha mostrato la molteplicità di aspetti e forme implementative che contraddistinguono la responsabilità sociale d’impresa, fino ad arrivare alla sua espressione più nobile, costituita dall’impresa umanistica, e ha posto in evidenza come tale filosofia si traduca in un passaggio da una visione “firm-centric”, improntata alla ricerca della conveniente relazione con il cliente, ad una visione “societal” e “stakeholder-centrica”, in cui diventa fondamentale l’attenzione e la cura verso i portatori di interesse (Bhattacharya and Korschun 2008; Ferrell et al. 2010; Hult et al., 2011). Di questa visione, Cucinelli è interprete e testimone. In effetti, ciò che l’imprenditore umbro ha adottato è un orientamento umanistico, olistico e multi-stakeholder, finalizzato alla costruzione di solide relazioni collaborative, di fiducia e rispetto reciproci per la creazione di valore condiviso. Egli ha posto al centro del suo operato il rispetto della dignità e del valore della persona, orientando la sua organizzazione verso uno scopo morale e realizzando un progetto imprenditoriale “umanistico”, la cui finalità è la creazione di profitto e valore durevoli e condivisi *in primis* con tutti coloro che a differente titolo partecipano all’avventura imprenditoriale e, più in generale, con l’intera comunità sociale. Le sue espressioni, alcune delle quali in precedenza richiamate, sembrano rimandare alle magnifiche parole di Gustavo Zagrebelsky nella Presentazione a *Le fabbriche di bene* di Adriano Olivetti: «la fabbrica e il lavoro nella e per la fabbrica sono un aspetto, un prolungamento, una manifestazione, una vocazione in cui si può trovare il compimento della “vera vita”» (Zagrebelsky, 2014b, p. 17). Facendo sue alcune delle più innovative idee olivettiane, Brunello Cucinelli ha creato un’organizzazione con l’anima, un progetto che ha al suo centro la persona, un organismo vivente che produce bellezza. In questo senso, il filosofo imprenditore rappresenta anche un campione del *made in Italy* che crede fortemente nell’importanza del capitale culturale<sup>13</sup>, quale risorsa strategica per la competitività delle imprese e dei territori, *in primis* per il *Bel Paese*, la cui eccellenza e la cui rinascita sono strettamente ancorate all’immenso patrimonio culturale materiale e immateriale di cui dispone e che costituisce un fattore critico di successo per il turismo e le industrie correlate nonché una preziosa fonte di capitale reputazionale (Napolitano e De Nisco, 2017).

In conclusione, si può affermare che il caso Cucinelli è un valido esempio, che gli accademici possono concettualizzare e i manager seguire, di come saldare responsabilità sociale, etica e uno spiccato orientamento agli stakeholder con la creazione di valore economico e sociale e il raggiungimento di un posizionamento unico e distintivo e di come la cultura ne sia il prezioso collante. La cultura, infatti, occupa il posto dell’ancora, cioè dà saldezza, introducendo valori umanistici nell’avventura imprenditoriale (Zagrebelsky, 2014b). Essa è “bellezza” che eleva lo spirito e rinfranca l’animo, che accresce la qualità sociale, che rende la società più aperta ai valori della solidarietà e della cooperazione, che rafforza il senso di appartenenza e l’identità delle comunità, che arricchisce e sviluppa il nostro essere umano (Napolitano, 2015).

Al di là degli interessanti spunti teorici e pratici che il *case study* ha fornito, non si può non evidenziarne alcune limitazioni, prevalentemente legate all’analisi di un caso singolo. Lo sforzo interpretativo legato all’approccio induttivo seguito per lo studio del caso, infatti, presenta evidenti limiti concernenti la validità dei risultati, che appaiono di difficile generalizzabilità. Il caso, pertanto,

---

<sup>13</sup> Il capitale culturale è il “modo di rappresentare la cultura che permette alle sue manifestazioni tangibili e intangibili di essere considerate riserve durevoli di valore e dispensatrici di benefici a livello individuale e di gruppo” (Throsby, 2005, p. 73).

dovrebbe essere ulteriormente approfondito, innanzitutto ampliando la platea di stakeholder coinvolti nell'indagine, dai clienti ai dipendenti, al fine di osservare i fenomeni analizzati da una prospettiva allargata e cogliere la complessità dei processi interattivi, riconosciuti come cruciali nella ricerca qualitativa (Silverman, 2015). Sarebbe, inoltre, opportuno estendere l'analisi tramite casi studio multipli, al fine di rafforzarne la portata esplicativa e, quindi, la generalizzabilità degli esiti evidenziati.

## **Bibliografia**

- Achrol, R. S., & Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35-52.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3): 855-879. Washington, DC: American Psychological Association.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Arnaud, S., & Wasieleski, D. M. (2014). Corporate humanistic responsibility: Social performance through managerial discretion of the HRM. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 313-334.
- Arvidsson, A., & Giordano, A. (2013). *Societing Reloaded: pubblici produttivi e innovazione sociale*. Egea, Milano.
- Bhattacharya C.B, Korschun D. (2008), Stakeholder Marketing: Beyond the Four Ps and the Customer, *Journal of Public Policy & Marketing*, 27 (Spring), 113-16.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business horizons*, 50(6), 449-454.
- Commissione Europea (2001). *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. Testo disponibile all'indirizzo <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/IT/TXT/PDF>.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Donaldson T., & Preston L. E. (1995), The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dul, J., & Hak, T. (2007). *Case study methodology in business research*. Routledge.
- Elkington, J.(1997), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Ltd., Oxford, UK.

- Esposito, P. & Ricci P. (2016). voce “Corporate Social Responsibility” in Global Encyclopedia of Public Administration, *Public Policy and Governance*, Editor: Ali Farazmand, Springer International Publishing, 2017, Springer International Publishing Switzerland.
- Fabris G.P. (2009). *Societing*. Egea, Milano
- Ferrell O. C., Gonzalez-Padron T. L., Hult G. T. M., Maignan, I. (2010), From market orientation to stakeholder orientation, *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93–96.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder perspective*. Boston: Pitman.
- Hendry J., (2010), “Formazione manageriale e cultura umanistica: la sfida della post-burocrazia”, in L.M. Sicca, (a cura di), *Leggere e Scrivere organizzazioni. Estetica, umanesimo e conoscenze manageriali*, pp. 153-190
- Galbreath, J. (2010). Drivers of corporate social responsibility: The role of formal strategic planning and firm culture. *British Journal of Management*, 21(2), 511-525.
- Hult G. T. M., Mena J. A., Ferrell O. C., Ferrell L. (2011), Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework, *AMS Review*, 1(1), 44–65.
- Kalyar, M. N., Rafi, N., & Kalyar, A. N. (2013). Factors affecting corporate social responsibility: an empirical study. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(4), 495-505.
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2012). Stakeholder theory and marketing: Moving from a firm-centric to a societal perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(2), 284-292.
- Lusch, R. F., & Webster Jr, F. E. (2011). A stakeholder-unifying, cocreation philosophy for marketing. *Journal of Macromarketing*, 31(2), 129-134.
- Maignan I., & Ferrell O. C. (2004), Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19.
- Mea, W. J., & Sims, R. R. (2018). Human Dignity-Centered Business Ethics: A Conceptual Framework for Business Leaders. *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3929-8>
- Melé, D. (2009). Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 227–244.
- Melé, D. (2012). The firm as a “community of persons”: A pillar of humanistic business ethos. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89-101.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.
- Morin, E. (1999), *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du future*, Paris, UNESCO; trad. it.: *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*, (2001), Milano, Raffaello Cortina.
- Napolitano, M. R. (2013), “Chiamale emozioni. I saperi umanistici per la management education”, in Tavola Rotonda “*Umanesimo del management attraverso gli occhi dell'altro*”, Napoli, Editoriale Scientifica, pp. 63-70.

- Napolitano, M. R. (2015). Valore della Cultura e Cultura del Valore. Riflessioni per il futuro del Bel Paese". *IL CAPITALE CULTURALE. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (11), 371-393.
- Napolitano, M. R. (2018). "Coniugare l'impresa con l'umanità": una sfida per il rilancio della formazione manageriale" in AA.VV., *Le competenze per costruire il futuro*, Comunità Editrice, Roma/Ivrea, ISTAO, pp. 333-343. ISBN: 978-88-32005-04-2
- Napolitano, M. R., & De Nisco A. (2017). Cultural heritage: the missing "link" in the place marketing literature "chain", Guest editorial Forward to the Special Issue "The Great Beauty. The Role of Cultural Heritage and Place Identity in the International Marketing Strategies of Made in Italy", *Place Branding and Public Diplomacy*, Volume 13, Issue 2, May, pp. 101-106.
- Napolitano M. R., Riviezzo A., Garofano A. (2018). *Heritage marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, Napoli, Editoriale Scientifica.
- Nussbaum, M. C. (2011). *Non per profitto: Perché le democrazie hanno bisogno della cultura umanistica*. Il Mulino, Bologna
- Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W., & Hvass, K. K. (2018). Exploring the relationship between business model innovation, corporate sustainability, and organisational values within the fashion industry. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 267-284.
- Pirson, M., & Von Kimakowitz, E. (2014). Towards a human-centered theory and practice of the firm: Presenting the humanistic paradigm of business and management. *Journal of Management for Global Sustainability*, 2(1), 17-48.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value, *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Ricci, P. (2011). Article 41 of the Italian constitution and the Italian model of corporate social responsibility. *Review of International Comparative Management*, 12(3), 497-506.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Editorial: Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1) 3-10
- Sennett, R. (2014). *L'uomo artigiano*. Feltrinelli, Milano, terza edizione.
- Silverman D. (2015), *Interpreting qualitative data*, Thousand Oaks: Sage.
- Smith, N. C., Palazzo, G., & Bhattacharya, C. B. (2010). Marketing's consequences: Stakeholder marketing and supply chain corporate social responsibility issues. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 617-641.
- Stake, R. E. (1995), *The art of case study research*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Throsby D. (2005), *Economia e Cultura*, Bologna: il Mulino; ed. or. *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge, 2001.

- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zagrebel'sky G. (2014a), *Fondata sulla cultura*. Einaudi, Torino.
- Zagrebel'sky G. (2014b), Presentazione a Olivetti A., "Le fabbriche di bene", Milano, Edizioni di Comunità