



**Scuola Superiore per Mediatori Linguistici Unicollege
Sede di Firenze**

Istituto ad Ordinamento Universitario D.M. 30/04/2018, G.U. n. 138 16/06/2018

**Corso di studi triennale in Mediazione Linguistica
(Classe di laurea L-12)**

Con indirizzo Fashion & Design Management

TESI FINALE

**Da Ivrea a Solomeo, radici e attualità dell'impresa
umanistica in Italia.
Il caso di Brunello Cucinelli**

Candidata: Sofia Morelli

Matricola n° 684/FI

Relatore: Prof. Lorenzo Grifone Baglioni

Correlatore: Prof.ssa Carlotta Lulli

A.A. 2024/2025

*A mamma e a babbo,
colonne portanti della mia vita.
Questo traguardo è dedicato a voi, ai vostri sacrifici,
alla fiducia che avete sempre riposto in me e alla forza che mi date ogni giorno.*

*Alla mia famiglia, a Jonathan e ai miei amici,
per essere stati presenti nei momenti più belli di questo percorso
ed essere rimasti al mio fianco anche in quelli più difficili.
Non sarebbe stato lo stesso senza il vostro supporto.*

*A Milly e ai nonni che mi stanno guardando dall'alto,
per non avermi mai fatto sentire sola.*

*Infine, e soprattutto, dedico questo traguardo a me stessa.
Alle mie insicurezze, a tutte le volte in cui ho pensato di non farcela.
Alle volte in cui, nonostante tutto, ho trovato il coraggio di mettermi in gioco.
A me,
che oggi sono qui e posso finalmente dire di avercela fatta.*

ABSTRACT

Negli ultimi decenni, la crisi del modello capitalistico tradizionale ha reso sempre più urgente una riflessione sul senso dell'impresa e sul suo ruolo nella costruzione di una società più giusta e inclusiva. Produrre ricchezza, infatti, non è più sufficiente: occorre generare e distribuire valore condiviso all'intero ecosistema sociale, restituendo centralità alla persona e al legame con il territorio. In tale prospettiva, la moda, industria al crocevia tra valore materiale e significato simbolico, si configura come un osservatorio privilegiato, uno spazio in cui si riflettono le contraddizioni del presente e si sperimentano nuovi paradigmi di responsabilità e innovazione.

A partire da tali premesse, s'intende indagare il settore della moda per mostrare come l'impresa, se ripensata in chiave umanistica, possa convertire il profitto da fine autoreferenziale a leva di sviluppo umano e comunitario, fondendo etica, sostenibilità ed estetica in un unico orizzonte strategico. Il confronto tra due esperienze emblematiche, quella storica di Adriano Olivetti e quella contemporanea di Brunello Cucinelli, disegna un filo ideale che unisce Ivrea e Solomeo. In entrambi i casi, l'impresa si emancipa dal mero calcolo economico per divenire una "comunità di persone", generatrice di valore sociale e culturale oltre che produttivo. Se Olivetti ha posto per primo le basi di un capitalismo a "misura d'uomo", Cucinelli ne raccoglie e rinnova l'eredità, declinandola nel linguaggio della moda e trasformandola in un modello di impresa virtuoso in cui la bellezza si carica di un significato etico oltre che estetico.

Alla luce dell'analisi condotta sul caso di studio, l'esperienza di Solomeo dimostra come una visione di lungo periodo, aperta al mondo e orientata alla crescita, possa armonizzarsi con un approccio imprenditoriale misurato e profondamente umano, radicato nei valori dell'artigianalità italiana e nel genius loci di un borgo medievale. Così inteso, il paradigma umanistico non rappresenta un'utopia nostalgica, ma un'alternativa concreta per restituire all'impresa la sua funzione più alta e orientare il settore moda verso traiettorie di sviluppo più eque, sostenibili e culturalmente significative.

In recent decades, the crisis of the traditional capitalist model has made it increasingly imperative to reconsider the fundamental purpose of enterprises and their role in fostering a more equitable and inclusive society. Merely generating wealth is no longer sufficient; it is essential to create and distribute shared value throughout the broader social ecosystem, re-centering attention on the individual and strengthening ties with local communities. Within this framework, the fashion industry, positioned uniquely at the intersection of material worth and symbolic significance, offers

a privileged viewpoint, acting as both a reflection of contemporary contradictions and a laboratory for exploring emerging paradigms of responsibility and innovation.

Building upon these considerations, the study investigates the fashion industry to illustrate how enterprises, when reimagined through a humanistic lens, can transform profit from a self-referential goal into a catalyst for human and communal advancement, seamlessly integrating ethics, sustainability, and aesthetics into a unified strategic vision. By juxtaposing two emblematic cases, the historical experience of Adriano Olivetti and the contemporary practice of Brunello Cucinelli, the research draws a conceptual thread connecting Ivrea and Solomeo, two distinctive contexts in which enterprises transcend purely economic calculations to form authentic “communities of individuals”, thereby generating social and cultural value alongside productive wealth. If Olivetti was the first to lay the foundations of a “human-centered” form of capitalism, Cucinelli has inherited and revitalized this legacy, reinterpreting it within the context of fashion and shaping it into a virtuous business model where beauty embodies both ethical and aesthetic dimensions.

The Solomeo experience, as analyzed in this case study, demonstrates how a long-term, outward-looking vision oriented toward sustainable growth can harmoniously coexist with a measured and deeply human entrepreneurial approach, firmly anchored in Italian craftsmanship traditions and the unique genius loci of a medieval hamlet. Thus understood, the humanistic paradigm is not a nostalgic utopia but rather a tangible alternative capable of restoring the higher purpose of enterprises and guiding the fashion industry toward more equitable, sustainable, and culturally meaningful pathways of development.

INDICE

INTRODUZIONE	4
 CAPITOLO 1: VERSO NUOVI FINALISMI STRATEGICI: L'IMPRESA DA MOTORE DI PROFITTO AD AGENTE DI VALORE SOCIALE	6
1.1 – Dal Capitalismo degli Azionisti alla Gestione degli Stakeholder	6
1.2 – Triple Bottom Line, RSI e Valore Condiviso.....	7
1.3 – Lo Humanistic Management e il ruolo del manager-leader	10
1.4 – L'impresa umanistica di Adriano Olivetti.....	12
1.4.1 – Le origini dell'impresa	13
1.4.2 – Il comunitarismo olivettiano: agli albori di un progetto capitalistico dal volto umano..	15
1.4.3 – Una nuova concezione di lavoro e di fabbrica: Ivrea come modello di sviluppo sociale ed economico	16
1.4.4 – La centralità dei lavoratori e il welfare olivettiano.....	20
1.4.5 – Il valore del design e della cultura nell'impresa di Olivetti.....	22
 CAPITOLO 2: PER UNA TRANSIZIONE ETICA E SOSTENIBILE DEL SETTORE MODA.....	25
2.1 – Il nuovo modello di impresa moda responsabile.....	25
2.2 – Ambiente, società e istituzioni: le dimensioni costitutive della responsabilità aziendale	26
2.2.1 – Dal Cradle-to-Grave al Cradle-to-Cradle	26
2.2.2 – L'impatto sociale della moda: tra sfide, opportunità e best practices.....	30
2.2.3 – Norme e istituzioni nel cammino verso modelli d'impresa virtuosi.....	32
2.3 – Il sistema moda contemporaneo tra nuovi attori e paradigmi di responsabilità.....	34
2.3.1 – L'ascesa del consum-attore e l'evoluzione delle pratiche di consumo.....	34
2.3.2 – Il ruolo della comunicazione nella costruzione di un'identità etica e sostenibile	37
2.3.3 – Cultura, territorio e Made in Italy	38
 CAPITOLO 3: THE HUMANISTIC CAPITALISM OF BRUNELLO CUCINELLI AND THE HAMLET OF SOLOMEO	42
3.1 – The Origins of the Company: from Humble Beginnings to Global Prominence	43
3.2 – Gentle Luxury, a Symbol of Tailored Beauty	44
3.3 – Humanistic Capitalism: Balancing Dignity, Creation, and Profit	46
3.4 – Moral and Economic Dignity: Placing the Human at the Center	49

3.4.1 – Gracious Co-workers: Fostering Well-being, Inclusion, and Collaboration	52
3.4.2 – Suppliers and Artisanal Manufacturers	55
3.4.3 – The Friend of the Brand: Nurturing Meaningful Customer Relationships.....	55
3.5 – Creation, a Balance between Gift and Profit.....	57
3.5.1 – The Central Role of the Italian Short Supply Chain: a Return to the Human-Made.....	58
3.5.2 – The Strategic Value of the Local Territory in Shaping Corporate Identity	60
3.6 – The Hamlet of Solomeo, an Integrated Approach to Culture and Territory	61
3.6.1 – The Places of the Hamlet: a Harmonious Alliance between Heritage and Innovation	63
3.6.2 – The Value of Italian Craftsmanship	64
3.7 – The Gracious Art of Communication.....	65
3.7.1 – The Human Touch of Technology.....	70
3.8 – A Glimpse into the Future of the Humanistic Company.....	71
CONCLUSIONI.....	75
BIBLIOGRAFIA.....	78
SITOGRAFIA	81

Introduzione

Le evidenti criticità ambientali e sociali emerse sotto il paradigma economico dominante hanno reso urgente una radicale ridefinizione dei finalismi strategici dell'impresa contemporanea, ormai distante dall'ideale anacronistico di entità isolata, amorale ed esclusivamente economica. Tale esigenza si manifesta con particolare intensità nel settore della moda, oggi al centro di un acceso dibattito, in quanto emblema di un modello produttivo e consumistico connotato da logiche estrattive, opache e insostenibili. In questo ambito, diventa cruciale per le aziende del comparto identificare nuovi orizzonti valoriali capaci di coniugare successo economico, responsabilità sociale, sostenibilità ambientale e ricerca estetica, al fine di generare e restituire valore, sia economico che culturale, al contesto sociale di riferimento.

A partire da tale consapevolezza, il presente lavoro intende esplorare la possibilità di un'alternativa fondata su una concezione di impresa più giusta e responsabile. In particolare, l'obiettivo della ricerca è quello di esaminare in che modo il modello di gestione umanistica, inaugurato nel Novecento da Adriano Olivetti e incentrato sulla valorizzazione della dignità umana, sul benessere dei lavoratori e sulla tutela ambientale, possa rappresentare una via strategica percorribile all'interno del fashion system per favorirne la transizione verso traiettorie più etiche e sostenibili, come dimostrato emblematicamente dall'azienda umanistica dello stilista umbro Brunello Cucinelli.

Nel complesso la tesi si articola in tre capitoli, ciascuno caratterizzato da un approccio metodologico e teorico-pratico specifico.

Il primo capitolo ripercorre, attraverso l'analisi di fonti accademiche e scientifiche, l'evoluzione del ruolo dell'impresa, evidenziando il progressivo superamento del paradigma shareholder-centrico a favore di modelli gestionali alternativi fondati sulla stakeholder governance. Su queste premesse si innesta una riflessione teorica sulla gestione d'impresa umanistica, corroborata ulteriormente da un approfondimento sull'esperienza di Adriano Olivetti nel Canavese, riferimento significativo di capitalismo umanistico. I tratti distintivi della sua visione, analizzati attraverso saggi sociologici e fonti ufficiali, costituiscono una solida base concettuale per cogliere le potenzialità del paradigma umanistico in altri settori e fondare un confronto coerente con il caso di studio.

Il secondo capitolo restringe il campo di osservazione al settore moda, che, seppur attraversato da numerose contraddizioni e sfide sistemiche legate al modello consumistico, si rivela oggi un terreno fertile per l'affermazione di nuove impostazioni organizzative ispirate ai principi umanistici. Mediante l'analisi della letteratura scientifica e dei report di settore, il capitolo intende delineare i tratti distintivi di un'impresa di moda responsabile e indagare i principali driver di cambiamento, che stanno orientando il comparto verso pratiche più virtuose, restituendo centralità all'essere umano e

all'ambiente. Oltre a innovazioni di filiera e iniziative di virtuosismo etico, tra i fattori chiave si evidenziano il ruolo emergente del "consum-attore", sempre più attivo e consapevole, e delle leve comunicative, volte non più semplicemente alla vendita del prodotto, ma alla costruzione di relazioni umane autentiche. Particolare attenzione è, infine, riservata al territorio e alla cultura, elementi strategici per la generazione di valore condiviso e la costruzione di un'identità d'impresa radicata nei luoghi e nei saperi.

L'ultima parte della ricerca, analizzata alla luce delle categorie teoriche emerse nei capitoli precedenti, si concentra sul modello imprenditoriale di Brunello Cucinelli, alla guida dell'omonima casa di moda, oggi simbolo dell'eccellenza manifatturiera italiana nel settore del cashmere.

Muovendo da un ampio raggio di fonti ufficiali (sito aziendale, dichiarazioni finanziarie e non finanziarie, comunicati stampa, codice etico, bilancio di sostenibilità) ed esterne (interviste, articoli di stampa specializzata, contributi bibliografici), viene esaminato l'approccio umano e sostenibile dell'azienda umbra, con particolare attenzione alla dimensione ambientale, sociale, culturale, mediatica e territoriale. L'indagine mira a valutare l'effettiva coerenza tra i principi della gestione umanistica inaugurata da Olivetti e le pratiche aziendali messe in atto a Solomeo, al fine di verificarne la possibile trasposizione nel settore moda. Le numerose iniziative promosse a sostegno della dignità morale ed economica dei lavoratori e del Creto, insieme al radicamento dell'intero polo organizzativo nel borgo medievale umbro, restituiscono un modello d'impresa umanistica, che, pur non essendo isolato, rappresenta uno dei rari esempi concreti e sistemici di sostenibilità etica, ambientale e culturale nel settore. Anche la scelta del caso di studio assume, a tal proposito, una valenza originale, dimostrando come, persino un'azienda collocata in una posizione intermedia tra piccole realtà familiari e colossi italiani del lusso già impegnati sul fronte della RSI, possa preservare un legame autentico con il territorio, le persone e i propri valori identitari, senza rinunciare a obiettivi di crescita economica.

In tale prospettiva, il passaggio ideale da Ivrea a Solomeo, che unisce due esperienze emblematiche della storia imprenditoriale italiana, rappresenta un filo conduttore coerente con la ricerca di un modello d'impresa più umano e consapevole. L'eredità raccolta da Cucinelli e reinterpretata nel contesto attuale consente, dunque, di indagare il paradigma umanistico come un'alternativa concreta per orientare il settore moda verso una prospettiva più giusta e responsabile.

1 – VERSO NUOVI FINALISMI STRATEGICI: L'IMPRESA DA MOTORE DI PROFITTO AD AGENTE DI VALORE SOCIALE

1.1 – Dal Capitalismo degli Azionisti alla Gestione degli Stakeholder

Per diversi decenni, il paradigma dello *Shareholder Capitalism* ha esercitato un'egemonia indiscussa nel panorama economico mondiale, imponendo logiche di profitto amorali e assolutistiche radicate nella visione dell'*Homo Oeconomicus* e orientate al perseguimento di interessi autoreferenziali. Milton Friedman (1970), illustre esponente di questa dottrina, fu uno dei primi a sostenere che la massimizzazione del profitto dovesse rappresentare l'unico fine legittimo del management, giungendo a considerare l'impiego delle risorse aziendali per finalità sociali non soltanto controproducente, ma addirittura "sovversivo" rispetto ai principi del liberismo economico e dell'ordinamento democratico.

Ciononostante, a partire dagli anni Cinquanta del Novecento, iniziano a delinearsi all'interno della comunità accademica dei modelli capitalistici innovativi, volti ad ampliare il perimetro delle responsabilità aziendali oltre i confini della tradizionale logica del guadagno. Determinante in tal senso, è il contributo di Howard Bowen, che pone le basi per la concettualizzazione contemporanea della Responsabilità Sociale d'Impresa. Nel suo lavoro *Social Responsibility of the Businessman* (1953) egli riconosce ai dirigenti aziendali l'obbligo morale di includere nel processo decisionale considerazioni di carattere etico, culturale e sociale, affermando così il ruolo proattivo delle imprese nello sviluppo della società e degli individui (Nigro, Petracca 2016).

Tuttavia, è soltanto con l'emergere degli scandali aziendali all'inizio del XXI secolo (tra questi Parmalat ed Enron) e una crescente sensibilità collettiva verso le ricadute delle attività economiche, che il dibattito raggiunge un punto di svolta decisivo. A partire da questo momento, la miopia e la sterilità della visione diadica impresa-cliente diventano oggetto di aspre critiche, che ne denunciano con forza l'estrema inadeguatezza e negligenza nei confronti di ambiente e società, divenuti anch'essi parte della nuova cornice strategica (De Colle 2015).

Nel panorama attuale le aziende non rappresentano più entità isolate e autonome, bensì il fulcro nevralgico di una rete vasta e articolata di interessi e interlocutori eterogenei con cui intrattengono relazioni di reciproca influenza. È, dunque, in tale trasformazione che si delinea il passaggio concettuale dallo *Shareholder Capitalism* allo *Stakeholder Management*, in cui a prevalere non è più la centralità esclusiva dell'azionista, ma l'esigenza di governare in modo proattivo la vasta rete di portatori di interesse, che, seppur a titolo differente, concorrono alla creazione di valore condiviso (Rinaldi, Testa 2022).

Introdotta inizialmente da Johnson nel 1971 con l'espressione "molteplicità di interessi", il concetto di *stakeholder* trova una prima sistematizzazione teorica con Edward Freeman, che nel suo celebre lavoro *A Stakeholder Approach to Strategic Management* (1984) definisce tale categoria come l'insieme dei soggetti che intrattengono con l'impresa una relazione di interdipendenza, potendo condizionare o essere condizionati dal raggiungimento dei suoi obiettivi.

Successivamente, con l'introduzione della distinzione tra stakeholder primari e secondari da parte di Clarkson (1995), il management strategico compie un ulteriore passo avanti.

Se da un lato gli stakeholder primari includono quei soggetti la cui presenza risulta imprescindibile per la continuità e il funzionamento dell'organizzazione – azionisti, investitori, dipendenti, clienti, fornitori, istituzioni finanziarie, autorità pubbliche e comunità territoriali – dall'altro, gli stakeholder secondari comprendono attori non direttamente coinvolti nelle attività operative quotidiane, ma comunque in grado di influenzare significativamente il contesto in cui l'azienda agisce, incidendo su immagine, legittimazione sociale e margini di manovra strategica. Tra questi ultimi rientrano, invece, media, opinione pubblica, organizzazioni non governative, istituzioni politiche e competitor (Clarkson 1995).

La classificazione proposta da Clarkson fornisce così alle aziende una mappa relazionale più chiara, utile per definire priorità decisionali e individuare aree di rischio e di opportunità su cui costruire approcci più consapevoli e coerenti con il contesto operativo (Rinaldi, Testa 2013).

L'evoluzione della gestione in chiave stakeholder-centrica, in definitiva, ha contribuito a ridefinire il ruolo dell'impresa, orientandola verso modelli fondati sulla responsabilità e sulla creazione di valore condiviso. Affinché tale orientamento possa tradursi in valore duraturo, tuttavia, è necessario che la gestione degli stakeholder aspiri al soddisfacimento equilibrato dell'intera rete di attori coinvolti, evitando che gli interessi di alcuni prevalgano su quelli di altri. Sebbene si tratti di un obiettivo ambizioso e di complessa realizzazione, il "contemperamento degli interessi" (Rinaldi, Testa 2022) rappresenta oggi la sfida cruciale per un management realmente efficace e orientato alla sostenibilità nel lungo periodo.

1.2 – Triple Bottom Line, RSI e Valore Condiviso

L'affermazione dello *Stakeholder Management* ha reso evidente come la capacità di generare valore non possa più essere ricondotta alla sola dimensione economica-finanziaria. Con l'avvento dell'impresa socialmente responsabile del nuovo millennio si apre, pertanto, una nuova stagione manageriale, in cui sostenibilità e competitività diventano i poli complementari di un medesimo orizzonte strategico (Napolitano, Fusco 2019).

In tale prospettiva, il modello della *Triple Bottom Line* introdotto da John Elkington (1997), rappresenta uno dei framework concettuali più influenti per l'integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali. Soltanto attraverso una valutazione integrata della performance lungo tre dimensioni interdipendenti – economica (*Profit*), sociale (*People*) e ambientale (*Planet*) – come illustrato in Figura 1, le imprese possono ambire a una crescita sostenibile nel lungo periodo, capace di generare valore condiviso per l'intero ecosistema di stakeholder e, al contempo, riconquistare la credibilità di un tempo (Elkington 1997).

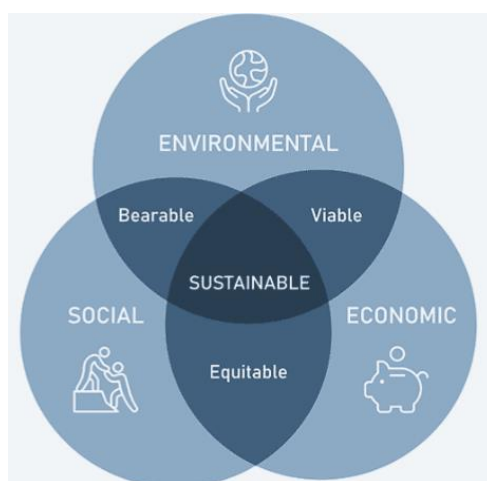


Figura 1 – I tre pilastri della sostenibilità secondo il modello della Triple Bottom Line¹

La progressiva estensione del ruolo attribuito all'impresa trova un ulteriore sviluppo nel concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), o *Corporate Social Responsibility (CSR)*, definita nel Libro Verde della Comunità Europea come “*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate*” (Comunità Europea 2001, 7).

Il principio di volontarietà posto a fondamento di tale definizione era stato in realtà anticipato da Archie B. Carroll, il primo ad affermare in maniera sistematica che le responsabilità aziendali dovessero estendersi oltre l'ambito economico e legale, includendo anche aspettative etiche e discrezionali da parte della società². Pur riconoscendo nel profitto il fine imprescindibile dell'attività imprenditoriale, secondo Carroll (1979) ogni organizzazione avrebbe dovuto adottare spontaneamente i comportamenti propri di un “buon cittadino aziendale”, al fine di realizzare appieno il proprio potenziale.

¹ <https://zenbird.media/3-pillars-of-sustainability-and-the-triple-bottom-line/> (04/07/2025).

² “*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.*” (Carroll 1979, 500).

I quattro domini individuati dall'Autore e la loro successiva rappresentazione all'interno della *Piramide della CSR* (1991), costituiscono ancora oggi un riferimento centrale negli studi di management. Il suo contributo, e più in generale l'humus culturale degli anni Ottanta, segnano l'inizio di una nuova riflessione incentrata sull'implementazione operativa della RSI e la sua affermazione come processo decisionale strategico e fattore abilitante di vantaggio competitivo (Burke, Logsdon 1996).

A partire da questo momento, emergono nuovi modelli implementativi volti a comprendere se, e in che misura, un circolo virtuoso sostenibile possa generare benefici concreti secondo una logica win-win. Chernev et al. (2015), ad esempio, dimostrano come l'integrazione di pratiche sostenibili ("*doing good*") non solo rafforzi la credibilità aziendale e cementi un'immagine solida e affidabile del marchio, ma contribuisca al contempo a generare un clima di fiducia reciproca, riducendo le asimmetrie informative tra impresa e cliente ("*doing well*"). Ulteriori studi rivelano, invece, l'esistenza di un nesso positivo tra la RSI e: una maggiore capacità di attrarre risorse finanziarie, con conseguente rafforzamento della resilienza e della longevità nel lungo periodo (Cheng et al. 2014); un incremento dell'efficienza operativa determinato dal coinvolgimento attivo del capitale umano e da una riduzione dei costi operativi (Sahut et al. 2012); la riduzione del rischio di impresa e la valorizzazione degli asset intangibili (Nigro, Petracca 2016).

Nonostante i comprovati vantaggi associati all'adozione di pratiche socialmente responsabili, la RSI è stata oggetto di numerose critiche, che ne hanno evidenziato i limiti connessi alla sua effettiva integrazione all'interno dei processi organizzativi. Spesso percepita come un insieme di attività filantropiche slegate dal core business aziendale, la Responsabilità Sociale d'Impresa rischia talvolta di risultare uno strumento reputazionale accessorio volto a mascherare, dietro un'apparente facciata di virtuosismo etico, strategie di *window-dressing* prive di contenuti sostanziali. Emblematici, in tal senso, i casi di Nestlé e Volkswagen, entrambi finiti sotto accusa per la discrepanza tra l'impegno dichiarato e le condotte aziendali effettivamente adottate (Hopkins 2016).

Nel tentativo di colmare tali lacune implementative, prende forma il modello del *Creating Shared Value* (CSV) di Michael Porter e Mark Kramer (2011), con l'obiettivo di superare il paradigma tradizionale della RSI e della *Stakeholder Theory*, attraverso un approccio strategico integrato, che riconosce le problematiche sociali e ambientali come leve di innovazione, competitività ed efficienza, anziché come oneri esterni.

Secondo Porter e Kramer, una volta individuati i punti di intersezione tra impresa e società (*inside-out* e *outside-in linkages*) e selezionate le sfide più rilevanti nel proprio contesto operativo, l'impresa può agire secondo tre direttrici strategiche: ripensare i propri prodotti e servizi; ottimizzare i segmenti

chiave della catena del valore per migliorarne l'efficienza; sviluppare ecosistemi produttivi locali, ossia reti territoriali tra imprese, fornitori e attori istituzionali (Porter, Kramer 2011).

Sul piano interno, le strategie di CSV trovano applicazione attraverso la valorizzazione del capitale umano e il riorientamento dei processi produttivi verso un modello di crescita sostenibile. Diventa, dunque, fondamentale canalizzare le risorse non solo verso la creazione di condizioni lavorative sicure, eque e adeguatamente retribuite, ma anche verso lo sviluppo di un ecosistema relazionale, che supporti emotivamente i lavoratori e ne rafforzi il coinvolgimento all'interno del processo decisionale, secondo un approccio di tipo *bottom-up*. Tra le misure più rilevanti a tal riguardo, si annoverano programmi di formazione e iniziative di welfare aziendale (Tartaglione 2014).

Sul piano esterno, invece, la generazione di valore condiviso si traduce in pratiche volte a costruire relazioni responsabili con attori esterni all'organizzazione. In questo senso, la selezione di collaboratori dovrebbe ricadere su soggetti conformi ai medesimi standard etici e legislativi. Il rispetto delle normative nazionali e internazionali in materia di diritti umani e tutela ambientale rappresenta un ulteriore requisito imprescindibile, soprattutto alla luce delle attuali dinamiche globali, che spingono molte imprese a delocalizzare parte della catena del valore verso Paesi in via di sviluppo, dove il contenimento dei costi si accompagna spesso a condizioni lavorative precarie e rilevanti impatti ambientali (Rinaldi, Testa 2013).

Nell'attuale panorama globale appare sempre più evidente che la chiave del successo imprenditoriale non risiede più soltanto nella capacità di cogliere e soddisfare le aspettative dei portatori di interesse primari o secondari, bensì nella creazione e diffusione di Valore Condiviso: generare valore economico e restituire benefici tangibili alla collettività diventa così il nuovo mantra dell'impresa di successo contemporanea (Napolitano, Fusco 2019).

1.3 – Lo Humanistic Management e il ruolo del manager-leader

Il percorso che ha condotto dall'egemonia del Capitalismo degli Azionisti alla Teoria degli Stakeholder e, successivamente, alle pratiche di RSI e di Valore Condiviso, ha segnato un progresso significativo nel ripensamento del ruolo sociale dell'impresa. Sebbene tali approcci abbiano ampliato l'orizzonte delle responsabilità etico-manageriali, resta tuttavia irrisolta la questione di un modello capace di ridefinire l'essenza stessa dell'agire economico in termini di finalità e significato.

È in tale prospettiva che si colloca il paradigma dello *Humanistic Management*, che, attraverso un solido impianto teorico e filosofico, assume nella centralità della persona il principio cardine della legittimazione dell'impresa; un approccio *people-oriented* che, come afferma lo stesso Domènec

Melé (2016), riconosce l’Uomo come il fine ultimo dell’agire imprenditoriale e non come un mezzo funzionale alla semplice produzione di ricchezza.

Rispettare nella sua interezza (*wholeness*) la dignità di ciascun essere umano e valorizzare le qualità uniche e irripetibili di cui esso è portatore rappresentano, in ultima istanza, le finalità verso cui deve tendere ogni iniziativa autenticamente umanistica (Laszlo 2019).

Nato come movimento accademico internazionale nei primi anni Duemila grazie al contributo di studiosi quali Domènec Melé, Claus Dierksmeier e Michael Pirson, e consolidatosi a livello globale mediante lo *Humanistic Management Network*, lo *HM* affonda le proprie radici in un retaggio culturale di lunga durata: dalla filosofia umanistica rinascimentale al personalismo comunitario europeo, fino alle esperienze imprenditoriali avanguardistiche del Novecento, che, da Mary Parker Follett a Adriano Olivetti, hanno concepito l’impresa come una “comunità di persone” al servizio dell’uomo (Pencarelli 2024).

L’assunto antropologico al cuore dello *Humanistic Management* ridefinisce la natura stessa della gestione aziendale, che da tecnica di ottimizzazione delle risorse diventa un’autentica pratica morale e civile finalizzata alla conciliazione tra performance economica e sviluppo umano integrale (Zawadzki 2018).

Tale impostazione trova traduzione operativa in tre tratti strutturali fondamentali. In primo luogo, la centralità della persona, che comporta il riconoscimento del lavoratore come un soggetto portatore di diritti, aspirazioni e potenzialità. A tal proposito, secondo Melé (2016), non si tratta solo di garantire condizioni contrattuali eque, ma occorre anche promuovere attivamente percorsi di crescita, inclusione e autodeterminazione: piani di sviluppo professionale, sistemi di partecipazione interna, work-life balance e politiche di welfare integrato diventano strumenti imprescindibili per un’organizzazione di impronta umanistica.

Un secondo elemento riguarda la visione comunitaria e relazionale dell’impresa, concepita come uno spazio di cooperazione, dialogo e corresponsabilità non riducibile a logiche meramente gerarchiche di tipo top-down. Tale impostazione si riflette anche in una forte attenzione all’ambiente di lavoro e alle relazioni presenti al suo interno: la fabbrica e gli spazi lavorativi cessano di essere dei semplici apparati tecnici per diventare ambienti di vita progettati per favorire il dialogo e la socialità dei collaboratori.

Anche la presenza di un modello culturale aperto e partecipativo, orientato alla formazione costante e alla valorizzazione dei talenti, diventa uno strumento fondamentale per generare innovazione e rafforzare ulteriormente il senso di appartenenza alla comunità aziendale (Zawadzki 2018).

Architettura, ergonomia, servizi e cultura organizzativa, come evidenziato da Laszlo (2019), concorrono pertanto alla creazione di un ecosistema a misura d’uomo, nella consapevolezza che la

qualità del contesto lavorativo incida direttamente sull'efficienza produttiva e sul livello di soddisfazione e di benessere psico-fisico dei dipendenti.

Particolare rilievo assume, infine, l'approccio olistico e integrato dello *Humanistic Management* alla sostenibilità, intesa non come un insieme di ambiti distinti da equilibrare, quanto piuttosto come un sistema integrato in cui dimensione economica, ambientale e sociale si influenzano reciprocamente. L'impresa umanistica, infatti, è chiamata a esercitare una responsabilità generativa verso la società e l'ambiente in cui opera, ispirandosi a una logica di *stewardship* fondata sulla cura responsabile del Creato, da conservare e tramandare alle generazioni future (Melé 2016).

L'evoluzione verso un approccio gestionale umanistico comporta inevitabilmente anche una ridefinizione del ruolo dirigenziale che, distante dalle logiche manageriali convenzionali basate sul controllo, sulla subordinazione e sulla massimizzazione dei risultati, si avvicina verso forme di leadership trasformativa e servizievole.

Si delinea in questo modo la figura del *manager-leader*, “al servizio” della dignità umana e del Creato: un custode *pro-tempore* in grado di costruire fiducia intorno a obiettivi comuni e umanistici, di accompagnare i collaboratori verso percorsi di crescita personale e professionale, di ispirare attraverso l'esempio anziché mediante la propria autorità.

Essere alla guida di un'impresa umanistica assume pertanto un profondo significato di cura, dedizione e responsabilità etica, che spinge il dirigente a farsi carico non solo della performance economica, ma anche del benessere delle persone e dell'impatto socio-ambientale dell'organizzazione (Pencarelli 2024).

Alla luce del quadro teorico fin qui delineato, risulta fondamentale domandarsi se, e in quale misura, questi principi trovino riscontro nella prassi. In tal senso, l'esperienza imprenditoriale di Adriano Olivetti rappresenta un caso emblematico e pionieristico: un esempio concreto di come un'impresa possa coniugare efficienza economica, responsabilità sociale e visione comunitaria, anticipando per decenni il dibattito contemporaneo sul modello gestionale umanistico.

1.4 – L'impresa umanistica di Adriano Olivetti

Tra le figure più rilevanti del panorama industriale italiano del Novecento, Adriano Olivetti occupa un posto unico e difficilmente replicabile. Fin dagli esordi della sua esperienza imprenditoriale, il rifiuto delle logiche predatorie e disumanizzanti del capitalismo tradizionale si è tradotto nel desiderio di dare vita a una forma rinnovata di impresa, capace di risanare la storica frattura tra capitale e lavoro. Quel sogno, all'apparenza utopico, comincia a prendere forma a Ivrea: una città che, per la prima volta, vede emergere un modello di capitalismo “dal volto umano”, orientato non solo al profitto, ma

anche al riconoscimento della dignità dell'uomo-lavoratore, al suo benessere e alla restituzione di valore culturale, sociale ed economico alla Comunità che lo circonda.

L'intuizione olivettiana, per molti aspetti pionieristica, ha anticipato alcuni tra i più avanzati principi di gestione aziendale, dalla Responsabilità Sociale d'Impresa ai moderni criteri ESG. Coniugando missione sociale, attenzione al territorio, innovazione tecnologica e cura estetica del prodotto, Olivetti ha trasformato la sua impresa in un laboratorio visionario, capace di esportare nel mondo macchine da scrivere divenute simbolo del *Made in Italy* per efficienza, design e qualità.

Sebbene tale proposta non abbia trovato piena realizzazione o, almeno, non nella misura da lui auspicata, essa resta un riferimento imprescindibile per rivalutare il ruolo dell'impresa e orientare l'economia verso un futuro economico più equo, solidale e sostenibile.



Figura 2 – Adriano Olivetti³

1.4.1 – Le origini dell'impresa

Fondata a Ivrea nel 1908, la *Ing. C. Olivetti & C.* si afferma rapidamente grazie alla visione lungimirante del suo fondatore, Camillo Olivetti, che per primo intuisce le potenzialità di un prodotto ancora assente nella manifattura italiana ma destinato a rivoluzionare l'organizzazione del lavoro negli uffici pubblici e privati: la macchina da scrivere. In un contesto industriale dominato dalle importazioni estere, la piccola officina del Canavese riesce in pochi anni a imporsi come il principale produttore nel settore.

La svolta decisiva si ha negli anni Venti con l'ingresso in azienda del figlio Adriano, il quale, dopo una laurea in ingegneria chimica al Politecnico di Torino e un viaggio negli Stati Uniti nel 1925 a fianco di Domenico Burzio⁴, elabora una visione innovativa dell'impresa, ispirata ai modelli di

³ <https://www.fondazioneadrianolivetti.it/la-fondazione/adriano-olivetti/> (07/07/2025).

⁴ Direttore Tecnico della Olivetti dal 1908 al 1932.

organizzazione industriale osservati oltreoceano. A suo avviso, l'adozione dei metodi del fordismo e del taylorismo è indispensabile per garantire la competitività aziendale in un mercato sempre più agguerrito; tuttavia, ciò non deve tradursi in un sacrificio della dimensione umana del lavoro. Al contrario, la fabbrica deve diventare uno spazio capace di coniugare efficienza produttiva, tutela dei diritti e qualità della vita dei lavoratori (Ochetto 2015).

Con la nomina a Direttore Generale nel 1932 e successivamente a Presidente nel 1938, Adriano Olivetti guida l'azienda durante uno dei periodi più difficili della sua storia, segnato dalla dittatura fascista e dallo scoppio della guerra, cercando di preservarne, per quanto possibile, l'autonomia culturale e l'integrità valoriale⁵.

Con la fine della guerra e il ritorno dall'esilio in Svizzera nel 1945, si apre per l'azienda la vera e propria "stagione olivettiana". In questi anni, Adriano Olivetti avvia una profonda trasformazione che investe tanto l'organizzazione aziendale quanto il contesto sociale e territoriale. Prende forma un avanzato modello di welfare per i lavoratori, si sviluppa un'attenzione concreta verso la tutela dell'ambiente circostante e si promuove la creazione dei Centri Comunitari, strutture educative e culturali pensate per rafforzare la partecipazione civica e sostenere il Movimento Comunità.

Parallelamente, le scelte avanguardistiche in campo tecnologico e produttivo consolidano la presenza internazionale del marchio. Negli anni Cinquanta, la Olivetti lancia sul mercato la calcolatrice elettromeccanica *Divisumma 14* e la macchina da scrivere portatile *Lettera 22*, entrambe simboli del design italiano e oggi esposte al MoMA di New York per la loro eleganza e funzionalità.

La spinta verso la ricerca, portata avanti dai centri avanzati di New Canaan e Pisa, culmina nella realizzazione dell'*Elea 9003* (1959), tra i primi calcolatori elettronici completamente a transistor e nel *Programma 101* (1965), considerato da molti il primo personal computer della storia. Questa svolta segna l'inizio della transizione dell'azienda verso il settore elettronico, anticipando di decenni la rivoluzione digitale (Campanini 2020).

Il progetto a "misura d'uomo" di Adriano Olivetti, nel pieno della sua espansione e con oltre 24.000 dipendenti coinvolti in Italia e all'estero, viene bruscamente interrotto il 27 febbraio 1960, quando l'imprenditore muore improvvisamente per una trombosi cerebrale durante un viaggio in treno diretto a Losanna. Sebbene la sua visione non abbia trovato piena realizzazione, l'eredità culturale e sociale è stata in parte raccolta dalla *Fondazione Adriano Olivetti*⁶, fondata nel 1962 per conservarne e diffonderne il pensiero alle nuove generazioni.

Dopo la sua scomparsa e il passaggio del testimone al figlio Roberto, l'ingresso di nuovi investitori (tra cui Pirelli e Fiat), l'evoluzione del mercato e le resistenze interne allo sviluppo elettronico,

⁵ Ivi, pp. 64-80.

⁶ <https://www.fondazioneadrianolivetti.it/la-fondazione/adriano-olivetti/> (07/07/2025).

portano nel 1968 alla cessione della Divisione Elettronica alla General Electric, segnando così la fine dell'identità olivettiana originaria e compromettendo di fatto l'occasione per il Paese di guidare la transizione verso l'elettronica e l'informatica.

Negli anni successivi, e in particolare a partire dagli anni Novanta, l'azienda abbandona progressivamente i suoi settori produttivi storici per riconvertirsi nel campo delle telecomunicazioni e dei servizi digitali. Questo processo culmina nella fusione con Telecom Italia, avvenuta nel 2002. Oggi la Olivetti opera all'interno del gruppo TIM, specializzandosi in soluzioni per l'automazione digitale, l'Internet of Things e i sistemi di stampa intelligenti⁷.

1.4.2 – Il comunitarismo olivettiano: agli albori di un progetto capitalistico dal volto umano

La nozione di Comunità rappresenta la chiave di lettura dell'intero progetto olivettiano. La riflessione sul tema prende avvio negli anni Trenta e trova una prima sistematizzazione durante l'esilio in Svizzera nel 1944, quando, lontano dagli eventi bellici, Olivetti elabora *L'Ordine politico delle Comunità*, pubblicato per la prima volta nel 1945. L'opera, come affermato dallo stesso Campanini (2020), è influenzata da riferimenti culturali eterogenei, dal personalismo comunitario di Emmanuel Mounier alla dura critica di Simone Weil contro la disumanizzazione del lavoro, fino ai principi del federalismo e si configura come una proposta politico-costituzionale in cui la Comunità è intesa come l'unità fondamentale attorno a cui ricostruire l'intero assetto politico, amministrativo e produttivo del Paese.

La Comunità è per Olivetti uno spazio umano concreto, vivo, radicato nel territorio, in cui l'individuo può ritrovare un legame autentico con il proprio lavoro, le istituzioni e gli altri cittadini. È una dimensione "giusta", né troppo ampia da generare alienazione, né troppo ristretta da escludere dinamiche collettive: si tratta di un modello capace di rendere la partecipazione democratica quotidiana e il potere più vicino ai bisogni reali delle persone (Olivetti 2014).

Tale visione, tuttavia, non si esaurisce all'interno del perimetro aziendale, ma abbraccia l'intero tessuto urbano e territoriale. Fabbrica e territorio diventano così parte di un unico progetto armonico, come dimostrato dagli interventi urbanistici promossi da Olivetti nel Canavese e dal *Piano Regolatore della Valle d'Aosta* (1936), concepito per superare la storica dicotomia tra città e campagna e favorire una crescita integrata, capace di stimolare relazioni autentiche e nuove forme di prossimità umana.

Nel 1949, questa idea prende forma concreta attraverso la nascita dei primi *Centri Comunitari*⁸, luoghi aperti, educativi e partecipativi, pensati per offrire a tutta la popolazione, e non solo ai dipendenti,

⁷ <https://www.storiaolivetti.it/articolo/85-la-divisione-elettronica-olivetti-unoccasione-p/> (07/07/2025).

⁸ <https://olivettiana.it/centri-comunitari-e-i-rur/> (07/07/2025).

opportunità culturali, formative e ricreative. La finalità è quella di estendere i benefici del modello olivettiano anche ai villaggi limitrofi, condividendo lo stesso piano di assistenza sociale e culturale attivo all'interno dell'impresa, in un'ottica di capillarità territoriale ed emancipazione diffusa (Bini 2019).

La centralità della Comunità è tale da spingere Olivetti a dotarsi di strumenti culturali e politici per diffondere e consolidare tale visione. Nascono così nel dopoguerra le *Edizioni di Comunità* (1946)⁹, una casa editrice dedicata alla diffusione di opere su etica, economia, tecnica, urbanistica e filosofia e la rivista *Comunità*¹⁰, un autentico laboratorio di idee che ospita firme come Bobbio, Maritain, Ferrarotti, Eco.

L'anno successivo viene fondato anche il *Movimento Comunità*, un partito politico indipendente di ispirazione socialdemocratica con cui Adriano viene eletto sindaco di Ivrea nel 1956 e deputato nel 1958, nel tentativo, seppur breve, di portare i valori comunitari nelle istituzioni della Repubblica (Campanini 2020).

Il comunitarismo di Olivetti si configura, quindi, come un esperimento sociale d'avanguardia, che rifiuta tanto il collettivismo statalista quanto l'individualismo libertista: un tentativo radicale, e per molti aspetti profetico, di rifondare il capitalismo su basi etiche, relazionali e democratiche.

1.4.3 – Una nuova concezione di lavoro e di fabbrica: Ivrea come modello di sviluppo sociale ed economico

Ben distante dall'immagine alienante del modello fordista, la fabbrica olivettiana non rappresenta una semplice unità produttiva, bensì il centro nevralgico della Comunità. Concepita come uno spazio umano, educativo e spirituale, essa diventa per Olivetti uno strumento di sviluppo individuale e collettivo, capace di sanare la frattura esistenziale tra “vita autentica” e “vita lavorativa”, generata negli anni dalla logica impersonale e meccanica del capitalismo moderno. In altri termini, una fabbrica a misura d'uomo che non guarda unicamente ai profitti, ma offre agli operai le “*stesse, essenziali, cose che rendono vivibile la vita in casa*” (Olivetti 2013, 62) e restituisce valore alla Comunità in forma di cultura, servizi, democrazia e dignità. Una visione profondamente innovativa per l'epoca, in cui progettare la “*fabbrica per l'uomo, e non l'uomo per la fabbrica*” (Olivetti 2013, 74) diventa il principio guida per la realizzazione di una vera e propria Fabbrica di Bene, e non di beni (Olivetti 2013).

L'intento dell'imprenditore è, in questo modo, quello di ripristinare l'antica concezione dell'attività lavorativa che, anziché essere associata a una condizione di sofferenza e oppressione, costituisce per

⁹ <https://www.edizionidicomunita.it/chi-siamo/la-storia/> (07/07/2025).

¹⁰ <https://www.fondazioneadrianolivetti.it/la-rivista-comunita/> (07/07/2025).

l'uomo-dipendente una naturale estensione della propria vita quotidiana; un'occasione di crescita, autorealizzazione, condivisione e cooperazione, in vista del raggiungimento di un "alto equilibrio umano" (Olivetti 2015).

Ivrea, città industriale del XX secolo

Tale concezione di fabbrica trova una prima concreta applicazione tra il 1934 e il 1958, quando, per volontà di Adriano Olivetti, l'ormai obsoleto stabilimento in mattoni rossi costruito a Ivrea dal padre Camillo viene sottoposto a quattro significativi ampliamenti architettonici, che ne rivoluzionano progressivamente estetica e funzionalità. In modo del tutto innovativo per l'epoca, tali interventi, affidati agli architetti Luigi Figini e Gino Pollini, vengono progettati per armonizzarsi con il paesaggio e l'ambiente naturale circostante, nel pieno rispetto delle esigenze ergonomiche e psicologiche del lavoratore moderno¹¹.

Tra i risultati più rilevanti di questa operazione vi è, tuttavia, la definizione di un'estetica del lavoro del tutto pionieristica, in netta rottura con l'immagine angusta e opprimente delle fabbriche novecentesche. L'impiego ricorrente di facciate con finestre a nastro e ampie vetrate continue consente a Olivetti di trasformare gli spazi produttivi in ambienti luminosi, ariosi e stimolanti, dove interno ed esterno, e quindi vita lavorativa e quotidianità, dialogano armoniosamente (si veda Fig. 3 e 4).

Il risultato è la creazione di un ambiente moderno e funzionale radicato, al contempo, nei valori della tradizione industriale italiana e destinato a diventare un modello architettonico acclamato a livello nazionale e internazionale (Bini 2019).

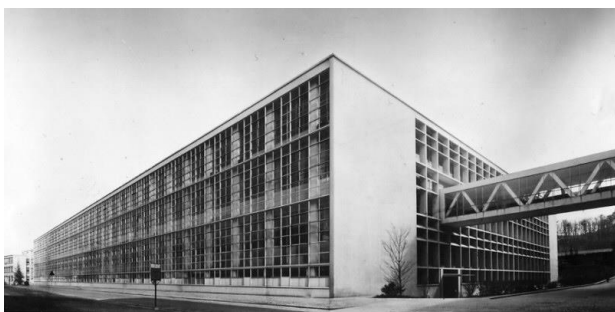


Figura 3 – Officine ICO a Ivrea¹²



Figura 4 – Gli ambienti di lavoro nella fabbrica¹³

¹¹ <https://www.storiaolivetti.it/articolo/44-le-officine-olivetti-a-ivrea-1896-1958/> (10/07/2025).

¹² <https://www.storiaolivetti.it/articolo/44-le-officine-olivetti-a-ivrea-1896-1958/> (10/07/2025).

¹³ <https://www.storiaolivetti.it/immagine/1425/> (10/07/2025).

Questa particolare attenzione alla qualità architettonica e all'ambiente di lavoro non si esaurisce nella concezione degli spazi produttivi, ma rappresenta il punto di partenza per un progetto ben più ampio in cui fabbrica e città diventano parte di un unico ecosistema: la costruzione di una città a misura d'uomo. Nella visione olivettiana, del resto, architettura e urbanistica sono profondamente interconnesse e assumono un ruolo fondamentale nella realizzazione di una società più giusta e culturalmente elevata (Olivetti 2014).

A partire dalla fine degli anni Trenta, anche la città di Ivrea diventa così il teatro di un esperimento sociale e industriale: un progetto ambizioso che vede coinvolti numerosi architetti, urbanisti e intellettuali del tempo, conducendo progressivamente alla nascita del sistema città-fabbrica canavese così come appare oggi.

L'amplesso industriale prende forma lungo Via Jervis, definita nel 1936 da *Le Corbusier* come “*la strada più bella del mondo*”¹⁴ e si sviluppa, come illustrato da Campanini (2020), con una doppia logica: da un lato quella della razionalità produttiva, con stabilimenti, officine di montaggio, laboratori di Ricerca e Sviluppo e uffici amministrativi; dall'altro, quella della razionalità organizzativa, pensata per rispondere alle esigenze umane e articolata in un ampio sistema di strutture residenziali e servizi sociali: case popolari, asili nido, una mensa aziendale con circolo ricreativo, un'infermeria, una biblioteca, un centro culturale e numerosi spazi verdi.

Tra i luoghi simbolo di questa visione integrata spicca il *Centro Studi ed Esperienze*, progettato dall'architetto Eduardo Vittoria e inaugurato nel 1955. Conosciuto anche come la *Casa Blu*¹⁵, l'edificio rappresenta l'anima più innovativa e sperimentale dell'impresa, oltre a testimoniare il grande valore attribuito alla formazione: un luogo autonomo rispetto alla produzione, pensato per accogliere un'équipe di ricercatori, progettisti e tecnici altamente qualificati, chiamati a ideare nuovi prodotti e soluzioni in un ambiente stimolante, libero e aperto alla contaminazione tra saperi.

Nel 2018, l'intero complesso urbano-industriale di Ivrea (si veda Fig. 5) è stato riconosciuto Patrimonio dell'Umanità UNESCO, in virtù dell'eccezionalità del modello olivettiano e dei valori che esso incarna, tanto più se rapportati alla mentalità imprenditoriale dominante all'epoca della sua affermazione.

Oggi, la città si presenta come un autentico museo a cielo aperto dell'architettura moderna eporediese, la cui bellezza è resa fruibile attraverso un itinerario di circa due chilometri lungo Via Jervis, promosso e curato dal *MaAM*¹⁶, il *Museo a Cielo Aperto dell'Architettura Moderna* di Ivrea.

¹⁴ <https://www.ilquintoampliamento.it/it/ivrea> (10/07/2025).

¹⁵ <https://www.storiaolivetti.it/articolo/4-la-palazzina-del-centro-studi-ed-esperienze-a-iv/> (10/07/2025).

¹⁶ <https://www.mamivrea.it/> (12/07/2025).



Figura 5 – Ivrea, città industriale del XX secolo¹⁷

Oltre Ivrea: l'esperienza comunitaria a Matera e Pozzuoli

Il carattere circoscritto dell'esperienza comunitaria non deve indurre a pensare a un Olivetti interessato esclusivamente a prospettive di sviluppo locale, come evidenziato dallo stesso Bini (2019). L'impegno profuso nella progettazione di una città-fabbrica a misura d'uomo, infatti, si estende ben oltre i confini di Ivrea, trovando applicazione nella più ampia iniziativa di sviluppo socio-economico dell'Italia Meridionale, volta a colmare il profondo divario esistente tra Nord e Sud del Paese.

Esemplare in questo senso, è l'intervento di rigenerazione socio-urbanistica avviato a Matera a partire dagli anni Cinquanta. Definita da Musatti la “*capitale delle città contadine*”¹⁸ per l'arretratezza igienico-sanitaria, economica e culturale della popolazione materana che al tempo abitava ancora nei Sassi, la città viene strategicamente individuata come il luogo ideale in cui sperimentare il modello comunitario già applicato nel Canavese.

Esito concreto del progetto è la costruzione del *Borgo La Martella* nel 1953 (si veda Fig. 6), una cittadina modello dotata di tutti i servizi essenziali e appositamente progettata per accogliere gran parte degli abitanti di Matera. Nonostante l'elevato valore anticipatore della visione, il progetto si scontra con un contesto politico sfavorevole e con un'impostazione statale eccessivamente centralistica, finendo per realizzarsi solo parzialmente e non secondo gli obiettivi originali (Campanini 2020).

Tra le applicazioni più significative del modello olivettiano nel Sud Italia vi è, inoltre, quella di Pozzuoli¹⁹, dove, sotto la guida dell'architetto Luigi Cosenza, viene realizzato nel 1955 un imponente stabilimento vista mare, affacciato sul golfo partenopeo (si veda Fig. 7).

¹⁷ <https://www.ivreacittaindustriale.it/> (12/07/2025).

¹⁸ <https://olivettiana.it/il-borgo-la-martella-a-matera/> (12/07/2025).

¹⁹ <https://www.storiaolivetti.it/articolo/97-lo-stabilimento-di-pozzuoli-una-fabbrica-con-vi/> (12/07/2025).

Come affermato dallo stesso Olivetti (2015), l'amplesso industriale è fortemente ispirato al modello eporediese e integra al suo interno ampie vetrate per favorire l'illuminazione naturale degli ambienti lavorativi, oltre a quartieri residenziali per i dipendenti e spazi dedicati ai servizi sociali, dimostrando con successo come estetica e razionalità possano coesistere all'interno di un'unica struttura architettonica.



Figura 6 – Il Borgo La Martella a Matera²⁰



Figura 7 – Stabilimento Olivetti a Pozzuoli²¹

1.4.4 – La centralità dei lavoratori e il welfare olivettiano

Nel modello di impresa comunitaria immaginato da Olivetti, i dipendenti rappresentano i destinatari privilegiati del processo strategico aziendale, orientato non solo alla generazione di profitto, ma anche e soprattutto al benessere psico-fisico dei lavoratori, alla loro elevazione culturale e al più ampio rispetto della dignità umana.

Un primo passo verso la formalizzazione di questo approccio si compie tra la fine degli anni Quaranta e l'inizio dei Cinquanta con l'istituzione, nel 1948, del *Consiglio di Gestione* e, nel 1949, con la redazione della *Carta Assistenziale*²². Definito come il nuovo “*Stato Sociale*”, questo documento sancisce giuridicamente il diritto dei lavoratori a servizi culturali, sociali e sanitari, sottraendoli alla logica del paternalismo o della filantropia e configurandoli come parte integrante della Responsabilità Sociale dell'impresa.

Nella fabbrica di Olivetti, dunque, l'assistenza non è più una concessione, ma un diritto; un sistema strutturato e accessibile a tutti, che mira a migliorare concretamente la qualità della vita dei lavoratori e a rafforzare il loro coinvolgimento nei processi produttivi, con effetti positivi anche sulla

²⁰ <https://olivettiana.it/il-borgo-la-martella-a-matera/> (12/07/2025).

²¹ <https://www.storiaolivetti.it/articolo/97-lo-stabilimento-di-pozzuoli-una-fabbrica-con-vi/> (12/07/2025).

²² <https://www.storiaolivetti.it/articolo/95-lo-stato-sociale-olivettiano-e-la-filosofia-di-/> (14/07/2025).

produttività e redditività aziendale (Bini 2019).

Tra le aree di intervento più significative spicca l'attenzione riservata al benessere psico-fisico dei collaboratori. L'esperienza personale di Olivetti in fabbrica all'età di 13 anni, lo ha, infatti, messo a contatto con la realtà alienante dell'organizzazione taylorista, spingendolo ad avvicinarsi alla psicologia industriale.

Nel 1943, nasce così il *Centro di Psicologia del Lavoro*²³ grazie alla collaborazione di Cesare Musatti, con l'obiettivo di analizzare i problemi psicologici connessi allo svolgimento di una mansione monotona e ripetitiva e migliorare la gestione aziendale a tal riguardo.

Un ulteriore passo compiuto in questa direzione è la creazione, sul finire degli anni Settanta, delle *Unità di Montaggio Integrate*²⁴ (UMI), un modello organizzativo alternativo a quello alienante della catena di montaggio tradizionale. Composto da piccole cellule produttive autonome dai 10 ai 30 operai dedicate alla fabbricazione di un intero prodotto o di una sua singola parte, le UMI consentono a ciascun lavoratore di riconoscere con maggiore chiarezza il valore del proprio contributo, favorendo di conseguenza anche la motivazione individuale, il senso di responsabilità e un più alto livello di soddisfazione all'interno dell'ambiente di lavoro.

Innovativa e in netta rottura con le politiche aziendali del tempo è anche l'attenzione riservata da Olivetti alle lavoratrici e ai loro diritti. Consapevole delle disuguaglianze esistenti in termini di salario, opportunità e condizioni lavorative, l'azienda promuove interventi concreti a sostegno della maternità. Alle dipendenti madri viene garantito, attraverso il servizio di *Assistenza Lavoratrici Olivetti*²⁵ (ALO), un trattamento salariale pari all'80% della retribuzione durante un congedo di oltre nove mesi. A questo si affiancano sussidi economici e strutture come asili nido, scuole materne e colonie estive e invernali, pensate appositamente per sostenere in modo concreto il doppio ruolo della donna nella società e nell'impresa (Olivetti 2013).

La rete di welfare aziendale istituita dalla Olivetti include anche un articolato sistema di assistenza sanitaria, che si articola nella presenza di medici di stabilimento, unità di pronto soccorso, visite domiciliari, controlli periodici sugli impianti e attività di prevenzione. A supporto di questa rete opera un corpo di assistenti sociali, figure professionali specializzate nel gestire situazioni critiche, sia individuali che collettive, con l'obiettivo di intervenire precocemente per prevenirne l'evoluzione negativa.

Completano il quadro, infine, una mensa aziendale, un servizio di trasporto dedicato ai lavoratori provenienti da zone periferiche o extraurbane, ampie aree verdi pensate per il riposo e la rigenerazione, soluzioni abitative e quartieri residenziali, oltre al *Gruppo Sportivo Ricreativo Olivetti*,

²³ <https://www.storiaolivetti.it/articolo/127-il-centro-di-psicologia-olivetti/> (14/07/2025).

²⁴ <https://www.storiaolivetti.it/articolo/90-oltre-la-catena-nascono-le-unita-di-montaggio-i/> (14/07/2025).

²⁵ <https://www.storiaolivetti.it/articolo/98-i-servizi-sociali-per-linfanzia/> (14/07/2025).

nato per incentivare momenti di socialità, benessere fisico e coesione tra dipendenti (Olivetti 2015). Come affermato da Bini (2019), a rendere la Olivetti un *unicum* nel panorama industriale italiano dell'epoca contribuiscono anche le sue avanzate politiche retributive e l'organizzazione innovativa del lavoro. L'impresa è tra le prime ad adottare la settimana lavorativa di 45 ore distribuite su cinque giorni, a ridurre la durata giornaliera dell'attività in fabbrica a 9 ore e ad aumentare la retribuzione media degli operai del 30% rispetto ai minimi di categoria. A ciò si affianca, inoltre, l'introduzione di un nuovo sistema di incentivazione salariale (cottimo), che integra al compenso fisso una componente variabile legata a criteri di produttività individuale e di merito.

Migliorare le condizioni di vita dei lavoratori attraverso un programma di welfare strutturato e ben integrato non rappresenta per Olivetti soltanto una forma di riconoscimento per il tempo e l'impegno dedicati all'impresa, ma anche uno strumento strategico per rafforzare la cooperazione e il senso di appartenenza all'interno della comunità aziendale.

Campanini (2020) sottolinea come tale approccio partecipativo sia ben rappresentato dalla politica della “porta aperta” adottata all'interno della *Direzione Relazioni Aziendali* (DRA), l'ufficio preposto alla gestione del personale, il cui ruolo è quello di alimentare un dialogo costante e diretto tra dipendenti e dirigenti. Ascoltare, accogliere, rispondere: questo è lo spirito con cui il personale della DRA, selezionato non solo per competenze tecniche, ma anche per “*comprensione sociale, interessi umanistici e capacità interrelazionale*” (Campanini 2020, 107), si relaziona con i collaboratori.

A rafforzare ulteriormente il senso di appartenenza contribuisce, infine, la consegna delle Spille d'Oro²⁶ ai lavoratori con almeno 25 anni di anzianità.

1.4.5 – Il valore del design e della cultura nell'impresa di Olivetti

Nell'impresa di Adriano Olivetti, il design non costituisce solo un semplice elemento accessorio, ma anche un linguaggio espressivo in grado di tradurre in forma tangibile i valori culturali e umanistici aziendali.

Fin dagli anni Trenta, la particolare attenzione riservata all'estetica del prodotto contribuisce a delineare un'identità visiva coerente e sofisticata, lo “stile Olivetti”, che si riflette in un design funzionale, essenziale e privo di eccessi, capace di comunicare innovazione e bellezza con sobrietà. Colori, forme e materiali assumono in questo modo una profonda valenza culturale, trasformandosi in veicoli umanistici destinati a migliorare la vita dell'uomo e a conferire dignità a oggetti d'uso quotidiano (Ochetto 2015).

Tale visione estetica non può essere disgiunta dal più ampio progetto culturale che Olivetti attribuisce

²⁶ <https://spilledorolivetti.it/> (16/07/2025).

all'impresa: la cultura, intesa come una forza collettiva capace di diffondere valori umanistici ed elevare l'animo umano, diventa lo strumento privilegiato per la costruzione di una società democratica, istruita e consapevole. Ne consegue, pertanto, un modello culturale aperto e partecipativo, in cui ciascun uomo-lavoratore ha l'opportunità di contribuire attivamente alla gestione dell'impresa, e, di conseguenza, allo sviluppo di soluzioni innovative.

La centralità della cultura del resto è rafforzata ulteriormente dal legame costante tra l'azienda piemontese e il mondo accademico: filosofi, sociologi, architetti, economisti e urbanisti di primo piano collaborano con Olivetti, testimoniando la volontà di integrare la pratica industriale con la riflessione teorica più avanzata per la costruzione una fabbrica culturalmente evoluta, socialmente giusta e politicamente innovativa (Olivetti 2015).

Il tema culturale assume un ruolo ancora più importante se consideriamo il desiderio di Adriano di porre fine alla trasmissione ereditaria del potere economico, percepita come un ostacolo allo sviluppo industriale: secondo l'imprenditore il diritto di dirigere deve essere conquistato con il merito, lo studio, l'impegno e grandi doti imprenditoriali. Anche un operaio, se capace e ben formato, può pertanto aspirare a ruoli dirigenziali (Bini 2019).

L'intuito visionario della Olivetti a tal proposito, si concretizza già nel 1935 con l'istituzione del *Centro di Formazione Meccanici*²⁷ (CFM), dedicato alla formazione tecnico-scientifica di personale qualificato da inserire in azienda o da specializzare ulteriormente. I corsi, della durata biennale o triennale, alternano lezioni teoriche (*learning by absorbing*) a esercitazioni pratiche (*learning by doing*), sotto l'egida di docenti-lavoratori esperti; un approccio che non solo garantisce una formazione solida e poliedrica, ma rende il personale olivettiano particolarmente apprezzato anche da altre aziende italiane e internazionali.

Innovativa è per Campanini (2020), inoltre, l'assegnazione flessibile di ruoli e responsabilità all'interno della fabbrica, pensata per stimolare la massima creatività dei collaboratori: alla base, la convinzione che la qualità dei prodotti dipenda direttamente dal livello di preparazione culturale e tecnica della manodopera.

Nel corso degli anni, il sistema formativo dell'azienda si amplia notevolmente: corsi di perfezionamento, corsi serali e borse di studio per l'accesso a università e politecnici vengono messi a disposizione dei lavoratori più meritevoli. Nonostante ciò, il cuore pulsante del sistema culturale olivettiano resta la biblioteca di fabbrica, concepita come uno strumento di emancipazione e di crescita personale. Accanto ad essa, seminari, conferenze, mostre e spettacoli promosse dal *Centro Culturale Olivetti*²⁸, rivolto non solo ai dipendenti, ma all'intera Comunità.

²⁷ <https://www.storiaolivetti.it/articolo/51-il-centro-formazione-meccanici-alle-origini-del/> (16/07/2025).

²⁸ <https://www.storiaolivetti.it/articolo/11-la-biblioteca-aziendale-e-il-centro-culturale-o/> (17/07/2025).

La struttura organizzativa che ne deriva, orizzontale, flessibile, aperta all'innovazione e al dialogo continuo, consente, dunque, a ciascun individuo di esprimersi liberamente e di contribuire con idee ed esperienze alla cultura d'impresa.

È questo il sogno, solo in apparenza utopico, di Adriano Olivetti: una fabbrica umanistica a misura d'uomo.

2 – PER UNA TRANSIZIONE ETICA E SOSTENIBILE DEL SETTORE MODA

2.1 – Il nuovo modello di impresa moda responsabile

Nel solco della trasformazione che ha investito il paradigma aziendale contemporaneo, anche il settore della moda, da sempre portatore di un forte valore simbolico e culturale, è oggi chiamato a ridefinire il proprio ruolo sociale. In contrapposizione alla logica consolidata del *fashion as usual*, ancorata a un modello di sviluppo lineare ormai insostenibile, negli ultimi decenni si sono affermate controtendenze manageriali radicali fondate sull'integrazione sistemica di crescita economica, sostenibilità e responsabilità etica nella pianificazione strategica. Limitarsi a produrre e distribuire capi non è più sufficiente: rivendicare la centralità dell'essere umano ed elevare l'etica a principio guida dell'agire imprenditoriale costituiscono, oggi più che mai, condizioni imprescindibili per l'impresa moda responsabile del nuovo millennio, chiamata a generare valore duraturo per il tessuto sociale, culturale e territoriale in cui opera (Rinaldi 2019).

L'elaborazione del modello operativo ad opera di Dickson ed Eckman (2006) per il settore Tessile e Abbigliamento (T&A) rappresenta uno dei primi tentativi pragmatici di integrazione della dimensione etica nella gestione aziendale. Pur considerando l'intero ciclo di vita del prodotto e riconoscendo l'importanza strategica delle pratiche etico-morali, tale impostazione si rivela tuttavia limitata, in quanto focalizzata eccessivamente sul benessere della forza lavoro. In altri termini, una prospettiva *work-centric* incapace di restituire la complessità relazionale propria del sistema moda e lontana dalla visione comunitaria e multidimensionale, che, al contrario, costituisce il nucleo della gestione umanistica d'impresa.

Nel tentativo di colmare le lacune di tale archetipo, Rinaldi e Testa (2013) propongono un modello innovativo, fondato sulla riaffermazione della funzione centrale del consumatore e sull'estensione dell'analisi a una terza dimensione estetica, integrata alle componenti economiche ed etiche; un'integrazione che assume una valenza strategica soprattutto nel settore in questione, laddove le scelte di consumo non sono determinate unicamente da considerazioni etico-sostenibili, ma anche da valori intangibili quali il gusto, l'innovazione stilistica, la qualità e la ricerca del "bello e ben fatto". La componente estetica si colloca, in questo modo, all'interno del perimetro delle responsabilità dell'impresa: non un semplice fattore di attrattiva commerciale, bensì un principio fondamentale per restituire dignità al lavoro creativo e generare esperienze di senso e cultura condivisa.

Alla luce della nuova triade, il concetto stesso di innovazione sostenibile si arricchisce di un significato ben più ampio, che, andando oltre la mera tangibilità del prodotto, si estende sino alla ridefinizione dell'intero modello manageriale. Tracciabilità, coerenza narrativa e comunicazione

autentica non rappresentano dei semplici strumenti di marketing, bensì veicoli di una più profonda responsabilità verso la persona, la comunità e il territorio (Rinaldi 2021).

L'impresa moda contemporanea si trova, pertanto, dinanzi a un crocevia: da un lato, proseguire lungo la traiettoria di un capitalismo miope e autoreferenziale; dall'altro, la sfida di ricostruire il proprio impianto valoriale e assumere un ruolo proattivo nel cambiamento.

Affinché tale trasformazione possa realizzarsi è necessario ampliare lo sguardo oltre le consuete considerazioni socio-ambientali. Come si avrà modo di approfondire nei paragrafi successivi, il contributo di ulteriori attori chiave (si veda Fig. 8) – dagli strumenti mediatici alla valorizzazione del patrimonio artistico-culturale di ciascun territorio – rappresenta una leva imprescindibile per l'affermazione di pratiche eticamente virtuose (Rinaldi, Testa 2022).

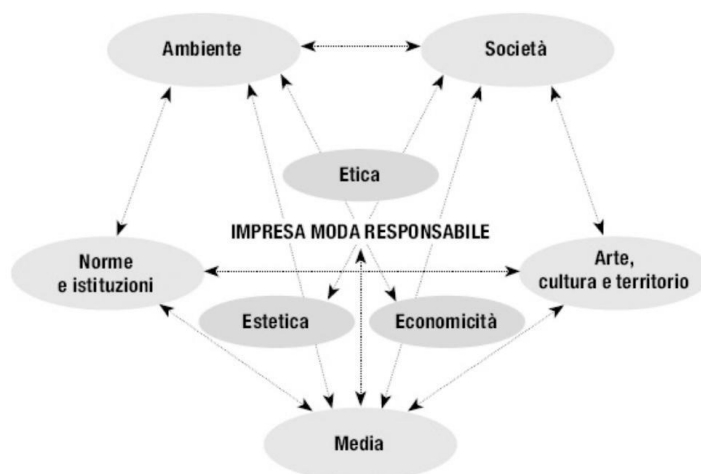


Figura 8 – Nuovo modello per la responsabilità nella moda: gli stakeholder²⁹

2.2 – Ambiente, società e istituzioni: le dimensioni costitutive della responsabilità aziendale

2.2.1 – Dal Cradle-to-Grave al Cradle-to-Cradle

“Cannibale”: è questo l’aggettivo che meglio si adatta all’attuale sistema famelico dell’industria della moda, radicato nella logica triadica del “*take, make, waste*”, ove tutto ciò che è nuovo viene divorato e reso obsoleto nel giro di poche settimane. Determinante, in tal senso, è stato l’avvento del *fast fashion* agli albori del nuovo millennio, che ha contribuito al consolidamento della moda in un fenomeno massificato e globalizzato. La tendenza all’usa e getta emblema del consumismo contemporaneo ha profondamente alterato le logiche di mercato e il *modus operandi* imprenditoriale,

²⁹ Rinaldi F.R., Testa S. (2013), *L’impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera*, Egea, Milano, 43.

rendendo di estrema complessità la garanzia di un processo produttivo qualitativamente valido e sostenibile. Un modello, in definitiva, che ha reciso il legame storico tra abito e identità, riducendo il vestire a un gesto puramente consumistico, svuotato del suo valore culturale e simbolico (Fletcher 2012).

Sotto il profilo dell'impatto ambientale l'industria si colloca tra le più inquinanti a livello globale, con effetti significativi sul consumo idrico ed energetico, sulle emissioni di gas serra e sulla contaminazione delle risorse naturali. Un rapporto condotto dall'Agenzia Europea dell'Ambiente evidenzia che, nel 2020, il consumo medio pro capite di prodotti tessili nell'Unione Europea, ha generato un'impronta di carbonio pari a circa 270 kg di CO₂ equivalente, dati che assumono proporzioni allarmanti se estesi alla popolazione mondiale³⁰. In aggiunta, l'utilizzo intensivo di pesticidi e di sostanze chimiche nocive nei processi di produzione, così come le ingenti quantità di rifiuti generati a livello industriale, spesso non biodegradabili o difficilmente riciclabili, contribuiscono significativamente al degrado ambientale, incidendo sulla qualità delle acque, sulla fertilità del suolo e sull'equilibrio degli ecosistemi. Tali dinamiche non chiamano in causa soltanto l'ambiente in senso tecnico, ma anche la responsabilità dell'uomo verso il Creato e le generazioni future, richiamando la necessità di un nuovo equilibrio tra attività produttiva e salvaguardia della dignità umana (Rinaldi 2019).

Anche sul piano strutturale, l'avvento del sistema '*fast*' ha determinato profonde trasformazioni nella configurazione della catena del valore: il processo produttivo, un tempo concentrato in aree circoscritte, ha conosciuto una progressiva parcellizzazione e delocalizzazione oltre i confini nazionali, prevalentemente verso Paesi a basso e medio reddito (*Low and Middle Income Countries*), caratterizzati da costi produttivi contenuti e normative meno stringenti in materia di diritti del lavoro e tutela ambientale. La progressiva frammentazione della produzione ha così indebolito il rapporto con i saperi locali e con le comunità, cancellando quella dimensione relazionale che storicamente faceva della moda un motore culturale oltre che economico (Rinaldi, Testa 2013).

L'impostazione lineare e unidirezionale che ancora oggi contraddistingue il settore moda è oggetto di aspre critiche in quanto ancora profondamente radicata nella logica viziosa del *Cradle-to-Grave*: un modello fondato sull'impiego di risorse non rinnovabili e su cicli di vita estremamente brevi dei prodotti, spesso dismessi nell'arco di pochi mesi senza alcuna previsione di riutilizzo o reintegrazione nella filiera. Di fronte all'attuale crisi ecologica, segnata da un consumo di risorse naturali che ha già superato di ben 1,6 volte la capacità rigenerativa del pianeta, la revisione del modello manageriale secondo criteri sostenibili e virtuosi rappresenta, pertanto, una priorità strategica non più trascurabile (Ricchetti 2017).

³⁰ <https://www.eea.europa.eu/publications/textiles-in-europes-circular-economy> (02/05/2025).

L'integrazione della logica circolare implica la progettazione di sistemi produttivi capaci di preservare, o addirittura accrescere, il valore di fibre, tessuti e prodotti, inserendoli all'interno di cicli rigenerativi anziché destinarli a una precoce obsolescenza.

Su questi principi si fonda il paradigma del *Cradle-to-Cradle* (McDonough, Braungart 2002), un approccio industriale e progettuale innovativo che ripensa il design e la produzione fin dalla fase iniziale, sovvertendo la tradizionale concezione di scarto. I rifiuti diventano così veri e propri nutrienti: *biologici*, se destinati a reintegrarsi nei cicli naturali, o *tecnici*, se concepiti per essere reimmessi in processi industriali chiusi attraverso il recupero, il riutilizzo e la rigenerazione. Ripensare il ciclo di vita dei prodotti, del resto, significa non solo assumersi la responsabilità verso l'ambiente e le sue risorse, ma anche riconoscere il valore intrinseco del lavoro umano che si cela dietro a ogni creazione (Rinaldi 2019).

La gestione sostenibile della catena del valore

La transizione verso modelli produttivi ecosostenibili impone una completa revisione della filiera produttiva mediante l'adozione di interventi eco-efficienti e la responsabilizzazione attiva di ogni attore coinvolto, con l'obiettivo di ridurre le esternalità negative e rafforzare l'impatto ambientale positivo. Un capo sostenibile, infatti, non è il risultato di una singola scelta, bensì l'esito di un processo congiunto e integrato.

All'interno della catena del valore, la progettazione rappresenta il momento strategico per eccellenza poiché è in questa fase che si definiscono le principali caratteristiche tecniche, estetiche e funzionali del prodotto, insieme alle condizioni strutturali che ne determinano l'impostazione virtuosa lungo l'intero ciclo di vita. Il design ecologico, o *eco-design*, assume in tale contesto un ruolo determinante, invitando al ripensamento critico di ogni scelta progettuale – dalla selezione dei materiali, ai trattamenti di finitura, fino alla gestione del post-vendita – al fine di favorire il reinserimento ecologico dei materiali e minimizzare gli sprechi, le emissioni e gli impatti negativi sugli ecosistemi (Cimatti, Campana, Carluccio 2017).

Una delle principali criticità del settore riguarda l'approvvigionamento dei filati, ancora largamente legato all'impiego di fibre sintetiche di origine petrolchimica (come poliestere e nylon), scelte per la loro versatilità e resistenza ma caratterizzate da un elevato impatto ambientale.

L'affermazione di una moda responsabile passa, invece, attraverso l'adozione di criteri di biodegradabilità, rinnovabilità e tracciabilità delle materie prime, accompagnata dal supporto di strumenti strategici di valutazione, come l'*Environmental Fibre Benchmark*.

In risposta a tali esigenze, tra le aziende del settore si sta progressivamente affermando il ricorso a fibre tessili naturali rinnovabili, sia di origine vegetale che animale, con particolare attenzione a quelle provenienti da coltivazioni biologiche (come lino, canapa e cotone organici), in grado di ridurre sensibilmente l'utilizzo di sostanze chimiche e il consumo idrico (Fletcher 2012).

Tra le innovazioni di filiera più significative si annoverano: le fibre di nuova generazione ottenute da fonti naturali attraverso processi chimici a basso impatto ambientale, tra cui il *Lyocell* (derivato dalla cellulosa del legno) e il *Milkofil* (ottenuto dalla caseina del latte); e *Newlife*, una fibra in poliestere riciclato prodotta da bottiglie in polietilene tereftalato (PET) post-consumo (Rinaldi, Testa 2013).

La successiva fase di produzione rappresenta uno dei passaggi più impattanti dell'intero ciclo di vita, a causa dell'ingente consumo di risorse idriche ed energetiche e dell'utilizzo intensivo di sostanze chimiche nei processi di tintura e finissaggio. Si stima, ad esempio, che per un singolo paio di jeans servano fino a 10.000 litri d'acqua, di cui circa 45 solo per la rifinitura finale.

Per far fronte a tali criticità, negli ultimi anni si sono affermate pratiche virtuose volte a ridurre lo spreco idrico nei processi manifatturieri, come il sistema di tintura *waterless*, che prevede la sostituzione dell'acqua con anidride carbonica in stato supercritico e consente il recupero fino al 95% del fluido impiegato (Ricchetti 2017).

Tra le prime ad adottare soluzioni di questo tipo è da segnalare la collezione *WaterLess*³¹: introdotta nel 2011 da *Levi's*, l'iniziativa ha consentito al marchio di ottenere un risparmio idrico complessivo superiore ai 3 miliardi di litri di acqua.

Anche i processi di distribuzione e di vendita contribuiscono in maniera rilevante all'impatto energetico ed ecologico, in larga parte dovuto alla logistica transnazionale e ai rifiuti da imballaggio. Oltre alla valorizzazione delle filiere locali, il *green packaging* si sta affermando come una delle strategie più diffuse in questo ambito: non un semplice strumento protettivo, ma una vera e propria leva progettuale di sostenibilità, fondata sull'impiego di materiali riciclati, riciclabili o biodegradabili (Rinaldi 2019).

Tuttavia, è nella fase post-vendita che l'impatto ambientale della moda assume la sua forma più critica, contribuendo per circa l'80% all'impronta carbonica complessiva, esacerbata da pratiche quotidiane di manutenzione (lavaggio, asciugatura e stiratura) e dalla frequente dismissione dei capi. Estendere la vita utile di ciascun prodotto attraverso interventi di ricondizionamento, riparazione e corretta manutenzione rappresenta oggi una necessità inderogabile, che coinvolge non solo le aziende, ma anche i consumatori, sempre più chiamati a ricoprire un ruolo attivo e consapevole nella transizione sostenibile del settore.

³¹ https://www.levi.com/IT/it_IT/features/waterless (15/05/2025).

Una volta esaurita la funzione d'uso di un capo, il riciclo rappresenta l'ultima alternativa praticabile per favorirne il reinserimento all'interno di un ciclo produttivo chiuso. Il modello *Cradle-to-Cradle* propone una concezione più avanzata di questo processo, fondata sulla rigenerazione dei materiali e su una progettazione orientata al loro riutilizzo in applicazioni di pari o superiore valore, secondo i principi dell'*upcycling* (Fletcher 2012).

2.2.2 – L'impatto sociale della moda: tra sfide, opportunità e best practices

Le conseguenze derivanti da una produzione tessile “veloce” si spingono ben oltre l'impatto ambientale, investendo inesorabilmente anche la dimensione sociale.

Il lato oscuro della moda si è reso evidente con il crollo del Rana Plaza in Bangladesh nel 2013, un tragico evento che ha puntato i riflettori sulle condizioni precarie dei lavoratori tessili al servizio dei colossi del fast fashion, spesso stipati all'interno di *sweatshop* insalubri e privi di adeguate tutele. Nonostante il drammatico epilogo, l'accaduto ha rappresentato un punto di svolta cruciale stimolando, da un lato, una maggiore consapevolezza tra i consumatori e la nascita di movimenti critici quali *Fashion Revolution* e, dall'altro, l'adozione di normative più rigorose da parte delle organizzazioni internazionali (Rinaldi 2019).

Oltre all'adozione di pratiche di commercio equo, un'impresa autenticamente responsabile è chiamata a integrare la dimensione etica e sociale nel proprio operato attraverso un impegno costante per il benessere degli stakeholder e per la valorizzazione della persona nella sua interezza. In tale prospettiva umanistica, strumenti quali un programma integrato di welfare aziendale, bilanci sociali, codici etici e politiche strategiche orientate alla tutela dei diritti umani fondamentali e del lavoro, diventano i pilastri fondamentali di una governance aziendale solida, giusta e credibile.

Un riferimento normativo centrale nel disciplinamento di questi ambiti è rappresentato dalla Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) del 1998, che articola le principali responsabilità aziendali lungo assi tematici specifici, offrendo un quadro regolativo che trova concreta applicazione nelle best practices di alcune realtà imprenditoriali virtuose (Rinaldi, Testa 2022).

Tra questi, la promozione di un ambiente di lavoro inclusivo, rispettoso e libero da qualsiasi logica discriminatoria, rappresenta un principio guida imprescindibile.

Nel cuore delle Marche, il suolificio *Da.mi.*³², azienda a conduzione familiare attiva dal 1968, ha riconosciuto nella diversità un'opportunità di crescita culturale e organizzativa, rendendola nel tempo un tratto distintivo della propria identità aziendale. A conferma di tale impegno, *Da.mi.* si distingue

³² <https://www.dami.it/noi/> (20/05/2025).

anche sul fronte della parità di genere: ne sono prova l'adesione alla certificazione italiana UNI/PdR 125, la composizione quasi interamente femminile del board amministrativo e l'attivazione, tra le iniziative più lungimiranti, di corsi di autodifesa rivolti alle lavoratrici.

Un ulteriore pilastro della Dichiarazione riguarda l'abolizione del lavoro forzato e minorile.

Tra le iniziative più rilevanti a tal proposito si distingue l'operato di *Goodweave International*³³, che da anni opera in prima linea contro lo sfruttamento minorile nelle catene di approvvigionamento dell'Asia meridionale, in particolare nel settore della produzione artigianale di tappeti, offrendo ai bambini nuove prospettive di riscatto personale grazie a percorsi formativi ed educativi.

Un ulteriore aspetto, spesso trascurato ma centrale per la motivazione e la soddisfazione dei lavoratori, riguarda l'equilibrio tra vita privata e professionale, che nell'impresa umanistica rappresenta una condizione essenziale per favorire una crescita armonica tra individuo, comunità e lavoro. Di fronte a ritmi e carichi di lavoro sempre più gravosi, diventa fondamentale per le aziende rispettare gli orari contrattuali e promuovere programmi di welfare che offrano ai dipendenti il tempo e le condizioni necessarie da dedicare ad affetti familiari, relazioni sociali e interessi personali. Un clima professionale più sano e bilanciato si traduce, a sua volta, in benefici tangibili anche per l'impresa, sia in termini di produttività che di redditività (Mazzotta 2018).

Tra le esperienze aziendali più virtuose spicca quella della marchigiana *Tod's*³⁴, guidata da Diego Della Valle, che ha concentrato nella sede principale di Sant'Elpidio a Mare numerosi servizi rivolti ai dipendenti: tra questi un asilo nido, una palestra, una mensa e una biblioteca multimediale, affiancati da ulteriori forme di sostegno come polizze sanitarie e contributi finanziari per le spese scolastiche dei figli.

Accanto alle forme più strutturate di responsabilità sociale, molte imprese scelgono di affiancare un impegno di natura filantropica, destinando volontariamente parte delle proprie risorse economiche a sostegno di cause sociali, culturali o ambientali, nell'intento di restituire valore alla comunità in cui operano. Il carattere spontaneo e disinteressato della filantropia d'impresa la distingue dalle pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa tradizionali, ormai divenute parte integrante della visione strategica aziendale (Carroll 1979).

Tali attività possono assumere forme diverse e declinarsi in molteplici ambiti di intervento.

Tra le iniziative a favore dell'ambiente si distingue, ad esempio, il progetto *Peak Outlook*³⁵, avviato nel 2019 dall'azienda svizzera *Bally* con l'obiettivo di ripulire l'Everest dal campo base fino alle vette, contribuendo alla conservazione dell'ecosistema montano.

³³ <https://www.goodweave.org/> (20/05/2025).

³⁴ <https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita/welfare-aziendale> (20/05/2025).

³⁵ <https://www.ballyofswitzerland.com/en/peak-outlook-2020.html> (24/05/2025).

Nell'ambito della valorizzazione del patrimonio storico e culturale, invece, meritano attenzione progetti come il *Fendi for Fountains*, che ha finanziato il restauro della Fontana di Trevi e il recupero del Ponte di Rialto, promosso dalla *Otb Foundation* di Renzo Rosso.

Infine, nel campo dell'istruzione e della promozione del talento si colloca il *Premio Aurora*, istituito nel 2016 dalla *Fondazione Bulgari* al fine di sostenere il protagonismo femminile e dare voce a figure innovative in diversi settori della società (Mazzotta 2018).

Anche nel settore moda, il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa sta, dunque, acquisendo un peso sempre più significativo, come dimostra non solo la crescente diffusione di best practices aziendali, ma anche il consolidarsi di fiere ed eventi interamente dedicati alla sostenibilità e all'*eco-design*.

Manifestazioni di rilevanza internazionale come l'*Ethical Fashion Show* di Parigi, o rassegne italiane quali il *White Show* di Milano e il *Pitti Filati* di Firenze, condividono l'obiettivo di accelerare la transizione del comparto verso modelli più etici, responsabili ed ecosostenibili, promuovendo contestualmente lo sviluppo di un dialogo trasparente con network di esperti e stakeholder, finalizzato a sensibilizzare i consumatori sulle questioni sociali e ambientali più urgenti (Rinaldi 2019).

Alla luce di tali esperienze, emerge con chiarezza che la responsabilità sociale debba essere riconosciuta dalle imprese come parte integrante della loro missione aziendale. Integrare la dimensione etica e comunitaria nel cuore dell'organizzazione significa riconoscere che il valore economico non è separabile dal rispetto della dignità del lavoro, dalla qualità delle relazioni e dalla cura del pianeta. Solo in questo modo la moda può riaffermare la propria funzione originaria di motore culturale e contribuire alla costruzione di un'economia più giusta e autenticamente umana.

2.2.3 – Norme e istituzioni nel cammino verso modelli d'impresa virtuosi

La costruzione di un modello di impresa autenticamente responsabile richiede l'adozione di regole condivise e di strumenti istituzionali in grado di orientare le scelte degli attori economici. Solo attraverso un quadro normativo comune e accordi vincolanti è, infatti, possibile garantire l'effettivo adempimento degli impegni assunti e arginare eventuali comportamenti opportunistici, dando concretezza a principi che altrimenti rischierebbero di restare mere dichiarazioni d'intenti.

In questa direzione, le Nazioni Unite hanno varato nel 2015 l'Agenda 2030, articolata in ben 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (*SDGs*), che non solo delineano traguardi ambientali e sociali, ma promuovono anche un percorso educativo volto a rendere i consumatori più consapevoli dei propri stili di vita e di consumo.

A sostegno di tale processo, si inserisce anche la piattaforma online *UN Fashion and Lifestyle Network*, creata per favorire il dialogo tra imprese di moda e stakeholder, e incentivare lo sviluppo di

strategie orientate alla circolarità, all'innovazione sostenibile e al consumo consapevole (Rinaldi 2019).

Nel settore manifatturiero tessile, il rispetto di normative e linee guida internazionali si è fatto sempre più stringente, imponendo alle aziende l'adozione di standard qualitativi e certificazioni socio-ambientali. La trasparenza lungo l'intero ciclo produttivo, dalla selezione delle materie prime fino al prodotto finito, è oggi un elemento imprescindibile per la definizione di strategie credibili e competitive.

Tra i principali standard riconosciuti a livello internazionale si segnalano: il *Global Organic Textile Standard (GOTS)*, volto a garantire la tracciabilità e la sostenibilità dei tessuti biologici, e il *Bluesign Standard*, incentrato sulla gestione sicura delle sostanze chimiche nelle fasi precedenti l'assemblaggio finale e sulla tutela delle condizioni di lavoro (Rinaldi, Testa 2013).

Anche a livello strettamente nazionale, si è assistito a un crescente impegno istituzionale per promuovere la transizione del comparto verso modelli produttivi sostenibili e socialmente responsabili.

Nel 2012, tale impegno ha preso ufficialmente forma con l'elaborazione del *Manifesto della Sostenibilità*³⁶ da parte della Camera Nazionale della Moda Italiana, un vero e proprio codice etico per gli associati e i partner del settore pensato per integrare l'etica e la sostenibilità nel cuore dei processi creativi e produttivi. Le direttive specifiche riportate nel Documento abbracciano molteplici ambiti di intervento: la progettazione di capi durevoli; la scelta di materiali tracciabili, ecocompatibili e socialmente responsabili; l'ottimizzazione delle risorse naturali e la garanzia di condizioni di lavoro eque; l'integrazione di criteri ambientali e sociali nella logistica e nel marketing; la promozione di governance orientate al miglioramento continuo; la valorizzazione del territorio e delle tradizioni artigianali; e, infine, la comunicazione trasparente degli impegni presi in ambito sostenibile.

Nonostante l'adozione di standard e normative stringenti rappresenti un passo imprescindibile per l'integrazione della responsabilità sociale nelle strategie aziendali, la complessità della rete di stakeholder che oggi gravita attorno al sistema moda, dimostra come tali strumenti, se applicati isolatamente, si rivelino insufficienti. È proprio nell'interazione virtuosa tra norme, attori economici e coscienze individuali che si gioca il futuro del settore: un futuro in cui la responsabilità sociale non potrà prescindere dal ruolo strategico dei media, dalla centralità del neo-consumatore, dalla valorizzazione del patrimonio culturale e dei territori, chiamati a diventare autentici catalizzatori di un cambiamento profondo e duraturo (Rinaldi, Testa 2013).

³⁶ https://www.cameramoda.it/media/pdf/manifesto_sostenibilita_it.pdf (24/05/2025).

2.3 – Il sistema moda contemporaneo tra nuovi attori e paradigmi di responsabilità

2.3.1 – L’ascesa del consum-attore e l’evoluzione delle pratiche di consumo

Gli effetti del processo di democratizzazione della moda, che negli ultimi decenni ha radicalmente sovvertito le logiche consolidate di acquisto e produzione, si sono estesi ben oltre la sfera meramente economica e commerciale, aprendo nuove prospettive di analisi e riflessione critica. Il definitivo superamento delle tradizionali suddivisioni gerarchiche che per lungo tempo hanno strutturato il sistema rappresenta uno degli esiti più evidenti di tale trasformazione, avviando una nuova fase caratterizzata da modelli di consumo più consapevoli, partecipativi e culturalmente attivi (Botsman, Rogers 2010).

Nella società contemporanea, il concetto stesso di consumo ha assunto una valenza inedita: non più un semplice atto di acquisto dettato da scelte individualistiche, bensì l’espressione di un’esperienza condivisa, capace di generare significati culturali e valori identitari. Parallelamente, si è evoluta anche la concezione di consumatore, che è passato dall’essere un semplice destinatario passivo e remissivo, a diventare la rappresentazione di un autentico protagonista di riferimento nell’orientamento strategico aziendale.

Alla luce di tale riconfigurazione termini come “*consum-attore*” o “*consum-autore*”, risultano particolarmente efficaci per descrivere lo status sociale assunto da tale individuo, che da un lato rimane un fruitore del bene e, dall’altro, partecipa attivamente ai processi di creazione, design e produzione (Fabris 2008).

Tra i fattori distintivi del nuovo profilo emergono con chiarezza la mobilità e il pluralismo identitario. L’intensificazione della concorrenza internazionale e la proliferazione dei canali distributivi, sia fisici che digitali, hanno, infatti, reso il consumatore postmoderno un soggetto nomade, flessibile e dinamico, costantemente impegnato nell’esplorazione e sperimentazione di nuovi marchi e prodotti. Tale mobilità, favorita da un’offerta merceologica pressoché illimitata, consente la costruzione di identità mutevoli e ibride, frutto di interazioni tra codici estetici e culturali eterogenei. Altrettanto rilevante è la crescente volubilità, lo scetticismo e il distacco emotivo nei confronti del marchio, soprattutto in presenza di strategie comunicative percepite come invasive e poco autentiche. Il neo-consumatore si rivela pertanto sempre più critico, competente, sensibile al prezzo, selettivo e soprattutto attento ai principi di autenticità, trasparenza e integrità etica dei processi produttivi (Rinaldi, Testa 2022).

I tratti fondamentali e il potenziale strategico del “consumatore artigiano”, assumono una centralità decisiva anche per il management aziendale dell’impresa di moda contemporanea: attraverso il coinvolgimento diretto dei consumatori nei processi progettuali e produttivi, le aziende possono

valorizzare le competenze e la creatività del cliente stesso, elaborando soluzioni più aderenti ai cambiamenti in atto nel mercato contemporaneo e consolidando un importante vantaggio competitivo (Fabris 2008).

La fine definitiva dell'epoca della subordinazione del cliente all'impresa ha dunque favorito l'emergere di un inedito segmento di mercato, identificato sin dagli anni Ottanta da Alvin Toffler con il neologismo “*prosumer*”: una figura ibrida che unisce le caratteristiche del produttore (*producer*) e del consumatore (*consumer*), in grado non solo di influenzare, ma di guidare l'evoluzione dei brand attraverso processi di co-creazione di valore relazionale (Rinaldi 2021).

In linea con tale trasformazione, il paradigma tradizionale incentrato sul possesso materiale dei beni viene progressivamente sostituito da modelli di consumo partecipativo, in cui la rilevanza risiede principalmente nella funzionalità, nell'esperienza condivisa e nell'utilità collettiva, piuttosto che nella mera proprietà esclusiva degli oggetti materiali (Fromm 1977).

La nuova frontiera rappresentata dal “*Collaborative Consumption*” (Botsman, Rogers 2010), sintetizza efficacemente questa evoluzione etica e relazionale degli scambi, secondo cui la condivisione *peer-to-peer* di un prodotto o di uno spazio non costituisce un atto di rinuncia, bensì un comportamento abilitante per il benessere comune.

L'era dello *sharing* nella moda risponde, dunque, al desiderio di riformulare i modelli tradizionali di consumo in chiave più sostenibile, accessibile e creativa, e si declina oggi lungo direttrici innovative, tra le quali emergono: il *rental*, nonché il noleggio temporaneo di capi d'abbigliamento; il *subscription rental*, basato sul pagamento di una quota fissa periodica che consente di accedere in modo continuativo a un assortimento di articoli in costante rinnovo; e, infine, il *recommerce*, un modello fondato sul recupero, il riutilizzo e la rivendita di capi preesistenti, con l'obiettivo di prolungarne il ciclo di vita e ridurre l'impatto ambientale legato alla produzione di nuovi articoli (Rinaldi, Testa 2013).

Negli ultimi anni, inoltre, l'avvento di Internet e la diffusione delle tecnologie digitali hanno favorito lo sviluppo di nuove modalità di interazione tra imprese e clienti. In questo contesto, fenomeni come la *Mass Customization* e il *Do-It-Yourself* acquisiscono grande rilevanza, rafforzando il protagonismo del consumatore e la sua autonomia creativa nel processo di generazione del valore (Rinaldi 2019).

Mass Customization e Do-It-Yourself

Negli ultimi decenni, il processo di omologazione dei gusti e delle abitudini generato dalla produzione seriale di abiti e accessori, ha alimentato nel neo-consumatore il crescente desiderio di riaffermare la propria individualità attraverso la ricerca di esperienze uniche e personalizzate.

Il *prosumer* non si accontenta più di scegliere tra alternative predefinite, ma aspira a un coinvolgimento attivo e diretto nei processi di creazione e progettazione, contribuendo concretamente alla definizione stessa del prodotto. In tale prospettiva, il valore dello scambio non risiede più esclusivamente nel bene tangibile, ma nell'esperienza partecipativa che lo accompagna, in cui è l'intervento individuale ad assumere un ruolo determinante (Gilmore, Pine 1997).

Il concetto di *Mass Customization*, introdotto da Stan Davis nel 1986, si colloca pienamente in questa logica, delineando un modello manageriale innovativo capace di coniugare i benefici della produzione su larga scala con la soddisfazione puntuale delle esigenze individuali del cliente. Numerosi brand del settore moda interpretando tale tendenza in maniera sempre più sofisticata, stanno già implementando progetti volti a trasformare il momento dell'acquisto in un'esperienza altamente individualizzata e creativa.

Esemplare, in tal senso, è l'iniziativa di Nike con il servizio di personalizzazione *Nike by You*³⁷, che offre a ciascun cliente la possibilità di co-progettare articoli sportivi, dalle scarpe all'abbigliamento, selezionando tra una vasta gamma di colori, materiali e dettagli funzionali.

Tra i marchi di alta gamma italiani più audaci sotto questo profilo spicca invece Zegna grazie all'ambizioso progetto *Zegna X*³⁸: attraverso una piattaforma esperienziale avanzata che combina tradizione sartoriale e innovazione digitale, il consumatore viene coinvolto direttamente nella definizione di ogni aspetto del capo, dalla scelta delle fibre pregiate fino ai dettagli stilistici più raffinati, elevando la personalizzazione a una manifestazione autentica e profonda della propria identità.

Accanto alla *Mass Customization*, acquista crescente rilevanza anche il fenomeno del *Do-It-Yourself* (DIY), interpretato come una radicalizzazione del concetto di *prosumption*, in cui il consumatore si fa direttamente autore e artefice del bene finale.

Nel settore moda, questa tendenza non emerge tanto come uno strumento di risparmio economico, quanto piuttosto come un gesto di affermazione identitaria attraverso il quale è possibile imprimere nei capi un forte valore narrativo, affettivo e simbolico (Botsman, Rogers 2010).

Tra le iniziative più rappresentative del fenomeno, si annovera il progetto *Levi's Tailor Shop*³⁹. Il servizio, disponibile in selezionati flagship store a livello globale, consente ai clienti di personalizzare i propri capi denim mediante il supporto di artigiani esperti e tecniche sartoriali altamente specializzate, dall'applicazione di ricami, toppe, borchie e rivetti, fino a pratiche di distressing e paneling avanzato.

³⁷ <https://www.nike.com/it/nike-by-you> (26/05/2025).

³⁸ <https://www.zegna.com/it-it/servizi/sartoria-uomo/su-misura/> (26/05/2025).

³⁹ https://www.levi.com/IT/it_IT/features/tailor-shop (27/05/2025).

Entrambe le pratiche rispondono, in definitiva, a un bisogno profondamente umano: quello di riaffermare la propria identità e creatività all'interno di un sistema produttivo che, per lungo tempo, ha privilegiato l'omologazione e la standardizzazione. La *Mass Customization* e il *Do-It-Yourself* non costituiscono soltanto modalità innovative di consumo, ma strumenti attraverso i quali il consumatore assume un ruolo attivo e centrale nel processo di ridefinizione della moda, contribuendo alla generazione di valore in forme partecipative e condivise.

2.3.2 – Il ruolo della comunicazione nella costruzione di un'identità etica e sostenibile

Sebbene la Responsabilità Sociale d'Impresa non possa essere ridotta a mere operazioni di marketing reputazione, l'ascesa e il crescente potere decisionale del consumatore postmoderno hanno reso la comunicazione una leva imprescindibile nella definizione strategica delle imprese. Essa, infatti, rappresenta un pilastro essenziale non solo per la costruzione di un'identità aziendale solida e affidabile, ma anche per la trasmissione dell'impianto etico e valoriale delle organizzazioni presso un pubblico ormai sempre più incline a brand responsabili ed eticamente impegnati (Rinaldi, Testa 2022).

Nonostante la specificità dei canali, dei linguaggi e degli strumenti utilizzati, così come la diversità intrinseca dei portatori d'interesse coinvolti, lo sforzo comunicativo principale deve tendere prioritariamente verso il cliente finale, già mostratosi incline a forme di coinvolgimento diretto. In tale prospettiva, creare e diffondere messaggi pubblicitari sostenibili implica per le imprese implementare strategie mirate altamente personalizzate (*One-to-One*), capaci di stimolare un dialogo autentico, trasparente e coinvolgente con una rete di stakeholder sempre più ampia e articolata, valorizzandone il ruolo attivo e promuovendone il coinvolgimento consapevole all'interno del contesto socio-culturale di riferimento (Rinaldi 2019).

L'avvento della Grande Rete e la diffusione dei nuovi strumenti digitali hanno determinato una radicale trasformazione dei modelli comunicativi contemporanei, favorendo il passaggio da strutture gerarchiche verticali (*top-down*) a dinamiche relazionali improntate alla simmetria, all'interattività e alla reciprocità (*bottom-up*). Le nuove forme di socialità e connessione delineatesi nell'arena digitale grazie ai social media e alle community online impongono pertanto alle aziende un ripensamento profondo e sostanziale dei contenuti comunicativi in una direzione antropocentrica: al centro della comunicazione non vi è più soltanto il consumatore visto nella sua dimensione economica, bensì l'essere umano inteso come soggetto attivo, informato, critico e portatore di valori e aspirazioni condivise (Ottman 2011).

Il linguaggio della nuova comunicazione – responsabile, sintetico, diretto, persuasivo e inclusivo – deve superare l'approccio informativo tradizionale per assumere una funzione trasformativa in grado

di educare, sensibilizzare e sollecitare una riflessione critica che possa ispirare comportamenti virtuosi e consapevoli, in linea con gli assunti del *green marketing*.

In tale senso, la vera sfida della comunicazione sostenibile non risiede più soltanto nell'atto di "gridare" per catturare momentaneamente l'attenzione, ma nel "sussurrare" emozioni autentiche, necessarie per creare legami profondi, sinceri e duraturi con il pubblico.

Tuttavia, occorre sottolineare che la Responsabilità Sociale d'Impresa è spesso percepita dai consumatori come un concetto distante, tecnico e astratto, se non addirittura ridondante. Inoltre, sebbene sia ormai chiaro il ruolo centrale del *prosumer* nella ridefinizione dei modelli di business, esistono limitazioni strutturali e culturali che ostacolano l'effettiva adozione di comportamenti responsabili; tra le più rilevanti si annoverano barriere di natura economica (prezzo) ed estetica (stile), una limitata accessibilità all'offerta sostenibile e, soprattutto, una persistente debolezza sul piano comunicativo. La carenza di trasparenza informativa lungo l'intera catena del valore, infatti, non solo compromette la capacità del consumatore di effettuare scelte di acquisto consapevoli e informate, ma mina la credibilità stessa delle strategie di sostenibilità adottate dalle imprese (Rinaldi, Testa 2013). Nel tentativo di colmare tale lacune, nel 2012 è stato avviato il progetto *NICE Consumer*⁴⁰ (*Nordic Initiative Clean and Ethical*) ad opera del *Danish Fashion Institute*, un'iniziativa che ha posto l'accento sulla necessità di promuovere una cultura diffusa della sostenibilità attraverso strategie comunicative mirate, con l'obiettivo di sensibilizzare il pubblico e stimolare atteggiamenti quotidiani più responsabili durante l'intero ciclo di vita del prodotto moda, dall'acquisto fino allo smaltimento finale.

Affinché l'industria della moda possa realmente evolvere verso nuovi scenari, diventa pertanto necessario costruire una narrazione accattivante e seducente che non si limiti a banali dichiarazioni di intenti. In tale prospettiva, il passaggio dal semplice "*telling*" (raccontare) al "*doing*" (agire concretamente) diventa imprescindibile: soltanto integrando i valori etici e sostenibili nel proprio DNA, l'impresa moda contemporanea riuscirà ad acquisire consenso e instaurare relazioni autentiche con i propri stakeholder, evitando il rischio sempre più concreto del *greenwashing* (Fabris 2008).

2.3.3 – Cultura, territorio e Made in Italy

Sin dalle prime manifestazioni storiche, la moda si è progressivamente affermata come un fenomeno sociale complesso, capace di intrecciarsi con molteplici linguaggi culturali e artistici, plasmando, al tempo stesso, i costrutti identitari individuali e collettivi. Abiti e accessori rappresentano veri e propri strumenti narrativi attraverso cui farsi portavoce delle tensioni e delle

⁴⁰ <https://www.bsr.org/reports/nice-consumer-framework.pdf> (28/05/2025).

trasformazioni sociali di ciascuna epoca. Il rapporto tra moda e cultura, pertanto, è da intendersi come uno scambio continuo e multidirezionale in cui flussi di significato e input creativi si alimentano reciprocamente per generare unicità e innovazione stilistica.

Un ruolo altrettanto centrale è rivestito dal territorio, inteso nel suo significato più profondo come depositario di tradizioni, competenze artigianali e identità storiche non replicabili. Si tratta dello “spirito del luogo”, o *genius loci*, che, traducendosi in tecniche e forme distintive, conferisce a ogni creazione un valore identitario unico e radicato (Rinaldi 2021).

L’interazione organica di cultura e territorio si rivela oggi imprescindibile per orientare il sistema moda e l’intero comparto imprenditoriale verso modelli di sviluppo più sostenibili e responsabili. Secondo Giambalvo (2007) entrambe le dimensioni devono essere concepite come autentici ecosistemi vitali: inesauribili fonti di ispirazione e, al contempo, destinatari di valore che l’impresa è tenuta a restituire in termini di competenze, innovazione e impegno sociale.

Tale visione trova un solido ancoraggio concettuale nelle teorie distrettuali, che, già a partire dalla fine del XIX secolo, identificano nel radicamento territoriale un principio cardine della crescita produttiva. Il riferimento è alla nozione di distretto industriale, introdotta per la prima volta dall’economista britannico Alfred Marshall (1980) con l’intento di indicare un modello organizzativo fondato sulla concentrazione geografica di piccole e medie imprese strettamente interconnesse e specializzate all’interno di una medesima filiera.

A partire da questo momento, l’efficacia di tale configurazione indirizza la riflessione economica verso il riconoscimento e la valorizzazione della dimensione territoriale come leva strategica di competitività economica. Tra i vantaggi fondamentali De Nuccio (2022) evidenzia: la creazione di una *industrial atmosphere*; l’attivazione di processi di apprendimento collettivo favoriti dalla libera circolazione di informazioni e di saperi; la rapida diffusione di innovazioni tecniche; e, infine, la formazione di un ecosistema professionale altamente specializzato.

A partire dagli anni Settanta, in concomitanza con la crisi del modello fordista, il paradigma distrettuale conosce una nuova declinazione. È in questo contesto che si afferma la nozione contemporanea di *distretto culturale* (Valentino 2003): un “sistema territorialmente delimitato” in cui il patrimonio culturale, materiale e immateriale, diventa il fulcro della rigenerazione socio-territoriale. Pur ereditando alcuni tratti organizzativi dal modello industriale di matrice marshalliana, tali distretti se ne distinguono per la capacità di trasformare storia, tradizioni e saperi locali in asset strategici; non più semplici poli produttivi, bensì ecosistemi identitari in cui la dimensione culturale diviene una leva di vantaggio competitivo radicata nel territorio ma proiettata verso il mercato globale. Prodotti e servizi assumono così una funzione narrativa: strumenti in grado di veicolare il patrimonio

paesaggistico, i materiali naturali, l'identità locale e le tradizioni comunitarie che permeano l'intero ecosistema produttivo.

Tuttavia, è importante sottolineare che lo sviluppo di tali distretti non dipende esclusivamente dalla presenza di un solido impianto valoriale preesistente, ma è piuttosto il risultato di un progetto intenzionale sostenuto da investimenti mirati e da efficaci strumenti di supervisione (De Nuccio 2022).

Numerosi sono gli esempi che testimoniano come la valorizzazione del capitale culturale possa costituire una leva strategica per lo sviluppo sociale ed economico dei territori. Emblematico è il caso del comune di Noto, proclamato Patrimonio dell'Umanità dall'UNESCO nel 2002, a seguito di un ampio progetto di recupero del patrimonio storico-artistico locale, che ha trasformato la città in un laboratorio di rinascita comunitaria e attrattività internazionale.

In modo analogo, il recente rilancio dei borghi italiani, che nel 2023 ha generato oltre 5 miliardi di euro di economia territoriale⁴¹, conferma come le radici identitarie, quando coniugate con innovazione e visione condivisa, possano divenire fattori decisivi di crescita sostenibile e valore condiviso (Valentino 2003).

La creazione di distretti industriali potrebbe, dunque, rivelarsi imprescindibile anche per la competitività delle piccole e medie imprese presenti nel tessuto socio-economico italiano, laddove, soprattutto nel settore moda, sono chiamate a fronteggiare una concorrenza sempre più aggressiva e un mercato dominato da offerte merceologiche standardizzate, a basso costo e spesso prive di autentico spessore identitario. D'altronde l'Italia, forte di una tradizione storica e di un patrimonio culturale e paesaggistico ineguagliabile, è costellata di realtà imprenditoriali, che, da Nord a Sud, testimoniano come la maestria artigianale, l'originalità creativa e l'attenzione alla qualità possano alimentare nuove traiettorie di sviluppo durevole.

In un contesto in cui trasparenza, controllo dei processi e circolarità si affermano come requisiti indispensabili, la natura "corta" della filiera italiana e la ricchezza dei suoi asset immateriali, offrono al *Made in Italy* l'occasione di riaffermare la propria reputazione a livello internazionale, pur richiedendo un costante impegno nella capacità di innovazione e adattamento alle sfide della nuova epoca (Rinaldi 2021).

L'urgenza di recuperare e valorizzare gli elementi chiave che storicamente hanno alimentato l'affermazione dell'*italian factor* come marchio di qualità integrale, si manifesta oggi con forza inedita: promuovere un dialogo costante con arte, cultura, territorio e società e, al contempo, integrare etica, sostenibilità ed estetica nella filiera, rappresentano ormai condizioni imprescindibili per la

⁴¹ <https://www.forbes.it/2024/04/16/borghi-italia-5-miliardi-economia/> (30/05/2025).

sopravvivenza e la competitività delle imprese di moda contemporanee, sempre più chiamate a superare una logica puramente commerciale ed economica.

Sarà proprio nel “*ritrovare il DNA di stili e sapori tipici italiani*” che si giocherà la sfida futura delle imprese italiane, affinché “*pur satolli, i nuovi ricchi potranno sedere alla nostra tavola per essere incantati dalla magia dell’anima italiana*” (Rinaldi, Testa 2013, 177).

3 – THE HUMANISTIC CAPITALISM OF BRUNELLO CUCINELLI AND THE HAMLET OF SOLOMEO

“I imagined generating profits, but always with ethics, dignity, and morality, seeking to embody the captivating relationship between ‘profit and gift’, a vision that made me feel, in my own small way, a steward of Creation.” (Cucinelli 2018, 44)

In the late 1970s, nestled in the Umbrian heart of Italy, a quietly ambitious entrepreneurial endeavor began to take shape, one poised to redefine the boundaries of ethics, aesthetics and economics. At the center of this initiative stands Brunello Cucinelli, who, with a truly pioneering spirit, managed to transform a small-scale artisanal workshop into an internationally acclaimed business model, now regarded as a touchstone and a focal point of scholarly inquiry within the field of management. In stark contrast to the paradigm of *Shareholder Capitalism*, which, for centuries, has been dominating the global economic framework through an amoral and absolutist pursuit of profit, the Umbrian entrepreneur has reimagined the very essence of industrial activity, reinstating a long-lost moral, cultural, and spiritual dimension. Through a strategic vision deeply grounded in humanistic values and a profound respect for human dignity and Creation, Cucinelli has forged a responsible, stakeholder-centric fashion company that bridges the gap between business success and social commitment. At the core of this vision, the enhancement of cultural heritage and the territory lie, along with its *genius loci*, as fundamental components of the brand’s identity.

Therefore, it would be reductive, if not misleading, to frame Cucinelli merely as a businessman or a luxury fashion designer. Though not without criticism and contradictions, his persona defies some conventional labels: descriptors such as “enlightened philosopher-designer”, “entrepreneur-philanthropist”, “ascetic of beauty”, “contemporary humanist”, and “the German of Solomeo” attempt to capture the complexity of a leadership style that harmoniously blends discipline with sensitivity, strategic foresight with ethical accountability.

This case study delves into this “human-faced” entrepreneurial model and the unique social microcosm in which it is embedded – an environment that, in many ways, has come to embody the qualities of a realized utopia: the Hamlet of Solomeo. This ancient medieval village, revitalized through an ambitious territorial regeneration project, serves not only as the headquarters of the fashion house but also as the symbolic and tangible heart of *Humanistic Capitalism*, an unparalleled vision where spirituality, art, culture, nature, labor, and beauty converge seamlessly.

A model of civilization that, while rooted in a small local community, lays claim to universal relevance, demonstrating that it is possible to generate economic value without compromising human dignity, environmental sustainability, and the richness of cultural heritage.

3.1 – The Origins of the Company: from Humble Beginnings to Global Prominence

Born on September 3rd 1953 in Castel Rigone, a medieval hamlet in the province of Perugia, Brunello Cucinelli spent his formative years immersed in a rural setting, surrounded by the simplicity of family affections and the sacred rhythms of the countryside. This early experience of life in the fields, paced by the steady cycles of nature, left an enduring imprint on his character: the value of hard work, the meaning of sacrifice, the importance of community solidarity, and the pursuit of “the golden mean”, which would later become the backbone of his “gentle” enterprise, rooted in a virtuous balance between giving and profit.

However, it was the family’s move to the urban outskirts of Ferro di Cavallo that proved to be a turning point in his life. Witnessing the father’s suffering and humiliation in the workplace ignited inside him a deep-seated determination to make the moral and economic dignity of every human being a lifelong mission. It was also during this time that his regular visits to Bar Gigino, which he fondly regards as an informal “university of life”, allowed him to develop a self-taught curriculum that would later distill into an enlightened business philosophy, inspired by the great religious and philosophical thinkers of the past (Cucinelli 2018).

After a brief stint as a model for sportswear and an unsuccessful attempt at an engineering degree, in 1978, Brunello decided to embark on an entrepreneurial journey by establishing a small artisanal cashmere knitwear workshop in Ellera di Corciano, outside Perugia. Inspired by the economic theories of Theodore Levitt and captivated by the vibrant hues of Luciano Benetton, he acted on a simple yet groundbreaking hunch meant to reshape the very dynamics of the fashion industry: on one hand, introducing a wider and bolder color palette in a sector traditionally dominated by neutral shades; on the other, catering to a female clientele, through cuts designed to enhance the feminine silhouette and an aesthetic that seamlessly weaves classic refinement into a contemporary style. A dual innovation, both stylistic and strategic, that enabled him to stand out in the already saturated and conservative Umbrian textile market, carving out an exclusive niche of consumers drawn to high-quality, durable, and refreshingly modern luxury goods (Napolitano, Fusco 2019).

In a short time, the early entrepreneurial achievements prompted Brunello to find a new production and an operational site, and by the 1990s, growth on an international scale also began to gather momentum. Expansion into foreign markets, from Germany to the United States, alongside the development of a comprehensive menswear and womenswear collection, as well as the first acknowledgements from the press and the academic community, helped the firm to solidify a strong stylistic identity, deeply rooted in Italian craftsmanship yet able to resonate with audiences

worldwide. This trajectory reached a milestone in 2010, when The New York Times crowned the Umbrian entrepreneur the “King of Cashmere”⁴².

In April 2012, Brunello Cucinelli S.p.A. made its debut on the Milan Stock Exchange, a strategic decision aimed at consolidating financial growth and propelling global expansion, while also embodying the brand’s humanistic ideals and ambition to achieve a truly universal outreach. With an extraordinary 49.7% surge in share value on its first day of trading, this record-breaking listing heralded the start of a new era of prosperity for the Umbrian company, which today ranks among the world’s most prestigious names in the luxury landscape⁴³.

Moreover, the brand’s strong presence in over 30 countries across the Americas, Europe, and Asia (+10.3%, +10.1%, and +11.3%, respectively, in the first trimester of 2025), coupled with its remarkable performance in key markets such as China, Japan, South Korea, and the Middle East, is further reinforced by a robust and carefully curated network of retail and wholesale channels. This includes 130 Directly Operated Stores (DOI), 50 high-end “shop-in-shops” within top-tier department stores, and 27 monobrand boutiques managed by independent partners – a multichannel structure designed to ensure global visibility, while safeguarding an exclusive positioning and identity⁴⁴. With 28 companies under its umbrella, Brunello Cucinelli, therefore, remains the Creative Director and Executive Chairman of a company that has demonstrated, time and again, that beauty, ethics, and profit are not merely compatible, but inextricably intertwined.

3.2 – Gentle Luxury, a Symbol of Tailored Beauty

Having established itself as one of the world’s most prestigious high-end cashmere firms, Brunello Cucinelli has built its stylistic identity on a sophisticated balance between artisanal tradition and creative innovation. The hallmark of Italian, and specifically Umbrian, craftsmanship is complemented by a constant pursuit of modernity and versatility.

This approach extends beyond menswear, womenswear, and kidswear collections, embracing a broader lifestyle offering, including homeware, travel accessories, and leisure products, as well as eyewear and fragrances through partnerships with leading names like Essilor Luxottica and EuroItalia⁴⁵.

⁴² <https://www.brunellocucinelli.com/en/company/the-origins-of-the-company.html> (03/06/2025).

⁴³ <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-04-28/milano-festeggia-debutto-record-081206.shtml?uuid=AbBaajUF> (03/06/2025).

⁴⁴ https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Il_C.d.A._ha_esaminato_i_dati_di_fatturato_al_31_Marzo_2025.pdf (03/06/2025).

⁴⁵ <https://investor.brunellocucinelli.com/en/business-model/exclusivity> (03/06/2025).

The brand's allure has evolved over time through a ready-to-wear, casual-chic proposition that embodies a "contemporary luxury lifestyle": a refined yet understated style that is sober, versatile, and profoundly Italian. Far from the "loud" ostentation of luxury that clamors for attention, Cucinelli's creations are not designed to dazzle, but rather to discreetly accompany the lives of people who wear them (see Fig. 9), meticulously crafted for individuals with a refined taste for aesthetics and elegance.

*"Quiet is an adjective that doesn't convince me (...). I'm not sure I want a life or a way of dressing that's too subdued"*⁴⁶: by distancing himself from the concept of Quiet Luxury, which is considered overly simplistic compared to a philosophy grounded in kindness and restraint, the designer champions a "gentle and mindful" type of sophistication. In other words, a fashion that requires no flashy logos to make its presence felt, but rather reveals itself in the understated nature of its style, the careful selection of materials, the attention to detail, and the color harmonies that evoke the Umbrian landscape.

For Brunello, beauty is not about splendour, opulence, or an overload of details; it is rather a silent, universal language that emerges from respect and harmony. *"Not everything that is beautiful is simple, but what is simple is always beautiful"*⁴⁷, he remarks – words that perfectly capture the profound connection between beauty, as the outward manifestation of authenticity and truth, and simplicity, as the distilled synthesis of abundant richness. In this light, Cucinelli has ushered an ethical transformation of luxury, stripping it of its elitist sheen to restore a profoundly human dimension and turning it into a symbol of harmony and respect. This ethos extends even to the youngest clientele, whose collections (see Fig. 10) mirror the same values of timeless elegance and gentle refinement that characterize the brand's adult lines.

Alongside this philosophy lies a firm belief in longevity: true luxury, after all, resides in those creations that can be passed down through generations, not in pieces that fade after a few uses or a single season. This enduring vision has long guided the company's mission, combining a highly skilled and passionate workforce with the use of long-lasting materials, most notably cashmere⁴⁸, the Maison's emblematic fiber. The choice of this golden fleece is no coincidence: its exceptional properties (softness, lightness, elasticity, and optimal thermal insulation) make it the perfect material for the creation of exclusive and timeless artefacts.

⁴⁶ <https://www.ilsole24ore.com/art/brunello-cucinelli-il-lusso-deve-essere-gentile-e-consapevole-non-silenzioso> (04/06/2025).

⁴⁷ <https://www.brunellocucinelli.com/en/thoughts/gentle-luxury-a-symbol-of-tailored-beauty.html> (04/06/2025).

⁴⁸ <https://www.brunellocucinelli.com/en/company/cashmere.html> (04/06/2025).



Figure 9 – *The Expression of Gentle Luxury in Brunello Cucinelli’s Spring-Summer 2025 Campaign*⁴⁹



Figure 10 – *Timeless Elegance in Miniature: Cucinelli Kidswear Total Look for 2025*⁵⁰

3.3 – Humanistic Capitalism: Balancing Dignity, Creation, and Profit

Inspired by the long-sighted vision of Olivetti and the philanthropic spirit of Robert Owen, whose conviction that “there is no quality without humanity” resonates profoundly, the entrepreneurial model is firmly rooted in a renewed form of humanism. This *Humanistic Capitalism*⁵¹ places the human being, with their inherent dignity and deep connection to Creation, at the center of economic activity.

Beyond the social and environmental spheres, this vision also embraces a concept of healthy and balanced profitability, a “gracious growth” that acknowledges profit as a *sine qua non* for the viability of the enterprise, yet subordinates it to a higher purpose – namely, the tangible improvement of people’s lives and the cultivation of moral, cultural, and social well-being within communities. In Cucinelli’s perspective, profit is a means to return value, in the form of work, beauty, and culture, to the society and environment from which it has been drawn, and, in this sense, it is at odds with the profit-maximization tenets of Shareholder Capitalism.

This commitment is firmly anchored in deep roots: as early as 2010, when being awarded an honorary degree in Philosophy and Ethics of Human Relations, he publicly expressed the intention to allocate profits according to four guiding principles: a portion to the company, to ensure its financial stability

⁴⁹ <https://shop.brunellocucinelli.com/it-it/echoes-of-a-journey.html> (04/06/2025).

⁵⁰ <https://shop.brunellocucinelli.com/it-it/bambini/bambino/maglieria/gilet-in-maglia-di-cotone.html> (04/06/2025).

⁵¹ <https://www.brunellocucinelli.com/en/humanistic-capitalism-and-human-sustainability.html> (06/06/2025).

and continuity; a portion to his family; a portion to the Group partners and associates, to support their quality of life; and finally a portion to the community, in order to advance a vision of beauty and collective flourishing⁵².

In 2024, Brunello Cucinelli S.p.A. reported revenues of €1,278.4 million, marking a 12.2% increase over the previous year. This steady upward trajectory, illustrated in Fig. 11, reflects not only the brand's robust economic performance but also the coherence between its financial results and its commitment to a balanced, human-centered model of development.

As further detailed in Fig. 12, this growth has been consistently distributed across all major geographical areas (Italy, Europe, the Americas and Asia), confirming the scalability and international resonance of such a humanistic entrepreneurial paradigm⁵³.

The Umbrian company thus stands as a distinguished example of a business model where Corporate Social Responsibility is not merely an afterthought, but an essential element of the brand's DNA.

At the very core of this Humanistic Capitalism there is the concept of *Human Sustainability*⁵⁴, a comprehensive, integrated vision that embraces every aspect of human existence, both material and immaterial. Expressed as a harmonious synthesis of six fundamental pillars – landscape stewardship, economic balance, technological progress, aesthetic refinement, spiritual depth, and ethical responsibility – it defines a tangible and conceptual space where these elements coexist and intertwine.

The enterprise that has grown in the Hamlet of Solomeo assumes in this light the character of a “community of individuals” rather than a traditional workplace, an environment that prioritizes attentive listening, inclusive dialogue, freedom of expression, and a shared sense of responsibility among its associates. In keeping with its stakeholder-centric ethos, this culture of participation also extends to the organizational level, embodied in regular meetings and the establishment of dedicated intra-company councils and committees to nurture and uphold humanistic values throughout the Group. Among these are the *Management Council*, where senior leaders convene monthly to share strategic guidance; the *Architectural Design Committee*, responsible for shaping the aesthetic of corporate spaces and retail environments in harmony with the brand's identity; the *Attention Committee*, whose goal is to deal with threats or significant changes in the external environment that could negatively impact the company; the *Human Resources Committee*, dedicated to fostering growth and well-being through inclusive policies and meaningful career pathways; and above all, the *Council for Human Sustainability and Humanistic Capitalism*, a steering committee composed by 11

⁵² <https://www.brunellocucinelli.com/en/thoughts/dignity-as-a-form-of-the-spirit.html> (06/06/2025).

⁵³ https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/BC_Prel_FY_24_EN.pdf (06/06/2025).

⁵⁴ <https://investor.brunellocucinelli.com/en/human-sustainability> (08/06/2025).

members (Directors, CEOs and employees) which ensures that ethical and environmental principles are firmly embedded in long-term decision-making.

The overarching value system is thus articulated across four interconnected pillars – Profit, Gift, Humanity, and Creation – a perspective further crystallized in the company’s four main decalogues “*Our Enduring Ideals for Life and Work*”, “*Our Mother Earth*”, “*To Our Gracious Co-Workers*”, and “*To Our Esteemed Partners*”. Modeled on the structure of the Ten Commandments, each of these documents serves as a moral contract for a specific area, listing the principles that explicitly affirm the brand’s vow to transform profit into social responsibility.

The core values governing the Group’s relationships with its domestic and international stakeholders (including human resources, suppliers, customers, public administration, media, and shareholders), are finally codified in a comprehensive *Code of Ethics*⁵⁵. Encompassing a broad range of operational domains, this document clearly sets out legality, transparency, and honesty as the guiding standards for any recipient seeking to engage in business with the enterprise.

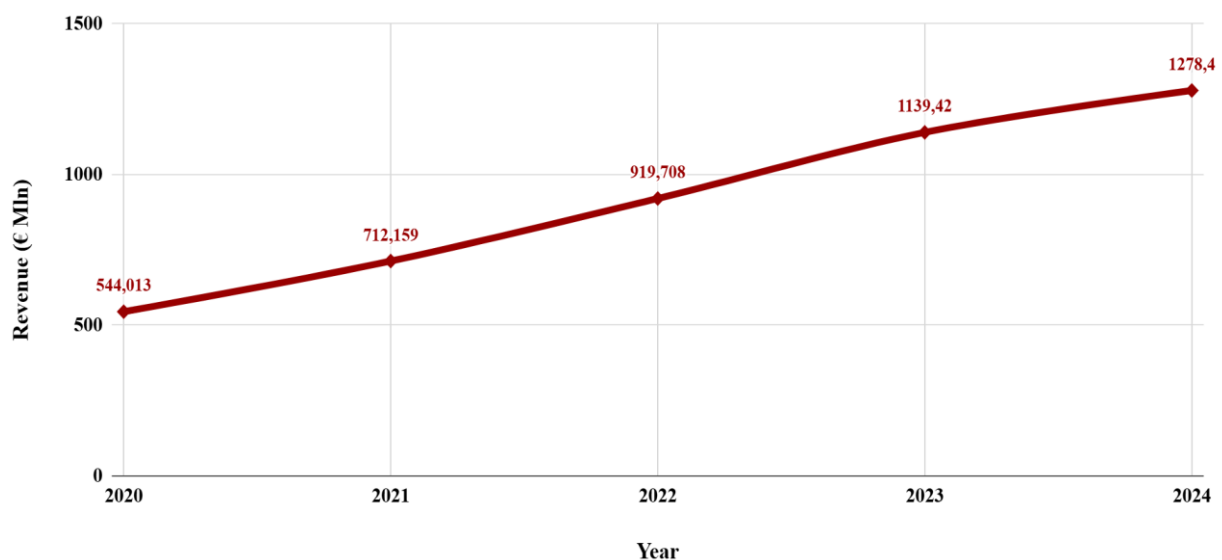


Figure 11 – Revenue Growth of Brunello Cucinelli S.p.A. (2020-2024)⁵⁶

⁵⁵ https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Codice_Etico_3.4.19.pdf (10/06/2025).

⁵⁶ Graduate’s own elaboration based on data from Brunello Cucinelli S.p.A., Investor Relations, Annual Reports 2020-2024 (08/08/2025).

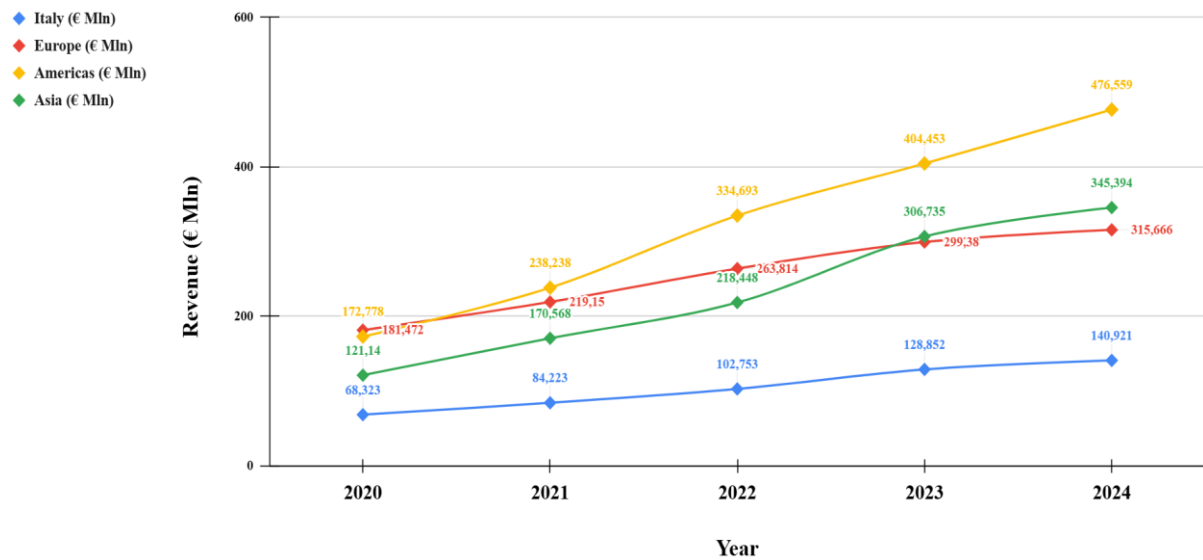


Figure 12 – Sales Trend by Geographic Area (2020-2024)⁵⁷

3.4 – Moral and Economic Dignity: Placing the Human at the Center

“Dignity” is perhaps the most defining thread running through Cucinelli’s entire entrepreneurial vision, a responsibility he has embraced as a personal mission to restore to every individual the respect and esteem once denied to his father Umberto, who, despite the humiliations endured at work, always urged him to be a good and honest man.

Alongside these paternal lessons, the teachings of great intellectual masters also played an essential role in shaping his thought. Inspired by Kant’s principle that every human being must always be regarded as an end in themselves and never merely as a means, Brunello has built his humanistic vision on the belief that moral and economic dignity are inseparable, and that together they lay the foundation for truly human growth, both individual and collective (Cucinelli 2018).

This universal sense of dignity is more than a philosophy, and it finds concrete expression in initiatives that span the globe. In 2020, during the lockdowns of the coronavirus pandemic, the company launched the project *Brunello Cucinelli for Humanity*⁵⁸, aiming to donate unsold apparel to needy people around the world, for a total production value of 30 million euros. Presented as a gracious gift to humanity, this global initiative stands as a tangible symbol of a new form of capitalism in which fashion and humanitarian engagement coexist. Beneficiaries include the Italian Residence Chianelli for outpatient care, the Center Baobab for Child Neuropsychiatry, and international NGOs

⁵⁷ Graduate’s own elaboration based on data from Brunello Cucinelli S.p.A., Investor Relations, Annual Reports 2020-2024 (08/08/2025).

⁵⁸ https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Comunicato%20Stampa%20BC%20Progetto%20per%20l%27Umanit%C3%A0_ita2.pdf (15/06/2025).

such as Ai.Bi. and Aleimar, which are dedicated to fighting against child abandonment and defending fundamental human rights for children in extremely poor and vulnerable rural areas.

For the entrepreneur, however, the ideal of dignity does not end with charitable outreach; it must also extend to the workplace itself. For this reason, rather than a soulless production facility, he firmly champions the vision of a *Beautiful Factory*⁵⁹: an aesthetically refined workspace conceived to honor human genius and spark creativity among collaborators.

This concept was first brought to life in Solomeo with the creation of the *Industrial Park* and has since been replicated in other strategic production hubs, such as the *Carrara Tailoring Atelier*, in Tuscany, the *Penne Tailoring Atelier*, in Abruzzo, and the *Artisanal Knitwear Factory* in Umbria. These places are conceived not merely as production sites, but as soulful environments designed to cultivate harmony and well-being. Their architecture reflects this humanistic philosophy through harmonious proportions, luminous interiors, and expansive windows that frame the surrounding landscape, allowing nature to serve as silent companion in daily work (see Figures 13 – 16).

This profound dedication to dignified workspaces is perfectly captured in the words of CEO Riccardo Stefanelli on the occasion of the *Beautification of Workplaces* project presentation: “*Work and the objects we craft are noble and beautiful only if the places in which our exceptional and esteemed artisans work are also noble and beautiful*”⁶⁰. Launched in 2023 in collaboration with BNL BNP Paribas, the initiative reflects the company’s long-standing commitment to enhancing the quality of its artisan partners’ production spaces, ultimately paving the way toward greater sustainability and energy independence.

In addition to that, Cucinelli’s dedication to respecting human dignity also finds expression in a less immediately visible yet profoundly revealing dimension: language itself. Rather than relying on the technical or managerial jargon typical of the corporate world, the man has chosen to adopt a register inspired by philosophy, literature, and spiritual thought. From public addresses to corporate documents and digital content, references abound to great thinkers of the past (Socrates, Heraclitus, Saint Francis, Kant, and Charlie Chaplin, to name a few), who serve as guiding figures for an entrepreneurial ethos that places the human being at its core.

This same thoughtfulness shapes the way Brunello refers to his collaborators: “friends of the brand”, “gracious advisors”, “gracious co-workers”, and even “women who reorder things”, a departure from the more conventional titles of “clients”, “shop assistants”, “employees” or “cleaning ladies”. Every role, indeed, is paired with an adjective that evokes care, sensitivity and soulfulness; moreover, even

⁵⁹ <https://www.brunellocucinelli.com/en/company/harmony-of-places-harmony-of-the-spirit.html> (15/06/2025).

⁶⁰ <https://forbes.it/2023/04/03/brunello-cucinelli-insieme-a-bnl-bnp-paribas-per-abbellire-i-luoghi-di-lavoro-delle-piccole-imprese-artigiane/> (15/06/2025).

the consistent use of the first-person plural, “us,” “we”, “our”, and “ourselves”, further strengthens a pervasive sense of belonging, participation and fairness.

In an era when inclusivity is becoming increasingly central to language itself, Cucinelli’s “linguistic revolution” thus represents a form of existential inclusivity: a way of reaffirming the centrality and universal worth of every individual, regardless of title, task, or standing within the company or society.

The human dimension of Brunello’s enterprise is examined in the following section through three distinct stakeholder groups, each offering a genuine expression of such ideal of dignity.



Figure 13 – Exterior View of the Solomeo Industrial Park⁶¹



Figure 14 – Internal View of the Production Department in Solomeo⁶²



Figure 15 – Cucinelli Tailoring Atelier in Penne, Abruzzo⁶³



Figure 16 – Artisanal Production Space within the Penne Tailoring Atelier⁶⁴

⁶¹ <https://www.brunellocucinelli.com/en/company/harmony-of-places-harmony-of-the-spirit.html> (15/06/2025).

⁶² <https://www.brunellocucinelli.com/en/company/harmony-of-places-harmony-of-the-spirit.html> (15/06/2025).

⁶³ <https://magnifissance.com/arts/solomeo/> (17/06/2025).

⁶⁴ <https://magnifissance.com/arts/solomeo/> (17/06/2025).

3.4.1 – Gracious Co-workers: Fostering Well-being, Inclusion, and Collaboration

The employees represent the beating heart of the organization, true thinking actors recognized and valued for their creative genius and the uniqueness of their personal identity.

In line with the Humanistic Enterprise model, the Group is committed to fostering a culture of universal diversity and inclusivity, unequivocally rejecting discrimination, prejudice, or harassment. This *modus operandi* took formal shape in 2021 with the adoption of the *Diversity and Inclusion Policy*⁶⁵ by the Board of Directors. Encompassing all phases of an employee's working life – from recruitment and professional development to the conclusion of employment – and extending to interactions with external stakeholders, this policy ensures that no form of discrimination based on gender, age, physical or mental ability, sexual orientation, cultural background, or ethnic origin is tolerated within the corporation. Reflecting this commitment, by 2024, women represented 64% of the workforce, and the company included employees from 73 nationalities.

At Cucinelli's, the enhancement of human capital begins as early as the hiring stage, guided by impartiality, attentive listening, meritocracy and respect: every application is warmly welcomed, and even in the case of rejection, feedback is provided, a simple yet meaningful gesture that respects each individual's time and effort.

Launched in 2021 and now held annually, the *Solomeo Talent Academy Program*⁶⁶ offers an intensive three-week course at the company's Umbrian headquarters, designed to ease the onboarding process of young and motivated talents. Participants engage in workshops and seminars that provide insight into the brand's core values, history, and style, along with practical training in visual merchandising, retail, and customer relationship building. The program culminates with job offers extended to the most outstanding attendees.

Equally important is the role of training, seen as an ongoing journey of broadening and refining technical and interpersonal skills. The Group offers numerous annual training programs, available either through in-person workshops or the e-learning corporate platform *Sympo*, and are complemented by tailor-made initiatives designed to address specific market needs. Notable examples in 2024 included the *Dubai Campus*, which strengthened retail team cohesion in the UAE, the *Train the Trainer* program in North America, meant to empower store managers to conduct in-house training independently, and the *Traditions* project, a form of intercultural exchange for international associates willing to discover firsthand the beating heart of Solomeo. Additionally, a wide range of specialized training for the development of soft and hard skills is offered each year,

⁶⁵ https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/BC_Diversity_and_Inclusion_Policy.pdf (19/06/2025).

⁶⁶ <https://talents.studysmarter.co.uk/companies/brunello-cucinelli/solomeo-talent-academy-611688/> (19/06/2025).

from Global Leadership Development and Strategic Marketing and Luxury Communication to Excel and English courses. Tailored modules, such as ergonomics and physiotherapy for drivers, warehouse staff, and security personnel, further ensure that every role receives focused support.

Central to employee development is the "*training on the job*" approach, which eases the integration of new hires through hands-on learning and mentorship from experienced team members. Conducted either on-site or in boutiques, this process not only strengthens technical and professional skills but also fosters a gradual, genuine cohesion into the corporate culture. Intergenerational knowledge transfer remains, in fact, an essential value for the Group, as evidenced by the 2013 signing of the *Generation Pact*: in Cucinelli's vision, as in Olivetti's, succession does not necessarily follow family lines; rather, it is nurtured by the steadfast support of senior colleagues for younger peers – a commitment aimed at cultivating a generation of future leaders who will ensure the company's continuity for years to come⁶⁷.

Another cornerstone of the Umbrian company is its promotion of employees' psycho-physical well-being by encouraging a harmonious balance between work and personal life. Defined by Brunello as the "time of the spirit", this equilibrium represents an unstructured period devoted to self-care and personal growth. Managed without any time-tracking system, the typical workday at Solomeo runs from 8:00 a.m. to 5:30 p.m. with a 90-minute lunch break for meals at the company restaurant or home with family. Even communication practices mirror this humanistic ethos, prioritizing direct or telephone interactions over impersonal emails.

The Group has also developed a robust corporate welfare system, designed to tangibly support the needs of its Human Resources and their families. Key benefits include: supplementary health insurance; the "*Let Culture Flourish*" bonus worth € 500 – doubled in the case of dependent children – to support cultural activities, such as the purchase of books, and cinema or theater tickets; the *Solidarity Hours Fund*, which enables employees to donate vacation days to colleagues in need; and financial contributions for parental leave, wedding allowances, and meal vouchers. In addition, the company ensures the regular payment of productivity bonuses, and provides reimbursement for business travel expenses, including flights and accommodation, or public transportation costs. Employees can also benefit from on-site medical services and a company nursery, further strengthening the Group's commitment to fostering a supportive and family-oriented work environment⁶⁸.

In 2021, during the COVID-19 pandemic, Cucinelli provided unvaccinated workers with a six-month paid leave of absence, thereby avoiding layoffs and respecting individual choices while safeguarding

⁶⁷ <https://www.gianlucascarcella.it/brunello-cucinelli-passaggio-generazionale/> (22/06/2025).

⁶⁸ https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Consolidated_Non-Financial_Disclosure_2023.pdf (29/06/2025).

collective safety. In 2023, instead, in response to the rising cost of living, utility bill assistance and extraordinary financial bonuses were introduced to protect employees' purchasing power⁶⁹.

The company's unwavering commitment to moral and professional well-being extends to fair, dignified compensation that reflects each individual's role and contribution. As early as 2022, during a chorus call with analysts and investors, Brunello Cucinelli in fact declared: "*We want to focus on salaries that reach roughly 2,000 euros here in Perugia; perhaps 2,300 or 2,500 for those living in Milan*"⁷⁰, approximately 20% above the national average.

Finally, the company is deeply committed to fostering a profound sense of belonging that extends far beyond the traditional employer-employee relationship. Initiatives like the whistleblowing procedure, which ensures confidential reporting of misconduct, promote a culture of transparency and accountability. Regular opportunities for dialogue and participation – such as the *Corporate Assembly*, the *Council of 100* (formerly known as the *Council of 50*), and *Sales Meetings* for boutique staff – further provide key moments to share progress and shape the company's future.

This vision finds confirmation, but also valuable points of reflection, in employee feedback. Reviews on Glassdoor (3.1/5 based on 46 reviews, as of 2025)⁷¹ and LinkedIn (3.3/5 based on 102 reviews, as of 2025)⁷² describe a workplace characterized by a positive atmosphere, generous welfare benefits, and a strong sense of community.

Many employees emphasize the unique opportunity for personal and professional growth in a serene and collaborative environment, praising the company's attention to its people, the family-like relationships within the workplace, and the fact that the compensation is perceived as adequate and proportionate to the position held.

At the same time, however, recurring critiques point to limited career advancement opportunities, the absence of flexible working arrangements (particularly remote work), and a lack of clarity in certain HR communications. Some reviewers also note that promotions can be influenced by subjective factors rather than meritocratic criteria.

Far from contradicting the company's humanistic ethos, these observations highlight the natural tensions that arise when translating a values-driven vision into the practical realities of organisational life. They suggest that while Cucinelli's model succeeds in fostering belonging, well-being, and ethical consistency, further progress in flexibility, transparency, and meritocracy could enhance the company's ability to attract, retain, and develop talent in an increasingly competitive global context.

⁶⁹ <https://www.lastampa.it/topnews/primo-piano/2021/07/22/news/cuccinelli-no-vax-fuori-dall-azienda-li-pago-lo-stesso-per-sei-mesi-1.40521897/> (22/06/2025).

⁷⁰ https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Trascrizione_BC_ITA_221019_SITO.pdf (22/06/2025).

⁷¹ <https://www.glassdoor.com/Reviews/Employee-Review-Brunello-Cucinelli-E1295475-RVW78433329.htm> (23/06/2025).

⁷² <https://it.indeed.com/cmp/Brunello-Cucinelli/reviews> (23/06/2025).

3.4.2 – Suppliers and Artisanal Manufacturers

Collaboration with suppliers and artisanal workshops is grounded in mutual trust, fairness, and transparency. Partnerships are nurtured through ongoing dialogue to actively celebrate achievements and explore future opportunities.

In 2019, Italy’s CGIL union recognized the balance and equity of these relationships, commending the Umbrian company for its fair pricing practices and refusal to pressure small producers.

The Maison’s support for its partner companies is ongoing, encompassing investment management, staff training, financial assistance, and innovation initiatives. Even geographically distant communities are included in this humanistic vision, as exemplified by periodic visits to cashmere farms in Mongolia by the founder and his working team.

Expectations for each supplier and artisan partner are defined in a *Framework Agreement*⁷³, detailing requirements and obligations regarding workers’ rights, environmental management, and fiscal responsibility. In order to uphold these standards, the Group conducts thorough audits along the entire value chain and ensures compliance at every stage, reserving the right to end partnerships only in cases of serious ethical breaches.

3.4.3 – The Friend of the Brand: Nurturing Meaningful Customer Relationships

In a company guided by humanistic ideals, even the relationship with the customer transcends mere commercial exchange, becoming a genuine extension of the ethical vision that shapes every aspect of life in Solomeo. Each “friend of the brand” is regarded as a privileged interlocutor, someone to be listened to and valued for his shared appreciation of beauty and the Maison’s core values.

Particularly remarkable was the brand’s response to the 2008 American financial crisis, when Cucinelli personally reached out to clients with a letter of sincere reassurance: “*Dearest friend, we have worked together for many years; I am not sure of what is happening, but please know that you can count on us*”⁷⁴.

This spirit of attentive care permeates every aspect of the shopping experience, whether in-store or online. Within the physical boutiques shop assistants, in the guise of “gracious advisors”, welcome visitors with courtesy and kindness, emphasizing their uniqueness through emotional intelligence, assertiveness, intercultural respect, and a genuine gift for storytelling. Their role is to serve with

⁷³ https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/BC_Prel_FY_24_EN.pdf (06/06/2025).

⁷⁴ https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Consolidated_Non-Financial_Disclosure_2023.pdf (22/06/2025).

professionalism and utmost dedication, in order to establish a sincere dialogue that resonates with the heart of the customer.

The retail spaces themselves are envisioned as inviting sanctuaries, true “refuges for the soul” where everyone can feel welcomed and at ease. Located in the world’s leading fashion capitals – Milan, Paris, London, New York, Hong Kong, and Tokyo – each *Casa Cucinelli*⁷⁵ (see Fig. 17) is carefully designed to celebrate Italian lifestyle while also honoring the unique cultural spirit of its local setting. The inclusion of libraries, kitchens, and convivial spaces within these stores evokes the same atmosphere of warmth and serenity that defines life in the Hamlet.

Clients of the Maison are known to particularly appreciate the refined boutique atmosphere, the courtesy and expertise of the staff, the meticulous attention to packaging, and the quality of after-sales services, all of which foster a deep sense of trust and loyalty.

Nonetheless, some elements invite further reflection: while the timeless nature of the collection is widely cherished, there is at times a perceived desire for greater stylistic renewal; likewise, the high price range, although justified by the exceptional craftsmanship, may limit accessibility, and occasional product availability issues have also been observed across both boutiques and online channels, suggesting areas where customer experience could be further refined.

This gracious approach extends seamlessly to the digital shopping experience, where the use of technology, whether through live chats, WhatsApp, or WeChat, is guided by a non-intrusive communication style. Each channel, synchronous or asynchronous, is intended to cultivate an authentic and enduring dialogue, not driven by the urgency to sell, but by a genuine desire to build long-lasting bonds. Privacy and data protection are overseen by a dedicated Data Protection Officer, reflecting the Maison’s commitment to *Human Privacy*⁷⁶: a sincere, measured respect for the individual that prioritizes the quality of relationships over the collection of data.

To further nurture these connections, several experiential initiatives of profound cultural and symbolic value are offered, conceived as authentic occasions for sharing and fellowship. The *Days of Friendship* include, for example, the Solomeo Experience, inviting guests to discover firsthand the beauty of the Umbrian landscape and the philosophy that inspires the Maison, as well as annual golf tournaments at Royal Park I Roveri in Turin aimed at fostering dialogue and camaraderie.

This ethos of thoughtful dedication also informs a range of exclusive services⁷⁷ designed to honor clients’ individual style and needs, from the availability of a dedicated Style Advisor to Sartoria Solomeo, a bespoke tailoring service for men’s garments.

⁷⁵ <https://shop.brunellocucinelli.com/it-it/casa-cucinelli.html> (26/06/2025).

⁷⁶ <https://www.brunellocucinelli.com/en/thoughts/human-privacy.html> (26/06/2025).

⁷⁷ <https://shop.brunellocucinelli.com/en-jp/exclusive-service.html> (26/06/2025).

Further demonstrating this commitment is finally the Maison's free, unlimited CARE service for repairs, a gesture that acknowledges the personal and economic value that each customer places in their garments⁷⁸.

Ultimately, these relationships, whether with employees, suppliers, or clients, are deeply rooted in the founder's fundamental conviction: that the economy must always begin and end with the human being.



Figure 17 – Casa Cucinelli Tokyo: a Space of Elegance and Hospitality⁷⁹

3.5 – Creation, a Balance between Gift and Profit

Among the key pillars of Cucinelli's Humanistic Capitalism, Creation holds a place of paramount importance, seen as a living, sacred entity that embodies spirituality, beauty, and responsibility. In this vision, the relationship between humankind and nature is framed as a moral contract governed by the principle of the "golden mean": a harmonious balance between giving and receiving that humanity is called to uphold⁸⁰.

This foundation brings out the company's commitment to a sustainable and circular production model, one that resists the consumerist mindset and the linear patterns of contemporary fashion, favoring instead reuse, regeneration, and durability, in line with the virtuous *Cradle-to-Cradle* approach.

The Group's growth and development strategy is anchored in a long-term perspective, consistently aligned with the principles of environmental sustainability and the fight against climate change. This

⁷⁸ <https://www.brunellocucinelli.com/en/thoughts/the-art-of-repairing.html> (26/06/2025).

⁷⁹ <https://shop.brunellocucinelli.com/en-it/cc-tokyo.html> (26/06/2025).

⁸⁰ <https://www.brunellocucinelli.com/en/thoughts/letter-for-a-new-social-contract-with-creation.html> (27/06/2025).

commitment is clearly outlined in the Policy *In Harmony with Creation*⁸¹, which sets the Group’s ambitious roadmap to reduce greenhouse gas emissions by 60% by 2028, and to achieve carbon neutrality (Net Zero) by 2050, fully aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs) of the 2030 Agenda.

3.5.1 – The Central Role of the Italian Short Supply Chain: a Return to the Human-Made

Among the most emblematic choices in environmental sustainability, Brunello Cucinelli’s production model stands out for its emphasis on a short supply chain that is almost entirely Italian – an approach that shortens distances, strengthens ties to local communities, and celebrates artisanal craftsmanship by combining the finest quality materials with the timeless beauty of Made in Italy. The selection of raw materials is entrusted to the internal Style and Creativity Office, a team of experts responsible for identifying the most suitable suppliers for the Men’s, Women’s, and Children’s collections. Key natural fibers include cashmere, mohair, camel, lightweight wool, linen, silk, and cotton, alongside denim and leather. In 2021, the Group took a significant step towards reducing its carbon footprint by permanently discontinuing the use of animal fur.

In 2024, the Umbrian company collaborated with 266 suppliers, 96% of whom are based in Italy, with the remaining 4% from other European countries – primarily France and Spain – and Japan, renowned for its exceptional denim.

Cashmere, sourced from Mongolia and Asia, is processed in Italy by the Group’s long-standing partner Lanificio Cariaggi S.p.A., with whom Cucinelli strengthened its collaboration by acquiring a 43% stake in 2022. In 2023, this shareholding was further consolidated in partnership with the French Maison Chanel, resulting in the current ownership structure: the Cariaggi family retains 51%, while Brunello Cucinelli S.p.A. and Chanel each hold 24.5% shares⁸².

The exceptional craftsmanship and quality that define every creation, from garments to accessories, are safeguarded by a robust network of artisanal manufacturers, or “*façonisti*”: highly skilled workshops that preserve an ancient manufacturing tradition, continuously renewed in full respect of the Italian handmade legacy. Out of 418 small to medium-sized artisan workshops that collaborate with the company, around 70% are located in Umbria, renowned as the “Cashmere Valley” for its centuries-old textile heritage and recognized today as one of the world’s leading luxury knitwear hubs.

⁸¹ https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/BC_Human_Sustainability_Policy.pdf (27/06/2025).

⁸² https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/BC_Prel_FY_24_EN.pdf (06/06/2025).

The short supply chain championed by Cucinelli is, therefore, a tangible expression of the company's humanistic vision, as it ensures not only the authenticity and exclusivity of each creation, but also it serves as a strategic lever to preserve Italy's craft traditions, and offer younger generations opportunities for dignified and creative work.

Among the key initiatives supporting responsible supply chain management is the *Direct management of production waste disposal* project, launched in 2022 in partnership with artisan workshops involved in the cutting phase. The program promotes the virtuous reuse of raw materials by collecting scraps directly from partners and repurposing them into packaging materials such as garment and shoe covers, as well as hanger protectors⁸³.

From a broader perspective, even the cashmere used by the brand fully embodies the gentle and sustainable approach adopted towards Creation. The Hircus goat herds in Mongolia are brought up with profound respect for the animals and the natural rhythms of the seasons. In spring, as temperatures become milder, herders gather the undercoat by gently combing it out – a practice that honors both the exceptional quality of the fiber itself and the harmonious relationship between humans, animals, and the environment.

The Group has also implemented targeted measures in energy and water management to minimize its environmental impact, from the installation of state-of-the-art LED lighting systems across offices, boutiques, and showrooms in Italy, to the use of dedicated wells that collect and store rainwater for laundry processes. Notably, the company has pioneered the adoption of the *PaperLab* digital printing system⁸⁴, becoming the world's first fashion house to introduce this dry recycling technology, which regenerates office paper directly on-site while significantly reducing water and energy consumption.

⁸³ <https://investor.brunellocucinelli.com/en/business-model/italian-craftmanship-and-manual-skills> (27/06/2025).

⁸⁴ <https://www.ilsole24ore.com/art/la-carta-si-produce-fai-da-te-azienda-riciclando-quella-buttare-AEgpim4> (27/06/2025).

3.5.2 – The Strategic Value of the Local Territory in Shaping Corporate Identity



Figure 18 – Brunello Cucinelli Corporate Logo⁸⁵

Alongside its sustainable approach throughout the whole value chain, the Humanistic Enterprise is deeply committed to regenerating local ecosystems and safeguarding the biodiversity of Creation, driven by the belief that such initiatives can improve quality of life and support the social, economic, and cultural development of the communities involved.

Starting in the hamlet of Solomeo, the Group's real estate projects have consistently focused on restoring existing buildings, such as disused factories and workshops, and creating structures *ex novo* that harmonize with the natural landscape and the *genius loci*. In this spirit, the 2010 *Replanting* project has led to the planting of numerous native species over the years, helping to environmentally rehabilitate the village's parks.

Further confirming this vision, in September 2025 Perugia hosted the first edition of the *Week of Guardianship*⁸⁶, an initiative conceived by the Umbrian entrepreneur to cultivate a civic culture of care and shared responsibility for the common good. Organized in collaboration with local institutions and universities, the project engaged citizens in a collective effort to restore urban spaces and revitalize peripheral neighborhoods, ultimately transforming the city into a shared home. By inviting each individual to "beautify their own doorstep", the initiative symbolically reaffirms an essential truth: that the dignity of a community always begins with the dignity of its smallest places. This same principle of viewing the land as a resource to be respected and enhanced, also guides the company's approach to food service: the employee canteen-refectory serves exclusively seasonal and locally-sourced products.

Yet, Brunello's devotion to Mother Earth transcends local and national boundaries, embracing a universal dimension that extends far beyond the company's territorial borders. Guided by the vision of a great Universal Family where humanity and Creation coexist in harmony, the Umbrian fashion designer has actively promoted initiatives that reflect these values of stewardship, beauty, and shared

⁸⁵ <https://brandlogos.net/brunello-cucinelli-logo-103892.html> (27/06/2025).

⁸⁶ <https://settimanadellacustodia.it/en/> (28/06/2025).

responsibility. Such is the case of the *Himalaya Regenerative Fashion Living Lab*, an ambitious humanistic project supported by King Charles III of the United Kingdom and, since 2022, also financially backed by the Group⁸⁷. This initiative has a dual purpose: restoring degraded landscapes and breathing new life into traditional artisanal and textile skills in select regions of the Eastern and Western Himalayas. In other words, it seeks to demonstrate the transformative potential of fashion in creating sustainable value chains that integrate social inclusion, environmental protection, and local economic growth, particularly in the cashmere, cotton, and silk sectors.

It is therefore clear that the deep-rooted connection to his homeland and its ancestral heritage represents for the entrepreneur a non-negotiable principle, to the extent of becoming an integral part of the brand's identity. In stark contrast to the prevailing offshoring rationale within the fashion sector, Brunello's decision to anchor every business activity in a small medieval hamlet imbues the company with an instantly recognizable character, even in the eyes of the global market and shareholders. Upon closer consideration, the logo itself, inspired by Solomeo's historic coat of arms, stands as a testament to this enduring legacy (see Fig. 18).

3.6 – The Hamlet of Solomeo, an Integrated Approach to Culture and Territory



Figure 19 – Solomeo, the Hamlet of Cashmere⁸⁸

⁸⁷ <https://www.ilsole24ore.com/art/cucinelli-cosi-sosteniamo-rigenerazione-utilizzare-e-non-consumare-creato-AEQFmBYB> (28/06/2025).

⁸⁸ <https://solomeo.it/it> (28/06/2025).

The transition of the fashion system toward more sustainable and responsible models, as noted in the previous chapter, requires evaluating and integrating aspects that extend beyond merely social and environmental concerns. Against this backdrop, the hamlet of Solomeo – an ancient repository of traditions, knowledge, and intangible assets which define the Umbrian identity – emerges as a distinctive cultural district: a place where deep territorial rooting and cultural heritage valorization have become essential pillars of Brunello's visionary project (Giambalvo 2007).

From his earliest entrepreneurial steps, he has been guided by a refined aesthetic sensibility and a profound love for art, architecture, and history, championing the idea that doing business, first and foremost, means carrying forward a human and social mission. This humanistic vision officially materialised in 1985 when, after lengthy negotiations, the company's production activities were moved to the Castle of Solomeo, situated within a semi-abandoned village in the province of Perugia. This bold decision, running contrary to the broader trend of abandoning rural life, was driven by the designer's desire to revive the ancient splendor of a small Umbrian microcosm, rich in artisanal traditions and enchanting landscapes dating back to the twelfth century (Cucinelli 2011).

In this ambitious entrepreneurial venture, Brunello Cucinelli does not see himself as a mere owner or CEO, but rather as a temporary guardian; one who strives to act as a genuine steward of the beauty and values of the past, such as family, spirituality, and craftsmanship, so as to nurture them in the present and hand them down to future generations. Thus, the hamlet of Solomeo is far more than just the company's production site or the entrepreneur's personal residence: it is a living testament to the ideal of Humanistic Capitalism, a physical and symbolic space that reaffirms the centrality of the human being and of Creation itself, in a harmonious balance between giving and profit⁸⁹.

In this spirit, the *Brunello and Federica Cucinelli Foundation*⁹⁰ was established in 2010, giving institutional form to this humanistic vision. Its mission is to promote initiatives aimed at restoring the dignity of the human being within both living and working environments, while also protecting and enhancing the cultural, artistic, and natural heritage of the local area and beyond. Through projects ranging from the restoration of historical landmarks – such as the Morlacchi Theatre, the façades of Perugia's Cathedral of San Lorenzo, and the Basilica of Norcia following the 2016 earthquake – to programs designed to support communities and foster a culture of beauty, the Foundation has become a key instrument in translating Cucinelli's values into tangible action.

⁸⁹ <https://www.brunellocucinelli.com/en/solomeo/hamlet-of-cashmere-and-harmony.html> (28/06/2025).

⁹⁰ <https://solomeo.it/en/the-foundation> (28/06/2025).

3.6.1 – The Places of the Hamlet: a Harmonious Alliance between Heritage and Innovation



Figure 20 – The Hamlet of Harmony⁹¹

Following the acquisition of the Castle in the hamlet, a meticulous restoration effort began under the guidance of landscape architect Massimo de Vico Fallani, whom Cucinelli developed a deep human and intellectual brotherhood with. As the company secured its position on the international stage, parallel initiatives for restoration and new construction multiplied, allowing Solomeo to flourish once more as an authentic cradle of culture and beauty. It is worth noting that this remarkable rebirth was underpinned by a design approach that honored and harmonized with the historical charm of the Umbrian village, far removed from the distortions of modern urbanization.

In 2001, the *Forum of the Arts* project was launched: a true humanistic citadel inspired by the urban planning of ancient Rome, envisioned as a place of gathering, creativity, and secular culture for the residents of Solomeo. This architectural complex encompasses a variety of spaces and structures: the *Cucinelli Theatre* and its *Amphitheatre*, two complementary structures echoing Renaissance architectural forms, yet modern and versatile in function, designed to host a range of performances including the *Villa Solomei* and *Renaissance Festivals*, as well as the *Seventh Art Cinema Review* dedicated to auteur films.

Alongside these, the hamlet is home to a *School of Music*, which introduces young talents to the vibrant tradition of Italian band music, and the *Solomeo Philharmonic*, whose concerts and social initiatives foster community identity and cohesion. Complementing these cultural initiatives are the *Neo-Humanistic Aurelian Academy*, which houses a small library for cultural gatherings and symposia dedicated to the dissemination of humanistic thought, and finally, the *Garden of*

⁹¹ <https://solomeo.it/en/the-foundation> (28/06/2025).

Philosophers, a place of quiet contemplation and reflection upon the surrounding Umbrian landscape (see Fig. 20)⁹².

Launched in 2010, the *Project for Beauty*⁹³ reflects this same spirit of stewardship and harmony. Through this initiative, the Cucinelli Foundation actively engaged in revitalizing the valley and natural spaces of the hamlet, guided by the ideal of creating a *Pleasant Periphery*.

In Brunello's perspective in fact, the widespread tendency to consider the periphery as a marginal, neglected space is deeply misguided: when reimagined with respect, dignity, and aesthetic sensitivity, it can become a fertile environment that enhances quality of life and contributes to collective well-being.

Completed in 2018, the centerpiece of the initiative is the *Agrarian Park*, which embodies the ideal of "living in harmony with nature", so dear to the entrepreneur. Within it are a traditional olive oil mill, the Solomeo winery, and the *Tribute to Human Dignity*, a monumental classical artwork celebrating the universal value of the human person.

Finally, the ideal of preserving and transmitting human wisdom, finds its fullest expression in the *Universal Library of Solomeo*, inaugurated in 2024. "*Founding libraries is like building public granaries*"⁹⁴, as Brunello puts it – an expression that captures the initiative's spirit: offering mankind a place of cultural and spiritual nourishment meant to endure for centuries.

Thus, Solomeo emerges as a true open-air museum of contemporary humanism, where culture and landscape converge to elevate the human spirit and foster social and economic development.

3.6.2 – The Value of Italian Craftsmanship

Craftsmanship stands as a fundamental and irreplaceable value for the fashion house. It is estimated that approximately 60% of each garment is crafted by hand, within a production process supported by rigorous quality control, ongoing stylistic research, and thoughtful technological integration – a technology designed to complement and enhance, never to supplant human creativity. In order to preserve the artisanal essence of its luxury creations and, more broadly, to sustain the rich tradition of Italian craftsmanship at a time when younger generations are increasingly drawn away from manual labor, the company has launched numerous initiatives aimed at fostering intergenerational knowledge transfer and ensuring the continuity of these invaluable skills. These include in-house training programs with expense reimbursement, school-to-work partnerships with local high schools, and university orientation events.

⁹² <https://www.brunellocucinelli.com/en/solomeo/hamlet-of-cashmere-and-harmony.html> (28/06/2025).

⁹³ <https://www.brunellocucinelli.com/en/solomeo/pleasant-peripheries.html> (29/06/2025).

⁹⁴ <https://www.brunellocucinelli.com/en/thoughts/the-universal-library-of-solomeo.html> (29/06/2025).

Foremost among these, however, is the *School of Contemporary High Craftsmanship and Arts*, established in 2013 by the Brunello Cucinelli Foundation (see Fig. 21). Housed in spaces within the Solomeo Castle that have been repurposed for the training of young artisans, this school is inspired by the visions of John Ruskin, William Morris, and the Arts and Crafts movement. It represents a modern-day Renaissance workshop, where practical, hands-on learning is at the core of the educational experience. The program, which spans one or three years and is designed for young people aged 18 to 26, centers on direct, experiential learning alongside the supervision of expert artisans already working within the company. It offers instruction in a variety of disciplines, from Pattern Making and Women's and Men's Tailoring to Mending and Linking, including even Gardening and Masonry Arts.

After passing a motivational interview and being admitted, each student receives a monthly scholarship in recognition of their commitment and professional choice.

Thus, the School stands as a place of immense cultural and educational value for Italy, a center where craftsmanship is once again afforded pride of place and recognized as an integral component of the nation's cultural, productive, and identity-rich heritage⁹⁵.



Figure 21 – *The School of Contemporary High Craftsmanship and Arts in Solomeo*⁹⁶

3.7 – The Gracious Art of Communication

In an era when consumers are increasingly discerning and drawn to responsible brands, communication has become an essential strategic lever in shaping a corporate identity rooted in ethical and sustainable values (Rinaldi, Testa 2022).

⁹⁵ <https://www.brunellocucinelli.com/en/company/the-school-of-craftsmanship-in-solomeo.html> (30/06/2025).

⁹⁶ <https://www.brunellocucinelli.com/en/company/the-school-of-craftsmanship-in-solomeo.html> (30/06/2025).

Within Brunello Cucinelli's humanistic enterprise, this is not merely an operational tool but a core component of its cultural and social fabric, playing a vital role in constructing and conveying the symbolic universe that revolves around the Umbrian hamlet.

Rather than simply promoting luxury products, the brand's communication strategies become true narrative channels, designed to share and embody ethical, aesthetic, and moral principles: marked by refined restraint and a gracious tone of voice, they stand out for their sophisticated formal sobriety paired with a profound symbolic and innovative charge. This communicative style also pays particular attention to diversity, championing an inclusive language that actively avoids any form of exclusion or discrimination.

The company's advertising campaigns exemplify this ethos: rather than directly showcasing fashion goods – garments and collections, in fact, are never explicitly featured – they unfold as visual narratives that explore universal themes such as family, human relationships, nature, and animals.

In doing so, the brand undergoes a process of anthropomorphization, assuming human and relational qualities that make it recognizable not so much for what it sells, but for what it represents. After all, as Cucinelli himself stated in an interview with Challenge Network, the new paradigm of corporate storytelling must once again center on the human being and their moral and economic dignity⁹⁷.

The simplicity and authenticity of these messages foster the creation of an empathetic and trusting dialogue between brand and consumer, a genuine peer-to-peer friendship grounded in a shared worldview and common values.

This commitment to a deeper, more resonant communication style was further strengthened in 2021 with the launch of the *Be Your Change*⁹⁸ video stories on the official website. With the intention of giving space to the voices of internationally acclaimed figures, this initiative carries a powerful, evocative and human force, capable of touching every visitor, even those who are not interested in purchasing, by delivering messages of hope, resilience, and courage. Accompanied by emotional piano melodies and striking visuals, the concise yet profound words spoken by each storyteller invite viewers to embrace the unknown and recognize that change is not something to fear, but rather a gateway to growth and new opportunities. True progress, indeed, is rooted in our ability to adapt to new beginnings and to have the courage to continually reinvent ourselves.

⁹⁷ <https://www.hr-link.it/storytelling-dimpresa-brunello-cucinelli-si-racconta-per-challenge-network> (30/06/2025).

⁹⁸ <https://shop.brunellocucinelli.com/en-us/be-your-change.html> (30/06/2025).

The following section highlights the distinctive traits of the company's communication strategy through an in-depth analysis of three remarkable advertising campaigns.

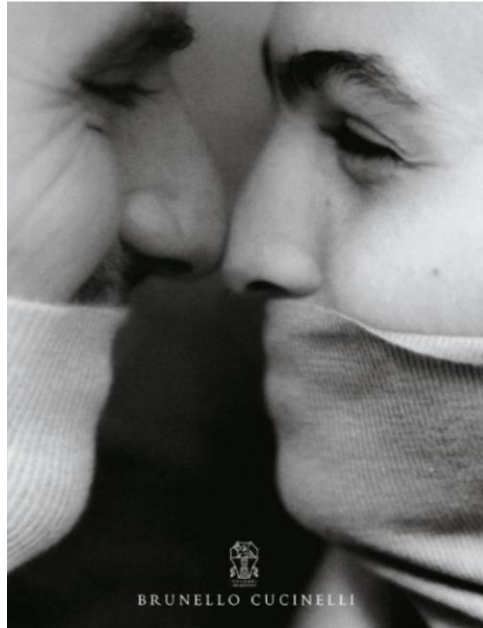


Figure 22 – FW22, “*The Eyes are the Interpreters of the Soul*”⁹⁹

The consistent use of black and white in Brunello Cucinelli's campaigns is a stylistic hallmark, reflecting the brand's ethos of "discreet luxury". The absence of color, in fact, imparts to these pictures an air of essentiality, sobriety, and timelessness, drawing the viewer's gaze toward human and relational elements rather than superficial details.

This aesthetic philosophy is perfectly embodied in the 2022 Fall/Winter campaign (see Fig. 22), whose featured image captures a profound exchange of glances between a man and a boy – presumably father and son – imbued with a rich symbolism that evokes the universal values of family, memory, and the pivotal importance of intergenerational transmission.

As underscored by the decision to re-propose a 1991 campaign photograph, the juxtaposition of the old and the new represents a communication strategy's enduring thread, clearly emerging as a metaphor for the ongoing dialogue between heritage and innovation: while progress requires looking to the future, it must always be approached with grace and guided by the principles inherited from the past. The discreet yet unmistakable presence of cashmere in the image further anchors the narrative in the tangible reality of craftsmanship and the quality that defines the designer's work.

⁹⁹ <https://www.brunellocucinelli.com/en/communication/campaigns/campaign-fw22.html> (30/06/2025).

Cashmere thus becomes a symbol that unites the ideal with the concrete, weaving an invisible thread that binds together the past, present, and future of the enterprise¹⁰⁰.



Figure 23 – FW15, “Nature Does Nothing in Vain”¹⁰¹

Taking its name from the famous Aristotelian quotation, the 2015 Fall/Winter campaign (see Fig. 23) centered on the harmonious relationship between man, animal, and landscape, that is the Creation itself. Set against a snow-covered mountain backdrop, with no garments in the foreground, the true protagonists of the cover image were the *Hircus* goats – the source of the precious cashmere wool – lined up as if tracing an endless path through the white expanse.

The motif of the “path”, a line extending to infinity, was a recurring symbol in the brand’s campaigns between 2010 and 2017. It stands as a visual metaphor for labor and responsibility: a straight, unwavering track carved out over time, with patience and resilience. Brunello Cucinelli himself, recalling the figure of his grandfather Fiorino, has often emphasized how the straight furrows in the fields represented the tangible expression of a life spent with integrity and restraint.

In the image, human presence is intentionally understated: a solitary shepherd in the background, a quiet witness to nature’s beauty and its magnificent gifts.

This ethos resonates deeply with the brand’s philosophy: if beauty can save the world, then it is humanity’s duty to safeguard it – a duty not expressed through excess, but through moderation,

¹⁰⁰ <https://www.brunellocucinelli.com/en/communication/campaigns/campaign-fw22.html> (30/06/2025).

¹⁰¹ <https://www.brunellocucinelli.com/en/communication/campaigns/campaign-fw15.html> (30/06/2025).

simplicity, and measured care. Creation, Cucinelli suggests, teaches us through mindful observation, respectful steps, and the understanding that in the natural world, nothing is ever superfluous¹⁰².



Figure 24 – FW09, “Anima Mundi”¹⁰³

Captured in a warm, human moment, the “Anima Mundi” campaign (see Fig. 24) conveys a scene of authentic conviviality and friendship. Smiling faces, sincere gazes, and a relaxed atmosphere evoke a profound sense of welcome, almost a familiar one. The image shows Cucinelli seated among Mongolian collaborators who, in those distant lands, care for the Hircus goats so precious for the brand. Gathered around a shared table, people of different ages, nationalities and generations mingle with animals and landscape.

This same spirit infuses daily life in the hamlet of Solomeo and, in this image, extends symbolically beyond the borders of Umbria, shaping a brotherhood that transcends geographical and cultural divides.

¹⁰² <https://www.brunellocucinelli.com/en/communication/campaigns/campaign-fw15.html> (30/06/2025).

¹⁰³ <https://www.brunellocucinelli.com/en/communication/campaigns/campaign-fw09.html> (30/06/2025).

In this context, cashmere is not merely a raw material; it becomes a symbol of the beauty of Creation and a thread that unites peoples, an invisible bond that weaves together stories, ethnicities, cultures, and traditions. It embodies the ideal of Universal Humanism championed by the company: a humanism that embraces and celebrates the unique differences of every individual¹⁰⁴.

3.7.1 – The Human Touch of Technology

The title of “humanistic entrepreneur” can also rightfully be extended to include the adjective “digital” when describing the company’s technological approach – an approach that has consistently evolved with the times while never relinquishing the ethical, inclusive, and profoundly humanistic foundation that defines its philosophy. For Cucinelli, technology is a precious gift that, when used with grace and a thoughtful, critical spirit, can become a powerful structural support for cultural and intellectual progress.

In 2016, the company launched the *Humanist Artisans of the Web* project, an initiative designed to “weave” together both tradition and innovation within the digital space. This endeavor included the inauguration of two websites: the brand’s online boutique and the corporate site, which features a Philosophy section guiding visitors through the history, values, and ideals of the enterprise and its vision of Humanistic Capitalism. Even in the visual language and browsing experience, one finds the same artisanal care that characterizes the creation of its physical collections. Sobriety, humanity, and a refined sense of discretion emerge as the guiding principles of this digital presence¹⁰⁵. In 2019, driven by the desire to explore the delicate balance between humanism and technology, Solomeo hosted the *First Universal Symposium of Soul and Economics*, an event that drew some of the most influential figures in the international tech landscape, including Jeff Bezos, Reid Hoffman and Marc Benioff, described by Cucinelli as the “Young Leonardos of the Third Millennium”. This three-day meeting culminated in the drafting of the *Symposium Charter*, an ideal manifesto envisioning a future in which ethics, innovation, and beauty can live together¹⁰⁶.

Continuing in the direction of “digital humanism”, the launch of the *Solomei AI* platform in 2021 further embodies this philosophy¹⁰⁷. From its name alone, one senses its mission: an “extension” of the village of Solomeo into the digital realm.

The project’s bold ambition is evident even in its logo (see Fig. 25), which features the meeting of a Greek goddess and a technological genius, therefore symbolizing the desire to create a virtual space

¹⁰⁴ <https://www.brunellocucinelli.com/en/communication/campaigns/campaign-fw09.html> (30/06/2025).

¹⁰⁵ <https://www.brunellocucinelli.com/en/thoughts/humanist-artisans-of-the-web.html> (02/07/2025).

¹⁰⁶ <https://www.brunellocucinelli.com/en/technology-humanism-and-artificial-intelligence.html> (02/07/2025).

¹⁰⁷ <https://www.lofficialitalia.com/news/brunello-cucinelli-solomei-ai-sito-intelligenza-artificiale-progetto> (02/07/2025).

where human creativity and the potential of Artificial Intelligence can coexist in harmony. Departing from traditional menus and page structures, the platform offers a fluid, open space where users are free to ask questions and explore editorial content, hand-drawn illustrations, and an evocative soundtrack by the composer Piero Salvatori.

Because of Cucinelli's deep respect for the human being, *Solomei AI* also features a complete absence of cookies or tracking systems, underscoring a commitment to privacy, freedom, and the quality of the user experience.

The humanistic approach that infuses every aspect of the brand's philosophy thus extends beyond the tangible borders of Solomeo, becoming part of a broader communicative vision: one that sees technology not as an end in itself, but as a tool for honoring human dignity, fostering collective well-being, and safeguarding the beauty of Creation.



Figure 25 – The Solomei AI Logo: Human Creativity Meets Artificial Intelligence¹⁰⁸

3.8 – A Glimpse into the Future of the Humanistic Company

Within the contemporary fashion industry, the Humanistic Company rooted in Solomeo stands as a distinctive example of how profitability, responsibility and aesthetic refinement can be harmonised in a renewed vision of capitalism. For Brunello Cucinelli, running a luxury fashion house has never been a mere commercial undertaking, but a lifelong mission to elevate the human spirit and safeguard the cultural and natural heritage of the Italian landscape.

¹⁰⁸ <https://www.vogue.it/article/brunello-cucinelli-umana-intelligenza-artificiale-solomei-ai> (02/07/2025).

Nonetheless, while this humanistic model has demonstrated a remarkable capacity to align economic performance with ethical intent, the analysis has also revealed a number of limitations that invite strategic reflection in order to secure its long-term relevance and growth.

One of the most delicate challenges does not lie in exclusivity itself, which is an essential part of the company's identity, but rather in the tension between a universal philosophy and a necessarily selective product offering. Cucinelli's ethos, centered on dignity, craftsmanship, and respect for Creation, holds an inherently universal appeal; yet, by its very nature as a luxury house, it remains accessible primarily to a mature, affluent, and professionally established clientele with a cultivated appreciation for discreet refinement. The high price points, justified by the rarity of materials and the precision of artisanal work, safeguard the brand's prestige but also risk reinforcing perceptions of distance and elitism. This duality – universal in its values yet exclusive in its access – is perhaps the company's central paradox. And while Cucinelli has gained growing recognition in key markets such as the United States and Asia, it has yet to attain the same global resonance as long-established peers like *Loro Piana*, which have succeeded in combining discreet luxury with a widely acknowledged symbolic identity.

Addressing this challenge requires preserving the company's essence while gradually opening new cultural touchpoints to engage broader and more diverse audiences. Part of this could come from a measured process of stylistic renewal; while collections are admired for their timelessness and classic understatement, the recurrence of silhouettes and the absence of a single, unmistakable iconic piece can, in fact, make the brand less immediately distinguishable to newcomers. The recent *Holt Renfrew* capsule, co-designed with Carolina Cucinelli, offered a glimpse of how edgier silhouettes and youthful proportions might reinterpret the brand's aesthetic codes for a new generation.

Building on such experiments, the introduction of small-scale diffusion capsules or secondary lines – crafted in Italy with the same aesthetic DNA but achieved through simplified processes, less intricate finishes, or alternative noble fibers – could serve as accessible entry points to the company's philosophy without diluting its core values.

In parallel, creative collaborations remain an underexploited lever. So far, the maison has approached this field cautiously, limiting itself to select partnerships, such as eyewear with *Oliver Peoples* or artistic projects like *Be Your Change*. Broader ventures with contemporary artists, musicians, architects, or even ethically aligned brands could inject fresh creative energy and expand cultural visibility.

Moreover, engaging in co-designed capsule collections or special projects with creative partners can help connect the maison to younger audiences and subcultures, which are currently underrepresented in its customer base due to high price barriers and the emphasis on a traditional, understated style.

Targeted initiatives could address this gap through limited-edition collections featuring bolder color palettes or more casual silhouettes, cross-cultural projects, and strategic brand ambassador programmes aimed at bridging the firm with emerging voices and cultural communities.

Beyond product innovation and selective collaborations, experiential engagement represents another powerful lever. The maison has already experimented with immersive formats – from lifestyle dinners in Los Angeles to boutique pop-ups offering Italian coffee experiences – demonstrating the potential of hospitality as a bridge to brand culture. Expanding this into a more structured programme of high-impact cultural events could strengthen resonance: pop-up salons in international capitals, public exhibitions in flagship stores, live artisan demonstrations accompanied by philosophical talks, interactive Q&A sessions, or multi-sensory installations inspired by the atmosphere of Solomeo.

Furthermore, educational formats could become a decisive instrument of differentiation. Whether through interactive digital content or in-person masterclasses on artisanal techniques, such initiatives could deepen the appreciation of long-standing clients while fostering early brand affinity among younger audiences, offering them a direct, participatory encounter with the craft and philosophy behind each creation.

Another challenge concerns governance continuity. The Cucinelli identity is closely tied to the founder's personal charisma, taste, and leadership style, qualities that are difficult to replicate with equal authenticity. To address this issue, the company has long embraced the philosophy of the *Generational Pact*, introduced in 2013 as a structured plan whereby each senior manager identifies and mentors a designated successor, therefore ensuring that knowledge and corporate values are transmitted across generations. This principle has also been applied at the top level of governance: Brunello Cucinelli today remains as Executive Chairman and “guardian of the brand”, while the daily management has been entrusted to co-CEOs, including his son-in-law Riccardo Stefanelli, thus laying the foundation for a long-term succession plan.

Yet, ensuring the transmission of the company's ethos requires more than structural arrangements. It could be reinforced through structured mentorship programmes, leadership academies, and even a permanent *Institute for Humanistic Management* in Solomeo, bringing together senior executives, artisans, and external thought leaders to mentor future managers in both operational excellence and philosophical alignment.

Scalability also poses intrinsic limits. The Solomeo model is deeply rooted in the Umbrian territory, with a short supply chain and a local artisanal ecosystem that would be challenging to replicate abroad. Rather than attempting to replicate the village, the company could develop small, locally anchored hubs in selected international markets, combining artisanal workshops, training programmes for young craftspeople, and cultural spaces for exhibitions and collaborations with local

institutions. Such hubs would not only embody the Cucinelli philosophy abroad but also create meaningful social and economic impact within their host communities, extending the influence of Solomeo without diluting its uniqueness.

In the end, what truly distinguishes the Solomeo experience is not only the refinement of its products but the coherence between its economic choices and its ethical vision. By addressing all these challenges with creativity and foresight, the Cucinelli entrepreneurial model can strengthen its relevance in the ever-changing fashion landscape, thus reaffirming that luxury, when anchored in dignity and beauty, can serve as a force for cultural enrichment and human flourishing.

Conclusioni

È possibile trasformare il modello d'impresa contemporaneo adottando un paradigma gestionale fondato sulla dignità umana, sulla responsabilità sociale e sulla tutela del territorio?

L'analisi svolta intende dimostrare come i principi di gestione umanistica, applicati pionieristicamente da Adriano Olivetti nel contesto industriale di Ivrea, possano costituire un orizzonte strategico di riferimento per orientare in chiave etica e sostenibile il settore moda, come dimostra in modo esemplare il caso di Brunello Cucinelli.

La rassegna delle principali teorie scientifico-manageriali, maturate con l'evoluzione dell'impresa da semplice attore economico a complesso organismo relazionale, ha permesso di legittimare l'assunzione del capitalismo umanistico come possibile alternativa al modello economico dominante, in continuità e superamento rispetto alla visione stakeholder-centrica. Tuttavia, soltanto attraverso un'approfondita ricerca dell'esperienza di Olivetti a Ivrea è stato possibile restituire concretezza ai principi teorici. Le iniziative promosse a sostegno degli operai – dall'adozione di un sistema di welfare aziendale integrato, alla concezione umanizzante dell'attività lavorativa e degli spazi produttivi, fino al grande valore attribuito alla cultura, alla formazione continua e all'innovazione – si sono tradotte nella realizzazione di un complesso urbano-industriale “a misura d'uomo”, espressione tangibile dell'ideale comunitario. Tutte queste pratiche, pertanto, dimostrano come l'integrazione coerente dei valori umanistici nei modelli organizzativi, architettonici e culturali possa costituire una leva strategica in grado di generare, da un lato, maggiore produttività e solidità economica e, dall'altro, coesione sociale e valore durevole per l'intera comunità.

In questo quadro, il settore moda, seppur attraversato da criticità sistemiche, si mostra oggi aperto allo sviluppo di modelli alternativi capaci di coniugare etica, estetica ed economicità. Le tendenze emergenti sembrano, infatti, riaffermare la centralità e la dignità dell'essere umano, nella duplice veste di lavoratore e consumatore, insieme a una rinnovata responsabilità verso l'ambiente e il territorio.

Proprio alla luce di tali dinamiche, il modello imprenditoriale dello stilista Brunello Cucinelli si configura come un caso di studio emblematico: un'azienda, che, pur operando in un settore ad alta competizione come quello della moda di lusso, ha saputo declinare in chiave contemporanea i principi della gestione umanistica olivettiana, confermandone l'effettiva validità ed efficacia.

Radicata nel borgo umbro di Solomeo ma proiettata su scala globale, l'impresa umbra incarna, difatti, una visione gestionale fondata sul profondo rispetto della dignità dell'essere umano, sulla tutela del Creato e sulla valorizzazione del capitale culturale, traducendo i valori del capitalismo umanistico in pratiche aziendali concrete, responsabili e redditizie.

In particolare, l'analisi specifica delle dimensioni in cui più emerge l'eccezionalità dell'operato cucinelliano, ha permesso di evidenziare i punti di contatto con l'imprenditore piemontese: dalla creazione di istituzioni culturali dedicate alla formazione e alla trasmissione intergenerazionale dei saperi, all'implementazione di un sistema avanzato di welfare aziendale, fino alla promozione di iniziative sociali e alla costruzione di una cultura organizzativa aperta e partecipativa con i dipendenti e gli altri stakeholder chiave. A ciò si aggiunge un ideale di "bellezza gentile", che, partendo dallo stile dei capi, si estende armonicamente ai luoghi produttivi e all'ambiente circostante, ispirando progetti di rigenerazione territoriale, all'interno e all'esterno del borgo. Anche la relazione con i clienti si fonda su un approccio comunicativo improntato all'autenticità, all'ascolto e al rispetto, distante da ogni logica aggressiva o puramente commerciale. In questo senso, l'azienda di moda umbra incarna le caratteristiche distintive di un'impresa moda responsabile, attraverso un modello che integra attenzione per l'ambiente, trasparenza lungo la filiera, tutela dei diritti dei lavoratori, valorizzazione del patrimonio culturale e coerenza tra identità etica e comunicazione aziendale.

Ogni aspetto dell'impresa riflette, in definitiva, un'impostazione profondamente umana e umanizzante: una forma di *Umana Sostenibilità* che abbraccia tutte le dimensioni dell'esistenza e si concretizza nella cittadella umanistica di Solomeo, un luogo in cui è il capitale culturale a costituire il collante dell'intero progetto imprenditoriale.

Ciò che rende ancor più significativo questo modello è che esso non si limita a rappresentare un ideale etico o simbolico, ma si traduce in risultati concreti anche sul piano economico. L'analisi del caso di studio ha, infatti, permesso di verificare come un approccio umano e multi-stakeholder alla gestione d'impresa possa generare performance positive anche sotto il profilo della crescita e della competitività. I dati relativi all'espansione della Cucinelli S.p.A. e alla sua progressiva internazionalizzazione confermano che anche un'azienda di dimensioni intermedie può perseguire con successo una strategia di sviluppo solida, restando al tempo stesso fedele ai propri principi, radicati nell'artigianalità e nel rispetto dei tempi naturali del lavoro e dell'ambiente.

Si delinea in questo modo una profittabilità "sana e garbata", che non rinuncia al profitto, ma lo eleva alla restituzione di valore umano e sociale all'intero tessuto comunitario.

L'analisi del caso di studio ha, tuttavia, fatto emergere alcune vulnerabilità strutturali che richiedono un'attenta riflessione. Tra queste, il posizionamento fortemente esclusivo dei prodotti rischia di confinare la portata universale del messaggio etico e culturale presso una nicchia elitaria, mentre la forte identificazione del brand con la figura carismatica del fondatore e il profondo radicamento territoriale del modello pongono interrogativi sulla trasmissione valoriale e sulla scalabilità a livello internazionale. La sfida per il futuro sarà, dunque, da un lato, individuare modalità efficaci per ampliare l'accessibilità valoriale a nuove fasce di consumatori e, dall'altro, rafforzare la continuità

del progetto attraverso una progressiva istituzionalizzazione della visione imprenditoriale, favorendone l'adattamento a contesti diversi da quello originario.

Dal punto di vista metodologico, infine, l'adozione di un approccio qualitativo presenta inevitabili limiti in termini di trasferibilità dei risultati. Per una comprensione più approfondita della replicabilità del paradigma umanistico all'interno del fashion system sarebbe, pertanto, auspicabile estendere l'indagine attraverso un più ampio approccio quantitativo-comparativo, che includa la testimonianza diretta degli stakeholder chiave e l'analisi di ulteriori casi aziendali nel settore moda.

In definitiva, il caso Cucinelli si configura come un ponte ideale tra l'eredità olivettiana e le sfide del XXI secolo: un esempio concreto e ispiratore di come l'impresa di moda possa recuperare la propria funzione originaria, tornando a essere un luogo di senso in cui etica, sostenibilità, innovazione e successo finanziario non si escludono, ma si rafforzano reciprocamente, aprendo la strada a un nuovo paradigma di sviluppo responsabile.

BIBLIOGRAFIA

- Bini M. (2019), *L'organizzazione del lavoro in Olivetti negli anni '60 e '70*, "Impresa Progetto – Electronic Journal of Management", 2, 1-19.
- Botsman R., Rogers R. (2010), *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, HarperBusiness, New York.
- Bowen H. R. (2013), *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, Iowa City.
- Campanini G. (2020), *Adriano Olivetti. Il sogno di un capitalismo dal volto umano*, Studium, Roma.
- Castignani S., De Vico Fallani M., Moser C. (a cura di) (2011), *Solomeo: Brunello Cucinelli. A Humanistic Enterprise in the World of Industry*, Quattroemme, Perugia.
- Carroll A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, "The Academy of Management Review", 4, 497-505.
- Cimatti B., Campana G., Carluccio L. (2017), *Eco Design and Sustainable Manufacturing in Fashion: A Case Study in the Luxury Personal Accessories Industry*, "Procedia Manufacturing", 8, 393-400.
- Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001) 366 definitivo, Bruxelles.
- Corradini S., Tartaglione C. (2014), *Per una moda responsabile: la RSI nel settore tessile e abbigliamento in Italia*, Ares 2.0, Roma-Napoli-Milano.
- Cucinelli B. (2018), *Il sogno di Solomeo. La mia vita e l'idea del capitalismo umanistico*, Feltrinelli, Milano.
- Davis K. (1960), *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, "California Management Review", 2, 70-76.
- De Colle S. (2015), *Shareholder value maximization is a counterproductive idea: Two recent insights from economics and corporate law*, "Notizie di Politeia", 31, 19-26.
- De Nuccio E. (2022), *Il distretto culturale evoluto: un modello di sviluppo locale integrato e sostenibile*, Giuffrè Francis Lefebvre, Milano.
- Dickson M.A., Eckman M. (2006), *Social Responsibility: The Concept As Defined by Apparel and Textile Scholars*, "Clothing and Textiles Research Journal", 24, 178-191.
- Elkington J. (1998), *Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, "Environmental Quality Management", 8, 37-51.
- Fabris G. (2008), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.
- Fletcher K. (2012), *Fashion & Sustainability: Design for Change*, Laurence King, London.

- Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, in Ghillyer A. (ed.), *Business Ethics Now*, McGraw-Hill Education, New York, 211-230.
- Fromm, Erich (1977), *Avere o essere?*, Mondadori, Milano.
- Giambalvo M. (2007), *Distretto culturale. Dai distretti industriali ai distretti culturali. Il distretto culturale. Problemi aperti*, "Aggiornamenti Sociali", 58, 469-472.
- Gilmore J.H., Pine B.J. (1997), *The Four Faces of Mass Customization*, "Harvard Business Review", 75, 91-101.
- Hopkins M. (2016), *CSR and Sustainability. From the Margins to the Mainstream: A Textbook*, Routledge, London.
- Laszlo C. (2019), *Strengthening humanistic management*, "Humanistic Management Journal", 4, 85-94.
- Mazzotta S. (2018), *Le fondazioni culturali delle corporate del lusso. Collezioni d'arte aziendali, mecenatismo e sponsorizzazione*, "ZoneModa Journal", 8, 43-61.
- McDonough W., Braungart M. (2002), *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, North Point Press, New York.
- Melé D. (2016), *Understanding humanistic management*, "Humanistic Management Journal", 1, 33-55.
- Napolitano M.R., Fusco F. (2019), *Brunello Cucinelli: la creazione di valore condiviso nell'impresa umanistica*, "Micro & Macro Marketing", 28, 335-360.
- Nigro C., Petracca M. (2016), *La Corporate Social Responsibility: dalle origini all'approccio situazionista. Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling*, Giappichelli, Torino.
- Ochetto V. (2013), *Adriano Olivetti. La biografia*, Edizioni di Comunità, Roma.
- Olivetti, A. (2013), *Il mondo che nasce*, Edizioni di Comunità, Roma.
- Olivetti, A. (2014). *L'ordine politico delle comunità*, Edizioni di Comunità, Roma.
- Olivetti, A. (2015). *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, Roma.
- Pencarelli T. (2024), *Dal capitalismo degli azionisti al capitalismo umanistico per una transizione efficace*, "Impresa Progetto – Electronic Journal of Management", 1, 1-13.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*, "Harvard Business Review", 89, 62-77.
- Ricchetti M. (a cura di) (2017), *Neomateriali nell'economia circolare – Moda*, Edizioni Ambiente, Milano.
- Rinaldi F.R., Testa S. (2013), *L'impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera*, EGEA, Milano.
- Rinaldi F.R. (2019), *Fashion Industry 2030: Reshaping the Future through Sustainability and*

Responsible Innovation, Bocconi University Press, Milano.

Rinaldi F.R. (2021), *Moda sostenibile e circolare tra ambiente, etica e cultura del territorio*, “Dimensioni e problemi della ricerca storica”, 2, 197-214.

Rinaldi F.R., Testa S. (2022), *L'impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera*, EGEA, Milano.

Valentino P.A. (2003), *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Sperling & Kupfer, Milano.

Zawadzki M. (2018), *Dignity in the workplace: The perspective of humanistic management*, “Journal of Management and Business Administration. Central Europe”, 26, 171-188.

SITOGRAFIA

Bally, *Bally Peak Outlook: il nostro impegno per la tutela dell'ambiente montano*, disponibile su: <https://www.ballyofswitzerland.com/en/peak-outlook-2020.html>, consultato il 24 maggio 2025.

Beghelli, C., “*Così sosteniamo la rigenerazione: utilizzare e non consumare il Creato*”, Il Sole 24 Ore, disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/cucinelli-cosi-sosteniamo-rigenerazione-utilizzare-e-non-consumare-creato-AEQFmBYB>, consultato il 28 giugno 2025.

Bottero, G., *Cucinelli: «No Vax fuori dall'azienda, li pago lo stesso per sei mesi»*, La Stampa, disponibile su: <https://www.lastampa.it/topnews/primo-piano/2021/07/22/news/cucinelli-no-vax-fuori-dall-azienda-li-pago-lo-stesso-per-sei-mesi-1.40521897/>, consultato il 22 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., “*Anima Mundi*”, *Campagna Autunno-Inverno 2009*, disponibile su: <https://www.brunellocucinelli.com/en/communication/campaigns/campaign-fw09.html>, consultato il 30 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Armonia dei luoghi, armonia dello spirito*, disponibile su: <https://www.brunellocucinelli.com/en/company/harmony-of-places-harmony-of-the-spirit.html>, consultato il 15 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Artigiani Umanisti del Web*, disponibile su: <https://www.brunellocucinelli.com/en/thoughts/humanist-artisans-of-the-web.html>, consultato il 2 luglio 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Be Your Change* disponibile su: <https://shop.brunellocucinelli.com/en-us/be-your-change.html>, consultato il 30 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Casa Cucinelli: l'ospitalità secondo la visione di Solomeo*, disponibile su: <https://shop.brunellocucinelli.com/it-it/casa-cucinelli.html>, consultato il 26 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Casa Cucinelli Tokyo*, disponibile su: <https://shop.brunellocucinelli.com/en-it/cc-tokyo.html>, consultato il 26 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Cashmere: origini e lavorazione*, disponibile su: <https://www.brunellocucinelli.com/en/company/cashmere.html>, consultato il 4 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Capitalismo Umanistico e Umana Sostenibilità*, disponibile su: <https://www.brunellocucinelli.com/en/humanistic-capitalism-and-human-sustainability.html>, consultato il 6 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Codice Etico 3.4.19*, disponibile su: https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Codice_Etico_3.4.19.pdf, consultato il 10 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Comunicato stampa – Progetto per l'Umanità*, disponibile su: https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Comunicato%20Stampa%20BC%20Progetto%20per%20l%27Umanit%C3%A0_ita2.pdf, consultato il 15 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria 2023*, disponibile su: https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Consolidated_Non-Financial_Disclosure_2023.pdf, consultato il 22 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Echoes of a Journey, Spring-Summer 2025 Campaign*, disponibile su: <https://shop.brunellocucinelli.com/it-it/echoes-of-a-journey.html>, consultato il 4 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Esclusività*, disponibile su: <https://investor.brunellocucinelli.com/en/business-model/exclusivity>, consultato il 3 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Gilet in maglia di cotone a treccia con logo, linea bambino*, disponibile su: <https://shop.brunellocucinelli.com/it-it/bambini/bambino/maglieria/gilet-in-maglia-di-cotone-251B2873817TCO31204.html>, consultato il 4 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *“Gli occhi sono interpreti dell'anima”, Campagna Autunno-Inverno 2022*, disponibile su: <https://www.brunellocucinelli.com/en/communication/campaigns/campaign-fw22.html>, consultato il 30 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Il Consiglio di Amministrazione ha esaminato i dati di fatturato al 31 marzo 2025*, disponibile su: https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Il_C.d.A._ha_esaminato_i_dati_di_fatturato_al_31_Marzo_2025.pdf, consultato il 3 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Il lusso gentile, simbolo della bellezza secondo misura*, disponibile su: <https://www.brunellocucinelli.com/en/thoughts/gentle-luxury-a-symbol-of-tailored-beauty.html>, consultato il 4 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *La Biblioteca Universale di Solomeo, un dono a mille anni*, disponibile su: <https://www.brunellocucinelli.com/en/thoughts/the-universal-library-of-solomeo.html>, consultato il 29 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *La dignità come forma dello spirito*, disponibile su: <https://www.brunellocucinelli.com/en/thoughts/dignity-as-a-form-of-the-spirit.html>, consultato il 6 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *“La natura non fa nulla di inutile, Campagna Autunno-Inverno 2015*, disponibile su: <https://www.brunellocucinelli.com/en/communication/campaigns/campaign-fw15.html>, consultato il 30 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *L'arte di Riparare*, disponibile su: <https://www.brunellocucinelli.com/en/thoughts/the-art-of-repairing.html>, consultato il 26 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *La Scuola di Alto Artigianato Contemporaneo per le Arti e i Mestieri*, disponibile su:
<https://www.brunellocucinelli.com/en/company/the-school-of-craftsmanship-in-solomeo.html>, consultato il 30 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Le origini dell'azienda*, disponibile su:
<https://www.brunellocucinelli.com/en/company/the-origins-of-the-company.html>, consultato il 3 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Lettera per un nuovo patto sociale con il Creato*, disponibile su:
<https://www.brunellocucinelli.com/en/thoughts/letter-for-a-new-social-contract-with-creation.html>, consultato il 27 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Il logo aziendale*, disponibile su:
<https://brandlogos.net/brunello-cucinelli-logo-103892.html>, consultato il 27 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Manualità e Artigianalità italiana*, disponibile su:
<https://investor.brunellocucinelli.com/en/business-model/italian-craftmanship-and-manual-skills>, consultato il 27 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Periferia Amabile*, disponibile su:
<https://www.brunellocucinelli.com/en/solomeo/pleasant-peripheries.html>, consultato il 29 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Policy di Umana Sostenibilità "In Armonia con il Creato"*, disponibile su:
https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/BC_Human_Sustainability_Policy.pdf, consultato il 27 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Policy Diversità e l'Inclusione*, disponibile su:
https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/BC_Diversity_and_Inclusion_Policy.pdf, consultato il 19 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Risultati preliminari dell'esercizio 2024*, disponibile su:
https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/BC_Prel_FY_24_EN.pdf, consultato il 6 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Servizi Esclusivi*, disponibile su:
<https://shop.brunellocucinelli.com/en-jp/exclusive-service.html>, consultato il 26 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Solomeo: il borgo del Cashmere e dell'Armonia*, disponibile su:
<https://www.brunellocucinelli.com/en/solomeo/hamlet-of-cashmere-and-harmony.html>, consultato il 28 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Tecnologia, Umanesimo e Intelligenza Artificiale*, disponibile su:
<https://www.brunellocucinelli.com/en/technology-humanism-and-artificial-intelligence.html>, consultato il 2 luglio 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Trascrizione dell'incontro con analisti e investitori – 19 ottobre 2022*, disponibile su:
https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Trascrizione_BC_ITA_221019_SITO.pdf, consultato il 23 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Umana Riservatezza*, disponibile su:
<https://www.brunellocucinelli.com/en/thoughts/human-privacy.html>, consultato il 26 giugno 2025.

Brunello Cucinelli S.p.A., *Umana Sostenibilità*, disponibile su:
<https://investor.brunellocucinelli.com/en/human-sustainability>, consultato l'8 giugno 2025.

BSR, Danish Fashion Institute, *Il quadro NICE per un consumo sostenibile della moda attraverso la collaborazione*, disponibile su:
<https://www.bsr.org/reports/nice-consumer-framework.pdf>, consultato il 28 maggio 2025.

Camera Nazionale della Moda Italiana, *Manifesto della sostenibilità per la moda italiana*, disponibile su:
https://www.cameramoda.it/media/pdf/manifesto_sostenibilita_it.pdf, consultato il 24 maggio 2025.

Ceresa, M., *La carta si produce fai-da-te in azienda riciclando quella da buttare*, Il Sole 24 Ore, disponibile su:
<https://www.ilsole24ore.com/art/la-carta-si-produce-fai-da-te-azienda-riciclando-quella-buttare-AEgpim4>, consultato il 27 giugno 2025.

Crivelli, G., *Brunello Cucinelli: il lusso deve essere gentile e consapevole, non silenzioso*, Il Sole 24 Ore, disponibile su:
<https://www.ilsole24ore.com/art/brunello-cucinelli-il-lusso-deve-essere-gentile-e-consapevole-non-silenzioso-AFIV7fnC>, consultato il 4 giugno 2025.

Crivelli, G., *Milano festeggia il debutto da record di Cucinelli*, Il Sole 24 Ore, disponibile su:
<https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-04-28/milano-festeggia-debutto-record-081206.shtml?uuid=AbBaaJUF>, consultato il 3 giugno 2025.

DAMI S.p.A., *Noi*, disponibile su:
<https://www.dami.it/noi/>, consultato il 20 maggio 2025.

Demartini, L., *Storytelling d'impresa: Brunello Cucinelli si racconta per Challenge Network*, HR Link, disponibile su:
<https://www.hr-link.it/storytelling-dimpresa-brunello-cucinelli-si-racconta-per-challenge-network>, consultato il 30 giugno 2025.

Edizioni di Comunità, *La storia*, disponibile su:
<https://www.edizionidicomunita.it/chi-siamo/la-storia/>, consultato il 7 luglio 2025.

European Environment Agency, *I tessili nell'economia circolare europea*, disponibile su:
<https://www.eea.europa.eu/publications/textiles-in-europes-circular-economy>, consultato il 2 maggio 2025.

Fondazione Adriano Olivetti, *Adriano Olivetti*, disponibile su:
<https://www.fondazioneadrianolivetti.it/la-fondazione/adriano-olivetti/>, consultato il 7 luglio 2025.

Fondazione Adriano Olivetti, *La rivista Comunità*, disponibile su:
<https://www.fondazioneadrianolivetti.it/la-rivista-comunita/>, consultato il 7 luglio 2025.

Fondazione Brunello e Federica Cucinelli, *La Fondazione*, disponibile su:
<https://solomeo.it/en/the-foundation>, consultato il 28 giugno 2025.

Forbes Italia, *Brunello Cucinelli insieme a BNL BNP Paribas per abbellire i luoghi di lavoro delle piccole imprese artigiane*, disponibile su:
<https://forbes.it/2023/04/03/brunello-cucinelli-insieme-a-bnl-bnp-paribas-per-abbellire-i-luoghi-di-lavoro-delle-piccole-imprese-artigiane/>, consultato il 15 giugno 2025.

Forbes Italia, *I borghi più belli d'Italia valgono oltre 5 miliardi di euro all'anno del Pil*, disponibile su:
<https://www.forbes.it/2024/04/16/borghi-italia-5-miliardi-economia/>, consultato il 30 maggio 2025.

Glassdoor, *Brunello Cucinelli: recensioni dei dipendenti*, disponibile su:
<https://www.glassdoor.com/Reviews/Employee-Review-Brunello-Cucinelli-E1295475-RVW78433329.htm>, consultato il 23 giugno 2025.

GoodWeave International, *GoodWeave: porre fine al lavoro minorile nelle catene di approvvigionamento globali*, disponibile su:
<https://www.goodweave.org/>, consultato il 20 maggio 2025.

Il Quinto Ampliamento, *Ivrea*, disponibile su:
<https://www.ilquintoampliamento.it/it/ivrea>, consultato il 10 luglio 2025.

Indeed, *Brunello Cucinelli: recensioni dei dipendenti*, disponibile su:
<https://it.indeed.com/cmp/Brunello-Cucinelli/reviews>, consultato il 23 giugno 2025.

Ivrea Città Industriale, *Vista panoramica del sito industriale olivettiano*, disponibile su:
<https://www.ivreacittaindustriale.it/>, consultato il 12 luglio 2025.

Levi Strauss & Co., *Levi's Tailor Shop*, disponibile su:
https://www.levi.com/IT/it_IT/features/tailor-shop, consultato il 27 maggio 2025.

Levi Strauss & Co., *WaterLess*, disponibile su:
https://www.levi.com/IT/it_IT/features/waterless, consultato il 15 maggio 2025.

MAAM Ivrea, *Sito istituzionale*, disponibile su:
<https://www.mamivrea.it/>, consultato il 12 luglio 2025.

Magnifissance, *Il progetto di rigenerazione culturale di Solomeo: un modello di sviluppo umanistico a Penne*, disponibile su:
<https://magnifissance.com/arts/solomeo/>, consultato il 17 giugno 2025.

Nike, Inc., *Nike By You*, disponibile su:
<https://www.nike.com/it/nike-by-you>, consultato il 26 maggio 2025.

Olivettiana, *Centri Comunitari e i Rur*, disponibile su:
<https://olivettiana.it/centri-comunitari-e-i-rur/>, consultato il 7 luglio 2025.

Olivettiana, *Il borgo La Martella a Matera*, disponibile su:
<https://olivettiana.it/il-borgo-la-martella-a-matera/>, consultato il 12 luglio 2025.

Scarcella, G., *Brunello Cucinelli: storia di un passaggio generazionale*, disponibile su:
<https://www.gianlucascarcella.it/brunello-cucinelli-passaggio-generazionale/>, consultato il 22 giugno 2025.

Settimana della Custodia, *Settimana della Custodia*, disponibile su:
<https://settimanadellacustodia.it/en/>, consultato il 28 giugno 2025.

Spille d'Oro Olivetti, *Sito istituzionale*, disponibile su:
<https://spilledorolivetti.it/>, consultato il 16 luglio 2025.

Storia Olivetti, *Gli ambienti della fabbrica*, disponibile su:
<https://www.storiaolivetti.it/immagine/1425/>, consultato il 10 luglio 2025.

Storia Olivetti, *Il Centro di psicologia Olivetti*, disponibile su:
<https://www.storiaolivetti.it/articolo/127-il-centro-di-psicologia-olivetti/>, consultato il 14 luglio 2025.

Storia Olivetti, *Il Centro Formazione Meccanici: alle origini della scuola tecnica*, disponibile su:
<https://www.storiaolivetti.it/articolo/51-il-centro-formazione-meccanici-alle-origini-del/>, consultato il 16 luglio 2025.

Storia Olivetti, *I servizi sociali per l'infanzia*, disponibile su:
<https://www.storiaolivetti.it/articolo/98-i-servizi-sociali-per-linfanzia/>, consultato il 14 luglio 2025.

Storia Olivetti, *La biblioteca aziendale e il Centro Culturale Olivetti*, disponibile su:
<https://www.storiaolivetti.it/articolo/11-la-biblioteca-aziendale-e-il-centro-culturale-o/>, consultato il 17 luglio 2025.

Storia Olivetti, *La Divisione Elettronica Olivetti: un'occasione perduta negli anni '60?*, disponibile su:
<https://www.storiaolivetti.it/articolo/85-la-divisione-elettronica-olivetti-unoccasione-p/>, consultato il 7 luglio 2025.

Storia Olivetti, *La palazzina del Centro Studi ed Esperienze a Ivrea*, disponibile su:
<https://www.storiaolivetti.it/articolo/4-la-palazzina-del-centro-studi-ed-esperienze-a-iv/>, consultato il 10 luglio 2025.

Storia Olivetti, *Le Officine Olivetti a Ivrea (1896-1958)*, disponibile su:
<https://www.storiaolivetti.it/articolo/44-le-officine-olivetti-a-ivrea-1896-1958/>, consultato il 10 luglio 2025.

Storia Olivetti, *Lo stabilimento di Pozzuoli: una fabbrica con vista mare*, disponibile su:
<https://www.storiaolivetti.it/articolo/97-lo-stabilimento-di-pozzuoli-una-fabbrica-con-vi/>, consultato il 12 luglio 2025.

Storia Olivetti, *Lo Stato Sociale olivettiano e la filosofia di Comunità*, disponibile su:
<https://www.storiaolivetti.it/articolo/95-lo-stato-sociale-olivettiano-e-la-filosofia-di-/>, consultato il 14 luglio 2025.

Storia Olivetti, *Oltre la catena: nascono le unità di montaggio*, disponibile su:
<https://www.storiaolivetti.it/articolo/90-oltre-la-catena-nascono-le-unita-di-montaggio-i/>, consultato il 14 luglio 2025.

StudySmarter, *Solomeo Talent Academy*, disponibile su:
<https://talents.studysmarter.co.uk/companies/brunello-cucinelli/solomeo-talent-academy-611688/>, consultato il 19 giugno 2025.

TOD's Group, *Welfare aziendale*, disponibile su:
<https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita/welfare-aziendale>, consultato il 20 maggio 2025.

Vertua, S., *Umanesimo e tecnologia: Brunello Cucinelli presenta il progetto Solomei AI*, L'Officiel Italia, disponibile su:
<https://www.lofficielitalia.com/news/brunello-cucinelli-solomei-ai-sito-intelligenza-artificiale-progetto>, consultato il 2 luglio 2025.

Vogue Italia, *Brunello Cucinelli presenta il suo futuro possibile con l'intelligenza artificiale*, disponibile su:
<https://www.vogue.it/article/brunello-cucinelli-umana-intelligenza-artificiale-solomei-ai>, consultato il 2 luglio 2025.

Zegna, *Su Misura, Sartoria Uomo*, disponibile su:
<https://www.zegna.com/it-it/servizi/sartoria-uomo/su-misura/>, consultato il 26 maggio 2025.

Zenbird, *I tre pilastri della sostenibilità e la Triple Bottom Line*, disponibile su:
<https://zenbird.media/3-pillars-of-sustainability-and-the-triple-bottom-line/>, consultato il 4 luglio 2025.