



LUMSA
UNIVERSITÀ

DIPARTIMENTO
DI GIURISPRUDENZA
(PALERMO)

**Libera Università Maria SS. Assunta
Dipartimento di Giurisprudenza - Palermo
Corso di Laurea in Economia e Management – Classe LM 77**

**Cattedra di
Corporate Governance and Strategic Leadership**

Governance e sostenibilità d'impresa. Il caso Brunello Cucinelli

*Governance and Corporate Sustainability.
Case study Brunello Cucinelli*

Relatore

Ch.mo Prof. Giovanni Battista Dagnino

Correlatore

Ch.mo Prof. Sergio Paternostro

Candidato

Chiara Di Salvo

Matr. 3910/401

Anno Accademico 2020 - 2021



INDICE GENERALE

ABSTRACT	6
INTRODUZIONE	7
CAPITOLO I: GOVERNANCE, AMBIENTE E SOSTENIBILITÀ	14
1.1 Gli approcci aziendali agli investimenti sostenibili: i fattori ESG	14
1.2 Strategie d'impresa per investire in modo sostenibile	22
1.3 I caratteri dell'investimento sostenibile	26
CAPITOLO II: IL MERCATO DEL LUSO	33
2.1 L'evoluzione del lusso nel tempo: caratteristiche e definizioni	33
2.1.1 I quattro aspetti del lusso	37
2.1.2 I beni di lusso: come status e affermazione sociale	40
2.1.3 La classificazione dei consumatori del lusso	45
2.1.4 La piramide del lusso	47
2.2 Nuove frontiere del lusso: conciliare rarità e crescita	49
CAPITOLO III: GOVERNANCE, AMBIENTE E SOSTENIBILITÀ NEL LUSO	53
3.1 Governance e sostenibilità: nuove prospettive nel mercato lusso	53
3.1.1 Vantaggi e limiti della sostenibilità nel mercato lusso	61
3.2 Caratteristiche del lusso sostenibile	62
3.3 I criteri ESG nel lusso	66

CAPITOLO IV: METODOLOGIA DELLA RICERCA	72
4.1 Obiettivo della ricerca	72
4.2 Metodo di indagine: qualitativo	73
4.3 Fonti dei dati	77
4.4 Limiti della ricerca	78
CAPITOLO V: GOVERNANCE, AMBIENTE E SOSTENIBILITÀ NEL LUSO:	81
IL CASO BRUNELLO CUCINELLI S.p.A	81
5.1 Brunello Cucinelli S.p.A nel mercato del lusso	81
5.2 Brunello Cucinelli: la governance del lusso sostenibile	89
5.2.1 Il cashmere e gli investimenti sostenibili della Brunello Cucinelli S.p.A	97
5.3 I fattori ESG nella strategia della Brunello Cucinelli S.p.A	100
5.4 Prospettive evolutive dei fattori dei ESG della Brunello Cucinelli S.p.A	112
CONCLUSIONI	115
BIBLIOGRAFIA	118
SITOGRAFIA	124
RINGRAZIAMENTI	127

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1. Action Plan del 2018.....	10
Figura 2. I fattori ESG.....	17
Figura 3. Environment, Social and Governance.....	18
Figura 4. ESG e criteri finanziari.....	30
Figura 5. Piacere, Prezzo e Valore.....	37
Figura 6. I settori tradizionali del lusso.....	41
Figura 7. I settori emergenti del lusso.....	42
Figura 8. Caratteri dei beni di lusso.....	43
Figura 9. La piramide del lusso.....	48
Figura 10. Come si costruisce la percezione del lusso.....	51
Figura 11. Le 3 R (Reuse, Reduce, Recycle).....	56
Figura 12. Le origini.....	82
Figura 13. Il borgo di Solomeo 1913 - 2020.....	83
Figura 14. Il modello d'impresa.....	89
Figura 15. Interni aziendali e vista del Parco dell'Industria.....	90
Figura 16. Valore economico distribuito nel 2020.....	94
Figura 17. Gli strumenti per una governance etica e sostenibile delle attività.....	96
Figura 18. Le origini del cashmere.....	98
Figura 19. Gli strumenti per la condivisione di una cultura improntata alla legalità e alla gestione sostenibile.....	103
Figura 20. Brunello Cucinelli e la sostenibilità.....	105
Figura 21. Brunello Cucinelli: l'imprenditore.....	113

INDICE DEI GRAFICI

Grafico 1. Lo <i>stock</i> totale di investimenti nei fondi “sostenibili” a livello mondiale.....	21
Grafico 2. Percentuali e Strategie sostenibili.....	23
Grafico 3. Mercato mondiale del lusso (€ mld), fonte - Altagamma, 2020.....	36
Grafico 4. Ciclo di vita di un brand di lusso.....	39
Grafico 5. Rapporto tra lusso e rarità.....	49
Grafico 6. Generazione Y e Z nel mercato 2025.....	60
Grafico 7. Generazione Y e Z.....	60
Grafico 8. La ripartizione del bussiness tra i diversi mercati.....	99

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1. Proporzione degli investimenti socialmente responsabili in relazione al totale degli attivi gestiti.....	25
Tabella 2. Significato evocato dalla parola “lusso” per i consumatori.....	45
Tabella 3. Iniziative per l’Armonia con il Creato e l’Umana Sostenibilità.....	93
Tabella 4. Principali rischi ESG e opportunità connessi nel triennio 2018-2020.....	107

ABSTRACT

The thesis is aimed at analysing the completeness and effectiveness of ESG metrics and sustainable investments, including the merits of the results obtained so far for the luxury market. This allows to identify new sustainable business models for luxury companies of the future. The entire research path starts from the need to understand if the social factors of sustainability and governance can really and concretely lead to new forms of investment and management of a company and how these factors have changed the relationship between governance and sustainability in the luxury-fashion market today. For this reason, the aim of the thesis is to understand how and through which tools sustainability has changed corporate governance strategies within the luxury fashion market. The aim is to identify good corporate governance practices that could promote a sustainable culture. As companies increasingly recognise the need to develop a sustainable strategy, in which sustainability issues are integrated into the heart of the business model, there is a corresponding need for a governance model to monitor the formulation and implementation of that strategy. The expansion of ESG strategies, extra-financial information regarding the characteristics of companies, their strategic decisions in the medium/long term and factors such as brand and reputation, must therefore be in line with economic - financial and economic development - sustainable information. Then it will be taken the analysis of a case study in which you will see how these metrics ESG have had a great impact, in particular in the company Brunello Cucinelli S.p.A., leader of a careful strategy that combines sustainability to an excellent corporate governance asset. The research, therefore through the analysis of the case study, intends to highlight how an oriented strategy growth and well-being of people and places that ESG investments have contributed to achieve.

INTRODUZIONE

L'attenzione ad uno scenario globale via via più complesso induce a tener conto, nello sviluppo delle strategie aziendali, non solo del soddisfacimento dei portatori di capitale/interesse che nel modello capitalistico tradizionale hanno il governo delle imprese, ma anche dei portatori capitali come quello umano, sociale e naturale che competono alla sopravvivenza in un nuovo mondo della realtà e degli investimenti aziendali. L'obiettivo di ricerca della tesi, quindi, è di comprendere in che modo e attraverso quali strumenti la sostenibilità abbia cambiato le strategie di governance all'interno del mercato del lusso. Occorre analizzare se l'estendersi di strategie ESG nelle imprese è in linea con le informazioni economico - finanziarie e di sviluppo economico - sostenibile. In particolare, si fa riferimento iniziative accomunate da una visione che fonda le scelte e i comportamenti manageriali e imprenditoriali su una tripla responsabilità dell'impresa (Elkington, 1997), che fa capo a tre specifiche esigenze: quella dell'impresa (e la sua sostenibilità economica e finanziaria), quella dell'ambiente (e la relativa sostenibilità ambientale) e quella della società (sostenibilità sociale). Il contributo, dunque, che si vuol dare tramite l'analisi del case study utilizzando un metodo sia qualitativo che quantitativo, è evidenziare come una strategia orientata su fattori ESG influenzi profondamente l'identità, cultura e gli investimenti aziendali. Le motivazioni che spingono a studiare il fenomeno degli investimenti sostenibili nel mercato del lusso sono due principalmente: come mai l'investimento tradizionale non è più comunemente utilizzato e quali cambiamenti hanno apportato gli indicati ESG nel legame tra governance e sostenibilità. A muovere l'intero percorso di ricerca sarà la necessità di capire:

- se i fattori sociali, di sostenibilità e di governance possano realmente e concretamente portare a nuove forme di investimento e di gestione di un'impresa;
- in che modo questi fattori hanno cambiato il rapporto tra governance e sostenibilità nel mercato luxury.

Infine verrà analizzato un caso studio per vedere come e in che modo queste metriche ESG hanno avuto un grande impatto nell'azienda Brunello Cucinelli S.p.A., leader di un'attenta strategia che unisce la sostenibilità ad un ottimo asset di governance imprenditoriale. Prima di individuare, però, le strategie competitive in materia di sostenibilità che le aziende hanno

potuto mettere in pratica, sono stati analizzati gli investimenti sostenibili e il loro ruolo all'interno del mercato del lusso. Soltanto avendo chiaro gli elementi che influenzano l'ambiente interno, oltre che gli elementi che determinano l'ambiente esterno, è poi stato possibile analizzare nel dettaglio in che modo la Brunello Cucinelli S.p.A. opera nel campo del sostenibile. L'analisi del caso studio si è incentrata partendo da un'ampia panoramica, che poi si è focalizzata sull'ambiente, sulla governance e sul rapporto sociale, in materia di sostenibilità. Sono stati raccolti dati sull'operato dell'imprenditore Brunello Cucinelli attraverso la realizzazione e stesura di un questionario, tenendo conto della finanza, della strategia, della mission e vision aziendale. Motivo per il quale attraverso la selezione di un set di indicatori, basati su standard internazionali, è stato possibile realizzare una tabella all'interno della quale sono stati identificati e scelti alcuni indicatori ritenuti presenti nell'impresa di Brunello Cucinelli. L'analisi ha preso in considerazione il triennio 2018 - 2020 per poter approfondire e rilevare eventuali differenze nell'applicazione e nell'inserimento effettivo delle politiche ESG nell'impresa scelta.

Ma partendo solo dalla spiegazione di cos'è la CSR (corporate social responsibility), ci si può addentrare nella spiegazione delle metriche ESG per investimenti sostenibili.

La Corporate Social Responsibility è diventata una realtà con cui le aziende, soprattutto le grandi aziende, devono inevitabilmente fare i conti. E' un argomento giovane e recente ma allo stesso tempo molto articolato. Il tema della CSR pur essendo legato a quello della sostenibilità, ha origini più recenti, in quanto i primi studi e le prime pubblicazioni risalgono circa agli anni quaranta/cinquanta ma solo dagli anni novanta vengono delineate linee guida ed emanati i primi regolamenti, è articolata perché abbraccia l'intero operato aziendale andando a cambiare il modo di pensare e agire dei manager. Procedendo con ordine, lungo la linea temporale dello sviluppo della CSR possiamo riconoscere le prime forme di responsabilità sociale negli anni a cavallo tra la fine del 1800 e l'inizio del 1900. In quel periodo, negli Stati Uniti un forte Populist Movement denunciava alcuni grandi industriali dell'epoca considerati come dei predoni o sciacalli che per soddisfare i loro interessi non si facevano scrupoli. Anni più tardi il meccanismo si ripeteva, nuove spinte dal basso producevano i loro effetti attraverso le lotte sindacali, ma questa volta ad essere al centro dell'attenzione erano le condizioni abitative, di salute e di sicurezza previdenziale dei

lavoratori. Tutto ciò portò all'introduzione delle prime forme di welfare aziendale. Da questo momento in poi si susseguirono numerosi studi e diverse correnti di pensiero che negli anni cinquanta portarono la CSR ufficialmente a far parte della letteratura accademica e manageriale. Berle e Means (1932) furono tra i primi ad affrontare il tema della separazione tra proprietà e controllo aziendale. Lo studio di Berle e Means funge da apripista e negli anni successivi numerosi sono gli autori che si interessano alla tematica. Negli anni novanta il dibattito sulla CSR viene legato ad un nuovo concetto che stava acquisendo sempre più rilevanza ovvero la sostenibilità. Già da qualche anno infatti le istituzioni sovranazionali avevano denunciato la necessità di regolare la crescita economica che destava più di qualche preoccupazione a causa delle molte modificazioni dell'ecosistema da parte dell'uomo, tra cui l'evoluzione tecnologica incontrollata, il consumismo sfrenato e l'utilizzo irresponsabile delle materie prime. Tutto conduce all'esaurimento delle limitate risorse naturali della terra più rapidamente di quanto essa fosse in grado di rigenerare e ad un pericoloso aumento dell'inquinamento. Per denunciare il rischio ambientale si parlava quindi di sostenibilità, indicando la capacità di mantenere nel futuro i processi ecologici che avvengono all'interno di un ecosistema e la sua biodiversità. Era questo il concetto usato negli anni settanta per sottolineare lo sfruttamento delle risorse naturali da parte delle grandi aziende. Gli studi sulla sostenibilità non vengono trattati in ambito accademico ma bensì in quello istituzionale grazie alle principali organizzazioni internazionali come ONU, OCSE o Unione Europea. Risale infatti al 1987 il rapporto Brundtland (Our common future) rilasciato dall'allora commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED), in cui viene definito per la prima volta il concetto di sostenibilità inteso anche come sviluppo sostenibile: "uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri". Il concetto di sviluppo sostenibile rappresentava una sorta di principio guida strettamente collegato alla responsabilità di un soggetto verso altri soggetti. Chiaramente, gli attori principali della nostra società che contribuiscono allo sfruttamento delle risorse ambientali sono le aziende, ed è proprio su di loro che ricade la responsabilità maggiore. Le tre dimensioni della sostenibilità sono così definite: sostenibilità sociale intesa come capacità di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione, democrazia, partecipazione, giustizia) equamente distribuite per classi e genere; sostenibilità ambientale

intesa come capacità di mantenere qualità e riproducibilità delle risorse naturali; sostenibilità gestionale o economica intesa come capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento della popolazione. Da qui gli investimenti sostenibili e responsabili (ISR o SRI, dall'inglese Sustainable and Responsible Investment) rappresentano il mezzo utilizzato per l'implementazione della finanza sostenibile, tuttavia non è facile darne una definizione univoca. Nel tentativo di farlo si può ricorrere alle parole utilizzate dal Forum Europeo per gli Investimenti Sostenibili e Responsabili (Eurosif) nel rapporto dove si afferma che: "Sustainable and responsible investment ("SRI") is a long-term oriented investment approach which integrates ESG factors in the research, analysis and selection process of securities within an investment portfolio. It combines fundamental analysis and engagement with an evaluation of ESG factors in order to better capture long term returns for investors, and to benefit society by influencing the behaviour of companies" (European SRI Study 2016). Si evince che un elemento cruciale degli investimenti sostenibili è l'integrazione dei criteri ESG nella selezione dei titoli. L'acronimo ESG (Environmental, Social e Governance) è di origini piuttosto recenti tanto che da un punto di vista regolamentare non ne è ancora stata definita una tassonomia specifica, anche se la Commissione Europea si sta muovendo in questa direzione come dimostra l'Action Plan del 2018 (vedi figura 1).

Figura 1. Action Plan del 2018

Environmental	Social	Governance
Aria (tra cui Cambiamenti Climatici)	Diritti umani	Indipendenza
Acqua	Sviluppo del capitale umano	Remunerazione
Suolo	Attrazione dei talenti	Compliance
Biodiversità	Pari opportunità e Diversità	Corruzione
Risorse Naturali	Salute e Sicurezza	Diritti degli azionisti
Energia	Gestione responsabile della catena di fornitura	Gestione del rischio
Rifiuti	Coinvolgimento e Relazioni con la comunità	
	Sviluppo socio-economico	
	Filantropia	

Fonte: Report UN ed Interonte (2018).

Oggi infatti questi indicatori rendono possibile il posizionamento nel mercato sostenibile di un'impresa. Il tempo ha fatto sì che le imprese stesse si evolvessero verso nuove forme di finanziamenti non più classici o tradizionali ma sostenibili. Proprio da qui inizia il percorso d'analisi dell'elaborato sulla relazione tra Governance e sostenibilità d'impresa, cercando di utilizzare una metodologia che permette di evidenziare il perché il caso preso in esame ha attuato investimenti sostenibili e come il mercato del lusso si stia proiettando verso una nuova dimensione.

La tesi è suddivisa in 5 capitoli che mettono in luce cosa sono i fattori ESG per investimenti sostenibili, come questi fattori sono entrati a far parte del mercato del lusso e in particolare analizzando un'azienda che utilizza da tempo questi indicatori e come hanno cambiato e rivoluzionato la moda di lusso, di seguito:

Il primo capitolo dell'elaborato, infatti analizza come questi fattori ESG siano nati e in che modo stanno cambiando il mercato degli investimenti, portando vantaggi in termini strategici. In questa sezione scendendo nel particolare vengono evidenziati nuovi modelli di governance e nuove strategie ESG. La governance integrata, ovvero la combinazione con questi fattori, è il sistema attraverso il quale le aziende sono dirette e controllate, in cui le questioni di sostenibilità sono integrate in modo da garantire la creazione di valore per l'azienda e risultati positivi per tutti gli stakeholder nel lungo termine. La governance integrata combina l'integrazione della supervisione della sostenibilità nei rapporti di lavoro, nei progetti etc... e l'eliminazione di alcune delle attuali carenze di governance individuate che impediscono alle commissioni di operare nel modo più efficace possibile. Si descrivono percorsi che una società dovrebbe intraprendere per riformare le proprie pratiche di governo societario verso un modello di governance integrato con le metriche ESG.

Nel secondo capitolo si discute dell'attività economica del mercato del lusso, partendo proprio dalla nascita del termine stesso. Partendo dai latini attraversando l'Ottocento per poi arrivare ai giorni nostri. Nel mercato italiano del Made in Italy, gli imprenditori e le imprese del lusso, create dallo spirito imprenditoriale hanno fornito enormi benefici alla società alimentando una crescita economica senza precedenti e facendo uscire miliardi dalle tasche dei consumatori

inconsapevoli, molte volte del prodotto che compravano, solo per muovere l'economia globale. Successivamente si descrivono i vari settori del mercato lusso: dall'abbigliamento, alla gioielleria, dall'orologeria all'automazione e all'arredamento. Quale relazione si instaura tra acquisto e consumatori e in quale scala vengono classificati dopo l'acquisto. Le attività aziendali che influenzano le performance finanziarie in relazione alle strategie utilizzate. Ed è importante sottolineare come la competitività delle aziende del lusso dipenda dalla vitalità del capitale umano, naturale, finanziario, intellettuale, fisico e sociale, ma soprattutto quale prodotto esclusivo possiede.

Il terzo capitolo puntualizza il concetto dell'investimento sostenibile nel mercato dell'abbigliamento di lusso, soffermandosi sulla moda. Sullo sviluppo di strategie sostenibili, che permettano ad un'azienda di creare valore per consumatori, per i propri azionisti ed investitori, contribuendo allo stesso tempo ad una società sostenibile. Vengono presentate delle performance finanziarie da parte delle imprese che adottano strategie sostenibili, sottolineando l'importanza di una nuova governance e di una giusta applicazione dei fattori ESG necessari per il successo della supervisione e dell'esecuzione di una strategia sostenibile. Le strategie e le applicazioni in materia di ESG che si possono trovare nell'ambito della moda di lusso sostenibile, per mostrare esempi concreti di integrazione della sostenibilità nelle pratiche di corporate governance, al fine che le aziende stesse possano considerare la sostenibilità come una questione prioritaria ponendo essa stessa al centro del loro modello di business e delle loro decisioni strategiche. La governance dovrebbe muoversi nella stessa direzione, discutendo ogni componente di questa relazione e presentando anche in casi studio.

Nel quarto capitolo si espone il metodo della ricerca e l'obiettivo dello studio. Partendo dallo stato attuale delle pratiche di governance, si cerca di capire alcuni dei problemi sistematici che portano all'introduzione di investimenti sostenibili nel mercato del lusso. Rivedendo il modo di approcciarsi a queste tematiche, valutando la metodologia più adatta a questa analisi. Ne consegue che la metodologia utilizzata viene estremamente sottolineata dal modo in cui vengono descritte le strategie e le nuove forme di approcci agli investimenti sostenibili. In tutta la sezione vengono inoltre presentati anche i limiti della ricerca, cioè l'IGI (Integrated

Governance Index) riferito al caso studio preso in considerazione (Brunello Cucinelli S.p.A.) e le relative fonti dell'elaborato.

Infatti ne consegue che nel quinto ed ultimo capitolo della tesi vi è l'analisi del Case Study. Si analizza come gli investimenti sostenibili in materia di ESG abbiano preso spazio all'interno del mercato luxury fashion e come il cashmere sia diventato un investimento entrando nella Brunello Cucinelli S.p.A.. Si parte da un focus sulla nascita dell'azienda iniziando dalla vita dell'imprenditore. Provando a cogliere cosa abbia portato Brunello Cucinelli a scalare le vette dei mercati mondiali dell'abbigliamento di lusso. Non meno importante sarà analizzare e mettere in luce la sua filosofia aziendale e da quanto tempo l'azienda investe nella sostenibilità, sottolineando eventuali limiti, e quanto investirà in futuro in termini di capitale e buone pratiche di governance.

CAPITOLO I: GOVERNANCE, AMBIENTE E SOSTENIBILITÀ

1.1 Gli approcci aziendali agli investimenti sostenibili: i fattori ESG

Il tema della sostenibilità ha visto un crescente dinamismo ed interesse in questi ultimi anni. In una visione globale, la necessità per le aziende di possedere informazioni su determinati indicatori ambientali, sociali e di governance diventa sempre più esigente. La necessità di vedere cambiamenti è spinta da nuove frontiere, chiamate sotto un unico nome “sviluppo sostenibile”. Ne consegue che è proprio la crescita economica che porta verso questo nuovo paradigma. Il concetto di sviluppo sostenibile è stato inizialmente studiato sotto diversi punti di vista da diversi studiosi ed economisti: Solow (la sostenibilità ambientale e il capitale economico), Pearce e Atkinson (approccio debole alla sostenibilità), Gùtes e Hediger (le differenti tipologie di capitale). Etimologicamente i termini “sviluppo” e “sostenibile” non potrebbero essere utilizzati insieme in quanto vi è un conflitto alla base dei due significati. Infatti, il termine “sostenibile” riporta all’idea di conservazione delle condizioni esistenti nel lungo periodo senza generare deterioramento ed il termine “sviluppo” significa invece miglioramento, progresso e rinvia all’idea di cambiamento verso una situazione migliore rispetto a quella esistente. Tuttavia, se considerate insieme, assumono un significato coerente che è il miglioramento della qualità della vita in modo durevole nel tempo. Per il continuo peggioramento e i parziali progressi occorre ricorrere ad uno sviluppo più sostenibile che sia in grado di migliorare il benessere della società in azienda ma soprattutto l’ambiente in cui viviamo.

Si parte infatti da uno studio sulla qualità dell’ambiente, come fattore che incide sulla crescita economica a lungo termine. Pertanto non si mira solo più allo sviluppo dei bisogni umani sotto il profilo economico ma si cerca di trovare uno strumento in grado di migliorare il benessere umano derivante dall’ambiente in cui si vive. Quindi uno sviluppo che includa all’interno dei fattori di crescita ma non solo quelli economici, anche quelli ambientali e sociali. Si richiede di gestire in modo equilibrato e ragionevole i legami che insistono tra economia, ambiente e rapporti sociali per poter offrire prospettive migliori e differenti da un punto di vista di governance aziendale. Tale cambiamento di rotta porterà, infatti, molte imprese a dotarsi di un codice etico e di sostenibilità, in cui la realizzazione del loro obiettivo

finale getta le basi su uno studio condotto dalle Nazioni Unite (UN) dal titolo “Our Common Future”, conosciuto anche come Rapporto Brundtland (WCED, 1987), nel quale si cerca di identificare un modello economico più sostenibile che sia in grado di attivare “un processo di cambiamento in cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento allo sviluppo tecnologico e il cambiamento istituzionale sono resi coerenti con le esigenze future e presenti” (WCED, 1987,p. 9). Questo processo costituisce una grande sfida per il nostro pianeta. Anche se non tutti gli stati hanno sottoscritto il Protocollo di Kyoto e l'Agenda 21, stesa in occasione del summit della Terra di Rio e puntualizzata durante la COP21 a Parigi. I punti analizzati maggiormente sono la necessità di trovare nuovi modelli di governance e i limiti alle risorse naturali. Si va ben oltre l'ecologia si punta all'equità sociale, al cambiamento nelle strutture dei modelli di business e al rispetto per la conservazione della biodiversità. Già molti paesi e di conseguenza molte aziende hanno incorporato questo paradigma nelle loro politiche pubbliche e nelle loro regolamentazioni interne. Lo sviluppo sostenibile vuol far sì che le suddette esigenze, cerchino di influenzare il consumatore per diminuire l'inquinamento prodotto dall'acquisto e il comportamento delle imprese. Quindi il concetto della sostenibilità viene posto all'attenzione di studiosi ed imprese anche se ad oggi non esiste una definizione unica e condivisa ed il significato attribuito al termine varia da una dimensione più ristretta, di natura ecologica ed ambientale che si collega all'utilizzo delle risorse naturali. Le Nazioni Unite hanno aperto un dibattito politico sul tema della sostenibilità che ha portato all'individuazione per il 2030 di 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (ESG). Gli obiettivi sui quali gli Stati e le imprese puntano maggiormente sono: 5° (gender equality), 8° (decent work and economic growth), 9° (industry, innovation and infrastructure) e 12° (responsible consumption and production).

L'International Council of Small Business (ICSB) già dal 2013 ha iniziato a promuovere studi sulle micro, piccole e medie imprese (MSMEs) per verificare se e come i modelli di business si stiano modificando, superando una focalizzazione esclusiva sulla dimensione del profitto e della creazione di ricchezza per gli azionisti, per addivenire ad un approccio che salvaguardando la profittabilità sia in grado di garantire il benessere dei propri dipendenti e la sostenibilità ambientale.

L'acronimo ESG (Environmental, Social and Governance) risale al 2005 e si può dire che solo da pochi anni la reportistica è diventata sufficientemente ampia e dettagliata da permettere delle approfondite analisi aziendali. I tre fattori verificano, misurano e sostengono l'impegno in termini di sostenibilità di una impresa o di una organizzazione. La "E" di Environmental racchiude i criteri ambientali e valuta come un'azienda si comporta nei confronti dell'ambiente nel quale è collocata, praticando tutte le azioni necessarie per tutelare l'ambiente. I criteri collegati alla lettera "S" di Social esaminano la relazione con le persone, con i dipendenti, i fornitori, i clienti quindi la capacità di garantire che le condizioni del benessere umano siano distribuite in maniera equa nel rispetto delle minoranze e della diversità. La "G" di Governance infine riguarda i temi di una gestione aziendale ispirata a buone pratiche e a principi etici. In questo ambito i temi sotto esame riguardano le logiche legate alla retribuzione dei dirigenti, il rispetto dei diritti degli azionisti, la trasparenza delle decisioni e delle scelte aziendali. Per raggiungere questi obiettivi a livello di sistema economico il ruolo delle imprese risulta fondamentale, in quanto senza imprese sostenibili non esiste un sistema economico sostenibile (vedi figura 2). Ne consegue, infatti, che affinché le imprese generino mediamente risultati migliori si è studiato che debbano operare in linea con i principi ESG. A provarlo stata una ricerca condotta nel 2015 da Gunnar Friede (Deutsche Asset & Wealth Management), Timo Busch (Università di Amburgo) e Alexander Bassen (Università di Amburgo, Università di Reading). E, soprattutto, è emerso che la correlazione positiva risulta più debole nel caso del fattore sociale e più forte per il fattore "governance", rispettivamente la "S" e la "G" dei fattori ESG.

Non tutti gli investimenti sostenibili hanno lo stesso livello di sostenibilità. L'obiettivo è che i cosiddetti fattori ESG vengano utilizzati per valutare, gestire e prevedere un'impresa nel lungo periodo e che la partecipazione degli stakeholder diventi centrale nell'elaborazione strategica. Sono steps che spingono ad introdurre questi temi nei processi di investimento, nelle politiche e pratiche aziendali, nel promuovere la responsabilità sociale. Investire in strumenti "ESG" permette di beneficiare di rendimenti interessanti corretti in base al rischio, apportando al contempo un contributo alla società nel suo complesso. Insomma, passare dalle parole ai fatti, quando si parla di ESG, è possibile. Così come è possibile trasformare i benefici ESG in rendimenti reali per gli investitori.

Figura 2. I fattori ESG.



Fonte: Masja Zandbergen (Aprile 2018). ESG news. <https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2018/04/robeco.pdf>.

L'intenso sviluppo culturale tra il 1950 e il 1990 ha messo in crisi i caratteri della responsabilità sociale e dell'economia attuale, ne consegue che l'era dello sviluppo dei fattori ESG getta le fondamenta per i cambiamenti in materia di etica del business, teorie economiche con un'attenzione al sociale. Pensare e agire su ESG (vedi figura 3) in modo proattivo è diventato ultimamente ancora più urgente. La Business Roundtable statunitense ha rilasciato una nuova dichiarazione nell'agosto 2019 affermando con forza l'impegno del business verso un'ampia gamma di stakeholder, tra cui clienti, dipendenti, fornitori, comunità e, naturalmente, azionisti. Assistiamo ad una trasformazione culturale che richiede consapevolezza, impegno, collaborazione e rapidità d'azione. Prima di tutto perché le aziende che vogliono accedere al credito oggi devono provare non solo di aver inserito i criteri ESG tra le loro priorità, ma di aver cominciato a dare delle risposte concrete se vogliono avere accesso al mercato dei capitali. Gli azionisti e gli stakeholder non competono in un gioco a somma zero. Al contrario: costruire una forte connessione con ampi elementi della società crea valore, non da ultimo perché costruisce la resilienza nel modello di business. Compromettere i legami dell'investitore con gli stakeholder semplicemente per rendere gli obiettivi di guadagno distrugge il valore. È l'essenza del breve termine, misurabile ed estremamente dannoso per gli interessi economici della maggior parte degli azionisti. In particolare il mondo della finanza,

come anche altri mercati, hanno iniziato a mostrare grande attenzione alla valutazione dei criteri ESG prima di tutto per la gestione di diverse forme di investimento che si ispirano a criteri di responsabilità sociale e ambientale e che indirizzano obiettivi legati all'ambiente, alla dimensione sociale e a una governance ispirata a principi etici. Le ragioni che spingono gli operatori finanziari a prestare sempre più attenzione ai criteri ESG nell'analisi delle imprese e nelle decisioni legate agli investimenti sono fondamentalmente tre:

1. nel 2020 anche a causa della pandemia e delle conseguenze sul piano economico e sociale si è diffusa presso gli operatori la convinzione che la integrazione con criteri Esg permetta di migliorare le performance delle aziende e per certi aspetti consenta di avere un maggior controllo sulle performance dei portafogli finanziari;
2. in termini di valutazione delle performance delle aziende relativamente alla loro situazione in relazione all'ambiente, alla società e ai principi etici che guidano la gestione è conosciuta anche come analisi "extra-finanziaria", proprio perché si affianca all'analisi finanziaria più tradizionale per completare la lettura dei valori e degli asset aziendali anche dal punto di vista dei criteri di sostenibilità;
3. questo tipo di analisi è importante per il mondo finanziario nel momento in cui si ha la necessità di selezionare i titoli delle aziende che meglio rispondono ai criteri di sostenibilità sulla base di parametri e criteri oggettivi.

Figura 3. Environment, Social and Governance.



Fonte: Sustainability Accademy (3 Febbraio, 2021). <https://sustainability-academy.org/the-power-of-esg-sustainable-investing>.

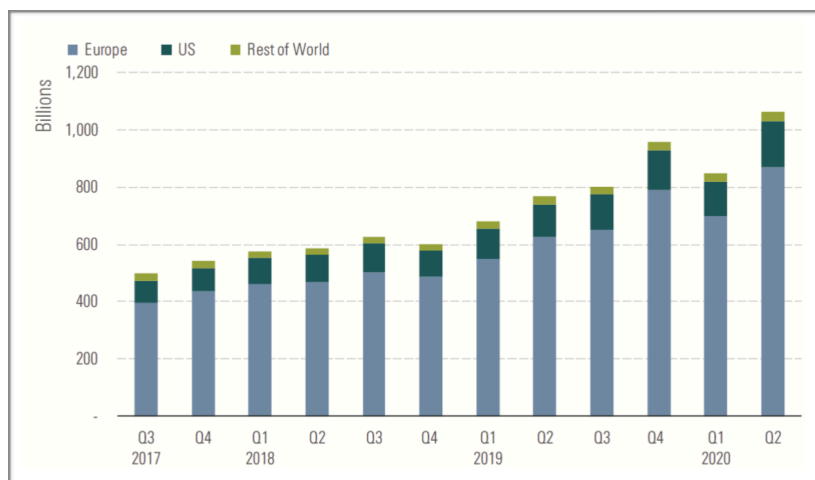
Gli investimenti guidati dai criteri ESG (Environmental, Social and Governance) rappresentano una tipologia di scelte finanziarie che sono spesso conosciute come investimenti sostenibili. Con l'associazione ai valori della sostenibilità si intendono investimenti che sono finalizzati a produrre un ritorno positivo non solo dal punto di vista economico per gli investitori, ma che sono anche in grado di generare effetti positivi per la società e per l'ambiente. L'integrazione dei fattori ESG mira a favorire la convivenza tra investimento socialmente responsabile (SRI – Sustainable and Responsible Investment) e una visione “tradizionale” dell'economia dove le attività legate agli SRI perseguono comunque gli obiettivi tipici della gestione finanziaria ma contemporaneamente tengono in considerazione gli aspetti di natura ambientale, sociale e di buona governance. Questa visione supera gli approcci di qualche anno fa quando l'investimento responsabile e sostenibile riguardava gli investimenti della finanza in ambito etico. L'approccio etico, infatti, presuppone l'esclusione di diverse politiche industriali, cosa che non avviene con l'introduzione dei fattori ESG. L'elemento caratterizzante, dunque, di un investimento socialmente responsabile è l'inclusione dei dati ESG ovvero informazioni extra-finanziarie che riguardano le caratteristiche delle aziende, le loro decisioni strategiche in ottica di medio/lungo periodo e fattori quali il brand e la reputazione delle stesse. La differenza rispetto agli investimenti sostenibili del passato o “tradizionali” è che i criteri ESG consentono di misurare concretamente gli effetti sociali e ambientali di questi investimenti, oltre agli effetti economici legati ai risultati di business. Il passaggio da una prospettiva di lungo termine a prospettive di medio termine o addirittura di breve termine non deve essere assimilata solo a una forma di accelerazione, non si tratta solo di “fare le stesse cose in meno tempo” e nemmeno alla possibilità di dare “maggiore potenza” al motore per aumentare la velocità.

Per raggiungere questi obiettivi occorre “cambiare le regole del gioco”. Occorre rivedere completamente il rapporto con le risorse, qualunque sia il tipo di azienda e il tipo di business nel quale è coinvolta. Sono nate da tempo varie modalità per certificare e fornire garanzie sull'effettivo impegno e sui risultati effettivamente raggiunti da parte delle imprese allo scopo di fornire prevalentemente ai consumatori la certezza che il premium price che viene richiesto a fronte di un impegno spesso straordinario in termini di gestione dell'impatto ambientale dei prodotti corrisponde effettivamente alla realtà. Ecco che l'ESG è diventato un fenomeno

mainstream. Si è registrato il passaggio da una fase in cui l'impatto ambientale e sociale o l'impegno etico delle imprese influiva sulle scelte di un numero limitato di consumatori a una situazione in cui è notevolmente aumentata sia la sensibilità dei cittadini sia la numerosità dei consumatori. Davanti a questa evoluzione del mercato è aumentata anche l'attenzione degli investitori verso le aziende che decidono di lavorare sull'impatto ambientale, sociale e strutturale per assumere un comportamento più responsabile in termini di gestione delle risorse. Il crescente interesse degli investitori nell'integrare le considerazioni ESG con quelle finanziarie di lungo termine è un trend globale in forte crescita che è destinato a plasmare il panorama della finanza per i prossimi anni. Come riportato da Morningstar (2020), a fine giugno 2020 il valore totale degli investimenti in 3.432 fondi 'sostenibili' ha superato la soglia di \$ 1.000 miliardi a livello mondiale (vedi grafico 1). L'atteggiamento proattivo delle aziende più sensibili verso la rendicontazione di informazioni qualitative e quantitative su temi ESG ha consentito di sopperire alla mancanza di informazioni pubblicamente disponibili che fossero affidabili, comparabili e standardizzate su tematiche di sostenibilità. Ciò ha portato diversi benefici alle imprese quali per esempio:

- un aumento della resilienza dell'azienda ai rischi esterni e, di conseguenza, un profilo di crescita più sostenibile;
- una riduzione del costo del capitale dovuto ad una migliore comunicazione del rischio d'impresa (i dati non finanziari pubblicati dalle aziende sono sempre più spesso integrati dalle agenzie di *rating* nella valutazione del profilo di rischio);
- la possibilità di accedere a nuove fonti di investimento e di attirare nuovi investitori;
- un miglioramento della reputazione agli occhi dei consumatori e della società civile. Una recente indagine dell'ISTAT (2020) evidenzia che nel 2018 il 68,9% delle imprese italiane con 3 e più addetti dichiaravano di essere impegnate in azioni volte a migliorare il benessere lavorativo del proprio personale;
- il 66,6% svolgevano azioni per ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività e il 64,8% si sono attivate per migliorare il livello di sicurezza all'interno della propria impresa o nel territorio in cui operano (Morningstar, 2020).

Grafico 1. Lo *stock* totale di investimenti nei fondi “sostenibili” a livello mondiale.



Fonte: Morningstar (Marzo 2017). <https://www.morningstar.it>.

Un'indagine prodotta dall'Istat sull'internazionalizzazione delle imprese, prende in evidenza le stesse con gli indici di sostenibilità più alti e che di conseguenza presentano una redditività maggiore. Invece il Rapporto Green Italy 2020 analizza il trend delle imprese che ha effettuato investimenti per la sostenibilità in cui il 16% è riuscito ad aumentare il proprio fatturato, contro il 9% delle imprese non green; la quota di imprese manifatturiere il cui fatturato è sceso nel 2020 di oltre il 15% è dell'8,2%, mentre è stata quasi il doppio (14,5%) tra le imprese non eco-investigatrici. Orientare i propri investimenti in questo senso rappresenta un'iniziativa positiva per l'ambiente, per la società e per il proprio guadagno. La complessità della tematica legata alla sostenibilità non deriva solo dalla possibile combinazione di diversi approcci di investimento, ma anche da un mercato estremamente frammentato dove ogni Paese tende a porre i propri standard. La complessità è alta anche a livello di metodologie di analisi e degli standard di reporting, con un conseguente effetto di confusione da parte degli attori finanziari e degli investitori. L'investimento sostenibile ha l'obiettivo di creare valore per l'investitore e per la società nel suo complesso attraverso una strategia di medio-lungo periodo orientata all'ambiente, al sociale e al buon governo e si basa appunto su tre elementi principali:

1. generare rendimento per l'investitore;
2. orientamento di medio-lungo periodo;

3. integrazione dei criteri ESG nella selezione dei titoli.

Oggi alcuni dei migliori indici di misurazione delle performance aggregate delle società ESG di rating sono i MSCI Inc. ESG indice, il Dow Jones Sustainability Index e il Sustainability STOXX ESG Leaders indice. Sebbene i principali indici di sostenibilità ed economicità sono: Corporate Knights Global e il Integrated Governance Index.

Lo sviluppo degli investimenti ESG quindi negli anni ha creato una fondamentale relazione tra il ritorno finanziario e le convinzioni sociali, ambientali e di governance.

In realtà, il paradigma ESG è destinato a condizionare una serie di revisioni regolamentari che interesseranno a 360 gradi tutta l'industria finanziaria: la normativa MiFID II, le regole UCITS e AIFMD, il mondo delle assicurazioni (normativa IDD, Insurance Distribution Directive) e dei fondi pensione (PEPP), con finalità di valorizzare i fattori ESG nell'ambito dei processi interni degli intermediari, soprattutto quando prestano i servizi di consulenza. Va da sé che non saranno solo le imprese quotate "obbligate" a pubblicare l'informativa non finanziaria a doversi attrezzare per misurare la propria performance ESG. Ogni impresa che si interfacerà con il mercato del capitale (banche, investitori istituzionali e vigilati) dovrà attrezzarsi per rispondere alla necessità di misurarsi rispetto al conseguimento degli obiettivi globali di sostenibilità. Soprattutto per le piccole e medie imprese si pone dunque il tema di farsi trovare preparati per gli adempimenti futuri.

1.2 Strategie d'impresa per investire in modo sostenibile

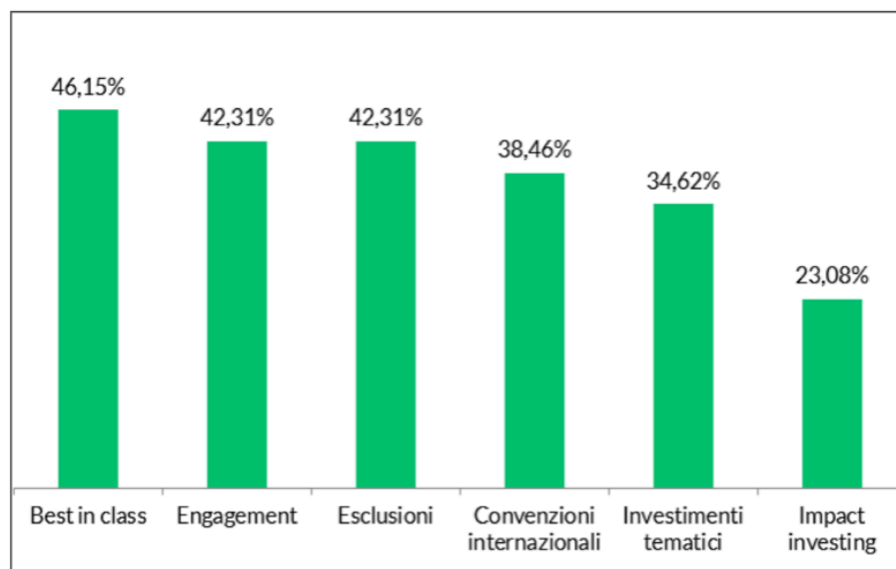
Integrare il concetto di sostenibilità in un'organizzazione significa allineare tutte le attività con i principi di una visione del mondo sostenibile.

Nel mercato italiano vengono utilizzate prevalentemente sei tipi di strategie nel campo degli investimenti sostenibili/responsabili. Di seguito si riportano le sei strategie più utilizzate (grafico 2):

1. **best in class:** metodo usato dalle imprese che consiste nel selezionare i punteggi migliori in materia di ESG, privilegiando gli emittenti migliori all'interno di un universo, una categoria o una classe di attivo;
2. **exclusions:** l'esclusione di un settore il cui business risulta discordante con i criteri ESG;

3. **convenzioni internazionali:** individuare gli investimenti in linea con quanto previsto dagli standard a livello internazionale. Gli standard più utilizzati sono quelli definiti in sede OCSE, ONU o dalle Agenzie ONU (tra cui ILO, UNEP, UNICEF, UNHCR): ad esempio, il Global Compact, le Linee Guida dell'OCSE sulle multinazionali, le Convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro;
4. **engagement:** coinvolgimento degli shareholder nelle decisioni in materia di sviluppo sostenibile. Si tratta di un processo di lungo periodo, finalizzato ad influenzare positivamente i comportamenti dell'impresa e aumentare il grado di trasparenza;
5. **investimenti tematici:** mettere in luce uno o più temi del mondo sostenibile. Alcuni esempi: i cambiamenti climatici, l'efficienza energetica, la salute;
6. **impact investing:** favorire investimenti con un elevato impatto positivo a livello ambientale e/o sociale. Può essere realizzato sia in Paesi emergenti sia sviluppati. Alcuni esempi: investimenti in social housing, green o social bond.

Grafico 2. Percentuali e Strategie sostenibili.



Fonte: Masja Zandbergen (Aprile 2018). ESG news. <https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2018/04/robeco.pdf>.

Per promuovere una crescita più sostenibile ed inclusiva delle tematiche ambientali e sociali a livello europeo appare come un elemento essenziale e di grande contributo l'auto-sviluppo sostenibile.

Nel corso del tempo sono stati sviluppati diversi approcci, che si differenziano non solo nel modo di procedere, ma anche per il loro effetto. Laddove l'effetto può essere inteso sotto tre aspetti:

1. effetto finanziario: quanto sono elevati il rendimento atteso e il rischio previsto dell'approccio scelto;
2. effetto ecologico e sociale (definito anche «impatto»): quali effetti ecologici sono associati agli investimenti. Un famoso esempio in tal senso è l'impronta ecologica di CO₂;
3. effetto sul benessere personale: in che misura l'approccio scelto riflette i valori personali dell'investitore.

Sin dal 1990, come già enunciato prima, molti studi si sono focalizzati sui fattori ESG in relazione ai ritorni economici e alle performance di portfolio oltre che all'integrazione di questi stessi fattori con gli investimenti istituzionali. Ne sono da esempio gli Stati Uniti, come mostra la Tab.1, in cui il dipartimento del lavoro ha incoraggiato gli investitori di integrare le strategie ESG negli investimenti. Infatti dal 2011 e in particolare nel 2015 le strategie di investimento basate sui ESG sono diventate più comunemente integrate nel sistema non solo nelle nazioni in via di sviluppo come l'Europa ma anche parte dell'Asia e dell'America Latina.

Tabella 1. Proporzione degli investimenti socialmente responsabili in relazione al totale degli attivi gestiti.

COUNTRY	PROPORTION OF ESG ASSETS RELATIVE TO TOTAL MANAGED ASSETS
Asia	0.80 %
Australia/New Zealand	50.60 %
Canada	37.80 %
Europe	52.60 %
Global	26.30 %
Japan	3.40 %

Fonte: Matthew W. Sherwood and Julia Pollard (2019). Responsible Investing.

Questo è estremamente significativo in quanto si dimostra come negli ultimi dieci anni lo sviluppo degli investimenti ha preso in considerazione gli ESG nelle strategie, nell'integrazione di portfolio e nelle assunzioni di personale aziendale al fine di mettere in evidenza come questi indicatori migliorano le informazioni che devono servire per gli investimenti a breve e lungo termine.

Le strategie d'investimento ESG si differenziano da tutte le altre generiche e finanziarie strategie in quanto la priorità è quella di ottenere il più grande impatto ambientale o sociale possibile dagli investimenti: si investe in modo mirato in aziende che apportano un vantaggio ecologico e/o sociale e/o di governance misurabile, mirando anche ad ottenere un normale rendimento di mercato. Esse vanno dalla riduzione del costo del capitale alla migliore attrattività per investitori e manager, dalla riduzione del rischio alla reputazione, dall'efficienza sui costi operativi alla riduzione delle asimmetrie informative.

Infine per valutare il grado di sostenibilità per poter investire, le imprese nelle loro strategia usufruiscono di un certo modello di sviluppo basato su degli indicatori: il capitale naturale, il PIL Verde, l'ISEW (index of sustainable encomio walfare), GPI (genuine progress indicator), l'HPI (happy planet index), SEEA (system of environmental and economic accounts) e il SNA (system of national accounts).

A livello globale quindi troviamo solo una minoranza che ha indirizzato le proprie scelte e strategie di investimento verso la sostenibilità. In Italia però il numero di investitori responsabili è molto alto, tanto da essere uno dei più alti nel mondo. Moltissimi investitori ancora oggi non sanno che seguire un metodo di tipo sostenibile legato al risparmio e all'investimento è possibile e il motivo principale di questa scarsa consapevolezza è del fatto che molti non hanno nemmeno mai sentito parlare di questa possibilità è la mancanza di informazioni. Colmare questo vuoto di informazioni potrebbe essere un'occasione per incoraggiare nuove forme d'investimenti.

L'orientamento verso una governance sostenibile viene incentivato anche dall'aggiornamento 2015 del codice di Autodisciplina di Borsa Italiana Comitato per la Sostenibilità. Ed un possibile strumento che possa aiutare questo nuovo processo è il codice etico. Un codice etico descrive ciò che è accettabile e ciò che non lo è da un punto di vista etico per un'azienda: come documenti scritti che tentano di enunciare e articolare i valori abbracciati dall'organizzazione, documenti che definiscono le responsabilità dell'organizzazione verso gli stakeholders e illustrano le condotte attese dai dipendenti. Infine per questo, la propensione verso gli investimenti sostenibili sicuramente continuerà a crescere in Italia e nel mondo. Problemi come il cambiamento climatico, l'uguaglianza sociale stanno rapidamente assumendo più importanza e i governi mondiali introducono sempre più norme a favore di approcci sostenibili anche per quanto riguarda gli investimenti. Quindi gli investitori in futuro favoriranno gli investimenti sostenibili seguendo e promuovendo questo cambiamento.

1.3 I caratteri dell'investimento sostenibile

Lo sviluppo degli investimenti ESG negli anni ha creato una fondamentale relazione tra il ritorno finanziario e le convinzioni sociali, ambientali e di governance.

Sono le analisi ESG interne e gli enti esterni a valutare quanto siano sostenibili gli investimenti dei fondi. In linea generale, un investimento deve avere un impatto positivo sull'ambiente sulla società e sulla governance senza penalizzare i rendimenti. Ora molti investitori cercano un dialogo attivo e, con la tutela del diritto di voto, vogliono esercitare

un'influenza sull'orientamento ESG di un'impresa. Investire, quindi, in modo sostenibile significa investire nel progresso, nella consapevolezza che le società che contribuiscono a risolvere i principali problemi del pianeta potrebbero essere quelle meglio posizionate per crescere. Per quanto riguarda invece le caratteristiche dello sviluppo un investimento sostenibile nel suo generico significato, troviamo:

- integrità del sistema, cioè mantenere gli ecosistemi integri, non alterandone le capacità;
- equità sociale, ossia parità di accesso alle risorse – sia ambientali, che economiche e culturali – per tutti i cittadini del pianeta sia delle generazioni presenti che future;
- efficienza economica, cioè che garantisca il massimo della produzione nel rispetto degli equilibri ecologici (così da preservarne nel tempo le potenzialità);
- sostenibilità ecologica, cioè connessa all'importanza della gestione scrupolosa delle risorse naturali attuali, alla consapevolezza della fragilità dell'ambiente e dell'impatto che le azioni umane hanno su di esso;
- logica del lungo periodo (approccio olistico): seppure la definizione dell'orizzonte temporale è spesso difficile (poiché sovente ci si ritrova in condizioni di incertezza), questa è fondamentale per le valutazioni che riguardano le generazioni future cui il rapporto Brundtland fa riferimento nella definizione del concetto stesso di sostenibilità, interrelazione fra sviluppo ambientale, economico e sociale.

Per tale motivo esistono dei principi fondamentali su cui si basano gli investimenti responsabili: i PRI (Principi per un Investimento Responsabile). Questi criteri, sostenuti dalle Nazioni Unite, creano una rete internazionale di investitori che lavorano insieme, il cui obiettivo è quello di comprendere le implicazioni della sostenibilità per gli investitori e sostenere i firmatari di integrare tali questioni nelle loro pratiche decisionali e di proprietà di investimento. I suoi standard sono considerati il punto di riferimento per le aziende che vogliono entrare nel mondo dell'investimento sostenibile. Questa iniziativa ha avuto origine nel 2005 grazie all'idea del segretario generale dell'ONU Kofi Annan, che convocò i più importanti investitori del mondo e una serie di esperti provenienti dal mondo della finanza, delle organizzazioni internazionali e della società civile, invitandoli a redigere una serie di

principi che spiegassero come investire i capitali in maniera sostenibile e responsabile. I requisiti minimi fissati dal PRI sono tre:

1. la politica di investimento dell'azienda deve rispettare per almeno il 50% delle masse gestite dal fondo i criteri ESG (ambientali, sociali e di governance) stabiliti;
2. lo staff dell'azienda deve essere adeguatamente preparato nell'ambito ESG;
3. i vertici dell'azienda devono assumersi la responsabilità per il rispetto degli standard ESG.

I principi completano la missione dell'UNGC che chiede alle aziende di inserire nelle proprie strategie e attività una serie di principi universali riguardanti i diritti umani, le condizioni di lavoro, l'ambiente e la lotta alla corruzione. Tali principi rappresentano, inoltre, una naturale evoluzione del lavoro compiuto dall'UNEP FI per sensibilizzare i mercati dei capitali sull'importanza delle tematiche ambientali. Insieme, queste iniziative stanno aiutando a creare il futuro che vogliamo.

Ad oggi il patto ha riscosso grande successo diventando una iniziativa globale, con più di 18.000 firmatari in 30 paesi. Solo in Italia le aziende firmatarie sono 240. Nello specifico i principi sono l'insieme delle precedenti dichiarazioni mondiali: la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani (1948), la Dichiarazione su Ambiente e Sviluppo di Rio (1992), la dichiarazione sui diritti al lavoro (1998) e la convention delle Nazioni Unite contro la corruzione (2003). Più di 1.400 firmatari da oltre 50 paesi, con un patrimonio complessivo pari a 59'000 miliardi di dollari hanno già aderito all'iniziativa. I dieci principi sono stati sviluppati da un gruppo internazionale di investitori istituzionali promosso dal Segretario Generale delle Nazioni Unite e riflettono la crescente importanza delle tematiche ESG nelle pratiche di investimento. Di seguito i dieci principi sottoscritti:

1. sostenere e rispettare la protezione dei diritti umani internazionali nella propria sfera di influenza;
2. assicurarsi di non essere complice di abuso dei diritti umani;
3. garantire la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva;
4. eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato ed obbligatorio;
5. abolizione effettiva del lavoro minorile;

6. eliminazione della discriminazione nell'impiego e nell'occupazione;
7. supportare l'applicazione del principio precauzionale alle sfide ambientali;
8. portare avanti iniziative per promuovere la responsabilità ambientale;
9. incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie favorevoli all'ambiente;
10. impegnarsi contro la corruzione in ogni sua forma, compreso le estorsioni e tangenti.

I principi presentati alla Borsa di New York sono soltanto sei e l'applicazione di questi da parte degli stessi investitori offre una serie di possibili azioni:

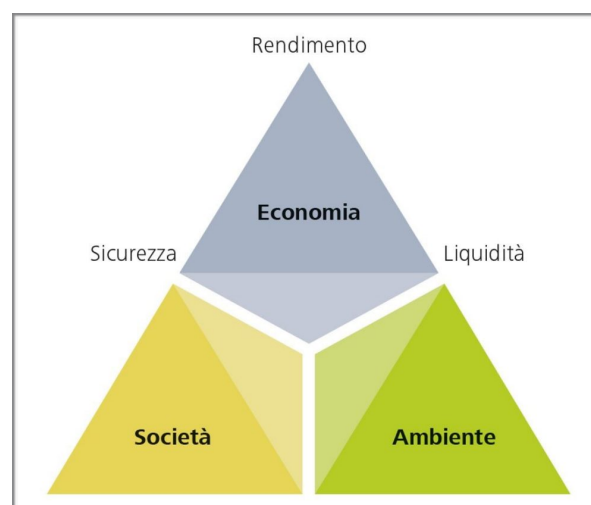
- per il primo principio: l'inclusione delle tematiche ESG nelle politiche di investimento, sostenere la formazione professionale sulle tematiche ESG nel settore degli investimenti o valutare le capacità dei gestori di investimenti diretti nell'integrazione delle tematiche ESG;
- per il secondo principio: sviluppare le attività di engagement (direttamente o tramite l'esternalizzazione), dialogare con le aziende relativamente alle tematiche ESG o partecipare allo sviluppo di politiche e regolamentazioni, nonché alla definizione di standard (ad esempio, promuovere e proteggere i diritti degli stakeholder);
- per il terzo principio: appoggiare le iniziative e le risoluzioni degli azionisti che promuovono maggiore informazione sulle tematiche ESG o chiedere di seguire metodi standardizzati per la rendicontazione sulle tematiche ESG (utilizzando strumenti quali il modello del GRI - Global Reporting Initiative);
- per il quarto principio: incoraggiare lo sviluppo di norme e politiche in grado di consentire l'applicazione dei principi, le procedure di monitoraggio, gli indicatori di prestazione;
- per il quinto principio: sostenere/partecipare a reti e piattaforme d'informazione per condividere strumenti, mettere in comune risorse e utilizzare la reportistica degli investitori come fonte di apprendimento;
- per il sesto principio: fornire informazioni sui propri metodi di integrazione di tematiche ESG nel processo di investimento, cercare di determinare l'impatto dei principi o Fornire informazioni sulle proprie attività di azionariato attivo (voto, engagement e/o dialogo con decisori politici).

Il continuo aumento negli anni dell'interesse da parte degli investitori verso l'investimento sostenibile è dovuto a:

- la consapevolezza che le tematiche ESG sono essenziali da un punto di vista finanziario;
- la comprensione che l'integrazione di queste tematiche fa parte dell'obbligo fiduciario che un investitore ha nei confronti dei propri clienti e beneficiari;
- la consapevolezza dell'impatto che una visione a breve termine ha sulle prestazioni aziendali, sui rendimenti degli investimenti e sul comportamento del mercato;
- i crescenti requisiti di politica pubblica che gli investitori devono soddisfare per esercitare i propri diritti e le responsabilità come possessori di titoli;
- la pressione da parte dei concorrenti che cercano di differenziarsi attraverso l'investimento responsabile;
- le motivazioni etiche degli investitori, dei clienti e dei beneficiari.

Nel particolare quindi possiamo dire che gli investimenti sostenibili si differenziano dagli investimenti convenzionali in quanto, oltre ai classici criteri di valutazione puramente finanziari, si esaminano anche i tre ambiti tematici relativi ad ambiente, aspetti sociali e governance, intesi come principi di buona gestione aziendale (vedi figura 4).

Figura 4. ESG e criteri finanziari.



Fonte: Intermonte (2021). *I criteri finanziari*. Sustainability Reporting.

Oggi questi criteri aggiuntivi sono solitamente riassunti anche sotto l'acronimo “ESG”. Significato e scopo di questi criteri aggiuntivi è acquisire un quadro completo delle aziende, così da poter distinguere quali di esse sono più “in forma” per il futuro a lungo termine e quali invece hanno più probabilità di avere problemi. Le prime hanno un maggiore potenziale di crescita, mentre le seconde comportano maggiori rischi per gli investitori.

Nonostante questa lungimiranza, anche quando si investe in modo sostenibile è importante tenere sempre sotto osservazione il “triangolo dinamico degli investimenti”, indipendentemente dall'obiettivo dell'investimento: i tre comprensibili desideri di alti rendimenti, massima sicurezza e disponibilità in ogni momento, anche in questo caso sono in conflitto. Le aziende con una performance ESG migliore sono in grado di incrementare la loro attrattività agli occhi degli investitori (Healy e Palepu, 2001) (Hummel e Schlick, 2016) e degli analisti finanziari (Dhaliwal et al., 2011) (Ioannou e Serafeim, 2015). Più trasparenza nella gestione aziendale finalizzata a evidenziare i risultati “sociali”, nonché un maggiore impegno a ridurre i comportamenti opportunistici verso tutti gli stakeholder. Implementare comportamenti virtuosi in ottica ESG consente di ridurre il rischio operativo del business (Fatemi e Fooladi, 2013). Un altro vantaggio è legato alla migliore capacità di attrarre risorse umane qualificate e motivate, come evidenzia uno studio di McKinsey (2019). Non va poi sottovalutato l'obiettivo di migliorare la reputazione presso clienti, fornitori e la comunità in generale (Branco e Rodrigues, 2006).

Gli investitori trainati verso questa direzione sono sempre in aumento per diversi motivi:

- i prossimi decision makers, richiedono di più alle aziende e sono alla ricerca di soluzioni di investimento più sostenibili;
- le autorità e i governi si stanno focalizzando sull'integrazione della sostenibilità nei processi informativi e decisionali di investimento;
- consapevolezza crescente che, ricerca e analisi ESG possono aiutare gli investitori a individuare rischi e opportunità di rendimento.

I criteri ESG non sono valutati separatamente dall'analisi finanziaria tradizionale, sono invece integrati in essa al fine di valutare ed eventualmente quantificare i rischi e le opportunità associate ai tre aspetti. Questo approccio prevede la promozione delle migliori pratiche

aziendali. L'obiettivo non è solo quello di evitare i rischi della sostenibilità, ma anche di identificare le opportunità imprenditoriali che possono derivare da uno sviluppo sostenibile.

A prima vista, questa molteplicità di strategie d'investimento sostenibili sembra generare confusione, invece si trae un importante vantaggio avendo la possibilità di sfruttarli per gestire la propria impronta ecologica/sociale/governance personale. Molto importante in questo contesto è il fatto che un gran numero di studi scientifici ha stabilito che, tenendo maggiormente conto del rischio, gli investimenti sostenibili sono più vantaggiosi. Infatti le imprese sostenibili agiscono in modo più cauto, quindi gestiscono meglio anche i loro rischi di esercizio. Inoltre, hanno maggiori opportunità di rendimento a lungo termine, in quanto tali aziende indirizzano costantemente i loro prodotti e processi al futuro. Si tratta di un bene per l'ambiente, per la società e anche per il portafoglio. Chiunque desideri effettuare investimenti che siano posizionati come sostenibili o che abbiano questo attributo nel proprio nome, dovrebbe informarsi bene su quali strategie specifiche vengano concretamente perseguite. Solo così è possibile decidere se questi investimenti sono compatibili con i propri interessi o con le proprie motivazioni.

Gli investimenti sostenibili spesso vengono criticati sulla base soprattutto di *due svantaggi*: per prima cosa scegliere di investire solo in attività sostenibili significa limitare le opportunità di investimento, e quindi di rinunciare a possibilità di diversificazione. Il secondo svantaggio fa riferimento al fatto che gli investimenti sostenibili effettuati per motivi etici hanno un impatto sui costi ma non garantiscono dei rendimenti, mentre gli stessi effettuati anche per motivi finanziari necessitano di tempo per fruttare. I costi quindi, soprattutto a breve termine, finiscono per pesare sui rendimenti. Queste critiche ad oggi sono già in parte superate. Attualmente si può investire in modo sostenibile anche con costi contenuti e in modo semplice. Questo fa in modo che si possa ottenere anche una maggiore diversificazione tra i settori in cui investire, anche grazie al fatto che sempre più attività puntano al sostenibile e quindi di conseguenza aumentano anche le opportunità di investimento.

Investire in modo sostenibile può significare qualcosa di diverso per ogni persona. Esiste un'ampia gamma di soluzioni di investimento sostenibili in grado di adattarsi a motivazioni e obiettivi di ogni investitore. Infatti nel 2021 entrerà in vigore la nuova normativa dell'Unione Europea in materia di finanza sostenibile, tra cui il Regolamento 2019/2088 che tratta

l'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari ('Regolamento Disclosure') e il Regolamento 2020/852 sul sistema di classificazione delle attività economiche sostenibili.

La realtà finanziaria fa molta pressione verso le imprese affinché si impegnino in questo nuovo percorso che coinvolge la struttura stessa e i fattori ESG cercando di conservare il loro patrimonio aziendale e ambientale. Un esempio sono gli analisti finanziari CA Chevreux, che esaminano il rischio ecologico dei brand di lusso per poter ponderare le loro raccomandazioni d'investimento. La sostenibilità è un trend strutturale, destinato ad accelerare ulteriormente, e a crescere. Ad oggi, la sostenibilità è un tema imprescindibile nel campo degli investimenti.

CAPITOLO II: IL MERCATO DEL LUSSO

2.1 L'evoluzione del lusso nel tempo: caratteristiche e definizioni

“People have declaimed against luxury for two thousand years, in verse and prose, and people have always delighted in it” (Voltaire, 1726).

Il significato della parola lusso è stato affrontato in una grande varietà di prospettive da diverse scienze come l'economia, la semantica e la filosofia. Si traduce allo stesso modo in tutti i paesi del mondo occidentale (luxury, lusso, luxus..). Ma esistono diversi modi per tradurlo in cinese o giapponese in relazione al significato che si vuol evidenziare a seconda dell'oggetto o dell'acquirente.

In base ad un'analisi fattoriale del 2012 prendendo in esame tre scale per misurare il grado del lusso di un brand o di un bene, realizzata da De Barnier - Falcy - Valette-Florence, il lusso viene identificato da sei dimensioni:

1. un'esperienza edonistica;
2. un prezzo che eccede in relazione ai valori funzionali;
3. essere intrinsecamente legati al patrimonio e al know-how;
4. essere disponibile tramite una distribuzione controllata e ristretta;
5. agire da stratificatore sociale;
6. essere offerto con servizi e beni personalizzabili.

Da qui si può capire che il lusso persegue due strade: per gli altri e per se stessi.

Non ha una dimensione e una definizione univoca, potendosi riferire a beni appartenenti a caratteristiche merceologiche completamente diverse ed essendo strettamente legato alla dimensione psicologica ed emotiva del consumatore. Tale parola ha radici etimologiche affascinanti ma allo stesso tempo oscure.

L'etimologia vuole che dal latino *lux|luxuria* si riferisca a luce, eccesso, differenza, stravagante e brillante. “Ciò che una generazione vede come un lusso, il prossimo vede come una necessità” (Anthony Crosland, 1918 - 1977).

Jean Cstarède sottolinea che il vero lusso si trova nella storia delle élite della società. Agli inizi il lusso era destinato solo alle sepolture (piramidi egizie) e ai luoghi di culto (chiese, templi). Successivamente è diventato il simbolo delle società aristocratiche che sacrificavano gran parte delle loro risorse per poter acquistare quei beni che in qualche modo potessero elevarli di rango (Georges Bataille, 1991).

Nel XIX secolo inizia a diffondersi l'idea che il lusso sia qualcosa di non-necessario, superfluo e aggiuntivo rispetto alla vita di tutti i giorni. Progressivamente esso viene abbinato a ciò che è costoso, sontuoso e raffinato, un modo per ricercare emozioni positive e gratificazioni, e diventa anche un mezzo per far valere la propria identità personale attraverso vari comportamenti, tra cui l'ostentazione. Le definizioni più conosciute ne indicano l'aspetto voluttuario, superfluo enfatizzando così la ricercatezza e il prezzo elevato. Gli economisti, per esempio, hanno definito il lusso come “rappresentante di tutti quei beni e servizi la cui domanda aumenta proporzionalmente al reddito”. Da un lato appaga e garantisce una serie di esperienze emozionali e sensazioni uniche, dall'altro può creare ostentazione o manifestare atteggiamenti di superiorità per far parte di una classe sociale più elevata. Il lusso è lo spirito dell'artigianato che dà vita a prodotti attraverso la cultura, la creatività e l'innovazione. Tra gli approcci più significativi utilizzati per elaborare il concetto di lusso ci si accosta alla sua funzione sociale, alla dimensione psicologica del consumatore e alle caratteristiche che esso evoca nella mente dei consumatori. Quindi è un'evidente alterazione del gusto verso ciò che pur non essendo prettamente necessario è in grado di far vivere meglio, fungendo da elemento essenziale per la nostra esistenza.

Verso i primi anni del XX secolo non era necessario possedere un brand di lusso, ma bastava vivere in un palazzo con molti comfort o sciare in montagna o ancora avere uno yacht.

Una prospettiva filosofica sul lusso è stata fornita da Berry nel 1994, sostenendo che è costruita sulla giustapposizione di bisogni e desideri e da Sombart nel 2003 affermando che è “una spesa che va oltre ciò che è necessario” e che è “tutto [...] che non è immediatamente necessario per far sussistere l’Uomo”. Invece alcuni sociologi associano il lusso al concetto di status symbol. Per status symbol si intende un oggetto o un comportamento, che delinea la posizione sociale o economica di una persona e la colloca in un determinato “ambiente”. Tuttavia, queste definizioni gettano anche un po' di luce sulla natura intrinsecamente ambivalente del lusso: se da un lato il lusso richiama il potere e gli ideali di bellezza naturale, dall'altro suggerisce eccessiva indulgenza e lussuria.

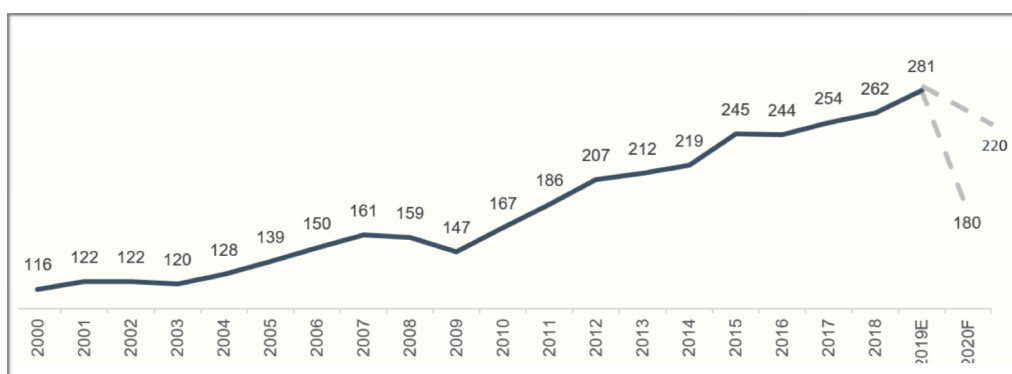
Dagli anni ottanta ad oggi le grandi aziende cercano di creare un’offerta prestigiosa in funzione della sua non facile reperibilità. Si genera una crescita del desiderio e dell’importanza attribuita all’oggetto, e una riduzione della quantità disponibile e del tempo stabilito per reperire il prodotto. In linea con questo ragionamento, il lusso è ancora oggi, “bersaglio di critiche pubbliche: sarebbe in ritardo, se non in contrasto con gli imperativi dello sviluppo sostenibile” (Kapferer, 2010). Come alcuni lo percepiscono: uno spreco di risorse che causano disuguaglianza per il piacere di rendere felici pochi individui. D’altra parte, come spiegato in dettaglio, (Amatulli e De Angelis 2018) sostengono che, nella nostra società moderna, le aziende di lusso possono effettivamente essere le imprese più sostenibili da una prospettiva economica, ambientale e sociale.

Quindi la sfida odierna per le aziende del lusso è quello di mantenere il valore della marca e coltivare le loro relazioni con i clienti. Più il lusso si espande in altri settori industriali più si prevede un mercato segmentato più maturo. Il sofisticato consumatore di lusso è sempre più digitale, time-sensitive, e socialmente consapevole. Più un brand di lusso viene acquistato, più esso perde la sua aurea di esclusività, la sua attrattività e il suo valore di sogno (Patzmann, 2004). A volte l’esclusività non è dettata dallo stato sociale, quanto dal puro piacere di possedere qualcosa di diverso, il cosiddetto lusso interiorizzato. Esso è “la ricerca di un individuo di differenziazione ottenuta attraverso l’acquisizione, l’utilizzo e la disposizione dei beni di consumo allo scopo di sviluppare e valorizzare la propria identità personale e sociale” (Tian, Bearden e Hunter, 2001).

Approfondendo l'argomento non si può che non parlare della rilevante distinzione tra "lusso" e moda, due termini che spesso si sovrappongono ma che si riferiscono fondamentalmente a prodotti e modelli di business differenti. Il "lusso", come riportato prima, rispecchia un concetto basato sul lungo periodo e resistente nel tempo alle tendenze del momento, sia dal punto di vista mentale che psicologico (Fletcher K). Al contrario, la moda è un concetto che ha assunto una valenza "caduca" e che porta in risalto qualità dei prodotti collegate al susseguirsi del cambiamento di tendenze, alla ricerca delle novità ed alla innovazione legata al rapido succedersi di forme, materiali e modelli estetici. La "moda" e il suo funzionamento tendono a rappresentare la insostenibilità dello sfrenato consumismo del vivere moderno.

Ad oggi ognuno è libero di costruirsi un'immagine nell'ambito del proprio ambiente sociale grazie ai beni giusti, quindi in se la sfida è fare un giusto investimento. Infatti è una continua lotta nel possedere il lusso e nell'essere inseriti nell'élite giusta. Si cerca però di indirizzare i cosiddetti "iniziati" a distinguersi dalla ormai massa, sottolineando la loro differenza e la superiorità sociale. Nel corso degli ultimi vent'anni il settore dei beni di lusso ("Personal Luxury Goods") ha registrato una crescita sostenuta passando da un fatturato di poco inferiore ai 120 miliardi di euro nel 2000 agli oltre 280 miliardi di euro nel 2019, con un tasso di crescita medio annuo pari al 5% circa (grafico 3).

Grafico 3. Mercato mondiale del lusso (€ mld), fonte - Altagamma, 2020.



Fonte: Altagamma (2020). *Report del lusso*.

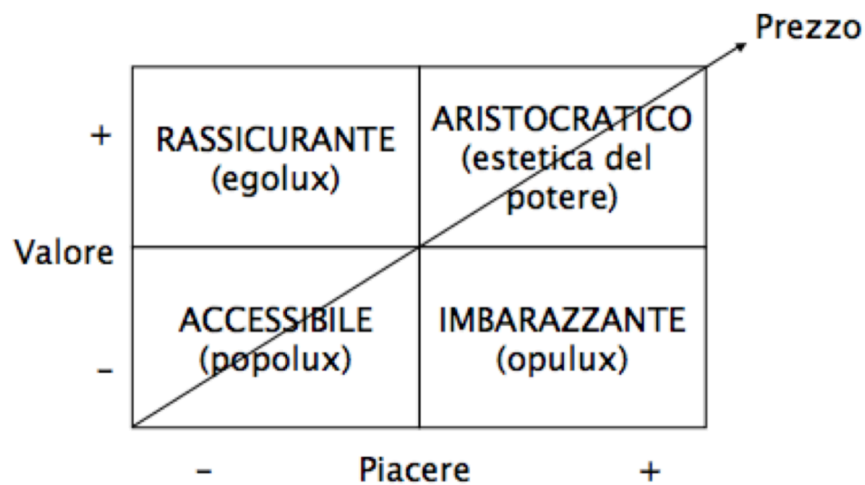
In conclusione ciò che caratterizza il concetto di lusso è proprio l'insieme di molteplici sfaccettature influenzate dal periodo storico e dalla società, la ragione di questa mutabilità è

intrinseca nel concetto stesso di lusso, ogni individuo ha un'idea diversa di ciò che per lui rappresenta il lusso, è spinto da motivazioni psicologiche, sociali, economiche, quindi al variare di queste varia anche l'oggetto del suo desiderio, cioè il lusso.

2.1.1 I quattro aspetti del lusso

L'iconica figura della moda Coco Chanel afferma: "Il lusso inizia dove termina la necessità e rappresenta non il contrario della povertà, bensì della volgarità". Ci addentriamo così nel mondo della bellezza, della storia del lusso considerando la relazione tra piacere, prezzo e valore e i rispettivi fruitori suddivisi in macro categorie (Tartaglia A., Marinozzi G., 2007) (vedi figura 5):

Figura 5. Piacere, Prezzo e Valore.



Fonte: Tartaglia A., Marinozzi G., (2007). Franco Angeli, Milano.

- lusso accessibile anche definito “masstige” o “massclusivity”: racchiude tutti quei beni o servizi con ottime caratteristiche tecniche, sicuramente di tendenza ma che pur appartenendo al mondo del lusso presentano un prezzo accessibile e di conseguenza hanno una maggiore diffusione fra i consumatori. È un concetto molto diffuso nel settore della

moda ed è spesso indice di omologazione tra gli adepti occasionali. Possiamo ritrovare un esempio di lusso accessibile nella realizzazione di versioni di lusso di beni o oggetti comuni (cosmetici, profumi, ecc...) e nelle linee di abbigliamento low cost realizzate da stilisti famosi e distribuite da alcune fra le più note catene di distribuzione del mondo del fashion;

- lusso rassicurante: è espressione di una scelta individuale basata su motivazioni personali e sul mero compiacimento del proprio buon gusto, piuttosto che ribadire il proprio status sociale;
- lusso aristocratico, “lusso inaccessibile” o “extralusso”: la vera forma estetica del potere, dove piacere e valore si fondono in uno stile di vita esclusivo. Richiamando la figura delle élite. È connesso alla possibilità di ottenere tramite l’acquisto un’esperienza sensoriale ed emotiva unica. In questo caso ci si vuole riferire a beni con un prezzo e un valore molto elevato. Si tratta di un lusso sfarzoso ma molto discreto, che si distingue per grandi tradizioni e rarità del prodotto non facilmente reperibile sul mercato. Come per esempio possono essere i pezzi unici e i prodotti perfettamente customizzati, alta gioielleria, realizzazione di yacht su progetto, capi di abbigliamento particolari realizzati con tessuti pregiati e pietre preziose;
- lusso imbarazzante anche definito “rassicurante” o “aspirazionale”: richiama i concetti di ostentazione e di opulenza e riguarda tutti quei beni con un basso valore intrinseco ma il cui acquisto determina un’elevata soddisfazione del consumatore. Un esempio di questi beni è il prêt-à-porter¹, in cui il consumatore è molto sensibile alla marca che rappresenta per lui uno status symbol di una buona posizione economica e sociale ormai consolidata.

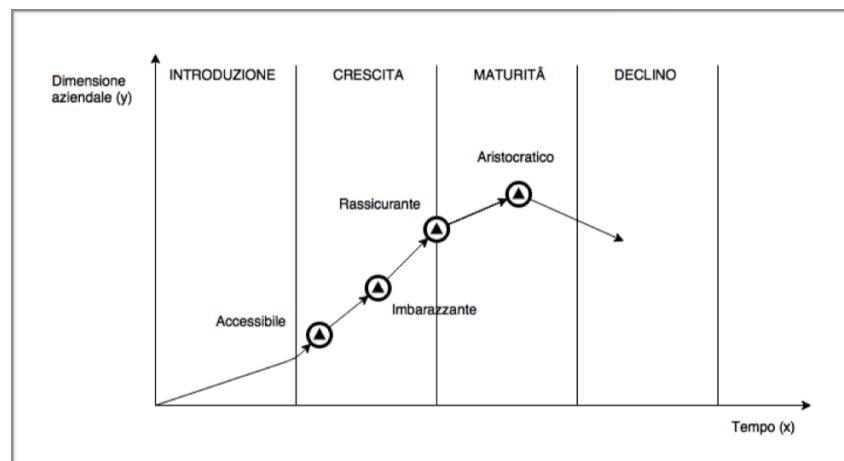
In particolare nel mercato del lusso è importante cercare di definire il concetto di brand, con il quale il valore del bene di lusso è strettamente legato. Ne sono state date molteplici definizioni, quella che più significativa è di David Ogilvy, il quale afferma: “ il brand è la

¹ L’espressione tradotta significa “pronto a portar via” è strettamente legata al mondo della moda che indica abiti realizzati in taglie standard. Il prêt-à-porter è quel concetto di moda con il quale si attua il processo di semantizzazione dell’abbigliamento che l’alta moda aveva reso possibile solo per un segmento ristretto di consumatori. Il prêt-à-porter è il risultato di: una scelta, sostanzialmente obbligata, relativamente alla tipologia di capi di abbigliamento da utilizzare e alla loro combinazione una scelta effettiva relativamente agli elementi di taglio, colori, lunghezze, tessuti e fantasie e alla loro combinazione.

somma intangibile delle caratteristiche di un prodotto: il nome, il packaging, il prezzo, la storia, la reputazione e il modo in cui viene pubblicizzato.” Ne consegue che in sé il brand è la storia dell’azienda, le sue origini, gli uomini che ci hanno lavorato nel tempo, i prodotti, la filosofia e la mission dell’azienda stessa. Elementi che ne costituiscono un gruppo sono: la marca di lusso che rappresenta una produzione artigianale, la marca di alta gamma che realizza beni di buon livello qualitativo ma prodotti serialmente come beni con pregiata qualità che possiamo collocare nel lusso inaccessibile.

Diverse visioni hanno sottolineato che il lusso risente di numerosi fattori come il tempo, lo spazio, le classi social. Quindi i numerosi termini e classificazioni, così come le accezioni di lusso che conducono all’ostentazione, altro non sono che stadi del ciclo di vita dei brand di lusso che variano al variare dei fattori appena elencati. Si offre qui un esempio del Ciclo di vita di un brand di lusso basato sulle diverse caratteristiche che animano il singolo consumatore ad acquistarli: motivazioni, ruolo, contenuto e promessa (vedi grafico 4):

Grafico 4. Ciclo di vita di un brand di lusso



Fonte: Jean Kapferer Noel (2017). *Lusso. Nuove sfide e nuovi sfidanti*. Franco Angeli.

Sulla base di divisioni concettuali sul termine lusso, Sombart identifica due forme di lusso: qualitativo e quantitativo. S’intende per lusso qualitativo il consumo di beni di classe superiore, beni che lo stesso Sombart identifica come caratterizzati da “una accentuata raffinatezza formale e qualitativa”. Viceversa da un punto di vista quantitativo l’acquisizione

di beni di lusso rappresenta una dimostrazione di possesso eccedente la reale necessità e quindi va intesa in termini di “spreco di beni”. Secondo la teoria di Sombart nella maggior parte dei casi le due tipologie di lusso si manifestano in maniera congiunta: “il lusso ha origine nella spesa che eccede il reale bisogno ed è caratterizzato da una vana superfluità”².

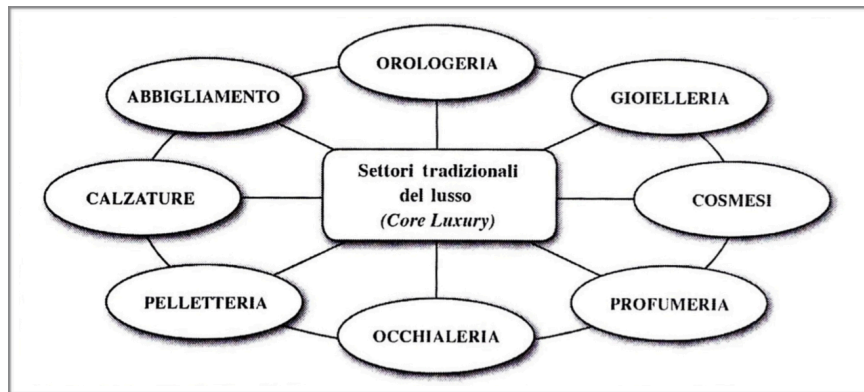
2.1.2 I beni di lusso: come status e affermazione sociale

“I beni di lusso nascono da scelte di marketing mix: distribuzione elitario-selettiva, prezzo volutamente superiore a quello praticato dalle imprese produttrici di beni standard che operano nello stesso settore, immagine, design, qualità elevata” (Mortara A., 28-29 Novembre 2003). Questa scelta porta alla realizzazione di beni d’eccellenza, d’esclusività, sottolineanti stile univocamente identificabile e rari.

I settori di origine da cui tradizionalmente provengono i beni di alta gamma sono quelli dell’abbigliamento e delle calzature, della cosmesi, della gioielleria, dell’occhialeria, dell’orologeria, della pelletteria e della profumeria. A questi si aggiungono poi “l’art de la table” e il settore del mobile. Agli otto settori, strettamente legati al sistema moda, è possibile aggiungere il settore automobilistico e quello nautico, che spesso rispondono a strategie di marketing maggiormente legate al loro specifico contesto (vedi figura 6).

² Sombart sostiene inoltre che “il lusso, considerato nel suo aspetto qualitativo, dà luogo all’oggetto di lusso, che è un bene raffinato, intendendosi per raffinatezza ogni confezione di oggetti giudicabile come superflua per la realizzazione dei fini necessari. Sombart W., Dal lusso al capitalismo, Armando, 2003.

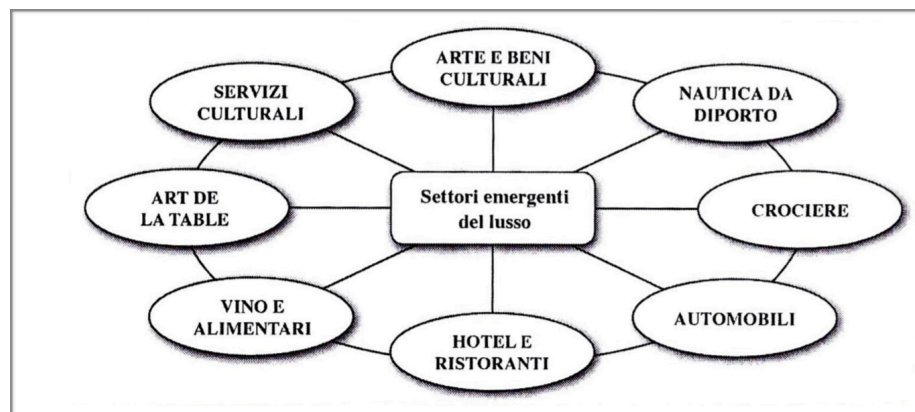
Figura 6. I settori tradizionali del lusso.



Fonte: Jean Kapferer Noel (2017). *Lusso. Nuove sfide e nuovi sfidanti*. Franco Angeli.

L'industria dei beni di lusso globale quindi, che comprende bevande, moda, cosmetici, profumi, orologi, gioielli, bagagli e borse, ha vissuto un trend crescente per molti anni. Anche se il termine tecnico “prodotto di lusso” può essere indipendente dalla qualità delle merci, questi sono generalmente considerati come merci al più alto livello di mercato per la loro qualità e prezzo. Oltre ai settori tradizionali, bisogna considerare poi i servizi di lusso come le crociere, gli hotel, i ristoranti e i voli aerei in prima classe, una dimensione del mercato in forte sviluppo e caratterizzata da una redditività elevata. Anche nel mercato del food e dei vini o in quello dei beni culturali, è oggi possibile individuare alcune nicchie del lusso. Klaus Heine, sulla base di un'analisi della letteratura economica e scientifica (Allérès 2003, p. 86; Bri 2006, p. 2; Catarède 2003, p. 60; Giraud et al. 1995, p.6; McKinsey 1990), schematizza le diverse categorie di beni di lusso (vedi figura 7):

Figura 7. I settori emergenti del lusso.



Fonte: Jean Kapferer Noel (2017). *Lusso. Nuove sfide e nuovi sfidanti*. Franco Angeli.

In generale, possiamo quindi identificare il mercato allargato dei beni di lusso come la sommatoria di un insieme di mercati nei quali imprese appartenenti a settori diversi commercializzano beni e servizi che comunicano un modo di essere e di vivere elegante, raffinato, attento allo stile e alla qualità.

I beni di lusso sono quindi, per qualsiasi definizione, superflui e non necessari, unificati dal loro prezzo elevato e in gran parte inaccessibili, che li rende un elemento che, assumendo la razionalità del cliente, viene consumato come aggiunta ai beni comuni e raramente come sostituto. Gli attributi degli oggetti del lusso possiamo così identificarli:

- eccellente qualità delle materie prime;
- prezzo elevato in assoluto o in termini relativi rispetto ad altri prodotti simili;
- rarità;
- appello a tutti i sensi;
- rapporto privilegiato con il passato, storia e tradizione;
- futilità oltre la semplice funzionalità.

Secondo i dati diramati dall'osservatorio Altagamma, il valore del mercato mondiale dei beni di lusso "personali" è passato dai 190 miliardi di euro nel 2011 ad oltre 200 miliardi nel 2012, con un incremento di circa il 6%, da 217 miliardi di euro nel 2013 a 256 miliardi nel 2014. Oggi, il valore totale di tutti i beni di lusso si aggira attorno al trilione di euro. In termini di

valore, i quattro maggiori mercati del lusso sono gli Stati Uniti, il Giappone, l'Italia e la Cina, che rappresentano insieme quasi la metà del totale delle vendite di beni di lusso. Gli Stati Uniti sono stati il più grande mercato regionale, con un valore di 62,5 miliardi di euro nel 2013, e si stima che continuerà ad essere il leader di mercato dei beni di lusso personali (vedi figura 8).

Figura 8. Tipologie dei beni di lusso.

Products	
Fashion Products	Delicacies
1. Clothing	17. Foods
2. Shoes	18. Beverages
3. Bags & Luggage	Publications
4. Fashion Accessories (e.g. belts)	Interior Decoration
5. Cosmetics & Perfume	19. Furniture
Body Decoration	20. Kitchen Equipment
6. Jewelry	21. Table decoration
7. Watches	22. Bathroom Equipment
8. Stationary (e.g. pens)	23. Lamps
9. Personal Accessories (e.g. pipes)	24. Interior Electronics/ Audio/ Video
Mobile Electronics	25. Musical instruments
10. Communication Devices	26. Household Fabrics & Carpets
11. Laptops	27. Interior Accessories
12. Cameras	28. Garden Furnishing
Means of Transportation	
13. Bikes	
14. Automobiles & Motorcycles	
15. Boats/ Yachts	
16. Aircraft	
Sport & Leisure Equipment	
Services	
Retailing	Healthcare & Beauty
Experiences	Education
29. Restaurants	Financial Services
30. Hotels	Consultancy (e.g. Architects, Interior designers)
31. Traveling	Personal Services
32. Entertainment	
33. Clubs & Communities	

Fonte: Klaus Heine (2010). *Categorizzazione dei beni di lusso*.

La capacità di un bene di comunicare uno status elevato dipende, infatti, da quanto questo è limitato alle sole classi sociali più alte. Le scelte di acquisto e di consumo, in particolare quelle effettuate nel settore dell'abbigliamento, delle automobili, delle abitazioni, contengono

implicitamente una serie di informazioni che risultano essere l'indicatore del livello di status della persona e della sua personalità.

Nel settore specifico della moda e del lusso i beni assumono sempre più una valenza simbolica preponderante rispetto agli attributi funzionali del prodotto.

Il capo d'abbigliamento non è solo un indumento, ma un insieme di caratteristiche che il consumatore ricerca all'interno di un unico prodotto, una scelta di consumo tramite cui i consumatori trasmettono informazioni su se stessi. Il consumatore di moda, utilizzando il prodotto per il suo potere segnaletico, definisce le proprie scelte in relazione alla proiezione della propria immagine verso uno specifico marchio che possa rappresentarla: una moda è tale quando diviene il punto di riferimento per una comunità di produttori e una comunità di utilizzatori (Silverstein M.J., Fiske N., 2004).

Leibenstein identifica in tre aspetti principali, che egli definisce "effetti", l'ostentazione e lo status: abbiamo quindi Effetto Veblen, Effetto Snob ed Effetto Bandwagon (Leibenstein H., Bandwagon, Maggio 1950) :

1. *effetto Veblen*: si associa ai beni di lusso la capacità di conferire a chi li possiede uno "status sociale di prestigio vero o presunto". In una società suddivisa in caste priva di una mobilità sociale che non derivi dalla ricchezza, la stratificazione assume carattere psicologico e si genera una competizione, diretta soprattutto in senso verticale, fra una classe e quella immediatamente superiore. La classe al vertice della stratificazione influenza a cascata tutte le classi immediatamente successive fino ad arrivare a quelle che si trovano alla base. L'unico mezzo che consente l'elevazione sociale è quindi il denaro. Però non è sufficiente solo possedere il denaro, ma diventa importante ostentarlo "con un tenore di vita agiata e l'abbondanza di consumi superflui". Questa è la base su cui costruire e aumentare la stima di sé, quindi diventa necessario e fondamentale possedere tanti beni quanti ne possiedono le persone appartenenti al gruppo sociale di riferimento, in quantità addirittura anche superiore agli altri (Veblen T., 1999);
2. *effetto Snob*: indica il lusso come lo strumento che permette di avere maggiore autostima e senso di auto realizzazione. Una volta soddisfatti tutti i bisogni primari, il consumatore va alla ricerca di beni particolari che consistono proprio nei beni di lusso, attribuendo a chi li possiede un valore elitario e di distinzione. Due sono i momenti del ciclo di vita di

un prodotto di lusso in cui si manifesta l'Effetto Snob: nella fase di introduzione quando il consumatore lo acquista tra i primi realizzando così la sua aspirazione ad essere uno dei pochi a possederlo e nella fase di crescita e nella maturità quando invece egli deciderà di non usufruirne ulteriormente in quanto divenuto di uso comune anche tra persone di classe inferiore. Questo effetto è ben identificabile nel contesto dell'abbigliamento;

3. *effetto Bandwagon*: quando "l'impulso di un consumatore all'acquisto di un bene di lusso è dovuto al solo suo desiderio di inserirsi in una cerchia sociale" (Baudrillard J.,1976).

Possiamo concludere quindi, definendo il consumatore di moda come: colui che acquista ed utilizza il prodotto per il suo potere segnaletico e attraverso questo definisce le proprie scelte in relazione alla proiezione della propria immagine verso uno specifico marchio che possa rappresentarla. Una moda è tale quando diviene il punto di riferimento per una comunità di produttori e una comunità di utilizzatori (Abrhamson E., Fairchld G.,1999).

2.1.3 La classificazione dei consumatori del lusso

Diversamente dagli altri mercati, quello del lusso crea un forte legame con i consumatori per l'acquisto di beni rari e ad accesso privilegiato. Prendiamo in esame 6 diversi paesi e vediamo che cosa evoca la parola lusso in n 3085 consumatori (vedi tab.2):

Tabella 2. Significato evocato dalla parola "lusso" per i consumatori.

FRANCIA	STATI UNITI	CINA	BRASILE	GERMANIA	GIAPPONE
alta qualità	alta qualità	costoso	alta qualità	alta qualità	alta qualità
prestigio	costoso	alta qualità	piacere	costoso	prestigio
costoso	prestigio	moda	sogno	moda	costoso
piacere	piacere	minoranza	costoso	sogno	atemporale

Fonte: Jean Kapferer Noel (2017). *Lusso. Nuove sfide e nuovi sfidanti*. Franco Angeli.

Quindi il consumo del lusso e il suo valore intrinseco è perfettamente legato all'urbanizzazione del paese, infatti nei mercati d'élite i consumatori sono in competizione. I nuovi ricchi escono e i vecchi ricchi si nascondono o comunque acquistano beni meno conosciuti. Inoltre secondo un'analisi condotta da Bain & Company, posso essere classificati i consumatori in sette categorie/profili identificati nelle differenti società e nei diversi paesi a seconda del livello di consumo e della consapevolezza di questi stessi verso di loro e verso i beni acquistati. Con riferimento iniziale si può porre: l'onnivoro, l'informato, l'investitore, l'edonista, il conservatore, il disilluso e il wannabe.

- **onnivoro (Omnivore):** è un neofita ed ama acquistare in negozi monomarca i brand di lusso;
- **informato (Opinionated):** un consumatore che acquista grazie a delle conoscenze estrapolate dai social network o dai siti dei brand di lusso, focalizzandosi sull'acquisto online o nella città di appartenenza. Non predilige spostarsi;
- **investitore (Investor):** è facilmente influenzabile. Si circonda di persone che reputa simili a lui per stile, gusto e lifestyle ed è attratto dalla proprietà intrinseca del prodotto, motivo per il quale è spinto ad acquistarlo;
- **edonista (Hedonist):** seguace del lusso in tutto attuando però un approccio superficiale per l'acquisto. Si fa trasportare dal trend del momento e dalla pubblicità che viene associata al bene di lusso;
- **conservatore (Conservative):** è abitudinario nell'acquisto all'interno di negozi multipara convenzionali, allontanandosi così da quelli mono brand;
- **disilluso (Disillusioned):** in questa categoria i consumatori identificati elite sono i Baby Boomer, in quanto sono soggetti con un forte orientamento esprimendo così una forte avversione verso alcune mode o influenza passeggera prediligendo beni durevoli, sostenibili e provvisti di veri contenuti;
- **wannabe:** si indica il consumatore che sfrutta le tendenze del momento con un mix di trend passati, in modo da poter essere considerato un entry level del settore.

Infine vi è anche un altro tipo di consumatore che è possibile associare ai diversi tipi di lusso: il “**TIPO DI CONSUMATORE DEL LUSO ACCESSIBILE**”. L'acquisto del bene per

questo tipo di consumatore, che possiamo definire “escursionista”, rappresenta l'appartenenza ad una classe sociale agiata e ad uno stile di vita esclusivo.

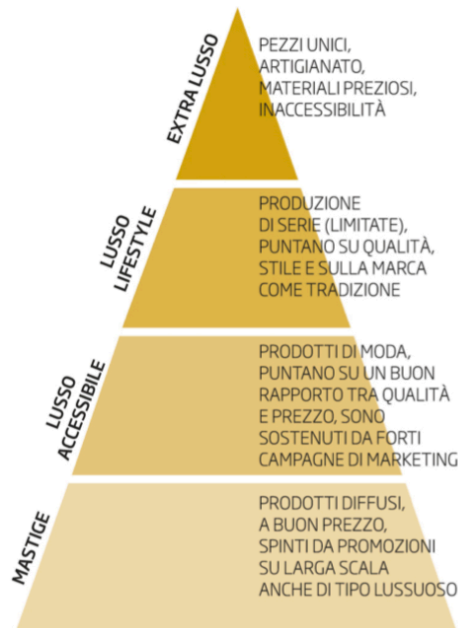
Queste categorie di consumatori cambiano nel tempo soprattutto in relazione l'invecchiamento anagrafico di questi: da Baby Boomer a generazioni X, Y, e Z. Mossi da un forte impegno per il sociale, si dimostrano ecologisti ed ambientalisti cercando un miglioramento globale nei brand di lusso. Si parla infatti di un forte legame al concetto di CSR (Corporate Social Responsibility) che definisce un brand e rispettivamente un'azienda dal punto di vista etico e sociale. Quindi includendo una forte attenzione verso i lavoratori, assicurando una consapevolezza verso il consumo e una riduzione degli sprechi.

Il lusso e i suoi beni devono garantire un'esperienza personalizzata, con una serie di benefici esclusivi e dettagli unici.

2.1.4 La piramide del lusso

Alcuni marchi che rappresentano il lusso estremo hanno cercato di suddividere la propria offerta tra extra lusso (esclusivo), lusso lifestyle e lusso selettivo, lusso accessibile e mastige. Per questo una delle rappresentazioni migliori sul luxury business è la piramide del lusso, introdotta da Danielle Allérès (vedi figura 9). E' una prospettiva che analizza diversi universi del lusso, caratterizzata da un livello differente di accessibilità e da una specifica classe sociale di riferimento.

Figura 9. La piramide del lusso.



Fonte: SDA (2021). *Management and Fashion Luxury Companies*. University Bocconi.

Quindi è possibile dividere la piramide del lusso in tre livelli.

Alla prima fascia si riferiscono a pezzi unici o serie limitate numerate che possono essere realizzate grazie all'utilizzo di materiali pregiati e con prezzi giustamente molto elevati. Nella seconda fascia si trovano beni identificati come produzioni seriali, coinvolgendo un numero di clientela del lusso con una grande attenzione alla qualità e alla tradizione (heritage) ma anche all'identità del brand e allo stile di vita che suggerisce (lifestyle). Infine nell'ultima fascia insistono beni che mantengono un buon contenuto moda, sviluppando un'ottima comunicazione mediatica coinvolgendo un target giovane.

Ne consegue quindi che il termine lusso presenta una doppia valenza: da un lato riguarda quei beni che sono d'élite, dall'altro beni molto più conosciuti e relativamente accessibili al consumatore. Le aziende che offrono lusso possono affrontare questo tema grazie a due dinamiche:

- *utilizzando brand differenti*: per cercare di sviluppare così una segmentazione propria del mercato;

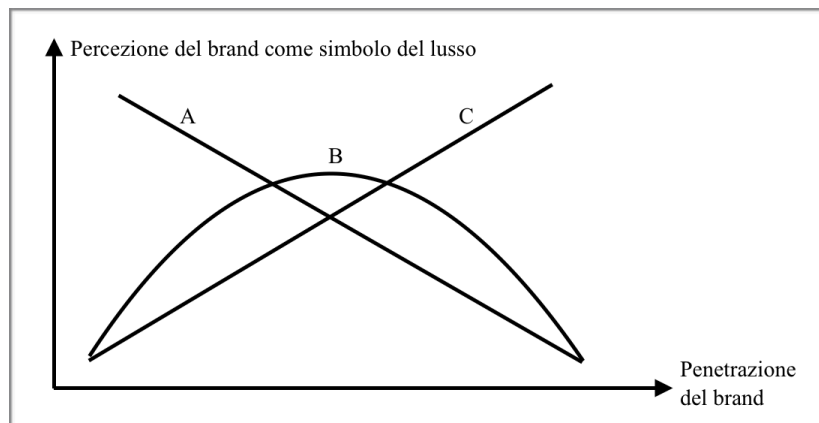
- *gestendo un unico brand*: per soddisfare i diversi consumatori, puntando allo stile del bene (packaging, logo, comunicazione) e mantenendo il core business elevato.

2.2 Nuove frontiere del lusso: conciliare rarità e crescita

Sebbene vi sia stata la crisi economia del 2008, il mercato del lusso non ha risentito le ripercussioni di questo fenomeno ma anzi è cresciuto acquisendo consumatori di prestigio, e spingendo i consumatori benestanti della popolazione a focalizzare gli acquisti sui veri valori e sui grandi classici non esitando a pagare anche con un prezzo elevato. Infatti i beni di lusso, i top di gamma e costosi si sono venduti meglio e in grande quantità.

Secondo Bernard Arnault: “il lusso è l’unico settore offre che margini di lusso”. Per tale motivo il gruppo LVMH ha potuto raggiungere 35,67 miliardi di euro con un risultato operativo in media del 18,50%. Da un lato la forte espansione del lusso può sembrare positiva ma dall’altro per il mondo esterno è negativa in quanto si percepisce un indebolimento della percezione del bene di lusso (grafico 5), facendo sì che il bene stesso non venga percepito come un piacere esclusivo o elitario perchè posseduto ormai da troppe persone.

Grafico 5. Rapporto tra lusso e rarità.



Fonte: Jean Kapferer Noel (2017). *Lusso. Nuove sfide e nuovi sfidanti*. Franco Angeli.

Il mercato del lusso come già detto rappresenta uno stile di vita, un'identità che accompagna il consumatore a privilegiare i beni di lusso con costi proibitivi. Ma ad oggi il concetto di

lusso sta notevolmente cambiando, mira a nuove prospettive. Discende da qui la creazione di un ponte ideale tra passato e futuro, cercando di proiettare stili ed ideali nuovi e progressi al fine di acquistare sicurezza in un mondo che sta cambiando. Innovazione e futuro sono due parole che cercano di coesistere insieme a quella che è la tradizione, il desiderio di godersi esperienze più umane, la cultura di approcciarsi a brand che puntano verso nuovi mercati per arrivare in quei luoghi dove pochi anni a dietro era difficile entrare e poter costruire un business. Esempi sono la stylist Isabella Caposano, realizzatrice di capi di nicchia Made in Italy, che unisce Oriente ed Occidente per diffondere l'ideale del modest fashion; e Brunello Cucinelli che unisce il valore per il lavoro al nuovo concetto di sostenibilità.

Si sta proiettando quindi uno scenario di grandi sfide, risultato dell'industrializzazione del mondo del lusso e del continuo cambiamento del contesto economico, ecologico e sociale.

Da qui, un obiettivo che si cerca di raggiungere nel più breve tempo possibile è trasformare un bene di lusso da esclusivo ad inclusivo. Quindi partire da un gruppo limitato d'élite che rende il bene distaccato, sino ad arrivare al consumatore medio detto anche nuovo consumatore che al bene associa una serie di valori umani e che possano durare nel tempo non essendo percepiti come effimeri o labili. Ne consegue che non si acquisterà più un bene che definisce lo status sociale, ma il bene o il brand assumerà un nuovo significato.

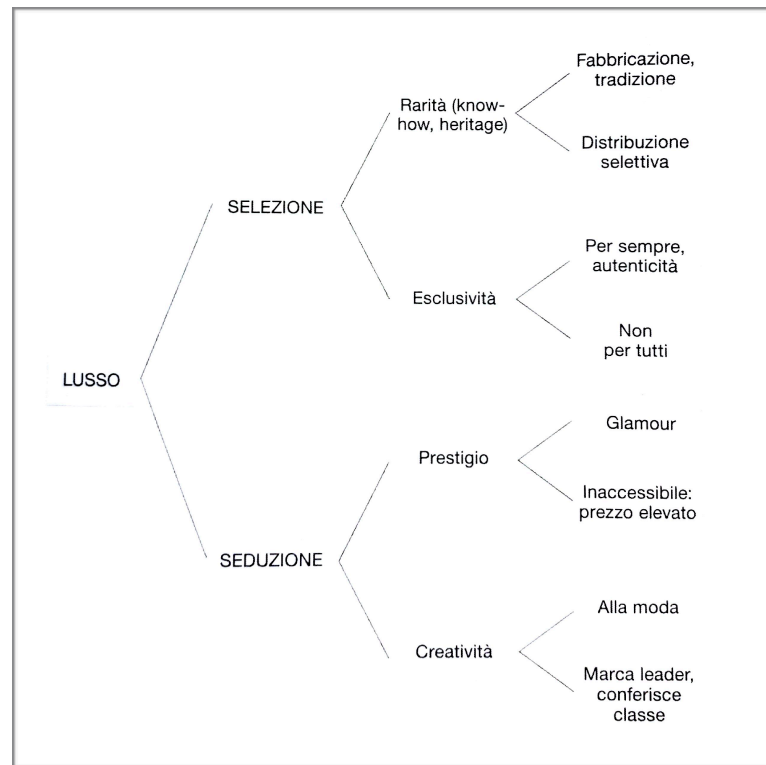
Il futuro del lusso dipenderà quindi dalla capacità dei consumatori di affrontare nuove sfide. Questo concetto soddisfa così gli obiettivi economici, sociali che non rappresenteranno più una questione di status e di ostentazione dei consumi. Ma allo stesso tempo però non può essere disgiunta dalla iper-industrializzazione del mondo.

Un'altra questione da evidenziare è come il mercato del lusso sino ad oggi ha visto nascere brand di lusso al quale ha posto la direzione (Tom Ford, Marc Jacobs, Alexander Wang e Nicolas Ghesquière). La creatività e l'inventiva infatti qui sono elementi essenziali per lo sviluppo del brand di lusso che mirano alla sostenibilità come qualcosa di raro ma che allo stesso tempo permetta alle grandi imprese di crescere e poter competere sul mercato.

Quindi il lusso moderno gioca e scherza molto sul concetto di rarità qualitativa, un metodo che cerca di ridurre i costi associati alle caratteristiche del bene o del servizio mantenendo al tempo stesso il valore-target per il consumatore. Ne consegue che sarà importante per i brand di lusso mantenere questo trend, comunicando al mondo il loro heritage e l'essere

ambasciatori della cultura nazionale come è stato per Ralph Lauren che ne è stato un pioniere (vedi figura 10).

Figura 10. Come si costruisce la percezione del lusso.



Fonte: SDA (2021). *Management and Fashion Luxury Companies*. University Bocconi.

In questa figura viene sintetizzato come i brand di lusso creano attraverso il loro valore diverse specifiche leve e che quest'ultime lavorino insieme per dare desiderabilità al lusso di oggi.

In questo modo si acquisisce spessore e il consumatore punta così verso un sogno di marca, ne consegue infatti che non esiste un sogno del lusso senza forza del brand stesso.

Sebbene negli ultimi anni il mercato del lusso è stato segnato da un periodo di incertezza economica, soprattutto a causa della crisi mondiale del 2008, sono stati raggiunti degli ottimi risultati in termini di fatturato sia nel 2018 sia nel 2019. Infatti oltre alla classifica Top 100 sull'andamento annuale delle aziende di lusso, ve ne sono altre dove le aziende italiane hanno

raggiunto risultati notevolmente positivi, come la classifica dei “Fastest 20”³, la quale rappresenta la classifica delle 20 aziende con il più veloce tasso di crescita composto di vendite. Non solo il nostro Paese domina la Top 100 con il maggior numero di imprese, ma detiene questo primato quantitativo anche in questa sottocategoria con la presenza di 6 imprese di origini italiane su 20. La più veloce e grande azienda italiana nel sottoinsieme delle “Fastest 20” è Valentino Fashion Group, il quale ha registrato una crescita delle vendite del 31,7% oltre che a Luxottica, Armani, Max Mara Fashion Group, Brunello Cucinelli e Moncler.

Il mercato del lusso ha superato le turbolenze geopolitiche e i timori di recessione che hanno caratterizzato il 2019. Il mercato globale - che comprende sia i beni che le esperienze di lusso - è cresciuto del 4% a tassi costanti nell’anno in corso, per una stima complessiva di circa 1.300 miliardi di euro di giro d’affari. Il mercato dei beni di lusso per la persona ha seguito un trend simile, con una crescita a tassi costanti del 4% e raggiungendo i 281 miliardi. La natura dei consumatori del lusso sta evolvendo rapidamente: i più giovani cercano una continua conversazione con le marche, forzando questi ultimi a innovare sia i business model sia le value proposition.

La Cina ha guidato la crescita nell’industria del lusso nel recente passato e il 2019 non ha fatto eccezione, con il mercato che è cresciuto del 26% a tassi costanti raggiungendo i 30 miliardi di euro. I consumatori cinesi sono responsabili del 90% della crescita reale del mercato nel 2019, raggiungendo il 35% del valore dei beni di lusso. Nel continente Americano, il consumo negli Stati Uniti è stato favorito da una solida fiducia da parte dei consumatori locali ma mitigato dai ridotti flussi turistici. La crescita è stata debole nelle varie regioni ma, con un mercato complessivo di 84 miliardi di euro, le Americhe rimangono un’area centrale per i beni di lusso per la persona. Invece l’Europa ha visto una lenta crescita dell’1% a tassi costanti, con il mercato che ha raggiunto gli 88 miliardi di euro. Spagna e Regno Unito sono tra i paesi con le performance migliori, spinti rispettivamente dal turismo e dalla debolezza della sterlina. La Germania ha sofferto a causa di un contesto macroeconomico meno dinamico e la Francia per i disordini sociali da inizio anno. Le altre

³ Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Luxury Goods 2019. Analysis of financial performance and operations for fiscal years ended through June 2018 using company annual reports and industry estimates.

aree geografiche, con un mercato di 12 miliardi di euro, sono decresciute del 5% a tassi costanti. Il Medio Oriente, a parte una esitante e instabile ripresa di Dubai, ha visto trend in flessione, a causa della minore fiducia dei consumatori e delle incertezze geopolitiche.

La sostenibilità rimane sempre e comunque un tema molto importante e prioritario per i consumatori del lusso, con un significato più ampio rispetto al solo impatto ambientale: l'80% dei consumatori, in particolare tra i Millennial, dichiara di preferire marche che sono socialmente responsabili. Inoltre, il 60% pensa che le marche del lusso dovrebbero essere più impegnate socialmente di quelle di altre industrie.

CAPITOLO III: GOVERNANCE, AMBIENTE E SOSTENIBILITÀ NEL LUSO

3.1 Governance e sostenibilità: nuove prospettive nel mercato lusso

Forse non tutti ne sono consapevoli, ma in Italia si parla di sostenibilità almeno dagli anni Novanta. Da allora il trend di questo settore cresce gradualmente. A livello mondiale il 75% dei consumatori è attento a questo tema. Il nuovo scenario vede le aziende al centro. La sostenibilità deve essere integrata perfettamente nella vision e nella mission aziendale, ma al contempo deve essere perfettamente integrata con gli obiettivi strategici e con la ricerca di un continuo miglioramento delle performance finanziarie. Affinché ciò sia realizzabile è fondamentale un lavoro di ristrutturazione e di formazione che coinvolga tutti gli attori e gli stakeholder in modo tale da permettere la diffusione di una cultura del sostenibile. Per far fronte a tale necessità, le imprese hanno dovuto reinventare il loro business, passando a un modello sostenibile. Il punto di partenza è la delineazione di un modello innovativo, in grado di rispecchiare le dinamiche socio-economiche a livello globale. Le peculiarità di un'economia sostenibile nel lusso sono:

1. un sistema che incoraggi la minimizzazione dei costi o che imponga volontariamente standard e obiettivi da raggiungere a livello di consumi energetici, idrici o di materie prime;

2. un sistema che massimizzi i benefici sociali e ambientali e che vadano di pari passo con la creazione di benefici economici per l'impresa;
3. un sistema ad anello chiuso, cosiddetto closed-loop system, dove nulla è sprecato e che si prefigga il riciclaggio, il riuso e la manutenzione per ottenere la massimizzazione della vita delle materie prime;
4. un sistema che esalti il singolo come essere portatore di un proprio bagaglio culturale, una visione del mondo indipendente e manifestazione di creatività;
5. un sistema fondato sulla collaborazione e sullo scambio, invece che sulla competitività aggressiva.

Questi cambiamenti richiedono uno shift importante nella visione delle imprese, ancora ancorate ad un modello tradizionale. Un brand di lusso che vuole iniziare il viaggio verso un modello di business sostenibile deve tener presente quattro step fondamentali:

- considerare l'adattamento alle norme come un'opportunità di sviluppo;
- creazione di una catena del valore sostenibile;
- sviluppo di un business model sostenibile;
- creare una piattaforma di sviluppo delle nuove practice.

Quindi la sostenibilità è diventata una scelta ineludibile, se si pensa che la Commissione Europea ha certificato che le aziende sostenibili hanno una redditività superiore del 10% alla media, il che ha dimostrato come le imprese italiane abbiano manifestato particolare interesse per temi relativi al clima, al benessere dei lavoratori e alla comunità locale. L'attenzione crescente verso i temi legati alla sostenibilità ha portato l'industria del lusso ad attribuire una importanza crescente allo sviluppo sostenibile nella strategie di base e nel core business. In senso più ampio e in chiave strategica, il concetto di sostenibilità abbraccia la ricerca di benessere, di una migliore qualità della vita e senso di responsabilità nei confronti della collettività (Ki & Kim, 2016). Infatti, i possibili vantaggi osservabili nelle imprese "sostenibili" sono: una maggior efficienza nei processi interni, un incremento in termini di reputazione e immagine aziendale ed infine un aumento della performance dell'azienda nel medio-lungo periodo. Nonostante vi siano varie opportunità, la comunicazione in materia di sostenibilità rimane ancora molto scarsa o non propriamente adeguata. Il fatto che le imprese siano sprovviste di budget in materia di sostenibilità, non permette alle stesse di fissare un

piano d'azione concreto per il raggiungimento degli obiettivi che si erano prefissate, né tanto meno di avere una base per poter dar vita a una vera e propria comunicazione in tal campo. Poiché il budget non rappresenta uno strumento utile solamente per i soggetti interni all'azienda, in quanto permette di definire le azioni da attuare; ma anche per quelli esterni, infatti viene utilizzato per creare aspettative e cercare di coinvolgere i potenziali investitori. Una delle analisi più esaurienti nello studio della correlazione tra fattori ESG e governance è presentata da Friede et al. (2015), i quali hanno considerato più di 2.200 studi empirici. Nel 90% delle analisi si trova una relazione non negativa tra fattori ESG e la performance di mercato e nella maggior parte di esse emerge una relazione positiva. Una delle conseguenze è che rivisitare prodotti, servizi e processi manageriali nella direzione dello sviluppo sostenibile e sviluppare nuovi modelli di business socialmente responsabili sta diventando una dimensioni chiave per creare valore sia per le aziende che per la società. Infatti solamente pochissime imprese presentano direttori competenti in materia sostenibile, in grado di dare delle risposte economiche in termini di sviluppo e crescita, in un'ottica più green.

Il mondo del lusso sta ancora cercando di aprirsi al nuovo paradigma della sostenibilità, che invece ha già toccato altri mercati come quello dell'energia, dell'automobile e dell'edilizia. Ma fondamentalmente è per due motivi: il primo in quanto il concetto di ambiente nella moda ancora non presenta forti radici, e il secondo in quanto la moda e il lusso sono immagine, seduzione e non termini di produzione. Negli ultimi anni però molti stilisti hanno cercato di cambiare il vero concetto della sostenibilità, cioè cercare di cambiare l'immagine del loro brand associandola ai fattori ESG presenti nel loro modello di business aziendale. Quindi l'obiettivo del lusso sostenibile è quello di far assimilare i suoi principi alla creatività e ai criteri ESG. Si punta all'utilizzo di materiali organici, rapporto sociale e investimenti aziendali sostenibili. Il legame quindi tra lusso e sostenibilità non è certo qualcosa di trascurabile. Perché l'industria del lusso non può prescindere dall'utilizzo di materie prime: la terra, l'acqua, le piante, gli animali. L'attuale sovrapproduzione di capi di abbigliamento richiede un crescente fabbisogno di energia e sta consumando irrimediabilmente le nostre risorse naturali. Gli attuali modelli economici della fashion industry hanno inoltre portato un inasprimento del divario sociale in molti Paesi dove si concentra la manodopera. La domanda spropositata di abbigliamento e l'assente tutela dei lavoratori sono responsabili di condizioni

lavorative disumane, salari inesistenti e schiavitù moderna. Quando si parla di sostenibilità nel settore lusso si intende considerare un nuovo modello, in grado di misurare la richiesta dei beni in base alla disponibilità delle risorse – intese anche come forza lavoro – perseguendo l'obiettivo di una giustizia sociale. In questo quadro, si colloca l'attenzione alla Green Supply Chain Management (GSCM), come fonte di vantaggio competitivo (Hong, Kwon e Roh, 2009), che impone nuovi rapporti produttivi nell'ambito della filiera, guidati da principi spesso associati alle cosiddette tre R (vedi figura 11) (Reduce, Reuse, Recycle) (Aragon-Correa e Sharma, 2003).

Figura 11. Le 3 R (Reuse, Reduce, Recycle).



Fonte: Conserve Energy Future (2018). The “Reduce, Reuse, Recycle” Waste Hierarchy.

Il concetto di riduzione di ciò che viene prodotto e consumato è essenziale per la gerarchia dei rifiuti. Il processo di “riduzione” inizia con un esame di ciò che si sta utilizzando, e ciò che viene utilizzato per imparare a riutilizzare gli elementi, o riutilizzarli per l'uso diverso da quello per cui sono destinati è essenziale. Riciclare significa trasformare nuovamente qualcosa in una materia prima che può essere trasformata in un nuovo oggetto. In questa prospettiva diventano centrali i criteri di selezione dei fornitori, le modalità con cui vengono attuate le relazioni di fornitura, la tracciabilità dei processi produttivi (Cimatti et al., 2017). Un approccio orientato alla sostenibilità può inoltre impattare significativamente sui processi di sviluppo di un nuovo prodotto e sulla definizione del rapporto tra concept e posizionamento competitivo. Nell'industria tessile, ad esempio, lo sviluppo di tecniche di produzione e prodotti innovativi rappresenta oggi il fulcro principale del vantaggio. Per quanto

riguarda il settore del lusso nello specifico, la responsabilità sociale ha cominciato ad assumere negli ultimi anni un'importanza crescente. Fino agli anni Settanta, in un contesto in cui le preoccupazioni per la salute dell'ecosistema cominciarono ad emergere e diffondersi, le imprese operanti nel settore del lusso si limitarono ad adottare strategie comunicative, come ad esempio iniziative di green marketing. Solo a partire dal 1990 la sensibilità verso i problemi sociali ed ambientali ha cominciato ad assumere una valenza differente, non solo a livello di comunicazione, ma soprattutto verso l'effettiva capacità produttiva ed organizzativa delle imprese. Come è già stato approfondito in precedenza, la responsabilità sociale, che comprende una gamma di attenzioni verso il territorio e la collettività in cui l'impresa è inserita ed opera, significa rispetto e protezione dell'ambiente, promozione delle risorse umane, sicurezza e protezione della salute e delle condizioni dei lavoratori, e sta diventando un driver fondamentale per lo sviluppo nel settore del lusso. L'orientamento alla responsabilità sociale è strettamente connesso alla sostenibilità, un elemento che sta diventando sempre più importante per poter operare nel mutato scenario competitivo. Come già ampiamente spiegato nel capitolo dedicato alla sostenibilità, quest'ultima è stata generalmente accettata nel corso degli anni, riferendosi dapprima alla dimensione ecologica, nel suo significato più stretto. In questa prospettiva dunque, essere sostenibili dal punto di vista ecologico significa fare scelte volte a ridurre l'impatto ambientale derivante dall'attività produttiva, in termini di contenimento del consumo e della realizzazione del prodotto; inoltre, le modalità di produzione delle imprese o le materie prime impiegate non devono gravare sull'ecosistema. Allo stesso tempo, questo concetto di sostenibilità è accompagnato dal rispetto per la salute e le condizioni di lavoro dei dipendenti e dei consumatori, i diritti umani ed è volto a rinnovare le relazioni con tutti gli stakeholder. In senso più ampio e più strategico, il concetto di sostenibilità comprende la ricerca di benessere, una miglior qualità della vita, ed un senso di responsabilità nei confronti della comunità. In uno scenario ambientale in cui la variabile "benessere" diventa sempre più una misura della ricchezza che un sistema produttivo è capace di produrre, l'attenzione alla sostenibilità va nella direzione di un comportamento che non si esaurisce nella responsabilità etica e nel rispetto delle normative, ma assume un valore strategico. Affinché un brand di lusso possa ritenersi sostenibile deve rientrare in un percorso diviso in tre fasi: esplorazione, realizzazione e messa a regime.

1. Esplorazione: valutare o autovalutare quello che l'impresa sta già facendo per quanto riguarda la sostenibilità, utilizzando un approccio differente con cui un'impresa affronta la sostenibilità:
 - su misura: l'impresa affronta la responsabilità perché spinta dall'esterno;
 - reattivo o proattivo: nel primo caso è una scelta imposta dai clienti o fornitori, eseguita per poter restare nel mercato; nel secondo caso la scelta è dettata dall'impresa in modo autonomo;
 - tattico, parziale, di breve periodo: la scelta viene fatta dall'impresa, in seguito a rilevazioni che hanno mostrato delle ottime opportunità all'interno della sostenibilità per ottenere così maggiori vantaggi;
 - strategico, integrato: l'impresa valuta la sostenibilità come una variabile da gestire in modo integrato, anche con l'ascolto e la considerazione degli interessi di tutti gli stakeholder.

Successivamente si dovrà descrivere l'identità dell'impresa, non per come la si immagina ma per come realmente è, in aggiunta si dovrà analizzare la concorrenza, per comprendere qual è il posizionamento reciproco in termini di sostenibilità.

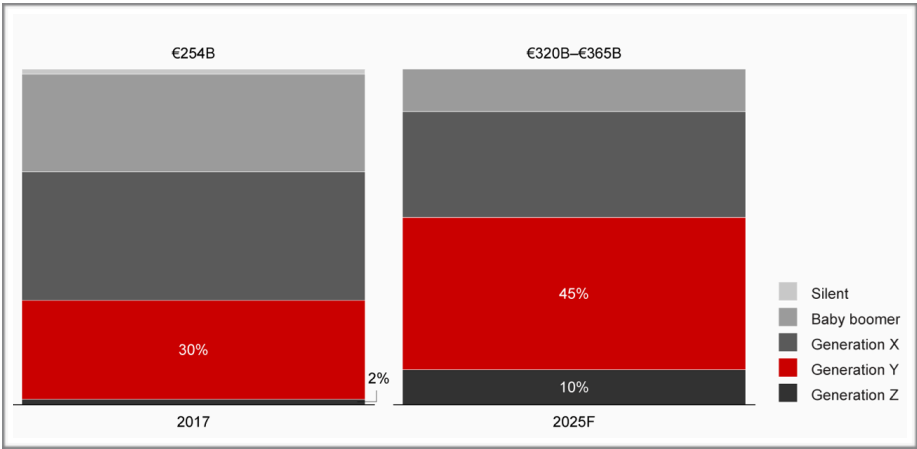
2. Realizzazione: riallineare l'apparenza con la sostanza, e comporta una scelta di lungo periodo. Per poterlo fare serve ridefinire la visione del futuro, dei possibili rischi e delle opportunità, la mission e i valori dell'impresa (cultura, comportamenti, tradizioni aziendali, ...). Con il continuo cambiamento delle regole, delle mode, delle società, serve che le imprese adottino un codice, per orientare il proprio comportamento e quello delle persone che la compongono. Il passo successivo è quello di redigere una mappa di tutti gli stakeholder dell'impresa, dove vengono individuati tutti i loro interessi e aspirazioni. La mappa deve essere chiara, dettagliata e i risultati devono essere visibili a tutti i manager. Gli stakeholder da considerare sono tutti coloro che sono direttamente coinvolti in relazioni economiche con l'impresa e che possono influenzare le azioni di questa o che possono esserne influenzati (lavoratori, consumatori, clienti, fornitori, finanziatori, comunità locali, istituzioni, ONG, ecc.). Mantenere buoni rapporti il più possibile con

questi soggetti aiuta a migliorare l'immagine dell'impresa e a prevenire conflitti che possono rovinare la reputazione della stessa. Infine bisognerà pianificare, cioè definire un piano di sostenibilità e metterlo in pratica. L'impresa dovrà misurare e rendicontare i risultati, adottando strumenti di contabilità ambientale e sociale.

3. Messa a regime: quindi il passo finale si compie nel momento in cui il piano di sostenibilità dell'impresa è integrato nel piano industriale e le risorse umane sono parte attiva ad ogni livello. Si deve ricordare che questo non è una condizione definitiva, un traguardo da tagliare ma piuttosto un processo di cambiamento continuo.

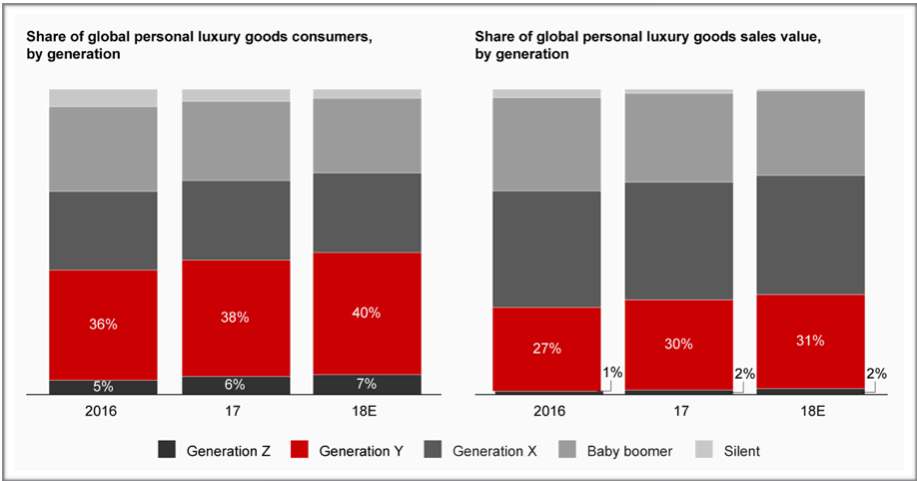
La sostenibilità costituisce infatti uno dei più importanti veicoli di innovazione in ambito tecnologico, organizzativo, commerciale e sociale. Una parte consistente della ricerca e dello sviluppo nel campo di nuovi materiali, nonché dei processi di finitura e manifatturieri, è guidata da un orientamento crescente verso la sostenibilità, che diventa un elemento strategico imprescindibile. Quelli alla ricerca di nuovi sistemi di design rappresentano il punto di partenza per una gestione del cambiamento sostenibile, spesso orientati alla ricerca di una fusione tra arte e lusso e al tentativo di rispondere alla richiesta di prodotti e condotte etiche da parte dei consumatori. Da questo punto di vista, il mercato del luxury-fashion, per le sue peculiarità intrinseche e la sua propensione all'eccellenza, è in grado di osservare ed analizzare il comportamento socialmente responsabile delle aziende, nel contesto di un più ampio progetto strategico volto a rafforzare il vantaggio competitivo e ridefinire i modelli di business. Le giovani generazioni saranno il motore primario della crescita sostenibile nei prossimi anni. Generations Y e Z rappresenteranno circa il 55% del mercato del lusso 2025 (vedi grafico 6) e contribuiranno al 130% della crescita del mercato fino ad allora, compensando un calo della spesa da parte dei consumatori anziani (vedi grafico 7).

Grafico 6. Generazione Y e Z nel mercato 2025.



Fonte: Bain & Company (12 May 2020). Consultancyeu. <https://www.bain.com/insights/luxury-goods-worldwide-market-study-fall-winter>.

Grafico 7. Generazione Y e Z.



Fonte: Bain & Company (12 May 2020). Consultancyeu. <https://www.bain.com/insights/luxury-goods-worldwide-market-study-fall-winter>.

3.1.1 Vantaggi e limiti della sostenibilità nel mercato lusso

Precedentemente si è affermato che il lusso è per definizione esclusivo, raro, e pertanto duraturo nel tempo. Il concetto di sostenibilità può essere integrato facilmente come parte del DNA del lusso, dal momento che esso genera trend ed è fonte di ispirazione. Con il nuovo millennio, molte aziende operanti nel settore del lusso hanno cominciato ad integrare la sostenibilità considerati gli evidenti vantaggi:

1. fa parte dell'ethos del business del lusso: Kapferer osserva come il lusso, nella sua essenza, condivida intimamente le preoccupazioni legate alla sostenibilità, dal momento che esso si alimenta di rarità e bellezza, ed è dunque dipendente dalle risorse naturali, e dunque ossessionato dalla protezione delle stesse. Ecco dunque che i valori del business di lusso, ovvero unicità, tradizione ed atemporalità vanno a coincidere con l'ideologia della sostenibilità;
2. la sostenibilità è vista come una pratica etica di business: la convergenza dei media, sottolineando diversi aspetti del business di lusso, tra cui l'outsourcing nei paesi in via di sviluppo, l'impatto ambientale, il trattamento nei confronti dei dipendenti, le condizioni di lavoro, o l'impatto sulla salute dei residui tossici presenti nei tessuti ad esempio, accresce la consapevolezza del consumatore. Il fatto che un brand di lusso adotti i principi della sostenibilità è percepito come un valore aggiunto;
3. la sostenibilità, come un chiaro elemento distintivo: sottolineando i valori fondamentali del business, la sostenibilità prende le distanze dai brand del fast high fashion, che promuovono il consumo, per il gusto di possedere un capo di alta moda, anziché apprezzare il valore della rarità, l'utilizzo di materiali preziosi e l'artigianato;
4. la sostenibilità fornisce rendimenti a lungo termine sugli investimenti: i brand di lusso che seguono pratiche sostenibili preservano i loro valori di atemporalità e longevità;
5. la sostenibilità, oltre che una fonte di vantaggi, dovrebbe essere vista come una responsabilità delle imprese di lusso;
6. la sostenibilità rappresenta un'opportunità per l'innovazione.

I brand di lusso si avvalgono di pratiche che consentono loro di supportare quel sistema che si propone di criticarli è che quindi il lusso non si “tinge” solo di oro ma anche di verde.

Parlando di limiti della sostenibilità associati al mercato di lusso, una tra le maggiori critiche rivolte al mercato in esame risiede nella contraddizione alla base dei due concetti di lusso e sostenibilità. Un'ulteriore critica che colpisce il mondo del lusso attiene al ritardo nell'abbracciare un modello di sviluppo sostenibile (Bendell, Kleanthouse, 2007). Ora ci si chiede fino a che punto i luxury brand possano soddisfare le richieste di sostenibilità non perdendo, allo stesso tempo, la loro natura. Il lusso ha nei suoi geni e nel suo modello di business la preoccupazione ambientale e può trascinare il mercato.

3.2 Caratteristiche del lusso sostenibile

Non è facile risolvere un puzzle come quello della sostenibilità nell'industria del lusso e della moda, fatto di molti pezzi da incastrare e dettagli. Se gli obiettivi green sono innumerevoli come per esempio ridurre le emissioni di carbonio, ridurre gli sprechi, riciclare e riutilizzare le risorse e applicare un'economia circolare. Per completare il puzzle della moda sostenibile manca un elemento fondamentale, l'etica: la delocalizzazione della produzione, le condizioni di lavoro della manodopera e la garanzia di un salario minimo. Smarcare uno a uno questi elementi è la nuova missione del fashion business. La sostenibilità ha a che fare con lo stile di vita e come già ribadito riguarda tutto il modo di vivere del consumatore. Significa mostrare il processo di produzione dei prodotti, cercando di impegnarsi in maniera virtuosa. La corsa alla sostenibilità è iniziata già da qualche anno. Sono molte le aziende di diversi settori che hanno compreso come cogliere l'opportunità di abbracciare questo valore abbia ricadute positive per il pianeta e per le vendite. In alcuni comparti rappresenta ormai la *conditio sine qua non* per crescere ed espandersi. Si ha assoluta necessità di aiutare a costruire consapevolezza sull'impatto ambientale dell'industria della moda di lusso, ed è importante che le principali istituzioni internazionali collaborino attivamente per promuovere una soluzione sostenibile in questo settore. Sono tante le iniziative proposte, tra queste: "UN Alliance for Sustainable

Fashion⁴” l'alleanza co-sponsorizzata dalle principali organizzazioni delle Nazioni Unite. Lindita Xhaferi-Salihu, che lavora per Climate Neutral Now, ha dichiarato: “si deve avere la necessità di promuovere iniziative multi-stakeholder per mobilitare la moda di lusso nei confronti della lotta al cambiamento climatico attraverso tre flussi di lavoro. Bisogna consentire la collaborazione all'interno del mercato, facilitare l'impegno con i responsabili politici e fornire riconoscimento a chi ottiene risultati in linea con gli obiettivi sostenibili”. Nel mercato del lusso, il “decennio d'oro” della sostenibilità è già avviato. La pandemia ha solo accelerato percorsi che vanno in questa direzione e il target di riferimento di molti brand, la generazione Z - ovvero i consumatori che saranno più influenti in futuro - premiano i marchi che hanno un impatto positivo sull'ambiente e sulla società. Al contrario, appare evidente come inizino a prendere le distanze da coloro che non hanno una posizione su questi temi. È quanto emerge dal report “LuxCo2030: A Vision of Sustainable Luxury”, pubblicato da Bain & Company in collaborazione con Positive Luxury. Lo studio prova a tratteggiare le caratteristiche che deve possedere una LuxCo nel 2030. Ne consegue che vengono individuati dei pilastri su cui concentrare le strategie aziendali:

1. la ridefinizione del purpose del brand;
2. il disaccoppiamento della crescita dai volumi,
3. la tracciabilità della supply chain, la massimizzazione dei commitment ambientali e sociali;
4. la creazione di valore economico dalla sostenibilità.

Per affermarsi leader rispetto al mass market ed i fashion brand, il lusso deve maturare la consapevolezza che abbracciando una logica di sviluppo sostenibile può conseguire un vantaggio competitivo e creare valore per le aziende in quanto saranno in grado di abbattere i rischi aziendali, tutelare la loro reputazione, intrattenere rapporti con gli enti locali e tutto ciò, poi, avrà un riscontro positivo in termini di customer satisfaction, loyalty ed incremento delle revenues. Quindi l'azienda del lusso, ab origine, deve essere consapevole circa l'importanza

⁴ UN Climate Change, è l'iniziativa dedicata al cambiamento climatico delle Nazioni Unite, incoraggia la moda sostenibile attraverso la sua campagna Climate Neutral Now, che invita le aziende ad essere consapevoli relativamente al proprio impatto ambientale, a ridurre la maggior parte della loro impronta di carbonio e compensare il resto investendo in progetti certificati in paesi in via di sviluppo, garantendo benefici economici, sociali ed ambientali alle comunità locali.

di tutelare l'ambiente al fine di investire le sue risorse economiche in ricerca e sviluppo, in nuovi materiali, in nuove energie al fine di rendere il processo produttivo più efficiente e allo stesso tempo preservando "la salute" del Pianeta.

"I marchi del lusso percepiscono un'aspettativa crescente da parte dei consumatori. E se molti di essi si sono già mossi, con l'obiettivo di non arrivare ultimi nella corsa alla sostenibilità, nei prossimi 10 anni vedremo se riusciranno a mantenere questi impegni e a realizzare l'obiettivo a lungo termine di un business sostenibile e redditizio - spiega Claudia D'Arpizio, Global Head del Vertical Moda & Lusso di Bain & Company - Un restyling dei modelli non sarà sufficiente: i brand che vorranno avere successo nel 2030 dovranno iniziare già da oggi a re-immaginarsi profondamente". Si prevede un percorso preciso, focalizzato e ponderato, che riveda gradualmente la propria cultura aziendale e il business. Per anni, il principale obiettivo dei brand del lusso è stato quello di fornire prodotti e servizi la cui artigianalità ed esclusività stimolassero il desiderio e l'aspirazione dei consumatori. Tra il 2020 e il 2030, l'orientamento dei consumatori potrebbe cambiare significativamente, e il lusso sarà probabilmente associato a qualcosa di più simile all'antico concetto greco di kalokagathia, ciò che è bello e buono, per le persone e per il pianeta", aggiunge Matteo Capellini, Associate Partner di Bain & Company. Se, da un lato, il Covid-19 ha consapevolizzato molte aziende sull'importanza di interiorizzare la sostenibilità, dall'altro quest'ultimo periodo ha rappresentato un vero buco nero per molti player del lusso.

I dati di Altagamma Bain Worldwide Market Monitor 2020 evidenziano una perdita nell'anno della pandemia circa del 20/22%, per i beni di lusso personali (moda, gioielleria, accessori, cosmetica), quasi intorno al -23%. Per questo motivo, quello della sostenibilità appare un driver interessante per riuscire a uscire dalla complessa situazione attuale.

Gli ultimi mesi hanno contribuito a gettare le basi per un cambiamento a lungo termine. I brand di lusso hanno compreso che la crescente domanda dei consumatori per beni di lusso più sostenibili non fosse soltanto una moda, ma una rivoluzione strutturale aziendale. La LuxCo del futuro dovrebbe poi riuscire a contare su meno fornitori ma sicuri, ovvero forti dal punto di vista dell'impatto ambientale e sociale, così come di qualità e di produzione. L'inclusività sarà garantita dal Chief Diversity Officer, mentre il nuovo modello di business,

per essere sostenibile anche dal punto di vista economico, dovrà avvalersi degli incentivi fiscali legati ai progetti ambientali.

Le ragioni per le quali il lusso sia una cosa buona sono sostanzialmente tre:

1. perché i prodotti di fascia alta rappresentano un settore determinante per l'economia;
2. perché acquistandoli si fa un gesto responsabile ed etico;
3. perché il vero lusso sostenibile, rispetta le persone e l'ambiente.

Sin dai primi anni Novanta, quando i consumatori hanno iniziato a rivolgere maggiore attenzione al concetto di sostenibilità, le aziende del lusso non hanno atteso a mostrare una certa sensibilità nel recepire le istanze di difesa dell'ambiente. Infatti, silenziosamente, tutti i gruppi del lusso si sono prefissi l'obiettivo di diventare modelli di lusso sostenibile. Per tale ragione solo le imprese radicate, innovative e proattive, quali quelle del lusso, sono in grado di accogliere le sfide dell'eco-sostenibilità e di essere di ispirazione per il mercato al fine di essere emulate dalle aziende di altri settori. In questo senso il lusso assolve una funzione pionieristica nella diffusione di modalità produttive eco-efficienti. Se consideriamo il termine lusso associato ad elevata qualità, know-how, conservazione di tradizioni realizzate a mano, possiamo vedere che sono tutti valori condivisi con la sostenibilità. Da questa prospettiva si evince che il lusso rappresenta la base ideale per la progettazione e la commercializzazione di prodotti che preservano valori sociali, ambientali e di governance dello sviluppo sostenibile.

Fino a che ci saranno clienti facoltosi disposti a pagare un prezzo premio pur di avere un prodotto di qualità, Made in Italy, questo settore continuerà a dare il suo importante contributo all'economia del Paese. È però fondamentale che siamo in grado di garantire al mercato il meglio che le competenze e le filiere possono offrire in materia di sostenibilità. Il lusso sostenibile non è un ossimoro. E non è nemmeno una novità.

La sensibilità dei consumatori delle generazioni Y e Z, molto più attenti dei loro genitori all'impatto ambientale e sociale, costituisce oggi una vera sfida per le aziende che producono beni di lusso. Non si tratta di una moda temporanea, bensì di un processo irreversibile. Verrà un giorno in cui si potrà finalmente dire: «Se non è sostenibile, allora non è vero lusso».

I trend di crescita del mercato del lusso dimostrano che negli ultimi quindici anni si è avuto un aumento costante delle vendite ed una crescita del settore anche in corrispondenza del periodo di crisi economico/finanziaria degli ultimi anni (2007/2014). Il mercato del lusso si

dimostra forte e stabile, riuscendo a mantenere una costante crescita del settore, e tutto ciò è dimostrato anche dall'andamento dell'European Luxury Goods Index, l'indice del mercato azionario del lusso, che presenta una leggera inflessione negativa nel biennio 2008/2009 poiché ha risentito del rallentamento economico mondiale, e successivamente presenta una crescita dei rendimenti costante. I due principali fattori che hanno accelerato lo sviluppo del lusso sostenibile in questo settore sono stati principalmente:

1. la crescita economica in Sud- est asiatico (Vigneron and Johnson, 2004), che ha creato "i nuovi ricchi";
2. l'aumento nell'uso di quei prodotti definiti come “nuovi lussi” (Silverstein e Fiske (2003)⁵.

Il concetto di sostenibilità può essere integrato facilmente come parte del DNA del lusso, un dovere a detta di molti, dal momento che esso genera trend ed è fonte di ispirazione ed emulazione per altri settori del mercato globale.

Inoltre, il mondo dei luxury brand attira l'attenzione in quanto si vive in una società in cui vige il consumo simbolico, ossia i consumatori sono attenti all'aspetto simbolico dei beni e non alle caratteristiche funzionali.

3.3 I criteri ESG nel lusso

La sostenibilità non è più un punto di differenziazione per il business di lusso. È una licenza per operare. Un'analisi approfondita evidenzia quanto lo sviluppo sostenibile sia estremamente lineare per il lusso: entrambi i mercati mettono al centro la rarità. Il tema della sostenibilità, per altro, non è solo ambientale, infatti la fascia dei prodotti di lusso è proprio quella che, per sua stessa natura, ha da sempre più rispetto delle persone. Ne è un esempio il “re” del cashmere, Brunello Cucinelli. Un prodotto di alta gamma italiano è realizzato in Italia con il rispetto di regole molto restrittive, non passa di moda dal punto di vista estetico e dura

⁵ Silverstein e Fiske (2003) hanno analizzato un fenomeno da essi denominato “rivoluzione del lusso accessibile”. Lo studio parte dalla considerazione che sempre più consumatori di fascia media sono disposti a fare "trading up", ossia a pagare un prezzo superiore per prodotti o servizi caratterizzati da un livello più alto di qualità e raffinatezza rispetto agli altri della stessa categoria.

di più per la sua qualità superiore: dunque, impatta cento volte meno sull'ambiente di altri che costano poco. In materia di gestione delle problematiche ambientali nel mercato del lusso, già dagli anni Novanta sono in uso forme di assicurazione della qualità rappresentate dalla certificazione di prodotto e dalla certificazione dei sistemi di gestione aziendali come la ISO 14001:2015 ed EMAS (Sistema comunitario di eco- gestione e audit - Eco-Management and Audit Scheme). Tali certificazioni sono nate anche in risposta a diverse iniziative compiute dalle ONG, che richiedono sempre più una maggiore trasparenza da parte delle aziende della moda, tra cui Greenpeace. Nell'industria tessile in particolare molte sono queste certificazioni e gli standard utili nella gestione della sostenibilità all'interno della supply chain. Alcune di esse si focalizzano sulla tutela dell'ambiente, altre sulla dimensione sociale altre ancora riguardano i prodotti e i vari processi di produzione.

Uno standard è un insieme di specificazioni, criteri o linee guida inerenti a come svolgere una determinata operazione, e come devono avvenire determinati processi, mentre una certificazione un requisito di natura legale o contrattuale. Pertanto un materiale o un processo potrebbero essere certificati sulla base di un determinato standard o su un numero di standard differenti, relativamente alla dimensione sociale o ambientale. Le principali certificazioni per la sostenibilità nel settore tessile sono:

- oeko- Tex Standard 100: marchio di proprietà di un'associazione privata di laboratori europei. Esso indica che il prodotto non presenta determinate sostanze chimiche nocive, garantendo così che i prodotti non contengono e/o rilasciano sostanze dannosi per la salute. Include, rispetto al precedente, anche dei criteri della sfera sociale, come le condizioni di lavoro dei dipendenti, determina i requisiti che un'azienda deve soddisfare per ricevere la certificazione ecologica per il prodotto o il sito produttivo;
- global Organic Textile Standard (GOTS): garantisce l'organicità del prodotto in ciascuno dei processi della produzione. Include tutti gli aspetti della fabbricazione del prodotto, dall'utilizzo di tinture prive di sostanze tossiche alla fase finale, in cui il bene deve essere privo di allergeni, sostanze cancerogene o residui chimici tossici.

Nelle varie fasi di produzione dei beni, approcci sostenibili includono la riduzione del consumo energetico, il riutilizzo delle risorse idriche durante i processi manifatturieri, evitando di scaricare i rifiuti non biodegradabili nelle acque, il ricorso a tecnologie che si

rifanno a principi ecologici e che permettano di impiegare la minor quantità possibile di materie prime, per ridurre gli scarti: questo è il processo. Si deve inoltre tenere conto delle possibili conseguenze sull'ambiente del prodotto finale fin dalle prime fasi della produzione, durante la quale vengono decisi molti degli impatti che il medesimo avrà sull'ambiente e sugli individui. Per quanto riguarda la fase della logistica, è bene razionalizzare il flusso dei trasporti, preferendo quello via mare o ferroviario, anziché mediante aereo o su strada, cui corrisponde un livello di inquinamento maggiore, ed infine ridurre il packaging. Diversamente è invece la Supply chain: un ruolo fondamentale rappresentato dalla condivisione di informazioni e pratiche lungo tutta la filiera, poiché permette a ciascun soggetto coinvolto di programmare le proprie attività nel migliore dei modi, conferendogli anche maggiore flessibilità ed elasticità nel caso di improvvisi cambiamenti nel lato della domanda. Inoltre, è importante impegnarsi nella tracciabilità dei prodotti, al fine di supervisionare regolarmente l'articolo e le componenti e materiali di cui si compone. Infatti bisogna sottolineare che diversi sono i luxury brand che declinano la sostenibilità all'interno dei loro processi produttivi e nell'ambito delle loro attività.

Nel mercato del lusso il fatto di indossare un capo originale piuttosto che una comune rivisitazione non può che aumentarne l'unicità, caratteristica fondamentale del prodotto di lusso.

Da un'indagine "True Luxury Global Consumer Insight" realizzata da Fondazione Altagamma con Boston Consulting Group e Exane Bnp Paribas, si evidenzia lo scenario di crescita del mercato di lusso che si prospetta per gestire una nuova governance:

- entro il 2022 gli acquirenti di beni di lusso cresceranno passando da 400 milioni (2015) ai 480 milioni;
- il mercato globale del lusso varrà circa 1100 miliardi di euro;
- i consumi di lusso personale, esperienziale e sostenibile saliranno del 34%, da 845 miliardi di euro del 2015 a 1.135 miliardi di euro al 2022.

Per tutti i brand di lusso che voglio rimanere nel mercato e poter competere in futuro, si prospetta quindi un inversione di marcia verso un percorso in cui i fattori ESG si relazioneranno con i vecchi standard aziendali. Il tutto grazie ai nuovi consumatori del lusso di oggi che puntano ad acquistare solo prodotti sostenibili. In altri termini, saranno chiamati a

“parlare” il linguaggio di una generazione che diventerà protagonista del consumo di alta gamma.

La crescente importanza delle tematiche ESG è infatti sintomo di un’evoluzione che sta mirando a rendere sempre più esplicita l’attenzione alla sostenibilità riservata dalle aziende alla loro produzione. Infatti nel comparto questi temi si stanno imponendo come leve di governance e crescita, anche in risposta a un bisogno crescente del consumatore finale.

Il Convegno annuale 1618 sul lusso che si svolge a Parigi dal 2009, si è rivelato il trampolino di lancio per questo processo che ormai sta prendendo grand parte di tutti i mercati e che il lusso ormai incorpora. Un esempio è Bendell, autore sullo sviluppo sostenibile, che cerca in qualche modo di conciliare sia le esigenze della sostenibilità che dei brand di lusso cercando di prospettare a quest’ultime la realizzazione di prodotti e servizi rispettosi per il sistema di governance che per l’ambiente.

Sono molte le aziende in cui questa è diventata una *conditio sine qua non* per crescere ed espandersi.

In un’ottica più ampia, di tipo strategico, l’approccio alla sostenibilità impatta sull’intera catena del valore, dalla proposta commerciale al rapporto con il consumatore, fino alla gestione del fine-vita di un prodotto, all’interno di un network che diventa sempre più esteso e complesso.

A questo punto possiamo concludere che numerosi sono i marchi italiani e internazionali di lusso che si stanno orientando verso una produzione più sostenibile al fine di ridurre il più possibile l’impatto ambientale e sociale e rafforzare anche la loro competitività. La via della sostenibilità è percorribile se si prendono in considerazione quattro importanti aspetti:

- eliminare i rischi ambientali;
- minimizzare/eliminare l’inquinamento ed i rifiuti;
- raggiungere un efficiente uso delle risorse;
- accrescere la tracciabilità delle materie utilizzate nella produzione.

In conclusione l’industria del lusso esprime l’idea del consumo sostenibile. Dopo la pandemia, i consumatori saranno più attenti alla sostenibilità e questo potrebbe favorire, rispetto ai marchi usa-e-getta, quelli più duraturi che conquisteranno quindi quote di mercato. La crisi attuale dimostra inoltre che i tre fattori ESG, ovvero ambiente, sociale e governance,

sono interconnessi e non vanno considerati separatamente. Chiaramente, l'impegno sociale dei marchi nei confronti degli artigiani, il cuore pulsante del settore del lusso, si riflette anche nella decisione di prolungare le stagioni e i cicli di vita del prodotto e questo, a sua volta, avrà effetti positivi sull'ambiente. Inoltre, le strutture di governance che sono spesso considerate problematiche per il settore (per via del controllo familiare) potrebbero aver reso queste aziende più agili nella loro risposta sociale alla crisi, in particolare negli aiuti ai dipendenti, a scapito degli interessi a breve termine degli azionisti. L'ambiente e il sociale hanno iniziato a essere considerati come fattori di rischio e di opportunità.

È una fase decisiva in cui le decisioni dei marchi di lusso sui valori che intendono sostenere plasmeranno i loro business model e il loro potenziale successo in futuro. Avranno la possibilità di conquistare la fiducia dei clienti, fidelizzare i dipendenti e garantirsi una maggiore sicurezza della catena di distribuzione in una realtà in cui la produzione just-in-time farà parte del passato. I brand di lusso devono stare attenti a non incorrere in danni alla reputazione da cui uscirebbero più difficilmente oggi rispetto a un periodo "normale". Chi investe nei marchi di lusso beneficerà degli interventi rapidi delle imprese che si impegnano nella dimensione sociale dei fattori ESG. Tali interventi hanno portato alla luce le credenziali intrinseche del settore nell'ambito della sostenibilità, in una fase in cui gli interessi delle diverse parti in causa appaiano allineati.

Ci sono sfide nel tracciare e misurare i dati ESG a causa della differenza nelle regole di segnalazione tra i diversi territori, anche se gli standard di certificazione come il Butterfly Mark offrono fiducia agli investitori attraverso una combinazione di dati di auto-comunicazione da parte delle aziende, elaborazione del linguaggio naturale e intelligenza artificiale (AI). Nel settore dei beni di lusso, l'allineamento ESG è essenziale. I brand di lusso devono pensare a se stessi come aziende agricole e minerarie e come designer, elaborando strategie per internalizzare l'impatto delle loro intere catene di fornitura, anche se esternalizzate. Di fatti, recentemente, l'analisi di Bain & Company ha classificato gli investitori ESG in tre categorie - quelle che si concentrano sui rendimenti finanziari e sul rispetto delle normative esistenti, quelle che cercano le aziende che fanno la cosa giusta e quelle che hanno un impatto sugli investitori che si concentrano su metriche sociali o ambientali. Un'altro esempio è l'analisi di Pwc mostra anche che i fondi allineati a ESG hanno

cumulativamente sovraperformato le loro controparti tradizionali del 9 per cento dal 2010 al 2019. La sua ricerca ha anche evidenziato che diverse aziende, in cui più del 30 per cento dei leader sono donne, sono, in media, il 15 % più redditizio rispetto ai loro rivali meno diversi, mentre le imprese che segnano un punteggio elevato sulla sostenibilità tendono a superare quelli che non lo fanno. Se come azienda si sta seriamente pensando di attivare e rendere operativa la sostenibilità, gli incentivi e le opportunità sono in cammino, con l'Unione Europea, Regno Unito, Nuova Zelanda, Cile e Cina, tra gli altri, alla ricerca di obiettivi ambiziosi per raggiungere la rete-zero emissioni, garantendo al contempo la crescita economica. Negli Stati Uniti, il Presidente eletto Joe Biden punta anche a un'economia energetica pulita al 100% e a zero entro il 2050.

Dal momento in cui le aziende hanno iniziato a condividere i dati sulle loro azioni legate al fattore ambientale e sociale, gli investitori hanno potuto stimare i rischi connessi all'ESG, determinando ad esempio quali settori di attività sono più esposti al cambiamento climatico. Attualmente le nuove tecnologie permettono di raccogliere, confrontare e analizzare i dati e di gerarchizzare i rischi ESG. Consentono quindi di determinare quali rischi sono significativi o materiali rispetto alla strategia dell'azienda e alle aspettative dei suoi principali stakeholder. François-Henri Pinault, Presidente e CEO, Kering ha parlato all'evento Forum Zero Carbon 2020 di La Tribune a Parigi, dicendo che se i mercati esercitano lo stesso tipo di pressione quando si tratta di questioni ambientali e di indicatori come criteri finanziari, i grandi gruppi internazionali di tutte le industrie potrebbero muoversi in modo estremamente rapido. Inoltre ha aggiunto che negli ultimi due anni, le presentazioni degli investitori stanno iniziando a includere criteri legati esplicitamente alle questioni ambientali, sociali e di governance, oltre ai criteri finanziari.

Oltre il 70% dei consumatori (80% se si considerano i giovani della generazione) è attento a questi temi nel mettere mano al portafogli, così come lo è la finanza che sposta volentieri capitali su aziende sensibili.

Infine, come spiega una nota a cura di Swetha Ramachandran, investment manager del fondo GAM Global Luxury Brands, “la fiducia dei consumatori e la reputazione di questi marchi dipendono dalla percezione che saranno in grado di trasmettere in questa fase, ovvero se il

loro comportamento nei confronti di dipendenti, fornitori e della società civile in generale verrà considerato corretto”.

CAPITOLO IV: METODOLOGIA DELLA RICERCA

4.1 Obiettivo della ricerca

L’obiettivo principale della tesi è quello di comprendere quali strategie e fattori di sostenibilità in termini di politica ESG l’azienda Brunelli Cucinelli S.p.A.⁶ ha attuato. Capire in che modo potrà continuare ad applicare le metriche ESG integrandole con la governance aziendale al fine di aumentare la propria competitività e conseguentemente sviluppare il proprio business sostenibile nel mercato italiano ma soprattutto in quello internazionale. L’impresa possiede un brand consolidato, una presenza commerciale globale, una produzione ad alta vocazione artigianale e persegue un solido percorso di crescita. L’azienda, considerata emblema del Made in Italy, ha prodotto nel 2014 un fatturato consolidato di oltre 357 milioni, superiore del 75 per cento a quello conseguito nel 2010, raggiungendo, a giugno 2015, una capitalizzazione di borsa di 1,16 miliardi. Questo è dovuto anche all’introduzione di strategie basate su criteri di sostenibilità ESG. Per tale motivo oggi è considerata una tra le aziende più importanti nel panorama del lusso sostenibile in Italia, tanto da essere inserita nella classifica per l’indice di sostenibilità di quotazione in borsa per il 2022.

La stesura di questo elaborato ha permesso di svolgere un lavoro doppiamente interessante: in primo luogo approfondire la modalità con la quale vengono adottati e inseriti i criteri ESG nelle aziende, e in secondo, la scoperta della notevole vicinanza tra le imprese di lusso e i principi e norme sostenibili, ambientali e di governance previsti dai diversi modelli e regolamentazioni.

⁶ La Brunello Cucinelli S.p.A. è un’azienda di abbigliamento italiana, nata alla fine degli anni ‘70 e operante nel segmento c.d. absolute luxury.

4.2 Metodo di indagine: qualitativo

Per realizzare questo studio e raggiungere l'obiettivo dell'analisi, si è scelto di adoperare un metodo qualitativo (Cardano M., 2020), grazie anche contestualmente all'utilizzo di dati quantitativi per avvalorare alcuni concetti e opinioni ricavati attraverso la comparazione di modelli basati su metriche ESG. Tale scelta ha permesso di supportare efficacemente i pareri espressi. Il progetto di ricerca parte dal proposito di realizzare un'analisi qualitativa, attraverso un'elaborazione di dati utilizzando sia un metodo qualitativo, cioè un metodo che mira a dimostrare e valutare maggiormente quali cambiamenti questi indicatori effettivamente hanno apportato nel mercato di lusso e come la cultura e la storia di vita dell'imprenditore in questione si interfacci con questa nuova realtà. Sia anche un metodo quantitativo, attraverso valutazione di dati in relazione a quante imprese della moda di lusso oggi hanno adottato questi indicatori. La scelta di un set di indicatori è stata inserita per valutare quanto un'azienda si basi su fattori di sviluppo economico sostenibile e per favorire una più completa valutazione dei rischi connessi all'attività dell'impresa stessa, instaurando un sistema vincente nei confronti di quelle imprese virtuose e contribuendo così alla diffusione di buone pratiche interne alla gestione. Ne consegue, infatti un analitico approfondimento su come indicatori di governance (identità del brand, composizione del C.d.A., processi decisionali formalizzati), sociali (percentuale dei fornitori valutati anche secondo criteri ESG, numero di contenziosi riconducibili a rapporti di lavoro) e ambientali (esaurimento delle risorse, inquinamento di aria e acqua, cambiamento climatico) interagiscono all'interno del mercato del lusso impattando sulle strategie di investimento aziendale. Al fine di ottenere informazioni utili alla comprensione degli argomenti trattati si è adoperato oltre ai dati statistici ricavati da Altagamma⁷, e la narrativa sui vari ambiti trattati, recuperata da libri di marketing di lusso, anche interviste realizzate coinvolgendo esperti e il team dell'azienda Brunello Cucinelli

⁷ Fondazione Altagamma dal 1992 riunisce le imprese dell'alta industria culturale e creativa italiana, riconosciute come autentiche ambasciatrici dello stile italiano nel mondo. La sua missione è contribuire alla crescita e alla competitività delle imprese dell'industria culturale e creativa italiana. L'ingresso di nuovi soci in Altagamma avviene su invito o per cooptazione: attraverso la segnalazione da parte di due o più soci e con le successive approvazioni del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea. Le imprese Altagamma operano nei settori della moda, del design, della gioielleria, dell'alimentare, dell'ospitalità, della velocità e del wellness.

S.p.A.. I metodi utilizzati sono strettamente collegati, infatti, le informazioni raggruppate e riassunte hanno fatto da base alla realizzazione delle domande poste successivamente agli intervistati. I dati esistenti sono riassunti per aumentare l'efficacia globale della ricerca.

La necessità di intraprendere e sviluppare una nuova strada è spinta dai profondi mutamenti di scenario che stanno interessando l'ambiente nelle sue molteplici dimensioni. Tale cambiamento dovrebbe portare le aziende a dotarsi di un racing di sostenibilità, in questo diventa oggi un passaggio necessario per stare e competere nel mercato futuro. La scelta del single case study è motivata dall'esigenza di portare avanti un'indagine sul tema dei fattori ESG nel settore Luxury - Fashion, finalizzata a comprendere i comportamenti e gli investimenti imprenditoriali. Il case study permette di analizzare i vantaggi e gli svantaggi che hanno portato ad oggi ad una ed attuale relazione tra governance e sostenibilità. Una volta individuati gli indicatori chiave si potrà:

- A. misurare l'andamento delle performance di tali indicatori in un'azienda;
- B. creare una migliore immagine aziendale;
- C. migliorare l'identità del brand.

Si cerca quindi di portare l'impresa ad approcciarsi a nuove realtà, chiedendosi e prendendosi l'incarico di porre davanti a sé nuove sfide e di comunicare efficacemente con il mercato le strategie sostenibili e i risultati conseguiti in termini quantitativi e qualitativi. La valutazione quindi di un'azienda di creare valore deve necessariamente tenere conto non solo degli asset tangibili, ma anche di quelli intangibili. Pertanto la comunicazione ed attuazione di indicatori ESG è cruciale se non innovativa per fornire al mercato degli investitori un quadro più completo dell'azienda in un'ottica win-win. Al fine di raggiungere al meglio l'obiettivo che fonda la realizzazione della tesi, si è studiato un metodo per promuovere l'integrazione di indicatori ESG nelle strategie dell'impresa Brunello Cucinelli S.p.A.. Si tratta di indicatori per valutare i rischi sociali, ambientali e di governance cui è esposta un'impresa. Tale insieme di indicatori ha lo scopo di favorire una più completa ed efficace valutazione dei rischi connessi all'attività d'impresa. Il processo per la costruzione di questo set viene articolato integrando

gli indicatori elencati dalle Nazioni Unite con gli indicatori esistenti nell'azienda Brunello Cucinelli S.p.A. Le fasi riguardanti l'analisi di questi stessi prevede diversi step:

- A. selezione di alcuni standard di riferimento;
- B. identificazione degli indicatori ESG in ottica di rischio;
- C. selezione del set di indicatori ESG per ciascuna area (salute e sicurezza, formazione sviluppo, governance sostenibile ed identità del brand, impatto ambientale, legalità, lotta alla corruzione e tutela dei diritti umani).

Partendo dalla prima fase di analisi, l'impresa deve iniziare selezionando gli indicatori dall'ampio set di indicatori suggeriti dagli standard internazionali per la redazione dei bilanci di sostenibilità. Gli indicatori selezionati forniscono così informazioni che possono ritenersi utili alla valutazione del rischio, alla modalità di gestione e alle opportunità ricavate. Successivamente la seconda fase prevede l'identificazione di indicatori ESG tra quelli proposti dalle Nazioni Unite. Nella terza ed ultima fase si prevede invece un'ulteriore selezione di questi indicatori analizzati per verificare l'effettiva esistenza nell'impresa Brunello Cucinelli S.p.A. Di seguito gli indicatori considerati rilevanti ai fini dell'analisi:

- 1. salute e sicurezza: sui luoghi di lavoro è uno dei temi prioritari di tutti i sistemi produttivi a livello mondiale. La non conformità in questa materia può comportare sanzioni penali o pecuniarie per il datore di lavoro;
- 2. formazione e sviluppo: promozione di una cultura aziendale improntata alla progressiva integrazione dei temi ESG all'interno delle scelte operative e strategiche, oltre che puntare sulla cultura del feedback⁸.
- 3. governance sostenibile ed identità del brand: il comportamento scorretto da parte del management di un'impresa può creare danni notevoli alla reputazione della stessa. Pertanto l'esistenza di modelli di gestione trasparenti possono arginare il rischio. Come

⁸ Strumento strategico per identificare le aree di miglioramento sulle quali investire il nostro tempo e le risorse a disposizione.

per esempio il fattore Greenwashing⁹ da cui l'impresa Brunello Cucinelli S.p.A deve difendersi;

4. impatto ambientale: la tutela dell'ambiente è una delle priorità della Commissione Europea. Si cerca di maturare una sensibilità ecologica per relazionarsi positivamente con il territorio soprattutto nel caso di processi produttivi con emissioni elevate di CO₂, rifiuti nocivi, sostanze chimici e alto livello di consumo energetico;
5. legalità: introduzione di specifici provvedimenti volti ad incentivare l'impresa ad adottare comportamenti ispirati a principi di trasparenza e legalità. I modelli organizzativi D. 231/01 e il Rating di legalità sono alcuni esempi di strumenti previsti in Italia con lo scopo di favorire la corretta gestione del rischio;
6. lotta alla corruzione: sensibilizzazione dei dipendenti a comportamenti corretti ed un'accresciuta credibilità nell'attuazione di politiche in ambito economico-sociale per la prevenzione di atti illeciti;
7. tutela dei diritti umani: si insiste nell'esecuzione delle attività principali d'impresa per contrastare ogni forma di discriminazione sul luogo di lavoro riconoscendo pari opportunità a tutti i dipendenti.

Essendo lo scopo finale verificare lo sviluppo sostenibile del brand, dopo un'attenta analisi sulla selezione degli indicatori ESG dagli standard internazionali, è stato possibile costruire una tabella prendendo in considerazione questi stessi e il set di indicatori ESG esistenti nell'impresa Brunello Cucinelli S.p.A. nel triennio 2018 - 2020. Il risultato è stata un'attenta impronta sostenibile in termini di lotta alla corruzione e tutela dei diritti umani e della diversità. Il periodo preso in considerazione ha messo in rilievo progetti sostenibili e l'integrazione della governance con la sostenibilità d'impresa.

⁹ Greenwashing è un neologismo indicante la strategia di comunicazione di certe imprese, organizzazioni o istituzioni politiche finalizzata a costruire un'immagine di sé ingannevolmente positiva sotto il profilo dell'impatto ambientale, allo scopo di distogliere l'attenzione dell'opinione pubblica dagli effetti negativi.

4.3 Fonti dei dati

A seguito dell'elaborazione dei dati è stato possibile comprendere che i progetti, sia europei che internazionali per l'azienda Brunello Cucinelli S.p.A. sono quelli di proiettarsi verso il raggiungimento di un alto profilo di sostenibilità. Questo dimostrato anche dal fatto che l'impresa è stata inserita nella classifica delle 30 aziende italiane candidate al nuovo SE Mid Italian Index¹⁰ (Arianna Patuzzi , 21 Giugno 2021. MFfashion). Quindi a favore gli investimenti sostenibili in termini di fattori ESG. I dati utilizzati per la ricerca e l'analisi realizzata ai fini del vero inserimento di un set di indicatori nell'impresa Brunello Cucinelli S.p.A., derivano da diverse fonti attraverso cui è stato possibile estrapolare sia dati di tipo quantitativo che dati di tipo qualitativo come:

1. *il report sulla sostenibilità di Intermonte¹¹*: attraverso cui si è potuto analizzare l'impatto degli investimenti sostenibili in relazione ai tradizionali investimenti finanziari;
2. *l'Osservatorio di Altagamma sul mercato dei beni di lusso e sull'impatto dei brand di lusso nel nuovo mondo sostenibile*, dove dai dati si evince una corrispondenza tra i beni di lusso e consumatori;
3. *il report sulle strategie di governance in materia di ESG di Intermonte*, dove viene stilata un'analisi di benchmarking sulle imprese quotate in AIM Italia;
4. *la business strategy della Brunello Cucinelli S.p.A.*, grazie alla quale si nota un nuovo modello di strategia per il brand pronto ad abbracciare il tema della sostenibilità;

¹⁰ L'obiettivo dello Se Mid Italian index è duplice. Da un lato intende fornire una panoramica sulla sostenibilità in Italia in relazione alle quotate di media dimensione. Dall'altro si propone di tracciare i percorsi che le imprese effettuano in relazione alle attività Esg. L'indice inoltre può rappresentare un open sustainability benchmark per gli asset manager e le case di gestione che costruiscono portafogli secondo criteri ESG.

¹¹ Intermonte è una investment bank indipendente. È il punto di riferimento per le PMI italiane e per gli investitori istituzionali ed internazionali ed è leader nella consulenza a retail e consulenti finanziari attraverso il suo canale digitale. Ed opera in quattro principali aree di attività: Intermediazione, Global Markets, Investment Banking e Divisione Digitale, tutte supportate da un team di ricerca di elevato standing.

5. *il Global Powers of Luxury Goods 2020 di Deloitte*, che mette in luce le nuove prospettive per il mercato luxury in particolare la relazione tra consumatori e beni di lusso.

A tali fonti si aggiunge l'intervista realizzata. Nella fattispecie la stesura di un questionario / intervista (Bichi R., 2007) con un set di domande rivolto al team dell'impresa Brunello Cucinelli S.p.A cercando di mantenere il rispetto della privacy. Infatti le tematiche trattate sono state: investimenti ESG nel lusso, metriche ESG aziendali e l'avvento del fattore sostenibilità nell'applicazione delle strategie aziendali. Il metodo di impostazione dell'intervista è stato quindi libero. Non sono state date risposte mirate al questionario, ma indicazioni e documenti da cui poterle ricavare. Lo scopo dell'intervista non è stato solo propedeutico all'individuazione delle strategie di governance in ambito sostenibile per l'impresa Brunello Cucinelli S.p.A. che coincide con l'obiettivo principale del lavoro di tesi, ma bensì è stato funzionale all'apprendimento di nozioni e conoscenze in materia di investimenti sostenibili, rating e mercato del lusso.

4.4 Limiti della ricerca

Finora, una delle grandi problematiche della concreta applicazione e valutazione di un approccio ESG è stata quella della grande varietà di certificazioni e regolamentazioni presenti, tale per cui comparare l'impegno di entità economiche e finanziarie risultava complesso. Oggi, i dati ESG sono ampiamente utilizzati dagli investitori. In fase di screening, alcuni escludono chi presenta un basso rating ESG, assumendo che questo sia indicativo di risultati economici più deboli. Altri ricercano esclusivamente gli "high ESG performers", aspettandosi che comportamenti ESG compliant esemplari portino a risultati finanziari superiori. In effetti, la crisi generata dal Covid-19 ha dimostrato che le aziende, anche quelle del lusso, gestite secondo politiche di lungo termine e in linea con i megatrend sociali come l'inclusione e il cambiamento climatico siano più resilienti di fronte a shock e difficoltà inattese. Allora è normale che saltino fuori delle domande: Perché ci troviamo all'alba di una nuova era in

termini di impegno sostenibile? E qual è dunque la sfida che aziende e istituzioni finanziarie dovranno affrontare? Si può rispondere a queste domande relativizzando che c'è un cambio di prospettiva, di focus, che comporta delle enormi conseguenze nel ripensamento delle strategie di mercato di aziende e istituzioni finanziarie: l'Unione Europea sposta l'esame della sostenibilità, intesa quale conformità ai criteri ESG, dal prodotto al produttore, dall'output all'identità e lo rende uniforme e obbligatorio. Se prima era “ciò che fai” e “come lo fai” ad essere valutato, ora si tratta di rendere “ciò che sei” ESG compliant.

Entrando nell'ambito del caso studio, l'azienda Brunello Cucinelli S.p.A. per quanto all'avanguardia nel campo della sostenibilità e dell'integrazione con i fattori ESG, non raggiunge il 100 % come Società che ha accettato e successivamente utilizzato l'indice integrato di governance (Integrated Governance Index¹²). Affinchè l'impresa Brunello Cucinelli S.p.A. possa essere considerata come promotrice e poter competere nelle classifiche nazionali e poi internazionali per l'utilizzo di questo indice, bisogna capire a priori cosa significa inserire IGI nella propria struttura aziendale.

Si parte dal concetto di sostenibilità come priorità, che significa investire in un dialogo o confronto sul tema dei fattori ESG, all'insegna della capacità di engagement con gli stakeholder e dell'interazione, aspetti chiave della sostenibilità. Si sottopone poi un questionario rivisitato che poi annualmente viene proposto alle aziende, che rappresenta una sfida di comprensione e induction sulle frontiere ESG. Successivamente si passa allo studio sulla Governance come fattore abilitante, cioè che si ritenere importante sono il miglioramento e il confronto sulla governance, concepita come fattore abilitante della identità sostenibile di lungo periodo. E dimostrare di avere una struttura interna con volontà e capacità di monitorare, raccogliere e gestire i dati ESG necessari a partecipare. Infine si passa alla Consapevolezza Trasversale, cioè portare il confronto sugli ESG nel cuore dell'azienda, sollecitando tutte le molteplici funzioni coinvolte e accelerando la condivisione trasversale di

¹² L'Index è il primo indice quantitativo che si è posto l'obiettivo, già dal 2016, di misurare l'integrazione degli ESG all'interno della governance aziendale, ossia di misurare il concetto di governance integrata. L'Index, che si configura come un indicatore dell'identità ESG, copre ormai il 50% delle Top 100 società quotate a Milano. L'Integrated Governance Index è modello di analisi quantitativa del grado di integrazione dei fattori ESG nelle strategie aziendali, è stato esteso, dal 2019, oltre alle prime 100 società quotate, alle società che hanno redatto la Dichiarazione Non Finanziaria (paniere Consob) e alle prime 50 società non quotate italiane.

informazioni e competenze. Un passaggio necessario per una vera integrazione della sostenibilità nell'identità dell'azienda.

Il vero valore dell'utilizzo di questo indice è la capacità di identificare l'azienda per poter esporsi su questi tre ambiti e segnalare l'attivazione di un percorso serio di trasformazione ed evoluzione in chiave ESG della propria identità. Non è un bollino di risultato, ma un indicatore di coerenza, impegno e visione.

Un evento che classifica le migliori aziende che si sono distinte nel campo proprio dell'integrazione tra fattori ESG e governance è l'ESG IDENTITY - IGI COMPANY. Tutto nasce come progetto scientifico sviluppato da ETicaNews e giunto ormai alla sua sesta edizione. I risultati del progetto IGI hanno creato un grande valore di conoscenza:

- per il sistema, dalla comunità di manager agli investitori, perché l'analisi dei trend permette lo sviluppo del dialogo, del confronto e l'individuazione di trend e best practice;
- per le imprese, perché permette loro di avere uno strumento per: 1. Implementare la consapevolezza; 2. Sviluppare l'allineamento e il confronto interno tra funzioni; 3. Fare benchmarking rispetto alle altre società; 4. Sviluppare benchmarking con se stesse.

Significativo è il fatto che è cresciuto il numero di società analizzate: nel 2021, sesta edizione, 80 società hanno compilato il questionario contro le 74 del 2020 e le 61 del 2019.

L'Index, che si configura come un indicatore dell'identità ESG, copre ormai il 50% delle Top 100 società quotate a Milano. Quindi l'Integrated Governance Index, unico modello di analisi quantitativa del grado di integrazione dei fattori ESG nelle strategie aziendali, è stato esteso, dal 2019, oltre alle prime 100 società quotate, alle società che hanno redatto la Dichiarazione Non Finanziaria (paniere Consob) e alle prime 50 società non quotate italiane. Oggi, il progetto IGI ha assunto i connotati di un indicatore proprio della ESG Identity aziendale. Per questo, può rappresentare anche un grande valore in termini di riconoscibilità per le imprese.

Dunque nonostante la ricerca abbia dimostrato che l'azienda Bruneloo Cucinelli S.p.A. presenti performance ESG positive, associate a performance finanziarie e più specificamente alla fidelizzazione e soddisfazione dei consumatori e al coinvolgimento dei dipendenti, non sempre hanno portato numeri elevati in termini di metriche di sustainability nella loro strategie. La ragione principale è la complessità dell'integrazione di questi temi ESG. Si può notare, infatti, e verificare grazie alla comparazione con altre aziende del lusso italiano, come

la Brunello Cucinelli S.p.A. non abbia inserito all'interno del suo format aziendale l'Integrated Governance Index (IGI). L'azienda ha utilizzato strategie sostenibili ma non sono riusciti ad attuarle efficacemente. Un altro concetto che si delinea come limite, ricavato dall'applicazione del set di indicatori ESG nella struttura dell'impresa è il cosiddetto Greenwashing. Questo fa sì che l'azienda stessa risulti indietro di qualche passo in termini di relazione tra governance e fattori di sostenibilità, pur essendo considerata tra le 30 migliori aziende del Made in Italy del lusso per un alto impatto in termini di sustainability per la quotazione in borsa attraverso l'indice di Standard Ethics per il 2022.

CAPITOLO V: GOVERNANCE, AMBIENTE E SOSTENIBILITÀ NEL LUSO: IL CASO BRUNELLO CUCINELLI S.p.A

5.1 Brunello Cucinelli S.p.A nel mercato del lusso

“Per capire cosa ha mosso la mia voglia di creare questa impresa bisogna tornare a quando ero bambino” – osserva Brunello Cucinelli.

La filosofia manageriale, incentrata sulla concezione dell'azienda umanistica, ben presto polarizza l'attenzione di numerosi interlocutori di elevato profilo istituzionale, culturale e imprenditoriale.

Brunello Cucinelli nasce il 3 settembre 1953 a Castel Rigone, frazione di Passignano sul Trasimeno, piccolo borgo medievale nei pressi di Perugia. Nel 1974 decise di lasciare gli studi di ingegneria per intraprendere una carriera imprenditoriale. La **Brunello Cucinelli S.p.A.** è un'impresa “umanistica” nata nel 1978 (vedi figura 12), caratterizzata sin dalle sue origini dal desiderio di creare un differente modo di fare business, sulla base del concetto di un capitalismo contemporaneo, definito come capitalismo “umanistico”, dove la ricerca del profitto viene conseguita senza arrecare danno all'umanità.

Figura 12. Le origini.



Fonte: Arianna Ceccarelli (Luglio, 2021). Ufficio comunicazione Brunello Cucinelli S.p.A..

All'epoca l'industria tessile stava vivendo un boom di crescita in quanto il cashmere era prima considerato un tessuto riservato solo agli uomini e, creando maglioni su misura per essere in armonia con il corpo femminile, l'imprenditore umbro mosso quindi da questa passione decise di cavalcare l'onda e gettare le basi su quella che oggi è conosciuta come la Brunello Cucinelli S.p.A.. Il marchio di Brunello Cucinelli comincia ad intravedere un successo crescente, infatti viene assegnato all'imprenditore il titolo di "The King of Cashmere" dal New York Times nel 2010 .

L'imprenditore stesso racconta come tale idea, fortemente innovativa, anche per il coinvolgimento del mercato femminile quasi del tutto escluso dal settore della maglieria in cachemire, nacque dall'aver osservato il successo del connazionale Luciano Benetton e dei suoi pullover in lana colorati. Tutto ebbe inizio nel borgo medioevale di Solomeo, piccolo borgo alle porte di Perugia, quando Brunello Cucinelli, profondamente ispirato da questa idea rivoluzionaria, ha deciso di portare l'innovazione nel mercato del cashmere e ampliare la gamma di colori in cui sarebbero entrati i maglioni cashmere, allontanandosi dai toni morbidi utilizzati all'epoca e sperimentando colori più vivaci e intensi. Come ogni giovane imprenditore, seguì un'idea che infine si rivelò vincente. Già alla presentazione della prima

collezione in Trentino Alto Adige, tornò in azienda con il primo ordine di 53 capi, nuovi, femminili, in vari forme, ma soprattutto colorati. E' qui che Brunello Cucinelli fa risalire l'inizio della sua storia (Petraglia V., 2011).

Un secondo momento di svolta per lui è arrivato con l'introduzione del cashmere per il mercato femminile. All'epoca, infatti, il cashmere era considerato un tessuto riservato solo agli uomini e, creando maglioni su misura per essere in armonia con il corpo femminile, l'imprenditore ha dato il via a un cambiamento di mercato e culturale. L'attività concreta di Brunello Cucinelli inizia nel 1978 ad Ellera di Corciano, che nel 1987 diventa sede della Brunello Cucinelli S.p.A. e dove, per i primi anni, mantiene la produzione limitata ai pullover di cashmere. Nel corso del tempo, però, l'imprenditore iniziò a farsi conoscere per il suo nome e ad ampliare i suoi siti di produzione: nel 1985 acquistò il Castello di Solomeo (vedi figura 13), situato in un vicino borgo medievale dove ha sempre vissuto con la moglie e che divenne dopo alcuni anni il centro delle attività artigianali. Infatti decise di trasferire lì la sede della sua azienda nel castello, borgo semi-abbandonato a pochi chilometri da Perugia, luogo di nascita della moglie Federica.

Figura 13. Il borgo e il castello di Solomeo 1913 - 2020.



Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (2020). Brunello Cucinelli S.p.A.. www.solomeo.it.

L'espansione dell'impresa rende necessaria la disponibilità di nuovi spazi lavorativi, ricercata attraverso la ristrutturazione di edifici esistenti, nell'ottica di un miglioramento in termini di strutture ormai vecchie nella valle di Solomeo, attraverso un'attenta opera di restauro e abbellimento che rendesse armoniosa la periferia con il Borgo stesso. Solomeo divenne così il

simbolo dell'immagine e dell'identità aziendale, tanto che lo stemma del borgo e il castello compaiono nel marchio. In questo luogo oggi si trova il cuore dell'impresa umanistica di cui Brunello Cucinelli che si definisce “custode” e non proprietario poiché, secondo la sua visione: “in fondo l'impresa è proprietà del mondo”.

Negli ultimi anni, tra la metà degli anni ottanta e gli anni novanta, Brunello Cucinelli ha esplorato la produzione di diversi capi di abbigliamento che hanno contribuito a posizionarlo come icona del prêt-à-porter italiano.

All'inizio del suo sviluppo, l'attività di Brunello Cucinelli si affianca alle società specializzate in maglieria di lana Rivamonti e Gunex, delle quali acquista partecipazioni, finché nell'anno 1994, viene lanciata sul mercato la prima collezione uomo griffata Brunello Cucinelli e viene aperto il primo store monomarca a Porto Cervo, in Sardegna. Benché incentrata sulla maglieria in cashmere all'inizio degli anni Duemila l'impresa amplia le sue competenze nella produzione di nuovi capi d'abbigliamento e accessori giungendo a fornire un'offerta total look: camice per donna e uomo, capispalla uomo e pelletteria. Ciò fu dovuto alla costante decisione dell'imprenditore di non concedere a terzi licenze per l'uso del proprio marchio, il tutto al fine di controllarne direttamente la produzione e la distribuzione per garantirne la massima qualità. È questo infatti il tratto distintivo e fondamentale del suo successo, l'alta qualità integrata nello sviluppo di una definita identità stilistica che consentì all'azienda, in questi anni, di affermarsi a livello internazionale conquistandosi un preciso posizionamento nel mercato luxury fashion. Nell'anno 2002 viene lanciata sulle passerelle la prima collezione total look uomo/donna e, contestualmente si procede con la strategia di consolidamento della distribuzione attraverso il canale dei multibrand, l'azienda intraprende uno sviluppo tramite l'apertura di negozi monomarca posizionati nelle principali capitali mondiali e nelle più esclusive località resort. E nel 2009 è la volta delle calzature, così da entrar a far parte delle collezioni Brunello Cucinelli.

Da allora, Brunello Cucinelli S.p.A ebbe un'esperienza di crescente successo, che lo porta ad essere presente oggi con 130 boutique in oltre 30 paesi in tutto il mondo. Solo dopo pochi anni di successo avviene la quotazione presso la Borsa Italiana, e da qui la strategia di sviluppo e la fase di crescita è stata tutta un divenire. In altre parole, ciò che premeva a Brunello Cucinelli in tale occasione era la prosperità dell'azienda nella sua complessità,

credendo, afferma lui stesso, che tale decisione potesse allungarne la vita almeno di qualche decennio. L'imprenditore umbro a partire, dal 1998, grazie alla sua filosofia improntata sull'umanità e sul modo di creare valore con il creato, riceve premi e lauree ad honorem.

Accompagnato dalle parole di papa Benedetto XV nell'enciclica *Caritas in Veritate*, << la gestione dell'impresa non può solo tenere conto degli interessi dei proprietari, ma deve anche farsi carico di tutte le altre categorie di soggetti che contribuiscono alla vita dell'impresa: i lavoratori, i fornitori, i clienti e la comunità di riferimento >>, il modello di business dell'azienda Brunello Cucinelli S.p.A. si basa su tre pilastri principali che aiutano il brand a veicolare i suoi valori fondamentali: artigianato italiano (artigianalità italiana), esclusività e crescita cortese (crescita garbata).

1. l'artigianato italiano: per Brunello Cucinelli l'artigianato italiano gioca un ruolo fondamentale nel creare la proposta di valore del suo brand. Infatti, delegare la produzione ad artigiani locali gli permette di fornire la massima qualità possibile del prodotto, prestando una meticolosa attenzione ai dettagli che spesso vengono trascurati dalle aziende produttrici offshore;
2. esclusività: il risultato di una combinazione di asset del brand come il Made in che lo distingue dai marchi di moda ordinari e dai brand di moda di fascia inferiore;
3. crescita garbata: permettere al marchio di crescere in modo sostenibile rispettando la dignità dei suoi lavoratori e perseguendo il benessere di tutti i suoi stakeholder. L'idea di una crescita garbata o detta anche graziosa è direttamente correlata a quella dell'impresa umanistica, in quanto considera i profitti come l'obiettivo principale dell'azienda.

Sulla base di questi tre pilastri, che sono affrontati in tutto il marketing mix dell'azienda, il marchio Brunello Cucinelli potrebbe facilmente essere associato all'idea di lusso. Infatti, tutti i prodotti offerti sono apprezzati per la loro unicità, creatività e rarità. Inoltre, si potrebbe sostenere che l'imprenditore segue leggi anti-marketing simili a quelle di altri marchi di lusso. Per questo motivo, la sua proposta di valore potrebbe essere descritta attraverso un mix di mercato molto particolare.

1. prodotto: il marchio Brunello Cucinelli ha ampliato la propria offerta di prodotti nel corso degli anni, passando dalla sola fornitura di maglieria in cashmere alla produzione di altri capi di abbigliamento come pelletteria e gioielli, e articoli di stile di vita come accessori

per la casa. Oggi, infatti, il 13,1% degli utili realizzati dal marchio a giugno 2019 è stato ricavato dalla vendita di accessori¹³. Inoltre, come marchio di moda di lusso, Brunello Cucinelli offre la massima qualità ai propri clienti, sia attraverso beni materiali che immateriali:

- beni materiali: Brunello Cucinelli riserva una particolare attenzione all'approvvigionamento di prodotti di altissima qualità. In primo luogo, Cucinelli sceglie i migliori tessuti per i suoi prodotti, soprattutto quando si tratta del cashmere che lo ha reso così famoso. Il suo cashmere, come descrive a fondo sul sito del brand, proviene dalla Mongolia ed è caratterizzato da una fibra di capra più lunga di quella tradizionale cinese, rendendola così più preziosa e, allo stesso tempo, più costosa. Inoltre, il cashmere viene trattato a mano dagli artigiani dell'azienda nel case-laboratorio (home-studio) di Solomeo, dove avviene il processo produttivo. Per ogni capo che viene prodotto, il primo passo è quello di sviluppare un design, che di solito si ispira a un mix tra l'estetica tradizionale italiana e le tendenze sviluppate nelle principali città della moda internazionale;
 - beni immateriali: un processo produttivo così meticoloso gioca un ruolo cruciale nel determinare i valori e le emozioni che i capi di abbigliamento Brunello Cucinelli sono in grado di trasmettere ai propri consumatori. Un patrimonio così forte, nonostante il brand sia relativamente moderno, crea un sentimento di nostalgia nei consumatori italiani e di connessione con una realtà storica e geografica diversa in quelli stranieri;
2. prezzo: per Brunello Cucinelli, il prezzo dei suoi prodotti non indica semplicemente un livello di lusso inaccessibile a tutti tranne che a “pochi felici”, ma funziona come un riflesso della qualità e di tutte le azioni socialmente responsabili che l'azienda intraprende dietro le quinte;
 3. posizionamento: l'impresa Brunello Cucinelli S.p.A. distribuisce i propri prodotti attraverso tre canali principali retail, monomarca all'ingrosso e multibrand all'ingrosso, contando oggi 102 punti vendita e 28 monomarca all'ingrosso, per un totale di 130 negozi di proprietà diretta in tutto il mondo. Brunello Cucinelli ritiene che lo spazio fisico in cui vendono i loro prodotti sia fondamentale per comunicare i valori e il patrimonio del

marchio. Attraverso l'estetica delle sue boutique, quindi si vuole trasmettere l'idea di bellezza, cultura e stile di vita italiano che sono i pilastri del marchio. Per questo motivo dedica molto tempo e attenzione a creare un'atmosfera che rispecchi l'estetica umbra e che sappia conciliare tali valori. L'architettura e l'interior design dei boutique, quindi, sono caratterizzate da materiali naturali e toni tenui, che richiamano la campagna umbra. Inoltre, ogni elemento d'arredo presente nei punti vendita è concepito e sviluppato in Solomeo, proprio come i capi di abbigliamento che il marchio fornisce;

4. promozione: la promozione di Brunello Cucinelli è molto "cortese" e in linea con il concept del brand. L'imprenditore crede infatti in uno stile promozionale che va oltre la mera comunicazione della funzionalità dei prodotti, e propone invece campagne che evocano emozioni positive nello spettatore e che parlano gli ideali dell'azienda. A tal fine, la campagna di Brunello Cucinelli tende ad essere minimale, spesso composta da un quadro che ritrae l'estetica del brand e una citazione o una breve frase che riassume uno dei valori che lui stesso incorpora e vive.

Nel perseguire un sistema di valori intangibili si lavora per raggiungere un obiettivo condiviso che rappresenta il nucleo vivo dell'intero Gruppo. Oggi è a capo di un gruppo imprenditoriale di 27 società controllate che opera in tutto il mondo e propone da tempo collezioni complete di abbigliamento e accessori. Il marchio "Brunello Cucinelli" si colloca tra i più affermati a livello mondiale nel mercato del lusso assoluto e della moda casual-chic. Qualità, artigianalità, creatività e rispetto dell'ambiente sono le caratteristiche della produzione di Brunello Cucinelli. La realizzazione delle collezioni di abbigliamento e accessori a marchio "Brunello Cucinelli" è articolata in diverse fasi e coinvolge, al contempo, molteplici soggetti interni ed esterni alla Società. Tale processo si sviluppa partendo dall'ideazione stilistica dei manufatti e produzione fino alla vendita e al rapporto con il cliente finale, condividendo la filosofia aziendale. Il processo parte dalla fase di Creatività e Ideazione delle collezioni, iniziando con Analisi di mercato e Ricerca di nuove tendenze da parte degli addetti all'ufficio Stile e Design, prendendo parte a fiere ed eventi di settore presso le principali località internazionali del mondo della moda e frequentando le principali capitali internazionali del lusso. Il processo creativo prosegue con il confronto interno cui partecipano diverse figure

aziendali per definire e condividere le linee guida stilistiche delle collezioni, e a realizzare altresì le bozze dei disegni dei manufatti. Contestualmente vengono scelti i materiali e le relative nuances di colore. Una volta approvati dall'ufficio Stile e Design, i modelli ideati vengono trasmessi al dipartimento Prototipia, interno alla Società e sviluppato con il lavoro altamente specializzato di più di 100 maestri e tecnici, in prevalenza professionisti. Tale modalità permette di produrre internamente un numero molto elevato di prototipi. L'insieme dei prototipi validati costituisce la base per lo sviluppo del campionario della collezione, presentato sia internamente, sia ad eventi esterni quali Pitti Uomo a Firenze e la Milano Fashion Week. Segue la raccolta ordini e l'approvvigionamento delle materie prime, consapevoli della volontà di un'offerta di capi pregiati e preziosi, sempre nel rispetto delle condizioni ambientali e sociali del territorio in cui i materiali sono reperiti. Specifici controlli sono effettuati dalla Società per la verifica della qualità delle materie prime, grazie a consolidati rapporti con i fornitori di materia prima, principalmente italiani. Segue la produzione dei manufatti, attraverso laboratori artigianali terzi di altissima qualità, specializzati anche in singole lavorazioni, di piccole e medie dimensioni, tutti italiani e prevalentemente concentrati in Umbria.

L'intero processo produttivo è caratterizzato dalla presenza di ripetuti e rigorosi controlli di qualità lungo la catena del valore e operati direttamente dall'azienda, garantendo la qualità del semilavorato durante il suo avanzamento e fino al prodotto finito. La presenza sul mercato, sia nel canale fisico che nel mondo digitale, avviene attraverso i canali monomarca retail, monomarca wholesale e multimarca, ricercando un rapporto speciale e autentico con il cliente finale, incentrato sull'esperienza con il brand e la condivisione dei valori della Società (vedi figura 14).

Figura 14. Il modello d'impresa.



Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (2020). Brunello Cucinelli S.p.A.

5.2 Brunello Cucinelli: la governance del lusso sostenibile

In virtù di un sempre maggiore coinvolgimento dell'opinione pubblica attraverso eventi e presentazioni agli stakeholder di nuove collezioni, è nata una rinnovata e più matura consapevolezza dell'imprescindibilità di una cultura del rispetto dell'ambiente in cui si vive e

all'interno del quale si lavora e si produce. La stessa vita aziendale si è ancor più concentrata sulle esigenze legate all'umana sostenibilità, verso la quale l'impresa di Solomeo (vedi figura 15) è da sempre particolarmente attenta: un tipo di sostenibilità, questa, che non si riduce ad essere il semplice rispetto di normative o il risultato di obiettivi raggiunti, bensì autentica e sostanziale in quanto rappresenta, a tutti gli effetti, un valore fondante e irrinunciabile del nostro lavoro.

Dalla nascita dell'idea imprenditoriale nel 1980, infatti, si hanno a cuore tutti quegli atteggiamenti che si reputano al pari di veri e propri “attestati di qualità morale” dell'essere umano, tra i quali per esempio il rispetto delle tematiche connesse al “Cambiamento Climatico”, che riguardano direttamente tutti i popoli del mondo, ma anche l'attenzione ai modelli di economia circolare e al rispetto verso la differenza di genere.

Figura 15. Interni aziendali e vista del Parco dell'Industria.



Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (2020). Brunello Cuninelli S.p.A.

L'offerta di manufatti artigianali realizzati unicamente in Italia, e prevalentemente in Umbria nelle immediate vicinanze dell'azienda e di Solomeo, rimane saldamente ancorata agli elementi distintivi che identificano e posizionano il brand nella fascia altissima del lusso.

Partendo dall'approvvigionamento di materie prime di altissima qualità, che ci impegniamo a rendere nel tempo sempre più sostenibile, e dalla continua ricerca di equilibrio tra tradizione artigiana e innovazione, sviluppiamo una proposta prêt-à-porter e di Lifestyle che sempre si cerca di mantenere esclusiva e simbolo di un autentico Made in Italy. La realizzazione delle collezioni di abbigliamento, accessori e lifestyle a marchio "Brunello Cucinelli" è articolata in diverse fasi e coinvolge, al contempo, molteplici soggetti interni ed esterni all'azienda.

Le scelte strategiche e le peculiarità del modello nel 2020 hanno fatto sì che l'anno si concludesse con la percezione che l'azienda e il brand continuino a vivere un momento positivo. Vivendo in un momento di particolare contesto, i risultati raggiunti riflettono pienamente il modo nel quale si è affrontato la pandemia. Avendo immaginato fin dal mese di marzo che gli effetti sarebbero stati forti ma non strutturali, l'azienda ha orientato tutte le azioni al raggiungimento di due risultati:

- preservare la struttura aziendale per non compromettere il progetto di crescita di medio lungo periodo;
- cercare di contenere la perdita di fatturato per continuare a crescere in quota di mercato come brand di lusso sostenibile e poter continuare a garantire il lavoro e, con esso, la salute di tutta la filiera.

Questi due obiettivi dovevano essere perseguiti restando fedeli al modo di fare impresa, di intendere il rapporto con il territorio e di vivere le relazioni con clienti e fornitori, e hanno portato a prendere tre grandi scelte di comportamento etico, morale e civile.

Da un punto di vista numerico, si nota come una flessione del fatturato limitata al 10% in un anno come il 2020, abbia pienamente valorizzato tutto il lavoro fatto sull'organizzazione del processo produttivo, sullo sviluppo e sulla realizzazione delle collezioni, nonché sulla relazione con i clienti. Il motivo di questa scelta nasce dalla convinzione che un negozio prestigioso multibrand rimarrà una destinazione affascinante, costantemente contemporanea ed attrattiva per milioni di clienti nel mondo. Il raggiungimento di tale risultato è stato possibile grazie alle caratteristiche distintive del modello di business, che sono state

pienamente valorizzate dall'impegno straordinario e dal grande senso di responsabilità di tutte le umane risorse che collaborano all'interno dell'azienda, nei laboratori artigianali e in tutte le imprese che ci forniscono materie prime e servizi.

Nel 2020 la società ha tutelato quanto più possibile la filiera produttiva, i fornitori e laboratori artigianali, non chiedendo alcuno sconto e mantenendo un volume di lavoro artigianale equivalente all'anno precedente. Al fine, quindi, di mantenere in questo 2020 un costante dialogo con i clienti finali, si è allestito a Solomeo uno spazio con l'obiettivo di mettere insieme tutti gli elementi distintivi dell'azienda, del suo lifestyle e del Made in Italy e che, per questo motivo, abbiamo deciso di chiamare "Casa Cucinelli".

La crescita economica e i risultati annuali sono stati raggiunti nel rispetto dei valori dell'Impresa, sui quali il Gruppo continua a progettare anche la crescita futura. Ne consegue infatti da qui che il 2020 è stato definito come un anno di passaggio, anche dal punto di vista economico. I ricavi netti sono stati pari a 544 milioni di euro, in riduzione del 10,5% a cambi correnti (-9,9% a cambi costanti) rispetto ai 607,8 milioni di euro al 31 dicembre 2019. Un risultato che dimostra non soltanto la valorizzazione dedicata alle nostre umane risorse, dare loro la possibilità di lavorare dignitosamente, ma che testimonia anche lo sforzo nel garantire la resilienza del business. Nel dettaglio, il mercato Italiano ha registrato un calo delle vendite del -23,8%, mentre l'Europa ha registrato una flessione contenuta al -1,8%; il calo delle vendite nei Mercati Internazionali è stato pari al -8,2%, con il Nord America che registra un calo del -15,4%, la Cina del -1,9%, il Resto del Mondo del -9,9%.

L'azienda è stata sempre fortemente concentrata sia sulla gestione dell'anno in corso, sia sul suo futuro e sulle strategie sostenibili da elaborare e da mettere in pratica per i mesi a venire, ispirandosi al proprio modo di fare impresa nella consapevolezza che il successo di domani dipenda dalla cura con cui si semina oggi. È per questo che nel 2020 ha posto una grandissima attenzione agli investimenti sostenibili all'interno delle strategie di governance, e agli investimenti commerciali, ritenendo che la continua innovazione rappresenti un fattore decisivo per tenere l'impresa moderna e sostenibile nel lungo periodo. Nel dettaglio, gli investimenti commerciali sono pari a 39,6 milioni di euro, indirizzati quindi all'apertura di esclusive boutique, prestigiosi ampliamenti, rinnovo degli show-room e aumento degli spazi di vendita, supportando la crescita delle superfici dedicate nei Luxury Department Stores.

Ma non meno importante, che difatti viene posta al centro della creazione di valore, permane la persona: così, le nostre umane risorse e tutti gli stakeholder della società costituiscono la migliore garanzia di successo del brand, assieme alle nuove strategie di governance e all’alta qualità delle materie prime che, con grande scrupolo, viene selezionata di volta in volta, come mostra la Tab 3. di seguito.

Tabella 3. Iniziative per l’Armonia con il Creato e l’Umana Sostenibilità.

Armonia con il creato	Umana Sostenibilità
Riduzione dell’impatto ambientale (impatto sull’aria e sul clima; riduzione nell’utilizzo di sostanze chimiche pericolose): Euro 213.681	- Formazione e sviluppo delle risorse umane: Euro 379.320; - Esperienza digitale del cliente: Euro 1.013.618; - Comunità e territorio: Euro 1.350.591.
Totale: Euro 213.681	Totale: Euro 2.743.529

GRI 413-1 Attività che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali, valutazioni d’impatto e programmi di sviluppo.

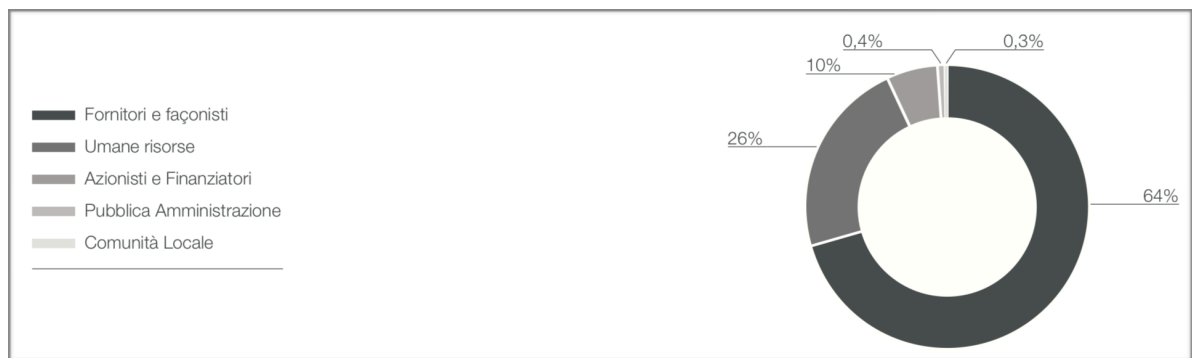
Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (2020). Brunello Cuninelli S.p.A.

La creazione del giusto profitto (Tommaso D’Aquino, 1250)¹⁴ si accompagna imprescindibilmente all’impegno di remunerare adeguatamente i propri stakeholder, rendendoli partecipi dei risultati raggiunti. La dottrina del “giusto prezzo” o “giusto profitto” dei canoni medievali oggi appare incredibilmente deficitaria, con punte addirittura d’ipocrisia,

¹⁴ Tommaso D’Aquino sapeva che il valore di un oggetto non stava soltanto nel lavoro che l’aveva prodotto, ma anche nel costo delle materie prime e dell’attrezzatura per fabbricarlo. Abbastanza perché egli stesso si rendeva conto che calcolare il “giusto prezzo” di una merce era, in ultima istanza, impossibile. Ecco perché sosteneva che la compravendita era lecita quando il prezzo non oscillava troppo al di sopra o al di sotto di quello teoricamente giusto.

in quanto si serviva di argomenti esclusivamente etico-religiosi per impedire che l'economia borghese, sviluppatasi a partire dal Mille, degenerasse. Il corrispettivo destinato alle classi di stakeholder è una dimostrazione dell'impegno della società nel perseguire una crescita giusta, garbata e sostenibile per tutti i propri portatori di interesse. Nello specifico, nel 2020 la percentuale distribuita ai fornitori e façonisti – che rimangono la classe di stakeholder cui è distribuita la quota maggiore del valore economico generato –, ai dipendenti e alla comunità locale ha registrato un aumento rispetto al precedente esercizio. È invece diminuita la parte destinata agli azionisti e finanziatori e alla Pubblica Amministrazione (vedi figura 16).

Figura 16. Valore economico distribuito nel 2020.



Fonte: Brunello Cuninelli S.p.A. Investor (2020). Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario .

I vertici aziendali sono informati degli impatti fiscali relativi a tutte le operazioni strategiche e operative di business, pianificate e da realizzare, assicurando in tal modo che ogni decisione presa in ambito fiscale sia coerente con la strategia fiscale del Gruppo.

Legalità, Trasparenza, Correttezza e Onestà sono valori cardine alla base della filosofia aziendale, richiamati anche all'interno del Codice Etico. Tali valori ispirano e sono un punto di riferimento nella gestione delle attività da parte dell'azienda Brunello Cucinelli.

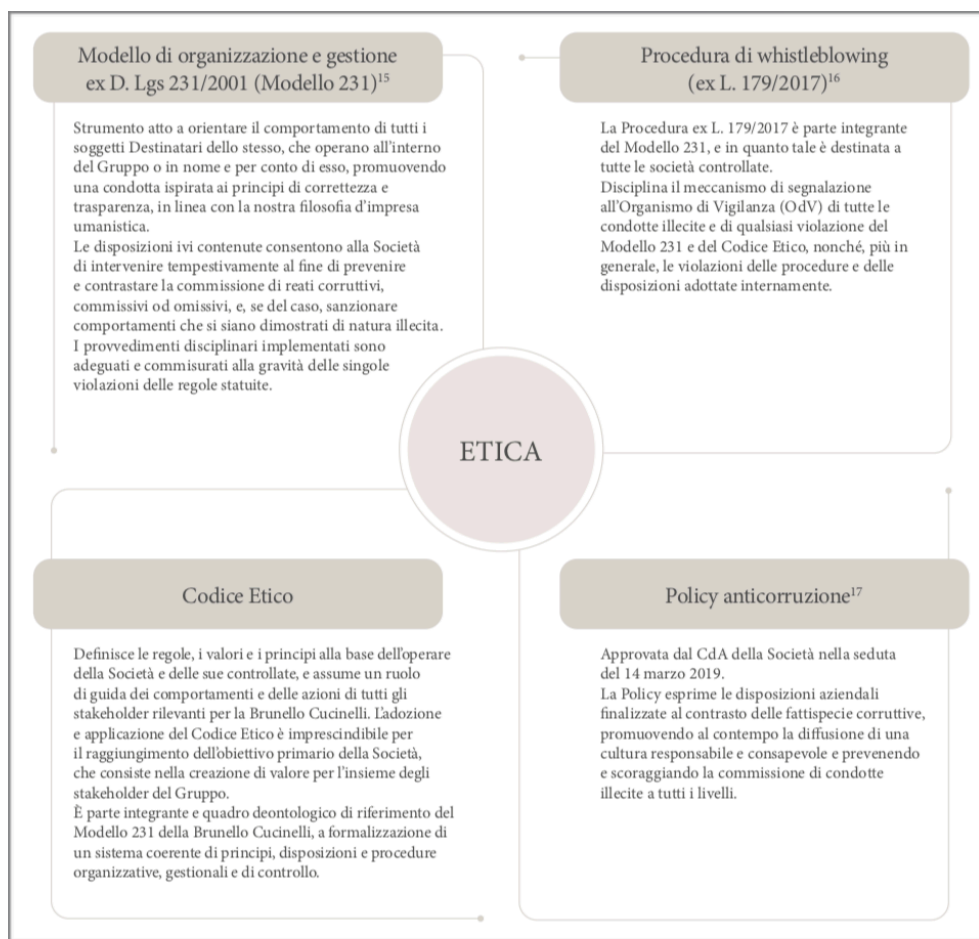
1. legalità, attraverso un comportamento orientato al rispetto delle normative fiscali applicabili nei Paesi in cui la società opera;

2. trasparenza, attraverso un rapporto con le autorità fiscali competenti improntato al dialogo e di massima collaborazione;
3. correttezza ed onestà, attraverso una scelta imprenditoriale che da sempre è volta a non utilizzare schemi di cosiddetta “pianificazione fiscale strumentale”, realizzati per ragioni di mera convenienza fiscale.

Parliamo insomma di una società che sembra nata nel solco della classica tradizione italiana di aziende padronali e familiari. E tuttavia è anche una holding articolata, abbastanza giovane da aver maturato il suo record di fatturato a fine 2018, con oltre 550 milioni di euro, nel contesto della globalizzazione più avanzata e, notoriamente, spietata, in un comparto in cui le sue più dirette concorrenti si chiamano Loro Piana, Malo, Alyki, Pringle of Scotland. Non c'è che dire, la confezione societaria, lo spirito valoriale che Brunello Cucinelli ha cucito intorno all'impresa, sono accattivanti. Formano un'immagine che si integra con le cifre imponenti che girano intorno al cachemire di lusso, sia ricevendo l'apprezzamento del mercato per la qualità dei prodotti sia garantendo un'iniezione di lavoro e capitali di cui beneficia una fetta di economia locale. Accanto ai valori fondamentali di rispetto delle leggi, onestà, trasparenza, correttezza e buona fede, il Codice Etico richiama gli obiettivi per uno sviluppo sostenibile. Al fine di assicurare la corretta applicazione di tali principi e una gestione etica¹⁵ del business, il Gruppo si è dotato di diversi strumenti (vedi figura 17).

¹⁵ Il Modello 231 definisce un sistema di monitoraggio delle cosiddette Attività Sensibili, ossia quelle aree di attività maggiormente esposte al verificarsi dei reati-presupposto identificati dal D. Lgs 231/2001: tra cui risultano meritare particolare attenzione l'acquisto di materiali per la produzione, l'affidamento delle lavorazioni ai faconisti e l'affidamento di consulenze a vario titolo.

Figura 17. Gli strumenti per una governance etica¹⁶ e sostenibile delle attività.



Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario¹⁷ (2020).

Coerentemente con i principi precedentemente espressi, il sistema di governo societario definisce il contesto operativo all'interno del quale perseguire obiettivi di crescita graduale e di lungo termine. Il ruolo della Corporate Governance è fondamentale per lo svolgimento corretto e responsabile dell'attività aziendale mirate anche alla sostenibilità e per assicurare, in un orizzonte temporale di lungo termine, la creazione di valore sostenibile e condiviso. La

¹⁶ Il whistleblowing è la procedura volta a incentivare le segnalazioni e a tutelare, proprio in ragione della sua funzione sociale. Lo scopo principale è quello di prevenire o risolvere un problema internamente e tempestivamente.

¹⁷ La Policy Anticorruzione rappresenta, inoltre, un'integrazione del Modello Organizzativo adottato ai sensi della disciplina italiana della "responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato" contenuta nel D. Lgs.

Società, come già enunciato prima, a partire dal 27 aprile 2012 è quotata sul mercato telematico azionario (“MTA”) organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. e osserva le raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina delle società quotate.

5.2.1 Il cashmere e gli investimenti sostenibili della Brunello Cucinelli S.p.A

La moda sostenibile ha un debole per il cashmere e i brand del cashmere iniziano a ricambiare questo sentimento. Non è solo una questione di eleganza se un maglione in cashmere appartiene alla lista dei must have secondo molti personaggi influenti della storia della moda, passata e recente. “Nessun uomo potrebbe farci sentire protette quanto una maglia in cashmere”, diceva Coco Chanel, attribuendo a questo filato il potere di un’armatura o di un abbraccio. Il più prezioso dei filati sembrerebbe in grado di influenzare la percezione di sé e di portare benessere, non solo sulla pelle.

L’origini del cashmere risalgono a Marco Polo, in quanto si dice che abbia scoperto nel XIII secolo, all’interno di alcune grotte in Mongolia, delle rappresentazioni di capre selvatiche addomesticate dall’uomo. E’ dunque probabile che, già in tempi molto lontani, dei pastori abbiano allevato queste capre capaci di fornire una lana particolarmente calda. E’ soltanto nel XIX secolo che l’Europa scopre, questa preziosa lana che prenderà il nome di kashmir. Gli altipiani del Ladakh e del Tibet in Himalaya sono le regioni di origine dell’autentica lana di cashmere. Ad un’altitudine media di 4000 metri vive la Capra Hircus, animale oggi addomesticato, conosciuto anche con il nome di capra Pashmina. E’ da questo animale, la cui taglia si situa tra la capra domestica europea e la capra nana, che proviene questa lana straordinaria che ha reso celebre il termine “kashmir” in tutto il mondo. Si narra che la vera storia del cashmere risale alle antiche comunità di pastori dell’Asia centrale (vedi figura 18), dove la preziosa risorsa nasce come protezione naturale dal clima.

Figura 18. Le origini del cashmere.



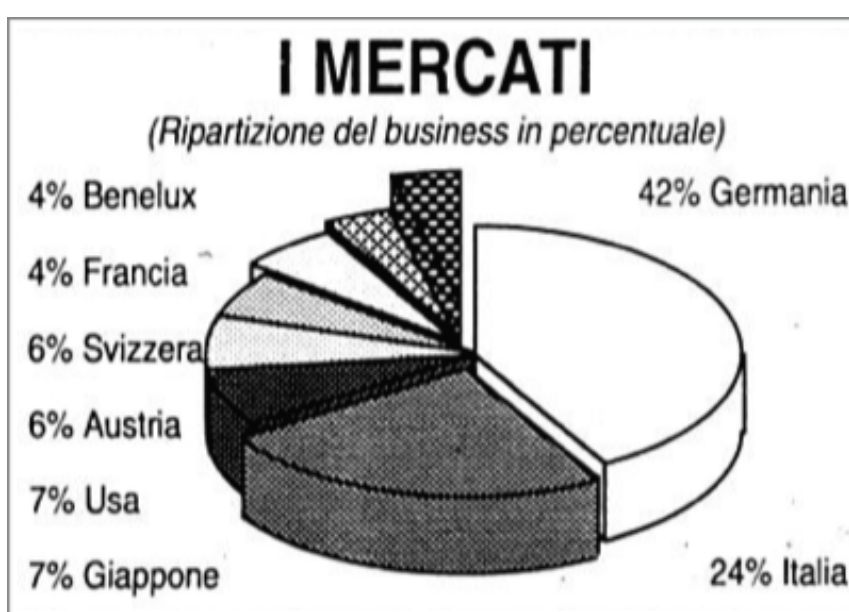
Fonte: Arianna Ceccarelli (2021). La storia del cashmere. Brunello Cucinelli web site.

Da allora, la storia di questa eccellente fibra attraversa l'evoluzione delle civiltà, legando oriente e occidente, cultura tradizionale e creazioni contemporanee. Al termine del XVIII secolo, la nobile fibra assunse – grazie ai commerci delle compagnie inglesi e francesi, e quindi alla rivoluzione tessile del secolo successivo – un valore sempre più alto. Era l'epoca degli scialli costosi più di una carrozza a cavalli, l'epoca in cui regine e imperatrici consacravano le nobili qualità della fibra vestendo gli ampi e ricchissimi manti in cashmere. L'altissimo pregio, l'inconfondibile sensazione avvolgente e le speciali proprietà isolanti hanno sedotto nel corso del tempo mercanti, principi e imperatori, per approdare infine nella moda come materiale nobile per eccellenza.

Oggi la storia del cashmere passa attraverso i laboratori di Solomeo, dove dal 1978 l'intuizione di Brunello Cucinelli dona alla fibra nuovo appeal e tonalità moderne. Nella nuova veste, il cashmere sposa le tradizioni umbre della lavorazione a maglia e l'innovazione di un design contemporaneo. Ora come nel passato, le sapienti mani dei maestri artigiani danno forma a capi da indossare e tramandare. Brunello Cucinelli viene considerato il “filosofo” del cashmere con un fatturato di 46 mld. L'imprenditore diceva sempre: “quando ero all'università, ho sempre letto e apprezzato Theodore Levitt, docente di Harvard, che suggeriva alle aziende di specializzarsi, di investire più nel prodotto che sulla pubblicità e di

puntare tutto sul proprio marchio”. Quindi memore delle letture del docente americano, si lancia su un prodotto unico: pullover di cashmere solo per donna. I primi maglioni nascono in un sotto scala, realizzati solo da due lavoranti con un unica destinazione: l’Alto Adige, in quanto la regione presentava i tassi insoluti vicini allo zero, tanto da chiudere il bilancio in utile. Così in poco tempo l’azienda conquista il mondo, avvicinandosi alla Germania come ad altri Paesi (vedi grafico 8), grazie alle buone intuizioni e ad uno spirito imprenditoriale.

Grafico 8. La ripartizione del business tra i diversi mercati.



Fonte: Italia Oggi. Lunedì 16 Aprile 1993.

Si passa in 15 anni da una redditività netta di un milione risicato al miliardo con 151 milioni dell’ultimo esercizio (vedi figura 19).

Dal punto di vista del valore finanziario, dopo un 2018 record,, l’impresa Brunello Cucinelli S.p.A. ha chiuso il primo semestre del 2019 con 291,4 milioni di euro di ricavi (+8,1%) rispetto ai 269,5 milioni di euro dell’anno prima.

Il cashmere di primissima qualità viene acquistato in fiocchi in Mongolia e poi filato in Italia. Tutto il resto si svolge all’interno del borgo medievale. L’intuizione è stata quella di vendere un capo tipicamente maschile a un target femminile con una sdrammatizzazione di colori. La produzione si basa su maglie leggere di cashmere a due fili, da indossare a casa e in ufficio.

Così i grigi, i blu e i marroni si sono trasformati in oltre 35 vivaci tonalità, scelte tra 500 prove di colore. Brunello Cucinelli ha le idee chiare: ottime relazioni con i clienti, consegne veloci, serietà, efficienza e sostenibilità delle materie prime. Si punta a diventare grandi con correttezza e seguendo la morale.

L'azienda punta ad investire da sempre ma soprattutto negli ultimi anni nella sostenibilità, infatti ricerche scientifiche hanno svelato il segreto del cashmere: lo spessore estremamente ridotto – circa 15 microns, molto inferiore ai 24 della lana Merinos più pregiata – nasconde una “camera d’aria” interna, che produce naturalmente le funzioni di termo-regolazione e di traspirazione, imitate solamente dalle fibre sintetiche di ultima generazione. Così si riduce l'utilizzo del materiale stesso per il prodotto finito.

5.3 I fattori ESG nella strategia della Brunello Cucinelli S.p.A

Il prelievo delle preziose fibre del cashmere risponde al sensibile rapporto che l'uomo ha sviluppato nei confronti di una natura così forte e tenace.

Difatti, l'impresa Brunello Cucinelli S.p.A è riportata in un'analisi condotta da J. Safra Sarasin come l'impresa che possiede un profilo alto di sostenibilità nel 2018 (Safra Sarasin J., 2018), in quanto essa pone al centro dei processi produttivi le persone cercando di dare un'impronta umanistica al capitalismo. Ciò significa che l'imprenditore cerca di andare oltre il semplice profitto, ponendo non solo attenzione agli aspetti ambientali e sociali ma rendendoli parte integrante del modus operandi dell'impresa. Essi rappresentano un elemento chiave della cultura aziendale e un simbolo fondamentale dietro il valore del marchio dell'azienda. Inoltre l'impresa sarebbe in grado di raggiungere un rating di sostenibilità più elevato se fosse dotata di un sistema di reporting specifico. L'attenzione di Brunello Cucinelli per il profitto si rispecchia nei capi di abbigliamento offerti, mentre l'interesse per l'ambiente e per la comunità locale è espresso attraverso progetti culturali. Tale divisione tra scopo di lucro e responsabilità sociale è possibile notarla anche nella home page del sito ufficiale, la quale fin da subito invita l'utente a compiere una scelta tra boutique e filosofia. La parte relativa alla boutique è dedicata alla presentazione dei prodotti offerti e alla vendita online,

mentre la filosofia è legata alla comunicazione e mira a far conoscere e trasmettere il pensiero sottostante la cultura aziendale e quanto in questi anni è stato fatto non soltanto per migliorare l'impresa ma anche per apportare un contributo all'umanità in generale (Crivelli G., 2018). Lo scopo dell'imprenditore umbro non è il mero profitto ma bensì di dare alla propria impresa un'impronta etica e sostenibile che si fonda sull'attenzione rivolta ai dipendenti e al territorio. Le motivazioni che lo hanno spinto verso il rispetto per l'ambiente e per i suoi dipendenti sono radicate nella sua stessa storia personale. In seguito alle umiliazioni che suo padre subì in fabbrica e alla sua ammirazione per i grandi filosofi del passato, egli decise che avrebbe lavorato rispettando la dignità altrui e creando valore non soltanto per se stesso ma anche per i suoi collaboratori, per tanto attraverso progetti ed eventi cerca di coinvolgerli e farli sentire parte dell'azienda. Quindi si può dire che sin da sempre, anche senza rapporti aziendali ufficiali, ha utilizzato i fattori ESG come parte integrante della sua filosofia e del suo modo di fare impresa. Questa stessa impresa che di certo si è distinta da tutte le altre per la sua impronta umanistica, ha dimostrato di valere anche sul piano economico crescendo di anno in anno in termini di fatturato e in termini di strategie sostenibili.

Dopo quarant'anni di attività Brunello Cucinelli S.p.A. è un'impresa di successo che ha chiuso il 2017 con oltre 50 milioni di utili, a guadagnarci di questo risultato non è solo il fondatore e gli investitori ma anche i suoi dipendenti. Ciò è dovuto al fatto che Brunello Cucinelli non ha soltanto deciso di remunerare i suoi operai con uno stipendio più elevato rispetto alla media italiana, ma ha anche creato un ambiente in cui chi ci lavora lo possa fare venendo rispettato e gratificato. L'attenzione verso le questioni ambientali, sociali e di governance è stata inclusa nel modo di essere e di agire dell'impresa, anziché racchiuderla in report e circoscriverla a regole e vincoli. Ciò si denota dalla sede della società situata all'interno del borgo natio dell'imprenditore per riconoscere e sostenere l'importanza del Made in Italy. Inoltre sostiene la sua visione umanistica di impresa, attraverso aumenti di salario volti non solo ad incentivare l'operaio a lavorare in modo più proficuo, ma anche a coinvolgerlo nella creazione di valore e reddito per l'impresa stessa.

Gli elementi caratterizzanti i criteri ESG nell'azienda si possono riassumere nel trovare un giusto equilibrio tra profitto ed umanità. Tale scopo è stato perseguito attraverso:

- la ristrutturazione del borgo umbro e la costruzione del teatro Cucinelli;

- il “progetto per la bellezza” avviato nel 2014 e che prevedeva la costruzione di tre parchi;
- la fondazione nel 2013 della scuola di arti e mestieri di Solomeo, al fine di dare un contributo alla tradizione artigianale;
- l’azione di intervento a sostegno della città di Norcia dopo il terremoto del 2016;
- la costruzione di un ospedale in Malawi;
- il rispetto del tempo privato dei clienti cercando di instaurare rapporti di fiducia.

Ma anche attività e interesse legate all’ambiente come:

- la cura per il territorio che parte della filosofia aziendale, nonostante all’interno della società manchi una politica ambientale formalizzata.

A tal proposito l’impresa valuta l’impatto ambientale della sua attività misurando il consumo energetico, le emissioni di gas ad effetto serra, gli scarichi idrici e i rifiuti. In quest’ottica nel 2017 ha avviato sia il “progetto Green” per migliorare la gestione dei rifiuti, sia il progetto “l’essere umano al centro della fabbrica contemporanea” per sviluppare nuove tecnologie in grado di ottimizzare l’efficienza dei processi produttivi. Inoltre è opportuno sottolineare che si possono rilevare anche alcuni indicatori dell’aspetto sociale come: quelli legati alla lotta contro la corruzione attiva e passiva e quelli legati al rispetto dei diritti umani. Nel primo caso l’impresa sostiene di non essere dotata di una politica specifica in merito, in quanto le relazioni con le autorità pubbliche sono poco frequenti e finora non si sono verificati casi di corruzione all’interno dell’azienda. La società afferma di contrastare la corruzione in ogni sua forma attraverso azioni di carattere preventivo, come per esempio promuovere e guidare l’attuazione di condotte virtuose da parte delle umane risorse e dei collaboratori esterni, così da garantire la dignità del lavoro di ognuno, secondo un operare equo e onesto che ricalchi i fondamentali valori dell’Impresa. La prevenzione del rischio è operata anche attraverso una gestione e implementazione il più possibile condivisa dei processi aziendali: negli anni, l’impresa ha potuto constatare l’efficacia del lavoro in team internamente ed esternamente anche rispetto alla minimizzazione del rischio di conflitti di interesse e di pratiche corruttive. Tale fine è perseguito inoltre attraverso l’implementazione di meccanismi di controllo preventivo quali il Codice Etico e la Policy Anticorruzione. Nel secondo caso invece il rispetto dei diritti umani rappresenta uno dei principi cardine dell’impresa sia nella gestione del personale, sia nell’organizzazione della produzione, sia nella conduzione delle relazioni

con i fornitori e sia nella governance aziendale. Possiamo dire quindi che l'imprenditore umanista condivide l'idea di coniugare sostenibilità e rispetto per i lavoratori con la crescita economica (vedi figura 19).

Figura 19. Gli strumenti per la condivisione di una cultura improntata alla legalità e alla gestione sostenibile.



Fonte: Brunello Cucinelli S.p.A. Investor (2020). Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario. [DNF_FY_2020_ITA_web-content/media/pdf](https://www.brunellocucinelli.it/web-content/media/pdf/DNF_FY_2020_ITA_web-content/media/pdf).

Una gestione efficace dei fattori sociali, di governance e ambientali ha il potenziale per tradursi in performance dell'investimento, motivo per cui sono incorporati nell'analisi degli investimenti. Ciò è supportato anche dalla ricerca: uno studio che rileva che rispondere efficacemente alle esigenze dei dipendenti, dei clienti e dei fornitori può aiutare l'azienda a conquistare la fiducia, rafforzare il proprio brand e può anche portare ad una riduzione dei costi di finanziamento, al miglioramento del rating creditizio e ad una diminuzione della volatilità del prezzo delle azioni. L'ESG è semplicemente una responsabilità di tutti i professionisti e gli investitori, non solo di quelli che si occupano specificatamente di quel

settore. Nell'organizzazione aziendale, il punto di riferimento è il bene comune, come strumento di guida per il raggiungimento di azioni prudenti e coraggiose. Questa è l'istanza della sostenibilità raccolta dall'impresa.

La sostenibilità d'impresa si compone essenzialmente di pochi ma chiari obbiettivi, coerenti con il comportamento dell'impresa responsabile:

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

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

La sostenibilità dell'impresa Brunello Cucinelli S.p.A. si traduce anche in un forte supporto a tutte le iniziative di carattere ambientale e in accordi per la salvaguardia del territorio e dell'ecosistema. Giovedì 29 novembre 2012 Brunello Cucinelli firmò gli accordi con il Ministro dell'Ambiente Corrado Clini al fine di sensibilizzare e dare valore alla sostenibilità nel settore produttivo tessile e dell'abbigliamento di lusso. Tale iniziativa era volta a valutare l'impronta socio ambientale dei capi prodotti dall'impresa umbra che, nel concreto, si assunse l'impegno a quantificare le emissioni di CO2 lungo la filiera produttiva, in vista di una loro prossima riduzione come previsto dagli standard normativi internazionali. L'impresa così si aggiunge ad realtà italiane di punta che mirano a perseguire progetti basati sulla valutazione dell'impatto ambientale.

L'accettazione di tal sfida dimostra la crescente sensibilità per l'impatto dell'attività produttiva sull'ecosistema e, come affermò lo stesso Ministro dell'Ambiente Corrado Clini nel 2012, quest'orientamento può essere positivo per "tutti" e far convergere interessi economici, sociali e ambientali (vedi figura 20).

Figura 20. Brunello Cucinelli e la sostenibilità.



Fonte: En.Ber. (18 Febbraio 2019). Umbria24. <https://www.umbria24.it/economia/cucinelli-un-modello-sostenibile-lambiente-consumismo-finito-mi-ispirato-facevo-contadino>.

Questo non diviene infatti solo vantaggio per l'ambiente, ma anche una grande opportunità competitiva per le imprese nei mercati internazionali.

Nel 2020 alcuni di questi obiettivi, prima elencati, sono stati attuati grazie:

- alla realizzazione del primo inventario delle emissioni di gas ad effetto serra, con il fine di misurare le emissioni di CO₂ dirette e indirette e adottare percorsi di miglioramento per la loro riduzione (Rif. Capitolo 6 “Vivere e lavorare in armonia con il creato”);
- alla presentazione del questionario CDP Climate Change, ricevendo lo score “B- (Management)” (Rif. Capitolo 6 “Vivere e lavorare in armonia con il creato”).
- Allo stesso modo si la giusta attenzione a tutte le criticità derivanti dall'utilizzo di sostanze chimiche pericolose o dallo sfruttamento delle risorse del Pianeta. Infatti vi è stata:

- la definizione e condivisione con i propri fornitori della Lista di Sostanze Ristrette (RSL) del Gruppo Brunello Cucinelli (rif. Capitolo 6 “Vivere e lavorare in armonia con il creato”);
- la condivisione dell’Accordo Quadro anche con i fornitori di materia prima (Rif. Capitolo 5 “Rapporti amabili con i fornitori”);
- la definizione e invio del Questionario “Il valore: un circolo virtuoso di umana sostenibilità” con fornitori di materia prima, italiani ed esteri, rappresentanti circa il 96% del valore di acquisto, al fine di mappare lo stato di maturità dei fornitori in materia ambientale e sociale (Rif. Capitolo 5 “Rapporti amabili con i fornitori”);
- parallelamente, nell’ambiente lavorativo l’impegno continua a essere diretto a una strategia di rafforzamento dei temi inerenti alla comprensione, alla valorizzazione e all’inclusione della diversità, nel pieno rispetto della libertà e dell’autonomia di ciascun individuo. Ne consegue:
 1. un’elaborazione della Policy Diversità e Inclusione (Rif. Capitolo 4 “Le umane risorse tra etica e dignità”);
 2. un’elaborazione della Policy Umane Relazioni che guida e ispira il dialogo con tutti gli stakeholder del Gruppo (Rif. Sezione “Armonia e sostenibilità”).

La riduzione del livello di inquinamento, per esempio, rientra in questo atteggiamento di umana sostenibilità e perciò è da preferire sempre la strategia della produzione nell’amata Italia.

Si nota che prendendo in considerazione tre anni in particolare, 2018-2019-2020, l’impresa Brunello Cucinelli S.p.A presenta delle notevoli differenze, come mostrano le tabelle di seguito riportate, in materia di rischi connessi all’applicazione dei fattori ESG (vedi tab 4.)

Tabella 4. Principali rischi ESG e opportunità connessi nel triennio 2018-2020.

2018

TEMA	RISCHIO	MODALITA' DI GESTIONE
ECONOMICI/ DI GOVERNANCE		
Lotta alla corruzione	Episodi di corruzione attiva e passiva	È in essere un modello organizzativo ai sensi del D. Lgs. 231/2001. Data la tipologia di attività svolta, le occasioni di contatto con la Pubblica Amministrazione non sono così frequenti, mentre rispetto al fenomeno della corruzione tra privati, che potrebbe assumere maggior rilievo, l'azienda ha adottato opportune cautele (e, in alcuni casi, specifiche procedure scritte: ad esempio la procedura per l'apertura di nuovi punti vendita DOS), tali per cui il rischio di commissione di illeciti risulta minimizzato.
AMBIENTALI		
Consumi energetici	Rischio potenziale legato al limitato controllo da parte del Gruppo sulla gestione dei consumi energetici	Il Gruppo si adopera per contenere, per quanto possibile, i consumi energetici ricercando interventi di miglioramento in termini di efficienza. In questa direzione si segnala la scelta di avvalersi di un fornitore che utilizza centrali idroelettriche per la produzione di energia elettrica.
Emissioni in atmosfera	Rischio potenziale legato all'assenza di programmi di gestione e riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra	La Società ha di recente deciso di cambiare il proprio fornitore di energia elettrica scegliendone uno che produce energia verde da centrali idroelettriche.
Rifiuti	Rischi legati ai potenziali impatti legati alle attività della lavanderia	È operativo un depuratore che raccoglie e tratta tutti gli scarichi idrici dell'azienda, tra cui le acque reflue della lavanderia prima che queste vengano immesse in un corpo idrico superficiale.

TEMA	RISCHIO	MODALITA' DI GESTIONE
Utilizzo di prodotti chimici	Uso di sostanze chimiche pericolose	La collaborazione con i fornitori nella ricerca di soluzioni volte alla riduzione o eliminazione dell'uso di sostanze chimiche pericolose all'interno dei processi produttivi.
SOCIALI		
Tutela e valorizzazione dei diritti umani	Lavoro minorile e lavoro forzato	Al fine di minimizzare tale rischio, il Gruppo richiede a tutti i fornitori/façonisti con cui intrattiene rapporti la formale adesione a condizioni generali di contratto, nonché ai principi sanciti dal proprio Codice Etico.
Salute e sicurezza	Pregiudizio alla salute e sicurezza dei propri collaboratori	Concentrare i propri sforzi nello studio e nella implementazione di processi aziendali capaci di ridurre ancor di più il rischio in esame. Il Gruppo rispetta la normativa, sia nazionale sia dei Paesi in cui opera, per la gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (in particolare, la Società e le sue controllate italiane si adeguano al D. Lgs. 81/2008 e successive modifiche). Inoltre, il RSPP ricorre a ulteriori strumenti di controllo e dispone di costanti flussi informativi con i preposti e i delegati funzionali ex D. Lgs. 81/2008 al fine di mitigare il rischio in esame.
Formazione e sviluppo	Rischi potenziali connessi alle potenzialità del lavoratore	Dal 2013 è operativa la Scuola di Arti e Mestieri di Solomeo che ha l'obiettivo di offrire una formazione di alta qualità, umana e tecnica, a giovani allievi che vogliono apprendere le arti fondamentali della moda.
Diversità e pari opportunità	Rischio potenziale connesso alla eventuale non conformità a leggi e/o regolamenti in materia di diversità	Nell'esecuzione delle proprie attività il Gruppo si adopera per contrastare ogni forma di discriminazione sul luogo di lavoro riconoscendo pari opportunità a tutti i dipendenti.

2019

TEMA	RISCHIO	OPPORTUNITA'
ECONOMICI/ DI GOVERNANCE		
Progetto di crescita sostenibile	identificazione delle istanze degli stakeholder rispetto ai temi rilevanti in ambito sociale, ambientale ed economico	Capacità di intercettare le esigenze e i trend e darne risposte concrete, prevenendo potenziali rischi di breve, medio e lungo termine dal punto di vista relazionale e reputazionale.
Lotta alla corruzione	Episodi di corruzione attiva e passiva	Sensibilizzazione dei collaboratori a comportamenti corretti, un'accresciuta credibilità nell'attuazione di politiche in ambito economico-sociale e sviluppo di una cultura etica aziendale, fondata sui valori di legalità, equità e onestà, atta a prevenire il rischio di condotte illecite.
Identità del brand	Mancato rispetto dei valori della Società nelle comunicazioni	Promozione dell'esclusività e del brand, riducendo anche l'esposizione al problema della contraffazione.

2020

TEMA	RISCHIO	OPPORTUNITA'
ECONOMICI/ DI GOVERNANCE		
Progetto di crescita sostenibile	Sopravvenienza di conseguenze sociali e ambientali negative derivanti dal perseguimento degli obiettivi di crescita della Società	Assicurare la trasparenza del valore della crescita sostenibile del Gruppo. Crescita oggi già programmata al fine di non arrecare danno.

TEMA	RISCHIO	OPPORTUNITA'
Lotta alla corruzione	Episodi di corruzione attiva e passiva	Sensibilizzazione dei collaboratori a comportamenti corretti e un'accresciuta credibilità nell'attuazione di politiche in ambito economico-sociale.
Identità del brand	Mancato rispetto dei valori della Società nelle comunicazioni	Promozione dell'esclusività e del brand, riducendo anche l'esposizione al problema della contraffazione.
AMBIENTALI		
Consumi energetici	Inefficienza energetica	Aumentare la quota di energie rinnovabili e utilizzo di fonti energetiche a minor intensità emissiva al fine di migliorare l'efficienza energetica del Gruppo.
Emissioni	Non conformità con leggi e regolamenti vigenti in materia; Inasprimento delle normative in materia di emissioni.	Utilizzo di mezzi di trasporto a minor impatto emissivo, anche attraverso la collaborazione con i propri fornitori per ottimizzare il consumo di energia e ridurre i costi associati alla fase distributiva; Efficientamento in termini di costi.
Rifiuti	Smaltimento dei rifiuti inadeguato	Modifiche nei comportamenti dei collaboratori e dei clienti a favore di un utilizzo sostenibile e circolare delle risorse e dei prodotti.
Utilizzo di prodotti chimici	Uso di sostanze chimiche pericolose;	La collaborazione con i fornitori nella ricerca di soluzioni volte alla riduzione o eliminazione dell'uso di sostanze chimiche pericolose all'interno dei processi produttivi.
SOCIALI		
Tutela e valorizzazione dei diritti umani	Lavoro minorile e lavoro forzato	Mettere in rilievo l'impatto correlato alla valorizzazione dei diritti umani sul modo di fare impresa e sulla competitività nazionale e internazionale del Gruppo.
Salute e sicurezza	Pregiudizio alla salute e sicurezza dei propri collaboratori	Concentrare i propri sforzi nello studio e nella implementazione di processi aziendali capaci di ridurre ancor di più il rischio in esame.
Formazione e sviluppo	Insoddisfazione lavorativa	Promozione di una cultura aziendale improntata alla progressiva integrazione dei temi ESG all'interno delle scelte operative e strategiche del Gruppo oltre che promozione della cultura del feedback.

Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario. Brunello Cucinelli S.p.A.

Inoltre le materie prime sono esclusivamente di provenienza italiana, ad eccezione del denim proveniente dal Giappone, mentre il cashmere dalla Cina e dalla Mongolia.

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

Oltre ai fedeli fornitori Brunello Cucinelli si avvale di numerosi faconisti, che operano in 330 aziende di circa 10 addetti ciascuna con un'età media di 40 anni. Ad essi spetta la realizzazione dei capi di abbigliamento e accessori, in cui diviene un elemento fondamentale il meticoloso controllo di qualità esercitato lungo l'intero processo produttivo. I faconisti sono considerati parte complementare e risorsa essenziale dell'azienda ai fini della massima qualità del prodotto e servizio offerto dall'impresa. Con molti di loro infatti l'imprenditore ha stipulato accordi quadro di durata pluriennale, che implicano un impegno costante al rispetto degli elevati standard qualitativi del prodotto "Brunello Cucinelli" e la condivisione della filosofia umanistica del rispetto per il lavoratore, garantendo la giusta retribuzione e rispettando le diverse normative in campo previdenziale, assistenziale e di sicurezza nel luogo di lavoro. L'azienda per contro fornisce supporto e consulenza in materia di investimenti e formazione del personale.

Fondamentale nella valorizzazione massima di questa risorsa risulta dunque lo stretto rapporto di scambio e fiducia, nonché la condivisione e il forte coinvolgimento dei collaboratori alla vita dell'azienda e al suo andamento. Brunello Cucinelli mostra un impatto sociale positivo insieme ad una cultura, formazione e risultati economici di livello internazionale: dalla provincia umbra il volto umano del tessile. Si ritiene, quindi, essenziale integrare gli obiettivi di sostenibilità ESG con quelli della massima qualità e profitto dell'impresa.

5.4 Prospettive evolutive dei fattori dei ESG della Brunello Cucinelli S.p.A

L'azienda Brunello Cucinelli S.p.A nel tempo ha cercato di trasmettere valori come la gentilezza, il rispetto reciproco, l'amore per ecosistema e il duro lavoro. Queste stesse parole importanti nella definizione di indicatori e criteri ESG che permettono alle aziende di potersi definire sostenibili. Così l'azienda stessa viene considerata sempre più sostenibile. L'obiettivo dichiarato è dunque quello di distribuire, con un approccio equo, il valore creato tra coloro che partecipano al "fare impresa" tenendo conto non solo delle esigenze degli azionisti ma anche di quelle dei lavoratori, dei clienti e degli altri interlocutori. Il processo di creazione di valore deve ruotare intorno alla dignità dell'uomo. I dipendenti devono trovare piacere e soddisfazione dalla propria occupazione, anche grazie alla qualità e bellezza del prodotto nonché alla bellezza e funzionalità dell'ambiente in cui lavorano. Brunello Cucinelli, dichiara di credere anche nel valore della trasparenza nei comportamenti, sulla base del convincimento secondo il quale "per essere credibile, devi essere vero". Nel mondo di oggi, anche grazie alle tecnologie, ai social media e ad internet in generale, si sa tutto di tutti. Infatti, vi è una connessione imprescindibile tra trasparenza e credibilità. Soltanto mostrando se stessi si acquisisce credibilità nei confronti di un interlocutore, e questo vale soprattutto per i top manager, come lui. I risultati ottenuti dall'azienda nonché il riscontro ottenuto dalla quotazione in Borsa dimostrano quanto la filosofia dell'impresa umanistica di Solomeo funzioni e sia condivisa da tutti gli stakeholder, compresi i mercati finanziari. Oggi la Brunello Cucinelli S.p.A, oltre al core business del cashmere, produce collezioni total look e gode di un posizionamento esclusivo ed affermato nel settore dell'absolute luxury e della moda sport-chic, fatturando oltre 200 milioni di euro, di cui ben il 65 per cento di origine estera, proveniente in gran parte dalle vendite negli Stati Uniti, in Europa, Giappone, Russia ed Estremo Oriente (Petraglia V, 2011). Standard ethics si prepara a lanciare lo *Se Mid Italian Index*, l'indice che sarà composto dalle aziende italiane capofila in termini di sostenibilità, e tra i nomi preselezionati a rappresentare il mondo del fashion vi è in corsa, proprio l'imprenditore Brunello Cucinelli (vedi figura 21).

Figura 21. Brunello Cucinelli: l'imprenditore.



Fonte: Margherita Calabi (18 Settembre 2020). *Brunello Cucinelli. Umanesimo universale* Wallstreetitalia. <https://www.wallstreetitalia.com/brunello-cucinelli-umanesimo-universale/>.

A comporre l'indice saranno 20 società di medie dimensioni quotate alla Borsa di Milano, preferibilmente con una capitalizzazione vicina a 2 miliardi di euro per garantirgli un'adeguata liquidità. L'indice verrà calcolato alla chiusura dei mercati del 25 giugno 2022, e partirà con decorrenza 28 giugno 2022, venendo aggiornato nei mesi di marzo. L'obiettivo dello Se Mid Italian Index è duplice. Da un lato intende fornire una panoramica sulla sostenibilità in Italia in relazione alle quotate di media dimensione. Dall'altro si propone di tracciare i percorsi che le imprese effettuano in relazione alle attività ESG. L'indice inoltre può rappresentare un open sustainability benchmark per gli asset manager e le case di gestione che costruiscono portafogli secondo criteri ESG.

Per quanto concerne i trends futuri ed i rischi connessi allo scenario macroeconomico globale, il mercato del lusso in cui la società Brunello Cucinelli opera è fortemente competitivo e non

si può escludere che nei prossimi anni nuovi marchi o marchi attualmente collocati in altri segmenti del mercato del lusso, si posizionino nel segmento in cui opera l'azienda, divenendo così diretti concorrenti di altre società. L'azienda vende i suoi prodotti in tutto il mondo e, in particolare, in Europa, Nord America, Giappone, China. La presenza su diversi mercati internazionali, espone la società a rischi connessi, fra l'altro, alle condizioni geopolitiche e macroeconomiche dei Paesi in cui opera e alle loro eventuali variazioni. Inoltre, il mercato in cui la società Brunello Cucinelli S.p.A è caratterizzato da cambiamenti, anche repentini, delle tendenze, dei gusti e degli stili di vita e di acquisto dei consumatori ed investitori di una nuova era, quella della sostenibilità.

CONCLUSIONI

La seguente ricerca accosta concetti che sono stati in passato contrastanti: il lusso e la Corporate Social Responsibility, attraverso l'aiuto degli indicatori ESG, verso investimenti sostenibili per la moda di lusso. In genere, per i consumatori e gli investitori del lusso, questi due ambiti risultano essere incompatibili tra loro a causa di differenti obiettivi da perseguire. A questa corrente di pensiero deve essere fornita una spiegazione: come è stato spiegato nel capitolo secondo in cui il lusso è un concetto legato allo sfarzo, all'eccesso, mentre gli investimenti sostenibili fondano i propri principi sull'etica, sul rispetto e sulla buona gestione del lavoro. Pertanto, sembra arduo che un'impresa di lusso possa adottare dei criteri definiti come "fattori di sostenibilità". Quantunque ciò, ai nostri giorni, sempre un maggior numero di imprese di lusso si impegnano verso la sostenibilità facendone un principio aziendale alla base della loro strategia. In realtà, si concentrano su due aspetti: bellezza e rarità (Kapferer, 2010). In particolar modo, questa associazione di peculiarità uniche attira l'attenzione di due soggetti economici rilevanti per qualsiasi attività d'impresa: gli investitori e i consumatori. Gli investimenti sostenibili, quindi offrono, un contributo essenziale alla differenziazione dell'impresa, aumentandone la reputazione e il valore della brand image, con la possibile conseguenza di attirare un più elevato numero di investitori e finanziatori, godendo così di una serie di vantaggi monetari e non monetari alle imprese. Ne consegue che la scelta strategica sostenibile accresce il vantaggio competitivo dell'impresa che decide di attuarla.

Il caso Brunello Cucinelli finisce così per essere un esempio concreto di come sia non solo possibile armonizzare all'interno dell'impresa interessi apparentemente divergenti, ma soprattutto come proprio tale capacità da parte delle aziende possa tradursi in un effettivo vantaggio competitivo. La dimensione sociale, ambientale e un'ottima governance divengono in questo contesto di investimenti sostenibili, un modello innovativo di contemperamento di diversi interessi economici. Questo può essere letto, anche, in chiave strategica nell'odierno mercato in cui il consumatore è sempre più alla ricerca di maggiori garanzie nella qualità intrinseca del prodotto e tracciabilità della filiera. Alla bellezza del prodotto si aggiunge la sua capacità di migliorare la vita delle persone donando loro benessere, e la consapevolezza che il

suo valore primario consiste nel profondo legame con il territorio e nelle relazioni di fiducia con tutti gli stakeholder.

In sede di quotazione, l'azienda ha illustrato i fattori chiave del suo successo tra cui un ruolo centrale è occupato dalla filosofia e cultura umanistica dell'impresa che implica un modello imprenditoriale a vocazione etica e umanistica ponendo l'uomo al centro dell'impresa e favorendo così l'espressione della creatività dei singoli e al contempo sviluppando un senso di partecipazione al successo e alle finalità del gruppo. Tutto ciò confluisce in un impegno comune ad operare secondo tali valori, condiviso a tutti i livelli aziendali e all'esterno, nei rapporti con i faconisti e con i clienti di tutto il mondo, creando un forte livello di fidelizzazione e di fiducia nei confronti dell'azienda. Tale aspetto diviene un punto di forza determinante che unitamente ad altri, quali la forte identità del marchio, l'eccellenza qualitativa dell'offerta e la strategia comunicativa, rappresentano per l'azienda il mix determinante di un vantaggio competitivo sostenibile. All'apice del successo, la quotazione in Borsa, il range di prezzo del titolo venne fissato tra 6,75 e 7,75 euro, che valorizzarono la società tra i 459 e 527 milioni di euro.

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

Alcune indagini hanno dimostrato come questi siano sempre più alla ricerca di prodotti value driven dotati di un "anima" legata al territorio di provenienza e al bilanciamento degli interessi di tutti gli stakeholder. Si cercano criteri per indirizzare un'azienda ad essere sostenibile, portandola ad un cambiamento notevole ed avvantaggiandola per essere in grado di competere con la forte concorrenza dei paesi che adottano ormai da anni i criteri ESG nelle loro strategie d'investimento.

Tale visione del futuro sostenibile e dell'immagine del paese nel suo complesso traspare anche da molte delle parole di Brunello Cucinelli: "Noi Italiani siamo in un momento fantastico. Noto fra i nostri giovani un grande risveglio spirituale, etico, religioso, morale, civile e sostenibile. E sento anche una rinascita economica. La credibilità del nostro Paese è tornata ad essere molto alta. Molte aziende internazionali – come Ibm, Cisco, Apple - hanno

deciso di fare investimenti in Italia perché hanno ritrovato fiducia nel nostro Paese” (Natoli S., 2016).

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

BIBLIOGRAFIA

- Adendorff, L. (2013). *Brunello Cucinelli's cashmere brand is built on history, philosophy and an exclusive market for luxury clothing*. Ernst & Young Exceptional August–December 2013 pp. 33-36.
- Amaldoss, W. Jain, S. (2008). *Pricing of conspicuous goods*. Journal of Marketing Research. pp 30-42.
- Amatulli, C., De Angelis, M., Costabile, M., Guido, G. (2007). *Sustainable Luxury Brands: Evidence from Research and Implications for Managers*. Palgrave advances in luxury.
- Antonio, B. (2020). *Finalità dell'impresa: dal profitto alla sostenibilità valorizzando gli stakeholder*. Electronic Journal of Management.
- Carroll, Archie B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. BUSINESS & SOCIETY, Vol. 38 No. 3, September, Sage Publications.
- Bain & Company (2011). *Luxury report*.
- Bain & Company (2013). *World Luxury Market report*.
- Bain & Company (2018). *Worldwide Luxury Market Monitor*. Fondazione Altagamma.
- Bain & Company (2020). *Worldwide Luxury Market Monitor*. Fondazione Altagamma.
- Baldassarre, F., Campo, R. (2016). *Sustainability as a marketing tool: To be or to appear to be?*. Business Horizons pag 59, 421-429.
- Ballucchi, F., Furlotti, K. (2017). *La responsabilità sociale delle imprese, un percorso verso lo sviluppo sostenibile*. Profili di governance e di accountability, Giappichelli Editore, Torino.
- Bartien, V., Kapferer, J.-N. (2012). *Luxury strategy*. Enrolles, 2°ed.
- Beckerman, W. (1994). *Sustainable Development: Is It a Useful concept? Environmental Values*. 3, n.3, pag 195.
- Berle A., Means G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Transaction Publishers, New Brunswick, N.J.
- Berry (1994). *The idea of luxury*. Cambridge University Press, 1994.

- Blaset, M. (2017). , *La corsa inarrestabile del mercato del Lusso: numeri e tendenze*, di Outsidernews. 1 Gennaio.
- Bomsel, O. (1995). *L'industrie du luxe ou comment associer objets et repr  sentations*, Cerna, Paris.
- Brown, B. Et Al. (1987). *Global Sustainability: Toward Definition*. Environmental Management, 11, n.6, pag 714.
- BVA (2013). *Luxury and Sustainable Development Survey*.
- Camilleri, M.A. (2017). *Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management: An introduction of The Theory and Practice with Case Studies*. Springer.
- Casper, G., Briones, E. (2014). *La g  n  ration Y et le luxe*. Dunod.
- Cavaliere, E. (2007). *Etica e responsabilit   sociale nelle imprese*, Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), n. 2, pp. 31-40.
- Chadha, R., Husband, P. (2006). *The cult of the luxury brand*, Nicholas Brealey.
- Chan, K.W., Maurbogne R. (2005). *Blue Ocean Strategy. How to create uncontested market and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review press, Boston. Massachussets.
- Citterio, A., Miglivacca, S., Pizzurno, E. (2009). *Impresa e ambiente: un'intesa sostenibile. Strategie, strumenti ed esperienze*. Libri Scheiwiller, Milano.
- Collins, D. J., Montgomery, C. A., Invernizzi G., Molteni, M. (2007). *Corporate Strategy*. Seconda edizione, McGraw-Hill, Milano.
- Commissione Europea (2017). *Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario*. Comunicazione delle commissioni (2017/C 215/01).
- Commissione Europea (2018). *Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile*,. Comunicazione della Commissione Europea al Parlamento Europeo, al Consiglio Europeo, al Consiglio, alla Banca Centrale Europea, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni del 08/03/2018.
- Corbellini, E., Saviolo, S. (2009). *Managing fashion and luxury companies*. ETAS, Editions.

- Costabile, M., Di Cesare, A., De Angelis, M., Guido, G. (2017). *Sustainable Luxury Brands: Evidence from Research and Implications for Managers*. Palgrave Advances in Luxury.
- De Lucia, L. G. (2017). *Rating etico e di sostenibilità per le imprese: il Rapporto dei 20 esperti Ue*. 27 luglio.
- Dubois, B., Laurent, G. (1995). *Luxury possessions and practices: an empirical scale*. In European Advances in Consumer Research, Association of Consumer Research, vol 2, pp. 69-77.
- Dubois, B., Paternault, D. (1994). *Understanding of the world of international luxury brands*. Journal of Advertising Research, 35 (4), pp. 69-76.
- Eccles, R. G., Krzus, M. P. (2012). *Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile*. A. Casadei, Edizioni Philanthropy, Forlì.
- Elkington, J. (1997). *Cannibal with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, Capstone Publishing.
- Ernst & Young (2017). *Integrare la sostenibilità nel core business*.
- Eu High-Level Expert Group (2018). *On Sustainable Finance 2018, Financing a sustainable european economy*. Final Report.
- Felici, G. (2005). *Dall'etica ai codici etici. Come l'etica diventa progetto d'impresa*. Quaderni SL, Franco Angeli, Milano.
- Ferrucci, L., Pencarelli, T., Tunisini, A. (2014). *Economia e management delle imprese Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*. Milano, Ulrico Hoepli.
- Frey M. (1995). *Il Management Ambientale*. Franco Angeli, Milano.
- Giordano M. (2017). *Cashmere, umanità, ed innovazione: Cucinelli*.
- Grandinetti R. (2008). *Marketing - Mercati, prodotti e relazioni*, Roma, Carocci.
- Guido, G., Massari, S. (2013). *Lo sviluppo sostenibile. Ambiente, risorse, innovazione, qualità*. Franco Angeli, Milano.
- Heine (2011). *The concept of luxury Brand*. Goldman.

- Iozza G. (2012). *Brunello Cucinelli: vendendo cachemire intrecciato a Etica ha fatto crescere l'azienda al ritmo di due cifre. E ora sfida la finanza con il profitto sostenibile*. Panorama Economy, 12 gennaio.
- Kapferer, J.-N., Michaut, A. (2014). *Is luxury compatible with sustainability? Luxury consumer's viewpoint*. Journal of Brand Management , 21 (1), pp. 1-22.
- Kotler P. (2012). *Marketing Management*, Milano, Pearson.
- Lamberti, L., Noci, G. (2012). *The relationship between CSR and corporate strategy in medium-sized companies: evidence from Italy*. Business Ethics: A European Review Volume 21 Number 4 October 2012 pp. 412-416.
- La Rocca, David Ph.D. (2014). *Brunello Cucinelli: A Humanistic Approach to Luxury, Philanthropy, and Stewardship*, Journal of Religion and Business Ethics: Vol. 3, Articolo 9.
- Levett R. (1998). *Sustainability indicators – integrating quality of life and environmental protection*. Journal of the Royal Statistical Society A, 161, part 3, pag 291-302.
- MacKinsey & Co. (2009). *Global Sustainability Report: sustainability matters, but does it sell?*.
- MacKinsey & Co. (2017). *State of Fashion 2018*. Business of Fashion.
- MacKinsey & Co. (2018). *State of Fashion 2019*. Business of Fashion.
- MacKinsey & Co. (2019). *State of Fashion 2020*. Business of Fashion.
- MacKinsey & Co. (2020). *State of Fashion 2021*. Business of Fashion.
- Malvasi P. (2006). *L'impresa della sostenibilità*. Vita e Pensiero, Milano.
- Mandel, N., Petrova, P.K., Cialdini, R.B. (2006). *Images of success and the preference for luxury brands*. Journal of Consumer Psychology. Vol 16 (1), pp.57-69.
- Marinozzi, G., Tartaglia, A. (2006). *Il lusso...magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile*. Milano, Franco Angeli.
- Mazurkiewicz P. (2004). *Corporate Environmental Responsibility: is a common CSR framework possible?*. DevComm-SDO, World Bank.
- Meoni C. (2014). *Brunello Cucinelli, il cachmere e la scuola dei mestieri*. Panorama.
- Mosca F. (2010), *Marketing dei beni di lusso*, Pearson.

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

Nazioni Unite (2012). *Rio+20 and beyond: moving forward to a sustainable future*. RIO+20 United Nations Conference on Sustainable Development, 20-22 June 2012, Rio de Janeiro, Brazil.

Olivieri A. (2017). *Lusso, l'export traina i big del Made in Italy*. da Il Sole24Ore, 23 Febbraio.

Ostry, J.D., Berger A. and Tsangarides, C.G. (2014). *Redistribution, Inequality and Growth*.

Perez de Toledo, E., Bocatto, E. (2014). *The Impact of Environmental, Social and Governance (ESG) Standards on the Value of Cash Holdings: Evidence from Canadian Firms*. Canadian Academic Accounting Association (CAAA) Annual Conference.

Phau, I., Prendergast, G. (2000). *Consuming luxury brand: the relevance of the rarity principle*. Journal of Brand Management, vol.8 No 2, pp. 122-138.

Pistoni, A., Songini, L. (2005). *Misurare e comunicare la corporate social responsibility*. Economia & Management 3/2005 pp. 15-28.

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.

Radclyffe-Thomas N. (2018). *Profit and Purpose: The Case of Sustainable Luxury Fashion*. London College of Fashion.

Rinaldi, F., Pandolfini, G. (2015). *Lo sviluppo della moda sostenibile*. Economia & management pp. 36-50.

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

Safra Sarasin J. (2018). *Sustainable Investments*. The Sustainability Newsletter of J. Safra Sarasin Asset Management.

Sanderson R. (2016). *Brunello Cucinelli, philosopher and cashmere capitalist*. Financial Times.

- Savitz, Andrew W., Weber K. (2007). *The Sustainability Sweet Spot, How to Achieve long-term business success*. Environmental Quality Management (articolo adattato da The Triple Bottom Line, Sawitz with Weber, 2006), Wiley Periodical Inc.
- Siano A. (2012). *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*. Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche.
- Signori S. (2006). *Gli investitori etici: implicazioni aziendali*. Giuffrè, Milano.
- Sombart (2003). *Dal lusso al capitalismo*. Armando.
- Surroca, J., Tribò, J.A. (2005). *Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources*. in Strategic management Journal.
- Tealdi L. (2010)., *Investimenti sostenibili*. Egea, Milano.
- Tencati A. (2002). *Sostenibilità, impresa e performance. Un nuovo modello di evaluation and reporting*. Egea, Milano.
- Thompson W. J. (2018). *The New Sustainability: Regeneration*. J. Walter Thompson Intelligence.
- UN General Assembly's (2014). *Sustainable Development Goals*. Open Working Group Press release.
- Vecchiato, G., Crivellaro, M., Scalco, F. (2013). *La sostenibilità, "nuovo paradigma" dell'agire economico*. Greenbuilding Magazine di Kerakoll S.p.A., anno III, n.1, pag 50-51.

SITOGRAFIA

Borsa Italiana, (2021). Quotazioni. Retrieved from <http://www.borsaitaliana.it> (visitato il 27 Giugno 2021)

Business of Fashion. Fashion Industry Still Failing on Transparency, BOF. Retrieved from <https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/fashion-industry-still-falling-on-transparency>. (visitato il 10 Luglio 2021)

Consiglio dei diritti umani delle Nazioni Unite, (2011). Guiding Principles on Business and Human Rights. Retrieved from http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf (visitato il 5 Luglio 2021)

Cosa Significa investire in ESG. Retrieved from <https://www.morningstar.it/it/news/148200/cosa-significa-esg.aspx><https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8594.2011.00384.x> (visitato il 5 Luglio 2021)

Cucinelli, B. (2021). Human Sustainability. Retrieved from <http://investor.brunellocucinelli.com/it/armonia-e-sostenibilita> (visitato il 3 Agosto 2021)

Cucinelli, B. (2021). Human Harmony. Retrieved from <https://www.brunellocucinelli.com/it/harmony-and-human-sustainability.html> (visitato il 3 Agosto 2021)

Cucinelli, B. (2019). Tuscan Travelers. Retrieved from <http://tuscantraveler.com/2015/tuscan-travelers-ales/tuscan-travelers-ales-brunello-cucinelli/> (visitato il 3 Agosto 2021)

Department of Economic and Social Affairs. Sustainable development. Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/> (visitato il 5 Luglio 2021)

Dialogo con gli azionisti. Retrieved from <https://valori.it/il-dialogo-con-gli-azionisti-porta-benefici-a-tutti-anche-alle-imprese/> (visitato il 27 Giugno 2021)

Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union (2016). Sustainable Finance Report. Retrieved from https://ec.europa.eu/info/publications/180131-sustainable-finance-report_en. (visitato il 30 Giugno 2021)

Finanza sostenibile. Retrieved from <https://finanzasostenibile.it/attivita/manuale-per-promotori-finanziari-e-addetti-alla-vendita-di-prodotti-finanziari/> (visitato il 25 Giugno 2021)

Finanza sostenibile. Retrieved from https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2015/06/Manuale_Engagement_su_temi_di_sostenibilita_sito_web.pdf (visitato il 25 Giugno 2021)

Finanza sostenibile. Retrieved from https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2016/09/Linee_guida_2013_link.pdf (visitato il 25 Giugno 2021)

Finanza sostenibile. Retrieved from <https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2018/11/manuale-CONAI-per-WEB.pdf> (visitato il 35 Giugno 2021)

Finanza sostenibile. Retrieved from <https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2019/11/Manuale-Europa-IT-Web.pdf> (visitato il 25 Giugno 2021)

Finanza sostenibile. Retrieved from https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2020/03/FondiSicav_03-2020_p.parini_b.secciani.pdf (visitato il 25 Giugno 2021)

Global Impact. Retrieved from <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html> (visitato il 5 Luglio 2021)

Goals UN. Retrieved from <https://sdgs.un.org/goals> (visitato il 5 Luglio 2021)

Inditex, (2014). Annual Sustainability Report. Retrieved from <https://www.inditex.com/en/sustainability> (visitato il 25 Agosto 2021)

Integrazione ESG. Retrieved from <http://www.integrate-esg.it/uploads/news/1547049597genesiedevoluzionedeifattoriesg.pdf> (visitato il 5 Luglio 2021)

Journal of European Union. European legal issues. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content.it> (visitato il 5 Luglio 2021)

Madeddu, D. (2021). Il sole 24ore. Retrieved from <https://www.ilsole24ore.com/sez/economia/energia-e-ambiente> (visitato il 27 Giugno 2021)

Perinelli, M. (2017). Sostenibilità ed ambiente. Retrieved from <https://www.greenious.it/sostenibilita-ambientale-significato/> (visitato il 27 Giugno 2021)

Petraglia V. (2011). *Brunello Cucinelli: meglio leggere una poesia che timbrare il cartellino*. Retrieved from <http://www.wisesociety.it/incontri/brunello-cucinelli-meglio-leggere-una-poesia-che-timbrare-il-cartellino/>. (visitato il 7 Agosto 2021)

Racing etico e di sostenibilità per le imprese. Retrieved from www.firstonline.info/News (visitato il 25 Agosto 2021)

United Nation, (2021). Global Reporting for Sustainability: GRI Standards. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/gri-standards.aspx> (visitato il 5 Luglio 2021)

Unione Camere. Retrieved from <https://www.unioncamere.gov.it/csr/P42A0C385S370/Cecos-%EF%BF%BD.htm> (visitato il 5 Luglio 2021)

Università. Strumenti d'investimento. Introduzione per un investimento responsabile. Retrieved from <https://www.unpri.org/investment-tools/an-introduction-to-responsible-investment> (visitato il 27 Giugno 2021)

S&P Global (2020). Annuario delle aziende con le migliori performance di sostenibilità per ogni settore. Retrieved from <http://yearbook.robecosam.com/home.html> (visitato il 22 luglio 2021)

RINGRAZIAMENTI

Devo cominciare questa pagina ringraziando in primis il Professore Giovanni Battista Dagnino, docente di Corporate Governance e Strategic Leadership, Digital Strategy e Marketing e Presidente del corso LM77 in Economia e Management, per avermi seguito fin dall'inizio di questa avventura e per aver creduto nelle mie potenzialità. Nonostante le numerose difficoltà riscontrate per la realizzazione del progetto, non si è mai arreso e per questo gliene sarò grata. A tal proposito devo ringraziare anche il Professore Sergio Paternostro per aver accettato di essere il mio correlatore e provato interesse per l'argomento della mia tesi, in quanto tematica principale affrontata nei suoi studi e come docente di Rendicontazione e Responsabilità d'impresa. Senza di loro non sarebbe mai stato possibile giungere fin qui.

Ringrazio inoltre tutte le altre persone che sono state coinvolte, sia all'interno dell'azienda Brunello Cucinelli S.p.A, che nell'azienda Matica Technologies Group dove ho svolto un tirocinio per approfondire il tema degli investimenti sostenibili per la costruzione di questo elaborato.

E un grazie speciale al team di Sicindustria Palermo, dove ho svolto per 1 anno un tirocinio. In alla Dottoressa Alessia Bivona per avermi mostrato quante possibilità e capacità possiedo nel raggiungere se voglio un obiettivo.

Un ringraziamento di cuore va a mia madre e mio padre per l'incondizionato e costante supporto morale e materiale. Li ringrazio per avermi spinto sempre verso lo studio e la conoscenza, due elementi indispensabili per poter diventare la persona libera e forte che tanto desidero essere. Ma soprattutto per essermi stati accanto sempre, anche nei momenti di difficoltà che ho affrontato lungo questo cammino, e per avermi spronato a non arrendermi mai.

Grazie ai miei nonni “genitori speciali” che hanno sempre creduto in me e nei miei successi, sperando un giorno di vedermi diventare la grande donna che hanno visto in me sin da piccola.

Non me ne voglia chi verrà di seguito. Come non ringraziare le amiche e gli amici di una vita e quelli che si sono aggiunti e consolidati nel corso degli anni:

Gaia, sorella per scelta, che pur essendo stata sempre lontana da me per studio e lavoro, è sempre stata parte di ogni mio successo, di più delle persone che si consideravano vicine. “Ovunque sarai Chiara io ci sarò. Ovunque sarai Gaia io ci sarò”. Parole che mi hanno sempre proiettata a spingermi oltre i miei limiti. Le nostre vite hanno sempre preso strade diverse, ma il legame che abbiamo costruito non si spezzerà mai.

Annarosa, amica d’infanzia, mai fondamentalmente persa. D’altronde una figura saggia nella vita ci deve sempre essere.

Elena e Stefania, presenze indiscusse delle mie intere giornate. Ormai mi conoscete più di quanto io conosca me stessa, sapete delle mie mille paranoie soprattutto in amore ma nonostante questo continuate a starmi accanto e vi ringrazio. Vi auguro tutta la felicità del mondo.

Grazie a tutti gli amici e compagni universitari che hanno reso le giornate in ateneo più leggere e divertenti. In particolare, grazie a Giuseppe Guarragi e Francesco Fusco con cui ho affrontato lezioni, progetti, ansie ed esami sia a Milano che l’ultimo anno a Palermo.

In ultimo, ma non meno importante, grazie a Giulia per essermi stata sempre accanto durante gli studi universitari e nelle profonde scelte di vita, mentore della retta via.

Non volendo dimenticare nessuno, rivolgo un ringraziamento finale a tutti coloro che mi hanno accompagnata, con i loro consigli, le loro critiche e i loro suggerimenti, a raggiungere questo traguardo. Sarete tutti sempre parte di ogni mio successo.

Ops dimenticavo me stessa come sempre!

Grazie Chiara per non esserti mai arresa di fronte alle difficoltà. Punta sempre in alto e non accettare mai nella vita qualsiasi cosa non ti soddisfi o renda felice. Pensa sempre che potrai contare in primis su te stessa e sulle persone che hai elencato prima. Ambisci a diventare

importante per te e per chi ti vorrà amare, non dimenticare mai di trovare il tuo piccolo spazio nel mondo .

GRAZIE!