

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**



DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANI E SOCIALI

**CORSO DI LAUREA IN
LINGUE E COMUNICAZIONE PER L'IMPRESA E IL TURISMO**

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

TESI DI LAUREA

**UN'ANALISI TRA ANTROPOLOGIA E MARKETING:
SOLOMEO, UN BORGO RINATO**

Docente 1° relatore: Prof.ssa Valentina Porcellana

Studente: 20 E02 803, Ludovica Russo

La luce della verità, usava dirmi mio padre, risplende soltanto negli atti, non nelle parole.

Adriano Olivetti

Indice

Introduzione	5
Capitolo 1: Tra abbandono e ripopolamento.....	7
1.1 <i>La situazione delle aree interne</i>	7
1.1.1 <i>Strategie per il ripopolamento</i>	12
1.2 <i>Territori e borghi rinati</i>	16
1.3 <i>Il borgo di Solomeo</i>	22
Capitolo 2: Le imprese e il territorio.....	24
2.1 <i>Marketing 3.0</i>	24
2.1.1 <i>Brunello Cucinelli</i>	28
2.2 <i>Responsabilità sociale d'impresa</i>	30
2.3 <i>Antropologia dell'impresa</i>	36
Capitolo 3: La discesa sul campo.....	42
3.1 <i>Analisi di una comunità con l'indagine etnografica</i>	42
3.2 <i>Il mio lavoro sul campo</i>	46
3.2.1 <i>Gli abitanti</i>	48
3.2.2 <i>I lavoratori</i>	53
3.2.3 <i>Le ristrutturazioni</i>	55
Conclusioni	62
Bibliografia	64

Introduzione

La mia ricerca si propone di esplorare la convivenza tra un'azienda e il borgo nel quale è inserita, analizzando l'impatto dell'impresa sulla trasformazione del borgo stesso e della sua area circostante. In Italia la situazione di molti centri e piccoli comuni è allarmante, in quanto soggetti al declino demografico e all'abbandono. Pertanto, mi sono posta la domanda su come sia possibile preservare un borgo da tali rischi, e se, in particolare, possa essere l'intervento di un'azienda a costituire un elemento chiave nella rinascita di un luogo. È stato quindi consequenziale esplorare in maniera approfondita il processo di trasformazione che avviene in un borgo in stato di abbandono quando un'azienda vi si insedia. Come cambia il contesto urbano? Quali sono gli impatti specifici che questa azienda porta con sé?

L'intenzione è quella di analizzare la convivenza tra gli abitanti del borgo e l'azienda stessa, cercando di comprendere le dinamiche sociali, economiche e culturali che emergono da questa interazione. In sintesi, mirerò a gettare luce su come l'ingresso di un'azienda possa influire profondamente sulla vita e sulla vitalità di un borgo, con particolare attenzione agli aspetti urbani e della coesistenza e delle reciproche influenze.

La mia analisi si è focalizzata specificamente sul caso del borgo di Solomeo, una frazione del comune di Corciano, in provincia di Perugia e sull'imprenditore Brunello Cucinelli insieme alla sua azienda. L'obiettivo principale è comprendere la dinamica di interazione tra queste due realtà, osservando come gli abitanti del borgo convivano con l'azienda e viceversa e, soprattutto, com'è cambiato Solomeo nel corso del tempo, passando dalla condizione di abbandono a essere uno dei centri più importanti dell'Umbria, con una fama a livello internazionale. La finalità del mio lavoro è capire l'interconnessione fra abitanti e azienda e per questo ho cercato, parlando e interagendo con le persone, di cogliere la loro sensazione relativamente al cambiamento che questa importante industria ha apportato nel loro ambiente. Ho cercato di acquisire una comprensione approfondita di come si sviluppi l'interazione tra il tessuto sociale e l'azienda che lo ospita, cercando di identificare gli aspetti positivi e negativi di questa relazione.

Per garantire una ricerca completa e accurata mi sono recata personalmente a Solomeo in due periodi distinti, impegnandomi nell'interazione diretta con la comunità locale. Durante i miei due soggiorni ho cercato di cogliere le sfumature delle esperienze quotidiane degli abitanti.

Per quanto riguarda il metodo da me utilizzato, ho preso ispirazione dalla ricerca etnografica condotta con il metodo intensivo: ho cercato di osservare i luoghi, la comunità e di captare il loro sentimento, e più in generale il loro rapporto con l'azienda. Ho visitato il paese incontrando abitanti e responsabili dell'azienda, i quali si sono rivelati aperti e disponibili al confronto. L'antropologia dell'impresa, dottrina che analizzo nel secondo capitolo, incoraggia ad esaminare attentamente l'impatto diretto delle aziende sulla vita delle persone nelle aree interessate. La presenza di imprese all'interno di una comunità, soprattutto quando ristretta, può introdurre nuove prospettive lavorative e favorire lo sviluppo economico locale, ma allo stesso tempo può anche presentare sfide di natura sociale e culturale: questo è stato quello che ho cercato di capire nella mia ricerca.

Nel primo capitolo del mio studio ho dedicato particolare attenzione all'analisi delle condizioni nelle aree interne, focalizzandomi sullo stato dei borghi che spesso sono oggetto di abbandoni, spopolamenti e decadenza. Ho esplorato le varie strategie implementate per contrastare questi fenomeni. Inoltre, ho approfondito casi specifici di borghi e territori che hanno trovato salvezza grazie all'intervento di imprenditori, mettendo in luce il loro ruolo chiave nella trasformazione positiva di tali comunità. Il paragrafo conclusivo del capitolo si concentra sull'analisi dettagliata di Solomeo, esaminando la sua storia e i cambiamenti che ha subito nel corso del tempo.

Nel secondo capitolo, invece, mi sono concentrata sull'analizzare il modo di fare impresa di Brunello Cucinelli e ho quindi spiegato nel dettaglio il marketing 3.0, il CSR (*Corporate Social Responsibility*) e ho inoltre approfondito il tema dell'antropologia dell'impresa e del ruolo dell'antropologo d'impresa.

Nel capitolo finale ho analizzato e riportato in maniera discorsiva tutte le interviste che ho raccolto nei miei due soggiorni a Solomeo, dividendole in tre gruppi: gli abitanti, i lavoratori e le ristrutturazioni. Quello che volevo far emergere era il rapporto tra territorio e impresa, abitanti e azienda, come siano collegati e si influenzino a vicenda.

Capitolo 1: Tra abbandono e ripopolamento

1.1 *La situazione delle aree interne*

Per aree interne si intendono tutti quei territori che essendo lontani dalle città o dalle aree più densamente popolate hanno visto modificare sia proprio la loro demografia che l'urbanizzazione.

La locuzione “aree interne” nel corso del tempo ha cambiato accezione e significato. Basti pensare che nell'immediato dopoguerra per area interna si intendevano le aree montane, soggette a uno spopolamento di massa, fenomeno stigmatizzato con l'immagine “la montagna frana a valle” come detto da Morandini e Reolon (2010). Solamente più avanti, negli anni Sessanta questa concezione si estese ad altri territori che subivano la stessa sorte di abbandono. Lorenzo Del Panta e Tommaso Detti ne “Lo spopolamento nella storia d'Italia, 1871-2011” hanno analizzato questo arco temporale notando come ci sia stato un aumento della popolazione, che è passata da 27 milioni a 59 milioni, portando, tuttavia, a una riorganizzazione territoriale della popolazione, processo che ha interessato soprattutto il periodo che va dal 1871 al 1971. Difatti, durante questo lungo periodo, si è verificata una considerevole urbanizzazione, dovuta anche all'abbandono e al cambiamento delle pratiche agricole, accompagnata da un notevole spopolamento delle zone montane. Questa tendenza, che ha interessato molte regioni collinari interne, ha raggiunto livelli senza precedenti tra gli anni Cinquanta e gli anni Settanta. Per rendere l'idea dell'importanza del fenomeno, i borghi e comuni abbandonati sono significativamente chiamati anche “fantasma”, e sono una realtà assai diffusa e preoccupante nel territorio italiano. Nel 2005, in occasione del convegno intitolato “Paesi Fantasma. Territori nascosti dell'Italia minore”, Legambiente aveva dichiarato che i comuni che rischiavano l'abbandono erano ben 5835. Tra questi 5383 comuni a rischio, 2381 si trovavano in stato di abbandono e i rimanenti erano già del tutto spopolati. In quegli anni era il Molise «la regione nella quale la perdita di popolazione è particolarmente elevata nella misura, in cui riguarda il 78,5% della superficie di piccoli comuni»¹.

In Lombardia, per fare un ulteriore esempio, sono presenti 225 comuni che fanno parte delle aree interne, e la maggior parte si trova in montagna.

¹ TERESA AMODIO, *Una lettura della marginalità attraverso lo spopolamento e l'abbandono nei piccoli comuni*, Bollettino dell'Associazione Italiana di Cartografia, 2021, p. 55

Questo abbandono è allarmante, in quanto questi luoghi rappresentano un importante patrimonio culturale, storico e paesaggistico per l'Italia, e rischiano di andare perduti per sempre; ma è un'emergenza, non solo nazionale ma anche europea (infatti tocca realtà anche al di fuori dell'Italia, come la Svizzera e soprattutto la Spagna nelle zone rurali).

Tali territori sono spesso ricchi di cultura, tradizioni e conoscenze tramandate da generazioni e le comunità che li abitavano hanno contribuito a plasmare l'identità culturale del paese; soprattutto i borghi antichi che sono stati la culla della maggior parte della popolazione italiana in particolare a partire da dopo la Seconda guerra mondiale. La perdita di questi luoghi significherebbe la scomparsa di un pezzo importante della tradizione culturale italiana.

Questa problematica, come già detto, non è nuova, ma soltanto negli ultimi tempi si inizia a vedere un risvolto diverso e a parlare anche di "opportunità"² per questi luoghi e non solo di problema.

Si può dire che lo spopolamento delle aree interne abbia avuto il suo inizio negli anni Cinquanta del Novecento a causa di una serie di problematiche quali la diminuzione demografica, le migrazioni (indirizzate soprattutto verso il Nord Italia), la diminuzione dei posti di lavoro, la scomparsa dei servizi pubblici e tante altre ancora.

Anche se, in realtà, si verificò un calo precedentemente, a causa delle due Guerre Mondiali che portarono al trasferimento verso i centri urbani di tutta quella popolazione che fuggiva dalla povertà e dalla miseria.

Ciò che preoccupa maggiormente, tutt'oggi, è la combinazione di due fenomeni: l'invecchiamento della popolazione e lo spopolamento di questi territori.

L'abbandono delle comunità rurali è un fenomeno complesso che inizia spesso con l'emigrazione dei giovani in cerca di opportunità migliori altrove, lasciando nei luoghi di provenienza una popolazione anziana che si trova a dover affrontare la scomparsa progressiva dei servizi essenziali nelle loro vicinanze, e di conseguenza si vedono obbligati loro stessi a trasferirsi altrove, soprattutto in centri abitativi più grandi. Questo ciclo di declino demografico e degrado dei servizi pubblici contribuisce a perpetuare il processo di spopolamento delle aree rurali, creando una serie di sfide socioeconomiche e culturali.

Inoltre, bisogna tener conto anche di un ulteriore fattore, che più in generale riguarda tutta l'Italia: il calo demografico; infatti, l'Istat (2020) ha dichiarato che il numero di morti supera quello dei nati pressoché ovunque e in tutti gli anni considerati.

² ANTONIO DE ROSSI, *Riabitare l'Italia: le aree interne tra abbandoni e riconquiste*, Roma: Donzelli editore, 2019, p. 5

È necessario che ogni cittadino, senza guardare provenienza e reddito abbia il diritto ad accedere ai servizi primari, servizi che soprattutto nelle aree interne vengono a meno.

Molto spesso, però, gli abbandoni sono causati anche da forze maggiori: i disastri ambientali, come successe nel 2009 a L'Aquila, comune dissestato dal terremoto e in parte abbandonato.

Questo trasferimento quasi forzato «costituisce in sé una forma di alienazione, di rottura con il proprio passato, con il proprio ambiente, un cambio del proprio spazio di vita e uno stravolgimento del proprio habitus»³. È quindi un cambiamento radicale nel modo di vivere, uno stravolgimento delle abitudini che gli abitanti hanno costruito nel corso degli anni.

La SNAI⁴ ha analizzato la configurazione delle aree interne, che risulta molto estesa: il 60% del territorio italiano e il 52% dei comuni, con 13 milioni di abitanti.

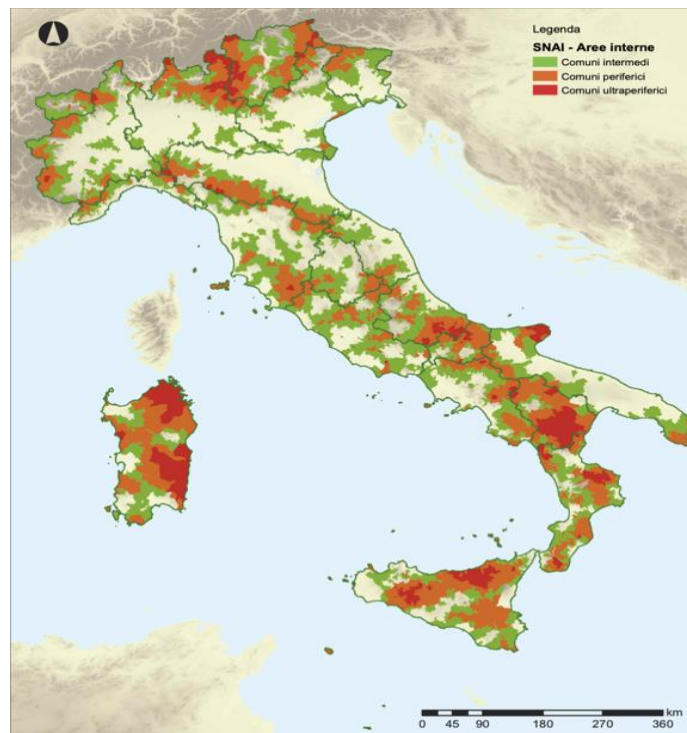


Figura 1

La geografia dei comuni interni: intermedi, periferici, ultra-periferici.

Elaborazione su dati Strategia nazionale aree interne, 2018⁵

³ISABELLE DUMONT, *Le Cooperative di Comunità, un'opportunità per le aree marginali. I casi di Succiso e Cerreto Alpi nell'Appennino reggiano.* Placetelling, Collana di Studi Geografici sui luoghi e sulle loro rappresentazioni, 2019, p. 3

⁴ Strategia nazionale aree interne, rappresenta, come scritto sul sito dell'Agenzia per la Coesione Territoriale, una politica nazionale innovativa di sviluppo e coesione territoriale che mira a contrastare la marginalizzazione ed i fenomeni di declino demografico propri delle aree interne del nostro Paese.

⁵ ANTONIO DE ROSSI, *Riabitare l'Italia: le aree interne tra abbandoni e riconquiste*, Roma: Donzelli editore, 2019, p. 59

Come si può notare nella figura 1 gli abitanti delle aree interne si concentrano soprattutto nelle Alpi, sugli Appennini, nelle zone collinari, specialmente nelle regioni del Mezzogiorno (principalmente Sardegna, Sicilia, Molise, Calabria e Basilicata).

La Snai inoltre ha creato una classificazione in base a quanto i vari abitanti riescano ad esercitare i loro diritti di cittadinanza. Per diritti di cittadinanza si è inteso i servizi di mobilità, scuola e salute⁶. Questo indicatore, quindi, non si basa sulle differenze socio-economiche, ma sulle opportunità dei cittadini di accedere a certi servizi. Da questa analisi è emerso che la maggior parte dei cittadini che non ha la possibilità di usufruire di questi servizi si trova nelle aree interne, piuttosto che nelle aree polo e cintura. Secondo l'Istat, nel 2020 solamente 241 Comuni sono riconosciuti come Polo, comuni cioè che, sono in grado di erogare quei servizi essenziali.

Cosa ciò comporta nel quotidiano è stato illustrato da Giovanni Carrosio e Andrea Faccini (2018), che dichiarano che se un bambino residente a Santo Stefano d'Aveto (provincia di Genova), deve andare a scuola, ci impiega quasi due ore per poter raggiungere la scuola più vicina, dovendosi svegliare, quindi, alle 5.40 e potrà tornare a casa solo alle 16.45: un esempio lampante di come la mancanza di servizi impatti sulla vita quotidiana.

È stato infatti analizzato che in tutte quelle aree interne a causa di una serie di problematiche, quali ad esempio la totale, o quasi, inesistenza di trasporti, vi sono realtà scolastiche dove la frequenza è molto bassa e l'offerta non è qualitativamente efficiente. Difatti, anche da come emerge dai risultati ricavati dalle prove Invalsi, gli studenti che vivono in questi territori hanno ottenuto degli esiti che risultano mediamente inferiori rispetto a quelli nazionali⁷.

Un'altra problematica rilevata è la difficoltà a poter accedere alle tecnologie, oggi sempre di più utilizzate, anche in ambito scolastico, ma non solo: il problema esiste anche per le persone al di fuori della scuola, in quanto non riescono ad accedere in modo soddisfacente alla rete wi-fi.

I due autori hanno portato un ulteriore esempio di un anziano abitante che vive da solo nel Cilento e che, se ha dei disturbi di salute, non gravi, e quindi non necessita di un ricovero, è molto probabile, invece, che sarà ricoverato, a causa dell'assenza del sistema di assistenza sociale ampiamente disponibile e diffuso.

⁶ Ivi, p. 54

⁷ CLAUDIA CIPOLLONI, "Le politiche di contrasto al fenomeno dello spopolamento nelle Aree interne", in «Italian Papers on Federalism», Rivista giuridica on-line – ISSiRFA – CNR, n. 3/2021, p.54

Questi, dunque, potrebbero essere alcuni dei (molteplici) motivi di spopolamento, di trasferimento, in quanto la vita dei cittadini è fortemente influenzata dalla mancanza e/o presenza di determinati servizi essenziali.

La lotta contro questo spopolamento richiede degli importanti investimenti, che devono essere attuati il prima possibile e «operare una trasformazione radicale»⁸.

È necessario che la pianificazione e la gestione dei vuoti lasciati dall'abbandono dei borghi storici e dei Comuni debbano essere considerate come un'opportunità da integrare nelle strategie di sviluppo delle nuove comunità territoriali.

⁸ BENEDETTA VERDEROSA. "La sfida delle aree interne e il ruolo dell'architettura." *I centri minori... da problema a risorsa. Strategie sostenibili per la valorizzazione del patrimonio edilizio, paesaggistico e culturale nelle aree interne. Small towns... from problem to resource. Sustainable strategies for the valorization of building, landscape and cultural heritage in inland areas*, FrancoAngeli, 2019. 1145-1151.

1.1.1 Strategie per il ripopolamento

La SNAI, Strategia nazionale per le aree interne, ha come scopo principale di trovare delle soluzioni e pianificazioni per tutte quelle aree interne che si stanno spopolando a causa della mancanza di determinati servizi: «è orientata a sanare i deficit di cittadinanza delle popolazioni che risiedono nelle aree interne, quelle distanti dai centri di offerta dei servizi di base (istruzione, salute e mobilità)»⁹. Questi servizi sono intangibili, qualsiasi cittadino deve avere il diritto e la possibilità di poterne usufruire.

La strategia è stata sviluppata da Fabrizio Barca nel 2012, che era l'allora Ministro per la Coesione Territoriale e, ad oggi, lungo tutto il territorio italiano la SNAI viene utilizzata da più di 72 aree, quindi 1.081 comuni, che coprono il 16,7% della superficie ed il 3,5% della popolazione nazionale (2,1 milioni di abitanti)¹⁰.

La SNAI è un progetto importante che vede coinvolti MIUR, Ministero del Lavoro, Ministero della Salute, Ministero delle Politiche Agricole, e Ministero per il Sud e la Coesione Territoriale¹¹; il loro intervento è essenziale per poter concretizzare le politiche di sviluppo e controllare che queste vengano effettivamente implementate.

L'obiettivo della SNAI è di puntare sulle risorse naturali, la cultura, e il patrimonio di questi territori.

La SNAI propone di creare «una Strategia territoriale collettiva, attraverso cui migliorare l'uso delle risorse (risorse naturali, patrimonio culturale, sapere locale), rafforzando i fattori di sviluppo locale ed aumentando in questo modo il benessere delle comunità locali»¹². Una delle possibili soluzioni a questo spopolamento è quindi lo sviluppo di un turismo delle aree interne. I molti territori, quindi, hanno deciso di puntare soprattutto sul turismo. Altri, invece, hanno preso la decisione di affiancare il turismo allo sviluppo di settori quali «la filiera agroalimentare o quella del legno»¹³. Queste aree interne sono state in grado di comprendere e sfruttare il fatto che il turismo possa dare l'opportunità di risollevarsi e poter fare dei cambiamenti concreti.

Tuttavia, sono emerse delle problematiche. Molti hanno criticato il fatto che la SNAI si sia focalizzata principalmente sullo sviluppo del turismo, senza prestare attenzione ad altri settori, quali quello dei trasporti, della formazione...

⁹ Ivi, p. 25

¹⁰ Ivi, p. 175

¹¹ Ivi, p.177

¹² ORIANA CUCCO, FRANCESCO SILVESTRI *La Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI) e la valorizzazione del patrimonio turistico per lo sviluppo locale*, Annali del turismo 8, 2019, p. 177

¹³ Ibidem

Una seconda critica mossa alla SNAI è quella di una certa rigidità nel concentrare la strategia unicamente su un'offerta già esistente, senza analizzare nel dettaglio altre opportunità che l'ambiente poteva offrire.

Un'altra strategia innovativa adottata dai residenti di queste realtà in abbandono è stata la creazione delle Cooperative di Comunità nel 2010, che, tuttavia, non sono ancora state definite del tutto dal punto di vista legislativo. Sul sito di Legacoop troviamo la definizione:

La cooperativa di comunità è un modello di innovazione sociale dove i cittadini sono produttori e fruitori di beni e servizi; è un modello che crea sinergia e coesione in una comunità, mettendo a sistema le attività di singoli cittadini, imprese, associazioni e istituzioni rispondendo così ad esigenze plurime di mutualità.

La cooperativa di comunità, per essere considerata tale, deve avere come esplicito obiettivo, quello di produrre vantaggi a favore di una comunità alla quale i soci promotori appartengono o che eleggono come propria. Questo obiettivo deve essere perseguito attraverso la produzione di beni e servizi che incidano in modo stabile e duraturo sulla qualità della vita sociale ed economica della comunità.¹⁴

Queste Cooperative, vengono definite da molti come la possibile soluzione per le aree marginali, infatti nascono per rispondere alle necessità di queste comunità.

I servizi offerti da quest'ultime, ovviamente, sono rivolti all'insieme della popolazione di un determinato territorio. Ogni Cooperativa è indirizzata specificatamente al suo territorio, e deve quindi essere in grado di comprendere quali sono le eventuali problematiche e offrire, di conseguenza, aiuti, servizi e soluzioni.

Infatti, le cooperative vengono descritte come «una particolare forma di impresa sociale che nell'opinione di molti dovrebbe essere particolarmente efficace per operare e risolvere contesti delicati, sia dal punto di vista sociale e demografico che da quello economico»¹⁵.

Un esempio concreto di cosa possono fare le Cooperative di Comunità lo troviamo descritto sul sito "Comuni Rinnovabili", dove si parla di Melpignano, uno dei primi comuni che ha sperimentato la Cooperativa di Comunità. La Cooperativa ha avuto l'idea e la capacità di installare impianti solari suddivisi in 33 installazioni, coprendo quasi del tutto il fabbisogno energetico elettrico di numerose famiglie. C'è stato un investimento molto importante iniziale (quasi 400 mila euro), che però sul lungo periodo ha dato i suoi frutti, da un punto di vista ambientale, ma anche economico, permettendo a intere famiglie di risparmiare. Inoltre, ha dato

¹⁴ PAOLO SCARAMUCCIA, *Cooperative di Comunità*, online: <https://www.legacoop.coop/ci-occupiamo-di/cooperative-di-comunita/#:~:text=Il%20progetto%20%22Cooperative%20di%20Comunit%C3%A0,e%20l%27organizzazione%20dei%20cittadini,ultima%20consultazione:24%20settembre%202023>

¹⁵FABIO BERTI, ALEXANDRA D'ANGELO, *Cooperative di comunità e valorizzazione delle aree interne: l'esperienza di Gerfalco*, *Culture Della Sostenibilità* 11.22, 2018, 34-44

vita anche a uno sviluppo economico locale, coinvolgendo fabbri, elettricisti e ingegneri del Comune.

Una recentissima strategia per risollevare questi territori è l'Avviso Imprese Borghi, di maggio 2023, e sul sito del Ministero della Cultura troviamo la spiegazione:

“Esso assegna circa 200 milioni di euro dei fondi previsti dal MiC per il Piano nazionale borghi, finanziato con il PNRR, al sostegno di micro, piccole e medie imprese interessate a promuovere in modo innovativo la rigenerazione dei piccoli Comuni attraverso l'offerta di servizi, sia per la popolazione locale sia per i visitatori, nonché la sostenibilità ambientale, proponendo progetti attenti alla riduzione delle emissioni inquinanti, alla riduzione dei consumi, allo smaltimento dei rifiuti, alle soluzioni di economia circolare”¹⁶.

Il termine per presentare le varie proposte imprenditoriali terminava il 29 settembre 2023. Il Ministero della Cultura è riuscito a raccogliere quasi 200 milioni di fondi per questo progetto, per, appunto, riuscire a cercare di ridare vita a tutti quei borghi abbandonati o a inizio e rischio di abbandono. Difatti, un altro tipo di strategia è quello di coinvolgere le aziende, gli imprenditori e incaricarli del ripopolamento di un determinato borgo o area.

Il progetto vuole promuovere programmi imprenditoriali in grado di risollevare questi borghi, che siano, però, programmi ecosostenibili. Possono essere finanziati progetti fino a 150 mila euro, con una scadenza massima di 18 mesi.

Un'ultima strategia, adottata dai Comuni e borghi in stato di abbandono, è quella di vendere le case disabitate a un euro, così da attrarre nuovi abitanti e combattere lo spopolamento.

Vittorio Sgarbi è stato il primo a presentare un progetto simile, mentre era sindaco di Salemi. Nonostante un iniziale successo il progetto non è mai stato portato a termine, in quanto le case in vendita a un euro erano a rischio di crollo.

Da allora sempre più comuni hanno deciso di adottare questa strategia di rivalutazione del proprio patrimonio immobiliare, come ad esempio il comune di Sambuca, in Sicilia, dove sono state messe in vendita ben sedici case a 1 euro. I nuovi proprietari hanno l'obbligo di ristrutturarle entro tre anni, investendo almeno 15 mila euro. Nel 2022 il Comune ha rivenduto ulteriori 10 case per 2 euro, ottenendo, di nuovo, un grande successo.

La maggior parte degli acquirenti sono del Nord America, soprattutto degli Stati Uniti, ma ci sono state domande anche dalla Russia, Argentina, Cina... La CNN ha dichiarato che parte degli

¹⁶ *Avviso pubblico a supporto delle imprese che operano nei borghi destinatari di finanziamenti PNRR – MIC3|2.1 Attrattività dei borghi*, 15 maggio 2023, online: <https://pnrr.cultura.gov.it/avviso-pubblico-a-supporto-delle-imprese-che-operano-nei-borghi-destinatari-di-finanziamenti-pnrr-m1c32-1-attrattivita-dei-borghi/>, ultima consultazione: 4 ottobre 2023

acquirenti ha voluto acquistare le case non solo per motivi di vacanza, ma perché erano davvero interessati ad aiutare questo Comune a risollevarsi.

È nato anche un sito “Casea1euro.it”, dove vengono elencati i comuni, borghi e territori dove si possono trovare case in vendita a un euro.

1.2 Territori e borghi rinati

Come abbiamo analizzato nel paragrafo precedente, i progetti di pianificazione per ripopolare, o comunque, trasformare e risollevarne questi luoghi, in Italia sono già in atto, anche se, tuttavia, non sempre riescono nel loro intento.

Oltre alla SNAI e alle Cooperative, in Italia possiamo trovare molteplici esempi di imprese e imprenditori che con la loro attività sono stati in grado di risollevarne e aiutare borghi o realtà in stato di abbandono.

Alcune di queste aziende sono originarie di quegli stessi comuni in difficoltà, ma ci sono esempi di aziende, invece, che si spostano; esempio è, come analizzerò nel corso della tesi, l'azienda di Brunello Cucinelli che ha scelto come sede dell'azienda il borgo di Solomeo, salvandolo dall'abbandono e decadenza.

Vari sono gli esempi di cui potremmo parlare: territori, borghi e città dove il legame e rapporto tra l'azienda e il proprio territorio, è forte, ed è stato essenziale per la salvaguardia e addirittura lo sviluppo del territorio stesso.

Esempio lampante di cooperazione riuscita tra territorio e impresa è senza ombra di dubbio il rapporto che c'è stato tra l'azienda di Adriano Olivetti e la città di Ivrea. Egli, difatti, è riuscito, a rivoluzionare Ivrea, che, da piccola cittadina di provincia, è diventata un faro per economisti, intellettuali, scrittori e artisti. La Olivetti, ai tempi del suo maggiore sviluppo, è stata infatti descritta come «risveglio della regione»¹⁷.

Adriano Olivetti aveva una profonda predisposizione per l'urbanistica e credeva fermamente nella collaborazione tra industria e città, poiché entrambe condividono un legame con la stessa Comunità.

È opportuno sottolineare che la visione di Adriano Olivetti non mirava affatto a cambiare drasticamente il paesaggio circostante o ad imporre il nuovo, né tantomeno a distruggere l'ambiente preesistente. Al contrario, il suo approccio era improntato alla consapevolezza, difatti egli «riconosce e valorizza l'importanza del legame industria – campagna»¹⁸.

Per questo ambizioso progetto della creazione della nuova città di Ivrea, hanno fatto visita alla città, per attuare il progetto di Olivetti, talentuosi architetti e ingegneri da tutta Italia, affiancati da numerosi altri brillanti professionisti. Essi sono stati in grado di creare una realtà collettiva,

¹⁷ LAURA CURINO, GABRIELE VACIS, *Olivetti: Camillo: alle radici di un sogno*, 1996, p. 19

¹⁸ Da Ivrea a Solomeo. Il viaggio dell'imprenditore illuminato nel tempo e nello spazio, tesi di laurea di Marica Pietroni, anno accademico 2021-2022, p.46

un luogo in cui ogni dettaglio è stato curato con estrema attenzione per garantire il benessere e la prosperità dei futuri abitanti di Ivrea.

Un caso concreto di cooperazione tra azienda e territorio è senza alcun dubbio il rapporto tra l'azienda Ferrero e Alba; Ferrero, difatti ha saputo dare una seconda possibilità ad Alba, cittadina che non era in stato di abbandono, ma che da piccola cittadina di provincia è diventata un centro conosciuto a livello nazionale e meta di turismo.

La famiglia Ferrero è stata capace di dare ad Alba una nuova luce, un notevole impulso economico, rafforzando «il forte legame identitario tra dipendente e fabbrica»¹⁹. Inoltre, l'azienda è stata in grado di organizzare e creare:

prestazioni cliniche e socio assistenziali di prim'ordine erogate a favore della collettività locale e a una fondazione artistica con lo scopo di organizzare annualmente eventi che richiamano turisti e appassionati da ogni parte d'Italia, a dimostrazione che cultura, impresa e territorio sono asset tra i più preziosi su cui investire.²⁰

L'azienda ha quindi saputo dare ad Alba ciò che le mancava, instaurando un importante e indissolubile legame tra impresa, abitanti e territorio.

Un esempio di un imprenditore che è stato in grado di dare una nuova vita a un borgo in stato di abbandono e di creare le condizioni perché fosse nuovamente abitato è Pietro Martani, inventore del *co-working*. Egli, difatti, sta investendo nel borgo di Montemagno, un borgo medievale del Monferrato che conta quasi 1.000 abitanti, che dal 1911 al 2011 la sua popolazione ha subito una diminuzione del 64% e dove una casa su tre risulta disabitata.

Martani ha analizzato diversi borghi in uno stato di spopolamento tra il Piemonte e la Liguria, ritenendo questo antico borgo quello con la più alta possibilità di poter essere riabitato. L'imprenditore è dell'idea che il luogo di lavoro debba essere pensato fuori dalla città, visto che sempre più persone optano per lo *smart working* e per il vivere in campagna. Martani, quindi, ha combinato le due cose iniziando a investire nel borgo, in particolare in cinque unità immobiliari da ristrutturare e in servizi per le attività sportive²¹.

Egli è sicuro del fatto che borghi come Montemagno hanno la capacità e la possibilità di attrarre nuovo abitanti e turisti. Un esempio è l'australiano Darren Mclean, che si è trasferito nel borgo

¹⁹ ANTONIO RINETTI, *La forza del legame tra azienda e territorio*, 2018, online: <https://www.benessereorg.it/la-forza-del-legame-tra-azienda-e-territorio/>, ultima consultazione: 6 settembre 2023

²⁰ Ivi

²¹ CHRISTIAN BENNA, PIETRO MARTANI: "Io, inventore del *co-working*, ora vi farò lavorare nei borghi come se foste in vacanza", 2023, ultima consultazione 4 ottobre 2023: https://torino.corriere.it/notizie/cronaca/23_agosto_13/pietro-martani-ho-inventato-il-co-working-e-ora-vi-faro-lavorare-nei-borghi-come-se-foste-in-vacanza-4ce3c6c6-08aa-4dee-a023-32db7550exlk.shtml?refresh_ce,

e ha l'intenzione di edificare una scuola di restauro. Il borgo sta cercando di "riemergere" cambiando anche il suo nome in Montemagno Monferrato, in modo tale da attrarre più turisti, anche attraverso una tipizzazione che non è solo geografica ma anche culturale ed enogastronomica. Martani, inoltre, è convinto che bisogna insistere nell'investire in attività e servizi riguardanti soprattutto i giovani, che sono il futuro dei borghi.

Un ulteriore esempio di imprenditore che ha saputo salvare un borgo, Civitavella del Lago, dall'abbandono è lo chef umbro Paolo Trippini.

A causa dell'urbanizzazione, questo borgo umbro rischiava di diventare l'ennesimo borgo fantasma della nostra nazione; tuttavia, lo chef è stato in grado di dargli una seconda vita grazie anche al fratello Luca; infatti, «sta riuscendo a ripopolare il borgo con un'azione di recupero sostenibile della forza lavoro»²². Lo chef ha preso la decisione di dar lavoro solo agli abitanti del borgo, riuscendo a dare lavoro a ben 1 abitante su 10.

La sua idea nasce dal voler innanzitutto recuperare i terreni agricoli abbandonati e le attività a essi collegati andando a ripulire i campi, gli uliveti e le vigne. Successivamente ha dato lavoro soprattutto ai giovani, quella fascia più vulnerabile in quanto rischiavano di abbandonare il borgo in cerca di occupazione altrove. Ma non solo, l'intero borgo è coinvolto: allevamenti di piccioni, produzione di frutta e verdura il restauro del vecchio forno...infatti il suo intento è stato quello di coinvolgere anche gli anziani.

Questo progetto è stato chiamato "Comunità de' Pazzi", perché così erano appellati inizialmente i fratelli per questa loro idea ritenuta quasi utopica. Tuttavia, dopo il primo anno la Comunità de' Pazzi aveva assunto già 16 residenti.

Ciò, ovviamente, ha avuto una ricaduta positiva anche sul ristorante dello chef, attirando sempre di più turisti e innescando così «un circolo virtuoso di alta cucina, conservazione del patrimonio gastronomico e microeconomia locale»²³, anche sul borgo: aumento dei turisti e una nuova richiesta di vacanze brevi.

Un altro caso è l'imprenditore Daniele Kihlgren, di origini svedesi, che è riuscito a recuperare un borgo in Abruzzo, Santo Stefano di Sessanio. Quando l'imprenditore giunse per la prima volta in questo piccolo centro, c'erano solamente 120 abitanti, e la maggior parte di esso era in completo stato di abbandono e decadenza. Per Kihlgren il borgo, se rimesso a punto, sarebbe stato in grado di attrarre ondate di turisti, ridando vita così al paese, riportando, anche, la

²² Marco Gemelli, *lo chef umbro che ha salvato un intero borgo dallo spopolamento*, 2023, ultima consultazione 4 ottobre 2023, online: <https://forbes.it/2023/03/20/paolo-trippini-chef-umbro-borgo-spopolamento-alta-cucina/#:~:text=Esistono%20diversi%20modi%20di%20intendere,in%20cui%20vive%20e%20opera.>

²³ Ibidem

manodopera. La sua idea è stata quella di dar vita a un albergo diffuso²⁴ ma che ha portato al rinnovamento del borgo e i lavori di ristrutturazione sono durati ben cinque anni. Il destino di questo borgo sembrava segnato: sarebbe diventato l'ennesimo centro abbandonato. Invece, Daniele ha saputo dargli una vita nuova con la sua impresa.

Clap, un piccolo borgo nel Friuli è stato salvato dal suo destino nel 2006, quando l'imprenditore Luca Pantalì decide di trasferirsi lì. Era in completo stato di abbandono, in quanto gli abitanti erano solo più due, rispetto ai 200 degli anni '50 del Novecento. Pantalì ha avuto l'idea di ristrutturare il centro abitato, ritrasformandolo, e dopo ben sette anni di lavori oggi dirige un'azienda agricola, con diversi animali.

Ad oggi la sua famiglia è ancora l'unica residente nel comune, tuttavia successivamente il suo arrivo e grazie al suo lavoro, sono state acquistate molteplici seconde case in questo borgo, ridandogli, così, una seconda vita.

Castel del Giudice è un piccolo borgo situato sull'Appennino molisano, un altro paese soggetto ad abbandono da parte dei residenti, con abitazioni vuote e spesso fatiscenti, con i terreni incolti e inselvaticati. L'unione fra l'amministrazione comunale, le imprese, l'università e i cittadini ha dato origine a un progetto di recupero totale che si concretizza innanzitutto

Ciò che altrove potrebbe essere considerato svantaggioso è diventato qui un'opportunità. In questo borgo diventa naturale coltivare meli, orzo, patate e vigneti, ma anche formaggi di capra e salumi. La consapevolezza di valorizzare la storia e le radici pastorali e agricole di un luogo si concretizza in Borgotufi, un antico aggregato rurale trasformato in albergo diffuso attraverso il recupero e il restauro di case, stalle e fienili. Questo borgo, che un tempo collegava la parte esterna del paese al centro storico, oggi si presenta come un luogo di ospitalità, turismo esperienziale, gastronomia locale, occupazione giovanile e narrativa del progetto di sviluppo di Castel del Giudice.

Le strutture ricettive, realizzate in pietra locale e legno, integrano perfettamente l'ambiente circostante. Accanto a elementi di architettura contemporanea, esse ridisegnano il paesaggio rurale e urbano, offrendo una vista panoramica sulle montagne e i boschi circostanti. Borgotufi si configura come un borgo nel borgo, fungendo da connessione tra la storia passata e le prospettive di sviluppo future di Castel del Giudice. Un antico borgo che ha scelto di privilegiare la conservazione e l'esaltazione del verde che circonda le abitazioni, oltre alla

²⁴ Albergo diffuso è una tipologia di struttura ricettiva, caratterizzata dal fatto che le camere si trovano su più edifici, differenti. Molto spesso questi alberghi nascono da case ed edifici abbandonati.

creazione «di spazi comuni in cui le famiglie, provenienti da varie parti d'Italia, si attendono per ricreare ogni volta l'atmosfera adatta per accogliere nuovi abitanti»²⁵.

Un ulteriore caso è il villaggio di Ferriere, frazione del Comune di Argentera, situato a 1.900 metri sul livello del mare, al confine tra Italia e Francia, immerso tra le Alpi Marittime e Cozie. Questo villaggio si pensa sia di origine romana e ha una caratteristica unica: ha una lunga storia come zona di confine e attraversamento. Non è abitato in modo permanente, ma durante i mesi estivi si ripopola, diventando la dimora di coloro che possiedono seconde case.

Il villaggio è stato poi acquistato da un finanziatore con l'obiettivo di creare un albergo diffuso, con la creazione di un progetto architettonico partecipativo, focalizzato sulla gestione generativa di prodotti e servizi, sfruttando le risorse della terra circostante. La sua architettura alpina, rara e preziosa, è costituita da abitazioni storiche costruite con materiali locali, organizzate in un sistema funzionale che ne evidenzia l'unicità.

Ferriere era abitato tutto l'anno, in quanto comunque si potevano trovare servizi essenziali quali una scuola, una Chiesa e anche un forno pubblico, ma, tuttavia, anche questo piccolo paese ha subito il processo di spopolamento.

Il piano ideato dall'architetto contempla la creazione di un albergo diffuso e di servizi associati, in linea con una struttura turistica moderna, pur mantenendo una leggerezza architettonica. Tra i servizi proposti ci sono «l'organizzazione di escursioni ed eventi, la fornitura di guide alpinistiche e l'affitto di attrezzature specialistiche»²⁶.

L'istituzione di questa destinazione turistica non solo rappresenta un catalizzatore per lo sviluppo economico, ma risponde anche in modo tangibile alla crescente richiesta di esperienze montane, incorporando i valori associati a questo contesto. La scelta di adottare la formula dell'albergo diffuso, concentrata sulla ristrutturazione di edifici esistenti, mira a soddisfare le esigenze di un turismo dinamico, garantendo al contempo flessibilità e continuità nell'accoglienza lungo l'arco dell'anno.

Il progetto si trova attualmente in fase di pianificazione, e finora sono stati adottati provvedimenti per garantire la sicurezza e fermare il decadimento dei ruderi.

L'obiettivo è evitare l'uso di finanziamenti pubblici durante la fase di restauro, riservandoli invece per sostenere le attività future nella zona. Di conseguenza, la prima fase consisterà nella ricostruzione di uno dei fabbricati che compongono il nucleo della borgata, con l'intenzione

²⁵ FRANCESCO GABBI, TANIA GIOVANNINI, VALENTINA CHIZZOLA, *Vivere la montagna che cambia Prospettive ed esperienze di welfare generativo*, FBK Press, 2021, p. 49
https://books.fbk.eu/media/pubblicazioni/Welfare_di_montagna.pdf

²⁶ Ivi, p. 65

probabile di destinarlo a una finalità ricettiva, eventualmente collegata alle strutture già presenti nel paese, con finanziamenti privati. Questo edificio restaurato rappresenterà un esperimento per attirare investitori, comprendere le sfide del cantiere e valutare le dinamiche coinvolte.

La metafora dei pieni e dei vuoti, se applicata ai borghi abbandonati, aggiunge uno strato di riflessione suggestivo sulla storia, la comunità e il passare del tempo. Immaginiamo un antico borgo come una serie di contenitori, ognuno rappresentante un periodo della sua esistenza.

I “pieni” potrebbero simboleggiare il passato di quel borgo, con i contenitori colmi di storie affascinanti, tradizioni radicate e un senso di comunità vibrante. Questi “pieni” rappresentano il momento in cui il borgo era prospero e popolato.

D'altra parte, i “vuoti” potrebbero rappresentare il presente, la fase in cui il borgo ha perso la sua vitalità. Questi spazi vuoti sono le case abbandonate, le strade deserte e i luoghi che una volta erano animati ora silenziosi e trascurati. I “vuoti” possono simboleggiare la mancanza di attività economica, la diminuzione della popolazione e la perdita delle tradizioni che un tempo davano vita al borgo.

Tuttavia, questa metafora offre anche una prospettiva di speranza. I “vuoti” non devono essere visti come segni di decadenza irreversibile, ma come spazi che possono essere riempiti con nuove storie, progetti e iniziative. In questo contesto, la comunità e coloro che si interessano al destino del borgo possono lavorare insieme per ridare vita agli spazi vuoti, riempiendoli con nuove attività, iniziative culturali e progetti di restauro.

Tutti questi esempi positivi fanno comprendere come il rapporto tra impresa e territorio possa essere importante, a tratti essenziale. Basti pensare come, senza questi imprenditori la maggior parte di borghi sarebbero oggi completamente disabitati e fatiscenti.

1.3 Il borgo di Solomeo

Solomeo è un piccolo borgo medievale nelle colline tra 270 e 380 metri d'altitudine, con una popolazione di circa 900 abitanti. Appartenente al comune umbro di Corciano, il borgo non mostra reperti archeologici di insediamenti antichi, ma la sua storia è legata a un piccolo centro nella regione circostante di Perugia, con radici che risalgono agli Etruschi.

Il nome Solomeo potrebbe avere origini legate a una divinità etrusca chiamata *lumn*, che potrebbe aver dato luogo al termine San Lumeo con cui il luogo è stato inizialmente identificato. Questo legame storico con gli Etruschi aggiunge un fascino particolare alla storia del borgo, anche se non sono stati rinvenuti reperti diretti nel contesto di Solomeo stesso. Un'altra possibile origine del nome potrebbe venire dalla Chiesa San Bartolomei, però questa derivazione topografica non è certa, in quanto qualcuno dice che la Chiesa è successiva al primo nucleo abitato.

Si ritiene che Solomeo sia stato fondato nel XII secolo, un periodo in cui la bonifica del territorio ha contribuito a una rinascita nell'ambito agricolo. Durante il processo di bonifica, gli uomini coinvolti nella trasformazione del territorio hanno probabilmente scelto di stabilirsi sulla cima della collina, dando così origine al borgo. La menzione più antica dell'agglomerato risale al 1258.

Al cuore del paese si erge la Chiesa di San Bartolomeo, risalente anch'essa al XII secolo, e poco dopo fu costruito il castello. La costruzione del castello indica l'urgente necessità di difendersi contro le frequenti incursioni e saccheggi che caratterizzavano quel periodo storico. Questi elementi architettonici testimoniano non solo della crescita del borgo, ma anche delle sfide e delle minacce che la comunità doveva affrontare.

Durante il periodo del Rinascimento e il periodo successivo, la Villa Solomei, nome antico di Solomeo, come attestato nei documenti storici, sperimenta un notevole aumento della popolazione; e nel XVI secolo l'insediamento si estese gradualmente fino a formare l'attuale intero caseggiato²⁷.

Verso la fine degli anni Sessanta e Settanta, però il borgo era pressoché disabitato e in stato di abbandono e con una popolazione inferiore ai 200 abitanti. La popolazione aveva cominciato a costruire le nuove case appena fuori le mura e Solomeo stava vivendo una fase di transizione difficile, con il rischio di perdere la sua identità e il suo fascino storico, diventando un tipico

²⁷ Borgo di Solomeo, 2013, 5 dicembre 2023, online: <https://www.borghi-reloaded.polimi.it/post-3/index.html>

borgo in declino, abbandonato progressivamente, con le mura che cominciavano a mostrare segni di decadimento.

Questo cambia, tuttavia, quando l'imprenditore e stilista Brunello Cucinelli decide di insediarsi nel borgo e fare dell'antico castello la sede della sua impresa nel 1985.

Egli inizia ad acquistare e a ristrutturare la torre, la parte principale del castello, e poi, a mano a mano, si espande: questa è una delle prime specificità e peculiarità dell'azienda Cucinelli.

Diversamente da molte altre aziende, Brunello Cucinelli ha scelto di stabilirsi in un borgo storico, affrontando tutte le sfide associate, come le salite e le discese, a causa della conformazione del terreno. In un certo senso, si tratta di un elemento piuttosto inusuale: un'azienda produttiva insediata in un borgo storico, rappresenta una caratteristica distintiva e un'innovazione.

Si dedica con passione a un settore in cui la qualità del prodotto è il suo punto di ancoraggio, stabilendo un immediato collegamento tra l'eccellenza del suo prodotto e lo spazio in cui prende forma, uno spazio che egli immagina come bello e suggestivo, come un autentico borgo storico. Con il tempo, inizia ad acquistare e attuare gradualmente il restauro di questo borgo, che diventa da subito la carta d'identità dell'azienda. Si trasforma in uno strumento pubblicitario di eccellenza per l'azienda e i suoi prodotti, un risultato diretto della sua dedizione.

Il borgo è quindi diventato, ed è tuttora, il biglietto da visita per l'azienda.

Nel prossimo capitolo, approfondirò come discipline quali il marketing 3.0, il CSR e l'antropologia dell'impresa possano non solo influenzare positivamente il modo in cui le imprese operano, ma anche generare una serie di effetti vantaggiosi che si estendono all'ambiente circostante. Andrò ad esaminare come queste dottrine possano essere integrate nelle strategie aziendali per promuovere pratiche più sostenibili e responsabili, contribuendo così al benessere delle comunità locali e all'ambiente in generale. Il borgo di Solomeo è un esempio concreto di come queste discipline possano essere implementate e portare benefici tangibili sia alle imprese che alla società nel suo complesso.

Capitolo 2: Le imprese e il territorio

2.1 *Marketing 3.0*

Nel capitolo precedente ho approfondito la situazione delle aree interne, soggette allo spopolamento, portando poi esempi concreti di comuni che invece sono riusciti a rinascere. Nello specifico ho analizzato degli esempi di luoghi che sono stati “salvati” dagli imprenditori, e il mio intento è quindi quello di esaminare nello specifico qual è il tipo di imprenditore che si cimenta in queste iniziative. Quello che è emerso è il loro modo di fare impresa, che molto spesso rispecchia il marketing 3.0 e i suoi valori, come la sostenibilità, l’attenzione alla persona nel suo insieme, i riguardi verso i dipendenti...

Il marketing è una disciplina dinamica, in continua evoluzione ed è nata negli Stati Uniti negli anni '30 del Novecento, all'interno delle grandi imprese.

Ci sono diverse tipologie di marketing: marketing 1.0, marketing 2.0, marketing 3.0 e marketing 4.0.

Philip Kotler è stato il primo a sistematizzare che cos'è il marketing, scrivendo nel 1967 il manuale *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*.

Secondo Kotler, da un punto di vista economico, si possono identificare diverse epoche. L'epoca dell'agricoltura, dove il fattore produttivo fondamentale è la terra (il marketing quindi di fatto non esisteva e non serviva); l'epoca industriale, dove il capitale essenziale sono le macchine e le fabbriche. Alla fine di questa epoca inizia ad affermarsi il marketing 1.0, e cioè il lancio dei primi prodotti sul mercato, come ad esempio il modello Ford. Qui il marketing è product-centric, vale a dire è incentrato e focalizzato intorno al prodotto.

L'epoca dell'informazione è quella in cui il principale fattore diventa l'insieme delle risorse cognitive. In questa epoca si afferma il marketing 2.0, epoca in cui è importante l'informazione e la tecnologia perché per poter implementare il *customer management*²⁸, è necessario raccogliere dati sui clienti, per soddisfare i clienti e aumentare il valore che il cliente ha per l'impresa. Questo è un tipo di *marketing customer-centric*, ovvero incentrato sul consumatore, sul cliente.

²⁸ Ovvero, la gestione delle relazioni con i clienti.

La *fourth wave* è l'epoca condizionata dagli sviluppi della tecnologia. In questo periodo le imprese iniziano ad implementare un nuovo tipo di *marketing*: il marketing 3.0, incentrato sull'essere umano in quanto tale e sui suoi valori, quindi *human* e *values-centric*.

Si può quindi comprendere come ci sia stata un'evoluzione nel corso del tempo, che ha portato il consumatore al centro dell'interesse delle imprese. Evoluzione dovuta da diversi fattori quali: cambiamenti sociali tecnologici ed economici.

Nella figura sottostante si possono notare le varie differenze tra le tipologie di marketing e analizzare cosa è cambiato.

	Marketing 1.0 <i>Marketing focalizzato al prodotto</i>	Marketing 2.0 <i>Marketing focalizzato al consumatore</i>	Marketing 3.0 <i>Marketing guidato dai valori</i>
<i>Obiettivo</i>	Vendere prodotti	Soddisfare e fidelizzare i consumatori	Rendere il mondo un posto migliore in cui vivere
<i>Fattori abilitanti</i>	Rivoluzione industriale	Tecnologia dell'informazione	Nuova ondata tecnologica
<i>Come le imprese guardano al mercato</i>	Mercato di massa con esigenze di beni fisici	Consumatore intelligente con esigenze anche immateriali	Essere umano nel pieno senso del termine, con esigenze materiali e spirituali
<i>Concetto chiave di marketing</i>	Sviluppo prodotti	Differenziazione	Valori
<i>Linee guida dell'impresa</i>	Caratteristiche dei prodotti	Posizionamento dell'impresa e dei prodotti	Missione, visione e valori dell'impresa
<i>Proposte di valore</i>	Funzionali	Funzionali ed emotive	Funzionali, emotive e spirituali
<i>Interazione con i consumatori</i>	Transazione da uno a molti	Rapporto da uno a uno	Collaborazione da molti a molti

Figura 1

Rappresentazione del confronto tra marketing 1.0, 2.0 e 3.0²⁹

In un'epoca caratterizzata da profondi cambiamenti strategici, sociali, economici e ambientali, non è più possibile considerare i comportamenti dei consumatori, e, delle persone in generale, come separati da tutto ciò che accade nel mondo che li circonda.

Il Marketing 3.0 rappresenta quindi una risposta organica a questi notevoli cambiamenti. Per affrontare questa sfida, è necessario riconsiderare e riformulare il *marketing* in base alle tre forze principali che definiscono l'attuale era: lo sviluppo delle tecnologie di connettività e interattività, che ha portato all'entrata nell'età della partecipazione; la globalizzazione; lo sviluppo della società creativa.

Come emerge da questo quadro essenziale, il *marketing* si trova di fronte alla trasformazione più radicale della sua storia, un cambiamento che sarà sia impegnativo che prolungato, tipico di tutte le "rivoluzioni culturali". Se le imprese intendono creare prodotti e servizi in grado di soddisfare le profonde esigenze di partecipazione, creatività, comunità e idealismo dei

²⁹ HERMAWAN KARTAJAYA, IWAN SETIAWAN, PHILIP KOTLER, *Marketing 3.0 Dal prodotto al cliente all'anima*, John Wiley & Sons Inc, 2010, p.6

consumatori, e delle persone, i modelli organizzativi fino ad oggi adottati dovranno essere rivisti in profondità per adattarli alle nuove realtà.

Il concetto di Marketing 3.0 si distingue per il suo orientamento centrato sull'essere umano nella sua interezza, riconoscendo la complessità della natura umana che abbraccia il cuore, la mente e lo spirito. In questa fase, il *marketing* si spinge oltre l'approccio tradizionale, focalizzandosi in particolare sulla dimensione mentale del consumatore. Un esempio di questa attenzione alla mente è rappresentato dal concetto di posizionamento, che riflette la posizione desiderata che un *brand* intende occupare nella mente del cliente, soprattutto in confronto alla concorrenza.

Il marketing 3.0 è «persuasivo che i consumatori siano esseri umani nel senso più pieno del termine e che dunque tutte le loro esigenze e speranze debbano essere prese in considerazione»³⁰, ed è di tipo collaborativo, l'azienda ha bisogno di aprirsi con i consumatori e favorire la comunicazione con i clienti.

In base a quanto appena riportato, emerge che l'orientamento sempre più evidente verso la collaborazione attiva da parte dei consumatori si riflette anche nel contesto aziendale, dove i dirigenti del settore *marketing* non godono più di un controllo assoluto sui propri marchi a causa della necessità di confrontarsi con la potenza collettiva dei consumatori. La collaborazione si instaura quando i responsabili del *marketing* decidono di ascoltare attentamente le voci dei consumatori, non solo per comprenderne il punto di vista, ma anche per approfondire la propria comprensione del panorama di mercato. Un livello ulteriore di sinergia si concretizza quando sono proprio i consumatori ad assumere un ruolo centrale nella creazione di valore attraverso la co-creazione di prodotti e servizi. Le ragioni che spingono i consumatori a partecipare attivamente alla co-creazione di prodotti sono diverse: alcuni trovano soddisfazione nel dimostrare la propria capacità di generare valore a un vasto pubblico; altri lo fanno con l'intento di contribuire alla realizzazione di prodotti o servizi che rispecchino al meglio le loro esigenze e il loro stile di vita; altri ancora considerano la co-creazione come un'opportunità lavorativa e di sviluppo personale.

Oggigiorno possiamo trovare molteplici aziende che hanno adottato il marketing 3.0, quali Google, Patagonia, Timberland, Veja e Brunello Cucinelli, l'azienda che analizzo nel presente lavoro.

³⁰ Ivi, p.5

Brunello Cucinelli è un'azienda italiana che si avvicina con coerenza all'idea del marketing 3.0, e questa caratteristica è particolarmente evidente nella visione imprenditoriale improntata all'umanesimo promossa dal fondatore.

La sua filosofia d'impresa si distingue per un approccio che va oltre la semplice produzione e vendita di abbigliamento di lusso, abbracciando valori etici e sociali che si riflettono in molteplici aspetti dell'azienda (attenzione ai lavoratori, all'ambiente di lavoro, alla cultura...). Uno degli elementi chiave che rientrano nell'ambito del marketing 3.0 è l'importanza attribuita alla sostenibilità e all'impatto ambientale e infatti Brunello Cucinelli non si limita a creare prodotti di alta qualità, ma si impegna attivamente a ridurre l'impatto ambientale della sua produzione, non solo salvaguardando l'*habitat*, ma anche rigenerando le zone degradate. Questo si allinea con la tendenza del marketing 3.0 di abbracciare pratiche sostenibili per rispondere alle crescenti preoccupazioni ambientali dei consumatori.

Inoltre, l'attenzione che l'azienda dedica ai suoi lavoratori è un altro aspetto che si adatta all'approccio umanistico del marketing 3.0. La cura per il benessere dei dipendenti e la creazione di un ambiente lavorativo positivo, con una particolare attenzione alla cultura, sono valori che rispecchiano l'umanità e la responsabilità sociale d'impresa.

L'azienda, fortemente influenzata dalla figura del suo fondatore, riflette la missione e la visione condizionate da una *leadership* che ha selezionato collaboratori in sintonia con i suoi stessi valori.

Nel 2018 Brunello Cucinelli ha guadagnato riconoscimento internazionale posizionandosi al 33° posto nella classifica di Forbes tra le persone più ricche d'Italia; e nel 2023 è al 837° posto tra i più ricchi del mondo. Questo successo è testimone della risonanza della sua filosofia aziendale e della sua capacità di coniugare lusso con una visione etica e responsabile.

In uno spirito di generosità e impegno sociale, nel 2018 Cucinelli ha fatto un gesto significativo decidendo di vendere una parte delle sue azioni e devolvere il ricavato in beneficenza: azione che conferma il suo impegno nel creare un impatto positivo non solo nel mondo della moda, ma anche nella società nel suo complesso.

2.1.1. *Brunello Cucinelli*

L'imprenditore nasce nel 1953, ed è originario di Castel Rigone, un antico borgo medievale in provincia di Perugia, dove viveva insieme ad altri 13 componenti della famiglia, come possiamo trovare sul sito ufficiale "Brunello Cucinelli".

Di umili origini, proviene da una famiglia di mezzadri di condizioni modeste, tanto che la loro abitazione mancava di servizi basilari come l'acqua e la luce; tuttavia, egli dichiara che non soffrivano la fame nonostante queste difficoltà, anzi ammette che sia stata una bellissima esperienza di vita, la sua "università della vita".

L'imprenditore inizia ad apprendere l'importanza del dono (filosofia che Brunello ha fatto stile di vita), dal comportamento del nonno: quando, da piccolo, si facevano i fieni, egli donava la prima balla di grano alla comunità e «da lì ho appreso il grande tema della vita: l'equilibrio tra profitto e dono»³¹.

Fino ai 15 anni ha trascorso la sua vita in campagna; successivamente insieme alla famiglia si trasferisce in prossimità di una città e il padre inizia a lavorare in fabbrica come operaio, dove spesso subiva umiliazioni. Difatti Brunello ricorda quando il padre la sera tornava a casa con le lacrime agli occhi «e quanto fortemente quel dolore si sia trasformato nel rifiuto di qualsiasi offesa alla dignità delle persone. Il mio imperativo morale era di non mancare mai al rispetto dei valori umani, cui cerco costantemente di tenere fede»³². Da qui è partito tutto.

Dopo aver conseguito il diploma di geometra, Brunello Cucinelli ha inizialmente intrapreso gli studi di ingegneria, ma ha interrotto questo percorso per perseguire una visione imprenditoriale più creativa e innovativa. Nel 1978 ha dato vita a una piccola impresa che avrebbe rivoluzionato il mondo della moda con la sua audace idea di produrre cashmere da donna colorato, un'idea originale, del tutto nuova con l'intento di produrre capi d'abbigliamento «costosi ma non "cari"»³³.

Iniziò acquistando dei filamenti di cashmere tanti da poter creare quasi sessanta pullover e si recò da un tessitore a cui domandò di tingere questi capi con dei colori diversi, sei per la precisione, con delle tonalità non troppo forti. Fu l'inizio di quest'impresa che ha portato poi negli anni a seguire Brunello Cucinelli a diventare il re del cashmere.

³¹ *La mia vita*, 8 dicembre 2023 <https://www.brunellocucinelli.com/it/my-life.html>

³² *Le origini dell'impresa*, 9 dicembre 2023, <https://www.brunellocucinelli.com/it/my-life.html>

³³ *Ibidem*

Per poter creare una clientela si è recato in Germania, che in seguito è diventato il primo paese rilevante con cui ha intrapreso l'attività commerciale. L'idea di Brunello Cucinelli è stata quella di creare un prodotto dove il consumatore potesse trovare un'identità, un *brand*.

Con il passare del tempo, il percorso di Cucinelli ha avuto una svolta significativa quando, dopo il matrimonio, ha deciso di trasferirsi a Solomeo, nella casa della moglie Federica. È qui che ha inizio l'impero dell'azienda che conosciamo oggi, un luogo intriso di storia e tradizione che ha fornito una cornice ideale per la crescita e lo sviluppo del marchio.

La filosofia di Brunello Cucinelli è solidamente fondata su principi etici e sostenibili. L'aspetto distintivo della sua visione è l'attenzione particolare dedicata alla valorizzazione dei suoi dipendenti. Cucinelli ha implementato politiche aziendali mirate a promuovere il benessere dei lavoratori, riconoscendo loro il ruolo fondamentale che svolgono nell'azienda. Questo approccio non solo contribuisce al clima positivo all'interno dell'azienda, ma ha anche un impatto tangibile sulla comunità locale, sostenendone lo sviluppo e creando un legame più profondo tra l'azienda e il territorio circostante. Attraverso questa narrazione emerge chiaramente come l'impegno di Brunello Cucinelli non si limiti alla creazione di capi di abbigliamento d'eccellenza, ma spazi oltre, creando un universo dove la qualità, l'identità e la sostenibilità convergono per dare vita a un *brand* unico nel suo genere.

2.2 Responsabilità sociale d'impresa

Il termine *Corporate Social Responsibility*, la responsabilità sociale d'impresa, fa la sua prima apparizione negli anni Cinquanta del Novecento negli Stati Uniti «à partir de considérations éthiques et religieuses donnant lieu, essentiellement, à des actions philanthropiques»³⁴. Il primo che inizia a interrogarsi e a riflettere sul CSR è l'economista Howard Bowen, ma molti altri lo seguono e iniziano a porsi domande su questa tematica.

Negli ultimi dieci anni, c'è stata una crescente e rinnovata attenzione verso la responsabilità sociale d'impresa. Il dibattito sull'argomento si è ampliato notevolmente, con l'aumento di articoli, convegni, ricerche statistiche e corsi universitari dedicati alla *Corporate Social Responsibility* (CSR), con manager e imprenditori che sottolineano la rilevanza di questi elementi come fondamentali per la competitività aziendale nel lungo periodo. Questo movimento di consapevolezza ha portato a una maggiore coscienza e integrazione di principi etici e sociali all'interno delle strategie aziendali, proiettando le organizzazioni verso un impegno sempre più forte verso la sostenibilità e il benessere della società e dell'ambiente.

Essere socialmente responsabili implica non solo adempiere agli obblighi giuridici, ma anche adottare una prospettiva più ampia e impegnata, vuol dire che gli effetti positivi superino quelli negativi. Le aziende che abbracciano la responsabilità sociale dimostrano una profonda consapevolezza verso la comunità e l'ambiente in cui operano e, come detto, va oltre il solo rispetto dei requisiti legali, in quanto esse si sforzano volontariamente di adottare politiche e azioni che tutelano sia l'ambiente, sia i cittadini, al di là degli obblighi di legge.

Questo impegno non si limita solo all'interno delle mura aziendali, ma si estende anche ai dipendenti e a tutte le parti interessate all'attività dell'impresa, infatti, la soddisfazione e il benessere dei dipendenti sono tenuti in alta considerazione, poiché il loro contributo è essenziale per il successo dell'azienda.

Allo stesso modo, l'azienda si impegna a coinvolgere e ascoltare tutte le parti interessate esterne, come i fornitori, i clienti, le comunità locali e le organizzazioni non governative, poiché riconosce il loro impatto sulla riuscita dell'azienda e desidera operare in modo sostenibile e responsabile verso di esse. È un approccio olistico che considera l'equilibrio tra il successo economico, il benessere delle persone e la sostenibilità ambientale, creando un circolo virtuoso di reciproco beneficio.

³⁴ MICHEL CAPRON, "La responsabilité sociale d'entreprise", l'Encyclopédie du Développement Durable, 99, luglio 2009, p.1

Nell'opera *L'homo oeconomicus in evoluzione* Silvia Mocellin scrive:

Nella definizione l'accento centrale viene posto sull'assenza di obblighi stipulati tra le parti, siano essi derivati dal dettato legislativo oppure sorti da obbligazioni contrattuali. Pertanto, si riconosce esplicitamente che vi è un'area d'intervento dell'impresa che ha origine nel libero arbitrio, ed in quanto tale non può che trovare fondamento e spiegazione nelle motivazioni dei soggetti che operano nell'impresa³⁵.

Oggi possiamo identificare tre concetti diversi riguardanti il CSR. Si tratta di «une conception d'ordre éthique»³⁶: la responsabilità sociale si evidenzia solamente in modo volontario, prevalentemente tramite azioni di beneficenza e programmi di supporto volti a correggere e ridurre gli effetti dannosi causati dalle operazioni economiche. Questo modello è ancora oggi ampiamente utilizzato negli Stati Uniti, influenzando profondamente il comportamento delle imprese e delle organizzazioni.

Il CSR può essere inteso come «une conception stratégique utilitariste»³⁷, che enfatizza la presunta connessione positiva tra il rendimento sociale di un'impresa e il suo successo economico. L'impresa ha la responsabilità di gestire attentamente la propria reputazione aziendale, soprattutto, deve saper soddisfare le aspettative dei suoi portatori di interesse (*stakeholder*). Questo approccio è ampiamente diffuso in Europa ed è promosso dalla Commissione dell'Unione Europea per spingere le aziende ad adottare iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa in modo volontario.

Si tratta infine di «une conception politique de soutenabilité»³⁸, che evidenzia come l'azienda sia strettamente legata alla società e debba apportare un contributo significativo al bene comune. Questo approccio è ancora relativamente giovane e in fase di sviluppo.

Tuttavia, nonostante queste tre nozioni siano diverse, molto spesso, le imprese nella realtà tendono a mescolare e a unire questi tre principi. Difatti, dal punto di vista odierno, il *corporate social responsibility* integra tre elementi: «honorer des obligations à l'égard de la pluralité des parties prenantes; répondre aux demandes sociales émises par l'environnement socio-économique; utiliser le concept et son champ d'application comme outil de gestion»³⁹.

³⁵ SILVIA MOCELLIN, *L'homo oeconomicus in evoluzione. Modelli antropologici e teoria della responsabilità sociale d'impresa*, Mondadori Bruno, 2011, 192

³⁶ «Una concezione di ordine etico», MICHEL CAPRON, «La responsabilité sociale d'entreprise», *l'Encyclopédie du Développement Durable*, 99, luglio 2009, p. 4

³⁷ «Una concezione strategica utilitarista», *Ibidem*.

³⁸ «Una concezione politica di sostenibilità», *Ibidem*.

³⁹ «Onorare gli obblighi nei confronti della pluralità delle parti interessate; soddisfare le esigenze sociali dell'ambiente socio-economico; utilizzare il concetto e il suo scopo come strumento di gestione.» JOSÉ ALLOUCHE, ISABELLE HUAHULT and GÉRALDINE SCHMIDT, *Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée, XVème Congrès de l'AGRH*, 2004, p. 2396

È quindi evidente che l'impresa si deve impegnare ad operare oltre i vincoli giuridici ed economici, in quanto essa oltre ad avere dei diritti ha anche degli obblighi.

Un esempio di imprenditore protagonista in Italia precursore della mentalità del CSR è senza dubbio Adriano Olivetti. La fabbrica Olivetti è stata concepita a misura d'uomo, dove «la tecnologia era al servizio del benessere»⁴⁰, era un'«impresa, non privata, ma una realtà sociale»⁴¹. Per l'industriale l'impresa non aveva come fine ultimo la massimizzazione del profitto, ma, appunto, era una comunità⁴², “sociale e morale”, il cui scopo era il benessere dei dipendenti e della società intera.

Era una comunità sociale in quanto stava attenta a salvaguardare le relazioni interne ed esterne; ed era una comunità morale perché l'imprenditore si impegnava a riconoscere e a non calpestare la dignità di ogni persona.

Secondo Adriano Olivetti l'essenza di una Comunità consiste in una «fratellanza umana fatta di solidarietà nella comunanza di tradizioni e di vicende»⁴³.

La comunità intesa da Olivetti si dimostra come aperta, duale e partecipe; dove la centralità della persona è quindi uno dei cardini della visione di impresa di Olivetti, che si impegna non solo a raggiungere uno sviluppo materiale, ma anche, e soprattutto, morale e culturale.

Gardella definisce l'Ivrea degli anni Quaranta-Sessanta come «la Mecca dell'architettura moderna»⁴⁴.

Dal pensiero di Olivetti emerge un interessante parallelismo tra l'industria e la città, entrambe immerse nell'incessante ricerca e produzione di un valore sociale autentico, abbracciando aspetti economici, progresso e prosperità. Sono entrambe orientate verso un'organizzazione ideale e ben pianificata, creando i presupposti ottimali per il loro funzionamento armonioso.

Il CSR, dunque è sempre più diffuso e praticato e «there are numerous reasons underlying organizations' motivations for engaging in socially responsible endeavors»⁴⁵.

⁴⁰ LAURA CURINO, GABRIELE VACIS, *Olivetti: Camillo: alle radici di un sogno*, Edizioni di Comunità, 2017, p. 23,

⁴¹ BRUNO SEGRE, *Adriano Olivetti: un umanesimo dei tempi moderni: Impegni, proposte e progetti per un mondo più umano, più civile, più giusto*, Imprimatur 2015, p. 6

⁴² È il termine usato da Olivetti per indicare una “comunità di prossimità”, quindi circoscritta, dove le persone sono unite da rapporti di reciprocità. L'imprenditore riteneva che l'impresa e la Comunità, dentro la quale l'impresa opera, debbano avere una stretta e forte connessione e integrazione.

⁴³ MONTESI CRISTINA, "Adriano Olivetti imprenditore umanista e civile", *Quaderni di Economia Sociale*, luglio 2020, p. 35

⁴⁴ DE GIORGI, Morteo 2008, p. 25

⁴⁵ “Ci sono numerose ragioni alla base delle motivazioni delle organizzazioni per impegnarsi in attività socialmente responsabili”

Una prima motivazione potrebbe essere che, molto semplicemente l'azienda ha davvero a cuore le sorti dell'ambiente e dei suoi dipendenti e dunque si impegna affinché ci siano dei risultati positivi. Un esempio sono le aziende Procter & Gamble, Honda e Wal-Mart che dopo l'attentato alle torri gemelle l'11 settembre 2001 hanno deciso di donare in beneficenza milioni di dollari in aiuti, non rendendo pubblica l'azione.

Un secondo motivo per cui le imprese si impegnano nel CSR è per copertura, onde evitare critiche e pubblicità negativa. Le aziende quindi non lo fanno perché pensano sia una causa giusta, ma perché si sentono obbligati; come attraverso *greenwashing*⁴⁶. In questo caso, quindi, il CSR diventa una convenienza, una facciata per l'impresa, che apporta benefici e pubblicità gratuita e positiva.

Il terzo motivo che porta le imprese ad attuare il CSR è di tipo lavorativo. Difatti si pensa che il *corporate social responsibility* apporti un vantaggio all'azienda per quanto riguarda le richieste di lavoro. Un caso esemplificativo è Timberland che da sempre ha donato ai suoi dipendenti del tempo libero in più, remunerato, per poter fare del volontariato. L'azienda ha poi constatato che questa idea ha aiutato ad attrarre nuovi lavoratori.

La quarta motivazione è legata al cliente, al consumatore. Difatti è stato provato che i consumatori sono più invogliati ad acquistare in quelle imprese che si impegnano ad essere sostenibili e al benessere della società.

La quinta motivazione è correlata all'aspetto economico. In effetti essere sostenibili e fare attenzione all'ambiente può apportare dei benefici economici, riducendo, ad esempio, i costi di produzione. Le imprese, quindi, fanno sempre più attenzione al loro impatto sull'ambiente e sulla società. La maggior parte di loro, sempre più frequentemente, si impegna seriamente a raggiungere risultati positivi. Questo anche perché sempre più consumatori fanno attenzione dove comprare e di chi fidarsi, ricercando imprese che pensano al benessere del consumatore, dell'ambiente ma anche dei lavoratori stessi.

Le aziende devono quindi coniugare dimensione economica, dimensione sociale e dimensione ambientale. Devono essere in grado di soddisfare i bisogni della clientela non impattando sull'ambiente e pensando ai problemi presenti e futuri.

Molte caratteristiche del CSR si possono ritrovare nel modo di fare impresa di Brunello Cucinelli, difatti «l'attenzione costante rivolta da Brunello Cucinelli al territorio e a tutti gli

GEOFFRY B. SPRINKLE, LAUREEN A. MAINES, *The benefits and costs of corporate social responsibility*, Business Horizons, 2010, p. 446

⁴⁶ Tecnica di marketing utilizzata dalle imprese, che dichiarano di essere ecosostenibili, cercando di nascondere, invece, il loro impatto negativo sull'ambiente.

individui operanti per l'azienda sono alla base dello sviluppo di lungo periodo»⁴⁷. Per l'imprenditore l'essere umano è il cuore dell'azienda e concepisce il lavoro come manifestazione del valore intrinseco dell'individuo. In questa visione, il profitto diventa uno strumento per raggiungere un fine più elevato, mirato al bene autentico e al miglioramento della vita dei dipendenti.

Cucinelli è convinto che le azioni attuali per migliorare l'ambiente e contenere il riscaldamento globale, focalizzandosi sulla composizione dei materiali, l'eliminazione di sostanze nocive, la gestione delle discariche e il controllo delle emissioni inquinanti, siano il punto di partenza ideale verso un mondo in cui si ritorni a rigenerare, «riutilizzare, riparare e recuperare»⁴⁸.

Anche l'organizzazione all'interno dell'azienda rispecchia il CSR: non utilizzano timbrature, ma c'è un rispetto rigoroso per gli orari; vi è un divieto assoluto per i dipendenti di rimanere collegati dopo la fine della giornata lavorativa o durante il fine settimana; l'azienda si impegna a offrire salari superiori, in particolare per il personale operativo; la pausa pranzo dev'essere un momento piacevole, simile a quello trascorso in famiglia; i luoghi di lavoro sono collocati in mezzo a giardini e paesaggi, visibili ovunque grazie a ampie vetrate che creano un'atmosfera aperta e rilassante.

L'imprenditore ritiene che «la sostenibilità va intesa come sostenibilità umana. Noi dobbiamo avere il coraggio di tornare a produrre, se possibile, senza arrecare danni all'umanità, cioè alle persone, agli animali, alle cose, alle piante»⁴⁹.

Quindi Cucinelli, trascende la mera logica del profitto, aspirando a creare un ambiente aziendale dove il lavoro sia in armonia con la vita personale dei dipendenti e pur mantenendo il profitto come obiettivo, non lo considera come un fine esclusivo. I dipendenti sono visti come individui che arricchiscono l'impresa non solo con il loro lavoro, ma anche con le loro esperienze personali, con la loro persona nell'insieme. Il suo scopo è la realizzazione di un capitalismo umanistico, che tenga in massima considerazione il benessere dei dipendenti e di tutte le figure che interagiscono con l'azienda.

Sul sito dell'imprenditore possiamo trovare un elenco di valori e ideali che rispecchiano lo stile di vita e di fare impresa di Brunello Cucinelli:

⁴⁷ *Crescita garbata e profittabilità sana*, <https://investor.brunellocucinelli.com/it/modello-dimpresa/crescita-garbata-e-profittabilita-sana>, 22 gennaio 2024,

⁴⁸ *Capitalismo Umanistico e Umana Sostenibilità*, <https://investor.brunellocucinelli.com/it/umana-sostenibilita>, 22 gennaio 2024,

⁴⁹ Valentina Neri, *Brunello Cucinelli, imprenditore. Io credo nella sostenibilità umana*, 23 agosto 2018, <https://www.lifegate.it/brunello-cucinelli-intervista>, 22 gennaio 2024

I Nostri Ideali di Vita e di Lavoro

Decalogo

- I. Amiamo e rispettiamo la Terra Madre coltivandola secondo natura e accogliendo i suoi frutti come il dono più caro.
- II. Non usiamo più di quanto è necessario e naturale. Utilizziamo l'universo con amabilità.
- III. Agiamo sempre come fedeli e amorosi custodi del Creato.
- IV. Crediamo nella dignità morale ed economica dell'essere umano.
- V. Lavoriamo sostenendo il giusto utile e l'armonia tra profitto e dono.
- VI. Ricerchiamo l'armonia tra il giusto lavoro e l'umana riservatezza.
- VII. Ricordiamo i padri. Ci hanno insegnato a rispettare le leggi, e nella loro parola è scritta la nostra storia.
- VIII. Crediamo in un universalismo del mondo e agiamo con grande rispetto per tutte le civiltà.
- IX. Accettiamo i giusti cambiamenti per vivere la parte migliore dei nostri tempi.
- X. Amiamo i giovani e trasmettiamo loro la speranza e il sogno del futuro luminoso che li attende.

Figura 1.1

Gli ideali di Vita e di Lavoro di Brunello Cucinelli⁵⁰

Cucinelli, infatti nel discorso ai grandi della Terra in occasione del G20 ha dichiarato che lui da sempre desiderava un'azienda che potesse generare profitto in modo etico e dignitoso, senza causare dolore alle persone o danneggiare l'ambiente. Immaginava luoghi di lavoro più armoniosi, con una bella vista su paesaggi piacevoli, e voleva dare maggiore dignità al lavoro anche artigianale attraverso salari più alti. Egli è convinto che tutti dovrebbero avere un reddito migliore, perché tutti sono individui pensanti e non possiamo ignorare la povertà.

L'importanza del ruolo etico e responsabile del CSR lo possiamo ricollegare all'antropologia dell'impresa, in quanto questa disciplina ci permette di comprendere come le imprese non siano solo centri economici, ma anche luoghi in cui sono presenti dinamiche sociali e, inoltre, questa dottrina ci permette di porre l'attenzione sull'impatto dell'azienda sull'ambiente circostante.

⁵⁰ *La mia idea di Capitalismo umanistico e Umana sostenibilità*, 22 gennaio 2024: <https://investor.brunellocucinelli.com/it/capitalismo-umanistico>

2.3 Antropologia dell'impresa

La teoria economica ha tradizionalmente identificato le imprese come spazi dedicati alla produzione di beni e servizi, con un' enfasi sul perseguimento del profitto e l'ottimizzazione delle risorse. Tuttavia, l'antropologia ci offre una visione più profonda e articolata delle aziende, riconoscendole come complessi spazi politici e sociali che si inseriscono in intricate reti che abbracciano sia l'ambito locale che quello globale.

«While it may appear to be a discipline and methodology only recently employed by business researchers, in reality anthropology has a long history within business research»⁵¹. Difatti, «although the comprehensive study of the history of business anthropology has not yet been written, there is fairly large amount of survey articles dealing with the topic»⁵²; e questi articoli hanno permesso di identificare ben quattro fasi che caratterizzano l'antropologia dell'impresa. La nascita dell'antropologia dell'impresa si pensa sia collegata con le ricerche di Elton Mayo, psichiatra australiano, avvenute negli anni Trenta del Novecento negli Stati Uniti nella Western Electric Company di Hawthorne; «These activities not only initiated studies of human and social behavior in corporations, but also launched anthropologically oriented studies of consumption, branding and advertising»⁵³. A ciò si collega la prima fase, che inizia negli anni Trenta del Novecento, quando l'antropologo Lloyd Warner fu incaricato da Elton Mayo di studiare il comportamento dei dipendenti negli studi di Hawthorne.

La seconda fase avviene subito dopo la Seconda guerra mondiale, quando iniziarono a emergere interessi sulla cultura delle organizzazioni.

La terza fase si svolge negli anni Sessanta e Settanta, quando gli antropologi tornano a concentrarsi sul lavoro sul campo in zone di conflitto "esotiche" (Vietnam, America Latina...), ma ci sono stati anche dilemmi etici che portarono a una separazione tra antropologia e la popolazione del posto.

⁵¹ «Sebbene possa sembrare una disciplina e una metodologia impiegate solo di recente dai ricercatori aziendali, in realtà l'antropologia ha una lunga storia all'interno della ricerca aziendale».

Tian Guang and Daming Zhou, "Business anthropology", *Yinchuan: People's Press of Ningxia*, 2012, 2

⁵² «Nonostante lo studio completo della storia dell'antropologia aziendale non sia stato ancora scritto, esiste una quantità piuttosto ampia di articoli di indagine che trattano l'argomento»; ALFONS Van Marrewijk, "European developments in business anthropology", *International Journal of Business Anthropology* Vol. 1.1, 2010, introduction.

⁵³ «Queste attività non solo hanno avviato studi sul comportamento umano e sociale nelle aziende, ma hanno anche lanciato studi orientati all'antropologia sul consumo, sul marchio e sulla pubblicità», BABA MARIETTA L. "Anthropology and business: Influence and interests", *Journal of Business Anthropology*, Vol. 1.1, Maggio 2012, 25.

Negli anni Ottanta del Novecento è iniziata la quarta e più recente fase, in cui le organizzazioni imprenditoriali e gli antropologi hanno rinnovato il loro interesse reciproco. In questo periodo hanno cominciato a svolgersi conferenze sulla cultura organizzativa e furono pubblicati i primi numeri speciali sull'argomento.

Esplorando il lato sociale e politico delle imprese, l'antropologia mette in luce come queste organizzazioni non siano solo centri di produzione economica, ma anche contesti in cui si sviluppano relazioni di potere e dinamiche sociali complesse.

L'antropologia ci spinge a guardare più da vicino all'effetto locale delle imprese sulla vita delle persone. La presenza di industrie in una comunità può creare nuove opportunità di lavoro e generare crescita economica, ma può anche portare a sfide sociali e culturali. La creazione di posti di lavoro può influenzare la struttura sociale della comunità, generando nuove reti di relazioni e di solidarietà tra i membri. Allo stesso tempo, possono emergere problemi legati all'ambiente, all'inquinamento e alla salute pubblica, che possono influenzare direttamente la qualità della vita delle persone locali.

L'antropologia dell'impresa, nel corso del tempo, si è evoluta e diversificata, abbracciando molteplici prospettive di studio e adottando approcci metodologici variati. Questo campo di ricerca ha posto l'accento su una vasta gamma di tematiche, concentrandosi sia sui rapporti interni all'impresa, come le dinamiche delle relazioni informali tra i membri dell'organizzazione e i complessi rapporti di lavoro, sia sulla comprensione della complessa interazione tra l'impresa e l'ambiente circostante.

A causa delle diverse prospettive e delle articolate tematiche indagate, l'antropologia dell'impresa ha assunto nel tempo una varietà di denominazioni, quali "antropologia dell'industria, antropologia del lavoro, studi sulle relazioni umane, antropologia dell'organizzazione e antropologia dell'impresa"⁵⁴.

Nel corso della sua evoluzione, l'antropologia dell'impresa ha inizialmente concentrato la sua attenzione sullo studio delle relazioni interne all'azienda, esaminando le dinamiche sociali, le gerarchie organizzative e le interazioni tra i membri del personale.

La fabbrica "deve essere considerata come un tutto perché ciascuna parte è legata con una relazione di interdipendenza con ogni altra parte"⁵⁵, dunque la "fabbrica viene vista come se fosse un sistema sociale"⁵⁶.

⁵⁴ CRISTINA PAPA, *Antropologia dell'impresa*, Guerini Scientifica, 1999, p. 7

⁵⁵ Roethlisberger, Dickson, 1939, p. 551

⁵⁶ CRISTINA PAPA, *Antropologia dell'impresa*, Guerini Scientifica, 1999, op. cit., p. 25

Nel corso del dibattito successivo, uno dei punti critici che ha suscitato attenzione riguarda il fatto di restringere l'analisi esclusivamente all'interno dell'azienda, considerandola solamente come una realtà isolata, conclusa e indipendente dal contesto circostante. Questo approccio è stato oggetto di critiche simili a quelle rivolte alla teoria funzionalista, che costituisce la prospettiva di fondo su cui si basa. La teoria funzionalista è una delle idee più antiche nelle scienze sociali e questo approccio consisteva nel capire come le persone interagivano nella società. Il funzionalismo era ampiamente usato, tuttavia con il passare del tempo è stato fortemente criticato in quanto semplificava troppo le complicate dinamiche sociali.

Una delle principali critiche mosse verso questo tipo di approccio è, difatti, che esso può portare a una visione limitata e parziale delle dinamiche aziendali. Trattare l'azienda come un'entità isolata può tralasciare l'influenza significativa che il contesto esterno, come l'ambiente sociale, economico e culturale, può avere sulle sue attività e decisioni e viceversa. Le aziende operano in contesti complessi, caratterizzati da interazioni dinamiche con altre organizzazioni, istituzioni e comunità, e ignorare tali relazioni può ridurre la capacità di comprendere appieno le implicazioni delle loro azioni.

A lungo andare, questa disciplina ha abbracciato una prospettiva più ampia, prendendo in considerazione sia i contesti locali in cui l'impresa è inserita, che esercitano una profonda influenza su di essa e ne vengono influenzati, sia le relazioni più ampie con le dinamiche globali dei sistemi economici.

Osservando il contesto locale, l'antropologia dell'impresa ha riconosciuto l'importanza di comprendere il contesto culturale, sociale ed economico in cui un'organizzazione opera. Le pratiche aziendali, le strategie di produzione e le relazioni con le parti interessate, come la comunità locale e le istituzioni governative, vengono influenzate dalla cultura e dalle tradizioni del luogo in cui l'azienda si trova.

L'interazione con il contesto locale può plasmare la missione e i valori dell'impresa, nonché la percezione che la società circostante ha di essa.

A differenza delle ricerche più formali, gli antropologi aziendali usano metodi speciali come interviste e osservazione per studiare come le aziende funzionano. Questi metodi cercano di capire la cultura e i modi in cui le persone lavorano all'interno dell'organizzazione. Gli antropologi aziendali aiutano le aziende a sviluppare modi di fare affari che tengano conto delle diverse culture, in modo che siano adatti e rispettosi delle persone coinvolte. Il loro contributo è molto prezioso per migliorare il modo in cui le aziende operano.

Un esempio di come l'antropologia e l'impresa si uniscano è la Planimetrics. Quest'azienda si è specializzata nelle ricerche sul comportamento dei consumatori, utilizzando tecniche di

osservazione per studiare come le persone fanno acquisti e analizzando i segnali culturali che influenzano le loro scelte, anche quelli che non sono consciamente riconosciuti. Infatti, «la Planimetrics ha acquisito una speciale nicchia di mercato utilizzando numerose tecniche innovative, per registrare il comportamento individuale nei singoli ambienti di vita o di lavoro senza introdurre turbative»⁵⁷.

Le ricerche antropologiche vengono spesso richieste per affrontare questioni più complesse, come ad esempio le forme di compensazione per i danni causati da disastri industriali. Questi studi aiutano a capire come le persone colpite da incidenti gravi causati dall'industria possono essere risarcite in modo adeguato e giusto. L'approccio antropologico permette di analizzare le diverse prospettive e bisogni delle persone coinvolte, contribuendo a sviluppare soluzioni più sensibili e a prendere decisioni migliori per aiutare le vittime e le loro famiglie a recuperare dalle tragedie.

«Talora le grandi aziende costituiscono propri centri di ricerca interdisciplinari che comprendono anche antropologici»⁵⁸. Un esempio può essere la General Motors, dove all'interno dei laboratori si possono trovare antropologi, psicologi, sociologi... Questo centro di ricerca si impegna a esaminare una serie di importanti questioni sociali; tra queste, il cambiamento e il rischio sociale. Inoltre, si focalizza sulla soddisfazione dei consumatori, cercando di capire cosa rende le persone felici e soddisfatte nei loro acquisti e scelte di consumo. Altro aspetto importante è lo studio della produzione e della qualità, osservando come vengono realizzati i prodotti e la loro eccellenza. In sintesi, il centro si dedica ad approfondire e analizzare tematiche rilevanti per la società, contribuendo a fornire conoscenze preziose per migliorare la vita delle persone e le dinamiche sociali.

Gli antropologi aziendali, proprio come gli antropologi culturali, devono essere molto riflessivi per avere successo nelle loro mansioni. Il loro lavoro si basa essenzialmente su un approccio etnografico ed etnologico, che permette loro di capire cosa sta succedendo all'interno dell'azienda.

L'obiettivo dell'antropologo aziendale è rendere ovvio e chiaro ciò che potrebbe sembrare difficile da capire per chi prende le decisioni aziendali. In questo modo, possono avere un impatto significativo e aiutare l'azienda, e non solo, a migliorare.

Nell'antropologia dell'impresa si può parlare di approccio *multi-sited*, un metodo che si collega a due diverse idee. Da una parte, studia le strutture delle imprese in un punto di vista globale:

⁵⁷ CRISTINA PAPA, *Antropologia dell'impresa*, Guerini Scientifica, 1999, op. cit., p 59

⁵⁸ Ivi, p. 60

«dall'altro fa sue le perplessità e le inquietudini emerse nel recente dibattito antropologico sul significato e le forme della pratica etnografica»⁵⁹.

Nonostante possano avere conclusioni diverse, molti altri studi recenti sulle imprese condividono un'idea simile: vogliono spostare il focus dell'indagine etnografica su molteplici piani e contesti diversi, che sono collegati tra loro ma presentano discontinuità.

Questo nuovo approccio porta a una destabilizzazione della distinzione tradizionale tra il sistema globale e il contesto locale, che era stata il fulcro dei lavori sul capitalismo comparativo. Invece di vedere questi due aspetti come separati, ora si riconosce che sono strettamente interconnessi e si influenzano reciprocamente.

Questo cambiamento di prospettiva consente una comprensione più approfondita delle dinamiche delle imprese e delle loro relazioni con il contesto in cui operano.

L'approccio *multi-sited* mette in luce le complessità e le interconnessioni che caratterizzano il mondo degli affari, contribuendo a una visione più completa e sfaccettata delle dinamiche aziendali nel contesto globale e locale.

L'antropologia aziendale può essere una chiara e potente espressione pubblica del lavoro degli antropologi e del loro contributo.

Quindi, per concludere, si può dire, che gli antropologi vengono sempre più spesso assunti per condurre approfondite indagini su una vasta gamma di processi vitali all'interno, e all'esterno, delle organizzazioni. Questi processi includono l'analisi delle politiche organizzative, la progettazione dei prodotti, l'immersione nella cultura aziendale, lo studio della *leadership* e la comprensione approfondita del comportamento dei consumatori, solo per citarne alcuni esempi.

La loro competenza nell'esplorare queste sfaccettature gioca un ruolo essenziale nell'aiutare le aziende a comprendere meglio il funzionamento interno e a sviluppare strategie più efficaci per il successo aziendale, e, per concludere «the contributions that business anthropologists can make to the existing business world are immense and it would be realistic to anticipate business anthropology becoming one of the most in-demand disciplines in the world in the near future»⁶⁰.

Per quanto riguarda Brunello Cucinelli, non è specificato se all'interno della sua azienda abbia inserito nel suo team un antropologo dell'impresa, tuttavia, quello che è certo è che egli da sempre è attento a tutte quelle accortezze di cui si occupa l'antropologia dell'impresa. Infatti,

⁵⁹ Ivi, p. 63

⁶⁰ «I contributi che gli antropologi aziendali possono apportare al mondo degli affari esistente sono immensi e sarebbe realistico prevedere che l'antropologia aziendale diventi una delle discipline più richieste al mondo nel prossimo futuro».

TiaN Guang and Daming Zhou, "Business anthropology", *Yinchuan: People's Press of Ningxia*, 2012, p. 7

nel 2009 l'industriale ha ricevuto il premio Imprenditore Olivettiano. Come viene spiegato sul sito sul sito "Archivistoricolivetti" il premio viene consegnato a quegli imprenditori che incarnano gli ideali dell'impegno imprenditoriale dell'industriale Adriano Olivetti. Il tema di quella edizione era incentrato sulla «lunga esperienza olivettiana di stretta interrelazione tra sviluppo industriale e territorio»⁶¹. L'imprenditore è quindi stato premiato per la sua capacità di costruire il successo su principi essenziali quali: la considerazione per le persone, la continua ricerca della bellezza nei prodotti, l'attenzione e la dedizione all'ambiente e al territorio umbro, la promozione dell'arte e della cultura e l'impegno per la rinascita del borgo di Solomeo.

Come ho già scritto, l'antropologia dell'impresa si dedica all'analisi dell'impatto della creazione di nuovi posti di lavoro sulla configurazione sociale della comunità, promuovendo la nascita di nuovi legami tra i membri. Parallelamente, però, possono sorgere questioni ambientali, etiche, di salute pubblica ma anche problematiche che hanno un impatto diretto sulla qualità della vita dei residenti. Nel capitolo successivo, quindi, mi impegno a capire proprio questo, attraverso l'utilizzo di interviste dirette agli abitanti e ai lavoratori; immergendomi completamente in questa nuova realtà.

⁶¹ *Premio Imprenditore Olivettiano 2009*, 2009, online: <https://www.archivistoricolivetti.it/news/premio-imprenditore-olivettiano-2009/>, 23 gennaio 2024

Capitolo 3: La discesa sul campo

3.1 Analisi di una comunità con l'indagine etnografica

In una ricerca l'impostazione può essere di due modi: di tipo qualitativo o di tipo quantitativo, “questi due approcci hanno origine filosofiche, nei cosiddetti paradigmi⁶² che orientano la scienza”⁶³. Tuttavia, in una ricerca di tipo antropologico si usano soprattutto i dati qualitativi. Nella ricerca qualitativa, infatti, si analizzano i dati in base a delle interpretazioni preliminari e considerando la complessità degli oggetti di studio.

Si tende ad analizzare e interpretare i dati che emergono durante la ricerca, e questi dati rappresentano realtà complesse; in aggiunta le analisi, di solito, sono perlopiù di tipo induttivo. Nella metodologia qualitativa l'oggetto dell'analisi è l'individuo, e di conseguenza l'obiettivo è comprendere i soggetti immersi nella loro realtà e nella pluralità delle relazioni. Il metodo qualitativo è usato per poter approfondire aree specifiche che sono di nostro interesse.

Il punto di vista adottato per la raccolta dei dati varia in base al tipo di informazioni desiderate, distinguendo tra dati qualitativi e quantitativi. Per quanto riguarda l'analisi dei dati qualitativi, sono disponibili diversi metodi, tra cui i focus group, le interviste e l'osservazione partecipante, ciascuno con le sue peculiarità.

Nei focus group, la selezione dei partecipanti è basata sulla loro effettiva capacità di contribuire alla discussione e sulla loro esperienza specifica sull'argomento in esame. Questa metodologia mira a raccogliere prospettive variegata, stimolando la partecipazione attiva dei membri del gruppo per esplorare in profondità l'argomento trattato.

Per poter raccogliere i dati qualitativi possiamo usufruire anche dell'osservazione partecipante e delle interviste.

L'etnografia è formata da due termini che derivano dal greco: *ethnos* «che indica alcune caratteristiche comuni presenti nella gente o in una popolazione di una comunità o di una nazione»⁶⁴ e *grapho* «che significa scrivere»⁶⁵, connota quindi la pratica di descrivere dettagliatamente gli usi e i costumi dei popoli; ed è un metodo che si basa principalmente sull'osservazione partecipante, già utilizzata nelle scienze sociali da molto tempo.

⁶² Il paradigma è più generale rispetto ad una teoria.

⁶³ Massimiliano Fissore, 2022-2023, *Concetti chiave di geografia. Introduzione ai metodi qualitativi-quantitativi* [diapositive PowerPoint], materiale didattico del corso di “Lingue e comunicazione per l'impresa e il turismo”, Università degli studi della Valle d'Aosta.

⁶⁴ GIUSEPPE LICARI, “La pratica etnografica e la ricerca sul campo”, *Narrare i gruppi*, I, Marzo 2008

⁶⁵ *Ibidem*

L'osservazione partecipante è una tecnica di *full immersion* in una realtà a noi sconosciuta e lontana, che ci permette così di entrare in contatto con gli abitanti di un determinato territorio, permettendoci di immergerci profondamente nella comprensione delle dinamiche culturali che caratterizzano un determinato contesto sociale. Di solito questa tecnica viene svolta singolarmente e «si tratta di una sfida cognitiva ed emozionale intensa sotto ogni profilo»⁶⁶.

Nel corso del tempo, questo approccio ha subito notevoli evoluzioni. L'origine dell'impiego dell'etnografia può essere situata verso la fine del XIX secolo e l'inizio del XX secolo, specialmente attraverso il contributo dell'antropologo e sociologo polacco Bronisław Malinowski durante il suo lavoro nelle isole Trobriand.

Inizialmente, la pratica sul campo era caratterizzata da distacco, obiettività e imparzialità: l'osservatore, ovvero l'antropologo, si asteneva dal rilasciare osservazioni personali, sentimenti o sensazioni. Questo approccio si caratterizzava per la sua freddezza e distanza, con gli antropologi che si affidavano principalmente a materiali di seconda mano, evitando di immergersi direttamente nel contesto dell'oggetto di studio.

La “rivoluzione malinowskiana”, così soprannominata a seguito degli studi, appunto, di Malinowski, ha segnato un momento significativo nell'evoluzione dell'etnografia. Secondo la sua nuova visione, l'antropologo non solo osserva dall'esterno, ma si immerge completamente nella realtà oggetto di studio. Malinowski ha radicalmente cambiato l'approccio tradizionale, scendendo effettivamente sul campo, vivendo a stretto contatto con la popolazione, condividendo la loro quotidianità, mangiando i loro cibi e diventando un membro effettivo della comunità di studio. Il suo intento era quello di comprenderne a fondo gli usi e i costumi, andando oltre la mera osservazione esterna per ottenere una comprensione più profonda e autentica della cultura in esame.

L'osservazione partecipante, quindi è un metodo che si distacca molto, ad esempio, dai questionari. Nel condurre indagini attraverso l'utilizzo, per l'appunto dei questionari, i ricercatori danno per scontato degli elementi che invece nell'etnografia sono essenziali e risultano molto significativi.

In altre parole, mentre le inchieste possono presupporre alcuni aspetti, l'approccio etnologico mira a cogliere dettagli e dinamiche spesso trascurati da metodologie più convenzionali.

⁶⁶ Pennacini, Cecilia. *La ricerca sul campo in antropologia. Oggetti e metodi*. Carocci, 2010, p. 11

Nel mio tentativo di analisi dell'intreccio fra un'impresa economica e il territorio in cui opera, ho analizzato, come già anticipato, l'impresa di Brunello Cucinelli e il piccolo borgo di Solomeo.

Nell'affrontare la mia indagine sul territorio di Solomeo, mi sono avvalsa dell'intervista come strumento antropologico. Il mio obiettivo è stato quello di indagare il rapporto degli abitanti del paese e del circondario con l'importante impresa presente nel loro territorio.

Nell'organizzare il mio soggiorno mi si sono presentate due problematiche: come raggiungere il paese, che è piuttosto isolato da altri centri, e dove soggiornare, poiché Solomeo non ha strutture ricettive. Ho deciso quindi di andare in auto e ho pernottato in un alloggio a Mugnano sopra un parrucchiere, a dieci minuti di auto da Solomeo. Inoltre, grazie alle lavoratrici del centro ho scoperto che Brunello Cucinelli si avvale dell'aiuto di centri tessili presenti nel territorio, tra cui uno a Mugnano.

La mia prima esplorazione del territorio è stato il tragitto da Mugnano a Solomeo e il paesaggio era sicuramente piacevole, un susseguirsi di colline punteggiate da piccoli borghi caratteristici e, non potevo non provare, anche in relazione al pensiero dei futuri incontri che avrei dovuto avere per svolgere la mia ricerca, un senso di desolazione: pochissimi locali pubblici o punti di incontro, pochissimi abitanti per le strade, poche auto...

La mia prima impressione è stata confermata durante la mia prima esplorazione del borgo di Solomeo; sarà stato anche il periodo, in quanto era fine settembre, ma le persone che si trovavano per strada erano veramente poche, e di sicuro di turisti non ce n'erano.

Quindi dopo un primo momento di sconforto, in quanto non riuscivo a trovare persone e abitanti con cui dialogare, mi sono venuti in aiuto i proprietari della casa a Mugnano. Infatti, ho chiesto anche a loro in quanto il paese è situato a pochi chilometri da Solomeo, ed è comunque influenzato dalla presenza di questo imprenditore, e inoltre sono stati molto disponibili nel fornirmi recapiti telefonici di persone che lavorano per Brunello Cucinelli o che sono abitanti del borgo. Quindi grazie a loro sono riuscita a iniziare la mia ricerca, dopo ben due giorni che mi trovavo già lì.

Nel secondo soggiorno, più breve del primo, ho avuto la fortuna e la possibilità di poter dialogare con due persone che lavorano a stretto contatto con Brunello Cucinelli. Uno dei due mi ha perfino fatto fare un piccolo tour guidato di Solomeo con tanto di spiegazioni, e si è dimostrato disponibilissimo a rispondere a tutte le mie domande. La seconda persona invece, si occupa della biblioteca, e dopo aver fatto un piccolo tour anche della biblioteca, entrambi si sono offerti di regalarmi dei libricini riguardanti Brunello Cucinelli e la sua azienda, che si sono poi rivelati utili anche per la stesura della mia tesi. Ho ancora un bel ricordo dell'esperienza e

dell'incontro con loro, in quanto si sono dimostrati disponibili e molto gentili, addirittura volevano darmi un libro che però in quel momento non trovavano, e allora me l'hanno spedito per posta al mio indirizzo di casa.

3.2 Il mio lavoro sul campo

Solomeo ha attraversato un processo di trasformazione significativo nei recenti decenni grazie alla visione e all'azione intraprendente di Brunello Cucinelli. Per cogliere appieno la complessità di questo cambiamento, ho scelto di immergermi nell'atmosfera del borgo in due periodi distinti: alla fine dell'estate e durante l'autunno. Il mio lavoro sul campo ha coinvolto interviste approfondite con diversi residenti, ognuno portatore di una prospettiva unica sulla metamorfosi di Solomeo. Attraverso conversazioni, ho cercato di comprendere non solo gli aspetti tangibili del cambiamento urbano, come la costruzione di nuove strutture o la riqualificazione di molti spazi, ma anche l'impatto emotivo e culturale sulle persone che abitano questo antico borgo.

Le testimonianze provengono da fonti sfaccettate della comunità: coloro che sono impiegati direttamente dall'imprenditore, chi ha osservato la crescita dell'azienda sin dai giorni dell'infanzia e anche coloro che, nonostante vivano nel paese, hanno scelto di non intraprendere un percorso professionale legato in qualche modo con l'imprenditore stesso. In ogni testimonianza emerge una prospettiva unica sulla figura di Cucinelli e sull'impatto tangibile delle sue iniziative sul tessuto stesso di Solomeo.

In questo contesto, le interviste si sono rivelate fondamentali per catturare la complessità del cambiamento in atto, offrendo una finestra privilegiata sulle storie individuali, sulle tradizioni che si perpetuano e sulle sfide che la comunità affronta nell'adattarsi a una nuova realtà.

Devo ammettere che inizialmente ho riscontrato delle difficoltà a trovare delle persone che fossero disposte ad aiutarmi in questo compito. Durante la mia prima visita al borgo ho notato che i primi residenti con cui sono entrata in contatto mostravano una certa ritrosia nel relazionarsi e comunicare con me. Inizialmente sembravano riservati e poco propensi a condividere informazioni, creando un ambiente iniziale di cautela e riserbo nei confronti della mia presenza. Con l'aiuto della mia relatrice ho realizzato che stavo affrontando la situazione nel modo sbagliato, soprattutto l'approccio iniziale con gli abitanti: non dovevo prospettare l'approccio come un'intervista formale, ma piuttosto come una piacevole chiacchierata. Cambiando il mio atteggiamento sono riuscita a raccogliere significativamente più informazioni.

Inoltre, per ottenere una visione più completa e approfondita non mi sono concentrata sul solo territorio del borgo, ma ho ampliato la mia indagine raccogliendo testimonianze anche dai territori limitrofi. Ciò è stato motivato dal riconoscimento che l'azienda di Cucinelli ha un'influenza che si estende ben oltre i confini di Solomeo, permeando e contribuendo al

benessere dell'intera regione circostante. Difatti le persone intervistate si dividono in abitanti, lavoratori e persone che lavorano per Cucinelli nei paesi limitrofi (ad esempio alcuni lavoratori tessili o personale che lavora nel Comune di Corciano).

Per quanto riguarda le emozioni provate, posso confermare che «fare ricerca sul campo significa infatti per l'etnografo anche venire gettato in un ambiente ricco di stimoli sensoriali, spesso sconosciuti»⁶⁷, difatti, interagire con queste persone e immergermi in una realtà del tutto nuova e sconosciuta mi ha suscitato una gamma di emozioni differenti. Ho provato curiosità, eccitazione, soddisfazione ma anche incertezza, timidezza preoccupazione e imbarazzo. Si può notare quindi come ciò che provavo oscillava da un estremo all'altro. Soprattutto all'inizio, con le prime persone che incontravo mi sentivo quasi spaesata in quanto ho interagito soprattutto con persone anziane, che si sono rivelate molto più chiuse, rispetto ai giovani.

Quest'avventura mi ha dato la possibilità di conoscere nuove persone, molte delle quali con tanto da raccontare, con molte qualità, disponibili e altruiste.

Durante il mio secondo soggiorno ho avuto anche il piacere e la fortuna di poter dialogare con due persone che lavorano a stretto contatto con Brunello Cucinelli, che si sono rivelate estremamente gentili e disponibili offrendosi addirittura un breve *tour*, con tanto di spiegazioni, in giro per Solomeo. Mi hanno anche fatto visitare la biblioteca, riferendomi che ne stanno costruendo una nuova, in un edificio del 1796. Inoltre, mi hanno fatto dono di diversi libricini e un manuale, addirittura me ne hanno spedito uno all'indirizzo di casa mia.

⁶⁷ Ivi, p. 41

3.2.1 *Gli abitanti*

Parlando con gli abitanti una cosa fin da subito è stata chiara: quando Brunello Cucinelli per la prima volta si è insediato nel borgo di Solomeo la popolazione si è divisa nettamente in due fazioni. Da una parte c'erano gli anziani, che non vedevano troppo di buon occhio l'imprenditore e dall'altra i giovani. Precedentemente all'arrivo dell'impresa di Cucinelli, il borgo era una comunità radicata nei suoi consueti ritmi e dinamiche, con famiglie di spicco che detenevano una certa influenza. L'ingresso di nuove prospettive ha naturalmente suscitato inizialmente un senso di diffidenza, comprensibile data la naturale resistenza al cambiamento. Tuttavia, i giovani si sono immediatamente sentiti attratti da questa nuova presenza e dalle possibilità che essa poteva offrire.

La fase iniziale di restauro ha scatenato una pronta risposta nella comunità, con i giovani in particolare che hanno manifestato un palpabile entusiasmo. L'ingresso di questo imprenditore, che inizia a plasmare e, agli occhi dei residenti, ad arricchire il paese, suscita un profondo interesse. L'impegno e l'opera di Brunello danno origine a nuove proposte, celebrazioni e iniziative, donando al paese fin da subito segni evidenti di vitalità e dinamicità.

Col passare del tempo diventa chiaramente evidente che la diffidenza iniziale è completamente scomparsa. Questo cambiamento è conseguenza delle promesse fatte da Brunello che si sono materializzate in realtà tangibili, trasformando il paese in un luogo unico. Ciò che Brunello ha concretizzato e continua a sviluppare è completamente fruibile da parte di tutti, senza alcun ostacolo. Dal teatro alla palestra, dal centro sportivo al parco, ogni angolo del paese è accessibile, senza barriere o porte chiuse. Questa apertura contribuisce a consolidare il senso di comunità e a rendere Solomeo un luogo accogliente e inclusivo per tutti i suoi abitanti.

Praticamente quasi ogni abitante di Solomeo, o almeno un membro per ogni famiglia, lavora per Brunello Cucinelli.

Andando ad analizzare le interviste fatte agli abitanti, quello che emerge è che, comunque, non c'è nulla da temere da questa novità, nulla che non permetta alla popolazione di viverci bene il paese. Anzi, l'imprenditore è molto attento all'ordine, alla pulizia... ad esempio i bidoni dell'immondizia rimangono nascosti all'occhio da delle casette, così anche da rendere tutto più ordinato e armonioso.

In passato, la scuola di musica consentiva di suonare due o tre strumenti, ma grazie all'intervento di Brunello Cucinelli è stata notevolmente potenziata, introducendo il pianoforte, il coro e portando maestri di musica. Ne ha finanziato personalmente l'espansione, trasformando radicalmente l'approccio verso la musica della comunità: sebbene dai giovani non

fosse riservata tanta attenzione a tali attività, il suo contributo ha cambiato questa prospettiva. Tuttavia, la sua generosità e il suo supporto finanziario hanno comportato nuove aspettative e standard più elevati. Ad esempio, la banda musicale, la Filarmonica, che prima si esibiva con semplici marce in piazza, ora ha dovuto adattarsi a un livello di professionalità più alto richiesto da Cucinelli. Un'intervistatrice mi ha raccontato che alcuni membri hanno lasciato la banda, poiché la sua visione trasformava un hobby, con il dovere di incontrarsi una volta a settimana, in un impegno più serio, con l'obbligo di esercitarsi praticamente ogni giorno, visto l'aumento della difficoltà dei pezzi musicali. Sebbene alcuni lamentino il cambiamento, altri apprezzano il suo desiderio di elevare la qualità della produzione musicale.

Si può quindi citare la metafora del dono, ovvero che il gesto di donare non solo implica un atto di generosità, ma comporta anche una serie di responsabilità, trasformando così la dinamica della relazione in un contesto in cui le parti coinvolte non sono più in equilibrio. Quando parliamo di dono, spesso immaginiamo uno scambio equo, una sorta di bilancio tra chi dona e chi riceve. Tuttavia, nella teoria antropologica la metafora del dono ci invita a guardare oltre questa visione superficiale e a riconoscere che il dono porta con sé un bagaglio di obblighi che possono alterare l'equilibrio iniziale. Come scritto da Marco Aime ne "Il dono al tempo di internet", tra i concetti più esaminati dall'antropologia c'è quello enigmatico del dono, un gesto che crea un legame tra chi dona e chi riceve, basato sulla dinamica della rinuncia. Il dono è considerato all'apparenza indecifrabile perché può essere difficile da comprendere completamente, in quanto va oltre lo scambio di beni materiali e coinvolge aspetti simbolici, culturali e sociali complessi. Il dono crea un legame tra chi dona e chi riceve, non solo attraverso la transazione materiale, ma anche attraverso un senso di obbligo reciproco, di gratitudine e di reciprocità. Quando qualcuno fa un dono, spesso si sperimentano due sentimenti contrastanti: da un lato la gioia di ricevere qualcosa che ci rende grati nei confronti del donatore, ma dall'altra si può provare anche una leggera sorta di sensazione imbarazzo, in quanto il ricevente potrebbe percepire di essere in debito con chi ha scelto di donare qualcosa.

Anche eventi come la sagra locale hanno subito notevoli trasformazioni a causa dell'influenza di Cucinelli. I mercatini di Natale, una volta presenti solo nel weekend, ora si svolgono ogni sera. Il menu alimentare della sagra ha subito una vera e propria rivoluzione con l'introduzione di uno chef personale, scelto direttamente da Cucinelli. Questo ha comportato un salto di qualità culinaria, con opzioni più raffinate e sofisticate rispetto alle tradizionali proposte delle sagre di paese. Quindi sì, da una parte questo attrae i turisti e crea anche un qualcosa di nuovo, ma dall'altra parte i residenti non sono rimasti del tutto soddisfatti, in quanto erano abituati a

qualcosa di più semplice e rustico, ad esempio al panino con la porchetta, che molto spesso nemmeno pagavano.

La sua capacità di prendere iniziative senza però magari prima consultare la comunità ha suscitato reazioni contrastanti. Alcuni lo applaudono per la sua visione e le trasformazioni positive apportate, mentre altri sono critici nei confronti del suo approccio unilaterale. Un esempio tangibile è la ristrutturazione di una locanda che ha poi destinato ad abitazione per la figlia maggiore, deludendo le aspettative di coloro che speravano in un ritorno alla sua funzione originaria. Tuttavia, in una comunità in cui ognuno ha la propria casa, la mancanza di una locanda non è stata ritenuta una perdita significativa.

Una questione che durante le mie interviste è emersa spesso, e che suscita alcune riserve, riguarda la mancanza di servizi pratici a Solomeo. La comunità, ad esempio, è priva di una farmacia e di servizi sanitari e non essenziali, e una situazione emblematica di questa trasformazione è stata la sostituzione dell'unico supermercato presente in paese. Questo esercizio commerciale, di proprietà di Brunello Cucinelli, era originariamente dato in affitto a una famiglia, ma è stato poi ripreso e trasformato in una bottega che offre prodotti notevolmente più ricercati, ma a prezzi più elevati. La scomparsa del supermercato ha sollevato diverse preoccupazioni, soprattutto per la popolazione più anziana che ora si trova costretta a dover prendere la macchina per fare la spesa o chiedere assistenza a qualcuno. L'aumento dei costi dei generi alimentari, come nel caso di un pacco di riso che ora costa 8 euro anziché 2, ha contribuito a rendere la situazione meno accessibile per molti residenti, soprattutto gli anziani che, magari non riuscendo più a guidare, devono quindi chiedere a terzi di andare a fare la spesa in posti più economici.

Cucinelli, sebbene abbia contribuito notevolmente a trasformare il paese con iniziative come il monumento alla dignità dell'uomo e la zona della vigna, ha anche preso decisioni che hanno suscitato opinioni contrastanti. La trasformazione della festa del 1° maggio è un esempio eloquente: da un evento tradizionale sulla cima di Solomeo, con stand di porchetta, vino e la partecipazione di tutta la comunità, è ora diventato un evento più raffinato, che si svolge in piazza, con trampolieri e carrettini del gelato, perdendo quel carattere più genuino e partecipativo.

Per quanto riguarda i rapporti con la comunità, le interviste suggeriscono una partecipazione attiva di Cucinelli e ovviamente emerge che i suoi legami sono più forti con le poche persone che lavorano direttamente per lui, suggerendo un tipo di rapporto diverso rispetto a quello che potrebbe apparire inizialmente. La comprensione di queste dinamiche sottolinea l'importanza di considerare le diverse prospettive e percezioni all'interno della comunità di Solomeo.

Mi sono poi domandata se per caso ci fosse un rapporto comunque “distaccato”, o diverso tra Cucinelli e gli abitanti, ma quello che è emerso dalle conversazioni che ho avuto con gli abitanti è che essi non attribuiscono a Brunello un ruolo divino, non lo considerano una sorta di "Dio sceso in terra", come riferitomi da uno degli intervistati. La percezione della sua grandezza si manifesta soprattutto quando, come alcuni intervistati mi hanno comunicato, essi si trovano al di fuori della località, poiché avendo Brunello a portata di mano, spesso sembra non ci si rendi conto appieno della sua importanza. La gente parla di lui con familiarità, come di un amico o di un vicino di casa.

Sono riuscita a dialogare e raccogliere informazioni anche con alcuni abitanti del Comune di cui Solomeo è frazione, Corciano, alcuni dei quali lavorano direttamente per il Comune.

In occasione del suo settantesimo compleanno, la città è stata "blindata" da Brunello, suscitando lamentele tra gli abitanti, poiché non permetteva l'accesso a nessuno, gestendo la sicurezza tramite i suoi vigilantes. Anche sui giornali era uscita questa notizia, e lo stesso segretario regionale, Carmine Camicia ha dichiarato: «Solomeo non è e non può essere il regno di nessuno e neanche di un grande imprenditore, il quale probabilmente non aspira ad essere il padrone del borgo. Ma chiudere per due giorni il centro della frazione per una festa privata è troppo»⁶⁸.

La situazione si fa sentire anche nel quotidiano, ad esempio un'intervistata mi ha riferito che quando si reca al parco di Solomeo con il suo cane, deve tenerlo al guinzaglio per evitare l'intervento dei vigilantes a causa della riserva di ripopolamento faunistico, istituita da Brunello stesso.

Come mi è stato raccontato da uno degli intervistati, questo è il “prezzo” da pagare per avere un magnate e mecenate come lui, specialmente in un territorio così limitato, dove la sua presenza è dominante. L'impatto di Brunello Cucinelli si fa sentire in molteplici modi, sia positivi che, a volte, negativi, influenzando direttamente l'amministrazione locale. Ad esempio, dialogando con la responsabile della toponomastica del Comune, mi ha comunicato che l'è stato richiesto di apportare modifiche ai numeri civici e intitolare una via, ha quindi dovuto cambiare l'ordine dei numeri civici della sua piazza secondo le sue preferenze, un esempio di come le sue decisioni influiscano su vari aspetti della città.

Inoltre, Cucinelli ha anche acquistato la Cappella di Solomeo, andando così anche a influenzare certe dinamiche simboliche di quel luogo.

⁶⁸

https://corrieredellumbria.it/notizie/2023/perugia/attualita/brunello_cucinelli_festa_solomeo_polemiche_camicia.html

Egli ha una vera passione per il Monopoli, che si riflette nella pianificazione urbanistica di Solomeo, con molte vie che richiamano il celebre gioco da tavolo (ad esempio Via dell'Industria).

A livello degli uffici comunali, l'azienda di Brunello è trattata con la stessa attenzione ed efficienza riservate alle altre imprese. La sua portata è diversificata, coinvolgendo vari settori e interagendo con differenti uffici. Brunello ha effettuato acquisizioni immobiliari, anche di natura commerciale, avviando diverse attività di vario genere. Per le iniziative culturali si avvale della fondazione; in alternativa, acquisisce immobili e affida la gestione delle attività ad altre aziende. Il suo focus principale, tuttavia, è sull'acquisizione di immobili. Oltre alla sua attività principale, la fabbrica tessile, ha creato un centro sportivo e altre strutture, affidandone la gestione ad altre entità.

La sua presenza ha generato un indotto significativo, ampliando il raggio d'azione. La scelta di mantenere la produzione localmente, contrariamente a molti imprenditori che optano per spostare la produzione in luoghi con costi di manodopera più bassi, ha un impatto rilevante sul territorio. Se la produzione fosse rimasta solo a scopo rappresentativo, l'impatto sarebbe stato notevolmente diverso.

Sotto il profilo sociale e occupazionale, l'impatto è notevole e positivo. Dal punto di vista economico, il contributo indiretto è altrettanto rilevante. Brunello ha anche creato aziende affiliate, tra cui una di progettazione, una di vigilanza e una di ristrutturazione del verde e queste aziende generano occupazione nel territorio di Corciano.

In tutto il territorio di Solomeo, è evidente l'influenza stilistica di Brunello sia nella scelta dei colori, con tonalità tenui come il bianco e il beige, sia nella configurazione del paesaggio con cipressi, piccoli cespugli, vigneti e oliveti. La sua figura e la sua azienda lasciano un'impronta distintiva su tutto il territorio.

3.2.2 I lavoratori

Durante le mie due permanenze nel borgo sono riuscita anche a dialogare con persone che lavorano per Cucinelli, non tutte abitano a Solomeo, e alcune di queste persone, addirittura, lavorano da sempre per l'imprenditore e hanno quindi visto l'azienda crescere: ad esempio, una lavoratrice mi ha raccontato che quando ha iniziato, nell'azienda erano in tutto ottanta persone, ora sono quasi ottocento solo nella zona di Corciano.

A Solomeo, la presenza di almeno un membro della famiglia impiegato nell'azienda è una realtà diffusa. Questo dato si combina con due aspetti significativi. Da un lato, c'è l'opportunità di lavorare in un'azienda di notevoli dimensioni, con un raggio di impatto che si estende per chilometri. Attualmente, parliamo di un'azienda che conta più di 2000 dipendenti diretti, generando un indotto che coinvolge ben 10.000 persone. Dall'altro lato, andando oltre l'aspetto economico, vi è la possibilità di lavorare per un'azienda che ha a cuore i suoi dipendenti, l'ambiente in cui lavora e gli abitanti del borgo.

È importante sottolineare che ci riferiamo all'area intorno a Perugia, nell'*hinterland* perugino, e non a città medio-grandi. Qui si includono comuni come Corciano, con una popolazione di 20.000 persone, Magione con 10.000, e altri comuni limitrofi ancora più piccoli. L'insieme dei comuni del Trasimeno conta circa 10.000 abitanti.

È evidente che un'azienda di tale portata, con tutte le sue diverse attività e iniziative, eserciti un'influenza considerevole sulla regione. La sua presenza non solo garantisce la piena occupazione, ma contribuisce anche a sollevare notevolmente lo standard di vita, in quanto i livelli salariali ben al di sopra della media. Questo impatto economico positivo non solo sostiene la stabilità occupazionale, ma genera un effetto a cascata, migliorando significativamente il tenore di vita della comunità locale tutta.

Oltre all'aspetto economico, la presenza dell'azienda si traduce in un impatto sociale positivo. È attivo un sistema di *welfare* aziendale che fornisce ai dipendenti un supporto finanziario consistente, quasi 1000 euro all'anno, per affrontare spese legate a figli, istruzione, trasporti e altro ancora. Risulta evidente che, mentre i residenti che non sono impiegati direttamente godono dei risultati delle iniziative di Brunello Cucinelli sul territorio, i dipendenti beneficiano sia della retribuzione del loro lavoro che di notevoli vantaggi correlati, contribuendo in modo sostanziale alla loro qualità di vita. All'interno della sua azienda, i lavoratori hanno un orario di uscita improrogabile fissato alle 17:30, senza alcun minuto supplementare. Gli impiegati, inoltre, godono di una mensa di alta qualità e ben strutturata.

Riassumendo, nel contesto del territorio come entità economica, l'influenza di Cucinelli è di notevole portata. Ha generato un ampio numero di posti di lavoro, caratterizzati da sicurezza e retribuzioni competitive, oltre a vantaggi come il bonus rette per l'asilo e il bonus libri. Questi benefici si estendono alle famiglie, consentendo loro di usufruire di agevolazioni come l'accesso alla ricca biblioteca e l'acquisto di libri. L'attenzione di Cucinelli verso il benessere delle famiglie dei dipendenti è notevolmente elevata.

Al contempo, all'interno della sua azienda, Brunello Cucinelli impone una disciplina severa e richiede un rispetto rigoroso, accompagnato da una dedizione intensa al lavoro. Una volta all'interno dell'azienda, tutto è in ordine, ognuno è al proprio posto, seduto e concentrato, in un ambiente silenzioso e caratterizzato da una marcata disciplina. Alcuni intervistati mi hanno riferito che considerano questa estrema disciplina come un approccio un po' dittatoriale, seguendo uno stile di gestione tradizionale e rigoroso da parte di un datore di lavoro più anziano. Tuttavia, questa prospettiva è condivisa solo da una minoranza, dato che Brunello Cucinelli è un datore di lavoro privato e, di conseguenza, è lui a finanziare l'azienda. Tuttavia, è evidente che c'è una predisposizione generale a rispettare queste condizioni da entrambe le parti coinvolte.

Cucinelli è selettivo anche nella scelta dei dipendenti a tempo indeterminato, soprattutto per ruoli come quelli legati all'estero, commessi e commerciali. La sua rigidità emerge nel fatto che se un dipendente non soddisfa le aspettative produttive, il rinnovo del contratto non è garantito. In questo modo, Cucinelli mantiene uno standard elevato all'interno della sua azienda, benché ciò possa essere percepito come una pratica selettiva da alcuni.

In un'occasione, Brunello Cucinelli ha accolto cittadini dei comuni gemellati, guidandoli personalmente attraverso la visita della fabbrica e offrendo loro un pasto nella mensa aziendale. Questa esperienza ha mostrato il suo impegno nell'apertura alla comunità.

Tuttavia, alcuni potrebbero percepire un'omologazione all'interno dell'azienda, dovuta a un preciso *dress code* e a un codice comportamentale definito. Questo potrebbe suscitare opinioni contrastanti tra i dipendenti o osservatori esterni. In ogni caso, la realtà dell'azienda di Cucinelli è complessa e sfaccettata, aspetti che spesso sfuggono a chi la osserva dall'esterno.

Un altro elemento che mi è stato comunicato è il fatto che l'imprenditore, come abbiamo notato, è molto attento ai suoi dipendenti, e se questi hanno bisogno di aiuto per motivi personali Cucinelli non si tira indietro e aiuta senza spargere la voce, difatti, molte di queste cose non sono rese pubbliche.

3.2.3 *Le ristrutturazioni*

L'imprenditore inizia il suo percorso acquisendo la torre, la componente principale del castello (chiamato Villa Solomei), e successivamente amplia la sua presenza progressivamente. L'imprenditore Brunello Cucinelli proietta la sua visione in un settore in cui la qualità del prodotto diventa il fulcro del suo operato e stabilisce un legame diretto tra la realizzazione del prodotto e l'ambiente in cui prende vita. Questa connessione tra la produzione e il contesto circostante rappresenta una chiave essenziale della sua filosofia aziendale.

In questa prospettiva, Cucinelli inizia ad acquisire e avvia gradualmente il restauro di un borgo storico, trasformandolo sin da subito in un autentico biglietto da visita dell'azienda. Questo antico borgo, immerso nella storia e nel fascino del passato, diventa un elemento centrale nella strategia di promozione dell'azienda e dei suoi prodotti.

Attraverso il restauro del borgo storico, l'imprenditore crea un ambiente unico e suggestivo, che non solo diventa un'attrazione in sé, ma funge anche da potente mezzo pubblicitario. Il borgo diventa così il canale più efficace per promuovere sia l'azienda che i suoi prodotti, trasmettendo un messaggio di qualità, tradizione e autenticità che si riflette nei manufatti creati dall'azienda.

Brunello Cucinelli ha acquistato poi nel 1990 la villa patronale, la sua attuale dimora, situata in mezzo a un vasto parco che si estende in direzione della collina. Ci sono degli attestati di questa villa del XVI secolo, e vi è scritto che in questo luogo si svolgeva una caccia alle palombe tenuta dagli Antinori (un ramo cadetto della famiglia che produce il vino), e quindi la villa fungeva da casino da caccia. Nel XVIII secolo, per il matrimonio tra un Antinori e una nobile perugina questa villa venne ampliata e assunse la connotazione ad elle che ha ora. Una curiosità è che questa villa ha avuto tanti proprietari, molti dei quali l'hanno depredata di tutto quello che aveva all'interno e anche fuori, come addirittura gli ulivi secolari.

La fase iniziale di restauro si estende lungamente, concludendosi approssimativamente verso la fine degli anni '90. Successivamente, nei decenni seguenti, Cucinelli dà vita a progetti rilevanti, tra cui la creazione di un teatro, la realizzazione di un parco agrario e l'installazione del monumento alla dignità dell'uomo. Il monumento, il Tributo alla Dignità dell'uomo, rappresenta i cinque continenti, con al centro l'Africa da dove si è diffusa tutta la specie umana, e vi è anche un grande braciere che rappresenta il fuoco dell'umanità.

Nel corso di tre decenni, la comunità di Solomeo sperimenta una trasformazione sostanziale, evidenziando una crescita significativa che si traduce quasi nel raddoppio della popolazione.



Figura 1

Il Monumento il Tributo alla Dignità dell'uomo

Per quanto concerne la creazione del teatro, Brunello Cucinelli acquisì un terreno destinato originariamente a delle villette, e iniziò la costruzione del teatro. Durante la presentazione a Milano, qualche anno prima del 2008, espose la sua visione affermando che la sua decisione è stata quella di erigere un teatro, un luogo dedicato alla promozione della cultura nel borgo. L'auspicio di Cucinelli è stato quello di lasciare questo prezioso contributo in eredità alle generazioni future, investendo non solo in un bene personale, ma nella valorizzazione e nell'arricchimento del patrimonio culturale della comunità locale. La presentazione del teatro, accompagnata dalla vendita di maglioni ottenne notevole visibilità su testate di tutto il mondo per circa un anno, contribuendo significativamente alla promozione dell'immagine dell'azienda. Con questo gesto, Cucinelli intendeva dimostrare che è possibile per le aziende inserirsi in contesti rurali come quello di Solomeo senza arrecare danni, ma anzi, arricchendoli. Nel teatro si svolgono sia pezzi di prosa, che danza che musica. È un luogo fruibile per tutti, libero, e a volte viene anche utilizzato per dei convegni o altre attività differenti. Al di sotto del teatro vi è lo spazio necessario per condurre le prove.



Figura 1.1
Il Teatro Cucinelli

Un ulteriore esempio del contributo di Cucinelli per la comunità, che è emerso durante i miei colloqui con gli abitanti, è lo smantellamento della Capannaccia, una struttura con tetto a capanna nella piazza del paese (la piazza è attualmente aperta al pubblico), in passato si trovava su un terreno di proprietà privata. Per poterla utilizzare era necessario ottenere l'autorizzazione d'uso al proprietario del momento della villa, in quanto il terreno era di proprietà della villa, ora di Brunello Cucinelli. La Capannaccia rappresentava il salone delle feste di Solomeo e fungeva da luogo per vari eventi organizzati dall'associazione locale. L'accesso era regolamentato da un cancello di ferro che, di norma, rimaneva chiuso e veniva aperto solo previa richiesta di autorizzazione per l'utilizzo dello spazio. La Capannaccia è stata smantellata nel periodo compreso tra la metà degli anni '80 e la metà degli anni '90, cambiando la configurazione e la destinazione di questa parte della piazza nel corso degli anni.



Figura 1.2
La piazza principale di Solomeo oggi

Per quanto concerne l'amministrazione comunale e la figura del sindaco, si sono verificate collaborazioni con Brunello Cucinelli. È evidente che il Comune ha fornito il suo contributo, consentendo a Cucinelli di realizzare quanto possibile a livello urbanistico. Questa cooperazione ha compreso importanti interventi di ristrutturazione in aree precedentemente degradate, caratterizzate dalla presenza di manufatti fatiscenti. In sintonia con l'amministrazione locale, Cucinelli ha acquisito porzioni di territorio, contribuendo così all'espansione della sua azienda e, al contempo, migliorando l'aspetto generale del territorio. Brunello Cucinelli, impegnandosi con la sua impresa di moda, influisce notevolmente non solo sul territorio di Corciano ma anche sui territori circostanti, incluso Perugia. La sua presenza si intreccia in diversi contesti, come ad esempio con l'Università di Perugia, dove promuove e partecipa a convegni, dimostrando di possedere la capacità di agire come mecenate non solo nel territorio di Corciano. Un esempio tangibile di questo suo contributo è la completa ristrutturazione dell'arco etrusco a Perugia, un monumento storico riportato alla sua antica bellezza grazie ai finanziamenti di Cucinelli.

Il luogo dove più è evidente il suo impegno e la sua generosità è Solomeo, interamente costruita con i suoi fondi, seguendo la sua visione e volontà. Tuttavia, questo atteggiamento, in cui le decisioni sono prese in maniera autonoma come se fosse una sua proprietà personale, può a volte suscitare fastidio tra i cittadini.

Il principale inconveniente di Solomeo riguarda la questione dei parcheggi, una problematica resa ancor più complessa dalla struttura stessa del borgo. In passato, durante la sagra, le auto erano sparpagliate lungo la strada, ma negli ultimi anni si è intervenuto implementando parcheggi a spese di Brunello Cucinelli, completati da navette che facilitano il trasporto verso il centro del paese. Questo intervento ha migliorato significativamente la situazione, considerando che in passato le auto venivano parcheggiate in luoghi poco idonei, causando persino la chiusura di accessi alle abitazioni.

Molti anni fa faceva parcheggiare le auto a qualche minuto di cammino dall'azienda, comprando persino un colle appositamente per evitare che le auto fossero parcheggiate tra le case e disturbassero la quiete del paese.

La riflessione sulla questione parcheggi suggerisce che il beneficio complessivo supera le eventuali remore legate alla rimessa delle vetture. Tuttavia, è importante sottolineare che questa percezione potrebbe variare in base all'età e alla prospettiva di chi abita a Solomeo. Mentre una persona giovane come l'intervistata, con 26 anni e la visione di Solomeo in crescita, può

apprezzare i miglioramenti, gli abitanti più anziani potrebbero percepire il cambiamento come una trasformazione radicale del paese.

Brunello Cucinelli ha lasciato un'impronta significativa nel territorio, contribuendo al restauro di opere di rilevanza come il torrione a Corciano e l'arco etrusco a Perugia. Attualmente, è coinvolto in un progetto di ristrutturazione del convento nella Basilica di San Benedetto a Norcia, dimostrando un forte legame con il territorio.

Pur essendo attento alla sua presenza locale, Cucinelli seleziona con cura i progetti da sostenere, seguendo i suoi interessi personali. Sebbene molti chiedano il suo sostegno per il Perugia Calcio, Cucinelli non sembra considerare questa possibilità.

È un borgo che, qualche tempo fa, non vantava strade così incantevoli come le vediamo ora. Con l'espansione della sua azienda, Brunello Cucinelli ha esteso il suo impegno anche alla pulizia e alla valorizzazione del paese. Ha piantato alberi nei giardini degli abitanti, contribuendo a migliorarne l'aspetto.

Venti anni fa, quando alcune fabbriche deturpavano l'ambiente circostante, Brunello Cucinelli è intervenuto in modo significativo. Ha finanziato il mutuo di un'azienda di trasporti affinché si trasferisse a Ponte San Giovanni, in zone industriali più adeguate.

Inoltre, Brunello Cucinelli ha dimostrato un impegno proattivo nei confronti dell'ambiente collaborando con il direttore della Sterling, un'azienda chimica specializzata nella produzione di coloranti per caramelle. La sua strategia è stata volta a garantire che le attività dell'azienda non causassero inquinamento nei fiumi e nei corsi d'acqua circostanti. Vent'anni fa, l'azienda chimica emetteva odori sgradevoli, ma Cucinelli ha investito ingenti risorse per bonificare e ridurre l'impatto ambientale, dimostrando un forte impegno verso la sostenibilità e il benessere della comunità locale. Il risultato di queste azioni è stato il miglioramento della qualità dell'aria e dell'ambiente, contribuendo a un territorio più salubre e vivibile.

Va sottolineato che, in tutte queste azioni, il Comune ha partecipato solo in minima parte, poiché Brunello Cucinelli agiva principalmente con le risorse finanziarie dell'azienda. Man mano che l'azienda prosperava, Cucinelli dedicava risorse alla bellezza e al miglioramento del territorio. La sua filosofia, espressa con la frase "il bello ci salverà", è diventata una lezione di vita attraverso le sue azioni concrete.

Nel 2009, una serie di piogge abbondanti provocò l'esondazione del fiume Caina, causando danni considerevoli ai margini circostanti. Brunello Cucinelli, dimostrando una straordinaria lungimiranza e un impegno senza pari per il benessere della comunità, non solo ripristinò i margini compromessi, ma intraprese un progetto ancora più audace. Costruì un secondo fiume parallelo al Caina, una soluzione ingegnosa che avrebbe mitigato i danni in caso di ulteriori

esondazioni. L'intento di Cucinelli era di preservare la sicurezza e la tranquillità della comunità locale, anticipando e affrontando in modo proattivo gli effetti delle condizioni meteorologiche avverse. Da quel momento in poi, dal 2009, la comunità non ha più sperimentato gli stessi gravi problemi legati all'acqua. La ristrutturazione dei margini e la realizzazione del secondo fiume hanno efficacemente ridotto il rischio di allagamenti, mitigando gli impatti negativi che avevano causato disagi significativi alle strade e alla mobilità locale.

L'imprenditore ha creato ai piedi del borgo anche un luogo di ritrovo dei giovani, solo ragazzini fino ai 13 anni, dove possono giocare a calcio che vengono ospitati in un percorso di formazione calcistica, ma vengono anche sostenuti per i compiti... all'imprenditore piace chiamare questo posto "l'oratorio laico".

Nelle immediate vicinanze del monumento dedicato alla Dignità dell'uomo, circondato dalla rigogliosa vigna, vi è la Grande Cantina, e da quest'anno è stato messo in commercio il vino rosso di Solomeo, fatto in collaborazione con l'enologo degli Antinori. Il vino, oltre ad essere commercializzato, viene anche utilizzato per gli eventi interni che riguardano l'azienda. La produzione annuale si attesta intorno alle 9.000 bottiglie, configurandosi come una realtà vinicola di dimensioni contenute ma caratterizzata da un'impronta di alta qualità e cura artigianale.



Figura 1.3
La Grande Cantina

Guardando dalla piazza di Solomeo il paesaggio circostante, si può notare come manchino le linee dell'alta tensione area. Infatti, l'imprenditore, chiedendo i vari permessi, di interrare le linee. Sono stati dei lavori molto complicati e lunghi ma hanno dato un ottimo risultato.

Un altro elemento aggiunto dall'imprenditore è stato il frantoio, con tanto di ulivi disposti a semicerchio. Cucinelli, inoltre, ha preso la decisione di non commercializzare l'olio, ma viene usato come dono, utilizzato per la mensa e per le cene aziendali.

Al centro del paese si possono trovare diverse scuole, come la scuola di sartoria maschile aperta nel 2012, che dura tre anni, e ad oggi ci sono sedici studenti, con un professore per ogni quattro studenti. Gli alunni vengono selezionati su base motivazionale e su chi ha voglia di imparare. Molti degli studenti, concluso il percorso di studio, possono iniziare a lavorare in azienda o recarsi da altri brand, andando anche all'estero.

La fabbrica è suddivisa in tre diversi padiglioni: A, B, C (il padiglione più vecchio) e D; e si trovano ai piedi della collina su cui si erge Solomeo. Vi è e anche la mensa aziendale che può ospitare fino a settecento persone. I tetti delle fabbriche sono di colore verde, per non dare fastidio all'occhio e per rendere tutto più armonioso.

Bisogna ricordare che Cucinelli ha circa 2500 collaboratori in tutto il mondo, di cui 1200 sono solo a Solomeo.

Conclusioni

Con questo studio il mio intento è stato quello di capire come un'azienda influenza un borgo, quando, nello specifico, quest'ultimo è in stato di abbandono e decadenza; e com'è la convivenza tra il "vecchio", gli abitanti, e il "nuovo", quindi l'azienda. Ho analizzato, attraverso interviste, l'interazione tra impresa e territorio. Nel particolare sono andata ad analizzare il rapporto tra il piccolo borgo di Solomeo, frazione di Corciano, e l'azienda di Brunello Cucinelli, con un fatturato, nel 2023, di oltre un miliardo di euro.

Nel primo capitolo ho analizzato nel dettaglio la situazione delle aree interne, esaminando la condizione di quei borghi e Comuni in stato di abbandono e soggetti allo spopolamento. Inoltre, ho poi approfondito quelle piccole realtà che sono riuscite a "rinascere" grazie al lavoro di imprenditori, che hanno deciso di iniziare a lavorare in questi luoghi.

Nel secondo capitolo, invece, mi sono concentrata nel discutere di determinate dottrine, quali il marketing 3.0, il CSR e l'antropologia dell'impresa, utili per poter comprendere l'importanza del rapporto tra un'impresa e il territorio che la circonda.

Per concludere, nel capitolo finale ho analizzato le varie interviste che ho raccolto nel borgo di Solomeo, ma anche nel territorio circostante, come ad esempio il paese di Mugnano; interviste incentrate sul rapporto tra territorio e impresa, esaminando nel dettaglio la convivenza fra queste due realtà.

Solomeo prima dell'arrivo dell'imprenditore viveva in uno stato di completo abbandono, con una popolazione che era la metà di quella di ora. Tuttavia, Cucinelli quando si stanziò in questo borgo inizia a cambiare lo stato di Solomeo; attraverso le interviste sono riuscita a immergermi in questa dimensione e a comprendere l'interazione fra queste due realtà.

Ciò che è emerso ha essenzialmente un'accezione positiva, anche se all'inizio ci sono stati delle incomprensioni tra gli abitanti e l'imprenditore. In effetti questo mio lavoro mi ha permesso di capire che se un'azienda si immerge in un territorio, trasformandolo e impegnandosi nel rispettare l'ambiente, gli abitanti e i lavoratori, la convivenza può avvenire ed essere molto positiva e vantaggiosa per ambo le parti. Attraverso le interviste ho potuto analizzare questa trasformazione dal punto di vista degli abitanti, ma anche dei lavoratori.

Quello che è risaltato durante le interviste e la mia immersione nel campo è un complesso sistema di luci e di ombre di un mecenatismo che diventa veramente importante nell'identità di un territorio. Difatti, sono emersi aspetti positivi, come però anche aspetti negativi. È intangibile che il sostegno fornito dall'imprenditore sia significativo per la cultura, lo sviluppo, l'economia,

la comunità e la vitalità del borgo di Solomeo e del territorio circostante. Tuttavia, ci sono anche delle “ombre”, problematiche legate al mecenatismo.

Per concludere, la storia di Solomeo e di Brunello Cucinelli è un racconto di trasformazione, con benefici tangibili ma anche sfide e tensioni intrinseche al cambiamento. La sua impronta è già evidente nel paesaggio e nell'identità del luogo, sottolineando l'impatto profondo che un imprenditore può avere su una comunità rurale.

Ho incontrato delle difficoltà durante lo svolgimento della mia analisi, e posso dire che la mia ricerca sul terreno ha avuto due limiti: il mio poco tempo a disposizione e il fatto che molte persone si sono rivelate restie a farsi intervistare e ad aprirsi con me. Quest'ultima problematica credo sia dovuta alla relativamente bassa densità abitativa (è stato complicato incontrare delle persone in paese), che aggiunta al breve periodo a disposizione non mi ha permesso di reperire persone, avere nuovi colloqui e creare un rapporto di fiducia che consentisse di affrontare una questione delicata come il rapporto tra azienda e comunità. Nonostante queste limitazioni, ho raccolto diverse testimonianze, talvolta sorprendenti.

Bibliografia

ALEXANDRA D'ANGELO e FABIO BERTI, "Cooperative di comunità e valorizzazione delle aree interne: l'esperienza di Gerfalco", *Culture Della Sostenibilità* 11.22, 2018, 34-44, online: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64170915/Paysage_a_Manger_Cds-libre.pdf?1597324741=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPaysage_a_Manger_Lesperienza_di_un_neste.pdf&Expires=1708595572&Signature=Akr48aZOXGqD~aI6-YrbL8q6yEF5s1wlfSyX~QNVBcD5cXW3yYuV4-ca10rdXZhAVOIW2NE3V-Y0TY0gVh3w2CIRialbsRH8~W6gd07t4-AZ6qDByuInKA58450c~sGLMX8kTj9mZiMTGNS1wMPU7e6hglJ5Cw-kXmQ5vztYcOTWeHAAbnXgB-wVUV1-xkVyZ1oMwI8go2d3F-4Wn-Iaf6Uev-GQm-WqEoVb5muvzmeS5WfySgg4bgzlEdwTNaKt5SzYFfleEeCfucOYnkMAH2tYXP0PEMhnoBM1PJxKmpLFjHvOBrKX9KONwS6fnNBunMfXsugib62U-qKBvMESzA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=36

ANTONIO RINETTI, "La forza del legame tra azienda e territorio", *BenEssere Organizzativo*, online: <https://www.benessereorg.it/la-forza-del-legame-tra-azienda-e-territorio/>

ALFONS VAN MARREWIJK, "European Developments in Business Anthropology", *International Journal of Business Anthropology*, 2010, online: http://www.digitalcommons.www.na-businesspress.com/IJBA/IJBA_Sample_Article.pdf

BENEDETTA VERDEROSA, "La sfida delle aree interne e il ruolo dell'architettura", "I centri minori... da problema a risorsa. Strategie sostenibili per la valorizzazione del patrimonio edilizio, paesaggistico e culturale nelle aree interne. Small towns... from problem to resource. Sustainable strategies for the valorization of building, landscape and cultural heritage in inland areas", *FrancoAngeli Open Access*, 2019. 1145-1151, online: https://iris.uniroma1.it/retrieve/e383532d-93a8-15e8-e053-a505fe0a3de9/Verderosa_Sfida-aree-interne_2019.pdf

BRIAN MOERAN, "Opinions: What business anthropology is, what it might become... and what, perhaps, it should not be", *Journal of business anthropology*, 2012, online: <https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:3MrFIRiAIn4J:scholar.google.com/+>

[+Opinions:+What+business+anthropology+is,+what+it+might+become...+and+what,+perhaps,+it+should+not+be&hl=it&as_sdt=0,5](#)

BRUNO SEGRE, *Adriano Olivetti: un umanesimo dei tempi moderni: Impegni, proposte e progetti per un mondo più umano, più civile, più giusto*, Imprimatur (ed.), 2015

CAMILLA CARABINI, “Antropologia delle imprese, a partire dal libro di Mollona, Papa, Redini e Siniscalchi”. *L’Uomo Società Tradizione Sviluppo*, 2022 Online: <https://rosa.uniroma1.it/rosa03/uomo/article/view/17945>

CECILIA PENNACINI, *La ricerca sul campo in antropologia. Oggetti e metodi*. Carocci (ed.), 2011

CLAUDIA CIPOLLONI, “Le politiche di contrasto al fenomeno dello spopolamento nelle Aree interne”, *Italian Press on Federalism*, 2021 online: <https://www.ipof.it/wp-content/uploads/2022/02/Cipolloni-IPOF-3-21.pdf>

CRISTINA MONTESI, "Adriano Olivetti imprenditore umanista e civile", *Quaderni di Economia Sociale*, 2020

CRISTINA PAPA, *Antropologia dell’impresa*, Guerini Scientifica (ed.), 1999

DANIELE BENEDETTI, *Censimento di un’Italia che scompare*, online, ultima consultazione 6 settembre 2023, <http://planetb.it/borghi-abbandonati-censimento-di-unitalia-che-sta-scomparendo/>

ENRICO PETRANGELI, ““Aree interne”: Dalla Strategia Nazionale Al Sud-Ovest dell’Umbria Tracce Di Ricerca Azione Sul Programma Di Sviluppo Territoriale Strategia Nazionale Per Le Aree Interne, Una Sua Declinazione Locale L’Area Interna Sud-Ovest Orvietano E Il Diritto Alla Sa. AM.”, *Rivista Della Società Italiana Di Antropologia Medica*, Vol. 20, n. 47-48, online, ultima consultazione 23 settembre 2023, online: <https://www.amantropologiamedica.unipg.it/index.php/am/article/view/427>

FEDERICA PASCUCCI, “Responsabilità sociale e questione etica nell’impresa: alcune riflessioni”, *Sinergie Italian Journal of Management*, 2012, online: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31036386/659-717-1-PB-libre.pdf?1392078814=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DResponsabilita_sociale_e_questione_etica.pdf&Expires=1708594580&Signature=WJgRpTMkcVC5vqnK6Ic6E2ctPEosNWmXRg3HqMx9egYbU3dy6lUqVhW6osp7Ro~AKFzK7f5JhHkMOBfJapE9WsCCq5H3Po8HLExruQ43PRloLws5RJNITmbONFk~LwLifNj5fkGYBQpww6vDCrLyytU99nscm-FXwqCy~Pgr~QkI-cv8MJtIXWPKLjTyah9AgX5HwSGeDiC cayKzjQ7HU4hNmaSRhHOVoJtLaFD~wwDfEbxJBJFbuV OG0P~a228OU5~249R6TNcJSNr5r3WeAwmVspULOZzSM-g~E81SXIkW-G1tpmKj76DrIYg0VoOYy1wCYED~Eec1Ts2BKD93Qg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

FILIPPO BARBERA, *Riabitare l'Italia: le aree interne tra abbandoni e riconquiste*, Roma: Donzelli editore, 2019

FIORENZO FERLAINO, “Le aree interne: pre-testo per una postmodernità sostenibile”, *Le aree interne: pre-testo per una postmodernità sostenibile*, 2015, 159-173, online: <https://www.torrossa.com/en/resources/an/4918565>

FRANCESCA PIRLONE, ILENIA SPADARO, “Borghi antichi abbandonati: “nuovi vuoti” nelle città metropolitane. Il caso di Genova”, *TRIA*, 2015, online: <http://www.serena.unina.it/index.php/tria/article/view/3017>

FRANCESCO GABBI, TANIA GIOVANNINI, VALENTINA CHIZZOLA, “Vivere la montagna che cambia Prospettive ed esperienze di welfare generativo”, *FBK Press* (ed.), 2021,

FRANCESCO SILVESTRI e ORIANA CUCCO, “La Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI) e la valorizzazione del patrimonio turistico per lo sviluppo locale”, *Annali del turismo* 8, 2019: 175-180, online: <http://www.geoprogress.eu/wp-content/uploads/2020/04/AdT2019-Cuccu-Silvestri.pdf>

GABRIELLA PULTRONE, “La sfida delle Aree interne, da aree problema a luoghi di opportunità per un futuro diverso dei territori marginali”, *ArcHistoR*, 2020, 982-1001, online: <http://pkp.unirc.it/ojs/index.php/archistor/article/view/652/555>

GEOFFRY B. SPRINKLE e LAUREEN A. MAINES, “The benefits and costs of corporate social responsibility”, *Business Horizons*, 2010, online: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34845566/The_Benefits_and_Costs_of_Corporate_Social_Responsibility-libre.PDF?1411498596=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_Benefits_and_Costs_of_Corporate_Soci.pdf&Expires=1708594851&Signature=LfQI4dVkJNjUTR1SURCqd1KjpftFwtkNPg4avDZyc0Mtge5LillIEMog9ALb-2YvIDF8Y6sGa3F8bPUfe7aS5Y9QWPdwaSFds1PEP7p0JVCGPGuRf5q-KQ8fsE6D0NUY36WG7fiihaVcaTiLGroC~AOJef9qdnL9wLpXrIYbOJvaSSP2kaaIDHZzvaP-OzIvWyC8c7mKLVEGwyU02w5oHGnh1AVlfrw88bL3yT34kE2WbsIDR88LSAicaiHAo~wslgVfRHpo8ASCaNOqfZ1Ujd4XdQEMjezs7VWr-HK9iFbwaPn5uZIsFE8KEgx2NyGLWVQw4fsvTtUnSAfJ0-FLjyg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

GIUSEPPE CONTE, *L'impresa responsabile*, Giuffrè (ed.), 2018

GIUSEPPE LICARI, “La pratica etnografica e la ricerca sul campo”, *Narrare i gruppi*, I, Marzo 2008, online: <http://www.narrareigruppi.it/volumi/2008/marzo/template-note-licari-pdf.pdf>

ISABELLE DUMONT, “Le Cooperative di Comunità, un'opportunità per le aree marginali. I casi di Succiso e Cerreto Alpi nell'Appennino reggiano”. *Placetelling. Collana di Studi Geografici sui luoghi e sulle loro rappresentazioni*, 2019, p 155-166, online: <http://sibaese.unisalento.it/index.php/placetelling/article/view/20439>

IVANA VERONESE, *La sfida delle aree interne*, Arcadia Edizioni (ed.), 2021

JOSÉ ALLOUCHE, ISABELLE HUAULTI e GÉRALDINE SCHMIDT, “Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée”, “XVème Congrès de l'AGRH”, 2004, online: <https://core.ac.uk/reader/6464990>

KATHLEEN MUSANTE e BILLIE R. DEWALT. *Participant observation: A guide for fieldworkers*, Rowman Altamira (ed.), Plymouth, 2010.

LAURA CURINO, GABRIELE VACIS, *Olivetti: Camillo: alle radici di un sogno*, Edizioni di Comunità, 2017

LORENZO DEL PANTA, TOMMASO DETTI, “Lo spopolamento nella storia d’Italia, 1871-2011”. *Libri, atti e raccolte di saggi*, 2019, pp.15-28, online: <https://www.cisge.it/ojs/index.php/Volumi/article/view/871/874>

MARCO AIME, ANNA COSSETTA, *Il dono al tempo di internet*, Einaudi (ed.), 2010

MARIA CAPPELLETTI, *Solomeo – un paese, i castelli, le chiese*, Protagon, 1993

MARIETTA L. Baba, “Anthropology and Business: Influence and Interests”, *Journal of Business Anthropology*, Michigan State University, 2012, 20-71, online: <https://rauli.cbs.dk/index.php/jba/article/view/3546/3850>

MARICA PIETRONI, *Da Ivrea a Solomeo. Il viaggio dell'imprenditore illuminato nel tempo e nello spazio*, tesi di laurea, anno accademico 2021-2022

MASSIMILIANO FISSORE, 2022-2023, *Concetti chiave di geografia. Introduzione ai metodi qualitativi- quantitativi* [diapositive PowerPoint], materiale didattico del corso di “Lingue e comunicazione per l’impresa e il turismo”, Università degli studi della Valle d’Aosta

MICHEL CAPRON, “La responsabilité sociale d’entreprise”, *L’Encyclopédie du Développement Durable*, 99, luglio 2009, online: http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf_N_99_Capron.pdf

PHILIP KOTLER, HERMAWAN KARTAJAYA, IWAN SETIAWAN, *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*, Il Sole 24 ore (ed.), 2010

PIER PAOLO VIAZZO, ROBERTA CLARA ZANINI, “Approfittare del vuoto, Prospettive antropologiche su neo-popolamento e spazi di creatività culturale in area alpina”, *Journal of*

Alpine Research | *Revue de géographie alpine*, 2014, online:
<https://journals.openedition.org/rga/2476>

RABIEE FATEMEH, “Focus-group interview and data analysis”, “Proceedings of the nutrition society”, 2004, 655-660, p. 656, online: <https://www.cambridge.org/core/journals/proceedings-of-the-nutrition-society/article/focusgroup-interview-and-data-analysis/E5A028A3DA12A038A7D49566F73416B8>

RAFFAELLA SEMARARO, “L’analisi qualitativa dei dati di ricerca in educazione”, *Italian Journal of educational research*, 2011, 97-106, p. 100, online: <https://ojs.pensamultimedia.it/index.php/sird/article/view/267/256>

ROBERTA CLARA ZANINI, *Salutami il Sasso*, Franco Angeli Edizioni, 2015

ROBERT GUANG TIAN, PANEER SIGAMANI e SHWETA MALHOTRA, “Business Anthropology”, *Yinchuan: People’s Press of Ningxia*, 2012, 293-313, online: https://www.researchgate.net/profile/Sigamani-Panneer/publication/327430054_Business_Anthropology/links/5b9fb12592851ca9ed119e29/Business-Anthropology.pdf

SUSANNA PISCIELLA, “Olivetti a Ivrea”, *Engramma*, 2019, online: <https://air.iuav.it/retrieve/de164c2a-bbdf-60ee-e053-3a05fe0a7787/engramma%20-%20la%20tradizione%20classica%20nella%20memoria%20occidentale%20n.167.pdf>

TERESA AMODIO, “Una lettura della marginalità attraverso lo spopolamento e l’abbandono nei piccoli comuni”, *Bollettino dell’Associazione Italiana di Cartografia*, 2021, online: <https://www.openstarts.units.it/server/api/core/bitstreams/94335747-b262-4247-a5cd-533035890e2a/content>