

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

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

**CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELL'ECONOMIA E DELLA
GESTIONE AZIENDALE**

TESI DI LAUREA

Il Gruppo Ermenegildo Zegna:

un'impresa Family Business che agisce responsabilmente

DOCENTE RELATORE: Anna Maria Alessandra Merlo

STUDENTE: Silvia Vittoni

Matr. 15 C05 443

ANNO ACCADEMICO 2019-2020

A Manuel,
A Nicolò e ai miei genitori,
Ai miei nonni,
A Trivero

“Così questo paese, dove non sono nato, ho creduto per molto tempo che fosse tutto il mondo. Adesso che il mondo l'ho visto davvero e so che è fatto di tanti piccoli paesi, non so se da ragazzo mi sbagliavo poi di molto [...] Che cosa vuol dire? Un paese ci vuole, non fosse per il gusto di andarsene via. Un paese vuol dire non essere soli, sapere che nella gente, nelle piante, nella terra c'è qualcosa di tuo, che anche quando non ci sei resta ad aspettarti.”

La Luna e i Falò – Cesare Pavese

INDICE

INTRODUZIONE pag. 2

I. COSA SIGNIFICA ESSERE UN'IMPRESA FAMILY BUSINESS “ 4

1. Essere un'impresa familiare “ 4

2. Family Business: gli elementi caratterizzanti “ 8

2.1. La famiglia “ 9

2.2. L'impresa “ 11

2.3. Il patrimonio “ 12

3. Dal Business in the Family al Family in the Business “ 13

4. Dalla creazione di ricchezza alla creazione di valore “ 14

II. AGIRE RESPONSABILMENTE “ 16

1. La creazione di valore sostenibile “ 16

2. La Responsabilità Sociale d'Impresa: l'evoluzione storica “ 16

3. I cardini nella responsabilità sociale “ 19

4. L'emblematico rischio “ 20

5. Accorgimenti di responsabilità nelle operazioni aziendali dell'azienda tessile “ 20

III. IL GRUPPO ZEGNA: IL CONTROLLO DA PARTE DELLA FAMIGLIA CHE GARANTISCE CONTINUITÀ E SOLIDITÀ SULLA BASE DI UN IMPEGNO ETICO CONDIVISO “ 24

1. La storia della famiglia Zegna “ 24

1.1. Mario Zegna “ 25

1.2. Ermenegildo Zegna “ 26

2. L'impegno del Gruppo Ermenegildo Zegna “ 29

IV. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE “ 33

Bibliografia e sitografia

Ringraziamenti

INTRODUZIONE

L'elaborato, articolato nelle sue diverse parti, nasce dalla possibilità di comprendere e supporre come la crescita di un lanificio, tra i tanti, sorto in un piccolo comune italiano sparso della provincia di Biella, ormai oltre cento anni fa, possa essere oggi rinomato, più degli altri, anche a livello internazionale e non solo per i tessuti più pregiati al mondo.

A Trivero, le lavorazioni laniere, insieme alla pastorizia, occupavano ogni nucleo familiare sin nel Medioevo. Le manifatture erano diffuse ovunque già nei secoli XVI e XVII. Sebbene, il passaggio dal periodo manifatturiero a quello industriale, scandito dall'introduzione delle prime macchine tessili che Pietro Sella importò dal Belgio nel 1917¹, non ebbe immediato riscontro tra gli allora imprenditori.

Con l'obiettivo di reggere la concorrenza, non solo le macchine furono ben presto installate, ma le attività vennero trasferite più a valle, dove, la Valsessera e la vicina Valsesia conobbero, a partire dagli ultimi decenni dell'Ottocento uno straordinario sviluppo.

L'avvento dell'energia elettrica come forza motrice rese però, successivamente, possibile, all'inizio del Novecento, la localizzazione degli opifici anche nelle frazioni alte e fu così che nacquero e si svilupparono quelli che in breve diventeranno tra i più importanti lanifici d'Italia.

Quello stesso piccolo comune sparso della provincia di Biella è altresì sinonimo *dell'andare da nonni*. Racconta, infatti, la storia di una bambina, oggi adulta, e dei suoi nonni lontani. Vivo in lei il ricordo delle estati trascorse tra quelle montagne, vi era un certo rammarico per questo, in fondo, in altre montagne si viveva durante tutto l'anno. Quando la nonna faceva i turni in fabbrica ed il nonno trascorreva le notti alla centrale idroelettrica del Piancone.

A supporto dell'obiettivo, i primi due capitoli, prettamente descrittivi e teorici, introducono nozioni, a parere della scrivente, caratterizzanti l'azienda oggetto del

¹ BIANCHINI F., VACHINO G., IMARISIO G., NATALE V., CASSISA M. (2011) *Trivero – montagna, natura e lana*, Eventi & Progetti Editore, Biella

presente elaborato, ossia, la sua natura d'impresa familiare, nonché l'attenzione profusa nelle proprie attività d'impresa tradotta in responsabilità sociale. Più precisamente, il capitolo primo ricerca una definizione originale d'impresa familiare attraverso quelle che sono le false credenze che circolano intorno ad essa, le debolezze ed i punti di forza della stessa. Prosegue analizzandone le tre diverse componenti, la famiglia, l'impresa ed il patrimonio, nonché ciò che ne consegue dalle interazioni fra esse.

Il capitolo secondo percorre, seppur non dilungandosi eccessivamente, l'evoluzione storica del concetto di responsabilità sociale d'impresa, ne evidenzia i fondamenti ed infine gli accorgimenti che qualsiasi azienda tessile dovrebbe adottare nelle proprie operazioni aziendali.

Il capitolo terzo, incentrato sul Gruppo, narra la sua storia.

A conclusione dell'elaborato di tesi, una personale analisi del Lanificio scaturisce dalle nozioni teoriche applicate al caso, vuole essere esplicativa circa la crescita ed il successo del Gruppo.

I. COSA SIGNIFICA ESSERE UN'IMPRESA FAMILY BUSINESS

“Il coinvolgimento della famiglia nel business rende l'azienda diversa e unica” (Miller & Rice)

1. Essere un'impresa familiare

E' possibile definire i caratteri originali di questa classe di imprese sfatando alcune di quelle che sono le false credenze che circolano intorno ad essa, prima fra tutte, la falsa credenza che le aziende familiari siano solo di piccole dimensioni. Se è vero che la maggior parte delle piccole medie imprese poggiano su una struttura familiare, è altrettanto vero che in molte delle aziende familiari di più grandi dimensioni, la famiglia controlla una quota del capitale ma è accompagnata da altri soci ed i ruoli manageriali, anche di più alto livello, sono ricoperti da non familiari. Pertanto, non è da credere alla chiusura al contributo di non familiari al governo e alla gestione dell'azienda con un progressivo scadimento della qualità del management.

Definite “capitaliste senza capitali”, vi è l'errata convinzione che le famiglie proprietarie non riescano a sostenere grandi strategie di crescita in quanto non dispongono delle risorse necessarie e sufficienti per accompagnare tale crescita. La possibilità che facciano effettivamente ricorso al debito bancario in misura maggiore delle altre lo si evince dai dati dell'Osservatorio AUB² relativi all'anno 2007 che attestano che nel 46% dei casi le imprese familiari hanno un rapporto PFN/Ebitda³ superiore a 4. Le differenze con aziende controllate da altri tipi di soggetti, però, non si presentano così elevate come lascerebbe intendere l'ipotesi che le imprese familiari facciano un utilizzo del debito in misura del tutto anomala. Una gestione efficace ed efficiente delle imprese familiari è avvalorata dai tassi di crescita, non molto diversi per aziende di diversa composizione o struttura⁴.

² L'Osservatorio AUB è stato creato nel 2009 dall'Associazione Italiana delle Aziende Familiari, da Unicredit e dalla Cattedra AIdAF – Alberto Falk dell'Università Bocconi, con il supporto della Camera di Commercio di Milano. Esso dispone di informazioni dettagliate e aggiornate relative alla proprietà, alla governance, al management e alle performance economiche e finanziarie di tutte le aziende italiane a proprietà familiare con un fatturato pari o superiore a 50 milioni di euro.

³ Il rapporto tra la posizione finanziaria netta e la differenza tra il valore ed i costi della produzione maggiorati degli ammortamenti e al netto delle svalutazioni.

⁴ I ricavi delle imprese familiari considerate dall'Osservatorio AUB nel quadriennio 2003-2007 sono cresciuti del 50,5%.

L'unico processo che caratterizza le imprese familiari non è la successione tra genitori e figli, questa falsa credenza nasce dal mancato riconoscimento dell'azienda quale sistema integrato. In un sistema integrato, infatti, i cambiamenti sono molteplici e ciascuno di essi ha un impatto su tutte le altre variabili del sistema. L'impresa familiare vive, nel corso della sua intera vita, processi di crescita, di diversificazione, di professionalizzazione del sistema di corporate governance e del management e può dover pianificare la gestione dell'uscita di qualche familiare dalla compagine proprietaria oppure la gestione della cessione del controllo o dell'intera partecipazione della società. Il fenomeno della “malapianta del nepotismo” che porta ai vertici delle aziende persone incapaci e di poco valore non può e non deve essere un luogo comune. Dovrebbe, a questo punto, venir meno il concetto di impresa familiare presente nell'immaginario collettivo, secondo cui essa viene riferita a piccole realtà che si tramandano di padre in figlio.

Benché se ne debbano analizzare le debolezze, tra le quali sembrano prevalere i possibili conflitti tra gli interessi della famiglia e quelli dell'impresa nel suo insieme. Generalmente, l'equilibrio tra essi è psicologico, deriva dal senso personale di responsabilità della famiglia nei confronti dell'impresa e importanti esigenze aziendali rischiano di essere vanificate da considerazioni della famiglia che non è riuscita a sviluppare consapevolmente tale senso di responsabilità aziendale, così come importanti opportunità di crescita. Infatti, quando la famiglia si identifica troppo in una funzione o con un determinato prodotto, è particolarmente vulnerabile ai cambiamenti del mercato, tende a rimanere indietro rispetto alla concorrenza ed il recupero di una posizione competitiva ormai deteriorata difficilmente avverrà attraverso la famiglia che ha permesso il verificarsi della deterrenza. L'orientamento delle imprese familiari sembra quindi essere alla conservazione piuttosto che alla crescita.

Eccessivamente sottolineato in qualsiasi elaborato sulle imprese familiari è il già citato nepotismo. Nella storia dello stato pontificio la prassi seguita da alcuni papi era di favorire soprattutto i propri nipoti con il conferimento di cariche che prescindevano da meriti e capacità. Nelle aziende in cui viene praticato, il nepotismo si sviluppa attraverso l'imposizione dei familiari che, indipendentemente dalle capacità ricoprono alte cariche, indipendentemente dai meriti hanno vanto sugli altrui valori. Tra gli effetti decisamente negativi l'onere del lavoro lasciato incompiuto dagli incompetenti, le

conseguenze di ciò sulla performance aziendale, un sistema di misurazione e ricompense non meritocratico, non in grado di far fronte a possibili tensioni.

L'impresa che va sviluppandosi vede, peraltro, con il passare del tempo, mancare l'omogeneità, vengono meno le caratteristiche definitorie del fondatore e due, talvolta tre generazioni si trovano a dover convivere nonostante le diverse prospettive, spinte ed aspettative. Le tensioni sono naturali e, tra le altre, le capacità strategiche, organizzative e di integrazione sono fondamentali.

La successione, spesso lasciata alla più superficiale improvvisazione, diviene oggetto di ritardi volontari quando un attaccamento esagerato e dispotico del fondatore verso l'azienda ne impedisce il completarsi del processo. La sindrome da differimento della successione⁵ ritarda innecessariamente una tappa fondamentale nella vita delle imprese familiari minacciandone la sopravvivenza.

Ciò che è fonte di debolezza in un'organizzazione può svilupparsi in forza in un'altra. La partecipazione della famiglia all'interno dell'impresa diviene fonte di forza quando i componenti comprendono che i propri interessi possono essere soddisfatti solo orientando al lungo termine il successo dell'impresa e, contestualmente, solo se disposti ad imporre restrizioni formali al fine di garantire e limitare il proprio apporto. La famiglia tende al sacrificio personale, accetta dividendi minimi in modo da raggiungere una solidità finanziaria che duri nel tempo, l'orgoglio e la lealtà che la caratterizzano, inoltre, sono responsabili del proseguimento delle attività in periodi di difficoltà. Conservatrici, ma dotate di maggior flessibilità laddove necessaria, le imprese familiari sembrano essere capaci di muoversi rapidamente in merito a importanti decisioni da assumere, rispetto alle imprese pubbliche concorrenti.

In ultimo e a parere della scrivente, non per importanza, il cosiddetto *Human Capital*. Il capitale umano può essere definito come l'insieme delle persone e di alcuni comportamenti organizzativi propri dell'impresa. Quanto alle prime, l'imprenditore forte, colui che della propria strategia ne è convinto e convince, i familiari, la cui formazione, totalmente interna all'azienda, è probabile sia successiva ad un coinvolgimento meno formale ma del tutto naturale, i manager provenienti dall'esterno, predisposti e capaci ad importare cambiamenti culturali e di mentalità

⁵ TOMASELLI SALVATORE (1996), *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*, Giuffrè, Milano

ancor prima che organizzativi ed operativi. Quanto ai secondi, la tempestiva presa di decisioni da parte di una compagine proprietaria non eccessivamente dispersa, il saper delegare laddove necessario, una costante attenzione al lungo periodo, l'introduzione e l'utilizzo di strumenti di integrazione, i quali legittimano relazioni orizzontali che vanno ad affiancarsi a quelle verticali, la massima importanza proprio alle persone.

La scelta di raccontarne le false credenze, di descriverne i punti di debolezza, nonché i punti di forza deriva dal fatto che non vi è una definizione di impresa familiare unitamente condivisa.

Si possono ancora individuare dei riferimenti dai quali comprenderne meglio le caratteristiche.

Secondo Schillaci⁶ i fattori caratterizzanti, attengono, tra gli altri, all'identificazione dei valori aziendali con quelli familiari nonché all'incidenza delle vicende della famiglia con quelle dell'azienda. La stessa definisce impresa familiare *“l'attività imprenditoriale che possa intimamente identificarsi in una famiglia per una o più generazioni”*. L'autrice utilizza l'avverbio intimamente così che nell'impresa la famiglia può trovare la propria continuità d'essere.

Donnelley⁷ definisce familiare l'impresa caratterizzata da un condizionamento reciproco fra famiglia ed impresa, ma legata ad almeno due generazioni. Più precisamente, scelte inerenti alla carriera di un membro della famiglia devono rispettare il legame dello stesso con l'impresa, i famigliari coinvolti nell'impresa devono sentirsi obbligati a detenerne quote o azioni e non solo per motivi di natura finanziaria.

Il tipo di relazione che la famiglia intende mantenere con l'impresa ed il grado di coinvolgimento della prima nella seconda, caratterizzano, secondo Gallo⁸, l'impresa familiare.

Ed infine Corbetta⁹, egli sostiene che *“un'impresa si definisce famigliare quando una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, di affinità o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurarne il controllo dell'impresa”*. L'attenzione non è, in questo caso, riposta alla cultura condivisa.

⁶ SCHILLACI CARMELA ELITA (1990), *I Processi di Transizione del Potere Imprenditoriale nelle Imprese Familiari*, Giappicchelli, Torino

⁷ DONNELLEY ROBERT G. (1964), *The Family Business in Harvard Business Review*

⁸ GALLO MIGUEL A. (1992), *Cultura en Empresa Familiar*, nota tecnica

⁹ CORBETTA G. (1995), *Le Imprese Familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA, Milano

Le imprese familiari rappresentano un fenomeno ancora relativamente poco studiato. Tuttavia, sotto il profilo dell'incidenza economica, il 65% delle aziende italiane, con un fatturato superiore a 20 milioni, può definirsi tale, generando l'80% del PIL e contribuendo per il 75% all'occupazione della popolazione. Più precisamente, negli ultimi sei anni l'occupazione da esse creata è pari al 20,1%. Inoltre, rispetto ad altre tipologie, le imprese familiari crescono maggiormente: negli ultimi dieci anni la crescita è pari al 47,2%, contro il 37,8% delle restanti imprese. In linea con il contesto italiano, vi è quello delle principali economie europee. Le imprese familiari nel mondo rappresentano più del 90% delle imprese attive.¹⁰ Gli Stati Uniti ne rappresentano il paese a maggior diffusione, eppure l'incidenza sul PIL complessivo e sull'occupazione rimane piuttosto ridotta.

2. Family Business: gli elementi caratterizzanti

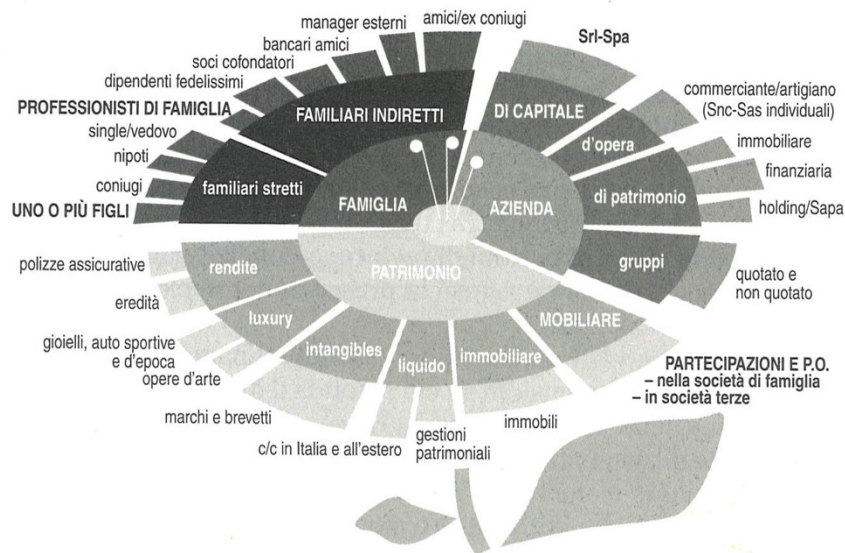
Si fa ricorso all'espressione Family Business per descrivere le correlazioni e le interconnessioni esistenti tra la famiglia, l'impresa ed il patrimonio dell'imprenditore. Un ulteriore importante elemento va intrecciandosi agli elementi tradizionali, già citati, che definiscono l'impresa familiare, ossia la famiglia e l'impresa stessa. Si delinea un sistema il cui successo dipende dal grado di equilibrio esistente tra le tre dimensioni. Infatti, se famiglia e patrimonio sono in equilibrio anche l'azienda lo sarà. Dinamismo e sincronia sono altresì necessari laddove obiettivi differenti che richiedono ciascuno un certo tempo sono responsabili di un possibile disequilibrio. L'eccessivo peso assunto dalla dimensione famiglia rispetto alle restanti due comporta conflitti latenti, competizioni e sfide eccessive, viceversa, l'assenza di contrasti con l'imprenditore, scarsi asset patrimoniali, i grandi investimenti denotano il peso oltre misura assunto dall'azienda, il che potrebbe implicare un non passaggio generazionale. L'attenzione smodata al patrimonio, conseguenza di una famiglia poco coesa che ricerca l'arricchimento personale attraverso l'azienda, potrebbe, invece, portare alla spartizione immediata del patrimonio¹¹.

¹⁰ Osservatorio AUB, promosso da AIdAF

¹¹ La bilancia del FAP

Fonti di problemi aggiuntivi rispetto al solo equilibrio risultano essere il contesto eccessivamente mutevole all'interno del quale questo deve essere mantenuto, nonché gli innumerevoli elementi componenti, facilmente evincibili dalla figura sotto riportata.

Figura 1.1 La margherita della Family Business



Fonte: W. Zocchi (2004)

2.1. La Famiglia

E' possibile affermare, banalmente, che la famiglia non è più quella di una volta. Sorprendentemente più felice, capace di vivere le relazioni, sia familiari che sociali, in modo più semplice rispetto al passato, seppur più preoccupata per il lavoro e per la sostenibilità economica futura, ama definirsi tradizionale, ma è certamente moderna e più aperta. Il numero medio dei suoi componenti è di circa tre persone. Infatti, il processo di semplificazione delle strutture familiari che ha interessato l'Italia negli ultimi decenni continua a far registrare una crescita del numero di famiglie, alla quale corrisponde, però, una progressiva riduzione della dimensione familiare, un aumento delle famiglie unipersonali e, conseguentemente, una contrazione di quelle numerose.

I matrimoni crollano a favore della convivenza e i divorzi aumentano in misura marcata passando da 82.469 nel 2015 a 99.071 nel 2016¹².

La famiglia è soggetta ad una evidente variabilità temporale, ma anche legale e culturale. Un dato significativo è il numero di sentenze pronunciate al giorno per cause familiari: trecentocinquantadue, ovvero, una ogni 4 minuti¹³.

Se il concetto di famiglia moderna riporta immediatamente agli affetti, a mamma, papà, ai nonni, figli e nipoti, se esso è connotato da aspetti affettivi che ne contraddistinguono il vissuto familiare, precedentemente alla rivoluzione industriale, il medesimo concetto indicava l'insieme delle persone che formavano una macchina produttiva. Similmente, nell'analizzare la dimensione famiglia dell'impresa familiare occorre comprendere individui non necessariamente aventi legami di parentela con l'imprenditore, ma capaci di influenzarne le decisioni relativamente al patrimonio e all'azienda stessa. Definiti *familiari indiretti*, normalmente la letteratura in materia di Family Business non ne contempla la distinzione con i *familiari stretti*. Appartengono alla suddetta categoria tutti i soci cofondatori, tutti coloro che, come compagni di avventura, hanno percorso insieme una determinata strada, un innato senso di rispetto verso di essi, nonché una sorta di riconoscenza portano l'imprenditore a tenere in considerazione le esigenze di questi ultimi. Vi sono poi i dipendenti storici o fedelissimi ed ancora i professionisti che affiancano durevolmente l'azienda. Familiari indiretti sono gli ex coniugi, essi intervengono sull'azienda anche dopo il divorzio e spesso non con le migliori intenzioni.

Un'ulteriore distinzione vede da un lato i *familiari attivi*, dall'altro i *familiari passivi* ed entrambi devono essere compresi nella suddetta analisi. I primi operano professionalmente nell'impresa di famiglia, siano essi dipendenti, collaboratori o amministratori, e prediligono l'adozione di politiche che prevedono investimenti in via principale, autofinanziamenti, prelievi personali e familiari dal patrimonio dell'azienda.¹⁴ Intrattenendo un rapporto stretto e duraturo con l'impresa, sono poco inclini a politiche di mobilità delle quote, il mutamento della compagine proprietaria, infatti, potrebbe influire negativamente sulle proprie prospettive di carriera. Tendono ad una scarna comunicazione, alla riservatezza delle informazioni. Trasparenza,

¹² Popolazione e Famiglie a cura di ISTAT

¹³ Popolazione e Famiglie a cura di ISTAT

¹⁴ Rispetto al tradizionale dividendo, il familiare attivo predilige benefici quali l'auto aziendale, la polizza assicurativa, la carta di credito, il vitto e l'alloggio.

chiarezza, tempestività e completezza delle informazioni sono pretese dai familiari passivi non coinvolti direttamente nelle attività dell'impresa, essi, infatti, dipendono totalmente dai risultati aziendali. Al contrario dei primi, questi ultimi manifestano aspettative di remunerazione periodica del capitale investito. Sono generalmente molto poco legati a quelle aziende che non assicurano un buon rendimento. I due tendono inevitabilmente a confliggere.

Ogni grande azienda nasce sul terreno di una posseduta motivazione, rappresenta il realizzarsi di un sogno di un uomo eroico la cui volontà, razionalizzandosi, diviene concreta.

Michel Bauer attraverso la legge fondamentale racconta il modo di agire razionale dell'imprenditore. Quest'ultimo *homo economicus* interessato ai risultati della sua azienda, *homo politicus* cerca di consolidare e conservare il proprio potere, rischiando di favorire un atteggiamento da autocrate, non in grado di gestire eventuali deleghe in quanto nessuno all'infuori di egli stesso è all'altezza del compito, *pater familias* vuole, a suo modo e tramite l'impresa creata, aiutare i figli. Essi, spesso, vedono il papà assente negli anni della propria infanzia, dimissionario come padre, si è occupato esclusivamente della propria azienda.

Ma è facendo i conti con quanto raccontato e non appena intrapreso il percorso scelto che si materializza per l'imprenditore l'interazione con i familiari precedentemente ampiamente descritti.

2.2. L'Impresa

Eraclito insegna che non è possibile bagnarsi due volte nella stessa acqua. In un contesto in continuo mutamento un modello industriale, un approccio di mercato, un'idea di business, una struttura organizzativa non possono rimanere inalterati per lungo tempo. Ecco quindi che l'impresa va ripensata, ridisegnata, ristrutturata senza soluzione di continuità, ovvero ricombinata nei suoi elementi con entusiasmo e partecipazione in quanto l'opportunità per essa sta proprio nel cambiamento. Talvolta vissuto come un vero e proprio pericolo, occorre accettarlo ed anticiparne i modi e i tempi per non farsi trovare impreparati. L'esigenza di cambiare non è mai improvvisa, l'insoddisfazione sommata alla chiara direzione da prendere e all'insieme delle azioni che permettono movimento si trovano ad aver un maggior peso rispetto alle posizioni preconcepite e consolidate. Nel prevedere, attraverso strumenti quali gli indici di

bilancio, la *customer satisfaction*, gli utili, benefici eccedenti i costi scaturisce la propensione al cambiamento la quale, si concretizzerà quando l'insieme del livello di insoddisfazione, delle aspettative future e del margine di probabilità di successo apparirà superiore ai costi del mutamento.

Mentre nelle imprese non familiari con lo sviluppo dell'azienda le relazioni con i soggetti interessati tendono ad una maggior stabilità, nelle imprese familiari, oggetto del presente elaborato, esse risultano essere non solo eccessivamente dinamiche, talvolta interferenti. Ove non è possibile disegnare confini evidenti tra famiglia ed impresa, di difficile valutazione saranno i risultati di quest'ultima. A titolo esemplificativo, generano confusione operazioni quali le prestazioni di servizi a fronte delle quali non vi è alcun corrispettivo. Diventano, inoltre, responsabili di strutture erronee quando l'organigramma dell'impresa e, conseguentemente, la ripartizione delle responsabilità sono la fedele riproduzione dell'albero genealogico familiare, oppure, quando si permette ad alcuni membri della famiglia di inventare compiti e responsabilità non in funzione delle reali esigenze competitive ed organizzative dell'impresa, ma per la soddisfazione di propri interessi ed infine, quando si riservano carichi di lavoro ed attribuzioni di responsabilità a membri della famiglia che ancora non sono pronti ad assumerle.

Spesso, è proprio il patrimonio che l'imprenditore è riuscito ad accumulare a consentire la conciliazione di possibili contrapposizioni tra le logiche familiari e quelle aziendali.

2.3. Il Patrimonio

Quale titolo compensativo per quei familiari privi della vocazione imprenditoriale, a fronte di una esclusa o ridotta partecipazione all'attività, così la dimensione patrimonio si connette alle dimensioni famiglia ed impresa. Infatti, l'insieme dei beni facenti capo all'imprenditore si compone non solo dell'azienda di famiglia. Inoltre, con ogni probabilità ed almeno in parte questi beni sono frutto della ricchezza generata dall'impresa stessa. Ne sono esempio la liquidità, nonostante essa sia quasi mai il fine che muove l'imprenditore nella sua attività, gli immobili spesso caratterizzati dalla mancata intestazione personale, le obbligazioni e le rendite.

L'instabilità di valore nel tempo descrive l'impresa familiare. Subentrare in essa significa accettare di assumersi dei rischi, assai più contenuti per chi, invece, subentra in un patrimonio immobiliare o finanziario.

Anche le modalità di consolidamento e accumulo del patrimonio hanno subito una costante evoluzione nel tempo. Il valore di un'impresa è sempre più legato al patrimonio intangibile. Quest'ultimo, fondato sul sapere delle persone, comprende la conoscenza diffusa in azienda, la dedizione e coesione del personale che identifica nella famiglia un punto di riferimento autorevole, definito e stabile, la credibilità dell'impresa stessa.

3. Dal Business in the Family al Family in the Business

L'impresa familiare vive nel corso della propria vita diverse fasi, cambia, infatti, con il tempo, il rapporto esistente tra l'unità di produzione e la famiglia.

Alla nascita l'impresa non viene certo vissuta dall'imprenditore esclusivamente come un'attività finalizzata alla produttività e al profitto, ma piuttosto come espressione e conferma della propria identità, egli ne è appassionato, vi si dedica, a volte oltre misura. L'investimento psicologico ed affettivo è grande e la vita aziendale si intreccia inesorabilmente alla vita personale. Questi i presupposti che accompagnano famiglia ed impresa nella fase del *Business in the Family*. Al comando prima e seconda generazione, l'obiettivo primo risulta essere il business, le imprese in questa fase di crescita più rapida tendono a performare meglio¹⁵.

Il coinvolgimento in impresa della seconda e terza generazione segna l'avvio della fase del *Family in the Business* in cui sono sempre più i membri della famiglia portatori di interessi all'interno dell'impresa. L'attività è ormai ben avviata, l'organizzazione diventa importante. Sono trascorsi almeno trent'anni e ha avvio il processo di separazione tra la famiglia e l'impresa causato dall'allontanamento di familiari non coinvolti o interessati al business e dall'intervento di manager esterni. Una situazione di maturità delle aree strategiche in cui l'azienda opera, un declino delle capacità direzionali ed il sorgere nella famiglia di nuove esigenze di sicurezza economica minacciano la sopravvivenza dell'impresa, si rende necessario un processo di rivitalizzazione. Tuttavia, sul piano affettivo, è richiesta alla famiglia una grande capacità di distacco nell'abbandonare le aree d'affari che hanno determinato i primi

¹⁵ MARTINO C. (2018), *Decennio da star per le imprese familiari in ilsole24ore.com*

successi, nel rinunciare alle consuetudini che rappresentano ormai dei riti, essa si vede costretta ad acquisire nuove capacità.

Con la terza e quarta generazione e percorsi oltre settant'anni ci si ritrova nella terza ed ultima fase del *Family in The Office*, l'impresa diviene un asset e come tale deve essere gestito, la famiglia, pertanto, decide di affidarsi a professionisti del settore.

4. Dalla creazione di ricchezza alla creazione di valore

Universalmente condivisa è l'idea del fare impresa al fine di creare valore¹⁶. Un concetto, quest'ultimo, per anni interpretato prevalentemente in accezione economica quale capacità dell'impresa di conseguire un profitto. Più precisamente, può essere considerato tale solo il reddito eccedente la remunerazione minima soddisfacente del capitale di rischio. Relativamente a questo, indicatori quali il R.O.E. e il R.O.I.¹⁷ sono dotati di sufficiente capacità rappresentativa esclusivamente in contesti tradizionali, in cui i bisogni sono semplici, i prodotti, così come i fattori produttivi, sono standard, la competizione è basata sul prezzo ed il solo fattore critico è il contenimento dei costi, in cui il risultato economico di periodo riesce ad essere rappresentativo della redditività a lungo termine.

Ma gli attuali contesti produttivi caratterizzati da varietà, variabilità, selettività, nonché dall'apprezzamento del fattore rischio e i fondamenti sin qui delineati, propri delle imprese familiari, rivelano come l'accezione prettamente economica sia limitativa. I soli indicatori, per essere efficaci, dovrebbero fondarsi su valori già depurati dalle distorsioni provocate dall'applicazione di criteri ispirati a prudenza amministrativa, dovrebbero inoltre considerare l'accresciuta presenza nelle imprese di componenti immateriali, di progettualità, nonché l'insorgere di nuovi e indeterminati profili di rischio che si affiancano al peculiare andamento della redditività nella fase di sviluppo

¹⁶ La teoria del valore si basa sul principio in base al quale l'impresa riesce ad assicurarsi, attraverso la sua durevole continuità, uno sviluppo. L'impresa, però, si sviluppa soltanto generando nuovo valore, il quale emerge tutte le volte che viene incrementato il ritorno del capitale investito, ossia tutte le volte che per l'impresa il capitale rende più di quanto esso non costi.

¹⁷ Il *Return to Equity* esprime la redditività del capitale di rischio attraverso il rapporto tra l'utile netto ed il capitale proprio. Il *Return on Investments* esprime la redditività del capitale investito attraverso il rapporto tra il reddito operativo ed il capitale investito.

dell'impresa. Indicatori quali l'MVA, il TSR, l'EVA¹⁸ sono innovativi e sembrano essere rigorosi, tuttavia, non completamente esaustivi.

Più precisamente, l'accezione oggi assunta dal valore non può non prevedere, accanto a quella economica, una dimensione etica e sociale, difficilmente misurabile dai soli indicatori economici. L'idea del fare impresa al fine di creare valore deve farsi guidare non solo dalla massimizzazione dei profitti, ma da ciò che vale la pena di essere perseguito ed ancora, da ciò che si impone come meritevole di impegno. Ciò si realizza attraverso la messa in pratica continuativa nel tempo di valori quali integrità, appartenenza, fiducia e responsabilità.

¹⁸ Il *Market Value Added* esprime la differenza tra il valore di mercato totale dell'impresa ed il suo valore contabile. Il *Total Shareholder Return* misura il rendimento complessivo conseguito da un investitore in un determinato periodo di tempo in funzione dei dividendi percepiti e del capital gain. L'*Economic Value Added* misura il profitto che residua dopo aver dedotto il costo del capitale investito utilizzato per generare il medesimo profitto ed assume, quindi, la creazione di valore da parte dell'azienda laddove i profitti sono superiori al costo delle fonti complessive di finanziamento.

II. AGIRE RESPONSABILMENTE

“Non puoi fare una buona economia con una cattiva etica” (Ezra Pound)

1. La creazione di valore sostenibile

Persuade l'ipotesi che il fare impresa al fine di creare valore possa risolversi in comportamenti socialmente responsabili. La crescita dell'incertezza, causata dai violenti tassi di sviluppo tecnologico e concorrenziale e l'affermarsi di nuove forme di consumo più consapevoli ed esigenti stimolano una riformulazione delle regole di gestione delle imprese, ponendo al primo posto i molteplici portatori di interesse e le loro specifiche esigenze. Il venir meno della fiducia in una crescita economica senza freni comporta la non estraneità al giudizio dei cittadini in quanto consumatori, clienti o fornitori, o più in generale in quanto appartenenti alla società in cui l'impresa è inserita, relativamente alle decisioni da essa assunte. Ne consegue la considerazione di quest'ultima economicamente eccellente solo se socialmente capace, abile nel generare ricchezza, che contestualmente sappia rispondere alle necessità sociali.

Assume, quindi, rilevanza la rappresentazione cognitiva di azioni dell'impresa che si concretizza nella sua capacità di fornire risultati di valore per i portatori di interesse. Considerando, infine, l'asimmetria informativa esistente tra l'impresa e i suoi molteplici attori, le attività di CSR raccontano come l'impresa onora i propri impegni, influenzano il valore della stessa che si esprime non solo in termini di redditività, ma di costruzione di fiducia, rispetto, credibilità e reputazione.

2. La Responsabilità Sociale d'Impresa: l'evoluzione storica

La responsabilità sociale d'impresa è definita nel Libro Verde della Commissione Europea *“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*¹⁹. Scientifica e quindi univoca è, invece, la definizione di Lorenzo Sacconi²⁰ *“un modello di governance allargata d'impresa, in base alla quale chi*

¹⁹ COMMISSIONE EUROPEA (2001), *“Libro Verde _ Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”*, COM 2001/398

²⁰ SACCONI L. (2004), *Responsabilità sociale d'impresa come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*

governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza di doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder". Quest'ultima è volta a dare una risposta in merito alla finalità sociale dell'impresa, giustificandone l'esistenza, diversamente dalla prima che assume la sostenibilità come scelta strategica d'impresa.

Ancora una volta²¹, non esiste una definizione unitamente accettata, chi scrive sceglie di citare le due che più hanno saputo intrattenere il dibattito negli ultimi anni, nonostante, per comprenderne l'essenza, si debba guardare al passato.

Un concetto, quello di responsabilità sociale, che sembra emergere nella realtà economica inglese all'inizio del diciannovesimo secolo. Quale conseguenza ai cambiamenti prodotti dalla rivoluzione industriale all'interno della società e tra la classe operaia ha avviato la *Victorian Philanthropy*²² alla ricerca di risposte solidali ai bisogni di coloro che maggiormente sono stati danneggiati dal potere della macchina sull'uomo.

Degno di nota è Robert Owen²³, la comunità costruita intorno alla sua azienda a *New Lanark*²⁴ costituisce l'esempio vivente di una gestione alternativa dell'industria orientata al rispetto per l'uomo. Infatti, egli era convinto che una qualità di vita migliore per i lavoratori si sarebbe tradotta simultaneamente in un vantaggio per la produzione industriale.

Nonostante, nella prima metà dell'Ottocento, fallisca il tentativo di fondare una *New Lanark* nel Nord America. L'autore Tom Cannon²⁵ attribuisce l'esaurirsi di società *oweniane* all'assenza di conoscenze e competenze necessarie a realizzare attività imprenditoriali vitali e redditizie, nonché al mancato apprezzamento relativo al legame esistente tra produzione di ricchezza, accumulazione di capitale e distribuzione di ricchezza. Inoltre, in quello stesso periodo, nella seconda metà del diciannovesimo

²¹ Si fa riferimento all'assenza di una definizione unitamente condivisa del concetto di impresa familiare.

²² Termine utilizzato per descrivere il manifestarsi, negli anni tra il 1837 e il 1901 nei quali regnava la regina Vittoria, delle prime pressioni rivolte a trovare soluzione agli effetti più devastanti prodotti dallo sviluppo capitalistico sulla classe operaia.

²³ Intellettuale di grande spessore e uomo d'affari del suo tempo, da egli deriva il movimento *oweniano* rappresentativo delle aspirazioni della gente comune costretta all'avvento della fabbrica.

²⁴ Villaggio scozzese sul fiume Clyde a 40 chilometri a sud-est di Glasgow.

²⁵ CANNON T. (1992), *Corporate Responsibility*, Pitman, London

secolo, in Nord America, si stanno creando le premesse della grande impresa moderna con l'avvento del capitalismo manageriale.

Tra gli anni '30 e gli anni '50 i manager statunitensi vengono investiti di obblighi sociali, ad essi viene attribuita una responsabilità personale rispetto al bilanciamento tra il ritorno sugli investimenti degli azionisti e le richieste della restante parte della comunità, essa va al di là della mera realizzazione di un profitto derivante dalla produzione di beni o fornitura di servizi. L'etica diviene, quindi, un aspetto dominante della cultura manageriale, si spoglia del proprio valore virtuoso e si trasforma in qualcosa di funzionale agli interessi dell'impresa.

La filantropia individuale che vede i ricchi caritatevoli verso i meno fortunati²⁶, si trasforma progressivamente in filantropia corporativa. Nei vent'anni successivi e con la titolarità degli obblighi sociali estesa all'impresa, quest'ultima riconosce sé stessa come istituzione fiduciaria che agisce nell'interesse pubblico. Per molte imprese statunitensi, ancora oggi, il significato della responsabilità sociale è la partecipazione alla vita della comunità attraverso programmi paternalistici.

In Europa è causa di una diversa evoluzione del concetto di responsabilità sociale non solo la grande impresa che non si afferma in tutti i settori ed il non arrivare mai, la medesima, ad eguagliare la grande *corporation* americana, ma soprattutto la progressiva definizione, a partire dal ventesimo secolo, del *Welfare State*. Più precisamente, di un modello di sviluppo all'interno del quale il benessere è garantito contestualmente dal mercato chiamato ad una crescita economica sostenuta e ad uno sviluppo sociale che si identifica con la produzione di lavoro e di ricchezza e dallo Stato, colui che risponde ai diversi bisogni sociali armonizzando eventuali effetti negativi provocati dalla produzione industriale.

Il tema della responsabilità sociale non trova, quindi, nel contesto europeo, significativo spazio all'interno della filantropia.

Le teorie che emergono negli anni '80 sono, tra le altre, la *Business Ethics* la quale individua il sorgere di un vantaggio economico nel perseguire finalità sociali, nonché ravvede il dovere dell'impresa ad agire comunque correttamente, la *Teoria degli*

²⁶ Il *The Charity Principle* ha rappresentato l'imperativo secondo cui i ricchi devono essere caritatevoli con i poveri, ne sono conseguite donazioni di grande rilievo e programmi paternalistici in un periodo nel quale, negli Stati Uniti, non esisteva né un sistema di sicurezza sociale, né di assistenza statale medico ospedaliera, non erano garantiti sussidi di disoccupazione.

Stakeholder, i molteplici portatori di interessi acquisiscono dignità relazionandosi attivamente con l'impresa e influenzando nel suo agire.

La ricerca di efficienza, oggi, spinge le imprese verso un'attenta analisi della performance realizzabile in tutte le fasi del processo produttivo. Ne conseguono possibili fenomeni di esternalizzazione. La flessibilità, inoltre, impone un sempre più ampio ricorso al decentramento, sia decisionale, che produttivo. Infine, l'insufficienza delle imprese nel gestire autonomamente il livello di conoscenza necessario a sostenere l'innovazione limita la competitività delle stesse nel mercato globale. Ne conseguono momenti di apertura che vedono l'impresa relazionarsi inesorabilmente con i molteplici attori presenti sulla scena globale.

3. I cardini nella responsabilità sociale

Gli obiettivi economici dell'impresa non vengono sostituiti con gli obiettivi sociali, l'interdipendenza tra essi, tra il risultato economico e il benessere sociale diffuso, rimane quale assunto della CSR. Più precisamente, l'evoluzione in termini di finalità aziendale la si può esprimere raccontando quelli che sono gli interessi dei portatori del capitale di rischio, rispetto a quelle che sono le necessità di tutti coloro che si rivolgono all'impresa. Dalla sola massimizzazione del profitto, dalla produzione di beni e servizi, dal contributo alla crescita economica, alla disponibilità dell'impresa all'assunzione di responsabilità più ampie, finalizzate allo sviluppo.

Il comportamento socialmente responsabile ha carattere volontario, viene adottato dall'impresa nel momento in cui essa ne riconosce i vantaggi ovvero nel momento in cui per essa, la mancata osservanza dello stesso, comporterebbe imputabilità sociale o economica riconducibile al consumatore che preferisce prodotti concorrenti, al dipendente che valuta altra opportunità d'impiego. Pertanto, non deve limitarsi a forme di gestione del consenso o operazioni di immagine, l'approccio deve essere strategico, il comportamento deve divenire patrimonio di tutti in azienda.

Benché gli effetti risiedano nel lungo periodo ed abbiano bassa prevedibilità a priori che decresce nel tempo per effetto del rapporto di strumentalità tra l'esercizio della responsabilità e l'acquisizione di risorse immateriali.

L'importanza del comunicare²⁷ l'impegno sociale la si evince nel momento in cui si innesca quel circolo virtuoso tra responsabilità, risorse immateriali, valore, successo duraturo, è necessario, infatti, che tutti gli attori coinvolti conoscano ciò in cui nutrire fiducia.

4. L'emblematico rischio

Il concetto di responsabilità sociale si estende all'assunzione da parte dell'impresa della responsabilità circa i rischi prodotti dalla sua attività sull'uomo, la società e l'ambiente. Si assiste quotidianamente ai progressi realizzati dalla tecnologia e dalla scienza, ai quali spesso però corrispondono un abbassamento della qualità della vita, una dissoluzione delle risorse naturali, nuove diseguaglianze sociali.

Quando le preoccupazioni relative alle disfunzioni sociali, ambientali e psicologiche coinvolgono un numero sempre maggiore di persone, l'impresa acquisisce necessariamente consapevolezza circa i pericoli da essa stessa prodotti. Una comunità locale non partecipa direttamente alle transazioni realizzate dall'impresa che installa i propri impianti sul suo territorio, ne subisce, per contro, le esternalità negative. La riduzione del rischio diventa imperativo etico. I momenti di apertura tendono, in questo modo, a modificarsi e talvolta ad indebolirsi. Le imprese, oggi, devono costruirsi una propria legittimità sociale ai fini della propria sopravvivenza.

5. Accorgimenti di responsabilità nelle operazioni aziendali dell'azienda tessile

Il settore tessile, interessato da una crescita sostenuta negli ultimi vent'anni²⁸, da sempre connotato da un forte legame storico tra industria e territorio, è oggi caratterizzato dalla dinamicità della delocalizzazione della produzione in aree geografiche diverse da quelle tradizionali. Più in dettaglio, è consuetudine che fasi meno critiche vengano assegnate agli stabilimenti esteri, fasi strategiche restino integrate al fine di preservare la qualità e l'innovatività dell'offerta. L'eccellenza

²⁷ I comportamenti responsabili vanno ormai oltre i tipici interventi caritatevoli rispetto ai quali si sceglieva la riservatezza.

²⁸ Oggi vengono venduti annualmente ottanta miliardi di abiti all'anno, circa il 400% in più rispetto a vent'anni fa. L'evoluzione della domanda evidenzia un tasso di crescita medio annuo del + 5,3%.

infatti, è tra i fattori trainanti nella configurazione e nell'implementazione delle formule competitive *value-based*. Benché, la complessità della gestione in un contesto delocalizzato abbia portato le aziende ad individuare altri elementi critici associati alla capacità di eccellere e favorevoli alla creazione di valore quali la focalizzazione sulle fasi di progettazione del prodotto, l'innovazione tecnologica dei processi produttivi, la diversificazione dell'offerta a coprire diversi segmenti di mercato, la garanzia di qualità dei prodotti, le relazioni con i fornitori in termini di durata e di qualità, il trasferimento delle competenze, i sistemi di monitoraggio lungo tutta la filiera. Questi ultimi riassumibili nelle tre criticità generali inerenti al know-how di prodotto e di processo, all'innovazione e alla gestione delle relazioni con gli attori coinvolti.

Tra i portatori di interesse coinvolti, di rilievo il consumatore. La cui definizione si trasforma negli anni più recenti in attore attento, maggiormente selettivo, per il quale viene manipolato il concetto stesso di consumo, esigente sul prodotto, sulle sue origini, sul modo in cui esso è realizzato, sulle materie prime e la manodopera utilizzate. Ne scaturisce un nuovo paradigma di consumo che, dall'attenzione per le materie prime, dalla giusta retribuzione di chi lavora per produrre il prodotto, al rispetto dell'ambiente, al riuso e riciclo dei prodotti giunti al loro fine vita, null'altro rappresenta che il concetto di sostenibilità nella moda che si traduce nella responsabilità sociale dell'impresa tessile.

L'industria della moda rappresenterebbe l'industria più inquinante al mondo, seconda solamente a quella petrolifera²⁹, per ogni materiale, sia esso di origine sintetica oppure naturale, esistono impatti ambientali diversi, nonché emissioni di sostanze inquinanti nell'atmosfera e nelle acque di scarico, spesso non biodegradabili e quindi piuttosto rischiose per l'ambiente. Inoltre, la produzione non più su scala locale³⁰ vede le materie prime provenienti da paesi diversi rispetto a quelli in cui avverrà la lavorazione e dove infine avverrà la vendita. Ne conseguono distanze coperte ogni giorno da treni, navi o aerei ed emissioni di gas serra responsabili del riscaldamento globale e delle polveri sottili. Ne scaturiscono attenzioni al LCA³¹ dalle quali emerge la gestione sostenibile

²⁹ Secondo uno studio condotto dal *Nordic Fashion Council*.

³⁰ Si fa riferimento al fenomeno della delocalizzazione precedentemente ampiamente descritto.

³¹ Il *Life Cycle Assessment* è uno strumento utilizzato per analizzare l'impatto ambientale di un prodotto, di un'attività o di un processo lungo tutte le fasi del ciclo di vita, attraverso la quantificazione dell'utilizzo delle risorse e delle emissioni nell'ambiente associate al sistema oggetto di valutazione.

dei prodotti giunti al loro fine vita, una nuova destinazione degli stessi, la combinazione di processi e tecniche al fine del miglioramento dei materiali e della riduzione della quantità di rifiuti.

Il 24 aprile 2013 a Dacca, in Bangladesh, provocando la morte di millecentoventinove operai, crolla un edificio di otto piani nel quale si stavano producendo capi di abbigliamento per le più importanti marche mondiali.

Meno cogenti appaiono le norme e le tutele dei lavoratori là, dove, la produzione progressivamente si sposta a fronte di un costo del lavoro totalmente basso.

I fattori specifici di rischio per i lavoratori scaturiscono, inoltre, dall'uso di attività a forte manualità e dall'utilizzo di solventi e agenti chimici.

Se da un lato l'applicazione di codici di condotta introduce obblighi e criteri in tema di divieto del lavoro forzato, di rispetto dell'orario di lavoro, di sicurezza e salute sull'ambiente di lavoro e rispetto delle retribuzioni, dall'altro la consapevolezza del rischio chimico determina l'incremento dell'automatizzazione dei processi. Sebbene, tanto coinvolga esclusivamente i lavoratori diretti dimenticando totalmente tutti i lavoratori indiretti³² che vengono coinvolti da parti terze per poter mantenere i ritmi di produzione e far fronte alle tempistiche assurde della moda.

Trasparenza e dialogo non sono stati finora punti di forza dell'industria tessile che, anzi, ha basato la propria comunicazione appellandosi ai sogni dei consumatori che, nell'acquistare un abito nuovo, sono abituati a confrontarsi con l'estetica e non con l'etica, con il prezzo di vendita, quasi mai con il suo vero costo ambientale, umano e sociale.

I vantaggi e i costi inerenti alla responsabilità sociale d'impresa non sono perfettamente comparabili in quanto la loro natura è differente, soprattutto se si considera come i costi siano immediati e certi mentre i benefici soltanto stimabili e valutabili in termini qualitativi. Potrebbe quindi, addirittura, risultare penalizzante investire in essa nel caso in cui l'impegno non fosse percepito dal consumatore o dagli altri attori coinvolti. Sebbene siano numerose e interrelate le dinamiche, precedentemente ampiamente descritte, che conducono all'adozione di pratiche e comportamenti socialmente

³² Circa 3 milioni di lavoratori i quali non hanno diritto né ad uno stipendio equo, né a lavorare in strutture adeguate.

responsabili e alla connessa implementazione di strumenti³³ attraverso cui concretizzarne i principi, migliorarne il rapporto con il contesto di appartenenza e incrementarne la quantità di risorse immateriali basate sulla conoscenza e sulla fiducia, indispensabili per la creazione di valore.

³³ Il bilancio sociale è uno degli strumenti di CSR attraverso il quale l'impresa rende noti, in modo responsabile e trasparente, i risultati ottenuti dall'attività aziendale, nella dimensione ambientale, etica e sociale, in un determinato lasso temporale. Lo sono, inoltre, i Codici di condotta, dei codici di comportamento elaborati volontariamente dalle imprese allo scopo di costituire un riferimento di condotta interna nei rapporti quotidiani con i molteplici portatori di interesse, nonché al fine di rendere esplicita la propria politica comportamentale nell'affrontare alcune delle più importanti questioni economiche, ambientali e sociali. Le molteplici certificazioni, le quali attestano che la strategia d'impresa è tesa ai valori etici, sostenibili e responsabili.

III. IL GRUPPO ZEGNA: IL CONTROLLO DA PARTE DELLA FAMIGLIA CHE GARANTISCE CONTINUITÀ E SOLIDITÀ SULLA BASE DI UN IMPEGNO ETICO CONDIVISO

“Quando la stoffa ha la meglio sulla cultura, ne risulta il rozzo. Quando la cultura ha la meglio sulla stoffa, ne risulta il pedante. Occorre che cultura e stoffa siano in armonia perché ne risulti il signore” (Confucio)

1. La storia della famiglia Zegna

Seconda metà dell'Ottocento, gli anni in cui nel biellese, terra di acqua e lana, sorge un lanificio in ogni scantinato. Trivero, una manciata di case abbarbicate sulle montagne biellesi. Michelangelo Zegna, professione orologiaio, dà vita alla sua azienda costituita da una modesta carderia con filatura e qualche telaio. Una famiglia numerosa e senza agi, i figli Mario, Edoardo ed Ermenegildo danno subito una mano, ma quando si lavora in proprio, non ci si può risparmiare e le mani vanno date ambedue.

L'11 maggio 1910, i tre fratelli fondano, con Costanzo Giardino Vitri, la “Zegna & Giardino”³⁴, che di lì a quattro anni, con l'abbandono del fratello Edoardo, del quarto socio e con il papà Angelo che si fa da parte, si trasforma in “Lanificio Fratelli Zegna di Angelo”. Mario, da un lato, uomo soprattutto di fabbrica. Ermenegildo, dall'altro, imprenditore che guarda lontano, moderno ed illuminato, che sceglie l'alta qualità ed un marchio proprio identificato da subito con il nome della famiglia.

L'azienda cresce, alla fine degli anni Trenta, occupa oltre mille dipendenti. Compaiono le prime pubblicità sui treni, si va alla ricerca di fibre selezionate dalle lontane terre di origine, si acquistano nuovi macchinari dall'Inghilterra. Nel 1938 si esporta verso gli Stati Uniti.

Si fa strada il rapporto con la gente, “*Gli operai mi hanno aiutato, a loro restituisco quello che posso*” dice Ermenegildo. Viene realizzato un ospedale, una piscina, un orfanotrofio, un asilo infantile, una colonia estiva aperta ai figli degli operai, una biblioteca, un cinema teatro.

³⁴ Nel 1910 la maggiore età la si raggiungeva a 21 anni ed Ermenegildo, allora diciottenne, al momento della sottoscrizione della costituzione della società dovette ottenere l'emancipazione dal padre con apposito atto notarile.

Tra quelle montagne, tristemente disboscate senza criterio per l'approvvigionamento di legna da ardere, caratterizzate da molta umidità proveniente dalle risaie delle pianure sottostanti, indispensabile alla lavorazione della lana e da acqua dolcissima che ne permette un ottimo lavaggio, nel 1938, per volontà di Ermenegildo iniziano i lavori di costruzione della Panoramica³⁵.

Nel settembre del 1941, la scissione. Nascono due aziende distinte: il "Lanificio Mario Zegna" e il "Lanificio Ermenegildo Zegna e figli", che portano Mario da un lato ed Ermenegildo dall'altro, a percorrere due strade differenti, senza alcuna interferenza reciproca.

1.1. Mario Zegna

A seguito della ripartizione del patrimonio sociale, Mario Zegna riorganizza rapidamente il nuovo stabilimento, dotandolo delle attrezzature più moderne. Resta sensibile ai problemi della montagna e dell'ambiente, senza però dimenticarsi di essere un industriale, costruisce un bacino artificiale alla confluenza dei torrenti Sessera e Dolca per regolarizzare l'erogazione e garantirsi l'approvvigionamento dell'energia con l'invaso di oltre un milione e mezzo di metri cubi d'acqua. Terminato nel 1961 permette al lanificio, già nel 1987, utilizzando poco più del 20% dell'energia prodotta, di cedere il surplus all'Enel.

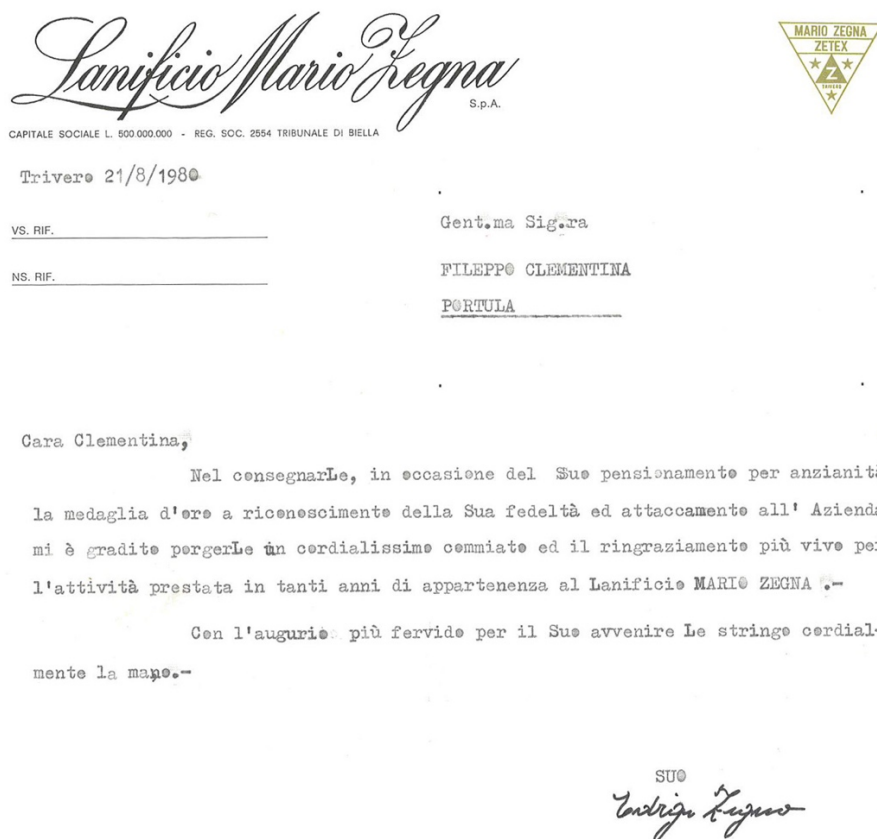
Della sua sensibilità sociale, inoltre, ne è esempio la Fondazione Mary Zegna, una casa di riposo realizzata in memoria della figlia Mary scomparsa nel 1943 a soli diciassette anni, aperta nell'aprile del 1951 e donata alle Suore della Piccola Casa della Divina Provvidenza.

Il 16 novembre del 1972, all'età di 86 anni, scompare Mario Zegna.

Sono i generi ad assumere la direzione dell'azienda e ad effettuare la prima ristrutturazione interna attraverso il passaggio da una fabbrica ad alta intensità di manodopera, ad una ad elevata intensità di capitale. L'obiettivo è dare un volto industriale ad una piccola impresa familiare, comunque rispettando i valori tramandati da nonno Michelangelo. La fabbrica, infatti, resta l'epicentro di affetti ed interessi di una piccola comunità, dei 300 dipendenti degli anni Novanta, il 70% è formato da figli o nipoti dei vecchi operai.

³⁵ Ora strada provinciale 232.

Figura 3.1 Telegramma consegnato in occasione del pensionamento di un operaio del lanificio



Fonte: elaborazione propria

Sventuratamente, nel 2004 chiude per prima la filatura, a seguire gli altri reparti.

1.2. Ermenegildo Zegna

Ermenegildo è un uomo curioso che quando può raggiunge l'Inghilterra, l'allora capitale indiscussa della moda, per visitarne le fabbriche, studiarne le tecniche e la composizione delle materie prime, l'obiettivo è quello di escogitare il sistema per torcere il filo di lana più fine del mondo. Nello stabilimento di Trivero, adotta per primo il metodo di fumaggio denominato *London Shrunck*³⁶.

Negli stessi anni in cui la Seconda guerra mondiale travolge l'Italia, i figli Aldo e Angelo, ancora adolescenti, cominciano a lavorare a fianco del padre. Gli succedono negli anni Sessanta. Ermenegildo scompare nel 1966. Aldo è l'uomo delle radici che presidia la fabbrica, ama, più del fratello, ogni singolo atomo delle sue montagne ed è

³⁶ Il trattamento che conferisce stabilità dimensionale ai tessuti di lana.

attratto dalla vita comunitaria. Angelo è colui che dal papà Ermenegildo eredita la dedizione totale al lavoro, smodatamente curioso, più frivolo ed impaziente, scruta gli uomini, gli abiti, i tessuti dei loro cappotti.

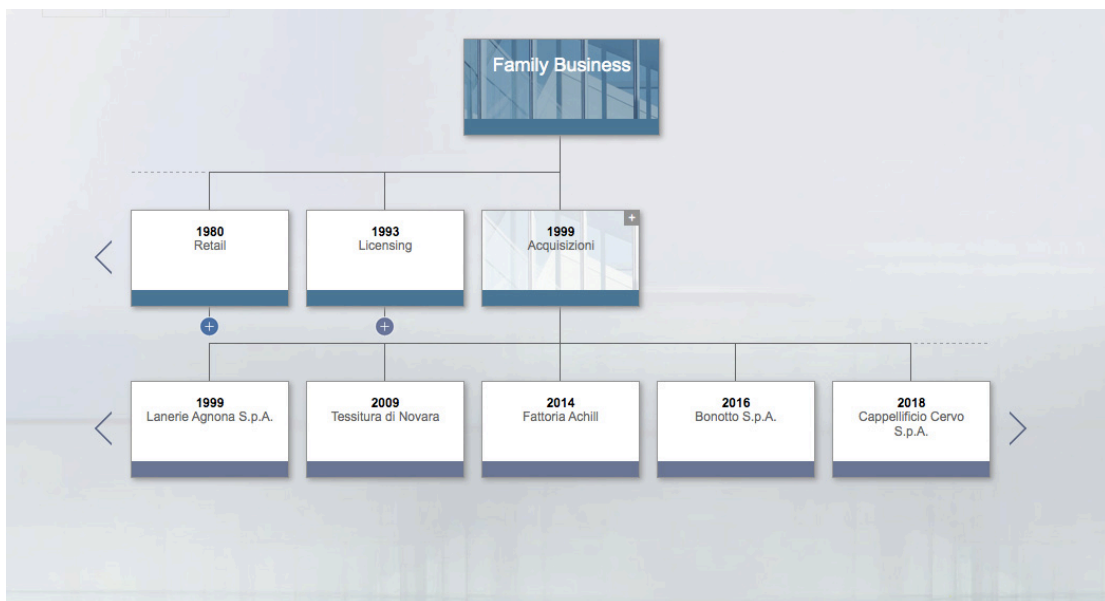
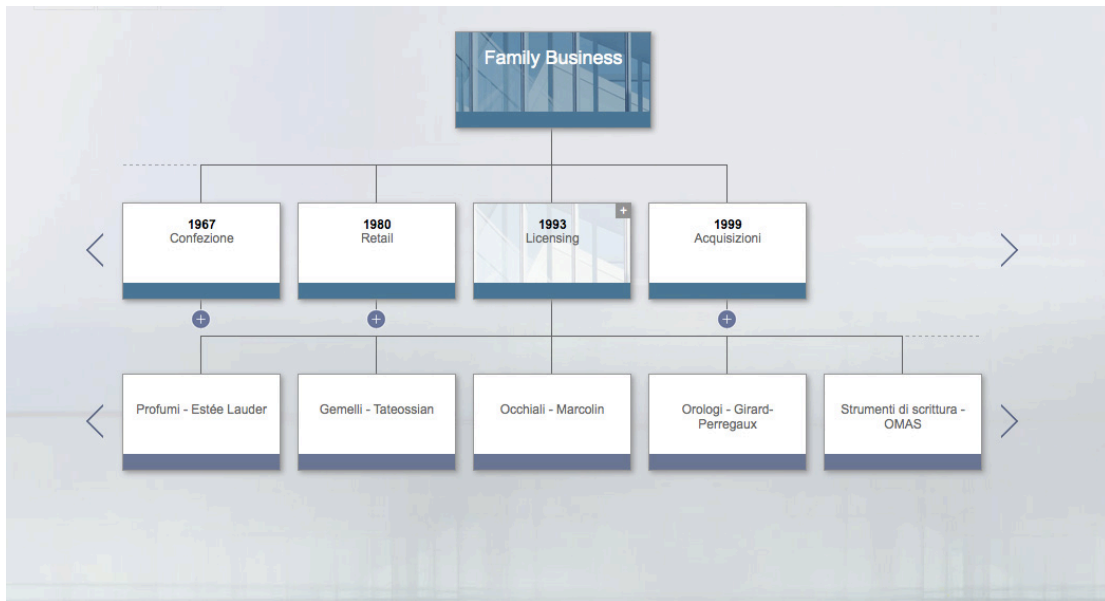
L'azienda, guidata dalla terza generazione, cresce quale raro esempio di impresa a ciclo completo, dalla filiera che nasce dalle aste delle migliori lane, alla filatura e tessitura, fino ai prodotti finiti venduti in negozi di proprietà. Coerenti all'indirizzo originario di specializzazione nella drapperia di alta qualità, Aldo e Angelo scelgono di differenziare la capacità produttiva dell'azienda sviluppando la confezione, ossia, affiancando alla produzione del tessuto, che scorre al ritmo di 1,5 milioni di metri l'anno, quella degli abiti. A Novara, nel 1968, viene inaugurato uno stabilimento per la produzione di capispalla e pantaloni. Nel 1972 nasce il servizio Su Misura ed il cliente può scegliere persino il filo delle cuciture. A Parigi, nel 1980, a Milano, nel 1985, vengono inaugurati i primi negozi monomarca.

Contestualmente all'azienda, cresce la famiglia. Aldo e Angelo hanno quattro figli ciascuno, la quarta generazione oggi al comando. Più precisamente, degli otto cugini, sei lavorano in azienda, i percorsi a loro riconducibili sono simili: studi all'estero e qualche esperienza esterna prima di entrare in azienda. Negli ultimi trent'anni sono Gildo e Paolo, rispettivamente nel ruolo dell'amministratore delegato unico e del presidente ed affiancati dalle sorelle Laura, Renata, Anna e Benedetta, ad imprimere all'azienda la spinta internazionale. Quest'ultima approda in Cina negli anni Novanta ed è tra le prime ad intercettare i gusti della nuova classe medio alta cinese per l'abbigliamento di lusso. Nel 1991 viene inaugurato il primo negozio a Pechino³⁷.

Proiettati sui mercati stranieri gli Zegna lo sono stati fin dal principio: una delle prime locandine pubblicitarie degli anni Trenta ritrae il lanificio, con la sagoma stilizzata della ciminiera che svetta tra le montagne, al centro di un mappamondo ed una scritta che celebra la conquista di mercati lontani. Arrivando con largo anticipo nei mercati emergenti, contano oggi 555 punti vendita, di cui 311 gestiti direttamente, in oltre 80 paesi. L'impresa cresce ancora, a colpi di acquisizioni ed accordi strategici come mostra la figura sotto riportata.

³⁷ Nel 2003, con l'acquisizione del 50% di SharMoon, una società anch'essa familiare che fa capo ai fratelli Chen e che produce abiti di lusso da uomo per il mercato cinese, si consolida la presenza del Gruppo nel continente che attualmente ne rappresenta il principale mercato per il marchio con oltre settanta negozi a gestione diretta presenti sul territorio.

Figura 3.2 Il Family Business



Fonte: www.archiviozegna.com

Nel corso degli ultimi cento anni, la ricerca dell'eccellenza e lo spirito innovativo propri del marchio hanno permesso ai sarti di apprezzarlo, ai giornalisti di moda di parlarne, ai concorrenti di Biella e di Shanghai di sfidarlo, ai fidanzati di indossarlo il

giorno del loro matrimonio. Dietro il marchio, un cognome che porta con sé la storia, i valori, la responsabilità, tramandati di generazione in generazione, di una famiglia.

2. L'impegno del Gruppo Ermenegildo Zegna

Ogni decisione, ogni singolo frutto dell'azienda biellese nasce dalla convinzione del fondatore per cui il prodotto di alta qualità sia correlato alla bellezza dell'ambiente e al benessere delle persone coinvolte. Una filosofia nata in altri tempi ma che ancora oggi la famiglia Zegna ed il Gruppo cercano di perpetuare in onore del nonno.

L'azienda, oggi, controlla l'intera filiera, la selezione delle migliori fibre naturali direttamente dai mercati d'origine ha rivestito particolare importanza. Nel 1963, Aldo Zegna, il padre di Paolo, si reca in visita in Australia dando una sferzata alle ambizioni dei locali produttori di lana, mostra loro un'altra possibilità rispetto all'allevare il maggior numero possibile di pecore, al minor costo, per ottenere il miglior guadagno. Ovvero, che nella qualità c'erano denaro e gloria e alla fine anche una bella festa³⁸. Nel 1979 il fattore della A.N. Kelly Estate a Inochsleigh scrisse a Zegna *“Sono le persone come Lei e la Sua azienda a darci fede nel futuro”*³⁹.

Dall'Australia alla Nuova Zelanda per la lana merino, dalla Mongolia patria del miglior cashmere agli altipiani andini del Perù per la rara vicuña. Per la cui protezione e salvaguardia, dal 1994, il Gruppo è orgoglioso di far parte *dell'International Vicuña Consortium*. Il consorzio, cooperando con il governo peruviano e le comunità locali, ha avuto l'onere di riportare sul mercato la fibra, con la possibilità di ricavare legalmente un reddito dalla tosatura dell'animale, a condizione di proteggerlo dal bracconaggio.

Con l'obiettivo di ridurre al minimo gli scarti derivanti dai processi di produzione, unitamente alla comunità femminile di San Patrignano, lane, organici e sintetici, ma anche vecchi capi di abbigliamento rimasti invenduti, reinventati su telai a mano, diventano tessuti, fodere, imbottiture, dettagli o bottoni. In questo, vi è anche una nuova

³⁸ Ermenegildo Zegna istituì, dapprima, un concorso per la migliore tosatura, al quale seguirono concorsi annuali relativamente a parametri quali la finezza, la pulizia, la lunghezza. Al termine degli stessi, egli acquistava tutte le materie prime presentate dagli allevatori, aggiudicandosi le lane più pregiate del mondo.

³⁹ ZEGNA, *“Ermenegildo Zegna. Cento anni di tessuti, innovazione, qualità e stile”*, 2010

opportunità industriale, maggiormente orientata alla sostenibilità piuttosto che alla continua produzione del nuovo che potrebbe trasformarsi in spreco.

Benché, l'uomo capace di portare il nome e l'eccellenza Zegna nel mondo è alla sua montagna che continua a guardare, perché nella sua concezione che oggi diremmo, appunto, di uomo responsabile, solo tornando ogni giorno a confrontarsi con le proprie radici, è possibile intraprendere un percorso potenzialmente infinito.

Dopo l'interruzione dovuta alla Seconda guerra mondiale, i lavori di costruzione della Panoramica riprendono nel 1947, non solo un percorso carrabile di 26km arrampicati in costa che collega le terre alte delle Alpi biellesi, ma soprattutto una nuova percezione della montagna, tra fruizione, tutela e sviluppo. L'area abbracciata dalla Panoramica è pensata fin dall'inizio come un teatro naturale all'interno del quale uomo e natura agiscono ed interagiscono⁴⁰. L'ufficializzazione in *Oasi Zegna* si concretizza nel 1993, l'obiettivo della stessa è la diffusione di un turismo sostenibile, poiché solo dalla conoscenza e dalla familiarità con il patrimonio naturale nascono l'amore ed il rispetto per l'ambiente. Questi ultimi, valori fondanti di cento anni di filosofia Zegna.

Nel 2014, come riconoscimento dell'inestimabile opera di salvaguardia del paesaggio, l'*Oasi Zegna* ottiene il patrocinio del FAI.

Annualmente, il 5% degli utili viene destinato a progetti di sostegno, *best practice* di riferimento è certamente l'Oasi, internazionalmente riconosciuta come il più importante progetto di mecenatismo ecologico esistente.

In occasione del G7⁴¹, l'annuncio del *Fashion Pact*, un documento firmato da trentadue protagonisti della moda⁴² che ne sancisce l'impegno nella difesa degli oceani mediante iniziative quali la riduzione graduale della plastica, nella ricostruzione degli ecosistemi naturali e nella protezione delle specie animali, nell'azzeramento delle emissioni di gas serra entro il 2050. A guardar bene, il Gruppo biellese il *Fashion Pact* lo ha anticipato da decenni, in un contesto nel quale restano misteriose le ragioni che impediscono al nostro Paese di promuovere ciò che di meglio c'è nelle persone e nelle aziende.

⁴⁰ Il *pensiero verde* di Ermenegildo: il segno tangibile e pratico dell'umano che entra, con intelligenza e sensibilità, all'interno della natura.

⁴¹ Tenutosi tra il 24 ed il 26 agosto 2019 in Francia, a Biarritz.

⁴² Ivi compreso il Gruppo Ermenegildo Zegna.

Il sogno di Ermenegildo è cresciuto e si è trasformato. I sogni non possono restare immobili, devono tracciare una strada su cui tutti siano invitati a compiere il proprio cammino. Il 1 dicembre 2000, quale naturale evoluzione del suo sogno, nasce la Fondazione Zegna⁴³, dotata di robuste *gambe*, il cui compito resta l'andare, affinché ogni progetto possa farsi strada realizzandosi.

Dal censimento di tutti i fontanili del comune biellese, indispensabili per l'attività dell'azienda, alla costruzione dell'Acquedotto Enderkesi, nel distretto di Kajiado, in Kenia, al confine con la Tanzania⁴⁴.

Dai ciottoli e dalle rocce, segno di quello che pare un accenno di tracciato a Trivero, agli insediamenti informali in Nairobi, laddove, le elezioni politiche del dicembre 2007 hanno drammaticamente peggiorato le condizioni della popolazione ivi stanziata⁴⁵.

Dal *Dopolavoro Aziendale*⁴⁶, il luogo necessario ai lavoratori per ritemprare le forze e svagarsi, ma anche formarsi e informarsi, che permise di tessere una comunità che fino a quel momento era tale solo quando era al lavoro sui telai, nonostante meritasse condizioni di vita migliori di quelle vissute in un paese isolato e frazionato, ad *Harvard*, *Oxford* e *Stanford*, frequentate da giovani di valore che offriranno un contributo di idee, volontà e competenze al mondo del lavoro e della cultura⁴⁷.

⁴³ Dalla salvaguardia del patrimonio ambientale, al sostegno di uno sviluppo sostenibile per le comunità locali, in Italia e nel mondo, dal supporto alla ricerca medica e scientifica, alla promozione di iniziative di educazione, istruzione e formazione dei giovani: questi gli ambiti di intervento della Fondazione, oggi presieduta da Anna Zegna, sorella di Gildo, *image director* del Gruppo dal 1995.

⁴⁴ Ciò ha permesso ai Masai di fronteggiare una terribile siccità, durata tre anni, interrompendo il circolo vizioso di fame, malattie e povertà che caratterizza le ampie aree rurali africane.

⁴⁵ L'*African Medical and Research Foundation*, con il supporto della Fondazione, avvia numerose sessioni di educazione e formazione sanitaria, un'attenzione particolare è prestata a donne e bambini, a cui sono stati somministrati vaccini, nonché ad essi rivolti programmi nutrizionali, servizi di sostegno psicologico a cura dei traumi causati dalla crisi e dalla violenza dei disordini.

⁴⁶ Su *Il Popolo Biellese* del 9 gennaio 1933 si legge: "Esso consta di un teatro al quale verrà applicato anche l'apparecchio per le proiezioni delle pellicole parlate, di un ampio locale adibito a mescita di bibite, di una cucina, di sale di lettura, scrittura, eccetera. Fuori si estendono ampi piazzali di soggiorno, lunghe terrazze per i giuochi delle bocce e del tennis, comodi belvederi ed una giovane pineta che incornicerà il delizioso e comodo luogo con un vario verde e balsamico di piante odorose".

⁴⁷ Il Programma *Ermenegildo Zegna Founder's Scholarship* mette a disposizione 1 milione di euro per finanziare la specializzazione internazionale di giovani talenti italiani desiderosi di rientrare in Italia dopo il loro soggiorno all'estero.

Zegna nasce come una delle manifatture tessili del distretto più elitario del mondo, cresce con la voglia di essere diversa, rinnega il proprio passato per poi guardarsi indietro e ritrovarsi così uguale, travalica le generazioni.

Zegna è l'esempio di come ci sia una strada che si può percorrere partendo da Trivero alla conquista del mondo.

IV. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

“Una grande famiglia crea una grande azienda, una grande azienda crea una grande famiglia” (Gildo Zegna)

La storia di numerose imprese familiari ci insegna che solo un numero limitato di esse permane collegata alle famiglie dei discendenti del fondatore dopo la terza generazione. Più precisamente circa il 24% di esse sopravvive al primo passaggio generazionale, solo il 14% al secondo⁴⁸. Inoltre, le imprese familiari spesso rappresentano una fase di passaggio nei percorsi evolutivi delle aziende, destinata quindi ad essere superata.

Sebbene, occorra considerare che le imprese, come ogni cosa terrena, hanno un ciclo di vita, esso è mediamente atteso tra i 40 e i 50 anni⁴⁹ ed il raggiungimento della terza generazione avviene in circa 75 anni.

Chiarito il concetto secondo il quale per familiari si intendono non solo quelle piccole imprese all'interno delle quali prestano la loro opera i soli membri della famiglia, ma anche quelle di più grandi dimensioni nelle quali la famiglia detiene una quota di capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'azienda medesima, si può affermare che il Gruppo Ermenegildo Zegna sia a tutti gli effetti un'impresa familiare che vive da più di 100 anni.

Per garantirne la solidità ed evitare divisioni, gli Zegna si sono dati una struttura societaria ferrea ed hanno pianificato i passaggi generazionali. Un'unica società, la Monterubello S.s. controlla al 92% la Ermenegildo Zegna Holditalia S.p.A., il Gruppo a capo del Lanificio Ermenegildo Zegna & Figli S.p.A. che ricopre il ruolo di società produttrice. Agli otto cugini spetta il 12,5% a testa. Non si sono mai quotati in borsa e nel consiglio di amministrazione vi sono consiglieri indipendenti, esterni alla famiglia e di peso come l'economista Marco Vitale. Nel bilancio chiuso al 31/12/2018 e depositato presso la Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Biella e Vercelli si legge *“Gli amministratori presenti colgono l'occasione per ringraziare il Sig. Marco Vitale per il prezioso contributo apportato con professionalità a favore della società per oltre vent'anni”*⁵⁰.

⁴⁸ Osservatorio AUB, promosso da AIdAF

⁴⁹ L'Osservatorio AUB, promosso da AIdAF censisce solo l'8% delle imprese con più di 50 anni di vita.

⁵⁰ www.telemaco.infocamere.it

“Ogni generazione deve ricomparsi l’azienda di famiglia” dice Aldo.

La prossima è la quinta.

La scrivente suppone esserci stato un processo di pianificazione strategica con l’obiettivo di individuare gli elementi costitutivi della volontà della famiglia rispetto non solo al suo modo d’essere impresa familiare, ma anche e soprattutto al fine di trasferire nella realtà specifica dell’azienda punti di forza quali unità e dedizione. La formalizzazione di detto processo avviene nel protocollo familiare, il documento attraverso il quale la famiglia proprietaria definisce, rendendo trasferibile alle future generazioni ed intellegibile ai numerosi portatori di interesse dell’impresa, il proprio orientamento strategico di fondo. Più precisamente, in esso trovano spazio l’indicazione di che cosa i membri della famiglia possono aspettarsi dall’impresa familiare con riguardo alle prospettive di sviluppo dell’azienda ed i valori imprenditoriali nei quali la famiglia proprietaria crede e che intende trasferire nell’impresa perché ispirino le future generazioni nella sua conduzione. Quanto a questi ultimi, di rilievo, i valori sottostanti la responsabilità sociale d’impresa.

Il protocollo familiare diviene strumento capace di fomentare un senso di responsabilità verso qualcosa che ci si ritrova a possedere ed amministrare non per effetto di casualità ma per l’effetto di una volontà comune che si è saputa trasformare in un esercizio di intenzionalità.

Ne consegue la *corporate identity*, l’insieme dei fattori identificanti l’azienda, un set di significati attraverso cui l’impresa si descrive e può essere ricordata. Comportamenti socialmente responsabili aiutano le imprese a sviluppare nuove capacità, risorse e competenze, nonché una buona reputazione aziendale.

La reputazione di un’impresa può essere definita come la fusione di tutte le aspettative, percezioni ed opinioni sviluppate nel tempo dai molteplici attori coinvolti, direttamente o indirettamente, nelle operazioni aziendali, nonché delle caratteristiche e dei comportamenti che derivano dalla personale esperienza, è spesso considerata tra le più importanti fonti di vantaggio competitivo che le imprese possono avere, è capace di raccontare le azioni passate e di predire i comportamenti futuri.

“Da Zegna crediamo che le nostre azioni oggi modelleranno il nostro domani. La pandemia che tutti stiamo affrontando è un invito per le persone di tutto il mondo ad agire” dice Gillo.

La scrivente nutrive, infatti, aspettative circa l'aiuto che sarebbe arrivato dalla famiglia Zegna. Il Gruppo nell'ambito degli sforzi contro la crisi globale COVID-19 ha avviato la produzione di 280.000 camici protettivi, di cui 250.000 destinati alla regione Piemonte a favore di tutti gli ospedali, la restante parte è stata donata al Canton Ticino. Un ulteriore supporto alla protezione civile che ha ricevuto tre milioni di euro, una donazione che ha permesso di sostenere non solo medici ed infermieri, ma anche scienziati che hanno lavorato e lavorano ancora oggi con l'obiettivo di superare questa nuova difficile condizione. Il Gruppo, inoltre, è parte del progetto sponsorizzato dalla Camera Nazionale della Moda Italiana, *Italia, we are with you*, in supporto al Sistema Sanitario Nazionale sono state donate macchine respiratorie ed altri materiali medici. La reputazione d'impresa rappresenta un beneficio intangibile esterno che deve essere incluso nell'esplorazione di come e se la responsabilità sociale d'impresa conduca a vantaggi tangibili interni. Una variabile non prettamente quantitativa quale la CSR è di difficile misurazione, ad oggi non è ancora possibile trarre conclusioni certe circa l'effettivo impatto che essa ha sulla dimensione economico-finanziaria.

Benché, i risultati inerenti alla ricerca *Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability*⁵¹, mostrino che il 66% dei consumatori⁵² di sessanta diversi paesi sia disposto a pagare maggiormente il prodotto di un brand responsabile. Nonostante si notino differenze significative tra Nord America ed Europa, dove la percentuale scende rispettivamente al 44% ed al 51%, e le aree in cui i tassi di crescita e di urbanizzazione sono molto più elevati con un conseguente stress sull'ambiente e sulle persone⁵³. L'Italia è in linea con la media Europea, con il 52% dei consumatori che riconosce un maggior prezzo al prodotto offerto dall'impresa socialmente responsabile. Sebbene, gli aspetti legati alla protezione dell'ambiente risultino essere più importanti di quelli legati all'impatto sociale.⁵⁴ Si assiste ad un'inattesa conversione dell'atteggiamento del consumatore, meno sognatore, diviene

⁵¹ BOGLIARDI R. (2015), *L'imperativo della sostenibilità: sempre più italiani scelgono prodotti buoni per la propria salute e per l'ambiente* in www.nielsen.com

⁵² I consumatori sono certamente anche dipendenti, investitori, sono coloro che vivono nella comunità in cui l'impresa è inserita.

⁵³ In Sud America la percentuale sale al 71%, in Africa e Medio Oriente al 75%, per raggiungere il massimo nel Sud Est Asiatico, più precisamente, l'80%.

⁵⁴ Il 41% dei consumatori ha acquistato il prodotto perché la società produttrice è nota per essere attenta nei confronti dell'ambiente, solo il 31% per l'attenzione profusa alla propria comunità.

maggiormente responsabile, più sensibile anche in conseguenza allo scetticismo che ancora è in essere in merito all'eticità delle imprese.

L'idea innovativa di Ermenegildo Zegna, nella prima metà degli anni Venti è stata quella di firmare ogni metro dei suoi tessuti con marchi divenuti poi notissimi in Italia e all'estero. Un primo passo verso l'emancipazione da quella sudditanza tecnico-psicologica che teneva i tessuti prodotti a Trivero ancorati alla catena del Made in England, ma anzitutto, verso il riconoscimento della provenienza geografica e della qualità tecnica, una prima tracciabilità, insomma, del tessuto e dell'intera filiera. La costruzione del marchio avvenne attraverso la comunicazione. Di grande impatto e innovativa nel concept fu la campagna "120 – Centoventimila" di Armando Testa del 1960, che recuperando un dato tecnico, il titolo metrico del filato, raccontò l'importante rivoluzione tecnologica sottostante alla lunghezza raggiunta dal sottilissimo filato per ogni chilogrammo di lana e contemporaneamente rese consapevole il consumatore circa il prodotto che avrebbe deciso di acquistare. Nel 1960.

Ermenegildo ad un'idea legata all'azienda ne alternava sempre un'altra ispirata al retto comportamento, al retto pensiero. La fabbrica non coincideva con il perimetro della sua vita. Senza i fine settimana a tracciare sentieri, rimuovere pietre, piantare abeti e colonie di rododendri sarebbe diventato un altro uomo e un altro industriale.

L'etica del capitalismo addolcita dalla lirica dei boschi.

Bibliografia

ANDRIOLA L., *“Moda e sostenibilità ambientale e sociale. Principi, obiettivi e principali esperienze in atto”*, ENEA, 2016

ARRU B., RUGGIERI M., *“I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale”*, Economia aziendale online, 2016

BIANCHINI F., VACHINO G., IMARISIO G., NATALE V., CASSISA M., *“Trivero – montagna, natura e lana”*, Eventi & Progetti Editore, Biella, 2011

BOGLIARDI R., *L'imperativo della sostenibilità: sempre più italiani scelgono prodotti buoni per la propria salute e per l'ambiente* in www.nielsen.com, 2015

BONCIANI B., *“Etica e impresa: quale responsabilità sociale? Un equilibrio complesso”*, Pisa University Press, 2018

COMMISSIONE EUROPEA (2001), *“Libro Verde _ Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”*, COM 2001/398

CORBETTA G., *“Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo”*, Egea, Milano, 2010

CORRADINI S., TARTAGLIONE C., *“Per una moda responsabile. La RSI nel settore tessile e abbigliamento in Italia”*, Fondimpresa, 2014

FERRANDO P.M., *“Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale d'impresa”* in *ImpresaProgetto*, 2010

DALLOCCHIO M., PERRINI F., RUSSO A., VURRO C., *“Creare valore nella supply chain. Modelli di gestione a confronto”*, Egea, Milano, 2010

DONNELLEY ROBERT G., “*The Family Business*” in *Harvard Business Review*, 1964

LOMBARDO G., “*Creazione di valore, performance e responsabilità sociale delle imprese*” in *ImpresaProgetto*, 2005

PRETI P., PURICELLI M., TAGGIASCO G., “*Il capitale umano nelle imprese familiari in crescita*” in CORBETTA G., “*Capaci di Crescere*”, Egea, Milano, 2005

ROSIN R. “*La creazione di valore*” in *Il Commercialista Veneto*, 2000

SACCONI L., “*Responsabilità sociale come governance allargata d’impresa: un’interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e delle reputazione*”, in *LIUC Papers* n. 143, 2004

TOMASELLI S., “*Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*”, Giuffrè, Milano, 1996

TRUPIA P. “*L’avvicendamento nell’impresa familiare. Una sfida per la formazione*”, Franco Angeli Editore, 2013

ZEGNA, “*Ermenegilgo Zegna. Cento anni di tessuti, innovazione, qualità e stile*”, 2010

Sitografia

www.fondazionezegna.org

www.ilsole24ore.com

www.istat.it

www.mam-e.it

www.nielsen.com

www.thevision.com

www.vogue.it

www.zegnagroup.com

Ringraziamenti

A conclusione del mio percorso di studi non posso non ringraziare il mio relatore e docente, la Professoressa Anna Maria Alessandra Merlo, molto disponibile nel venire incontro alle mie esigenze lavorative, nonché alle mie consegne dell'ultimo minuto.

Un ringraziamento speciale a mio marito che si è fatto spesso da parte comprendendo la mia voglia, forse bisogno, di eccellere o quanto meno di mettercela davvero tutta. Quando devi mettercela tutta e lo devi fare contestualmente al lavoro, non ti resta poi troppo altro tempo. Sei costretta a rimandare le gite della domenica e la sera difficilmente riuscirai a vedere i titoli di coda di un film ed inevitabilmente il tuo piccolo dolce cane riconoscerà tuo marito quale suo adorato padrone. A te resteranno due conigli asociali che comunque non ti vogliono poi troppo bene, o almeno non te ne vogliono quanto il tuo cane ne vuole a tuo marito.

Grazie ai miei genitori che hanno costruito solide fondamenta alla mia vita, l'educazione e l'impegno mi appartengono da sempre soprattutto per merito loro.

A mio fratello e alla certezza del suo esserci sempre e per sempre. Ai miei nonni, nonostante non capiscano l'importanza di questo percorso, hanno ispirato in tutto e per questo scritto che dedico loro con tutto l'amore che ho. Al mio padrino che mi ha supportata e consigliata.

Grazie ad Andrea, nonostante mi abbia fatto diventare una *fuori corso*, impensabile, quasi disonorevole per chi appunto ha bisogno di eccellere, ha reso possibile questa mia scelta. A Sara e Stefano, se un giorno mi verrà voglia di tornare a studiare fuori tempo così come è già successo, lo renderanno spero possibile. A Claudine e Margot, alla pressione che non smettono di mettermi addosso.

Grazie ad Angela e Federica, senza di loro non sarei arrivata alla fine. Sono state per me un esempio da seguire, ma più di tutto la dimostrazione che a volte nella vita incontri persone gentili, disposte ad aiutarti senza apparentemente un motivo. A Valentina e al suo buon umore che nei momenti difficili mi ha tenuto compagnia. A Serena e alla fiducia che ha riposto in me.

Silvia