

Conferimento della laurea honoris causa a Diego Della Valle, presidente di Tod's S.p.A.

Laudatio

Maria Rosaria Napolitano e Riccardo Resciniti***

Autorità, Magnifico Rettore, Chiarissimi Colleghi, Signore e Signori, è un grande privilegio presentare la *laudatio* per il conferimento della laurea *honoris causa* in "Economia e management" a Diego Della Valle, presidente della Tod's S.p.A.

Desideriamo pertanto volgere un sincero ringraziamento al Rettore dell'Università degli Studi del Sannio, prof. Filippo De Rossi; al Direttore del Dipartimento di "Diritto, Economia, Management e Metodi quantitativi", prof. Giuseppe Marotta; ai colleghi del corso di laurea magistrale in "Economia e management", per averci affidato questo prestigioso compito.

La *laudatio*, com'è noto, ha la funzione di far conoscere gli alti meriti di colui che l'Università intende insignire con la laurea *honoris causa*¹. Per illustrare l'esperienza, le competenze e i risultati di Diego Della Valle nel campo dell'Economia e Management, per cui gli è riconosciuta chiara fama non solo in Italia, abbiamo voluto rendere evidente il valore dell'*Imprenditore* e dell'*Impresa*. Si tratta, infatti, di una virtuosa simbiosi che si fonda sui valori culturali della persona, la sua vision e il suo speciale rapporto con il territorio.

Le radici dell'eccellenza imprenditoriale

Per un'impresa le *performance* economiche e quantitative sono la rappresentazione più chiara del successo. Nel caso del Gruppo Tod's, divenuto ormai un vero e proprio "*global luxury player*", esse possono considerarsi pressoché esaustive per dimostrare la "singolare perizia" economico-manageriale per la quale Diego Della Valle è oggi insignito della laurea ad honorem.

Ricorderemo qui soltanto alcuni dati di primaria importanza. Innanzitutto il fatturato, che in forza di un andamento di sostanziale crescita negli anni, dal 2015 ha superato il miliardo di euro (sono 1.004 mln nel 2016, anno particolarmente "critico", sia per il contesto macroeconomico, sia soprattutto per alcuni importanti cambiamenti organizzativi in atto)², valore che pone il Gruppo Tod's tra i leader della Moda italiana³. Ad esso corrisponde un'occupazione tra Italia e estero di quasi 5.000 addetti (4.485 a fine 2016: ed è questo un merito indiscusso).

* Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese nell'Università degli Studi del Sannio

** Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese nell'Università degli Studi del Sannio

¹ Secondo l'art. 169 del testo unico delle leggi sull'istruzione superiore approvato con regio decreto n. 1592/1933 "La laurea ad honorem può essere conferita soltanto a persone che, per opere compiute o per pubblicazioni fatte, siano venute in meritata fama di singolare perizia nelle discipline della Facoltà o Scuola per cui è concessa".

² Il fatturato del 2016 segna un incremento del 27% rispetto al 2010 (Fonte: dati aziendali).

³ Con riferimento all'esercizio 2015, l'EBITDA è di € 202.618.000 (19,5% dei ricavi), l'EBIT € 148.567.000 (14,3%), il reddito prima delle tasse € 137.270.000 (13,2%).

Tuttavia, nella sede della cultura qual è, e deve essere, l'Università – a dispetto degli attacchi ripetuti di cui è vittima – ci preme approfondire “cosa c'è dietro” questo successo, comprendere quali sono le ragioni della nascita di una tale grande realtà del made in Italy e del suo dispiegarsi da media impresa, com'era quando Diego Della Valle ne assunse sostanzialmente il governo, fino a diventare un brand simbolo del fashion italiano nel mondo.

È ben noto, infatti, che l'attività nel settore calzaturiero della famiglia Della Valle ha origine in forma artigianale nei primi decenni del secolo scorso con il nonno di Diego, Filippo; dal secondo dopoguerra l'impresa si sviluppa progressivamente a livello manifatturiero con il figlio di quest'ultimo, Dorino; mentre è proprio con la terza generazione che emerge dal distretto fermano-maceratese per diventare la realtà internazionale che tutti conosciamo.

L'obiettivo della nostra *laudatio* non è tanto ripercorrere le tappe di una storia aziendale di successo, quanto piuttosto ricostruirne la *genesì culturale*, ossia comprendere come all'origine dell'impresa di cui oggi celebriamo il *deus ex machina* esista un progetto strutturato di valori e competenze.

L'evoluzione del rapporto dell'impresa di Della Valle con il suo distretto di provenienza appare essere la felice attuazione della scuola di pensiero che fa capo al compianto Giorgio Fuà, più tardi rilanciata nella prospettiva dell'economia d'impresa da Riccardo Varaldo. Questo approccio teorico, pur riconoscendo il valore storico dei distretti industriali formati da piccole imprese per il loro rilevante contributo allo sviluppo socio-economico del nostro Paese, sottolinea però l'importanza del “fattore organizzativo-imprenditoriale” (O-I) e la necessità di accrescere l'apprendimento del sistema industriale.

La citazione teorica non è casuale, in quanto Della Valle da giovane aveva avuto costanti e sistematici rapporti con la Facoltà di Economia di Ancona e l'ISTAO e aveva saputo attingere il meglio dalle tesi che in quell'accademia maturavano.

La crescita del Gruppo Tod's, infatti, può essere letta proprio come il superamento di quel nodo dimensionale e manageriale, che ha spesso limitato la competitività e lo sviluppo delle imprese distrettuali. Merito ancora maggiore di Diego Della Valle se lo si contestualizza “nell'età dell'oro distrettuale” (Varaldo, Ferrucci, 2017) in cui prevaleva il convincimento che “il bosco conta più degli alberi”, accreditato da illustri studiosi come Giacomo Becattini, recentemente scomparso. In quell'epoca, a partire dalla fine degli anni Settanta e nel decennio seguente, esisteva grande fiducia nelle “magnifiche sorti e progressive” delle piccole imprese, per cui le virtuose sinergie verticali e orizzontali sviluppatesi più o meno spontaneamente sul territorio avrebbero potuto garantire la durata nel tempo al così detto modello del “terzo capitalismo”.

Ne deriva che, mentre nei decenni successivi i distretti accusavano – di pari passo alla perdita di competitività del Paese – l'urto della crisi, accelerata dal venir meno delle condizioni favorevoli in cui si erano sviluppati (quali il cambio favorevole alla lira, l'inflazione, i bassi costi della manodopera) e alla possente concorrenza orientale, la Tod's cresceva costantemente per vie interne, grazie a strategie di *focalizzazione dinamica* facenti leva sulle specificità e le differenziazioni estetiche, qualitative e prestazionali del prodotto. Riusciva così non solo a svilupparsi nel business originario delle calzature, ma anche e

soprattutto a estendersi nei settori dell'abbigliamento e degli accessori fino a proporre un vero "total look" per i propri clienti.

Chiave di volta è stata la radicale rivisitazione della catena del valore rispetto alle imprese distrettuali tradizionali, il cui limite, giudicando con la "lucidità del poi", è stato il troppo spinto *orientamento alla produzione*. Per molte di esse era sufficiente "saper fare" i prodotti e far funzionare la fabbrica. Al contrario, il caso Tod's ha dimostrato prima di altri che l'abilità manifatturiera dev'essere l'indispensabile punto di partenza, la *conditio sine qua non*, ma da sola non sufficiente là dove gran parte del valore si genera "oltre la fabbrica" (Varaldo, 2006). L'elevata qualità dei prodotti, garantita dalla cura dei materiali e l'ampia fetta di lavorazioni manuali, è esaltata, a monte, dalla progettazione sistematica dell'innovazione e, a valle, da un marketing avanzato in grado di sostenere una rilevante *brand equity* e di arricchire la *customer experience*. A partire dalla celebre scarpa con i gommini (1983), sono stati proposti tantissimi prodotti in tutti i comparti del fashion (calzature, abbigliamento, accessori), con una sempre maggiore spinta creativa e una costante riduzione dei tempi di risposta al mercato. E soprattutto sono stati lanciati marchi divenuti famosi in tutto il mondo come Tod's (1983), Hogan (1988) e Fay (1989), fino al più recente acquisto e rilancio del marchio francese Roger Vivier (2003).

Tod's, dunque, rafforza la tradizionale, preziosa, cultura del prodotto, con il presidio del mercato fondato sul trinomio *branding-comunicazione-retail*, ormai tipico del settore della moda, sia in Italia, sia nei processi di espansione internazionale. Secondo questa strategia le tre leve si potenziano reciprocamente per elevare il posizionamento dei prodotti del made in Italy in netta contrapposizione con la concorrenza dal basso proveniente dalle produzioni orientali. E oggi dopo l'espansione della rete dei punti di vendita, che ha raggiunto il numero di 272 negozi a gestione diretta e 107 in franchising⁴, il Gruppo inizia anche a valutare come integrarla - e in taluni casi, sostituirla - con l'e-commerce, soprattutto nelle aree più periferiche, cogliendo la sfida del digitale.

Nel suo percorso di sviluppo Tod's non si è "limitata" a ridisegnare la catena del valore, ma l'ha estesa ai mercati di vendita internazionali, dove oggi il Gruppo genera circa il 70% del suo fatturato complessivo (metà del quale in Asia, con il 20% soltanto in Cina)⁵.

Il processo di crescita si è alimentato nel 2000 con la quotazione in borsa, dopo la quale la famiglia Della Valle ha mantenuto comunque la maggioranza assoluta, dichiarando di rifuggire dalla tentazione di vendere alle grandi multinazionali, in uno scenario in cui dominano giganti come LVMH (70 maison, € 37,6 mld di fatturato, 134.000 dipendenti, che ha già inglobato tante griffe italiane quali Loro Piana, Fendi, Emilio Pucci, Bulgari), e aumenta continuamente il novero delle imprese del made in Italy acquisite dall'estero⁶.

⁴ Con una crescita nell'ultimo quinquennio rispettivamente del 40% e del 37% (Fonte: dati aziendali).

⁵ La crescente rilevanza dell'internazionalizzazione è evidente considerando che nel 2010 la quota di fatturato estero era del 46% rispetto all'attuale 69% e che tra il 2010 e il 2015 il differenziale relativo del fatturato estero di ciascun anno rispetto all'anno precedente è sempre migliore rispetto al corrispondente differenziale del fatturato domestico (Fonte: dati aziendali).

⁶ Il fenomeno delle acquisizioni dall'estero delle imprese italiane è da alcuni anni oggetto di ricerca in questo dipartimento, per i risultati si vedano, tra gli altri, Resciniti et al. (2015), Matarazzo, Barbaresco, Resciniti (2016).

Tuttavia, la crescita dimensionale, l'evoluzione manageriale, l'internazionalizzazione, la quotazione in borsa, non hanno mai reciso il legame dell'Azienda e del suo Leader con il territorio.

Il caso Tod's contraddistingue un nuovo modello di impresa distrettuale che non si appiattisce sul territorio, ma che vive nel distretto da protagonista ed è in grado di *restituire* ad esso il valore ricevuto. La produzione è ancora realizzata prevalentemente nell'area di origine, all'interno degli stabilimenti aziendali⁷ e presso un ristretto numero di laboratori specializzati, con i quali il Gruppo ha instaurato relazioni consolidate di lungo periodo.

Il "salto in avanti" di Tod's è diventato nel tempo un riferimento per altre imprese distrettuali, che hanno compreso come gli investimenti in *intangibles* e l'internazionalizzazione favoriscano l'emergere dal distretto industriale di imprese di media e grande dimensione, che possono poi a loro volta contribuire allo sviluppo del distretto di appartenenza.

L'apporto maggiore al territorio, dunque, Diego Della Valle lo offre sul piano della cultura d'impresa, come scuola dei principi e dei valori più avanzati del management, e - ancora di più - come rappresentazione del significato essenziale dello stesso made in Italy.

Identità culturale e creazione di valore economico-sociale

Creatore di marchi che rappresentano il lusso del *Bel Paese* nel mondo, Diego Della Valle è un imprenditore che ha saputo coniugare la propensione all'esplorazione del nuovo con l'orientamento a valorizzare il posizionamento distintivo conseguito. La capacità di migliorare i prodotti e le tecnologie (produttive e organizzative), l'attitudine ad affrontare il rischio pur di far prosperare l'azienda, l'orientamento ad agire in modo creativo e proattivo nell'intento di soddisfare i bisogni e i desideri del mercato sono i tratti distintivi del successo imprenditoriale del Presidente della Tod's.

Una combinazione perfetta tra innovazione e rispetto delle migliori tradizioni artigianali italiane è al fondamento delle performance registrate dalle sue imprese e dai suoi prodotti sui mercati globali. Uomo dotato non solo di capacità imprenditoriali distintive e visione innovativa ma anche di grande umanesimo, Diego Della Valle è riuscito a coniugare l'impresa con l'umanità, a dirigere e utilizzare le energie imprenditoriali non solo per i bisogni dell'azienda ma anche per quelli della società. E' un chiaro esempio per la nostra comunità e, soprattutto, per i nostri giovani, di imprenditore socialmente responsabile. Da sempre ha considerato prioritaria l'attenzione verso il territorio in cui le sue aziende hanno ospitalità e il benessere dei propri dipendenti, ha investito nella formazione per promuovere l'operosità e il talento degli uomini e delle donne che collaborano ai suoi progetti e si è fortemente impegnato per valorizzare il made in Italy e diffondere nel mondo valori quali l'artigianalità, creatività, l'innovazione e la tradizione.

Diego Della Valle è un'eccellenza della cultura d'impresa del nostro Paese per l'impegno sociale, la sensibilità culturale e l'appassionata partecipazione civile. Un capitano d'industria

⁷ Il Gruppo ha sei stabilimenti per le calzature (Casette d'Ete, Comunanza, Tolentino, Vallina, Arquata) e due per la pelletteria

che ha fatto sua l'idea olivettiana che "il bene comune nell'industria è una funzione complessa di: interessi individuali e diretti dei partecipanti al lavoro; interessi spirituali solidaristici e sociali indiretti dei medesimi; interessi dell'ambiente immediatamente vicino, che trae ragione di vita e di sviluppo dal progredire dell'industria; interessi del territorio immediatamente limitrofo⁸. Ne sono viva testimonianza molte sue scelte ed in particolare meritano di essere segnalati in questa sede il consistente impegno finanziario destinato al restauro del Colosseo (25 milioni di euro nel 2010), il sostegno al teatro La Scala e la realizzazione in corso dello stabilimento della Tod's ad Arquata del Tronto, una delle zone più colpite dal terremoto dello scorso anno.

«La fabbrica è l'espressione massima della speranza» dichiara l'imprenditore marchigiano nel comunicare il suo impegno civile nella realizzazione del nuovo stabilimento: una fabbrica innovativa di 2mila metri quadrati che sarà completata entro la fine del prossimo anno e darà lavoro a 100 giovani del territorio ferito. «Fare una fabbrica serve a far ripartire questo territorio»«Offrire lavoro è la prima risposta che possiamo dare a persone che non hanno più niente» «Dare lavoro è la medicina migliore per questi giovani» sono alcune delle sue espressioni che sembrano rimandare alle magnifiche parole di Gustavo Zagrebelsky nella Presentazione a *Le fabbriche di bene* di Adriano Olivetti: «la fabbrica e il lavoro nella e per la fabbrica sono un aspetto, un prolungamento, una manifestazione, una vocazione in cui si può trovare il compimento della "vera vita"» (2014b, p. 17). All'indomani delle celebrazioni per il restauro del Colosseo, in un'intervista a *Il Sole 24 Ore*, l'imprenditore marchigiano sollecita i capitani d'industria a prendersi cura delle bellezze materiali e immateriali senza uguali del nostro Paese («adottando un monumento»), a promuovere meccanismi virtuosi di partecipazione al progresso sociale e culturale del *Bel Paese*, e soprattutto auspica che intorno alla "Grande Bellezza" possa definirsi un'idea di futuro per i nostri giovani.

Diego Della Valle è un illuminato ambasciatore delle nostre bellezze nel mondo, che ha pienamente compreso l'importanza della cultura e della creatività per il successo del made in Italy. Cultura e creatività sono un binomio indissolubile in grado di alimentare il mercato del lavoro dei sistemi Paese, riqualificandone il segmento più strategico - quello che Florida (2004) chiama "classe creativa" -, e rafforzare il posizionamento competitivo delle imprese, dei sistemi di imprese (distretti e reti) e dei territori. Le prospettive di sviluppo, come è oramai noto da tempo, traggono origine in misura sempre più decisiva da asset immateriali - quali flussi di dati e di trasferimento della conoscenza, sistemi di relazioni fondati su fiducia e cooperazione, processi cognitivi che coinvolgono le istituzioni e la società intera - e, soprattutto, dai saperi, dai talenti, dalla cultura e dalla creatività del capitale umano che decide in tali luoghi di mettere "radici".

La cultura, come ci ricorda il Presidente emerito della Corte Costituzionale in *Fondata sulla cultura* (Zagrebelsky, 2014a, pp. 10-13), è il fondamento della nostra società, portatrice di valori universali, «forza capace di creare "senso di appartenenza" e "proiezione dello Spirito» e, soprattutto, occupa il posto dell'ancora, cioè dà saldezza, introducendo valori umanistici nell'avventura imprenditoriale (2014b). Il patrimonio culturale è "bellezza" che

⁸ Il testo, raccolto ne *Le fabbriche di bene* (2014, p. 50), è una sintesi del progetto di Comunità (Olivetti, 1951).

eleva lo spirito e rinfranca l'animo, che accresce la qualità sociale, che rende la società più aperta ai valori della solidarietà e della cooperazione, che rafforza il senso di appartenenza e l'identità delle comunità, che arricchisce e sviluppa il nostro essere umani. Un capitale che nel nostro Paese crea ricchezza pari quasi il 17% del Pil nazionale e dà lavoro quasi ad un italiano su 5⁹, un capitale che in molti, e da tempo, auspicano diventi motore dello sviluppo, volano per l'economia e la società (Napolitano, 2015).

Il capitale culturale è il "modo di rappresentare la cultura che permette alle sue manifestazioni tangibili e intangibili di essere considerate riserve durevoli di valore e dispensatrici di benefici a livello individuale e di gruppo" (Throsby, 2005, p. 73). Nelle sue molteplici manifestazioni è, dunque, risorsa strategica che, soprattutto se legata saldamente alla ricerca e all'innovazione, è in grado di promuovere benessere economico e sociale. Il capitale culturale è fattore critico di successo non solo come traino per il turismo e le industrie correlate, ma è altresì una fonte di capitale reputazionale per l'industria italiana nel suo complesso, una formidabile "porta di accesso" ai mercati internazionali per le imprese del made in Italy, il cui successo, come noto, è fondato non solo su abilità artigianali, ingegno caratteristico dei luoghi e delle persone, creatività e talenti nel mondo ineguagliabili ma anche sul legame indissolubile tra i prodotti e il *cultural heritage* dell'Italia e delle sue imprese. Quando un consumatore cinese, australiano o americano acquista un paio di calzature o un capo di abbigliamento italiano ciò che compra non è unicamente un prodotto avente caratteristiche qualitative ed estetiche di assoluto prestigio, ma un'"immagine" del nostro Paese che è la sintesi dello stile di vita, della straordinaria bellezza diffusa, delle leggende, dei riti e delle tantissime microstorie di cui si compone la nostra incredibile storia. Le stesse storie che sono incorporate nei nostri prodotti e marchi migliori, tra i quali naturalmente quelli del gruppo Tod's.

Diego Della Valle sembra aver compreso in pieno che: "dietro ogni paio di scarpe e ogni macchina utensile, dietro ogni gonna e ogni cintura venduti a Sidney o a Vancouver, a Tokio o a Los Angeles, ci sono le colline del Chianti e il mare di Taormina, i Botticelli degli Uffizi e gli affreschi di Michelangelo. Se mai potesse essere calcolato il "valore aggiunto" veicolato dall'immagine dell'Italia dei beni culturali, affidato all'immateriale suggestione che la italiana "camera con vista" sul miracolo di arte, vita, natura armoniosamente coniugate, esercita sul popolo dei consumatori in tutto il mondo, ci accorgeremmo che si tratta del contributo di gran lunga più importante portato all'economia del nostro Paese" (Paolucci, 2010; pp. 64-65).

Il capitale culturale è, dunque, risorsa strategica e preziosa materia prima che alimenta la fabbrica, è fonte del posizionamento distintivo dei nostri prodotti nei mercati internazionali. E' incarnato nei prodotti italiani e nel modo in cui questi prodotti vengono progettati,

⁹ Il rapporto *Io sono cultura* (Fondazione Symbola, Unioncamere, 2016) illustra il valore generato dall'economia della cultura. Le industrie culturali e creative nel nostro Paese producono una ricchezza pari a 89,7 miliardi di euro (pari al 6,1% della ricchezza prodotta); danno lavoro a circa 1 milione e 500.000 persone (il 6,1% del totale degli occupati in Italia); coinvolgono circa 400.000 imprese; hanno sul resto dell'economia un effetto moltiplicatore pari a 1,8. Gli 89,7 miliardi di ricchezza prodotta, quindi, ne "stimolano" altri 160,1, per arrivare a 249,8 miliardi generati dall'intera filiera culturale, la cosiddetta economia della bellezza, che include i settori ad alto contenuto di cultura e creatività: le imprese artigiane, il turismo, l'industria del gusto, la moda, vale, dunque, circa il 17% del Pil nazionale e dà lavoro quasi ad un italiano su 5.

disegnati e realizzati; è la componente più profonda dell'identità dei marchi delle nostre imprese manifatturiere. La tradizione artistica, i monumenti e i musei grandi e piccoli, l'architettura italiana, la tradizione musicale, la musica colta contemporanea, la letteratura, l'archeologia, lo spettacolo e i festival, il paesaggio e i centri storici, il cibo e la tradizione del lavoro sono gli elementi identitari del *Bel Paese* che rendono unici e distintivi i prodotti del made in Italy e mostrano come l'*Italian way of life* non è frutto del caso ma viene da molto lontano (Fondazione Altgamma, 2009). Come ci ricorda Franceschini "l'Italia Creativa si alimenta di quel patrimonio materiale e immateriale che al contempo produce e costituisce l'anima stessa del nostro Paese, ciò per cui l'Italia è riconosciuta, stimata e apprezzata nel mondo: architettura, cinema, letteratura, musica, videogiochi, animazione, arti visive, editoria, a cui si sommano moda e design" (Rapporto EY, 2016). Alcuni nostri recenti studi condotti sulla percezione dell'Italia e del made in Italy confermano che l'immagine del *Bel Paese* è polarizzata intorno al patrimonio culturale materiale e immateriale, ai prodotti e ai brand dell'enogastronomia e, soprattutto, agli attributi di natura emozionale, quali appunto bellezza (prima immagine evocata dal campione indagato), romanticismo, simpatia, passione (Napolitano, 2017)¹⁰. Tale immagine è non solo un moltiplicatore eccezionale del successo dei nostri prodotti sul mercato globale ma anche uno dei principali asset di vantaggio competitivo delle destinazioni turistiche e delle attrazioni distintive del Paese. A beneficiare in modo rilevante della nostra "bellezza" è, infatti, soprattutto il turismo – più di un terzo (il 37,5%) della spesa turistica nel *Bel Paese* è attivato dalla cultura – mentre tra le alleanze più di tendenza emerge quella tra cultura e moda, e tra quelle più promettenti, quelle tra cultura e cibo e tra cultura e arredamento (Fondazione Symbola, Unioncamere, 2016). Una tendenza anticipata dall'imprenditore marchigiano con il restauro del Colosseo, terminato questa primavera, e cavalcata da altri marchi italiani: da Fendi che ha finanziato il restauro della Fontana di Trevi a Diesel, tuttora impegnata nel riportare ai massimi splendori il Ponte di Rialto; da Ferragamo che ha supportato il restauro di otto sale degli Uffizi di Firenze a Gucci, finanziatore del progetto di valorizzazione dei dieci arazzi cinquecenteschi.

Una tendenza che ha reso definitivamente evidente il fatto che in un Paese come l'Italia il concetto di responsabilità sociale va declinato considerando le imprese quali "aggregatori sociali", come afferma lo stesso Diego Della Valle in una recentissima intervista al Corriere Economia (22.05.2017), che agiscono soprattutto attraverso la qualità e la forza del progetto culturale che sono in grado di promuovere. Sul piano della strategia aziendale, il riflesso di questa responsabilità consiste nella capacità di sviluppare prodotti che comunicano l'identità e i valori organizzativi dell'azienda in modo coerente con le caratteristiche esperienziali, estetiche, simboliche e identitarie dei luoghi in cui questi prodotti nascono. I contenuti

¹⁰ L'indagine condotta su un campione di 4.550 consumatori intercettati in sette mercati emergenti evidenzia che il processo di interiorizzazione dell'immagine Paese dell'Italia è veicolato in massima parte da componenti di tipo affettivo, connesse alla percezione e al desiderio di interazione con la popolazione, all'originalità e al valore emotivo connesso all'*Italian way of life*. Tali componenti, che assumono un ruolo predominante nell'influenzare le percezioni di tipo turistico e le intenzioni di acquisto verso i prodotti del made in nazionale, sembrano in grado di sopperire alle carenze riscontrate nella valutazione degli attributi di natura cognitiva, tra i quali in particolare il livello di sviluppo tecnologico ed industriale, lo stato del sistema politico e, soprattutto, la percezione relativa al grado di corruzione.

culturali rappresentano un aspetto sempre più qualificante di prodotti e servizi chiamati a rispondere alle istanze emotive e relazionali che oggi orientano i comportamenti degli individui.

Come sostiene il noto sociologo dei consumi Giampaolo Fabris, infatti, le scelte di consumo si caricano sempre più di nuovi significati e svolgono nuove funzioni. I bisogni hanno ceduto il passo ai desideri che guidano i comportamenti e alimentano la ricerca di senso, esperienza e autenticità. Il consumo assume un ruolo sempre più determinante nella costruzione delle identità sociali, diviene fattore di appartenenza, e nel contempo, genera coinvolgimento emotivo e sensoriale, attivando forme di conoscenza ed esperienza. Valori simbolici e di segno si affiancano al valore d'uso di beni e servizi, il coinvolgimento globale dei sensi diviene la vera sfida del marketing postmoderno che consente anche di apprezzare più compiutamente la componente estetica ed etica di beni e servizi, ormai parte integrante della percezione della qualità degli stessi. La *promozione del bello, l'apprezzamento estetico* sono la "nuova, importante dimensione della qualità di un bene [consacrato dall'irruzione a pieno titolo del mondo del design così come di tutto ciò che - dall'arte alla cultura - contribuisce a qualificare e colorare di bello il mondo degli oggetti"] (Fabris, 2008, p. 323)] che ha complemento nella sensibilità etica e nella forte attenzione alle responsabilità sociali dell'impresa, in quello che il sociologo definisce *orientamento al societing* (pp. 463-495).

Questa è la visione a cui da tempo si ispirano la filosofia aziendale e l'azione produttiva del Presidente della Tod's che riflettono in pieno il legame tra cultura e manifattura, tra etica ed estetica, nella profonda consapevolezza che l'agire dell'impresa non può esaurirsi nella produzione di beni e servizi e/o nell'offerta di benefici tangibili o intangibili ma deve essere finalizzato alla creazione di valore economico e sociale ed estendersi pertanto fino a ricomprendere il soddisfacimento dei bisogni e delle esigenze di tutti gli stakeholder del Paese. I suoi prodotti non si contraddistinguono solo per la grande qualità, frutto di autentica creatività e innovazione, ma riflettono il modo di lavorare di uomini e donne, orgogliosi delle proprie origini, il modo di vivere e le tradizioni delle nostre genti, la creatività dei nostri artigiani, le bellezze dei nostri paesaggi, l'unicità dello stile italiano, le filiere produttive e le eccelse capacità imprenditoriali del nostro Paese. Ciò rende questi prodotti ambasciatori delle nostre radici culturali, delle nostre tradizioni artistiche e manifatturiere, delle nostre "bellezze", elevandoli a preziosi strumenti per la diffusione del capitale simbolico, dell'identità e della cultura del *Bel Paese* nel mondo.

Riferimenti bibliografici

Becattini G. (2007), *Il calabrone Italia*, Bologna, Il Mulino.

Ernst & Young (2016), *Italia Creativa*. Primo studio sull'Industria della Cultura e della Creatività in Italia.

Fabris G. (2008), *Societing: il marketing nella società postmoderna*, Milano, Egea.

Florida R. (2004), *Cities and the Creative Class*, New York, Routledge.

Fondazione Symbola, Unioncamere (2016), *Io sono cultura*, Rapporto 2016.

Fondazione Altagamma (2009), *Bella e possibile: memorandum sull'Italia da comunicare*, Milano, Skira.

Matarazzo M., Barbaresco G., Resciniti R. (2016), *Effects of cultural distance on foreign acquisitions: evidence from Italian acquired firms*, "Mercati e Competitività", n. 3, pp. 159-181.

Napolitano M.R. (2015), "Valore della Cultura e Cultura del Valore. Riflessioni per il futuro del Bel Paese", *Il Capitale Culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. 11, pp. 371-393.

Napolitano M.R. (2017), *Un viaggio nell'immagine Paese*, Prefazione a De Nisco A., "Immagine Paese. Il vantaggio competitivo di essere italiani", Napoli, Editoriale Scientifica.

Olivetti A. (2014), *Le fabbriche di bene*, Milano, Edizioni di Comunità.

Paolucci A. (2010), *I beni culturali tra identità, educazione e profitto. La cultura serve al presente*, in R. Grossi (a cura di), "Rapporto Annuale Federculture", Milano: 24 Ore Cultura.

Resciniti R., Barbaresco G., Maggiore G., Matarazzo M. (2015), *Foreign acquisitions of Italian medium-sized companies from MNEs*, "Sinergie", n. 98, pp. 31-53.

Throsby D. (2005), *Economia e Cultura*, Bologna, Il Mulino [ed. orig. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press].

Varaldo R. (2006), *Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali*, "Economia e politica industriale", n. 1, pp. 25-42.

Varaldo, Ferrucci L. (2017), *L'insegnamento di Becattini*, "Sinergie", n. 102, in corso di pubblicazione.

Zagrebelsky G. (2014a), *Fondata sulla cultura*, Torino, Einaudi.

Zagrebelsky G. (2014b), *Presentazione a Olivetti A.*, "Le fabbriche di bene", Milano, Edizioni di Comunità.