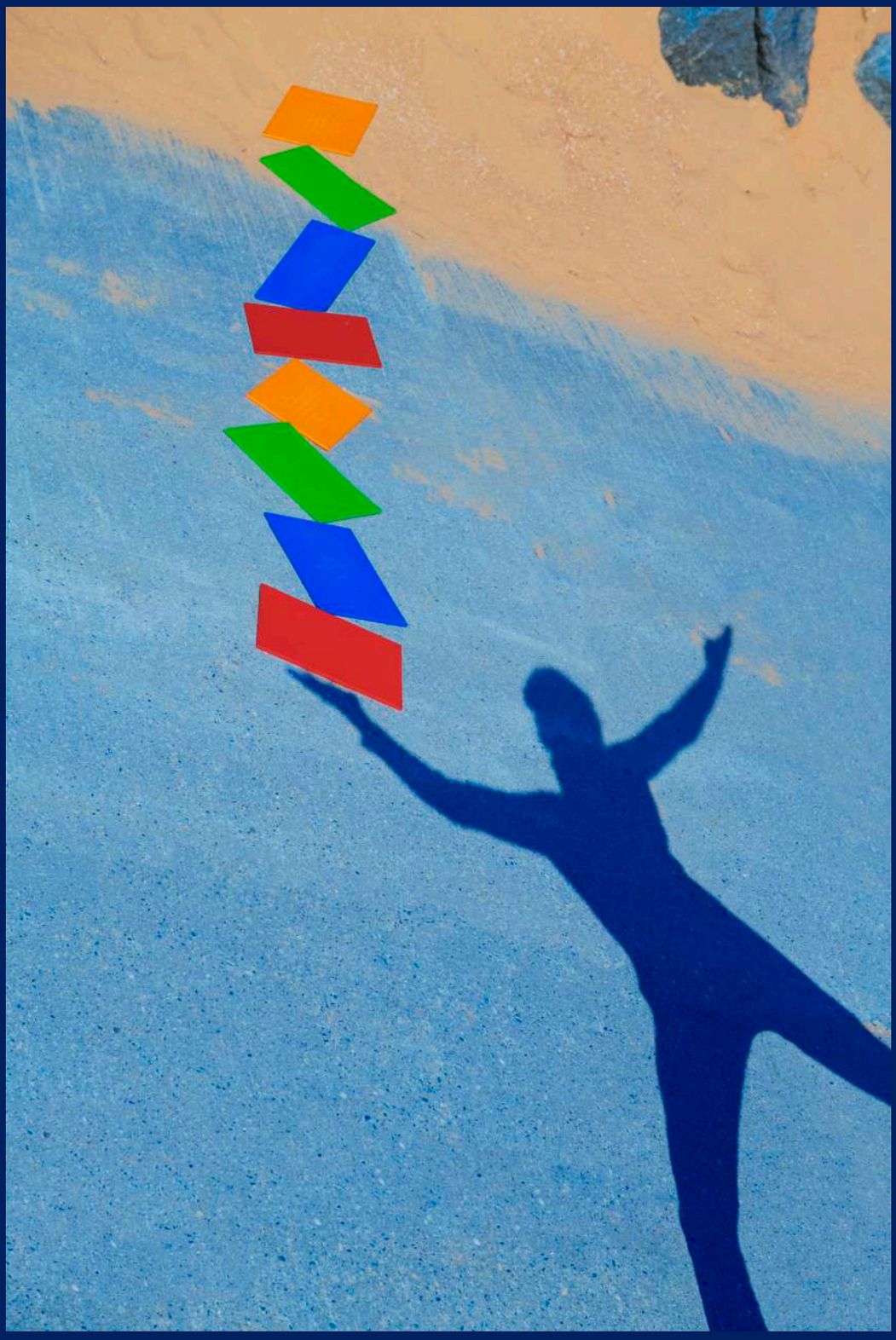


Economia della Bellezza

Banca Ifis

ECONOMIA DELLA BELLEZZA 2022
La Bellezza nell'era della *purpose economy*

Economia della Bellezza è un progetto di *Kaleidos*, il Social Impact Lab di Banca Ifis nato nel 2022 con l'obiettivo di promuovere iniziative ad elevato impatto sociale, con particolare attenzione a comunità inclusive, cultura e territorio e benessere delle persone.

Le persone sono il centro del nostro cambiamento. Vogliamo aprire nuovi sentieri con idee fuori dall'ordinario, trasformare la diversità in possibilità. Vogliamo valorizzare il potenziale delle comunità, promuovere la bellezza in tutte le sue espressioni. Vogliamo alzare lo sguardo, creare nuove opportunità. Per tutti. Questa è la nostra sfida, la nostra frontiera. Insieme. Adesso.

Economy of Beauty is a project by *Kaleidos*, Banca Ifis' Social Impact Lab established in 2022 with the aim of promoting high social impact initiatives, with a focus on inclusive communities, culture and territory, and people's well-being.

People are the center of our change. We want to open new paths with ideas that are out of the ordinary, and turn diversity into possibility. We want to enhance the potential of communities, promote beauty in all its expressions. We want to look up, to create new opportunities. For everyone. This is our challenge, our frontier. Together. Now.

SOMMARIO / SUMMARY

INTRODUZIONE
Il valore e lo scopo della Bellezza in un'intervista al Vice Presidente di Banca Ifis Ernesto Fürstenberg Fassio. 4

CAPITOLO UNO
Il valore delle Bellezza nel biennio pandemico 2020-2021
Le dinamiche del turismo culturale in un periodo caratterizzato da forti restrizioni alla mobilità. Ma anche la Bellezza come fattore distintivo di competitività delle imprese del Made in Italy. 6

CAPITOLO DUE
La Bellezza si evolve e si arricchisce del *purpose*
Non è bello un prodotto se non esprime valore. La Bellezza evolve: sei esperienze aziendali raccontano il modo in cui le imprese stanno assumendo un'ampia responsabilità sociale. Includendo le 46.000 aziende *purpose-driven* l'Economia della Bellezza, nel 2021, contribuisce a oltre il 24% del PIL italiano. 20

CAPITOLO TRE
La richiesta del *purpose* arriva dal consumatore
La diffusione dei modelli di business *purpose-driven*, una moda o una richiesta dei clienti? Un'originale ricerca sul campo ci dice i che per il 58% degli italiani i valori sono decisivi nella scelta di brand e prodotti. Sostenibilità ambientale, rispetto dei lavoratori, attenzione ai diritti, sono alcuni degli obiettivi delle imprese che il consumatore valuta. 81

CAPITOLO QUATTRO
Il *purpose* nella visione di chi opera sul mercato
I partner di Economia della Bellezza ci offrono differenti prospettive su come il *purpose* viva nel patrimonio culturale e produttivo italiano. Dall'equilibrio delle forme e delle funzioni che connota il modo contemporaneo di produrre alla sostenibilità nell'alto di gamma, fino al ruolo dell'artigianato artistico e dell'agricoltura nella valorizzazione di territori e tradizioni. Il turismo come strumento di democratizzazione culturale. 90

CAPITOLO CINQUE
Le competenze in uno scenario economico del futuro con il *purpose* al centro
Un progetto affidato a POLI.design con l'obiettivo di riconoscere il profilo delle competenze e delle figure professionali di cui le imprese del Sistema Casa e della Meccanica avranno bisogno per la produzione di bellezza, intesa (anche) come dimensione valoriale che si ricompone nel modello della *purpose* economy. 104

INTRODUCTION
The Value and Purpose of Beauty in an Interview with Ernesto Fürstenberg Fassio, Deputy Chairman of Banca Ifis. 4

CHAPTER ONE
The value of Beauty in the pandemic biennium 2020-2021
The dynamics of cultural tourism in a period characterized by strong restrictions on mobility. But also Beauty as a distinctive factor of competitiveness in Made in Italy companies. 6

CHAPTER TWO
Beauty evolves and is enriched by purpose
A product is not beautiful if it does not express a value. Beauty evolves: six corporate experiences tell the story of how companies are assuming a broad social responsibility. Including the 46,000 purpose-driven companies the Economy of Beauty, in 2021, contributes over 24% of Italy's GDP. 20

CHAPTER THREE
The request for purpose comes from the consumer
The spread of purpose-driven business models, a fashion or a customer demand? An original field research study tells us that for 58% of Italians, values are decisive in the choice of brands and products. Environmental sustainability, respect for workers and attention to for civil rights are some of the objectives of companies that consumers value. 81

CHAPTER FOUR
Purpose in the vision of those who operate in the marketplace
The partners of the Economy of Beauty offer different perspectives on how purpose lives on in Italy's cultural and productive heritage. From the balance of forms and functions that characterizes the contemporary way of producing to the sustainability of high-end products, to the role of artistic craftsmanship and agriculture in the valorization of territories and traditions. Tourism as an instrument of cultural democratization. 90

CHAPTER FIVE
The competencies in an economic scenario of the future with the purpose at the center
A project entrusted to POLI.design with the objective of recognizing the profile of competences and professional figures that companies of the Home System and Mechanics will need for the production of beauty, understood (also) as a value dimension that is recomposed in the model of the purpose economy. 104

foreword by ERNESTO FÜRSTENBERG FASSIO
Deputy Chairman of Banca Ifis

photography © Giulia Zingone

La bellezza risiede nella capacità dell'essere umano di innovare ed evolversi, nella curiosità di guardare il mondo e nel senso stesso della vita, fatta di persone, luoghi, colori, momenti e ricordi. La bellezza è anche cultura, creatività e immaginazione. La bellezza può essere intesa come codice di valori tra tradizione e innovazione, la connessione e la competenza, conferendo alle imprese creatività e conoscenza e, quindi, maggiore capacità di sapersi adattare ai cambiamenti. La bellezza è un concetto in continua evoluzione, fortemente influenzato dalla componente sociale e ambientale dell'epoca in cui si esprime. Oggi non può essere 'Bello' un prodotto, ad esempio, non attento ai diritti delle persone o all'ambiente. Evolvono i bisogni e le esigenze, e così il canone di bellezza. Oggi il bello può essere un fattore distintivo per le imprese nel momento in cui interpretano e mettono in primo piano le istanze dei propri *stakeholder.*

Beauty lies in the ability of human beings to innovate and evolve, in the curiosity to look at the world, and in the very meaning of life, made up of people, places, colors, moments and memories. Beauty is also culture, creativity and imagination. Beauty can be understood as a code of values between tradition and innovation, connection and expertise, giving businesses creativity and knowledge and, therefore, greater ability to adapt to change. Beauty is an ever-changing concept, strongly influenced by the social and environmental component of the era in which it is expressed. Today, a product cannot be ‹Beautiful› if, for example, it is not attentive to people's rights or the environment. Needs and demands evolve, and so does the canon of beauty. Today, beauty can be a distinguishing factor for companies as they interpret and put the demands of their stakeholders at the forefront.

L’impresa viene, infatti, riconosciuta come attore economico, politico e sociale a tutto tondo e ad essa si estende l’aspettativa di una responsabilità sociale più ampia di quanto avvenuto in passato. Questa è l’evidenza da cui siamo partiti, insieme all’Ufficio Studi della nostra Banca, per mettere in luce e valorizzare quanto la bellezza, quale manifestazione della cultura del ‘saper fare’ italiano, si stia arricchendo di finalità nuove, anche con un contenuto legato ai bisogni sociali ed economici che stanno emergendo.

Il mondo sta evolvendo molto rapidamente e ciascuno di noi è chiamato a fare un passo in questa direzione. Dalle istituzioni alle banche, dalle aziende alle autonomie locali, fino ai comuni, ai cittadini e ai singoli consumatori. I consumatori, per esempio, si stanno trasformando da semplice pubblico ad attori critici al centro della scena che vogliono interagire, conversare, condividere e osservare.

La resilienza del bello, inteso come codice di valori, di fronte alla crisi mondiale da Covid-19 è sicuramente legata a questa tendenza. Le imprese di Economia della Bellezza hanno, infatti, beneficiato della valorizzazione del Made in Italy, del legame con il territorio e, più in generale, dell’orientamento verso la sostenibilità di un pubblico sempre più attento e consapevole. Il concetto di valore di un’azienda sta evolvendo verso una prospettiva molto più ampia, che include l’impatto generato non solo sotto il profilo economico, ma anche sociale e ambientale.

Gli studiosi concordano che le organizzazioni più efficaci sono quelle che hanno un forte *purpose*, o scopo, e che hanno collaboratori profondamente motivati grazie all’allineamento fra il proprio *purpose* e quello dell’azienda. Che si tratti di una start-up o di un’impresa consolidata, l’immagine dell’organizzazione riflette la consapevolezza di tutte le persone – dall’imprenditore a tutti i collaboratori, indipendentemente dalle gerarchie – su chi sono, cosa affrontano, cosa stanno facendo e, soprattutto, perché lo stanno facendo.

Le realtà più giovani ne sono sempre più consapevoli: non nascono solo per risolvere un problema, ma per avere uno scopo, chiaro e, soprattutto, utile. Da un agire aziendale funzionale si è passati così a una modalità circolare, ovvero che integra i bisogni e le istanze del contesto storico in cui opera. Intesa in questo senso, la *purpose economy* rafforza la competitività delle nostre imprese, ma soprattutto ci consente di scrivere un presente più equo per tutti.

In fact, a company is being recognized as an all-round economic, political and social actor, and the expectation of broader social responsibility is being extended to it more than in the past. This is the evidence from which we started, together with our Bank’s Research Office, to highlight and enhance how beauty, as a manifestation of Italian ‹savoir faire› culture, is being enriched with new purposes, including with a content related to emerging social and economic needs.

The world is evolving very rapidly, and each of us is called upon to take a step in this direction. From institutions to banks, from corporations to local governments to municipalities, citizens and individual consumers. Consumers, for example, are transforming from mere audiences to critical actors at the center of the stage who want to interact, converse, share, and observe.

The resilience of beauty, understood as a code of values in the face of the global crisis from Covid-19, is certainly linked to this trend. Companies in the Economy of Beauty have, in fact, benefited from the valorization of Made in Italy, the link with the territory and, more generally, the orientation toward sustainability of an increasingly attentive and aware public. The concept of a company’s value is evolving toward a much broader perspective, which includes the impact generated not only from an economic perspective, but also from a social and environmental one.

Scholars agree that the most effective organizations are those that have a strong purpose, or goal, and have deeply motivated employees due to the alignment between their own purpose and that of the company. Whether as a start-up or an established enterprise, the image of the organization reflects the awareness of all people, from the entrepreneur to the employees. This is regardless of hierarchies, about who they are, what they face, what they are doing and, most importantly, why they are doing it.

Younger companies are increasingly aware of this: they are not just born to solve a problem, but to have a purpose, clear and useful. Thus, they have moved from functional corporate action to a circular mode, that is, one that integrates the needs and demands of the historical context in which they operate. Understood in this sense, the ‹purpose economy› strengthens the competitiveness of our businesses, but above all it enables us to write a fairer present for all.

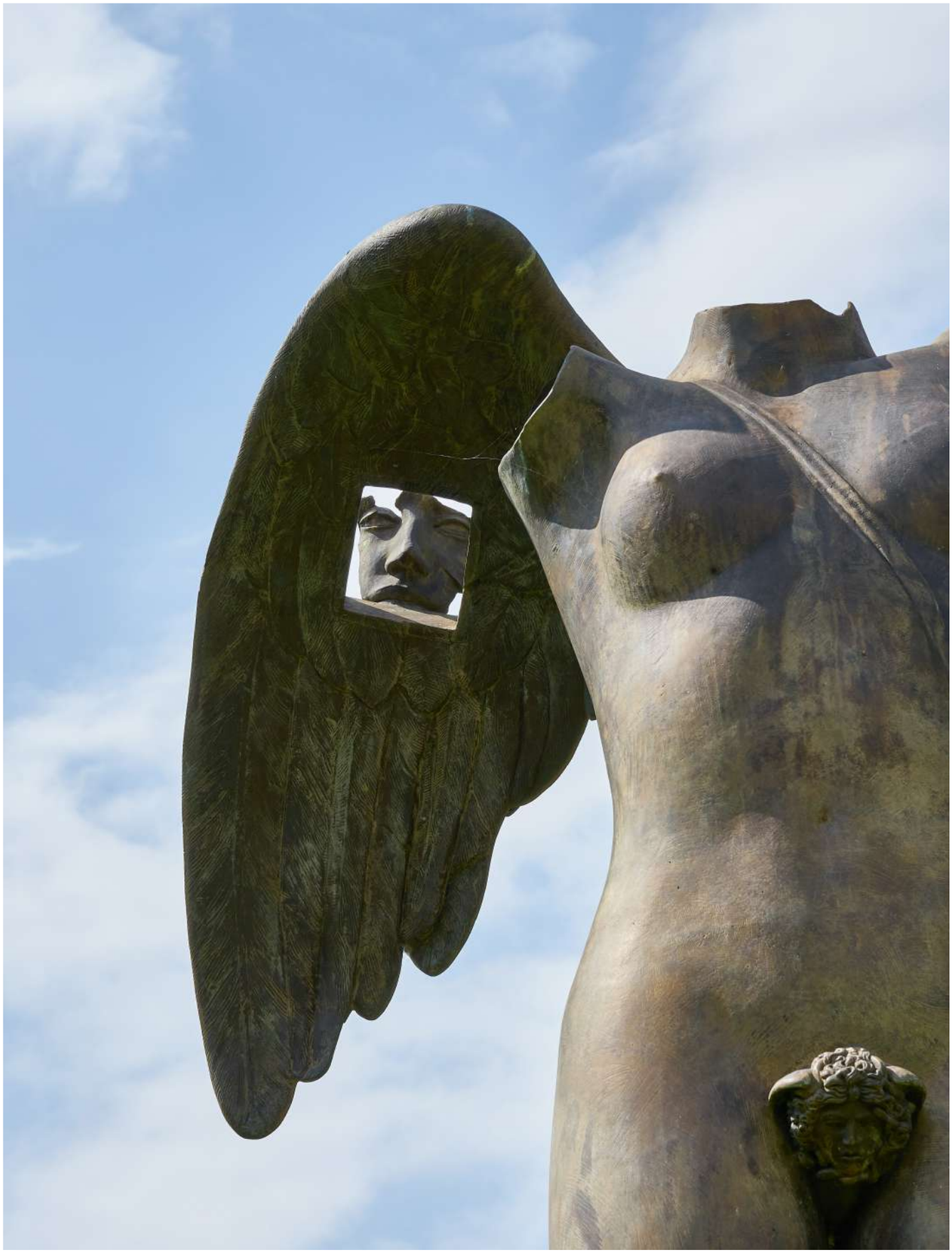
IL VALORE DELLA BELLEZZA NEL BIENNIO PANDEMICO 2020-2021

Le dinamiche del turismo culturale in un periodo caratterizzato da forti restrizioni alla mobilità.
Ma anche la Bellezza come fattore distintivo di competitività delle imprese del Made in Italy

CAPITOLO UNO / CHAPTER ONE

THE VALUE OF BEAUTY IN THE PANDEMIC BIENNIUM 2020-2021

The dynamics of cultural tourism in a period characterized by strong restrictions on mobility.
But also Beauty as a distinctive factor of competitiveness of Made in Italy companies



Images from Villa Fürstenberg, Banca Ifis' headquarter, Marocco (Venice). The garden of the villa houses artworks.
Igor Mitoraj, *Ikaria*, 1996, ed. EA II/II, bronze sculpture green patina, 308 x 154 x 110 cm., © courtesy of Archivio Mitoraj. Photography © Filippo Ferrarese, 2022

Igor Mitoraj, *Ikaro alato,* 2000, ed. 3/3, bronze sculpture green patina, 360 x 152 x 120 cm., © courtesy of Archivio Mitroaj.
Photography © Filippo Ferrarese, 2022

L'ECONOMIA DELLA BELLEZZA È IL RISULTATO DI UNA COMPLESSA ALCHIMIA CHE AFFONDA LE SUE RADICI NELL'INTRECCIO, TUTTO ITALIANO, FRA CULTURA UMANISTICA E CULTURA MATERIALE

Economia della Bellezza non vuole essere una strategia di monetizzazione del bello, ma una stima della sua ricaduta economica: il 17,2% del PIL italiano nel 2019 e il 15,7% nel 2021, secondo l'analisi dell'Ufficio Studi di Banca Ifis

Misurare la bellezza sembra un po' come cercare il colore della felicità: mancano strumenti e unità di misura, l'oggetto di studio sfugge. Ma se è impossibile calcolare la bellezza in assoluto, si può provare a cercare parametri che diano il gradiente della Bellezza di un Paese, dell'attenzione a essa che ne hanno le attività umane che vi si svolgono, infine stimarne la ricaduta economica: è quello che fa dal 2021 Banca Ifis. Analizzando i flussi e i meccanismi economici generati dal patrimonio artistico, paesaggistico e manifatturiero italiano, l'Ufficio Studi di Banca Ifis ha costruito un modello che ne sintetizza gli elementi chiave. Una 'Economia della Bellezza' come economia circolare alla quale attribuire un valore tangibile, a beneficio della comunità e che si sviluppa attraverso il lavoro inteso come consapevolezza ed espressione di sé. Lo stile italiano di produrre il bello e su misura è, infatti, il risultato di un'eredità estetica e culturale unica nel mondo. Questo tipo di produzione è quella che caratterizza le 'imprese della Bellezza'.

Per fare questo, lo studio si concentra sul patrimonio storico-artistico-culturale e su quello naturalistico-paesaggistico, con i relativi benefici economici diretti derivanti dalla fru-

Measuring beauty is seemingly like searching for the color of happiness: lacking tools and units of measurement, the object of study escapes. But if it is impossible to calculate beauty in absolute terms, we can try to find parameters that give the gradient of a country's beauty, the attention to it that human activities have, and finally estimate the economic impact. Banca Ifis has been doing this since 2021. By analyzing the economic flows and mechanisms generated by Italy's artistic and scenic heritage, the Banca Ifis' Research Office has built a model that summarizes the key elements. An 'Economy of Beauty' as a circular economy is created, to which a tangible value can be attributed which benefits the community and develops work understood as awareness and self-expression. The Italian style of producing beauty and custom-made products is, in fact, the result of an aesthetic and cultural heritage that is unique in the world. This type of production is what characterizes the 'enterprises of Beauty'.

To do this, the study focuses on the historical-artistic-cultural heritage and on the naturalistic-landscape heritage. The relative direct economic benefits derive from fruition

COLLANTE:
IDEA DI LAVORO COME
«VALORIZZAZIONE DELLE IDENTITÀ»

BOND:
THE CONCEPT OF WORK AS AN
«ENHANCEMENT OF IDENTITIES»

PATRIMONIO STORICO ARTISTICO E CULTURALE
PATRIMONIO NATURALISTICO E PAESAGGISTICO
HISTORICAL, ARTISTIC AND CULTURAL HERITAGE
NATURALISTIC AND LANDSCAPE HERITAGE

FRUIZIONE DA PARTE DI RESIDENTI E STRANIERI
FRUITION FROM RESIDENTS AND FOREIGNERS

PRODUZIONE DELLE IMPRESE MADE IN ITALY
PRODUCTION OF MADE IN ITALY COMPANIES

The Economy of Beauty is not intended to be a strategy for monetizing beauty, but an estimate of its economic impact: 17.2% of Italian GDP in 2019 and 15.7% in 2021, according to the analysis of the Banca Ifis' Research Office

THE ECONOMY OF BEAUTY IS THE RESULT OF A COMPLEX ALCHEMY THAT HAS ITS ROOTS IN THE INTERTWINING OF ITALIAN HUMANISTIC AND MATERIAL CULTURE

izione e indiretti legati a tutti i servizi a supporto – trasporti e hospitality –, ma anche sulla trasposizione nel nostro lavoro, inteso nel senso più ampio, delle identità generate dal patrimonio italiano. Lo stile italiano di produrre il bello e su misura è quanto rende differente la nostra produzione manifatturiera. Per attribuire una dimensione di valore all'Economia della Bellezza, Banca Ifis ha come prima cosa identificato un perimetro di analisi. Il nucleo del modello di Bellezza è costituito dal patrimonio storico-artistico-culturale e dal patrimonio naturalistico-paesaggistico. La fruizione di questo patrimonio ha richiesto di misurare in dettaglio i benefici economici diretti, quali ad esempio l'accesso alle mostre e alle zone d'arte o alle riserve naturali. A seguire sono stati misurati i valori indiretti legati a tutti i servizi a supporto (trasporti e hospitality, tra i principali) necessari o collegati alla fruizione del patrimonio. Il terzo passo è stato quello di identificare le imprese della Bellezza made in Italy attraverso l'adozione congiunta di diversi *driver*.

and indirect benefits linked to all the supporting services – transport and hospitality – but also on the transposition into our work, understood in the broadest sense, of the identities generated by Italian heritage. The Italian style of producing beauty and custom-made products is the result of what makes our manufacturing different. In order to attribute a value dimension to the Economy of Beauty, Banca Ifis has first identified a perimeter of analysis. The core of the model of Beauty consists of the historical-artistic-cultural heritage and the naturalistic-landscape heritage. The fruition of this heritage required the detailed measurement of direct economic benefits, such as access to exhibitions and art areas or natural reserves. Next, indirect values related to all support services (transportation and hospitality, among the main ones) necessary or related to the fruition of the heritage were measured. The third step was to identify the Made in Italy Beauty businesses through the joint adoption of several drivers.

PER ATTRIBUIRE UNA DIMENSIONE DI VALORE ALL'ECONOMIA DELLA BELLEZZA, È STATO IDENTIFICATO UN PERIMETRO DI ANALISI

- Settore di appartenenza: Agroalimentare, Automotive e altri mezzi di trasporto, Meccanica e altra manifattura, Moda, Sistema Casa, Orologeria e Gioielleria, Cosmetica, Artigianato artistico;
- Propensione all'export: la domanda estera è un indicatore della richiesta di un prodotto fortemente caratterizzato made in Italy o collegabile all'*italian lifestyle*;
- Indicazioni e denominazioni: le certificazioni di qualità come DOP o IGP individuano tipicità e storicità delle produzioni agroalimentari;
- Riconoscimenti e premi a livello nazionale e internazionale o partecipazione a eventi di settore di alto profilo;
- Specifiche registrazioni in camera di commercio per perimetrare attività particolari come l'artigianato artistico;
- Lettura della value proposition, intesa come posizionamento estetico o funzionale scelto dall'azienda, per individuare le produzioni delle imprese, qui definite come della Bellezza made in Italy.

IN ORDER TO ATTRIBUTE A VALUE DIMENSION TO THE ECONOMY OF BEAUTY, A PERIMETER OF ANALYSIS HAS BEEN IDENTIFIED

- Sector of belonging: Agri-food, Automotive and other means of transport, Mechanics and other manufacturing, Fashion, Home System, Watches and Jewellery, Cosmetics, Artistic craftsmanship;
- Propensity to export: foreign demand is an indicator of the demand of a product strongly characterized as being made in Italy or linked to the Italian lifestyle;
- Indications and designations: quality certifications such as DOP or IGP identify typicality and historicity of agro-food productions;
- National and international recognition and awards or the participation in high-profile industry events;
- Specific registrations in the chamber of commerce to define particular activities such as artistic craftsmanship;
- Reading of the value proposition, understood as the aesthetic or functional positioning chosen by the company, to identify the productions of what are here defined as Made in Italy Beauty companies.

L'applicazione di questa articolata metodologia – che si è avvalsa di *machine learning* applicato ai big data, analisi di fonti e studi attinenti al tema e, fondamentale, del confronto con operatori ed esperti di settore – ha portato a stimare in 17,2% il contributo complessivo della Bellezza al prodotto interno lordo italiano del 2019. Entrando nel dettaglio delle componenti, la spesa nella fruizione del patrimonio culturale e naturalistico valeva il 2,4% del PIL, 3,6% la spesa di fruizione di servizi a supporto (come ospitalità e trasporti) da parte di turisti e residenti e 11,2% la produzione delle imprese del Made in Italy guidate da logiche sia estetiche sia funzionali.

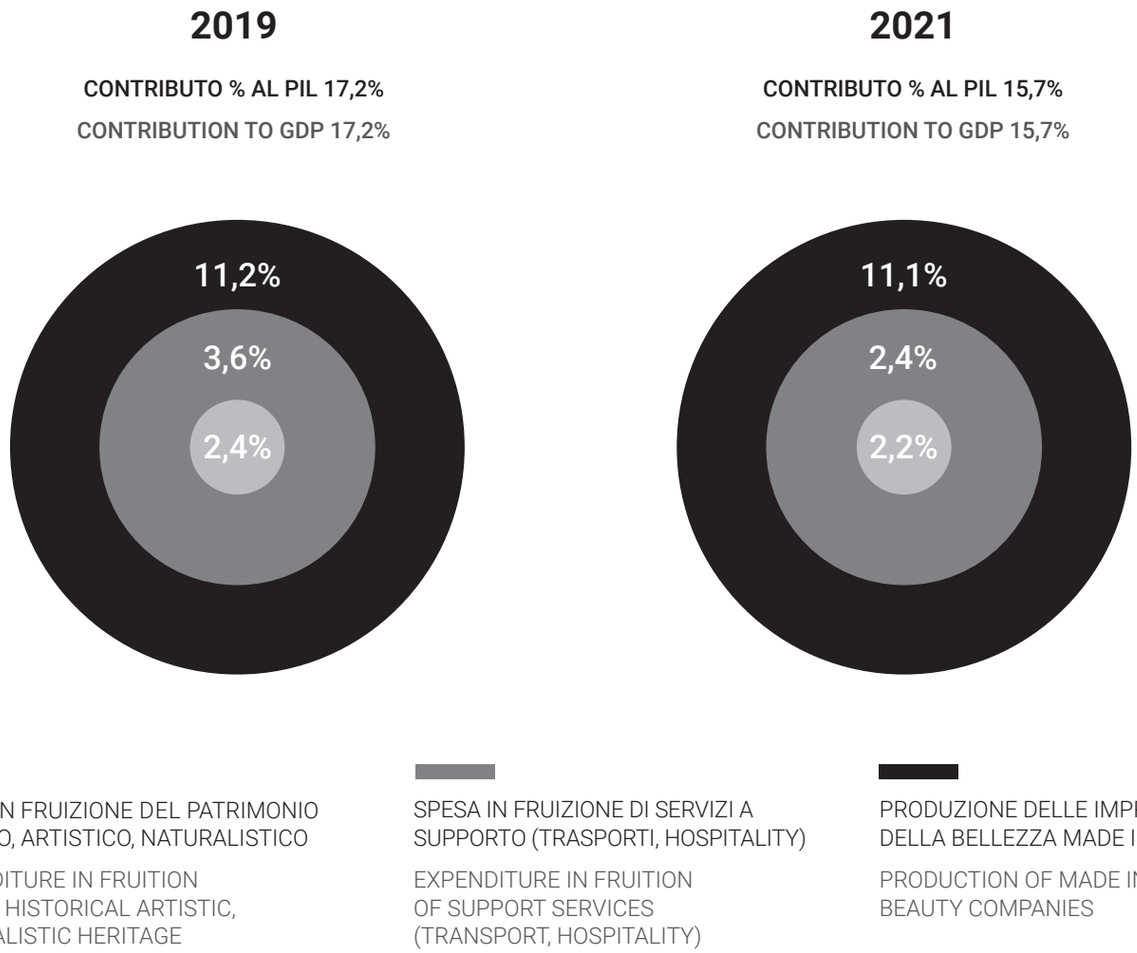
The application of this articulated methodology made use of machine learning applied to big data, analysis of sources, studies relevant to the topic and fundamentally used the comparison with operators and experts in the sector. It led to an estimate of 17.2% of the overall contribution of Beauty to the Italian Gross Domestic Product in 2019. Entering into the details of the components, the expenditure in the fruition of cultural and natural heritage was worth 2.4% of GDP, 3.6% the expenditure in the fruition of supporting services (such as hospitality and transport) by tourists and residents and 11.2% regarding the production of Made in Italy companies guided by both aesthetic and functional logics.

Con questa nuova edizione dello studio Banca Ifis ha voluto misurare l'impatto di un biennio critico come quello 2020-2021 sull'Economia della Bellezza, anche mettendolo a confronto con l'evoluzione dell'economia italiana nel suo complesso.

With this new edition of the study, Banca Ifis wanted to measure the impact of a critical two-year period, such as 2020-2021, on the Economy of Beauty. They did this by comparing it with the evolution of the Italian economy as a whole.

NEL BIENNIO PANDEMICO LA BELLEZZA RIDUCE IL SUO APPORTO AL PIL ITALIANO ESSENZIALMENTE PER IL FORTE CALO DEI FLUSSI TURISTICI

IN THE TWO YEARS OF THE PANDEMIC, BEAUTY REDUCES ITS CONTRIBUTION TO THE ITALIAN GDP ESSENTIALLY BECAUSE OF THE STRONG DECLINE IN TOURIST FLOWS



Dal 2019 al 2021 l'Economia della Bellezza ha ridotto il suo apporto al prodotto interno lordo passando dal 17,2% al 15,7% Questa diminuzione è da attribuire quasi totalmente alla fruizione del patrimonio culturale e paesaggistico a causa delle restrizioni globali alla mobilità: la spesa nella fruizione del patrimonio culturale e naturalistico è passata dal 2,4 al 2,2%, la spesa per la fruizione di servizi a supporto da par-

From 2019 to 2021, the Economy Beauty reduced its contribution to GDP, going from 17.2% to 15.7%. This decrease can be attributed almost entirely to the enjoyment of cultural and landscape heritage due to global restrictions on mobility: spending on the enjoyment of cultural and natural heritage has decreased from 2.4 to 2.2%, spending on the use of support services by foreigners and residents

FONTE: disegno e stime dell'Ufficio Studi di Banca Ifis. Le stime si riferiscono a valori 2019, 2020 e 2021 ipotizzati come dimensione media. La spesa è la somma delle componenti privata e pubblica. Il contributo al Prodotto Interno Lordo (PIL) è calcolato su dati 2019, 2020 e stime 2021 utilizzando il metodo della spesa. Nei servizi a supporto il contributo al PIL è comprensivo della quota parte, relativa alla fruizione del patrimonio italiano, di retribuzioni erogate e acquisto di beni e servizi in aderenza agli standard definiti dal UNWTO (WORLD TOURISM ORGANIZATION) per la fruizione del patrimonio. Il valore aggiunto della bellezza made in Italy e delle aziende totale settore è articolato lungo due dimensioni di contribuzione: contributo al PIL diretto (metodo della produzione) e indiretto per la relativa filiera di fornitura su dati Cerved, AIDA BdV e Mint Italy Bdv 2019, 2020 e stime 2021.

SOURCE: Drawing and estimates by Banca Ifis' Research Office. Estimates refer to 2019, 2020, and 2021 values assumed as average size. Spending is the sum of the private and public components. The contribution to Gross Domestic Product (GDP) is calculated on 2019, 2020 and 2021 estimates using the expenditure method. In support services, the contribution to GDP includes the share, related to the enjoyment of Italian heritage, of wages paid and purchase of goods and services in accordance with the standards defined by UNWTO (WORLD TOURISM ORGANIZATION) for the enjoyment of heritage. The added value of made in Italy's beauty and total sector companies is articulated along two dimensions of contribution: contribution to GDP direct (production method) and indirect for the related supply chain on data Cerved, AIDA BdV and Mint Italy Bdv 2019, 2020 and 2021 estimates.

te di stranieri e residenti (come ospitalità e trasporti) dal 3,6 al 2,4%. La componente delle imprese della Bellezza made in Italy, invece, ha contribuito al recupero del PIL nazionale restando stabile attorno all'11%.

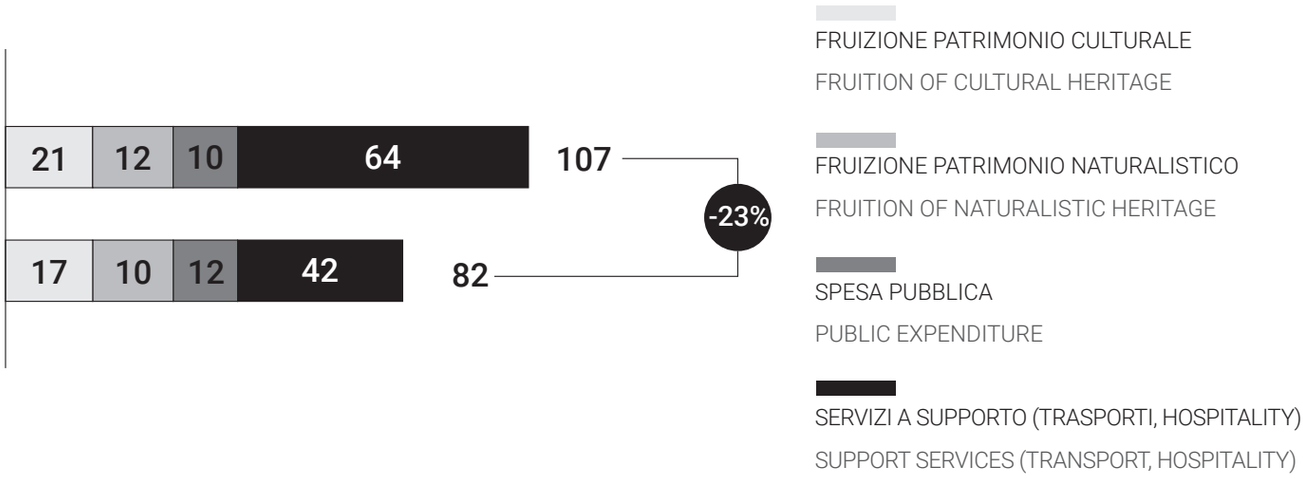
Entrando più nel dettaglio la crisi da Covid-19 ha inciso profondamente sulla fruizione del patrimonio storico-culturale-naturalistico riducendo la spesa del 23% dal 2019 al 2021.

(such as hospitality and transportation) from 3.6 to 2.4%. The component of made in Italy Beauty companies, on the other hand, contributed to the recovery of national GDP, remaining stable at around 11%.

Going into more detail, the Covid-19 crisis profoundly affected the enjoyment of historical-cultural-naturalistic heritage by reducing spending by 23% from 2019 to 2021.

COMPONENTI DELLA SPESA PER LA FRUIZIONE DEL PATRIMONIO STORICO/CULTURALE/NATURALISTICO MLD €

COMPONENTS OF THE EXPENDITURE FOR THE FRUITION OF THE HISTORICAL/CULTURAL/NATURALISTIC HERITAGE BILLION €



L'impatto negativo subito dal comparto turistico legato all'arte, alla cultura e alla natura è stato accompagnato da due fenomeni – uno contingente e uno potenzialmente più strutturale.

Il primo, determinato dalle esigenze di distanziamento della pandemia, è stato la diminuzione dei viaggi con destinazione città d'arte a favore di mete naturalistiche, come dimostra il calo delle visite attribuibili ai turisti a musei e mostre (da 26% nel 2019 a 22% nel 2020) e della partecipazione, sempre dei turisti, a spettacoli e manifestazioni (dal 30% nel 2019 al 11% nel 2020). Il secondo, che invece potrebbe persistere anche al termine delle esigenze di distanziamento, consiste nella ricomposizione dei flussi turistici a vantaggio di chi ha la disponibilità a spendere di più, come dimostrano sia la stima di crescita del turismo di lusso nel 2021 (tra +10 e +19%) sia il rilevante incremento dei costi già nel 2021. Le stime mostrano che una vacanza di dieci giorni è costata in media l'11% in più rispetto al 2020 e che la spesa pro capite è aumentata di 98 euro.

A resistere meglio alla contrazione causata dalla pandemia sono state le imprese della Bellezza made in Italy.

The negative impact suffered by the tourism sector linked to art, culture and nature was accompanied by two phenomena – one contingent and one potentially more structural.

The first was determined by the distancing needs of the pandemic. It regarded the decrease in travel with art city destinations in favor of nature destinations, as shown by the drop in visits attributable by tourists to museums and exhibitions (from 26% in 2019 to 22% in 2020) and in participation, again by tourists, in shows and events (from 30% in 2019 to 11% in 2020). The second phenomenon could persist even after the end of social distancing requirements. It consists in the recomposition of tourist flows to those who have the availability to spend more, as shown by both the estimated growth of luxury tourism in 2021 (between +10 and +19%) and the significant increase in costs already in 2021. Estimates show that a ten-day vacation cost an average of 11% more than in 2020 and that per capita spending increased by 98 euros.

Made in Italy Beauty companies better resisted the contraction caused by the pandemic.

FONTE: stime dell'Ufficio Studi di Banca Ifis su dati Banca d'Italia, CNR, Codacons e Istat. Le stime si riferiscono a valori 2019, 2020 e 2021. La spesa è la somma delle componenti privata e pubblica. Il contributo al Prodotto Interno Lordo (PIL) è calcolato su dati 2019, 2020 e 2021 utilizzando il metodo della spesa. Nei servizi a supporto il contributo al PIL è comprensivo della quota parte, relativa alla fruizione del patrimonio italiano, di retribuzioni erogate e acquisto di beni e servizi in aderenza agli standard definiti dal UNWTO (WORLD TOURISM ORGANIZATION) per la fruizione del patrimonio.

SOURCE: Estimates by Banca Ifis' Research Office based on Bank of Italy, CNR, Codacons and Istat data. Estimates refer to 2019, 2020 and 2021 values. Expenses is the sum of the private and public components. The contribution to Gross Domestic Product (GDP) is calculated on 2019, 2020 and 2021 data using the expenses method. In support services, the contribution to GDP includes the share, relative to the use of Italian heritage, wages and salaries paid and the purchase of goods and services in compliance with the standards defined by the UNWTO (WORLD TOURISM ORGANIZATION) for the use of heritage.

Pablo Atchugarry, *Le ali dei sogni*, 2020, Carrara marble sculpture with stainless steel base, 433 x 152 x 85 cm., © courtesy of Pablo Atchugarry.
Photography © Filippo Ferrarese, 2022

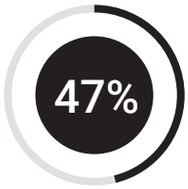
Manolo Valdés, *Clio Dorada*, 2017, brass and stainless steel, 550 x 1000 x 480 cm., © courtesy of Manolo Valdés.
Photography © Filippo Ferrarese, 2022

LA BELLEZZA COME ANTIDOTO AL VIRUS: NEL BIENNIO 2020-2021 LE IMPRESE MADE IN ITALY HANNO MOSTRATO GRANDE RESILIENZA RISPETTO AL RESTO DELL'ECONOMIA, CONFERMANDO LA BELLEZZA COME DISTINTIVO FATTORE DI COMPETITIVITÀ

BEAUTY AS AN ANTIDOTE TO THE VIRUS: IN THE TWO-YEAR PERIOD 2020-2021 MADE IN ITALY COMPANIES HAVE SHOWN GREAT RESILIENCE COMPARED TO THE REST OF THE ECONOMY, CONFIRMING BEAUTY AS A DISTINCTIVE FACTOR OF COMPETITIVENESS

IMPRESE DELLA BELLEZZA MADE IN ITALY

MADE IN ITALY BEAUTY COMPANIES



- 0,7% var. ricavi

2021 VS 2019

- 0,7% change in revenues

~ 678 mld

FATTURATO IMPRESE ECONOMIA DELLA BELLEZZA

~ 678 billions

ECONOMY OF BEAUTY COMPANIES TURNOVER

IMPRESE FUORI DAL PERIMETRO DELLA BELLEZZA

NOT MADE IN ITALY BEAUTY COMPANIES

- 4,6% var. ricavi

2021 VS 2019

- 4,6% change in revenues

~ 765 mld

FATTURATO IMPRESE FUORI DAL PERIMETRO ECONOMIA DELLA BELLEZZA

~ 765 billions

TURNOVER OF COMPANIES OUTSIDE THE BEAUTY ECONOMY PERIMETER

LE IMPRESE ECONOMIA DELLA BELLEZZA NEL 2021

ECONOMY OF BEAUTY COMPANIES IN 2021

~342MILA, NUMEROSITÀ INVARIATA RISPETTO AL 2019 NEGLI OTTO SETTORI PRODUTTIVI

~342 THOUSAND, UNCHANGED NUMBER FROM 2019 IN THE EIGHT PRODUCTION SECTORS

- AGROALIMENTARE
  AGRIFOOD
- AUTOMOTIVE E ALTRI MEZZI DI TRASPORTO
  AUTOMOTIVE AND OTHER MEANS OF TRANSPORT
- COSMETICA
  COSMETICS
- MECCANICA E ALTRA MANIFATTURA
  MECHANICS AND OTHER MANUFACTURING
- MODA
  FASHION
- OROLOGERIA E GIOIELLERIA
  WATCHMAKING AND JEWELLERY
- SISTEMA CASA
  HOME SYSTEM
- ARTIGIANATO ARTISTICO
  ARTISTIC CRAFTSMANSHIP

Nel 2021 queste imprese erano circa 342mila, lo stesso numero di due anni prima, e hanno fatturato circa 678 miliardi, lo 0,7% in meno rispetto al 2019. Nello stesso periodo le imprese degli stessi 8 settori produttivi fuori dal perimetro della Bellezza hanno fatturato il 4,6% in meno (765 miliardi) rispetto al 2019: a dimostrare il vantaggio competitivo delle imprese che affondano le loro radici nell'intreccio, tutto italiano, fra cultura umanistica e cultura materiale. Confrontando la dinamica dei diversi settori produttivi, emergono alcune differenze significative.

In 2021, there were about 342 thousand of these companies, the same number as two years earlier. They had a turnover of about 678 billion, 0.7% less than in 2019. In the same period, companies in the same 8 production sectors outside the perimeter of Beauty billed 4.6% less (765 billion) than in 2019: demonstrating the competitive advantage of companies that have their roots in the intertwining, all-Italian, humanistic and material culture. Comparing the dynamics of the different production sectors, some significant differences emerge.

FONTE: stime dell'Ufficio Studi di Banca Ifis. Il valore aggiunto della Bellezza made in Italy e delle aziende totale settore è articolato lungo due dimensioni di contribuzione: contributo al PIL diretto (metodo della produzione) e indiretto per la relativa filiera di fornitura su dati Cerved, AIDA BdV e Mint Italy Bdv 2019, 2020 e stime 2021. *società artigiane

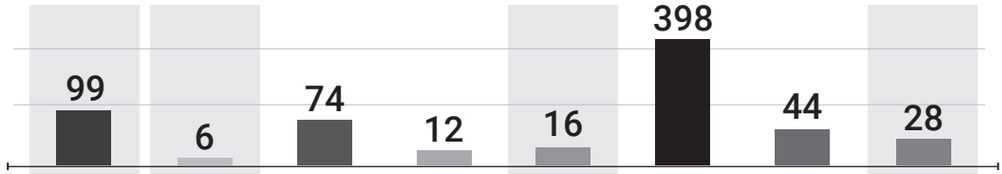
SOURCE: Estimates by Banca Ifis Research Office. The added value of Beauty made in Italy and total sector companies is structured across: direct (production method) and indirect contribution to GDP for the related supply chain on data from Cerved, AIDA BdV and Mint Italy Bdv 2019, 2020 and 2021 estimates. *Craft companies

TRA LE IMPRESE LEGATE ALLA BELLEZZA, I COMPARTI AGROALIMENTARE, DEDICATO ALLA VALORIZZAZIONE DELLA TIPICITÀ, ARTIGIANATO ARTISTICO, OROLOGERIA/GIOIELLERIA E SISTEMA CASA HANNO VALORIZZATO AL MEGLIO IL PROPRIO VANTAGGIO COMPETITIVO

AMONG THE COMPANIES LINKED TO BEAUTY, THE AGRI-FOODSTUFFS SECTOR, DEDICATED TO THE VALORISATION OF UNIQUENESSES, ARTISTIC CRAFTSMANSHIP, WATCHMAKING/JEWELLERY AND THE HOME SYSTEM HAVE MADE THE MOST OF THEIR COMPETITIVE ADVANTAGE

RICAVI IMPRESE DELLA BELLEZZA MADE IN ITALY NEL 2021 – MLD €

REVENUES OF MADE IN ITALY BEAUTY COMPANIES IN 2021 – BILLION €



	AGROALIMENTARE AGRIFOOD	ARTIGIANATO ARTISTICO CRAFTSMANSHIP ARTISTIC	AUTOMOTIVE E ALTRI MEZZI DI TRASPORTO AUTOMOTIVE AND OTHER MEANS OF TRANSPORT	COSMETICA COSMETICS	OROLOGERIA E GIOIELLERIA WATCHMAKING AND JEWELRY	MECCANICA E ALTRA MANIFATTURA MECHANICS AND OTHER MANUFACTURE	MODA FASHION SYSTEM	SISTEMA CASA HOME
IMPRESE DELLA BELLEZZA VAR.RICAVI 21/19 BEAUTY COMPANIES CHANGE IN REVENUES 21/19	+3%	+8%	-3%	0%	+12%	-1%	-8%	+8%
ALTRE IMPRESE VAR. RICAVI 21/19 OTHER COMPANIES CHANGE IN REVENUES 21/19	-13%	n.s.	+2%	n.s.	n.s.	0%	-10%	-2%
IMPRESE DELLA BELLEZZA % PIL 2021 BEAUTY COMPANIES % GDP 2021	1,2%	0,1%	0,6%	0,3%	0,2%	7,4%	0,8%	0,5%

A fronte di una filiera agroalimentare che, soprattutto nel 2020, ha subito un calo di tutte le attività agricole con l'eccezione degli allevamenti zootecnici e dell'industria trasformativa, le imprese della Bellezza, legate alle denominazioni e alle tipicità, hanno beneficiato della valorizzazione del Made in Italy, della certificazione di filiera, del legame con il territorio e, più in generale, dell'orientamento verso la sostenibilità. I ricavi di queste imprese tra il 2019 e il 2021 sono aumentati del 3% (raggiungendo un ricavo totale di 99 miliardi), a fronte di un calo dei ricavi del -13% registrato dalle altre imprese agroalimentari.

Il Sistema Casa è stato, nel suo complesso, supportato dagli incentivi fiscali statali come il bonus mobili e gli ecobonus. In questo contesto, tuttavia, le imprese del Sistema Casa non rientranti nel perimetro della Bellezza hanno visto diminuire i loro ricavi in due anni del 2%, mentre quelli delle imprese della Bellezza di questo settore sono aumentati dell'8% (raggiungendo i 28 miliardi). Un risultato così positivo – e in controtendenza rispetto alle altre imprese del settore – è stato possibile grazie all'attrattività dello stile di vita italiano nell'ambito della nuova centralità della casa, riscoperta anche grazie alla diffusione dello smartworking durante il lockdown.

In the face of an agri-food chain that, especially in 2020, has suffered a decline in all agricultural activities, one exception is that of livestock breeding and the processing industry. Nevertheless, Beauty businesses, linked to denominations and typicality, have benefited from the valorization of Made in Italy, supply chain certification, the link with the territory and, more generally, the orientation towards sustainability. The revenues of these companies between 2019 and 2021 increased by 3% (reaching a total revenue of 99 billion), compared to a decline in revenues of -13% recorded by other agri-food companies.

The Home System as a whole, was supported by government tax incentives such as the furniture bonus and ecobonuses. Against this backdrop, however, Home System businesses outside of Beauty saw their revenues decline by 2% over two years. Those of Beauty businesses in this sector increased by 8% (reaching 28 billion). Such a positive result – and bucking the trend of other companies in the sector – was possible thanks to the attractiveness of the Italian lifestyle in the context of the new centrality of the home. This was rediscovered also thanks to the spread of smartworking during lockdown.

FONTE: stime dell'Ufficio Studi di Banca Ifis. Il valore aggiunto della Bellezza made in Italy e delle aziende totale settore è articolato lungo due dimensioni di contribuzione: contributo al PIL diretto (metodo della produzione) e indiretto per la relativa filiera di fornitura su dati Cerved, AIDA BdV e Mint Italy Bdv 2019, 2020 e stime 2021. *società artigiane

SOURCE: Estimates by Banca Ifis Research Office. The added value of Beauty made in Italy and total sector companies is structured across: direct (production method) and indirect contribution to GDP for the related supply chain on data from Cerved, AIDA BdV and Mint Italy Bdv 2019, 2020 and 2021 estimates. *Craft companies

Ad aumentare i ricavi nello stesso biennio sono state anche le imprese made in Italy nei settori dell'Artigianato Artistico (+8%, totale 6 miliardi) e di Orologeria e Gioielleria (+12%, totale 16 miliardi). Stabili le imprese della Cosmetica.

Nel pensiero classico greco e medioevale, la bellezza è definita come armonia, proporzione, ordine. Per San Tommaso la bellezza è ciò che piace alla vista, per Sant'Agostino è concepita come lo splendore dell'ordine, per Platone come splendore della verità. Il teologo Francesco Torralba, chiamato a pronunciarsi sul concetto di bellezza nell'ambito del progetto di dialogo tra credenti e non – *Il Cortile dei gentili* –, voluto dal cardinal Gianfranco Ravasi su sollecitazione di Benedetto XVI, afferma che la bellezza sublime rompe tutti gli schemi; è una forza che entra nel mondo senza chiedere permesso, un'intrusa che nessuno stava aspettando – in M. Forti e L. Mazas (a cura di), *La bellezza. Un dialogo tra credenti e non credenti*, Donzelli, 2013. Nello stesso intervento Torralba oppone la bellezza alla necessità e alla logica strumentale: [La bellezza] non si lascia possedere, non appartiene a nessuno in senso stretto. Si può contemplare, godere, ammirare, ma non si può dominare, sottomettere, né sfruttare, è gratuita nel senso che avviene senza che sia stata prevista, senza che sia stata programmata. Parlare di 'Economia della Bellezza' alla luce di queste definizioni sembra un ossimoro: è un ossimoro necessario. 'Economia della Bellezza' non vuole essere una strategia di monetizzazione del bello né un suo piano di sfruttamento, ma una stima della sua dimensione economica e l'indicazione di un modo tutto italiano di fare business: una delle molte ricadute della bellezza sull'uomo e sulla società in cui vive, adesso resa anche misurabile nelle sue dinamiche specifiche.

Made in Italy companies in the Artistic Craftsmanship sector also experienced an increase in revenues in the same two-year period (+8%, total 6 billion) and Watch and Jewellery (+12%, total 16 billion). Cosmetics companies were stable.

In classic Greek and medieval thought, beauty is defined as harmony, proportion and order. For St. Thomas, beauty is what pleases the eye, for St. Augustine it is conceived as the splendor of order, for Plato as the splendor of truth. The theologian Francesco Torralba was called to give his opinion on the concept of beauty as part of the project of dialogue between believers and non-believers — *Il Cortile dei gentili*, commissioned by Cardinal Gianfranco Ravasi — at the urging of Benedict XVI. He affirms that 'sublime beauty breaks all patterns; it is a force that enters the world without asking permission, an intruder that no one was expecting' – in M. Forti e L. Mazas (curated by) *La bellezza. Un dialogo tra credenti e non credenti*, Donzelli, 2013. In the same speech, Torralba opposes beauty to necessity and instrumental logic: '[Beauty] cannot be possessed, it does not belong to anyone in the strict sense. It can be contemplated, enjoyed, and admired, but it cannot be dominated, subjugated, or exploited; it is free in the sense that it occurs without having been foreseen, without having been programmed.' To speak of 'Economy of Beauty' in light of these definitions seems like an oxymoron: it is a necessary oxymoron. The 'Economy of Beauty' is not intended to be a strategy for monetizing beauty or a plan for its exploitation, but an estimate of its economic dimension and an indication of an entirely Italian way of doing business. This is one of the many effects that beauty has on man and on the society in which he lives, now made measurable in its specific dynamics.

Detail of painted ceiling in one of the rooms of Villa Fürstemberg. Photography © Filippo Ferrarese, 2022

LA BELLEZZA SI EVOLVE E SI ARRICCHISCE DEL *PURPOSE*

Non è bello un prodotto se non esprime valore. La Bellezza evolve: sei esperienze aziendali raccontano il modo in cui le imprese stanno assumendo un'ampia responsabilità sociale. Includendo le 46.000 aziende *purpose-driven* l'Economia della Bellezza, nel 2021, contribuisce a oltre il 24% del PIL italiano

CAPITOLO DUE / CHAPTER TWO

Corporate experiences

ACBC
ORSONI VENEZIA 1888 - TREND GROUP
FOSCARINI
LAVAZZA
MAVIVE
SERVECO

BEAUTY EVOLVES AND IS ENRICHED BY PURPOSE

A product is not beautiful if it does not express a value. Beauty evolves: six corporate experiences tell the story of how companies are assuming a broad social responsibility. Including the 46,000 purpose-driven companies the Economy of Beauty, in 2021, contributes over 24% of Italy's GDP

ECONOMIA DELLA BELLEZZA: COSA SIGNIFICA *PURPOSE* PER UN'IMPRESA?

Non è bello un prodotto se non esprime valore. La Bellezza evolve e continua a rappresentare un motore dell'economia italiana: sempre più aziende intendono assumere una responsabilità sociale più ampia di quanto avvenuto in passato

Analizzare il valore delle imprese del Made in Italy non è più sufficiente per comprendere pienamente l'impatto sul mercato e sul PIL italiano del comparto produttivo legato alla Bellezza. Partendo da questo presupposto, Banca Ifis, dopo lo studio 2021 su *Economia della Bellezza*, si è adesso posta l'obiettivo di approfondire il rapporto fra il comparto produttivo legato alla Bellezza e la *purpose economy*, nella convinzione che esista un set di valori comuni fra le due forme di economia.

Va anzitutto sottolineato come il concetto di Bellezza sia in costante evoluzione e mutamento. Negli ultimi anni, espressioni quali 'inclusione sociale', 'sostenibilità ambientale', 'vicinanza al territorio' sono divenute sempre più ricorrenti nel lessico imprenditoriale. Soprattutto durante il biennio pandemico, la tensione verso la sfera civile si è imposta con forza tra le aziende. In un contesto storico da secoli inedito, il mondo del business ha ancor più allargato il proprio sguardo: l'attenzione dei mercati si è rivolta a questioni più ampie. I viaggi si sono interrotti, i negozi sono stati chiusi, gli spostamenti limitati: la concezione del prodotto inteso solo come oggetto da acquistare ha mostrato i suoi limiti. Tante le realtà che hanno cercato nuovi valori da trasmettere. Altre hanno puntato sulla comunicazione per trasmettere con più efficacia quelli che già le ispiravano. In altre parole: c'è chi ha fatto emergere lo scopo che guida la propria azione e c'è chi ha preso consapevolezza del fatto che il profitto è il risultato finale di un circolo virtuoso. Le chiamiamo aziende *purpose-driven*. Letteralmente: 'guidate da uno scopo'.

Se il concetto non risulta del tutto nuovo è perché non lo è: sono decenni che se ne parla. Come mai riprendere il tema adesso? Perché – se nell'ultimo decennio del Novecento ci si interrogava sul potere delle grandi corporation e dei loro vertici – ora è anche la visione di governance aziendale a esser cambiata. L'impresa non è solo un attore economico. A questo aspetto, congenito nella stessa definizione di impresa, se ne accompagnano altri. Sopra tutti, la responsabilità che un'azienda riveste in contesti non solo sociali ma

Analyzing the value of Made in Italy companies is no longer sufficient to fully understand the impact of the production sector linked to Beauty on the market and on Italian GDP. Starting from this assumption, Banca Ifis, after the 2021 study on the Economics of Beauty, has now set itself the objective of deepening the relationship between the production sector linked to Beauty and the purpose economy, in the conviction that there is a set of common values between the two forms of economy.

First of all, it should be noted that the concept of Beauty is constantly evolving and changing. In recent years, expressions such as ‹social inclusion›, ‹environmental sustainability› and ‹closeness to the territory› have become increasingly recurrent in the entrepreneurial lexicon. Especially during the two-year pandemic, the tension towards the civil sphere has strongly imposed itself among companies. In a historical context that has been unprecedented for centuries, the business world has widened its gaze even more: the attention of the markets has turned to broader issues. Travel has stopped, stores have been closed, travel has been limited: the concept of the product as an object to be purchased has shown its limits. Many realities have searched for new values to transmit. Others have focused on communication in order to transmit more effectively those values that already inspired them. In other words, some have brought out the purpose that guides their actions and others have become aware of the fact that profit is the final result of a virtuous circle. We call them purpose-driven companies. Literally: ‹purpose-driven›.

If the concept is not entirely new, it›s because it isn›t: we›ve been talking about it for decades. So why bring up the subject again now? Because, if towards the last decade of the twentieth century we were questioning the power of large corporations and their top management, now the vision of corporate governance has also changed. The company is not only an economic actor. This aspect, inherent in the very definition of a company, is accompanied by others. Above all, the responsibility that a company bears in not only social

A product is not beautiful if it does not express a value. Beauty is evolving and continues to represent an engine of the Italian economy: more and more companies intend to assume a wider social responsibility than in the past

ECONOMY OF BEAUTY: WHAT DOES PURPOSE MEAN FOR A COMPANY?

anche politici. Con una precisazione: va eliminato dal campo di analisi il concetto per cui tendere al profitto debba essere per forza in antitesi a uno scopo ulteriore, valoriale. Anche perché, in un mondo in cui i consumatori sono sempre più informati e la trasparenza viene considerata un valore alla pari della qualità del prodotto, è il mercato stesso che premierà chi mostra – nei fatti – una reale propensione verso un obiettivo.

Qual è dunque la chiave di lettura per trattare insieme Bellezza e *Purpose*? Va specificato che la Bellezza aggrega da sempre imprese che fanno propri valori tipici dell'economia civile, dall'attenzione al territorio alla corretta gestione del personale, dalla sensibilità ai temi ambientali all'attenzione verso l'inclusione sociale. Questa tensione si è resa manifesta in questi ultimi due anni, durante le grandi prove che hanno segnato l'agenda internazionale. Le imprese che producono Bellezza hanno saputo dare un contributo attivo alla gestione della pandemia e hanno reagito con intensità e fermezza all'attuale scenario di guerra. Una tensione speculare si registra sul fronte delle imprese che hanno iniziato un percorso *purpose-driven*. La necessità di tradurre in valore economico un sistema di ideali di cui sono promotrici ha reso queste imprese sensibili al tema della qualità e della relazione con la clientela. Questa attenzione si è tradotta in prodotti e servizi caratterizzati da un'idea di Bellezza in evoluzione rispetto al significato che la parola aveva assunto fino a pochi anni fa. Una bellezza più inclusiva e più attenta alla varietà dei contesti di vita delle persone. Una bellezza capace di creare aggregazione e coesione sociale.

Dichiarazioni come 'Lavoriamo per creare un mondo migliore' non sono un modo per riconoscere un'azienda *purpose-driven*. Come per la sostenibilità ambientale esiste il *green-washing*, anche in questo campo di analisi bisogna fare attenzione alle bandiere di comodo. Occorre distinguere un'operazione di marketing conveniente da una comunicazione efficace che sia lo specchio di valori imprenditoriali. Il *purpose* dovrebbe rappresentare qualcosa che nasce e che viene vissuto in primo luogo all'interno dell'impresa.

but also political contexts. With one clarification: the concept whereby striving for profit must necessarily be antithetical to a further goal, a value, must be eliminated from the field of analysis. Also because, in a world where consumers are increasingly informed and transparency is considered a value on a par with product quality, it is the market itself that will reward those who show – in fact – a real propensity towards an objective.

So what is the key to understanding how to deal with Beauty and Purpose together? It should be pointed out that Beauty has always brought together companies that adopt values typical of the civil economy, from attention to the territory to correct management of personnel and from sensitivity to environmental issues to attention to social inclusion. This tension has become evident in the last two years, during the great trials that have marked the international agenda. The companies that produce Beauty have been able to make an active contribution to the management of the pandemic and have reacted with intensity and firmness to the current war scenario. A mirror-like tension is registered on the front of companies that have started a purpose-driven path. The need to translate a system of ideals, in which they are promoters, into economic value, has made these companies sensitive to the theme of quality and customer relations. This attention has been translated into products and services characterized by an idea of Beauty in evolution compared to the meaning that the word had assumed until a few years ago. A more inclusive beauty, more attentive to the variety of people›s life contexts. A beauty capable of creating aggregation and social cohesion.

Statements such as 'we work to create a better world' are not a way to recognize a purpose-driven company. Just as green-washing exists for environmental sustainability, in this field of analysis we must be careful of flags of convenience. We need to distinguish a convenient marketing operation from effective communication that mirrors entrepreneurial values. Purpose should represent something that arises and is experienced primarily within the enterprise.

FONTE: Elaborazione Ufficio Studi di Banca Ifis in base a Luca Solari (2019), Chester Barnard (1938), Berle (1991), Baron (1986), Suchman (1995), Burns e Stalker (1961), Lowrence e Lorch (1967), Hannan e Freeman (1993), Scott (1995), Salaucik e Pfeffer (1974), Ghochal (2005), Borzaga e Solari (2001), Harvard Business Review (2015-2018), Pondy (1978), Weick (1995), Pascarella e Frohman (1989).

SOURCE: Elaborations by Banca Ifis Research Office based on Luca Solari (2019), Chester Barnard (1938), Berle (1991), Baron (1986), Suchman (1995), Burns e Stalker (1961), Lowrence e Lorch (1967), Hannan e Freeman (1993), Scott (1995), Salaucik e Pfeffer (1974), Ghochal (2005), Borzaga e Solari (2001), Harvard Business Review (2015-2018), Pondy (1978), Weick (1995), Pascarella e Frohman (1989).

In questo senso il *purpose* non è un mero obiettivo individuale ma una direzione che informa tutto l'agire aziendale. Il *purpose* è in primis 'azione'. Vediamo quale 'azione' si sono prefisse alcune esperienze d'impresa particolarmente significative, più avanti in questo capitolo raccontate approfonditamente.

In this sense, purpose is not merely an individual goal, but a direction that informs all corporate action. Purpose is first and foremost ‹action›. Let's see which 'action' some significant company experiences have set themselves – described in detail later in this chapter.

RICCARDO ARAGONA - ACBC

«Siamo la prima azienda italiana certificata B Corp nel settore calzature. Per diventarlo abbiamo dovuto soddisfare elevati standard di performance sociali e ambientali, trasparenza e responsabilità legale. Etica ed estetica sono per noi driver e benchmark: vogliamo tracciare la strada per un percorso di trasformazione di sostenibilità aziendale».
«We are the first Italian company certified B Corp in the footwear sector. To become one, we had to meet high standards of social and environmental performance, transparency and legal responsibility. Ethics and aesthetics are drivers and benchmarks for us: we want to trace the path for a transformation path of corporate sustainability».

ORSONI VENEZIA 1888 - TREND GROUP

«L'ultima fornace storica di Venezia lavora per la trasmissione di tecniche e tradizioni musive secolari. Un patrimonio culturale e artistico unico, oggi preservato e valorizzato nel mondo da TREND Group: dalla conservazione delle antiche tecniche bizantine di lavorazione del mosaico fino ai segreti del processo di creazione delle infinite gamme cromatiche nella fornace a fuoco vivo.»
«Venice's last historic furnace works for the transmission of centuries-old mosaic techniques and traditions. A unique cultural and artistic heritage, now preserved and enhanced in the world by TREND Group: from the preservation of the ancient Byzantine mosaic working techniques, to the secrets about the process of creation of the infinite color ranges in the live-fire furnace.».

CARLO URBINATI - FOSCARINI

«Con il book-zine Inventario portiamo avanti racconto di cosa significhi fare rete e operare in Italia, un vero purpose per Foscarini. Il racconto di una forma di artigianato che esiste solo in Italia. Fuori di qui si assiste a una questione di singoli e non di sistemi, mentre l'industria artigiana è fatta da persone. Qui sta la differenza, nelle persone come chiave di volta di un sistema intero».
«With the book-zine Inventario we bring forward the story of what it means to network and operate in Italy, a true purpose for Foscarini. The story of a form of craftsmanship that exists only in Italy. Outside Italy it is a matter of individuals and not systems, while the artisan industry is made up of people. Here lies the difference, in people as the keystone of an entire system».

ALESSANDRA BIANCO - LAVAZZA

«Lavazza ha adottato lo slogan Blend for better, a intendere che il successo aziendale non dipende solo dalla miscela di cafè – blend – ma anche dall'integrazione tra le diversità delle persone e dei punti di vista, perché rispetto dei lavoratori e dell'ambiente vanno di pari passo»
«Lavazza adopted the slogan Blend for better, to mean that corporate success depends not only on the blend of coffees – blend – but also on the integration between the diversity of people and points of view, because respect for workers and the environment go hand in hand».

MARCO VIDAL - MAVIVE

«Mavive si è posta l'obiettivo di diffondere la conoscenza dell'arte profumiera veneziana nel mondo. E per il futuro vogliamo valorizzare l'olfatto come simbolo della riacquistata libertà personale. Queste iniziative ci consentono di restituire al territorio veneziano».
«Mavive has set the goal of spreading the knowledge of the art of Venetian perfumery across the world. And for the future we want to enhance the sense of smell as a symbol of the regained personal freedom. These initiatives allow us to give back to the Venetian territory».

PIETRO CHIRULLI - SERVECO

«La passione per l'ambiente è stato il mio punto di partenza ma perché serva a qualcosa deve diventare azione. Noi lavoriamo perché ci sia un cambiamento totale del mindset che ci obbliga a concepire le risorse a disposizione come scarse e inutilizzabili, quando in realtà sono trasformabili e riproponibili sul mercato».
«Passion for the environment was my starting point but for it to serve a purpose it has to become action. We work so that there is a total change in the mindset that forces us to conceive of the resources available as scarce and unusable, when in fact they are transformable and reproposable on the market».

Dalla lettura di queste esperienze d'impresa, emerge come il *purpose* sia in prima istanza la ragione per cui un'azienda nasce e opera. Non un obiettivo individuale, quindi, ma la direzione verso cui tende la collettività che forma l'impresa. Si può intendere come 'azione', nel senso che rappresenta l'insieme di valori da tradurre in obiettivi che spingono l'impresa ad agire sul mercato. Non è detto che rimangano

From a reading of these business experiences, it emerges that purpose is, in the first instance, the reason why a company is created and operates. It is not an individual objective, therefore, but the direction towards which the community that forms the company tends. It can be understood as an 'action', in the sense that it represents the set of values to be translated into objectives that drive the company to act on the market. They may

sempre gli stessi. Cultura, società ed economia cambiano e i valori di un'azienda possono farlo di pari passo. In questa fase storica, il *purpose* d'impresa appare fortemente allineato agli SDGs dell'agenda 2030 dell'ONU.

Purpose è poi partecipazione: chi lavora nello stesso posto è parte attiva e consapevole di un progetto comune. Come anticipato, il *purpose* è inoltre un elemento di competitività. Chi deve acquistare un nuovo spazzolino sa che entrando in un qualsiasi supermercato la scelta non mancherà. Se quella persona è particolarmente attenta all'ambiente, è più facile che torni a casa con uno spazzolino di legno anziché di plastica, anche se potenzialmente più costoso. Il profitto di un'azienda della *purpose economy* sarà il risultato di un circolo virtuoso.

Sono sei gli ambiti che accomunano gli attori economici in questo campo, come emersi da una riflessione congiunta di Banca Ifis e POLI.design. Non sorprende che siano tutti aspetti legati in qualche modo l'uno all'altro. Tematiche dibattute da anni, ma che solo da poco tempo sono considerate fondamentali dai consumatori per potersi fidare di un'impresa.

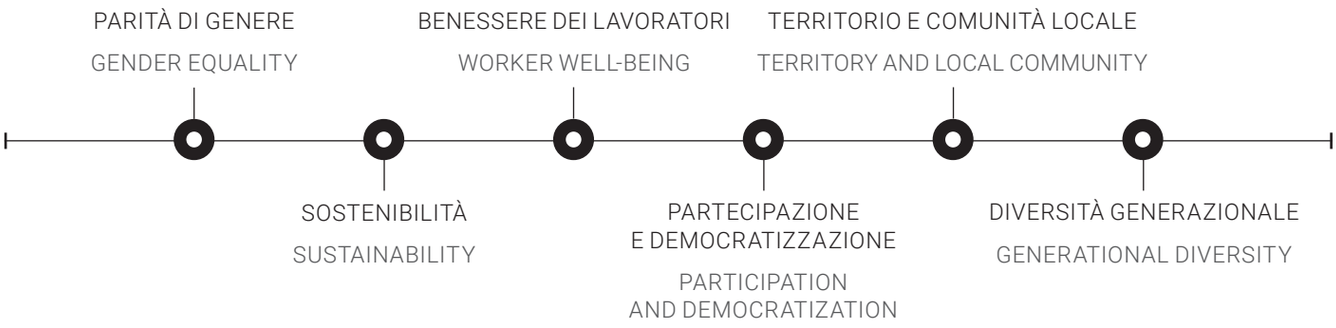
not always remain the same. Culture, society and the economy change, and the values of a company may do so at the same pace. At this historical stage, business purpose appears strongly aligned with the SDGs of the UN's 2030 Agenda.

Purpose is also participation: those who work in the same place are an active and conscious part of a common project. As mentioned above, purpose is also an element of competitiveness. The person who has to buy a new toothbrush knows that there will be plenty of choices in any supermarket. If that person is particularly environmentally conscious, they are more likely to return home with a wooden toothbrush than a plastic one, even if it is potentially more expensive. The profit of a purpose economy company will be the result of a virtuous circle.

There are six areas that the economic actors in this field have in common, as emerged from a joint reflection by Banca Ifis and POLI.design. It is not surprising that they are all aspects that are somehow linked to each other. Themes that have been debated for years, but that have only recently been considered fundamental by consumers in order to trust a company.

UNA RIFLESSIONE BANCA IFIS E POLI.DESIGN / A REFLECTION BY BANCA IFIS AND POLI.DESIGN

I 6 AMBITI PRINCIPALI DEL *PURPOSE* D'IMPRESA / THE 6 MAIN AREAS OF BUSINESS PURPOSE



Quattro di questi ambiti riguardano i lavoratori. Che il mercato del lavoro non sia ancora equilibrato dal punto di vista della parità di genere è un dato. A maggior ragione, riconoscimenti equi e pari opportunità tra uomini e donne risultano essere tra i valori condivisi dalla maggior parte degli attori economici che contribuiscono alla *purpose economy*. Un altro trend in corso in tema di parità di genere che ci si può aspettare di veder crescere è la ricerca della parità di accesso al lavoro e il trattamento della comunità LGBTQIA+. Un esempio su tutti: i dipendenti Google nel firmare le e-mail indicano il pronome con cui si riconoscono: '*he*' se uomini, '*she*' se donne, '*they*' se fluidi e non binari.

C'è poi la diversità generazionale. Il progresso scientifico ci ha permesso di vivere più a lungo rispetto a qualche decennio fa. La normativa si è così adeguata, alzando l'età di pensionamento. Significa che all'interno di un'azienda si possono potenzialmente trovare lavoratori di quattro generazioni diverse: Gen Z, Millenials, Gen X e Boomers. Propensione comune a molte im-

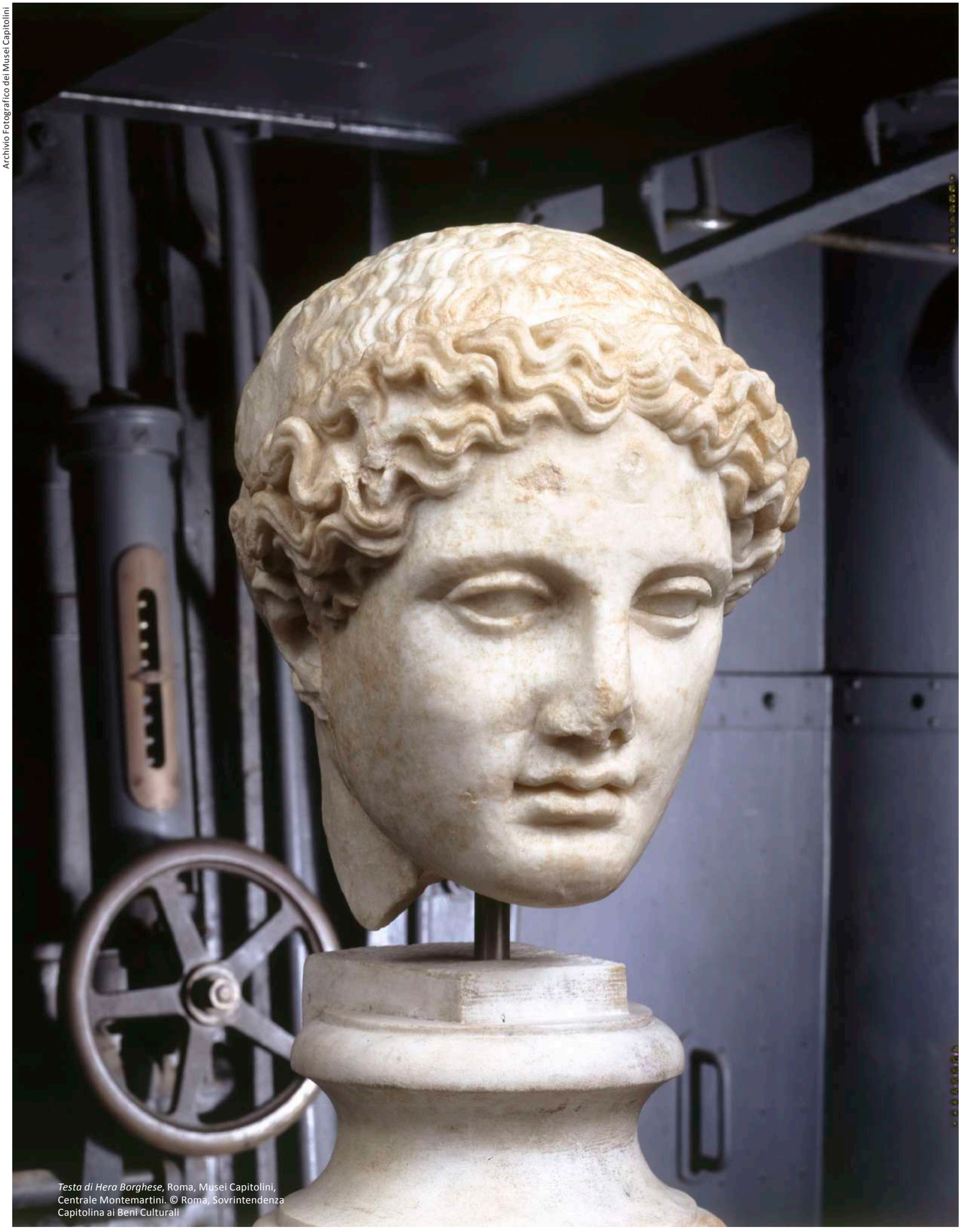
Four of these areas concern workers. It is a fact that the labor market is not yet balanced in terms of gender equality. Even more so, fair recognition and equal opportunities between men and women appear to be among the values shared by most economic actors contributing to the purpose economy. Another ongoing trend in gender equality that we can expect to see grow is the pursuit of equal access to employment and treatment of the LGBTQIA+ community. One example of all: Google employees in signing emails indicate the pronoun by which they identify themselves: ‹he› if men, ‹she› if women, ‹they› if fluid and non-binary.

Then, there is generational diversity. Scientific progress has allowed us to live longer compared to a few decades ago. Legislation has thus adapted, raising the retirement age. It means that within a company you can potentially find workers from four different generations: Gen Z, Millenials, Gen X and Boomers. Common to many companies in the purpose

FONTE: Elaborazione Ufficio Studi di Banca Ifis in base a Luca Solari (2016-2019), Reeves (2018), Chevreux (2017), Gartenberg e Serafini (2019). Elaborazione Ufficio Studi di Banca Ifis in base a studio POLI.design da EIGE (2016); WGEA (2021); Treccani; ASVIS; Dupret K: & Pultz S. (2020); Todesco C. (2018); Whappy (2021); Innova South; Hurst A. (2014) The Purpose Economy; Avanzi (2021); Cooney (2021); Studio Sant'Andrea.

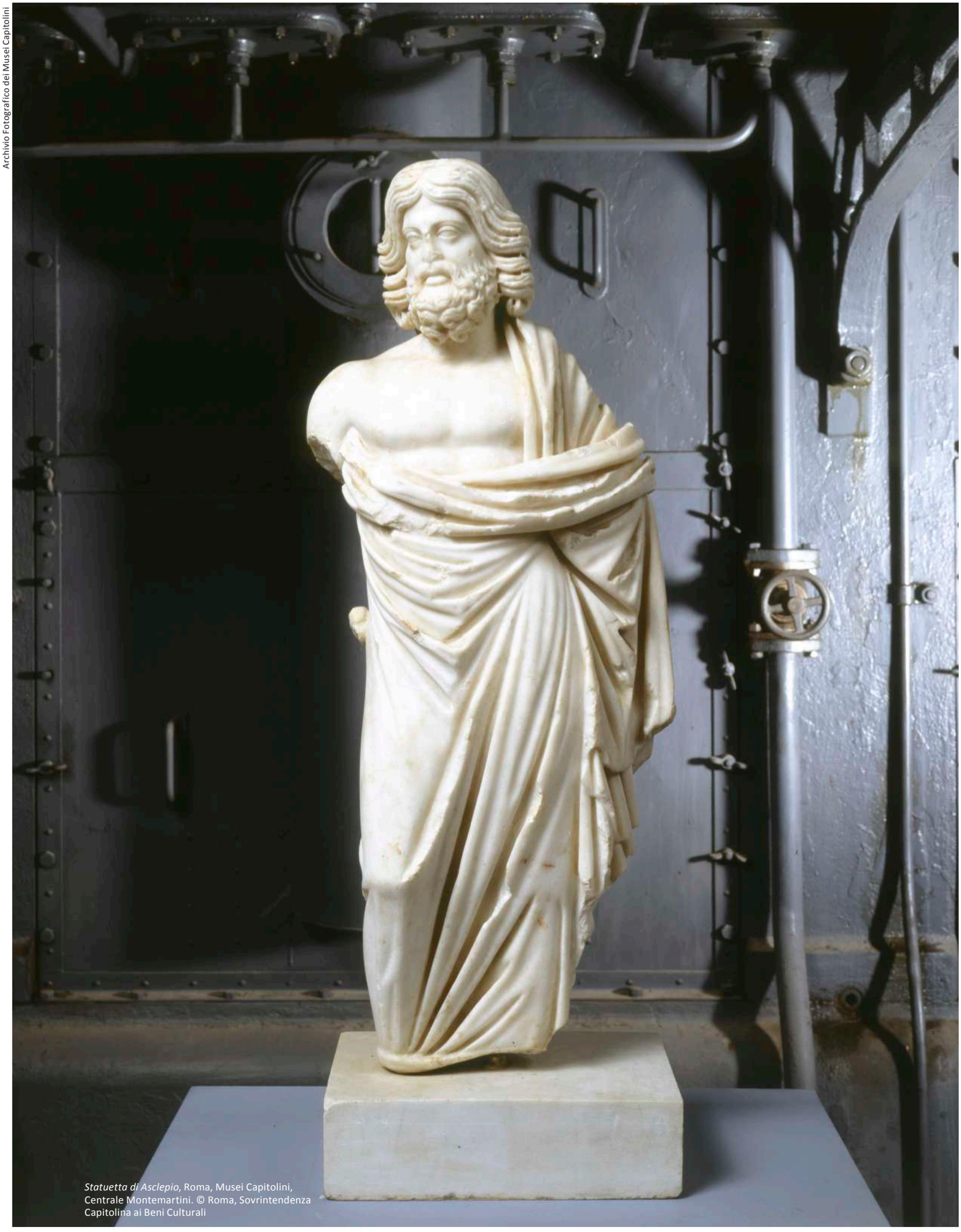
SOURCE: Elaboration by Banca Ifis Research Office based on Luca Solari (2016-2019), Reeves (2018), Chevreux (2017), Gartenberg e Serafini (2019). Banca Ifis Research Office elaboration based on studio POLI.design from EIGE (2016); WGEA (2021); Treccani; ASVIS; Dupret K: & Pultz S. (2020); Todesco C. (2018); Whappy (2021); Innova South; Hurst A. (2014) The Purpose Economy; Avanzi (2021); Cooney (2021); Studio Sant›Andrea.

Archivio Fotografico dei Musei Capitolini



Testa di Hera Borghese, Roma, Musei Capitolini, Centrale Montemartini. © Roma, Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali

Archivio Fotografico dei Musei Capitolini



Statuetta di Asclepio, Roma, Musei Capitolini, Centrale Montemartini. © Roma, Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali

prese della *purpose economy* è il tentativo di impiegare persone di diversa età, valorizzando le competenze di tutti e lavorando insieme verso un comune obiettivo. Ha assunto poi sempre più rilevanza il benessere dei lavoratori – fisico, mentale, emotivo. Lo scorso anno, secondo una ricerca di WorkHuman, negli Stati Uniti le persone che progettavano di dimettersi erano il 40% dei lavoratori americani. Il motivo: non si trovavano più bene sul posto di lavoro. Dati simili arrivano dal Ministero del Lavoro italiano. Tra aprile e giugno 2021 si sono registrate quasi 500mila dimissioni volontarie. I dati mostrano una crescita del 37% rispetto ai tre mesi precedenti, +85% sullo stesso periodo del 2020. Una connessione genuina col proprio ambiente di lavoro sta diventando aspetto sempre più fondamentale anche dal lato aziendale. Si ricercano profili che condividano spirito e obiettivi dell'impresa. La partecipazione dei lavoratori alle scelte del proprio datore e la democratizzazione nei processi decisionali non sono da meno. Nel libro del 2014 *The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community is Changing the World* di Andrew Hurst – considerato uno dei padri del concetto moderno di *purpose economy* – scriveva della scelta di Evan Williams – co-fondatore di Twitter, ora alla guida di Medium – di creare una 'forza lavoro disintermediata'. Tradotto: nessun manager. Qui la soluzione è portata agli estremi, ma l'esempio è calzante.

Non sorprende trovare anche la sostenibilità tra i valori più comuni per le aziende *purpose driven*. L'accezione, triplice, è quella contenuta nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, sottoscritta nel 2015 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite. Sostenibilità ambientale, economica e sociale. Il primo aspetto è anche il più insidioso. Molte aziende sono salite sul carro delle proteste lanciate da Fridays For Future e movimenti simili. Assicurarsi che la dichiarata attenzione per l'ecosistema e il rinnovamento delle risorse naturali siano reali non è sempre facile. L'obiettivo è coniugare la crescita con la tutela dell'ecosistema e del benessere collettivo, senza ricorrere allo sfruttamento intensivo di materie prime in esaurimento e non rinnovabili. Non tutto però è da guardare con diffidenza: la spinta data alla transazione ecologica dai fondi del PNRR e la crescente sensibilità dei consumatori a queste tematiche ha segnato un cambio di passo che va al di là della comunicazione ingannevole. Estendere il concetto di sostenibilità al campo economico inserisce invece le imprese *purpose driven* in un contesto ancor più ampio. Si punta a una produzione di reddito e lavoro che sia duratura e continua. Questa sfumatura del concetto di sostenibilità si lega al significato di sostenibilità sociale, che mira a tutelare anche il capitale umano e sociale, garantendo a tutti l'equa distribuzione di condizioni di benessere.

Ultimo filone tra i più diffusi nella *purpose economy* è la protezione del territorio e della comunità locale di cui un'impresa si riconosce come cittadina, con relativi diritti e doveri. È questo l'ambito entro cui opera chi, ad esempio, finanzia o appoggia progetti vicini alla popolazione del luogo in cui ha la sede. Può essere la costruzione di un parco pubblico per mitigare la propria impronta ambientale, una qualche forma di aiuto ai più bisognosi o ancora un supporto all'educazione, all'infanzia, al trasporto pubblico. O anche, come scriveva *Forbes* già nel 2016, l'attenzio-

economy, is the attempt to employ people of different ages, valuing the skills of all and working together towards a common goal. The well-being of workers – physical, mental and emotional – has become increasingly important. Last year, according to research by WorkHuman, in the U.S. 40% of American workers planned to resign. The reason: they were no longer comfortable in the workplace. Similar data comes from the Italian Ministry of Labor. Between April and June 2021, almost 500 thousand voluntary resignations were registered. The data show a growth of 37% over the previous three months, +85% over the same period in 2020. A genuine connection with one›s work environment is becoming an increasingly fundamental aspect also on the corporate side. Profiles are sought that share the spirit and goals of the company. Worker participation in their employer›s choices and democratization in decision-making processes are no different. In the 2014 book, The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community is Changing the World by Andrew Hurst – considered one of the fathers of the modern concept of purpose economy – he wrote about the choice of Evan Williams – co-founder of Twitter, now at the helm of Medium – to create a ‹disintermediated workforce›. Translated: no managers. Here the solution is taken to extremes, but the example is fitting.

It›s not surprising to also find sustainability among the most common values for purpose driven companies. The meaning, threefold, is that contained in the 2030 Agenda for Sustainable Development, signed in 2015 by the United Nations General Assembly. Environmental, economic and social sustainability. The first aspect is also the most insidious. Many companies have jumped on the bandwagon of protests launched by Fridays For Future and similar movements. Making sure that the declared concern for the ecosystem and the renewal of natural resources is real is not always easy. The goal is to combine growth with the protection of the ecosystem and collective well-being, without resorting to intensive exploitation of depleting non-renewable raw materials. However, not everything is to be looked at with distrust: the boost given to ecological transactions by the funds of the NRP and the growing sensitivity of consumers to these issues has marked a change of pace that goes beyond misleading communication. Extending the concept of sustainability to the economic field, on the other hand, places purpose-driven companies in an even broader context. The aim is to produce income and work that is lasting and continuous over time. This nuance of the concept of sustainability is linked to the meaning of social sustainability, which also aims to protect human and social capital, ensuring a fair distribution of welfare conditions for all.

The last of the most widespread strands of the purpose economy is the protection of the territory and the local community of which a company is a citizen, with their rights and duties. This is the area in which those who, for example, finance or support projects close to the population of the place in which they are based. It could be the construction of a public park to mitigate its environmental footprint, some form of aid to the most needy, or support for education, childhood and public transport. Or even, as Forbes wrote

APPROFONDIMENTO

Per l'individuazione delle imprese che possiamo definire *purpose driven*, Banca Ifis ha combinato tre diversi strumenti, unendo metodi di ricerca più tradizionali alle possibilità offerte dall'intelligenza artificiale e dal *machine learning*. Si è in primo luogo ricercato, valutato e rielaborato informazioni già reperibili. Da una parte lo si è fatto attraverso attività di *market intelligence*, studiando e mettendo a confronto le principali fonti che hanno elaborato e discusso del concetto di *purpose*, sia in senso sociale che economico. Si sono poi identificate le parole chiave – o le loro combinazioni – che potessero far comprendere con esaustività e immediatezza cosa significa *purpose*. In particolare, il set di parole chiave utilizzato ha permesso di includere nel perimetro *purpose-driven* le imprese certificate 'Benefit Corporation'. Tramite lo strumento di *machine learning* Atoka di Cerved si è così riusciti a elaborare una sintesi informativa su un campo d'azione di oltre 6 milioni di aziende e a identificare tra queste le imprese che esprimessero al meglio il proprio *purpose*. Ultimi passi: analisi di bilancio e dialogo sulle stime ottenute. Nel farlo, si è adottato un approccio *bottom-up*: specifiche parti di un sistema sono state connesse tra loro, così da comporre un quadro più grande e valutare le eventuali interconnessioni. Fino a formare un altro sistema completo. I risultati ottenuti sono emersi più chiaramente grazie al dialogo con gli stakeholder di settore, che ha permesso di bilanciare e affinare le stime della ricerca.

INSIGHT

For the identification of companies that we can define as purpose driven, Banca Ifis has combined three different tools, merging more traditional research methods with the possibilities offered by artificial intelligence and machine learning. Firstly, information that was already available was researched, evaluated and reprocessed. On the one hand, this was done through market intelligence activities, studying and comparing the main sources that have elaborated and discussed the concept of purpose, both in a social and economic sense. We then identified the keywords – or their combinations – that could make it possible to understand with exhaustiveness and immediacy what purpose means. In particular, the set of key words used includes the perimeter that the companies are certified as ‹Benefit Corporation' in those who are purpose-driven. Using Cerved›s Atoka machine learning tool, we were able to develop a summary of information on a field of action of over 6 million companies and identify the companies that best express their purpose. Last steps: analysis of financial statements and dialogue on the estimates obtained. In doing so, a bottom-up approach was adopted: specific parts of a system were connected together, so as to compose a larger picture and assess any interconnections. Until another complete system was formed. The results obtained emerged more clearly through dialogue with industry stakeholders, which allowed the research estimates to be balanced and refined.

ne alla comunità locale può essere parte integrante dello stesso piano di business aziendale. Il riferimento era a grandi catene alimentari statunitensi come Whole Foods, che reperiscono le scorte di cibo lavorando a stretto contatto con la filiera corta di artigiani e agricoltori del luogo più vicino al loro negozio.

Così individuate le imprese che possono definirsi *purpose driven*, il contributo al PIL italiano – così come stimato dall'Ufficio Studi di Banca Ifis – nel 2021 è arrivato a rappresentare il 10,9% del totale. I numeri che hanno prodotto questo contributo: 46 mila imprese che valgono 650 miliardi di euro di ricavi annui.

back in 2016, attention to the local community can be part of the same corporate business plan. The reference was to large U.S. grocery chains such as Whole Foods, which source food supplies by working closely with the short supply chain of artisans and farmers in the area closest to their store.

Having thus identified the companies that can be defined as purpose driven, their contribution to Italian GDP – as estimated by the Banca Ifis' Research Office – in 2021 has come to represent 10.9% of the total. The numbers that produced this contribution: 46 thousand companies worth 650 billion euros in annual revenues.

L'ADOZIONE DEL PURPOSE NEL PROCESSO GENERATIVO D'IMPRESA AGGIUNGE 46MILA IMPRESE ALL'ECONOMIA DELLA BELLEZZA

ADOPTION OF PURPOSE IN THE BUSINESS GENERATIVE PROCESS ADDS 46 THOUSAND COMPANIES TO THE BEAUTY ECONOMY

FONTE: stime dell'Ufficio Studi di Banca Ifis. Le stime si riferiscono a valori 2021 ipotizzati come dimensione media. La spesa è la somma delle componenti. Il valore aggiunto delle aziende purpose-driven considera il contributo al PIL diretto (metodo della produzione) su dati Cerved, AIDA BdV e Mint Italy Bdv 2019 e 2020 e stime 2021

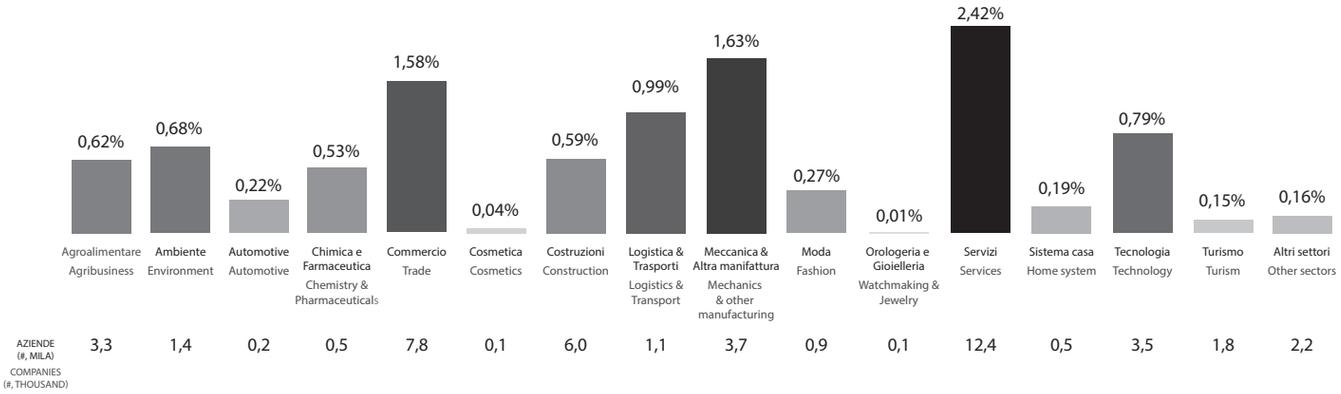
SOURCE: Estimates by Banca Ifis Research Office. Estimates refer to 2021 values assumed as average size. Spending is the sum of the components. Value added by purpose-driven companies considers contribution to direct GDP (production method) based on Cerved, AIDA BdV and Mint Italy Bdv 2019 and 2020 data and 2021 estimates.

Imprese appartenenti a più di 15 settori produttivi hanno contribuito a creare il valore prodotto dalla *purpose economy* italiana nel 2021. È la dimostrazione di come lo 'scopo' – legato alla scelta di avere un impatto su comunità e territori – prescinda dalla tipologia di business e dai mercati di riferimento.

Companies belonging to more than 15 productive sectors have contributed to create the value produced by the Italian purpose economy in 2021. This is a demonstration of how 'purpose', linked to the choice of having an impact on communities and territories, is independent of the type of business and reference markets.

IL PURPOSE È TRASVERSALE AI SETTORI DI ATTIVITÀ DELLE IMPRESE
PIL IMPRESE PURPOSE-DRIVEN 2021 – CONTRIBUTO % PIL ITALIANO

THE PURPOSE IS TRANSVERSAL TO BUSINESS SECTORS
PURPOSE-DRIVEN COMPANIES GDP 2021 – CONTRIBUTION % ITALIAN GDP



I temi individuati come quelli più sentiti dalle imprese che animano la *purpose economy* sono anche alcuni dei cavalli di battaglia delle generazioni più giovani. Passando dagli studi al mondo del lavoro, le nuove leve hanno portato con sé consapevolezze e valori propri delle loro lotte civili e sociali. Procedendo per logica, si potrebbe pensare che siano quindi soprattutto le imprese avviate da pochi anni le protagoniste del mercato che stiamo analizzando. Non è così – a ulteriore dimostrazione che costruire un'attività aziendale fondata prima su valori e poi sul profitto non è fenomeno specifico degli ultimi anni. Due i casi. L'89% delle imprese *purpose driven* è già consolidato sul mercato. Il numero comprende le aziende con uno storico posizionamento che, fin dalla nascita, hanno modellato sul loro scopo il metodo operativo. Insieme vi rientrano anche quelle che, recentemente, hanno compiuto un processo di re-interpretazione della loro attività, in ottica valoriale, attingendo alla propria storia. Il restante 11% è composto da imprese costituite dal 2018 in poi. La profonda trasformazione sociale che ha caratterizzato gli ultimi anni si è così tradotta nella nascita di realtà imprenditoriali *purpose driven*, spinte dalla presa di coscienza dell'importanza dei diritti e da movimenti come l'attivismo ecologico di Greta Thunberg.

Le imprese *purpose driven* si inseriscono a pieno titolo nel perimetro dell'Economia della Bellezza. Contenuti valoriali si ag-

The themes identified as those most keenly felt by businesses that animate the purpose economy are also some of the workhorses of the younger generations. Moving on from their studies to the world of work, the new generations have brought with them awareness and values from their civil and social struggles. Proceeding logically, one might think that it is, therefore, above all companies that have been in business for a few years that are the protagonists of the market we are analyzing. This is not the case: further proof that building a business based first on values and then on profit is not a phenomenon specific to recent years. Two cases in point. 89% of purpose-driven companies are already established in the market. This number includes companies with a historic positioning that, since their birth, have modeled their operating method on their purpose. It also includes those that have recently carried out a process of re-interpretation of their activity, from a value perspective, drawing on their own history. The remaining 11% is composed of companies established from 2018 onwards. The profound social transformation that has characterized the last few years has thus resulted in the birth of purpose-driven businesses, driven by an awareness of the importance of rights and movements such as Greta Thunberg's ecological activism.

Purpose-driven companies are fully within the perimeter of the Economy of Beauty. Valuable contents are added to what can

FONTE: stime dell'Ufficio Studi di Banca Ifis. Le stime si riferiscono a valori 2021 ipotizzati come dimensione media. La spesa è la somma delle componenti. Il valore aggiunto delle aziende purpose-driven considera il contributo al PIL diretto (metodo della produzione) su dati Cerved, AIDA BdV e Mint Italy Bdv 2019 e 2020 e stime 2021

SOURCE: Banca Ifis Research Office estimates. Estimates refer to 2021 values assumed as average size. Spending is the sum of the components. Value added by purpose-driven companies considers contribution to direct GDP (production method) based on Cerved, AIDA BdV and Mint Italy Bdv 2019 and 2020 data and 2021 estimates.

giungono a quello che si può definire 'bello', contaminandosi a vicenda. I diversi stimoli culturali e i bisogni sociali in continuo mutamento influenzano il punto di vista attraverso cui guardare e definire la Bellezza. Non è più pensabile che l'industria prosegua per la sua strada senza essere toccata dalle sensibilità dei consumatori. Non può essere Bello, e quindi competitivo, un oggetto che sia, ad esempio, inquinante o prodotto senza tener conto dei diritti dei lavoratori. Nascono nuovi canoni di bellezza: etica ed estetica si fondono. Danno vita a un nuovo valore che le comprende entrambe. In altre parole, si può osservare come la Bellezza, intesa come manifestazione del 'saper fare' e della cultura italiana, si sia arricchita di un *purpose*, trasformandosi in un concetto nuovo. Così, la bellezza da contemplativa diventa attiva, da funzionale si trasforma in progettuale, da esclusiva in inclusiva e coesiva, da oggettuale in concettuale. Di più: lo status diventa senso, significato, accesso.

*Allargando il campo della Bellezza alle imprese *purpose driven*, il valore del comparto sale: 24,1% il suo contributo al PIL italiano 2021.

be defined as ‹beauty›, contaminating each other. The different cultural stimuli and the ever-changing social needs influence the point of view through which we look at and define Beauty. It is no longer conceivable for the industry to continue on its way without being touched by consumer sensibilities. An object that is, for example, polluting or produced without taking workers› rights into account cannot be beautiful and therefore competitive. New canons of beauty are born: ethics and aesthetics come together. They give life to a new value that includes both. In other words, we can observe how Beauty, understood as a manifestation of Italian know-how and culture, has been enriched with a purpose, transforming itself into a new concept. Thus, beauty from contemplative becomes active, from functional becomes projectual, from exclusive becomes inclusive and cohesive, from object becomes conceptual. What›s more, status becomes sense, meaning, and access.

*Extending the field of Beauty to include purpose-driven companies, the value of the sector rises: 24.1% of its contribution to Italian GDP in 2021.

ECONOMIA DELLA BELLEZZA È LA CONVERGENZA DI DUE ANIME DEL SISTEMA ITALIA: BELLEZZA E PURPOSE

ECONOMY OF BEAUTY IS THE CONVERGENCE OF TWO SOULS OF THE ITALIAN SYSTEM: BEAUTY AND PURPOSE

BELLEZZA – PERIMETRO ORIGINARIO
BEAUTY – ORIGINAL PERIMETER

SPESA IN FRUIZIONE DEL PATRIMONIO STORICO, ARTISTICO, NATURALISTICO

EXPENDITURE IN FRUITION OF THE HISTORICAL ARTISTIC, NATURALISTIC HERITAGE

SPESA IN FRUIZIONE DI SERVIZI A SUPPORTO (TRASPORTI, HOSPITALITY)

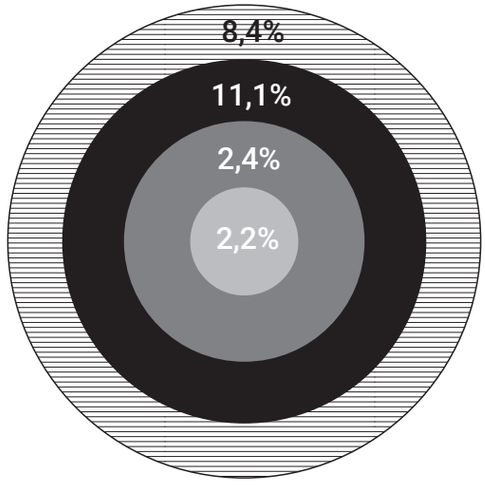
EXPENDITURE IN FRUITION OF SUPPORT SERVICES (TRANSPORT, HOSPITALITY)

PRODUZIONE DELLE IMPRESE DELLA BELLEZZA MADE IN ITALY

PRODUCTION OF MADE IN ITALY BEAUTY COMPANIES

PRODUZIONE DELLE IMPRESE PURPOSE-DRIVEN, AL NETTO DELLE SOVRAPPOSIZIONI

PRODUCTION OF PURPOSE-DRIVEN COMPANIES, NET OF OVERLAYS



24,1%

IL CONTRIBUTO CHE LA ECONOMIA DELLA BELLEZZA HA OFFERTO AL PIL ITALIANO 2021

THE CONTRIBUTION THAT THE ECONOMY OF BEAUTY GAVE TO ITALIAN GDP 2021

*Nota: il contributo al PIL italiano delle imprese *purpose-driven* è espresso al netto dell'apporto delle imprese già nel perimetro *originario della Bellezza*.
FONTE: disegno e stime dell'Ufficio Studi di Banca Ifis. Le stime si riferiscono a valori 2019, 2020 e 2021 ipotizzati come dimensione media. La spesa è la somma delle componenti privata e pubblica. Il contributo al Prodotto Interno Lordo (PIL) è calcolato su dati 2019, 2020 e stime 2021 utilizzando il metodo della spesa. Nei servizi a supporto il contributo al PIL è comprensivo della quota parte, relativa alla fruizione del patrimonio italiano, di retribuzioni erogate e acquisto di beni e servizi in aderenza agli standard definiti dal UNWTO (WORLD TOURISM ORGANIZATION) per la fruizione del patrimonio. Il valore aggiunto della Bellezza made in Italy e delle aziende totale settore è articolato lungo due dimensioni di contribuzione: contributo al PIL diretto (metodo della produzione) e indiretto per la relativa filiera di fornitura su dati Cerved, AIDA BdV e Mint Italy Bdv 2019, 2020 e stime 2021. Il valore aggiunto delle aziende purpose-driven considera il contributo al PIL diretto (metodo della produzione) su dati Cerved e Mint Italy Bdv 2019 e 2020 e stime 2021.

*Note: the contribution to Italian GDP of purpose-driven companies is expressed net of the contribution of companies already in the original perimeter of the Beauty.
SOURCE: Banca Ifis Research Office drawing and estimates. Estimates refer to 2019, 2020, and 2021 values assumed as average size. Spending is the sum of the private and public components. The contribution to Gross Domestic Product (GDP) is calculated on 2019, 2020 and 2021 estimates using the expenditure method. In support services, the contribution to GDP includes the share, related to the enjoyment of Italian heritage, of wages paid and purchase of goods and services in accordance with the standards defined by UNWTO (WORLD TOURISM ORGANIZATION) for the enjoyment of heritage. The added value of made in Italy Beauty and total sector companies is articulated along two dimensions of contribution: contribution to GDP direct (production method) and indirect for the related supply chain on data Cerved, AIDA BdV and Mint Italy Bdv 2019, 2020 and 2021 estimates. Value added of purpose-driven companies considers contribution to direct GDP (production method) on Cerved and Mint Italy Bdv 2019 and 2020 data and 2021 estimates.

Un contributo rilevante, risultato dell'evoluzione contemporanea del concetto di Bellezza, al cui interno troviamo chi valorizza il territorio o la cultura, i bisogni sociali o l'ambiente. Il Bello, il saper fare italiano. Con una ulteriore precisazione. L'unione dei mondi della Bellezza e del *Purpose* non è ancora un fatto del tutto compiuto, ma un processo in divenire. Un movimento che porta Economia della Bellezza a diventare la convergenza di due anime dell'economia italiana. La prima rappresentata dalla storia, dalla tradizione e dalla cultura. La seconda da quelle aziende che, come 'scopo', cercano di dare risposta ai bisogni di oggi.

Rielaborando i fili quantitativi con lo studio 2021, si ottiene anche uno sguardo retrospettivo che indica la dimensione che Economia della Bellezza avrebbe avuto nel 2019, ultimo anno precedente allo shock pandemico: 25,7% l'importante contributo al PIL italiano.

An important contribution, the result of the contemporary evolution of the concept of Beauty, within which we find those who value the territory or culture, social needs or the environment. Beauty, Italian know-how. With a further clarification. The union of the worlds of Beauty and Purpose is not yet a completely accomplished fact, but a process in the making. It›s a movement that leads the Economy of Beauty to become the convergence of two souls of the Italian economy. The first is represented by history, tradition and culture. The second is represented by those companies whose «purpose» is to respond to today›s needs.

Re-elaborating the quantitative threads with the 2021 study, we also get a retrospective look that indicates the size that the Economy of Beauty would have had in 2019, the last year before the pandemic shock: 25.7% the important contribution to Italian GDP.

NEL 2019, ANNO PRE PANDEMIA, IL PERIMETRO DI ECONOMIA DELLA BELLEZZA ARRICCHITO DELLE IMPRESE PURPOSE-DRIVEN HA CONTRIBUITO AL 25,7% DEL PIL NAZIONALE

IN 2019, A PRE-PANDEMIC YEAR, THE BEAUTY ECONOMY PERIMETER ENRICHED BY PURPOSE-DRIVEN BUSINESSES CONTRIBUTED 25.7% OF NATIONAL GDP

BELLEZZA – PERIMETRO ORIGINARIO
BEAUTY – ORIGINAL PERIMETER

SPESA IN FRUIZIONE DEL PATRIMONIO STORICO, ARTISTICO, NATURALISTICO

EXPENDITURE IN FRUITION OF THE HISTORICAL ARTISTIC, NATURALISTIC HERITAGE

SPESA IN FRUIZIONE DI SERVIZI A SUPPORTO (TRASPORTI, HOSPITALITY)

EXPENDITURE IN FRUITION OF SUPPORT SERVICES (TRANSPORT, HOSPITALITY)

PRODUZIONE DELLE IMPRESE DELLA BELLEZZA MADE IN ITALY

PRODUCTION OF MADE IN ITALY BEAUTY COMPANIES

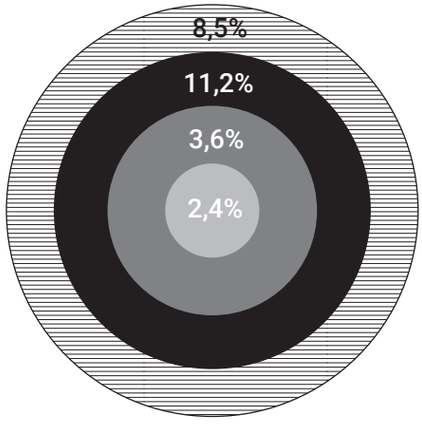
PRODUZIONE DELLE IMPRESE PURPOSE-DRIVEN, AL NETTO DELLE SOVRAPPOSIZIONI

PRODUCTION OF PURPOSE-DRIVEN COMPANIES, NET OF OVERLAYS

2019

CONTRIBUTO % AL PIL 25,7%,
17,2% PERIMETRO ORIGINARIO
+ 8,5% IMPRESE PURPOSE-DRIVEN

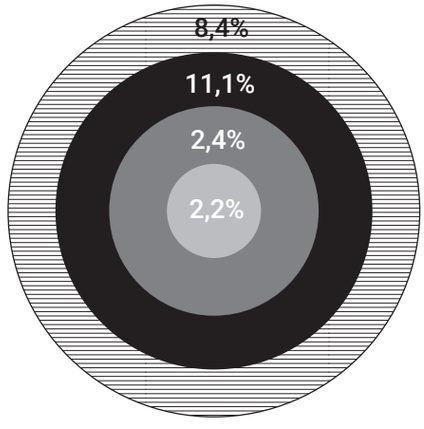
CONTRIBUTION TO GDP 25.7%,
17.2% ORIGINAL PERIMETER
+ 8.5% PURPOSE-DRIVEN COMPANIES



2021

CONTRIBUTO % AL PIL 24,1%,
15,7% PERIMETRO ORIGINARIO
+ 8,4% IMPRESE PURPOSE-DRIVEN

CONTRIBUTION TO GDP 24.1%,
15.7% ORIGINAL PERIMETER
+ 8.4% PURPOSE-DRIVEN COMPANIES



Nota: il contributo al PIL italiano delle imprese purpose-driven è espresso al netto dell'apporto delle imprese già nel perimetro originario della Bellezza.
FONTE: disegno e stime dell'Ufficio Studi di Banca Ifis. Le stime si riferiscono a valori 2019, 2020 e 2021 ipotizzati come dimensione media. La spesa è la somma delle componenti privata e pubblica. Il contributo al Prodotto Interno Lordo (PIL) è calcolato su dati 2019, 2020 e stime 2021 utilizzando il metodo della spesa. Nei servizi a supporto il contributo al PIL è comprensivo della quota parte, relativa alla fruizione del patrimonio italiano, di retribuzioni erogate e acquisto di beni e servizi in aderenza agli standard definiti dal UNWTO (WORLD TOURISM ORGANIZATION) per la fruizione del patrimonio. Il valore aggiunto della Bellezza made in Italy e delle aziende totale settore è articolato lungo due dimensioni di contribuzione: contributo al PIL diretto (metodo della produzione) e indiretto per la relativa filiera di fornitura su dati Cerved, AIDA BdV e Mint Italy Bdv 2019, 2020 e stime 2021. Il valore aggiunto delle aziende purpose-driven considera il contributo al PIL diretto (metodo della produzione) su dati Cerved e Mint Italy Bdv 2019 e 2020 e stime 2021.

Note: the contribution to Italian GDP of purpose-driven companies is expressed net of the contribution of companies already in the original perimeter of the Beauty.
SOURCE: Banca Ifis Research Office drawing and estimates. Estimates refer to 2019, 2020, and 2021 values assumed as average size. Spending is the sum of the private and public components. The contribution to Gross Domestic Product (GDP) is calculated on 2019, 2020 and 2021 estimates using the expenditure method. In support services, the contribution to GDP includes the share, related to the enjoyment of Italian heritage, of wages paid and purchase of goods and services in accordance with the standards defined by UNWTO (WORLD TOURISM ORGANIZATION) for the enjoyment of heritage. The added value of made in Italy Beauty and total sector companies is articulated along two dimensions of contribution: contribution to GDP direct (production method) and indirect for the related supply chain on data Cerved, AIDA BdV and Mint Italy Bdv 2019, 2020 and 2021 estimates. Value added of purpose-driven companies considers contribution to direct GDP (production method) on Cerved and Mint Italy Bdv 2019 and 2020 data and 2021 estimates.

Archivio Fotografico dei Musei Capitolini

Statua di Pothos, Roma, Musei Capitolini, Centrale Montemartini. © Roma, Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali

ETICA ED ESTETICA COME *DRIVER* E *BENCHMARK*: ACBC TRACCIA LA STRADA PER UN PERCORSO DI TRASFORMAZIONE DI SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

Prima B Corp italiana della calzatura, ACBC incoraggia il settore della moda a diminuire l'impatto sull'ambiente, «*legando la sostenibilità a una bellezza intrinseca del design*» - afferma Riccardo Aragona, Chief Marketing Officer dell'azienda

L'industria della moda è responsabile di circa il 4% delle emissioni globali di CO2 e soprattutto tra scarti di lavorazione e consumo di acqua nei processi produce un impatto ambientale rilevante, ma negli ultimi anni molte aziende e brand si stanno muovendo per diminuire la propria impronta. Il cambiamento, accelerato dal biennio pandemico 2020-2021, è stato incoraggiato anche dalla richiesta da parte dei consumatori di una moda più sostenibile, non solo dal punto di vista ambientale ma anche etico ed estetico. La necessità di tradurre in valore economico un sistema di ideali ha reso il settore della moda più sensibile al tema della qualità, volendo proporre prodotti e servizi caratterizzati da un'idea di bellezza più inclusiva e più attenta alla varietà dei contesti di vita delle persone, e capace di creare aggregazione e coesione sociale. In questo scenario si inserisce ACBC – brand nato nel 2017, acronimo di 'Anything Can Be Changed'. Tutto inizia dall'idea dei due fondatori – Gio Giacobbe ed Edoardo Iannuzzi – che lanciano sul mercato nel 2018 la ZipShoes, dopo una campagna di successo su Kickstarter. Il modello, una sneaker modulare brevettata, è progettato con un sistema a cerniera che permette di unire la suola con la tomaia, rendendo la scarpa, oltre che personalizzabile, anche a più basso impatto ambientale. La peculiarità della ZipShoes si manifesta al momento dell'usura della tomaia: se ne inserisce una nuova salvando la suola (la parte che più pesa in termini di impatto di CO2).

«Fin dal principio» spiega Riccardo Aragona, Chief Marketing Officer di ACBC *«la vision alla base del progetto era portare la sostenibilità in tutte le fasi della realizzazione del prodotto, non solo per le ZipShoes ma anche per i modelli tradizionali di sneakers».* La svolta arriva a cavallo tra il 2020 e il 2021, quando ACBC ottiene la certificazione

The fashion industry is responsible for about 4% of global CO2 emissions, especially between processing waste and water consumption during manufacturing. In recent years, however, many companies and brands are moving to reduce their footprint. The change, accelerated by the pandemic, has also been encouraged by consumer demand for more sustainable fashion, not only from an environmental point of view but also from an ethical and aesthetic one. The need to translate economic value into a system of ideals, has made the fashion industry more sensitive to the issue of quality, wanting to propose products and services characterized by an idea of beauty which is more inclusive and more attentive to the variety of people›s life contexts as well as being able to create aggregation and social cohesion. ACBC – founded in 2017, acronym of ‹Anything Can Be Changed – fits into this scenario. It all started from the idea of the two founders, Gio Giacobbe and Edoardo Iannuzzi, who launched ZipShoes on the market in 2018, after a successful campaign on Kickstarter. The model, a patented modular sneaker, is designed with a zipper system that allows the sole to be joined with the upper part, making the shoe not only customizable, but also have a lower environmental impact. The peculiarity of ZipShoes manifests itself when the upper wears out: a new one is inserted, saving the sole (the part that weighs most in terms of CO2 impact).

«From the beginning», explains Riccardo Aragona, ACBC›s Chief Marketing Officer, *«the vision behind the project was to bring sustainability into all phases of product creation, not only for ZipShoes but also for traditional sneaker models».* The turning point came a couple of years ago, between 2020 and 2021, when ACBC received

The first Italian B Corp in footwear, ACBC encourages the fashion industry to decrease its impact on the environment, «*tying sustainability to an intrinsic beauty of design*», says Riccardo Aragona, Chief Marketing Officer of the company

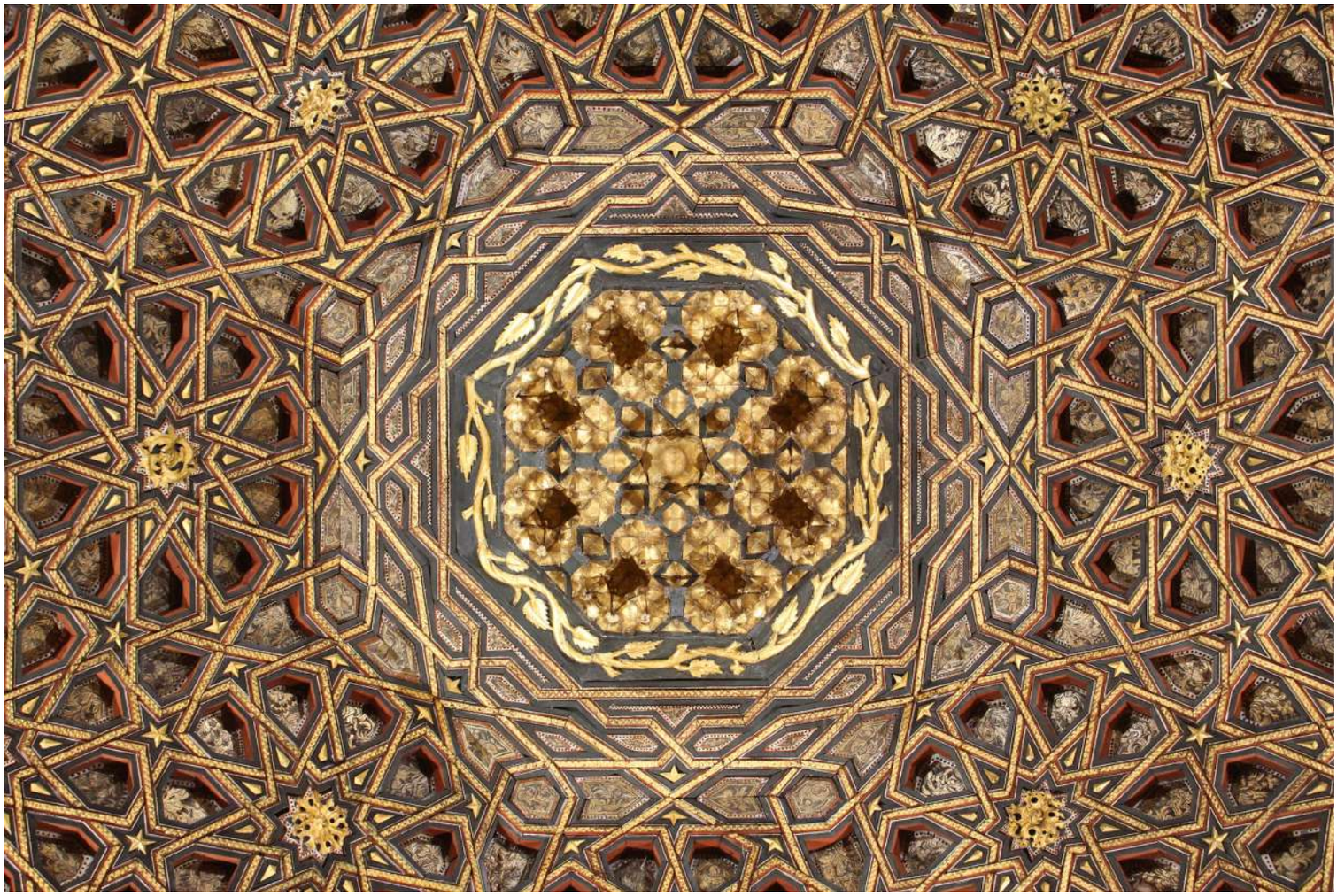
ETHICS AND AESTHETICS AS DRIVERS AND BENCHMARKS: ACBC TRACES THE PATH FOR A TRANSFORMATION OF CORPORATE SUSTAINABILITY

B Corp. Da allora l'azienda è riconosciuta come una label di sostenibilità e ha messo il proprio processo di produzione a disposizione degli altri brand per portare sostenibilità nel settore, dai grandi marchi del lusso alle aziende più piccole a conduzione familiare. *«Molte imprese hanno timore a lanciare progetti di sostenibilità. A volte, con il dubbio di non approcciare il percorso di sostenibilità nel modo corretto e con conseguenti impatti negativi sul brand, preferiscono rinunciare in partenza»*, sostiene Aragona. Il rischio di essere tacciati di *greenwashing* è dietro l'angolo – un argomento delicato per le aziende di moda che vogliono intraprendere un discorso di sostenibilità: comunicare informazioni sbagliate o poco trasparenti riguardo al proprio impatto sull'ambiente comporta il rischio di giocarsi fette di mercato, con conseguenze in termini economici e di reputazione.

ACBC, grazie all'esperienza acquisita come azienda B Corp, è in grado di aiutare i brand in questa trasformazione. Come sottolinea Aragona, bisogna abituare le aziende e i clienti a capire che non è ancora possibile *«realizzare un prodotto che sia al 100% a impatto zero»*. Tuttavia, ACBC intende supportare i brand nel compiere anche piccoli passi per diminuire l'impatto sull'ambiente e coniugare etica ed estetica in un unico prodotto. A differenza di quanto molti brand del settore e spesso anche gli stessi consumatori pensino, sostenibile non vuol dire necessariamente più costoso. Anzi, uno degli obiettivi di ACBC è proprio abituare le aziende a ragionare in un'ottica di equilibrio tra etica, estetica e target price per metterli nelle condizioni di offrire ai propri clienti un prodotto che sia in linea con lo stile e il *pricing* del brand e realizzato secondo standard di sostenibilità, intesa in termini etici, sociali e ambientali. Un esempio pratico è il packaging: *«il primo touchpoint con il cliente e spesso il primo asset che le aziende decidono di rendere sostenibile. Non diminuisce la CO_2 o l'impatto ambientale del prodotto in sé, ma è un inizio»*. Si tratta quindi di un approccio a tutto tondo: dalla scelta delle materie prime, al packaging fino alla parte di comunicazione verso il consumatore finale, con la redazione di veri e propri manuali d'uso sui prodotti, che contengono glossari precisi e chiari da condividere con i reparti marketing, con precise linee guida su quanto si può (o meno) comunicare relativamente a un prodotto, affinché la comunicazione B2C sia attendibile e trasparente. *«Siamo la prima azienda italiana certificata B Corp nel settore calzature. Per diventarlo abbiamo dovuto soddisfare elevati standard di performance sociali e ambientali, trasparenza e responsabilità legale per bilanciare profitto e purpose»*, continua. Anche collaborando con le aziende partner, tutti

the B Corp certification. Since then, the company has been recognized as a sustainability label and has made its manufacturing process available to other brands with the aim to bring sustainability to the industry, from big luxury brands to smaller family-owned businesses. *«Many companies are afraid to launch sustainability projects. Sometimes, with the doubt of not approaching the sustainability journey in the right way and resulting in negative impacts on the brand, they prefer to give up at the outset»*, says Aragona. The risk of being accused of greenwashing is just around the corner – a delicate subject for fashion companies that want to engage in a sustainability discourse. Communicating incorrect or not very transparent information about their impact on the environment entails the risk of gambling market shares, with consequences in economic and reputational terms.

ACBC, thanks to the experience gained as a B Corp company, is able to help brands in this transformation. As Aragona points out, companies and customers need to get used to the fact that it is not yet possible to *«make a product that is 100 percent zero impact»*. However, ACBC intends to support brands in taking even small steps to lessen their impact on the environment, combining ethics and aesthetics in a single product. Contrary to what many brands in the industry and often consumers themselves think, sustainable does not necessarily mean more expensive. One of ACBC›s objectives is to get companies used to thinking in terms of a balance between ethics, aesthetics and target price to enable them to offer their customers a product that is in line with the style and pricing of the brand and made according to sustainability standards, understood in ethical, social and environmental terms. A practical example is packaging: *«The first touchpoint with the customer and often the first asset that companies decide to make sustainable. It doesn›t reduce the CO_2 or the environmental impact of the product itself, but it›s a start»*. It is therefore an all-round approach: from the choice of raw materials, to the packaging, to the communication towards the final consumer, with the drafting of real user manuals on the products, which contain precise and clear glossaries to be shared with the marketing departments, with guidelines on what can (or cannot) be communicated about a product. In this way, B2C communication is reliable and transparent. *«We are the first B Corp certified Italian company in the footwear sector. To become one, we had to meet high standards of social and environmental performance, transparency and legal responsibility to balance profit and purpose»*, he continues. Also working



On the previous page and above, photographies by Alexander Beckoven;
below, shots from the ACBC product campaign

i processi vengono certificati in termini di materiali e filiera produttiva e – a seconda delle esigenze del brand – anche in termini di *pricing*. Proprio a proposito della filiera, e della ricerca di materiali performanti e sostenibili al contempo, ACBC sottopone i propri fornitori ad audit di sostenibilità, applicando anche in questo campo i concetti di trasparenza che contraddistinguono l'azienda.

Altra iniziativa importante è il processo di reshoring che prevede di riportare la produzione dei materiali in Europa, in particolare in Italia e in Portogallo, ma come puntualizza Aragona, *«non per problemi legati alla qualità, in quanto ogni azienda, che sia in Asia o in Europa, che produce per ACBC passa degli audit di sostenibilità, ma per una questione di facilità di gestione e tempistiche delle delivery».*

Rispetto al 2017, quando hanno iniziato a lavorare al primo paio di sneaker sostenibili, il settore è cambiato e la sostenibilità ha iniziato a essere riconosciuta come un benchmark di mercato. Per ACBC è sempre stata però parte del suo DNA – anche se il fattore estetico rimane centrale, così come la funzionalità e la capacità del prodotto di durare nel tempo. Nel gestire la transizione di un brand verso un approccio meno impattante dal punto di vista sociale e ambientale, è cruciale saper comunicare l'aspetto della sostenibilità sempre legandolo a un'estetica intrinseca del design, alle performance tecniche. Si tratta di un percorso a lungo-medio termine. ACBC analizza infatti i processi produttivi, le dinamiche interne delle aziende e solo in un secondo momento ragiona in termini di prodotto. *"Spesso si inizia prendendo in considerazione un best-seller: ne analizziamo l'impatto ambientale, proponiamo al brand i candidati in termini di materiali sostenibili che abbiano l'equivalente di look and feel ma con un minore impatto ambientale e realizziamo il prodotto trasformato".*

L'attenzione all'impatto sull'ambiente dei prodotti del fashion non si limita alle fasi produttive: infatti un altro aspetto che caratterizza l'approccio di ACBC è quello dell'economia circolare, del riciclo e del riuso. *«Le materie prime, soprattutto quelle bio, possono avere seconda vita».* Secondo i principi della circolarità, ACBC ha realizzato un progetto di riciclo delle scarpe post-consumo che ne prevede la raccolta all'interno dei propri negozi e, in collaborazione con un'organizzazione non profit, le scarpe macinate e i materiali della suola sono utilizzati per la produzione di piastrelle anti-shock per i parco giochi dei bambini, rendendo il prodotto sostenibile dalle prime fasi di produzione, fino alla fine del suo ciclo di vita.

with partner companies, all processes are certified in terms of materials, production chain and, depending on the needs of the brand, also in terms of pricing. Precisely with regard to the supply chain, and the search for high-performance and sustainable materials simultaneously, ACBC subjects its suppliers to sustainability audits, also applying in this field the concepts of transparency that distinguish the company.

Another initiative is the process of reshoring, which involves bringing the production of materials back to Europe, particularly to Italy and Portugal. However, as Aragona points out, *«not because of problems related to quality, since every company, whether in Asia or Europe, that produces for ACBC goes through sustainability audits, but for a question of ease of management and timing of delivery».*

Compared to 2017, when they began working on their first pair of sustainable sneakers, the industry has changed and sustainability has begun to be recognized as a market benchmark. For ACBC, however, it has always been part of its DNA. Although the aesthetic factor remains central, so does functionality and the product›s ability to last. In managing a brand›s transition to a less socially and environmentally impactful approach, it is crucial to be able to communicate the aspect of sustainability while still tying it to an intrinsic aesthetic of design and technical performance. This is a long-medium term path. In fact, ACBC analyzes the production processes and the internal dynamics of the companies before thinking in terms of the product. *«We often start by considering a best-seller: we analyze its environmental impact, propose candidates to the brand in terms of sustainable materials that have the equivalent of look and feel but with a lower environmental impact, and manufacture the transformed product».*

The attention to the environmental impact of fashion products is not limited to the production phases. In fact, another aspect that characterizes ACBC›s approach is that of circular economy, recycling and reuse. *«Raw materials, especially organic ones, can have second lives».* According to the principles of circularity, ACBC has implemented a post-consumer shoe recycling project within its stores. In collaboration with a non-profit organization, the ground shoes and sole materials are used for the production of anti-shock tiles for children›s playgrounds, making the product sustainable from the first stages of production, until the end of its life cycle.

Dopo il lancio delle sue collezioni, l'azienda si è mossa nel campo della *servitization*, diventando partner dei brand e applicando i concetti alla base dell'economia circolare e degli standard di sostenibilità, che hanno permesso di ottenere la certificazione B Corp, non solo all'esterno, ma anche internamente. *«Siamo sempre stati improntati all'innovazione sostenibile»* racconta Aragona. E se la filiera della moda non è ancora pronta a esser 100% a impatto zero, obiettivo di ACBC è di coniugare bellezza e sostenibilità, anche sociale. «*Mettiamo al centro le persone, e contribuiamo a mantenere un ambiente di lavoro inclusivo dal punto di vista sociale, anagrafico e di genere».* Sullo stato dell'arte in termini di imprenditoria e impatto ambientale e sociale in Italia, Aragona osserva che servono nuove competenze, perché è il concetto stesso di sostenibile che sta cambiando; *«lo scopo dei brand è cambiato, non è solo il prodotto, ma tutti i processi produttivi, sociali e comunicativi che lo permeano. Nello stato di New York è proposta di legge che le aziende di abbigliamento e calzature con più di 100 milioni di dollari di fatturato che vendono i loro prodotti a New York, siano obbligate a tracciare almeno il 50% della loro catena di approvvigionamento a tutti livelli, dalle materie prime alla produzione finale – azioni come queste incoraggiano i buyer a puntare sulla sostenibilità e di conseguenza anche il consumatore sarà sempre più abituato a ragionare in questo modo».*

Anche l'Europa nell'ambito del Green Deal – l'insieme di iniziative proposte dalla Commissione europea per raggiungere la neutralità climatica in Europa entro il 2050 – sta muovendosi per far sì che i prodotti sostenibili diventino la norma quando si tratta di moda. Il progetto prevede una strategia che incoraggi il riuso e il riciclo dei prodotti tessili, disincentivi le dinamiche del fast fashion che ogni anno hanno come conseguenza uno spreco pro capite di 11 kg di capi d'abbigliamento. La proposta della Commissione è incoraggiare una nuova visione per la sostenibilità del settore, da attuare entro il 2030, con prodotti tessili più durevoli, e prodotti nel rispetto dei diritti dei lavoratori – inserendosi alla perfezione nelle dinamiche della *purpose* economy.

Basandosi su questi principi, ACBC è riuscita in pochi anni a esportare il proprio approccio in tutto il mondo e l'applicazione di un modello di business che non mette più al centro solo la bellezza, ma anche sostenibilità ed economia circolare. Diventando partner di oltre 35 brand a livello internazionale e accompagnandoli nel processo di trasformazione, ACBC ha reso la sua vision scalabile, incoraggiando altri a seguire a perseguire *«una nuova cultura della sostenibilità».*

After the launch of its collections, the company moved into the field of servitization, becoming partners with brands and applying the concepts of a circular economy and sustainability standards, at have allowed them to achieve B Corp certification, not only externally, but internally as well. *«We have always been marked by sustainable innovation»,* says Aragona. If the fashion supply chain is not yet ready to be 100% zero impact, ACBC›s goal is to combine beauty and sustainability, including social sustainability. *«We put people at the center, and help maintain a socially, age- and gender-inclusive work environment».* On the state of the art in terms of entrepreneurship and environmental and social impact in Italy, Aragona notes that new skills are needed, because it is the very concept of sustainable that is changing; *«The purpose of brands has changed, it is not just the product, but all the production, social and communication processes that permeate it. In the state of New York, a law has been proposed that clothing and footwear companies with more than 100 million dollars in turnover that sell their products in New York trace at least 50% of their supply chain at all levels, from raw materials to final production. Actions like these encourage buyers to focus on sustainability and consequently the consumer will be more and more used to thinking in this way».*

Europe, too, as part of the Green Deal – the set of initiatives proposed by the European Commission to achieve climate neutrality in Europe by 2050 – is moving to make sustainable products the norm when it comes to fashion. The project envisions a strategy that encourages the reuse and recycling of textiles and discourages the dynamics of fast fashion that result in 11 kg of clothing being wasted per capita each year. The Commission›s proposal is to encourage a new vision for the sustainability of the sector, to be implemented by 2030, with more durable textiles, and produced with respect for workers› rights – fitting perfectly into the dynamics of the purpose economy.

Based on these principles, ACBC has succeeded in a few years to export its approach worldwide and the application of a business model that no longer focuses only on beauty, but also on sustainability and circular economy. By partnering with over thirty-five brands internationally and accompanying them in the transformation process, ACBC has made its vision scalable, encouraging others to follow in pursuit of *«a new culture of sustainability».*

L'ULTIMA FORNACE STORICA PER PRODURRE MOSAICI DI VENEZIA LAVORA PER LA TRASMISSIONE DI TECNICHE SECOLARI

Mosaici a foglia d'oro, oro colorato, smalti veneziani: una texture di applicazioni tecniche tra radici ancestrali e proiezione al futuro. Il patrimonio di tradizioni e saper fare di Orsoni Venezia 1888 salvaguardato e valorizzato nel mondo da TREND Group

Orsoni Venezia 1888 è l'ultima fornace storica della Laguna che produce smalti veneziani e mosaici in foglia d'oro, in infinite sfumature di colore. Le tessere sono prodotte rispettando le antiche tecniche musive bizantine. Tante le collaborazioni, soprattutto con le istituzioni religiose – è l'unica fornace in grado di produrre il pregiato Oro San Marco per il restauro della Basilica – tante le influenze – Antoni Gaudí fu ispirato dai materiali prodotti in Fornace tanto da sceglierli per le decorazioni della sua Sagrada Família. TREND Group, multinazionale vicentina fondata nel 2000 leader nel design del mosaico di vetro e superfici in pietra ingegnerizzata, ha rilevato la fornace Orsoni nel 2003, con lo scopo di preservarne e valorizzare il patrimonio artistico e culturale: dalla conservazione delle antiche tecniche bizantine di lavorazione del mosaico fino ai segreti del processo di creazione delle infinite gamme cromatiche nella fornace a fuoco vivo.

Angelo Orsoni, fuochista di Murano, venne chiamato nel 1877 dal mosaicista Giandomenico Facchina come tecnico addetto alla lavorazione degli smalti. Trasferendosi in Francia nel 1888, Facchina lasciava il laboratorio nelle abili mani del suo collaboratore. Un anno più tardi, Angelo Orsoni, che nel frattempo aveva trasferito la sede della fornace dalla Misericordia alla fondamenta di Cannaregio – dove tuttora si trova – si recò all'Esposizione Internazionale di Parigi per esporre quel che divenne il celebre pannello storico Angelo Orsoni. Il pannello, nato come cartella colori per fiere campionarie, suscitò la curiosità di visitatori e compratori. Arrivarono richieste di materiali, campionature, prezzi. Iniziava a pieno regime l'attività della fornace, al servizio per lo più di realtà religiose che richiedevano tessere in oro, non solo per il potere evocativo e salvifico capace di esercitare questo materiale, ma anche

Orsoni Venezia 1888 is the last historical furnace in the Lagoon that produces Venetian smalti and gold leaf mosaics in infinite shades of color. The tesserae are produced respecting the ancient Byzantine mosaic techniques. Many are the collaborations, especially with religious institutions – it is the only furnace able to produce the precious San Marco gold for the restoration of the Basilica – many the influences – Antoni Gaudí was so inspired by the materials produced in the furnace that he chose them for the decorations of his Sagrada Família. TREND Group, a Vicenza-based multinational company founded in 2000 and leader in the design of glass mosaic and engineered stone surfaces, took over the Orsoni furnace in 2003, with the aim of preserving and enhancing its artistic and cultural heritage: from the preservation of the ancient Byzantine mosaic working techniques to the secrets of the process of creating the infinite ranges of colors in the fire furnace.

Angelo Orsoni, a stoker from Murano, was called in 1877 by the mosaicist Giandomenico Facchina as a technician in charge of working with smalti. Moving to France in 1888, Facchina left the laboratory in the capable hands of his collaborator. A year later, Angelo Orsoni, who in the meantime had moved the headquarters of the furnace from the Misericordia to the Fondamenta in Cannaregio – where it still stands today – went to the International Exhibition in Paris to exhibit what became the famous historical Angelo Orsoni panel. The panel, created as a color chart for sample fairs, aroused the curiosity of visitors and buyers. Requests for materials, samples and prices arrived. The activity of the furnace began in full swing, mostly at the service of religious organizations that required gold tesserae, not only for the evocative and saving power of this material, but also for conservation reasons: the protection of

Gold leaf mosaics, colored gold, Venetian smalti: a texture of technical applications between ancestral roots and projection into the future. The heritage of traditions and know-how of Orsoni Venezia 1888 is safeguarded and valorized in the world by TREND Group

VENICE'S LAST HISTORIC FURNACE TO PRODUCE MOSAICS WORKS FOR THE TRANSMISSION OF AGE-OLD TECHNIQUES

per ragioni conservative: la protezione della foglia d'oro tra due vetri, realizzata secondo le antiche tecniche di lavorazione bizantina, rende la tessera più resistente al tempo e alle intemperie. La storia della fornace, costellata di successi sul territorio veneziano e a livello internazionale, è continuata fino ad oggi, ed è proiettata verso il futuro, con l'ingresso in un gruppo che continua a tramandare e valorizzare nel mondo il suo savoir-faire, preservandone l'identità.

Fulcro della storia della Fornace è la Biblioteca del Colore, dove le piastre di smalti veneziani sono disposte in scaffali di legno che ricoprono interamente le pareti. Nata come magazzino e recentemente restaurata insieme ai restanti locali della Fornace, la Biblioteca che oggi custodisce una collezione di oltre 3,500 sfumature di smalti veneziani dell'azienda, ne è anche luogo di produzione. In un'ottica di apertura e coinvolgimento della comunità, a partire dal 2017 la Fornace e la sua Biblioteca sono visitabili ogni primo e ultimo mercoledì del mese, invitando così anche i non addetti ai lavori a provare un'esperienza indimenticabile. Camminando tra gli scaffali della Biblioteca, si assiste poi a una narrazione che consente un'ulteriore immersione nel colore – in collaborazione con D20 Art Lab dell'Università Ca' Foscari di Venezia è stata realizzata l'esperienza interattiva "Suoni dalla Biblioteca del Colore", in cui i rossi imperiali, gli incarnati, i blu vengono raccontati in poesia per coinvolgere il visitatore. A questa iniziativa se ne somma un'altra, La Biennale del Colore, nata nel 2020 con l'obiettivo di celebrare il colore in modo sinestetico, olistico, attraverso un viaggio sensoriale immersivo guidato dall'arte.

L'edizione zero è stata dedicata al Rosso, con esperti di diversi ambiti artistici impegnati a rappresentarlo e interpretarlo coinvolgendo i visitatori in una performance sensoriale stimolando tutti e cinque i sensi. Un'ulteriore prova della volontà dell'azienda di condividere la propria arte con il mondo.

I crogioli sono il cuore pulsante di Orsoni: i contenitori in cui vetro e colore vengono fusi ad oltre 1300°C per dare vita ai mosaici che impreziosiscono i capolavori architettonici di tutto il mondo. Il riutilizzo dei crogioli in produzioni successive per ottenere diverse sfumature di colore lascia traccia del processo in una vera e propria metamorfosi attraverso il fuoco che parte dall'argilla cruda e culmina in un'opera d'arte. Il risultato di una lavorazione tipica dell'antica arte musiva veneziana – affidata esclusivamente alla sapienza e alla maestria artigiana – si trasforma così in un simbolo di design, capace di conferire valore eterno ad un oggetto che avrebbe altrimenti solo due mesi di vita.

the gold leaf between two pieces of glass, made according to ancient Byzantine manufacturing techniques, makes the tesserae more resistant to time and weather. The history of the furnace, studded with successes in the Venetian territory and internationally, has continued until today, and is projected into the future, with the entry into a group that continues to hand down and enhance its savoir-faire in the world, preserving its identity.

At the heart of the Fornace's history is the Color Library, where plates of Venetian smalti are arranged on wooden shelves that cover the walls entirely. Born as a warehouse and recently restored together with the remaining rooms of the Fornace, the Library, which today holds a collection of over 3,500 shades of the company's Venetian smalti, is also the place of production. With the aim to be open and involve the community, starting from 2017 the Fornace and its Library can be visited every first and last Wednesday of the month, thus inviting even the uninitiated to an unforgettable experience. Walking among the Library's shelves, one then witnesses a narrative that allows for further immersion in color – in collaboration with D20 Art Lab of the Ca' Foscari University of Venice, they created the interactive experience 'Sounds from the Color Library, in which imperial reds, flesh tones, and blues are transformed into poetry to engage the visitor. To this initiative is added another one, La Biennale del Colore, born in 2020 with the aim of celebrating color in a synaesthetic, holistic way, through an immersive sensory journey guided by art.

The zero edition was dedicated to Red, with experts from different artistic fields engaged in representing and interpreting it, involving visitors in a sensory performance stimulating all five senses. Further proof of the company's desire to share its art with the world.

The crucibles are the beating heart of Orsoni: the containers in which glass and color are melted at over 1300°C to give life to the mosaics that embellish architectural masterpieces around the world. The reuse of the crucibles in subsequent productions to obtain different shades of color leaves traces of the process in a true metamorphosis through fire that starts from raw clay and culminates in a work of art. The result of a process typical of the ancient Venetian mosaic art – entrusted exclusively to the knowledge and craftsmanship – is thus transformed into a symbol of design, capable of giving eternal value to an object that would otherwise have only two months of life.

Born as a warehouse and recently restored together with the remaining premises of the Fornace Orsoni, the Color Library holds a collection of over 3,500 shades of Venetian smalti of the company. Photography Maria Sole Plessi

Un obiettivo, quello del riuso in ottica di economia circolare, che il Gruppo persegue in tutte le linee di produzione. L'attenzione verso l'ambiente, infatti, si concretizza sia nei prodotti di TREND, realizzati utilizzando fino al 78% di materiali riciclati post-consumo, sia nelle pratiche industriali progettate per ridurre gli sprechi di materie prime e l'immissione di inquinanti nell'ambiente. L'azienda, inoltre, collabora con le principali organizzazioni ambientali, architetti e designer di tutto il mondo per promuovere pratiche di edilizia sostenibile.

I materiali TREND soddisfano elevati standard ambientali e di salute pubblica, come testimoniato dalle certificazioni ottenute e le partnership siglate negli anni – GREENGUARD, NSF, Declare e Microban® – e concorrono all'ottenimento di crediti LEED, standard mondiale per le costruzioni eco-compatibili. Si lavora sulla qualità degli ambienti, dell'aria, delle materie prime e nanotecnologie e basso impatto con un consumo minore.

Oltre il rispetto per l'ambiente, il rispetto per le persone. L'azienda è impegnata in progetti di sostenibilità sociale, promuovendo lo sviluppo delle comunità locali in cui opera ed il rispetto per i collaboratori. La ristrutturazione degli spazi della fornace, concepita per migliorarne in primis la funzionalità per le attività lavorative delle maestranze, nonché la fruizione per visitatori e clienti, ne è un esempio. In collaborazione con uno studio di architettura, grazie a una ricerca condotta da TREND Group che ha coinvolto Lucio Orsoni, della quarta generazione, si è cercato di ricostruire la struttura originaria, senza snaturarla. E, nel gruppo, la quota "rosa" è di gran lunga prevalente, oltre a coprire funzioni chiave nel processo di perseguire una governance inclusiva attraverso una leadership diffusa.

A goal, that of reuse in an attempt of circular economy, which the Group pursues in all production lines. Attention to the environment, in fact, is reflected both in TREND's products, made using up to 78% post-consumer recycled materials, and in the industrial practices designed to reduce the waste of raw materials and the release of pollutants into the environment. The company also works with leading environmental organizations, architects and designers around the world to promote sustainable building practices.

TREND materials meet high environmental and public health standards, as evidenced by the certifications obtained and partnerships signed over the years – GREENGUARD, NSF, Declare and Microban® – and contribute to the achievement of LEED credits, the world standard for eco-friendly construction. They work on the quality of the environment, air, raw materials and nanotechnology and low impact with less consumption.

Beyond respect for the environment, respect for people. The company is committed to social sustainability projects, promoting the development of local communities in which it operates and respect for employees. The renovation of the spaces of the furnace, designed to improve primarily the functionality of the working conditions, as well as usability for visitors and customers, is an example. Designed in collaboration with an architectural firm, thanks to a research conducted by TREND Group that involved Lucio Orsoni – a fourth generation member of the family – they made an attempt to reconstruct the original structure, without distorting it. In the group, the 'pink' quota is also prevalent, in addition to covering key functions in the process of pursuing inclusive governance through widespread leadership.

Centrale per TREND Group è inoltre l'attenzione alla formazione per valorizzare il ricco patrimonio artistico e di *know-how* sul mosaico diffuso sul territorio. In quest'ottica nasce la collaborazione avviata dal Gruppo con la Regione Friuli Venezia Giulia, il Comune di Vivaro e la Scuola Mosaicisti del Friuli, che ha portato alla nascita di una TREND Academy rivolta a maestri mosaicisti che desiderano acquisire competenze sul mosaico e gli smalti veneziani e finalizzata alla formazione di figure professionali con un set di competenze completo inerenti al mondo del mosaico. Nella stessa cornice si inquadrano il Master mirato alla formazione di competenze per la posa ad opera d'arte di opere musive di prestigio e l'attivazione di percorsi di alternanza scuola lavoro sulla base di una convenzione con gli istituti tecnico professionali del territorio, la Regione e l'Ufficio scolastico regionale. A questi progetti si aggiunge quello, in fase di lancio, che mira a sviluppare i laboratori di produzione di Orsoni in un punto di incontro tra artisti, materia e saper fare artigianale: fucina di creatività espressa in manufatti.

La trasmissione dei saperi è uno step fondamentale – il colore e la chimica del colore richiedono studio e pratica. I maestri del colore sono stati affiancati ai giovani artigiani. È stata attivata una collaborazione con maestri appartenenti alla Stazione sperimentale del vetro, per istruire sulla teoria della lavorazione di questo materiale. La pratica si svolge in Fornace. Il coinvolgimento dei collaboratori è alla base del buon funzionamento dell'azienda. Il lavoratore deve poter sentirsi parte di una realtà. Lavorare nel bello è già un buon punto di partenza. Quando si aggiungono le sinergie a livello regionale, con le istituzioni, le scuole e le università e si arriva a ricoprire un ruolo di rilievo nel sistema Paese, il cerchio si chiude. I lavoratori sono incentivati, la comunità ne gode.

Central for TREND Group is also the attention to training in order to enhance the rich artistic heritage and know-how on the mosaic spread throughout the territory. It is with this in mind that the Group has begun collaborating with the Friuli Venezia Giulia Region, the Municipality of Vivaro and the Friuli School of Mosaics, which has led to the creation of the TREND Academy aimed at master mosaicists who wish to acquire skills in mosaics and Venetian smalti and aimed at training professionals with a complete set of skills inherent to the world of mosaics. In the same framework, there is a Master aimed at training skills for the installation of prestigious mosaic works and the activation of school to work programs on the basis of an agreement with the professional technical institutes of the territory, the Region and the Regional School Office. In addition to these projects, there is also one, currently being launched, which aims to develop the Orsoni production workshops into a meeting point between artists, materials and craftsmanship: a forge of creativity expressed in manufactured products.

The transmission of knowledge is a fundamental step – color and color chemistry require study and practice. The masters of color have been placed side by side with young artisans. A collaboration with masters belonging to the Experimental Station of glass has been activated, to instruct on the theory of working with this material. The practice takes place in the furnace. The involvement of employees is the basis for the good functioning of the company. The worker must be able to feel part of a reality. Working in a beautiful environment is already a good starting point. When you add the synergies at the regional level, with institutions, schools and universities and you get to play a major role in the country system, the circle closes. Workers are incentivized, the community benefits from it.

L'INDUSTRIA ARTIGIANA È FATTA DALLE PERSONE, CHIAVE DI VOLTA DI UN SISTEMA INTERO

Mettere insieme i pezzi d'un mosaico inatteso, relazionarsi e connettere mondi diversi: questa visione è insita nella realtà italiana. Carlo Urbinati racconta Foscarini – *la nostra fortuna è operare in questo Paese*

«*Noi lavoriamo con il materiale più bello che esista: la luce*», afferma Carlo Urbinati. «*Lavorare con la luce significa riuscire a ricreare un piccolo sole – il nostro competitor reale*». Quando il disco solare sparisce, cambia la percezione degli spazi. Da illuminati in maniera infinita dall'esterno, diventano dei piccoli universi che ruotano intorno alle lampade. Le lampade producono le onde luminose che trasportano l'informazione visiva. Il loro posizionamento, la loro forma e la loro caratteristica cromatica, nonché la materia di cui sono fatte, influenzano il modo di percepire lo spazio, e le persone che lo vivono.

Carlo Urbinati era un ragazzo e viveva a Roma, quando sentì parlare di Foscarini, realtà nascente a Murano alla ricerca di uno studente di architettura da inserire nell'organico. Era il 1981. L'attività era unicamente dedicata alla realizzazione di vetro per lampadari commissionati su misura – niente a che fare con una collezione continuativa. All'epoca, le lampadine alogene stavano cominciando a rimpiazzare le fonti tradizionali. Altre possibilità espressive si aprivano innanzi a menti giovani desiderose di sperimentare. Una volta in azienda, Urbinati prese parte alla realizzazione di lampade che, al contrario di quelle su disegno, iniziavano a essere portatrici di un marchio e di una personalità. Capitò che il fondatore, sette anni dopo, volle cambiar vita, trasferendosi a Miami, dove aveva fatto l'immobiliarista. Insieme a un socio, Urbinati rilevò l'azienda e la orientò verso la produzione di serie. Nel 1993 Foscarini si trasferì in terra ferma e iniziò subito a interpretare una nuova frontiera di ricerca a tutto campo, svincolandosi dalla sola tradizione vetraria muranese, l'alveo che l'aveva vista nascere e svilupparsi agli albori. Da qui comincia una vicenda unica per portata creativa a livello globale, con una trama artigianale inimitabile, quella diffusa su tutto il territorio italiano. Presidente di Foscarini, Carlo Urbinati ricopre anche la carica di Presidente di Assoluce – una delle undici associazioni di FederlegnoArredo,

«We work with the most beautiful material there is: light», says Carlo Urbinati. *«Working with light means being able to recreate a small sun – our actual competitor».* When the solar disk disappears, the perception of spaces changes. From being infinitely illuminated from the outside, they become little universes that revolve around the lamps. They produce the light waves that carry visual information. Their positioning, shape, color characteristics, as well as the material from which they are made, influence the way space is perceived, and the people who experience it.

Carlo Urbinati was a young man living in Rome when he heard about Foscarini, a newborn company in Murano that was looking for an architecture student to join its staff. It was 1981. The business was solely dedicated to the production of glass for custom-made chandeliers. It had nothing to do with an ongoing collection. At the time, halogen bulbs were beginning to replace traditional sources. Opportunities to express ones-self were opening up before young minds eager to experiment. Once in the company, Urbinati took part in creating lamps that, unlike those based on drawings, carried a brand and personality. Seven years later, the founder of the company wanted to change his life, moving to Miami, where he became a real estate developer. Together with a partner, Urbinati took over the company and oriented it towards mass production. In 1993, Foscarini moved to the mainland and immediately began to interpret a new frontier of all-round research, freeing itself from the Murano glassmaking tradition, the riverbed that had seen it born and developed in its early days. This was the beginning of a unique story in terms of creative scopes at a global level, with an inimitable craftsmanship that spread throughout Italy. President of Foscarini, Carlo Urbunati is also the President of Assoluce – one of the eleven associations of FederlegnoArredo, part of the Confindustria Federazio-

Putting together the pieces of an unexpected mosaic, relating and connecting different worlds: this vision is inherent to the Italian reality. Carlo Urbinati tells us about Foscarini «*our fortune is to operate in this country*».

THE ARTISAN INDUSTRY IS MADE UP OF PEOPLE, THE KEYSTONE OF AN ENTIRE SYSTEM

parte delle Federazioni di Confindustria, che opera per il miglioramento dei livelli qualitativi del settore dell'illuminazione. Ad Assoluce hanno aderito le più importanti aziende italiane produttrici del settore, in cui l'Italia ricopre un ruolo di primo piano nel mondo grazie alla complessità e qualità della sua proposta – i soffiatori di Murano e della Toscana, le imprese del lampadario classico, le piccole e grandi aziende delle lampade moderne, i marchi di design. Urbinati occupa anche il posto di consigliere d'amministrazione del Salone Internazionale del Mobile.

Più che all'illuminotecnica, Urbinati preferisce dire di essersi dedicato al design. Questa la password. Design che secondo la sua visione significa dar senso a una cosa – un disegno –, dare senso a una funzione. Osserva Urbinati, in questi ultimi trent'anni il design ha cambiato pelle. Si è allargato in tanti ambiti di applicazione. Si è imposto quale leva del cambiamento in vari campi, dall'arredo alla progettazione delle interfacce digitali, fino ai dispositivi biomedicali. Il design come Esperanto sociale, capace di narrative impensabili fino a qualche decennio fa. Un lievito presente nell'esistenza di tutti, che rilegge mood, temperatura di pensiero, progressi scientifici e bellezza, per inventare qualcosa di nuovo che al mondo mancava. Il mercato negli ultimi anni ha segnato uno spostamento del baricentro verso una luce cosiddetta tecnica. Carlo Urbinati schematicamente divide la luce in due gruppi: luce di quantità e luce di qualità. Non perché l'una sia meglio dell'altra, ma perché si è assistito a un proliferare di sistemi di illuminazione destinati a non essere dichiarati, incassati negli angoli, nei muri, nei soffitti – nascosti. Si esplicitano solo nella funzione luminosa di sostituire il sole. Questa è una luce di quantità. Foscarini lavora per qualità. Ergo, sulla bellezza dell'oggetto, unita alla sua funzionalità. «*Mi auguro che Foscarini riesca a mantenere la capacità di essere propositiva. Il design è ascolto della società, a costo di sfidare punti consolidati e di riconfigurare – quando necessario – processi produttivi dati per acquisiti*».

In azienda, la responsabilità della proposta e della collezione è affidata a un comitato dove sono rappresentate varie mentalità. Non si produce nulla direttamene. *Must*, la preparazione a quattro mani con i designer. Quello è il momento più complesso, fatto di discussioni anche accese, di scontri e slanci visionari. Poi si capisce se la cosa può venire realizzata davvero e qui comincia un percorso altrettanto impegnativo. L'obiettivo è identificare un oggetto finito che sia in grado di essere originale e distintivo. Finché non si arriva almeno vicino a questo goal, i casi sono due: o si continua a cercare o si lascia perdere del tutto. La scelta è ardua, richiede un occhio di sfida privo di pregiudizi e una base di concretezza, oltre a un naso per il futuro. Un'antitesi concettuale che riverbera nelle mille vene dell'universo

ni – which operates to better the qualitative levels of the lighting industry. Assoluce reunites the most important Italian companies in the sector, where Italy plays a primary role thanks to the complexity and quality of its offer – the Murano and Tuscany glass blowers, the companies of the classic chandeliers, the small and big companies of modern lighting, the design brands. Urbinati is also in the cda of the Salone Internazionale del Mobile.

Rather than lighting technology, Urbinati prefers to say he›s dedicated to design. This is the password. Design which, according to his vision, means giving meaning to a function. Urbinati observes that in the last thirty years, design has changed its skin. It has expanded into many fields of application. It has imposed itself as a lever of change in various fields, from furniture to the design of digital interfaces, all the way to biomedical devices. Design as a social Esperanto, capable of narratives that were unthinkable just a few decades ago. A yeast present in everyone›s existence, that reinterprets mood, temperature of thought, scientific progress and beauty, to invent something new that the world was missing. In recent years, the market has marked a shift towards a so-called technical light. Carlo Urbinati schematically divides light into two groups: light of quantity and light of quality. Not because one is better than the other, but because there has been a proliferation of lighting systems that are not intended to be declared, embedded in corners, walls, ceilings – hidden. They are made explicitly only for the luminous function of replacing the sun. This is a light of quantity. Foscarini works on quality. Ergo, on the beauty of the object, combined with its functionality. «*I hope that Foscarini manages to maintain the ability to be proactive. Design is listening to society, at the cost of challenging established points and reconfiguring, when necessary, production processes that are taken for granted*».

In the company, responsibility for the proposal and the collection is given to a committee where various mindsets are represented. Nothing is produced directly. The must is the four-handed preparation with the designers. That›s the most complex moment, made up of heated discussions, clashes and visionary impulses. Then it becomes clear whether the thing can really be realized. This begins an equally challenging path. The objective is to identify a finished object that is able to be original and distinctive. Until you get at least close to this goal, there are two possible choices: either continue to search or give up altogether. The choice is a tough one, requiring an unprejudiced challenging eye and a foundation of concreteness, as well as a nose for the future. A conceptual antithesis that reverberates within the thousands of veins in the Italian artisan universe. The good fortune of Foscarini and

artigianale italiano. La fortuna di Foscarini e di altre aziende di settore design, secondo Urbinati è l'operare in questo Paese, che attraverso tutte le regioni possiede «*un tessuto artigianale unico al mondo*». È la rampa di lancio dell'interesse di Foscarini nella ricerca di Stefano Micelli, docente di Management Internazionale in Ca' Foscari e Consulente Scientifico dell'Ufficio Studi di Banca Ifis. Da scienziato, ha dimostrato con analisi economiche che il nostro design è una manifestazione della cultura estetica specifica italiana – in Italia ci sono aziende di artigiani che appartengono a una dimensione, a una propensione e a una visione che esistono solo qui. «*Soltanto da noi esiste un dato tanto positivo nell'essere così individualisti, quello che costituisce il limite e la grande forza degli italiani*», prosegue Urbinati. Contraddizioni, diversità orgogliosa.

Una trama composita e frammentata che è la base di un fenomeno – il design italiano. Mettere insieme i pezzi d'un mosaico inatteso, relazionarsi e connettere mondi diversi. Questa visione è insita nella realtà italiana. La fece sua Bruno Munari, sottolinea Urbinati. Si racconta che agli inizi degli anni Sessanta, durante la realizzazione di una lampada composta da una rete, Munari andò a visitare un'azienda di calze per signora. Presentandosi all'ingresso disse *dovrei vedere qualcuno della produzione perché devo fare delle lampade*. Gli risposero: *noi non facciamo lampade*. Ribatté: *per adesso non le fate, ma vi posso assicurare che le farete*. Munari compare sovente come riferimento per Urbinati. Munari, *il perfettissimo*. O i fratelli Castiglioni, geni perché operavano per sottrazioni, concentrandosi sull'essenziale in un solco improntato alla funzionalità. Si succedono gli aneddoti, nella narrativa tumultuosa e piena di flashback di Carlo Urbinati.

Foscarini anni fa decise di creare una lampada in cemento. Per sviluppare questo nucleo progettuale si cercarono persone che il cemento lo frequentavano da una vita. Come il Signor Giovanni, 81 anni, che per tutta l'esistenza ha stampato cemento. Ha fatto pezzi per l'edilizia, balaustre, colonnine. Il bello di questa parte del lavoro, per Urbinati è che loro sanno tutto del materiale, della tecnologia, cosa funziona e cosa non funzionerà mai. «*Al contrario, noi non sappiamo niente di come si fa, ma sappiamo dove vogliamo arrivare*». Il libro *Maestrie*, testi di Stefano Micelli, racconta le storie di alcuni artefici che hanno prestato la propria capacità a Foscarini. Gente che lavora per una piccola azienda spesso familiare. Da qui si approda alle fornaci di Murano, dove il Maestro è una figura che, pur essendo decisiva, non è mai stata valorizzata più di tanto. Il catalogo Foscarini possiede circa quindici materiali diversi. Questa progettualità non potrebbe essere tradotta in realtà senza i soggetti in grado di lavorare quel materiale con quella tecnologia, per tirarne fuori delle lampade. La Twig-

other companies in the design sector, according to Urbinati, is operating in this country, which through all its regions possesses *«an artisan fabric that is unique in the world»*. This is the launching pad for Foscarini›s interest in research by Stefano Micelli, professor of International Management at Ca› Foscari and Scientific Consultant of the Banca Ifis' Research Office. As a scientist, he demonstrated with economic analysis that our design is a manifestation of specific Italian aesthetic culture. In Italy, there are companies of artisans who belong to a dimension, a propensity and a vision that exist only here. *«Only through us, there is such a positive datum in being so individualistic, what constitutes the limit and the great strength of Italians»*, Urbinati continues. Contradictions, proud diversity.

A composite and fragmented plot that is the basis of a phenomenon: Italian design. Putting together the pieces of an unexpected mosaic, relating and connecting different worlds. This vision is inherent in the Italian reality. Bruno Munari made it his own, Urbinati emphasizes. It is said that at the beginning of the 1960s, during the creation of a lamp composed of a net, Munari went to visit a company that made women›s stockings. When he went to the entrance, he said that *« I should see someone from the production because I have to make some lamps*. They replied: W*e don›t make lamps*. He replied: Y*ou don›t make them now, but I can assure you that you will»*. Munari often appears as a reference for Urbinati. Or the Castiglioni brothers, geniuses because they worked by subtraction, concentrating on the essential in a furrow marked by functionality. Anecdotes follow one another, in the tumultuous narrative full of flashbacks by Carlo Urbinati.

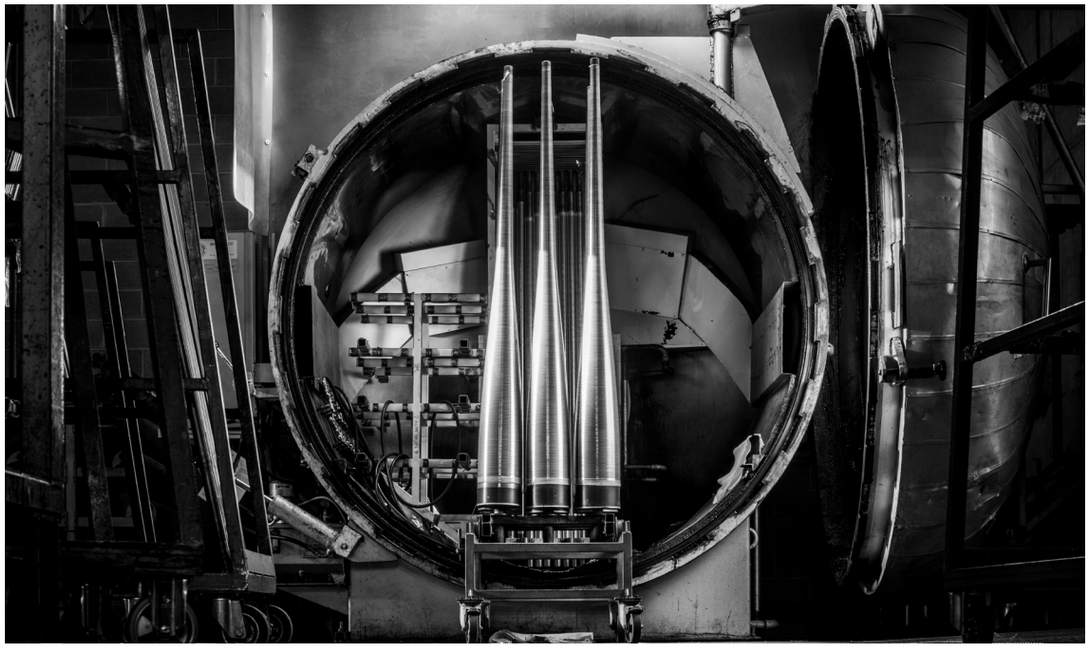
Years ago, Foscarini decided to create a lamp in cement. In order to develop this design nucleus, they looked for people who had experience working with cement. Mr. Giovanni, 81 years old, had molded cement his entire life. He made pieces for construction, balustrades, columns. The beauty of this part of the job, for Urbinati, is that they know all about the material, the technology, what works and what will never work. *«In contrast, we don›t know anything about how it›s done, but we know where we want to go»*. The book *Maestrie*, text by Stefano Micelli, tells the stories of some of the artisans who lent their skills to Foscarini. People who work for a small, often family-run business. From here, one arrives at the furnaces of Murano, where the 'Maestro' is a figure that, although decisive, has never been valued as much. The Foscarini catalog has about fifteen different materials. This design could not have been translated into reality without the people capable of working that material with that technology, to make lamps out of it. The Twig-

gy nacque dall'intuizione di Marc Sadler di prendere una canna da pesca e trasformarla in lampada.

Foscarini promuove e sostiene, dal 2010, il book-zine *Inventario*. Un progetto editoriale innovativo, ibrido tra libro e rivista, che getta uno sguardo illuminato e libero sulla scena del design, dell'architettura e dell'arte. *«Abbiamo intrapreso questa sfida forti dell'esperienza editoriale di LUX, una rivista aziendale, diretta da Alberto Bassi, storico del design, che avevamo creato negli anni Duemila e che esplorava diversi ambiti della creatività* – racconta Carlo Urbinati. *È stata un'esperienza importante, che ci ha convinto al punto da spingerci ad andare oltre e proporre una pubblicazione del tutto indipendente, con la direzione di Beppe Finessi. Inventario non parla mai di Foscarini, perché abbiamo creduto nello spirito di un progetto che fosse completamente libero. Ogni numero si costruisce sui nostri valori fondativi – sperimentazione, creatività, cura, intelligenza progettuale e coraggio curatoriale – ma non c'è niente di Foscarini in Inventario. Libero di spaziare, indagare, stimolare, senza alcuna contropartita se non il piacere di farlo».* Nelle parole di Carlo Urbinati «Inventario *non è di Foscarini ma è Foscarini».* Il racconto di cosa significhi fare rete e operare in Italia, un vero *purpose* per Foscarini. Il racconto di una forma di artigianato che esiste solo in Italia. Fuori di qui si assiste a una questione di singoli e non di sistemi, mentre l'industria artigiana è fatta da persone. Qui sta la differenza, nelle persone come chiave di volta di un sistema intero. *Un'interfaccia è umana se risponde ai bisogni umani e considera le fragilità umane*, scriveva Jef Raskin.

gy was born from Marc Sadler›s intuition to take a fishing rod and turn it into a lamp.

Since 2010, Foscarini promotes and supports the book-zine, *Inventario*. An innovative editorial project, a hybrid between a book and a magazine, which casts an enlightened and free glance on the design, architecture and art scene. *«We undertook this challenge on the strength of the editorial experience of LUX, a company magazine. It was directed by Alberto Bassi, a design historian. We created the magazine in the 2000s and it explored different areas of creativity»,* Carlo Urbinati recounts. «*It was an important experience, which convinced us to the point of pushing us to go further and propose a completely independent publication, under the direction of Beppe Finessi. Inventario never talks about Foscarini, because we believed in the spirit of a project that was completely free. Each issue is built on our founding values – experimentation, creativity, care, design intelligence and curatorial courage – but there is nothing about Foscarini in Inventario. Free to range, investigate, stimulate, with no quid pro quo other than the pleasure of doing so».* In the words of Carlo Urbinati, «Inventario *is not by Foscarini but it is Foscarini».* The story of what it means to network and operate in Italy, a true purpose for Foscarini. The story of a form of craftsmanship that exists only in Italy. Outside Italy, it is a matter of individuals and not systems, while the artisan industry is made up of people. Here lies the difference: people as the keystone of an entire system. *An interface is human if it responds to human needs and considers human frailties*, wrote Jef Raskin.



The *Mite* collection by Foscarini, subject of the short movie *Maestrie* by Gianluca Vassallo

LAVAZZA GROUP: AWAKENING A BETTER WORLD EVERY MORNING

Centotrent'anni di storia vissuta in anticipo - non basta svegliare le persone ogni giorno, bisogna raccontarlo. Interviene Alessandra Bianco, Corporate Communication Director di Lavazza

Con 30 miliardi di tazzine di caffè all'anno e la presenza in 140 paesi, Lavazza è un'azienda globale – che, per non perdere le radici torinesi, ha aperto il nuovo headquarter Nuvola e il Museo Lavazza, sintesi di 130 anni di storia e del proprio *purpose*.

Molti imprenditori credono che il prestigio di un'azienda possa fondarsi su una lunga tradizione, ma anche la storia migliore avvizzisce se non viene raccontata. Raccontare la storia di un'azienda significa conservarne e ordinarne diligentemente l'archivio, selezionare il racconto che si vuole fare dell'azienda e del prodotto e soprattutto rendere tutto questo accessibile e godibile per pubblico e studiosi. In altre parole, creare un Museo d'impresa: in Italia quelli associati alla rete Museimpresa sono oltre cento e il Museo Lavazza è tra i capofila del progetto. *«La valorizzazione del patrimonio storico aziendale può essere fatto anche da aziende medio-piccole»*, spiega Alessandra Bianco, responsabile della strategia globale di comunicazione corporate, *«ma non è solo una questione di conoscere e far conoscere la propria storia. Bisogna spiegare bene che il museo può creare valore aggiunto»*.

Il Museo Lavazza si trova in Nuvola, l'headquarter realizzato dall'architetto Cino Zucchi, sede dell'azienda che, oltre al museo, comprende un sito archeologico, un ristorante stellato, un bistrot, lo spazio eventi La Centrale, una palestra riservata ai dipendenti, un parcheggio interrato, e una piazza giardino, e la sede dello IAAD (Istituto d'Arte Applicata e Design). Nuvola è stata inaugurata nel 2018 ma l'idea originaria nasce nel 2009, quando tra crisi economica e incertezze sul futuro, la quarta generazione Lavazza decise di rinsaldare il patto con la città attraverso un investimento notevole – Nuvola è costata circa 120 milioni di euro – e uno spazio reale e integra-

With 30 billion cups of coffee a year and a presence in 140 countries, Lavazza is a global company – which, in order not to lose its Turin roots, has opened the new Nuvola headquarters and the Lavazza Museum, a synthesis of 130 years of history and its own purpose.

Many entrepreneurs believe that the prestige of a company can be based on a long tradition, but even the best history withers if it is not told. Telling the story of a company means diligently preserving and organizing its archives, selecting the narrative around the company and its product and, above all, making all this accessible and enjoyable for the public and scholars. In other words, creating a company museum: in Italy, there are over one hundred museums associated with the Museimpresa network, and the Lavazza Museum is one of the project leaders. *«The enhancement of the company's historical heritage can also be done by small and medium-sized companies»*, explains Alessandra Bianco, head of the global corporate communication strategy, *«but it's not just a question of knowing and making known one's history. You have to explain that the museum can create added value»*.

The Lavazza Museum is located in Nuvola, the company's headquarter designed by architect Cino Zucchi which, in addition to the museum, includes an archaeological site, a Michelin-starred restaurant, a bistro, the La Centrale event space, an employee gym, an underground parking lot, a garden square, and the IAAD (Istituto d'Arte Applicata e Design) headquarters. Nuvola was inaugurated in 2018, but the original idea was born in 2009, when, amidst the economic crisis and uncertainties about the future, the fourth Lavazza generation decided to reinforce the pact with the city through a significant investment – Nuvola cost about 120 million euros – and a real space integrated into Turin's

One hundred and thirty years of history lived ahead - it's not enough to wake people up every day, you have to narrate it. In conversation with Alessandra Bianco, Corporate Communication Director of Lavazza

LAVAZZA GROUP: AWAKENING A BETTER WORLD EVERY MORNING

to nel tessuto urbano torinese che fosse insieme sede direzionale moderna, luogo di incontro con clienti e pubblico internazionali, con i cittadini, e spazio di racconto della propria identità.

Prima l'azienda aveva diverse sedi sparse, sempre nel quadrante di Aurora. Il progetto di Cino Zucchi non solo ha creato un luogo di rigenerazione urbana, che ha portato valore ai dipendenti e al quartiere in cui si colloca, ma anche una cerniera con la città di Torino unendo idealmente il centro con la prima periferia: le persone possono vivere, visitare, attraversare lo spazio e fruire delle iniziative di Nuvola. Gli ambienti di lavoro interni infine sono stati progettati nell'ottica dell'open space e della digitalizzazione, con giardino, palestra e area relax. Un luogo dove raccontare la propria storia e i propri valori, far incontrare locale e globale, identità e comunicazione.

Lunga storia aziendale radicata sul territorio e nuova espansione globale rischiavano tuttavia di non integrarsi o lasciare indietro dei pezzi della propria tradizione o dei propri valori. Per questo, sull'onda delle nuove acquisizioni, Lavazza si è chiesta se i valori fino ad allora centrali nell'azienda fossero percepiti come tali anche dalle nuove realtà acquisite. *«Le risorse umane hanno fatto un lavoro di interviste per capire i valori rilevati e percepiti nei vari paesi dove si trovano consociate dirette e le realtà dei marchi che fanno parte del gruppo»*, spiega Bianco. *«Si è scoperto per esempio che il valore di essere azienda di famiglia, molto sentito in Italia, non era così riconosciuto all'estero: per questo lo abbiamo ricalibrato in ottica di trasparenza, qualità, inclusione, responsabilità»*. Tra gli altri valori cardine la sostenibilità: *«Da vent'anni abbiamo una Fondazione che si occupa di sostenibilità tramite azioni concrete nei Paesi in cui operiamo e verso le comunità del caffè. La stessa Nuvola è stata un progetto di rigenerazione urbana sostenibile»*.

Sulla base di questi valori sono stati riformulati *purpose* aziendale e slogan: «Awakening a better world every morning – *da 130 anni risvegliamo le persone, in tutti i sensi. L'obiettivo è essere competitivi sui mercati globali in modo etico lungo tutta la filiera, dalla produzione alla distribuzione. Mentre lo slogan è* Blend for better*, a intendere che il successo aziendale non dipende solo dalla miscela di caffè – blend – ma anche dall'integrazione tra le diversità delle persone e dei punti di vista, perché rispetto per i collaboratori e attenzione per l'ambiente vanno di pari passo»*. Come una storia centenaria si dimentica se non viene raccontata adeguatamente, così un ottimo obiettivo e manifesto valoriale aziendale può restare lettera morta se non si esplicita con azioni con-

urban fabric that would be both a modern management headquarter, a meeting place for international customers and the public, with citizens, and a space to tell the story of its identity.

Before, the company had several scattered offices, always in the Aurora quadrant. Cino Zucchi's project not only created a place of urban regeneration, which brought value to the employees and to the neighdorhood in which it is located, but also a hinge with the city of Turin, ideally joining the center with the first suburbs: people can live, visit, cross the space and enjoy the initiatives of Nuvola. Finally, the internal working environments have been designed with an eye to open space and digitalization, with a garden, gym and relaxation area. A place where people can tell their story and their values, bring together local and global, identity and communication.

However, the company's long history, rooted in its local area, and its new global expansion were at risk of not being integrated and there was also the risk of leaving behind pieces of its tradition or values. For this reason, in the wake of the new acquisitions, Lavazza asked itself whether the values that had been central to the company until then were also perceived as such by the newly acquired companies. *«Human resources did some interview work to understand the values detected and perceived in the various countries where direct subsidiaries are located and the realities of the brands that are part of the group»*, Bianco explains. *«It turned out, for example, that the value of being a family business, which is very much felt in Italy, was not as well recognized abroad: this is why we recalibrated it from the perspective of transparency, quality, inclusion, responsibility»*. Among the other key values is sustainability: *«For twenty years, we have had a Foundation that has been dealing with sustainability through concrete actions in the countries where we operate and towards the coffee communities. The Nuvola itself was an sustainable urban regeneration project»*.

On the basis of these values, the corporate purpose and slogan have been reformulated: *«Awakening a better world every morning – for 130 years we have been awakening people, in every sense. The goal is to be competitive on global markets in an ethical manner throughout the entire supply chain, from production to distribution. While the slogan is* Blend for better*, to mean that the company's success does not depend only on the blend of coffee but also on the integration between the diversity of people and points of view, because respect for employees and attention to the environment go hand in hand»*. Just as a century-old story is forgotten if it is not adequately told, so too an

crete. Nuvola e il Museo Lavazza servono anche a questo: raccontare e mostrare i valori e il modo di lavorare dell'azienda e far convergere storia e assunzione di responsabilità nel presente verso il rafforzamento della propria reputazione.

E se una pubblicità dura pochi secondi e una degustazione al massimo qualche minuto, in nessun altro luogo come in un museo d'impresa l'azienda ha l'opportunità di avere l'attenzione di un cliente per più di un'ora. Al visitatore del Museo Lavazza all'ingresso viene consegnata una tazzina interattiva che lo guida negli spazi espositivi: storia dell'azienda e del prodotto, mestieri della filiera del caffè, tecnologia delle macchine per l'espresso – da quella brevettata alla fine Ottocento proprio a Torino a quella mandata nello Spazio nel 2015 –, *coffee design* e comunicazione. Infine, degustazione e store. Prima del covid i visitatori sono stati 100mila, sin dalla data di apertura nel 2018. Oltre a raccontarsi ai clienti, il museo è un modo per introdurre all'azienda e alle sue strategie ai nuovi assunti, mentre l'archivio è il luogo dove designer e responsabili marketing e altri enti aziendali possono trovare tutta la storia del packaging e delle campagne Lavazza, i documenti legali e i brevetti. Quest'ultimo è un patrimonio inestimabile di storia e cultura d'impresa.

Nuvola è diventato un luogo di incontro e scambio continuo con la città, anche con la pandemia. *«Alla richiesta del governo e delle aziende sanitarie di spazi vaccinali, Lavazza non solo ha messo a disposizione i propri spazi, ma dopo il vaccino ha offerto un caffè in una delle sei o sette caffetterie della zona: un modo per aiutare la ripresa di quest'area della città, che non è nel centro storico. Questo significa pensare in modo concatenato, legando vicino e lontano, locale e globale».* In cinque mesi a Nuvola si sono vaccinate oltre 150mila persone.

Centotrent'anni di storia, quella di Lavazza, sempre vissuta in anticipo. Nel 1895 Luigi Lavazza apriva la sua prima drogheria, in via San Tommaso, a Torino, dove era arrivato da Murisengo dieci anni prima, per proseguire i suoi studi in chimica. Per trasferirsi aveva firmato una cambiale da 50 Lire: un *pagherò* onorato nel giro di poco tempo. Luigi Lavazza fu il primo in Italia a provare a miscelare diverse tipologie di caffè per ottenere un aroma migliore e riconoscibile. Sempre un passo avanti, in anticipo sui tempi: se c'è qualcosa che Luigi ha tramandato agli eredi – oggi a guidare l'azienda è la quarta generazione – è questo. Lavazza è stata tra le prime aziende negli anni Sessanta a introdurre l'animazione nelle pubblicità del Carosello, con l'invenzio-

excellent objective and corporate values manifesto can remain a dead letter if it is not made explicit with concrete actions. The Nuvola and the Lavazza Museum also serve this purpose: to narrate and show the company's values and way of working, and to make history and the assumption of responsibility converge in the present towards the strengthening of its reputation.

If an advertisement lasts a few seconds and a tasting a few minutes at the most, nowhere else like in a business museum does the company have the opportunity to have the attention of a customer for more than an hour. At the entrance, visitors to the Lavazza Museum are given an interactive cup that guides them through the exhibition spaces: the history of the company and the product, the professions of the coffee supply chain, the technology of espresso machines – from the one patented at the end of the 19th century in Turin to the one sent into space in 2015 –, coffee design and communication. Finally, a tasting and the store. Before covid, there have been 100,000 visitors since the opening in 2018. In addition to telling customers about itself, the museum is a way to introduce the company and its strategies to new hires, while the archive is where designers, marketing manager and other corporate entities can find the entire history of Lavazza's packaging and campaigns, legal documents and patents. The latter is a priceless heritage of corporate history and culture.

Nuvola has become a place of continuous meeting and exchange with the city, even with the pandemic. *«At the request of the government and the health companies for vaccine spaces, Lavazza not only made its spaces available, but after the vaccine offered a coffee in one of the six or seven coffee shops in the area: a way to help the recovery of this area of the city, which is not in the historic center. This means thinking in a connected way, linking near and far, local and global».* In five months, more than 150,000 people were vaccinated at Nuvola.

One hundred and thirty years of history, that of Lavazza, always lived ahead. In 1895, Luigi Lavazza opened his first grocery store in Via San Tommaso, in Turin, where he had moved from Murisengo ten years earlier to pursue his studies in chemistry. In order to move there, he had signed a 50-lire promissory note: a payment that was repaid within a short time. Luigi Lavazza was the first in Italy to try blending different types of coffee to obtain a better, recognizable aroma. Always one step ahead of his time: if there is anything that Luigi has passed down to his heirs – today the fourth generation is leading the company – it is this. Lavazza was one of the first companies in the 1960s to introduce animation in the Carosello commercials,

ne di 'Caballero e Carmencita'. Prima ancora la pubblicità Lavazza passava dagli album delle figurine: immagini della storia e geografia d'Italia disegnate ad acquarello dagli artisti conosciuti da Beppe Lavazza al Circolo degli Artisti di Torino. Nel 1977 viene ingaggiato Nino Manfredi per sponsorizzare il caffè Lavazza in televisione: la campagna con il suo *Più lo mandi giù, più ti tira su* durerà 17 anni. *«Il pubblico, che all'epoca era meno abituato di oggi nel capire il ruolo di testimonial, credeva che Manfredi fosse anche il proprietario dell'azienda»*, racconta Bianco. La cosiddetta campagna Paradiso – ambientata in un Regno dei cieli tutto nuvole, angeli e odore di caffè – ha avuto una durata di 25 anni.

with the invention of the 'Caballero e Carmencita' characters. Before that, Lavazza's advertising passed through albums of stickers: images of the history and geography of Italy drawn in watercolor by the artists that Beppe Lavazza met at the Circolo degli Artisti in Turin. In 1977, Nino Manfredi was hired to sponsor Lavazza coffee on television: the campaign with his 'Più lo mandi giù, più ti tira su' lasted 17 years. *«The public, which at the time was less accustomed to understanding the role of a testimonial than it is today, believed that Manfredi was also the owner of the company»*, Bianco recounts. The so-called Paradiso campaign – set in a Heaven filled with clouds, angels and the smell of coffee – lasted 25 years.

Nuvola Lavazza, the executive headquarters of Lavazza Group., in the Aurora district, Turin, designed by Cino Zucchi architects' studio

Nel 1982, di pari passo con l'apertura della prima consociata in Francia, Lavazza inizia a sviluppare le capsule, in netto anticipo rispetto alla concorrenza: questo garantirà all'azienda un vantaggio competitivo per due decenni in questo settore, mentre in parallelo ha dato avvio a svilupparsi internazionalmente, prima distribuendo in altri paesi a cominciare dalla Francia e dai maggiori mercati europei come Germania, Uk e Austria per attivare negli Stati Uniti e in Australia, e poi – decenni dopo – acquisendo altre aziende di cui conserva il marchio: nel 2015 la danese Merrild, nel 2016 la francese Carte Noire e, nel 2017 la canadese Kicking Horse Coffee, nel 2018 l'australiana Blue Pod Coffee e la franco-italiana Nims. Oggi Lavazza è presente in 140 paesi e ogni anno nel mondo si consumano 30 miliardi di tazzine di caffè Lavazza.

In 1982, at the same time as the opening of the first subsidiary in France, Lavazza began to develop capsules, well ahead of the competition: this would guarantee the company a competitive advantage for two decades in this sector, while at the same time it began to develop internationally, first distributing in other countries starting with France and major European markets such as Germany, Uk and Austria to then activate markets in the United States and Australia, and then – decades later – acquiring other companies, whose brand name it retains: in 2015 the Danish Merrild, in 2016 the French Carte Noire and, in 2017 the Canadian Kicking Horse Coffee, in 2018 the Australian Blue Pod Coffee and the French-Italian Nims. Today Lavazza is present in 140 countries and every year 30 billion cups of Lavazza coffee are consumed around the world.

MARCO VIDAL RACCONTA MAVIVE: *LIBERARE L'OLFATTO* PER ABBRACCIARE LA REALTÀ IN TUTTE LE SUE FORME

Il desiderio di restituire al territorio veneziano accompagnato a quello di esportare l'arte profumeria di Venezia in tutto il mondo rendono Mavive un competitor nel mercato della bellezza

Mavive incentra la sua produzione sulla qualità delle essenze, con un valore alla base di tutte le sue attività: quello della restituzione al territorio veneziano, dalla cui cultura l'azienda nasce e della quale si nutre per trovare ispirazioni sempre nuove. Si tende a pensare che agire per scala valoriale anziché seguendo logiche di puro mercato sia economicamente sconveniente, ma questo principio non ha riscontro nella realtà. Avere dei valori alla base della produzione – fondati sulla bellezza intesa nel suo senso più ampio e legati all'ambiente e alla società – rappresenta invece un vantaggio in mercati altamente competitivi, come quello della bellezza. Mavive esporta l'arte della profumeria, da Venezia al mondo. Mavive è la continuità storica del marchio Vidal, fondato nel 1900 a Venezia da Angelo Vidal. Più di un secolo dopo, la tradizione continua con il lavoro del pronipote Marco Vidal. L'approccio familiare ha sempre teso verso l'innovazione: la Vidal è stata la prima azienda a portare un bagnoschiuma in televisione, rivoluzionando la concezione popolare del settore bellezza e producendo un cambiamento nei costumi italiani. Nel 1986, dalla ri-acquisizione del marchio Pino Silvestre nasce Mavive, che inizia a farsi strada nel mondo *«cambiando il modello di business per diventare un'azienda più moderna e focalizzata sul mercato internazionale»*. Oggi Mavive esporta in più di novantadue mercati nel mondo. Vidal definisce l'azienda *«snella»*: cinquanta dipendenti, e un modello di business che fa affidamento su contoterzisti – pur mantenendo la gestione e il controllo delle materie prime e della creazione del prodotto. Finitori esterni si prendono cura di confezionamento e inscatolamento.

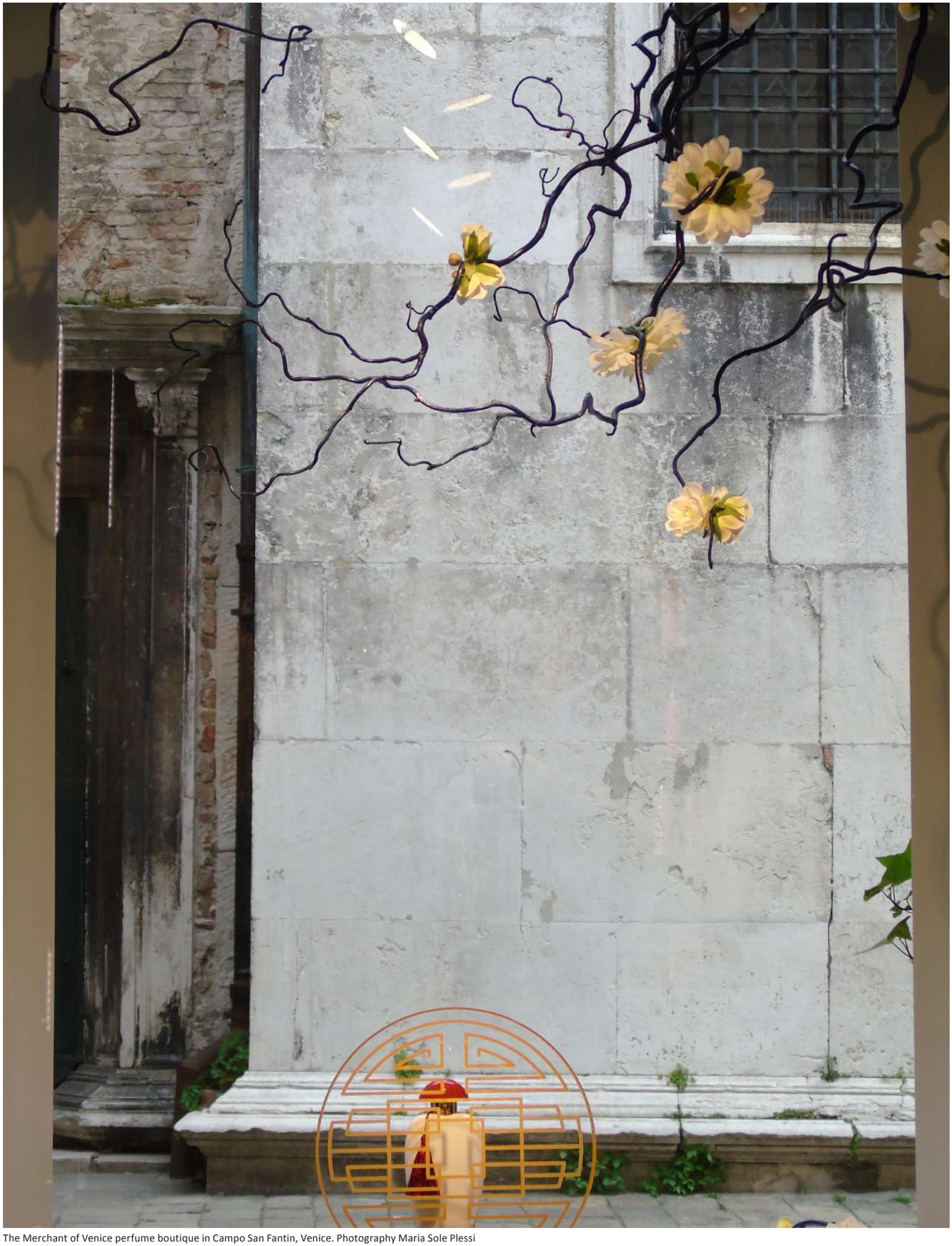
The Merchant of Venice è un marchio creato nel 2013, in concomitanza con la realizzazione del primo Museo del profumo in Italia, nato da una collaborazione tra Mavive e i Musei Civici di Venezia.

Mavive focuses its production on the quality of its essences. They base their activities on the value of giving back to the Venetian territory, a place whose culture gave rise to the company and from where it continuously gets new inspiration. It is believed that acting on the basis of a values scale rather than following market logic is economically unsound; however, this principle does not match the reality. On the contrary, it is advantageous to have a production whose values are based on beauty in its broadest sense and are linked to both the environment and society. Especially in highly competitive markets, such as the beauty sector. Mavive exports the art of Venetian perfumery all over the world and is the historical continuation of the Vidal brand, founded in 1900 in Venice by Angelo Vidal. More than a century later, the tradition continues with the work of Angelo's great-grandson, Marco Vidal. The family approach has always been geared towards innovation. Vidal was the first company to advertise a shower gel on television, revolutionizing the popular conception of the beauty sector and producing a change in Italian customs. In 1986, the re-acquisition of the Pino Silvestre brand gave birth to Mavive, which established itself by *«changing its business model to become a more modern company focused on the international market»*. Today Mavive exports to more than ninety-two markets worldwide. Vidal refers to the company as ‹lean›, employing fifty people, and with a business model that relies on subcontractors, while retaining responsibility for the management and control of raw materials and product creation. External finishers carry out the bottling and packaging.

The Merchant of Venice was created in 2013, the same year when the first Italian Perfume Museum was also established, from the collaboration between Mavive and the Musei Civici di Venezia.

The desire to give back to the Venetian territory together with that of exporting the art of perfumery of Venice all over the world, makes Mavive a competitor in the beauty market

MARCO VIDAL TELLS US ABOUT MAVIVE. *FREEING THE SENSE OF SMELL* TO EMBRACE REALITY IN ALL ITS FORMS



The Merchant of Venice perfume boutique in Campo San Fantin, Venice. Photography Maria Sole Plessi

zia. Il prodotto ha seguito uno sviluppo che prima di tutto è basato su un percorso culturale. La città di Venezia è protagonista, ma lo sguardo della compagnia è rivolto al mondo, e a come la cultura Veneziana – in primis quella profumiera – può arricchire la scena culturale globale. Ecco perché la scelta di mettere al centro la sapienza secolare nel settore nella forma di un museo. Mavive gestisce l'operatività di The Merchant of Venice per quanto riguarda la produzione e la distribuzione internazionale al di fuori del canale del retail diretto. Le due aziende sono strettamente legate, con Marco Vidal che rappresenta sia la direzione di Mavive che la proprietà totale di The Merchant of Venice, e agiscono in una comune sinergia che vede la cultura sempre come protagonista: *«Si muovono entrambe nella stessa direzione* – precisa Vidal – *ma The Merchant of Venice ha maggiore expertise nella cura del dettaglio e per quanto riguarda la cultura di ispirazione»*. Tra le tante, la mission comune alle due realtà è quella di diffondere l'arte della profumeria veneziana nel mondo. Un'arte che si ritrova nel claim di The Merchant of Venice: 'arte profumatoria'. Un termine volgare – nell'accezione propria del termine, dal latino *vulgus*, derivante dal titolo del primo ricettario cosmetico mai pubblicato: *L'Arte Profumatoria Veneziana*. Ancora una volta, tradizione, ispirazioni culturali e innovazione si fondono in un unicum armonioso con l'obiettivo di trasmettere la bellezza del profumo nel mondo. Dopo aver aperto il museo, è il momento del marchio internazionale di alta profumeria, con la successiva apertura di negozi monomarca nel mondo.

Gli ultimi due anni della pandemia hanno avuto un impatto sull'azienda, sul comparto culturale a cui questa è legata – e più in generale sul settore e sul senso che ne è alla base: l'olfatto. *«C'è un grande desiderio di tornare alla normalità»*, prosegue Vidal, *«e nel nostro caso specifico anche di liberare l'olfatto. Avendo un comparto museale che è stato penalizzato in questi anni»*, The Merchant of Venice ha previsto, a partire da fine aprile, una serie di attività che avessero al centro il rilancio del Museo del profumo – che ha avuto una battuta d'arresto prima per i danni subiti dall'Acqua Alta del 2019 e poi a causa delle conseguenze della pandemia. L'olfatto è un senso essenziale per il modo in cui percepiamo il mondo, ma è anche il meno mediato, quello su cui la razionalità ha meno presa e che regala le sensazioni più inaspettate. Negli ultimi due anni, *«è il senso che è stato più compresso»*, di conseguenza liberarlo significa anche liberarci dalle regole e costrizioni che ci hanno limitato. L'olfatto è un senso poco coinvolto, che conduce su strade poco percorse nell'ambito dell'arte contemporanea. Anche la diffusione del profu-

The product has developed in a way that has been primarily based on culture. The protagonist is the city of Venice, yet the company›s gaze is turned to the world, and on how Venetian culture, and the perfume culture, could enrich the global cultural scene. This is the thought process behind converting centuries of knowledge from the beauty sector into a museum. Mavive manages The Merchant of Venice's production and international distribution outside of direct retail channels. The two companies are closely interlinked, with Marco Vidal being both the manager of Mavive and the sole owner of The Merchant of Venice. Moreover, they have a common synergy based on which culture they see as the protagonist. *«They both move in the same direction,»* says Vidal, *«but The Merchant of Venice can rely on greater expertise with regard to attention to details and inspiration culture»*. Among other things, both companies pursue the common objective of spreading the art of Venetian perfumery throughout the world. An art that can be found in The Merchant of Venice's claim: ‹perfumery art›. A vulgar term – in the proper meaning of the word, from the Latin expression *vulgus* – which is derived from the title of the first cosmetic recipe book ever published: *L'Arte Profumatoria Veneziana*. Once again, tradition, cultural inspirations and innovation come together in a harmonious unicum with the objective of conveying the beauty of perfume throughout the world. After opening the museum, it was time to focus on the high-end international perfume brand itself seen through successive openings of single-brand shops all around the world.

The last two years of the pandemic have had an impact on the company and the cultural sector. The whole industry in general has also been affected, especially given the sense it is based on: smell. *«There is a great desire to return to normality,»* says Vidal, *«and in our specific case to free the sense of smell too. Especially considering how badly the museum industry has been affected in recent years»*. From the end of April, The Merchant of Venice has planned a series of activities aimed at relaunching the Museo del profumo. The museum suffered a setback firstly due to the damage caused by the high tides in 2019, and later, by the consequences of the pandemic. The sense of smell is essential for the way we perceive the world, but it is also the least mediated one and ihyn spite of not being affected by rationality as much, it can offer the most unexpected sensations. In the last two years, *«the sense of smell has been compromised the most»*, therefore, by freeing it, we can get rid of all the rules and constraints that have limited us. The sense of smell is not often involved. It is one that travels along roads rarely explored in the world

mo e la tecnologia che la rende possibile sono un territorio relativamente inesplorato. *«Dal punto di vista sinestetico»* spiega Vidal, *«è interessante coinvolgere tutti i sensi nella fruizione di un'opera d'arte»*. Eppure non c'è tecnologia che possa allontanare il profumo dalla dimensione del reale. Questo produce una limitazione tecnologica che spesso non viene sottolineata: gli odori e i profumi sono ciò che ci rende certi della concretezza dell'esperienza, e che più profondamente la distinguono dalla dimensione digitale. Guardando al futuro, l'azienda ha le idee altrettanto chiare: '*vogliamo valorizzare l'olfatto come simbolo della riacquistata libertà personale'.*

of contemporary art. Even the diffusion of perfume and the technology that makes it possible are a relatively unexplored territory. *«From a synesthetic point of view,»* explains Vidal, *«all senses should be used to understand and enjoy works of art»*. Yet there is no technology that can distance perfume from the dimension of reality. This produces a technological limitation which is often not emphasized. Smells and perfumes are what make us realize that the experience is real, besides distinguishing it from the digital dimension. Looking to the future, the company has clear ideas: *«We want to enhance the sense of smell as a symbol of regained personal freedom»*.

Libreria Studium, in calle de la Canonica, near Piazza San Marco, Venice. Photography Maria Sole Plessi

Fino a novembre 2022, nell'anno della cinquantanovesima edizione della Biennale Arte di Venezia, TMOV (The Merchant Of Venice) è presente con una mostra duplice: *Es-senze* e *Accordi*. *Es-senze* include dodici installazioni di altrettanti artisti contemporanei le cui opere saranno sempre strutturate sul senso dell'olfatto. La mostra *Accordi* parla delle essenze primarie: *«una sorta di viaggio olfattivo attraverso otto destinazioni dove crescono le nostre materie prime»*. Si tratta di luoghi nel mondo dove comunità locali coltivano le materie prime che sono la base dei prodotti TMOV – dal

Until November 2022, during the fifty-ninth edition of the Venice Biennale, TMOV will present a double exhibition: *Es-senze* and *Accordi*. *Es-senze* includes twelve installations by twelve contemporary artists whose works evolve around the sense of smell. The *Accordi* exhibition is about primary essences: *«A sort of olfactory journey through eight destinations where our raw materials are grown»*. These are places in the world where local communities grow the raw materials which represent the basis of TMOV products. From Venezuela to Andalusia, and India, passing

Venezuela, all'Andalusia all'India, passando per la Calabria, l'Indonesia e l'Australia. L'idea è quella di *«mettere in rete tutte queste piccole comunità che spesso si trovano in contesti particolari, dove nascono e crescono le piantagioni da cui traiamo le nostre essenze»*. Il *purpose* di Mavive emerge in modo chiaro e con forza da questa idea: non si tratta solo di creare essenze, ma di stabilire una rete tra i produttori nel mondo in modo da poter garantire la trasparenza di tutta la filiera produttiva. Nella società odierna un prodotto per essere bello non può non essere sostenibile. La sua creazione non deve arrecare danno a un pianeta già profondamente sotto stress. Allo stesso modo *«questo permette di lavorare con la massima qualità possibile»*. La nuova frontiera della trasparenza supera l'inclusione, arrivando a lavorare per raggiungere la coesione tra tutti gli elementi della filiera e le persone che ne fanno parte. L'obiettivo è quindi il coinvolgimento delle comunità che coltivano da secoli un certo tipo di materie prime, per poter lavorare con sostanze completamente naturali che si riflettano sui profumi. Alla Bottega Cini è presente un'installazione immersiva che racconta i luoghi dove si coltivano le materie prime di TMOV, coinvolgendo gli spettatori non solo tramite la vista ma anche l'olfatto. Il desiderio, attraverso tutte le mostre, attività ed esperienze in programma per i prossimi mesi, è quello di *«portare Venezia al centro di The Merchant of Venice»*.

Un altro progetto sviluppato negli ultimi mesi, inaugurato il 10 aprile, è STUDIUM: una libreria internazionale a San Marco, che contiene più di 15.000 titoli distribuiti su due piani. L'edificio è un'antica libreria storica che TMOV ha preso in gestione dal patriarcato di Venezia e completamente riadattato. Il progetto vede la collaborazione di case editrici italiane, inglesi e francesi. Un'ulteriore particolarità sarà presente al suo interno nella forma di una libreria olfattiva, che si collega al progetto di *Accordi di Profumo*. Oltre alla presenza di testi monotematici sul profumo, l'idea è di creare una vera e propria *libreria del profumo* dove le essenze vengano catalogate per materia prima dalla A alla Z, come in un antico erbario. Questo permette sia la contemplazione che la composizione e la possibilità di organizzare corsi e formazioni.

through Calabria, Indonesia and Australia. The idea is to *«network together all those small communities that are often located in particular contexts, where the plantations from which we get our essences are born and grown»*. The purpose of Mavive emerges clearly and forcefully from this idea. It is not just a matter of creating essences, but also of establishing a network between producers around the world so as to guarantee the transparency of the entire production chain. In today›s society, for a product to be beautiful, it must be sustainable. Its creation must not harm our already fragile planet. In the same way, *«this allows us to work with the highest possible quality»*. The new frontier of transparency goes beyond inclusion, working towards creating cohesion between all the elements of the supply chain. This also includes the people who are part of it. The aim is to therefore involve communities that have been cultivating certain types of raw materials for centuries, so as to use entirely natural substances whose qualities are reflected in the perfumes. At Bottega Cini, an immersive installation tells the story of the locations where TMOV cultivates the raw materials. It involves the spectators, not only from a visual point of view, but also through smell. There is a common desire across all the exhibitions, activities and experiences planned for the coming months: to *«put Venice at the heart of The Merchant of Venice»*.

STUDIUM is another project which was developed in recent months and inaugurated on April 10th. It is an international library in St. Marks that is home to more than 15,000 books spread over two floors. The building, which was completely renovated, is a historic library whose management was transferred from the patriarchate of Venice to TMOV. The project grew out of a collaboration involving Italian, English and French publishers. Another distinctive feature is to be found inside, in the olfactory library, connected to the *Accordi di Profumo* project. In addition to single-topic texts on perfume, the idea is to create a real perfume library where essences are cataloged from A to Z according to the raw materials used, like in an ancient herbarium. This allows both contemplation and composition, and the possibility of organizing courses and training.

Per capire come il concetto di *purpose* economy si integra con la visione di TMOV *«bisogna partire dalla considerazione che operiamo in un mercato estremamente competitivo, quello della profumeria di lusso»*. Mavive, così come la maggior parte delle aziende italiane *«si confronta con imprese di grande dimensione»* sul mercato internazionale. Le multinazionali del lusso di fatto monopolizzano il mercato. Lo spazio c'è, ma bisogna riuscire a *«crearsi una nicchia o un posizionamento preciso»*. Questo è possibile anche grazie alla creazione di relazioni interpersonali significative e alla partecipazione in progetti diversificati. In questo modo è possibile far riconoscere il proprio valore – e il valore di quello che si fa – anche al di fuori del contesto locale, fino a conquistare un posto di spicco a livello internazionale. *«I progetti che abbiamo portato e stiamo portando avanti»* spiega Vidal, *«sono tutti accomunati dall'intenzione di creare un valore aggiunto a partire dall'origine Veneziana, dalla storia di Venezia e da un certo insieme di valori culturali e anche familiari, che si riflettono poi nel prodotto, dando così un vantaggio competitivo in un ambito che è propriamente nostro e non può caratterizzare nessun altro»*. Ecco che lo svolgersi delle diverse attività si riconduce a un unico principio *«che ci vede parte di una comunità ambientale ma anche sociale»*.

Certamente le aziende giocano un ruolo essenziale nella trasformazione ecologica: *«gli imprenditori devono muoversi, e si stanno muovendo, a fronte di un mondo ecosostenibile e di un miglior impatto sociale»* il che è, secondo Vidal, assolutamente corretto, *«purché tuttavia arrivino anche delle scelte politiche coraggiose che favoriscano questo tipo di attività rispetto a tutto il resto, da modelli di business iper-digitalizzati a quelli che arrivano da paesi dove non vige alcun tipo di regolamentazione sul lavoro o sulla sostenibilità»*. Andrebbe quindi fatta una netta distinzione tra i diversi tipi di prodotti, per rendere immediatamente evidente la differenza tra ciò che è prodotto nel rispetto dell'ambiente e delle persone e ciò che non lo è: *«in questo momento, al di là della visione dell'imprenditore, non c'è alcun vantaggio a scegliere di operare in maniera rispettosa. Invece ci deve essere»*. Se è vero che le aziende devono fare scelte coraggiose per ridurre l'impatto della loro produzione, è altrettanto necessario che il mercato le valorizzi.

To understand how TMOV integrates the concept of purpose economy into their vision, *«we need to move away from the assumption that we operate in an extremely competitive market. That is, luxury perfumery»*. Mavive, like most Italian companies, *«competes with large companies»* on the international market. As a matter of fact, the luxury multinationals monopolize the market. Although one may carve out a place for themselves, it is necessary to *«create a niche or occupy a specific market position»*. This is also possible by establishing meaningful interpersonal relationships and by participating in diversified projects. In this way, one can recognize their values, as can their area of business, even outside of the local context. This allows them to secure a place at an international level. *«The projects we brought and are bringing forward»,* explains Vidal, *«all share the same objective: to create added value from their Venetian origin, the history of Venice and a set of cultural and family values. These are then reflected in the product, thus creating a competitive advantage in a field that is ours and that can in no way be seen as somebody else's specific trait».* All activities are therefore linked to a single principle *«that makes us part of an environmental, but also social community».*

Companies certainly play a key role in the ecological transformation. *«Entrepreneurs must work, and are already working, towards an eco-sustainable world, one that ensures a better social impact»,* which is, according to Vidal, absolutely correct, *«Provided, however, that courageous political choices are made in favor of this type of activity over everything else. From hyper-digitalized business models, to those coming from countries where there are no regulations on labor or sustainability»*. A clear distinction should therefore be made between different types of products, between what is produced in an environmentally and human-friendly way and what isn't. *«Right now, irrespective of the entrepreneur's vision, there is no advantage in choosing to operate in a respectful way. Yet, there should be»*. If it is true that companies must make bold choices to reduce the impact of their production, it is equally necessary that the market values them.

SERVECO: LA CAPACITÀ DI IMPATTARE SUL TERRITORIO NATA DA UN'ASPIRAZIONE GIOVANILE

Dall'attivismo ambientale deriva l'azione di un intero Gruppo imprenditoriale. Intervista al fondatore Pietro Vito Chirulli

Nel 1987, prima che il concetto dell'economia circolare fosse massivamente noto e praticato, Pietro Vito Chirulli fondava Serveco, società che offre servizi ecologici ed ambientali rivolti ad aziende private ed enti pubblici, civili e militari, mettendo in pratica un primo modello di economia circolare. Già alla guida di Confindustria Taranto, per pochi mesi, Chirulli racconta com'è nata questa idea di business, basata primariamente sulla raccolta differenziata dei rifiuti e conseguente recupero e riutilizzo. «*Io e il mio socio Carmelo Marangi ci siamo mossi su due fronti. Il primo: trovare un Comune dalla propensione turistica, all'interno del quale poter rendere concreta la nostra attività, al fine di ridurre l'impatto sulle bellezze del territorio. La bellezza creata dall'uomo, se non sostenuta da quella naturale, svanisce. L'inserimento di discariche va inevitabilmente ad inficiare sulla bellezza del luogo. Per questo motivo bisogna intervenire sui consumi e sulle attività imprenditoriali che operano sul territorio».* Tramite i servizi di raccolta differenziata si fa del bene al territorio, evitando o limitando l'inquinante smaltimento in discarica.

«Il secondo obiettivo: coinvolgere le giovani generazioni. Volevamo trasmettere il valore della bellezza e del rispetto dell'ambiente ai bambini, tramite l'educazione ai servizi di raccolta differenziata. Loro sarebbero stati il veicolo più facile e diretto per educare le famiglie e seminare consapevolezza sui temi della sostenibilità», prosegue Chirulli. Serveco si è servita di numerosi strumenti: un manifesto per la promozione della raccolta differenziata, un fumetto da distribuire in tutte le scuole coinvolte nel progetto, e un calendario, pubblicato ogni anno, creato in collaborazione con un team di illustratori professionisti, che nasce come strumento di comunicazione ambientale. Progettato sin dal principio per non essere eliminato una volta trascorso l'anno, il calendario non perde la sua funzione dopo l'utilizzo, ma si trasforma in un libro dai contenuti in-

In 1987, before the concept of circular economy became known and practiced, Pietro Vito Chirulli founded Serveco, a company offering ecological and environmental services to private companies and public, civil and military bodies, putting into practice the first model of circular economy. Already at the head of Confindustria Taranto, for a few months, Chirulli explains how this business idea was born, primarily based on the separate collection of waste and subsequent recovery and reuse. *«My partner Carmelo Marangi and I moved on two fronts. The first: to find a municipality with a propensity for tourism, within which we can make our business, in order to reduce the impact on the beauty of the area. The beauty created by man, if not supported by the natural one, vanishes. The inclusion of landfills inevitably affects the beauty of the place. For this reason it is necessary to intervene on consumption and on the entrepreneurial activities that operate on the territory».* Through the services of differentiating collections, we can do good to the territory, avoiding or limiting the amount of polluting disposals in landfills.

«The second goal: to engage the younger generation. We wanted to transmit the value of beauty and respect for the environment to children, through education on recycling services. They would be the easiest and most direct vehicle for educating families and sowing awareness of sustainability issues», Chirulli continues. Serveco used a number of tools: a poster to promote separate waste collection, a comic book to be distributed in all the schools involved in the project, and a calendar, published every year, created in collaboration with a team of professional illustrators, which was created as an environmental communication tool. Designed from the outset not to be discarded once the year concluded, the calendar does not lose its function after use rather, it is transformed into a book

From environmental activism comes the action of an entire entrepreneurial group. Interview with founder, Pietro Vito Chirulli

SERVECO: THE ABILITY TO IMPACT ON THE TERRITORY BORN FROM A YOUTHFUL ASPIRATION

Above, a Serveco slogan: *I rifiuti sono errori di design (Waste products are design failures)*;
below, Illustrations included in the 2022 calendar created by Serveco: left, artwork by Sapo (Luca Saporito), right *Being Olivo* by Simone Prisco

formativi. Tale approccio di comunicazione è stato riconosciuto meritevole di essere selezionato per la pubblicazione sull'ADI Design Index 2021, da parte dell'Osservatorio Permanente del Design ADI.

Tutte le società del gruppo di cui Serveco è capofila, sono accomunate dall'approccio alla circolarità e operano a stretto contatto con il territorio. *«Non si può fare impresa senza tenere conto delle esigenze del territorio, soprattutto per quanto riguarda il nostro settore. Molte conferme dell'adeguata ricezione e gestione dei servizi arrivano perché richiesti attivamente dai cittadini. In molti Comuni dove effettuavamo il servizio, siamo stati partner di importanti progetti culturali e sociali. L'aspetto culturale, se utilizzato in modo corretto, diventa anche fattore economico, perché è un investimento sul futuro*».

Serveco si è presa carico di organizzare tutta la filiera dei materiali, sempre in un'ottica circolare. *«Agli inizi della nostra attività di impresa, non esisteva una filiera per la raccolta della plastica: iniziare a raccoglierla ancor prima che venisse istituito il Consorzio ci ha permesso di favorire la nascita di nuove aziende»*, sostiene Chirulli. Recsel, una piattaforma impegnata nella raccolta e nel recupero dei materiali, convenzionata con i vari consorzi di filiera del CONAI della Provincia di Taranto, è ad oggi uno dei più grandi impianti multimateriali della Puglia, il cui obiettivo per il 2022 è la selezione e riproposizione di sessantamila tonnellate di rifiuti provenienti dalla raccolta differenziata. Negli anni il gruppo ha sostenuto la realizzazione di un impianto per la selezione e il recupero degli pneumatici fuori uso e un altro che gestisce la frazione organica dei rifiuti, producendo compost.

Tra gli obiettivi di sostenibilità di Serveco c'è anche il sostentamento delle produzioni agricole locali. *«La globalizzazione come l'abbiamo conosciuta finora è finita»* – dichiara Chirulli. *«Ognuno dovrebbe consumare beni di produzione locale e dipendere il meno possibile da distanze estreme, poiché trasportare significa aumentare l'impatto energetico che sta andando al di fuori della nostra portata».* Una delle ultime arrivate nel gruppo è un'azienda che commercializza legumi IGP, prodotti in Puglia e Basilicata, coinvolgendo un consorzio di quasi 250 produttori locali. *«Negli anni Sessanta i legumi, in special modo le lenticchie, sono state accantonate in favore di una produzione orientata al grano. Abbiamo scoperto che nell'area dell'Alta Murgia si può reintrodurre la produzione delle lenticchie con gli stessi metodi naturali che utiliz-*

with informative content. This communication approach has been recognized as worthy of being selected for publication in the ADI Design Index 2021, by the Osservatorio Permanente del Design ADI.

All the companies in the Finsea Group, of which Serveco is the leader, share a circular approach and operate in close contact with the territory. *«You can›t do business without taking into account the needs of the territory, especially with regard to our sector. Many confirmations of the adequate reception and management of services come because they are actively requested by citizens. In many municipalities where we carried out the service, we were partners in important cultural and social projects. The cultural aspect, if used correctly, also becomes an economic factor, because it is an investment in the future».*

Serveco has taken on the task of organizing the entire supply chain of materials, always from a circular perspective. *«At the beginning of our business activity, there was no supply chain for the collection of plastic. Collecting it even before the Consortium was established, allowed us to encourage the birth of new companies»*, says Chirulli. Recsel, a platform engaged in the collection and recovery of materials, in agreement with the various CONAI supply chain consortia in the Province of Taranto, is now one of the largest multi-material plants in Puglia. Their goal for 2022 is the selection and reprocessing of sixty thousand tons of waste from separate collections. Over the years, the group has supported the construction of a structure for the selection and recovery of end-of-life tires and have also supported another structure that manages the organic fraction of waste, producing compost.

Serveco›s sustainability goals also include sustaining local agricultural production. *«Globalization, as we have known it so far, is over»*, declares Chirulli. *«Everyone should consume locally produced goods and depend as little as possible on extreme distances, since transporting means increasing the energy impact that is going beyond our reach»*. One of the latest additions to the group is a company that markets PGI legumes, produced in Puglia and Basilicata, involving a consortium of nearly 250 local producers. *«In the 1960s, legumes, especially lentils, were set aside in favor of grain-orient-*

zavano i nostri avi; in questo modo siamo in grado di fissare l'azoto nel terreno e contribuire ad un benessere maggiore del suolo». La produzione di legumi è strettamente legata alla questione del consumo intensivo della carne e della sostituzione delle proteine animali, una delle principali cause di inquinamento ambientale. L'azienda Terre di Altamura oggi si posiziona al primo posto di un progetto nazionale di finanziamento per cui sono stati stanziati oltre venti milioni di euro, per il miglioramento delle fasi di produzione di semina e raccolta delle varie tipologie di ceci e lenticchie.

Ulteriori aree di investimento riguardano lo smaltimento degli pneumatici a fine vita e dei rifiuti elettrici ed elettronici (RAEE). «*Abbiamo notato un vuoto in questo campo e ci siamo inseriti: il recupero si estende all'estrazione dei materiali preziosi che si trovano all'interno delle apparecchiature elettriche ed elettroniche; non solo rame e alluminio dunque, ma anche metalli preziosi quali oro e argento che attualmente vengono importati*». Dalla triturazione della gomma invece, è possibile ricavare combustibile da fonti alternative, in modo tale da riproporre all'interno della filiera produttiva materiale di scarto con le stesse proprietà del coke, dunque importare meno materiale vergine e produrre meno CO2. «*Ad aprile 2022 è iniziato il lavoro di un impianto per le plastiche eterogenee, ossia quelle plastiche considerate non recuperabili come materia prima e che attualmente finiscono in discarica. Il nostro obiettivo è quello di immetterli in un impianto per trasformarle in combustibile alternativo, che sostituisce il carbon coke*», spiega Chirulli.

In Italia sono ancora poche le strutture che utilizzano questo approccio: attualmente per gli imprenditori è più facile smaltire materiali di scarto all'estero, poiché soggetti a prezzi inferiori e a regolamentazioni meno severe rispetto a quelle imposte dalla legislazione italiana. La riproposizione dei materiali di scarto rappresenta in realtà un'opportunità, laddove bisogna sin d'ora produrre e consumare più diligentemente. Le cicliche crisi di approvvigionamento dei materiali rendono necessario un modello di comportamento circolare, riutilizzando i materiali a fine ciclo ed evitando lo smaltimento in discarica, ove possibile. Si tratta di un discorso che interessa non solo il contesto italiano, specifica Chirulli: *«la soluzione risiede nel cambiamento totale di un mindset che ci obbliga a concepire le risorse a disposizione come scarse e inutilizzabili, quando in realtà sono trasformabili e riproponibili sul mercato».*

ed production. We discovered that in the Alta Murgia area we can reintroduce lentil production using the same natural methods that our ancestors used; in this way we are able to fix nitrogen in the soil and contribute to greater soil well-being». The production of legumes is closely linked to the issue of intensive meat consumption and the replacement of animal proteins, one of the main causes of environmental pollution. The company, Terre di Altamura, currently ranks first in a national funding project for which more than twenty million euros have been allocated, for the improvements in the sowing and harvesting of the various types of chickpeas and lentils.

Further areas of investment concern the disposal of end-of-life tires and electrical and electronic waste (WEEE). *«We noticed a gap in this field and we got involved. Recovery extends to the extraction of precious materials found inside electrical and electronic equipment; not only copper and aluminum then, but also precious metals such as gold and silver that are currently imported».* On the other hand, shredding rubber allows us to obtain fuel from alternative sources, so as to reintroduce into the production chain waste material with the same properties as coke, thus importing less virgin material and producing less CO2. *«In April 2022, work began on a structure for heterogeneous plastics i.e. plastics that are considered non-recoverable as raw material and currently end up in landfills. Our goal is to put them in a plant to turn them into alternative fuel, which replaces carbon coke»*, Chirulli explains.

In Italy, there are still few facilities that use this approach. Currently, it is easier for entrepreneurs to dispose of waste materials abroad, as they are subject to lower prices and less stringent regulations than those imposed by Italian legislation. The repurposing of waste materials actually presents an opportunity, where it is necessary from now on to produce and consume more diligently. The cyclical supply crises of materials makes the model of circular behavior necessary: reusing materials at the end of the cycle and avoiding landfill disposal where possible. *«The solution lies in the total change of a mindset that forces us to perceive the available resources as scarce and unusable, when in fact they are transformable and re-proposable on the market».*

L’EVOLUZIONE VERSO LA PURPOSE ECONOMY DIVENTA ARTE

La fotografa olandese-croata Sanja Marušić sperimenta con colori,
composizioni e materiali. Le immagini di queste pagine
catturano un momento pieno di energia, quello del cambiamento.
In armonia con l’ambiente, il corpo è flessibile.
L’essere umano che vede il mondo da una prospettiva diversa, con coraggio,
si proietta nel futuro, evolvendo in qualcosa di nuovo.
Come stanno già facendo le aziende italiane, adottando l’approccio
della *purpose economy*.
Tese in avanti, con un piede ben saldo a terra.

Dutch-Croatian photographer Sanja Marušić experiments with colors,
compositions, and materials. The images on these pages
capture a moment full of energy – that of change.
In harmony with the environment, the body is flexible.
The human being who sees the world from a different perspective,
with courage, is projected into the future, evolving towards something new.
As Italian companies are already carrying it out,
embracing the approach of the purpose economy.
Stretched forward, with one foot firmly on the ground.

THE EVOLUTION TOWARD THE PURPOSE ECONOMY BECOMES ART

LA RICHIESTA DEL *PURPOSE* ARRIVA DAL CONSUMATORE

La diffusione dei modelli di business *purpose-driven*, una moda o una richiesta dei clienti? Un'originale ricerca sul campo ci dice i che per il 58% degli italiani i valori sono decisivi nella scelta di brand e prodotti. Sostenibilità ambientale, rispetto dei lavoratori, attenzione ai diritti civili sono alcuni degli obiettivi delle imprese che il consumatore valuta

CAPITOLO TRE / CHAPTER THREE

THE REQUEST FOR PURPOSE COMES FROM THE CONSUMER

The spread of purpose-driven business models, a fashion or a customer demand? An original field research study tells us that for 58% of Italians, values are decisive in the choice of brands and products. Environmental sustainability, respect for workers and attention to civil rights are some of the companies' objectives that consumers value

LA DIFFUSIONE DEI MODELLI DI BUSINESS *PURPOSE-DRIVEN*, UNA MODA O UNA RICHIESTA DEI CLIENTI?

Sostenibilità ambientale, rispetto dei lavoratori, sostegno dei diritti civili, sono alcuni degli obiettivi e valori delle imprese che influenzano il consumatore nelle sue scelte

Per comprendere quanto in Italia sia conosciuto l'approccio *purpose* delle imprese e quanto il cliente ne sia influenzato, Banca Ifis ha realizzato un'indagine quantitativa su un campione rappresentativo della popolazione maggiorenne. In particolare, la ricerca intende sviluppare un approfondimento per comprendere come i valori espressi dai brand e dai prodotti condizionano le scelte del consumatore – e per questa via verificare se l'approccio *purpose-driven* sia una moda o un fattore di distintivo per l'impresa. La prima dimensione indagata nell'ambito della ricerca è la domanda *Cos'è la bellezza?* Gli intervistati hanno dimostrato di non riferirsi a un significato univoco della parola: per il 59% il concetto è associato a un aspetto estetico; un altro 37% degli intervistati pensa che questo termine sia connesso maggiormente a una sfera etica.

Il fulcro centrale dell'indagine è stato verificare quante persone scelgono un brand o un prodotto perché l'impresa ha obiettivi sociali e ambientali oltre che di vendita. C'è uno schieramento – la maggioranza del campione, il 58% – che ritiene come i valori espressi siano 'molto importanti' al momento dell'acquisto. Si aggiunge un ulteriore 33% che considera tali valori 'importanti', evidenziando quanto le tematiche sociali e ambientali espresse dalle aziende siano diventate rilevanti (sebbene quest'ultima risposta potrebbe essere in parte condizionata dalla desiderabilità sociale).

Se i valori e i comportamenti delle imprese costituiscono fattori di scelta, occorre comprendere quali siano quelli a cui i consumatori italiano danno maggior peso. Ciò che emerge dalla ricerca è che, superando la concezione 'benaltrista' che porrebbe la sostenibilità sociale e sostenibilità ambientale come due concetti contrapposti, gli italiani considerano 'molto importanti', valorizzandoli nelle proprie scelte, sia gli aspetti sociali sia quelli ambientali.

In order to understand the extent in which the purpose approach is used in companies in Italy, and how much the client is influenced by it, Banca Ifis carried out a quantitative survey on a representative sample of the adult population. In particular, the research intends to develop an in-depth understanding of how the values expressed by brands and products influence consumer choices. In this way, it verifies whether the purpose-driven approach is a fashion or a distinctive factor for the company. The first dimension investigated in the research is the question: *What is beauty?* Respondents showed that they do not refer to an unambiguous meaning of the word: for 59%, the concept is associated with an aesthetic aspect; 37% of respondents think that this term is connected more to an ethical sphere.

The central focus of the survey was to ascertain how many people choose a brand or product because the company has social and environmental objectives in addition to sales. There is one group – the majority of the sample (58%) – that believes that the values expressed are ‹very important› at the time of purchase. In addition, a further 33% consider such values ‹important›, highlighting how relevant the social and environmental issues expressed by companies have become (although this latter response could be partly conditioned by social desirability).

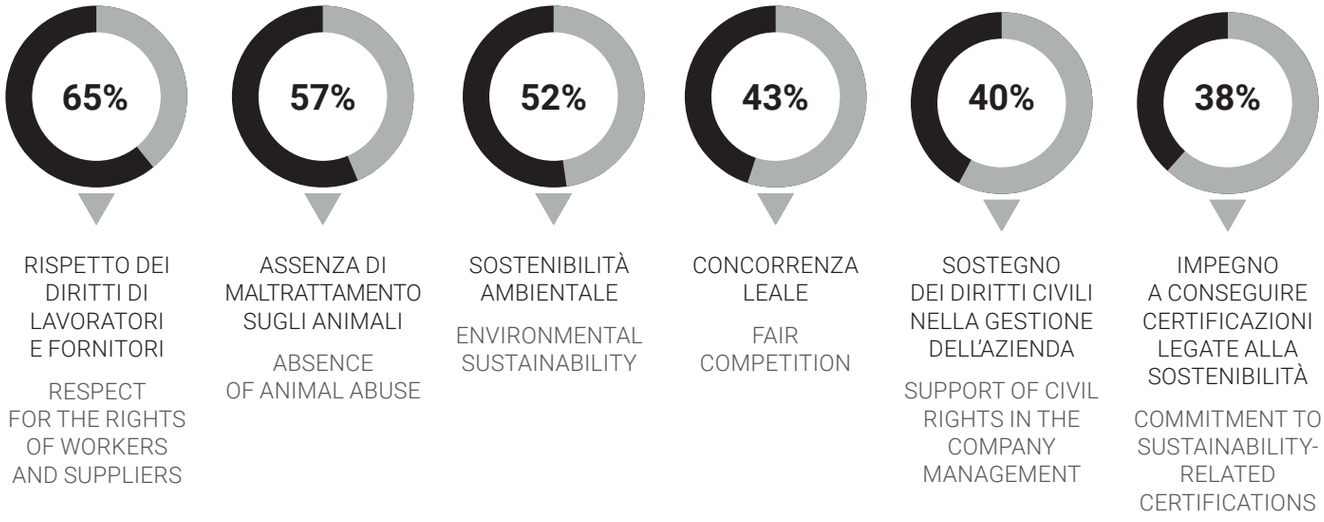
If the values and behaviors of companies are factors of choice, it is necessary to understand which ones have greater weight according to Italian consumers. What emerges from the research is that, overcoming the conception that would place social sustainability and environmental sustainability as two opposing concepts, Italians consider both social and environmental aspects to be ‹very important› and value them in their choices.

Environmental sustainability, respect for workers, support for civil rights: these are some of the companies' objectives and values that influence consumers in their choices

THE SPREAD OF PURPOSE-DRIVEN BUSINESS MODELS: A TREND OR A CUSTOMER DEMAND?

QUALI I COMPORTAMENTI E GLI OBIETTIVI DI IMPRESA PIÙ IMPORTANTI PER GLI ITALIANI?

WHAT ARE THE MOST IMPORTANT BUSINESS BEHAVIORS AND GOALS FOR ITALIANS?



Di chi si fida realmente il consumatore? Il mutato atteggiamento del consumatore nell'approccio alle aziende e agli acquisti è un fatto: il cliente non è più attore passivo, ma desidera prendere parte attivamente a questo dialogo. In particolare, la popolazione italiana vuole approfondire i valori e il modello di business delle imprese di cui sceglie prodotti e servizi. È necessario a questo punto comprendere quali sono le modalità di comunicazione efficaci e meglio accolte dal mercato. Il 31% del campione si affida alla testimonianza di collaboratori interni all'azienda, coinvolti effettivamente nel processo. Attori che possano confermare, in virtù della loro esperienza diretta, la reale attuazione valoriale, affinché non sia percepita come una semplice dichiarazione di intenti. Altro mezzo cui il consumatore ricorre per appurare la veridicità del *purpose* dichiarato dall'impresa è, per il 30% degli intervistati, l'approfondimento delle logiche di produzione, che siano riportate nella pubblicazione di report e rendiconti sull'attività delle imprese. Infine, il 29% del campione analizzato si accerta dell'esistenza di dichiarazioni indipendenti dall'azienda, come le certificazioni assegnate da un ente terzo. Queste permettono spesso, attraverso griglie di valutazione univoche e soprattutto 'indipendenti', di dimostrare la direzione verso la quale la società si orienta.

Who does the consumer really trust? The changing attitude of the consumer in their approach to companies and purchases is a fact: the customer is no longer a passive actor, but wishes to take an active part in this dialogue. In particular, the Italian population wants to learn more about the values and business model of the companies whose products and services they choose. At this point, it is necessary to understand which communication methods are effective and best received by the market. Thirty-one percent of the sample relies on the testimony of internal company collaborators who are effectively involved in the process. Actors who can confirm, by virtue of their direct experience, the real implementation of values, so that it is not perceived as a simple declaration of intent. Another way for consumers to assure the truthfulness of the purpose declared by the company is, for 30% of those interviewed, an in-depth examination of the logic of production, which is reported in the publication of reports and accounts of the companies› activities. Finally, 29% of the sample analyzed, relied on the existence of declarations independent of the company, such as certifications awarded by a third party. These often make it possible, through unambiguous and above all ‹independent› evaluation grids, to demonstrate the direction in which the company is heading.

FONTE: elaborazioni dell'Ufficio Studi di Banca Ifis in base a dati YouGov. I dati si riferiscono a 1.031 interviste condotte dal 15 al 22 febbraio 2022 sul territorio italiano e a popolazione maggiorenne.

SOURCE: Elaborations by Banca Ifis Research Office based on YouGov data. Data refer to 1,031 interviews conducted from February 15 to 22, 2022 on the Italian territory and to population aged 18 and over.

APPROFONDIMENTO

«Gli studiosi concordano che le organizzazioni più efficaci sono quelle che hanno un forte purpose e che hanno dipendenti profondamente motivati grazie all'allineamento fra il proprio purpose e il purpose dell'azienda», spiega Banca Ifis. I collaboratori dell'impresa, ponendo il *purpose* come motore delle loro azioni, permettono di creare un legame tra sé stessi, la loro identità e lo scopo dell'organizzazione. Analizzando il concetto nella sua accezione negativa, per comprenderlo meglio come un rischio, diventa chiaro che una cattiva immagine dell'azienda si ripercuote su quella dei suoi lavoratori. Questi ultimi agiranno contrariamente a questo pericolo cercando di ridefinire l'immagine dell'organizzazione. I collaboratori tornano ad essere solo dipendenti nel momento in cui l'azienda elabora e sottopone loro un *purpose* con approccio *top-down*. Non riconoscendosi negli obiettivi dati, crescono con approccio distaccato rispetto all'organizzazione, lavorando esclusivamente per motivazione economica o di carriera. Distacco e disinteresse dei collaboratori verso il proprio lavoro sono tra le cause, unitamente al *burnout* e all'insoddisfazione del proprio *work-life balance*, della *Great Resignation*, ovvero l'abbandono volontario del proprio posto di lavoro senza avere un'alternativa. L'ampiezza del fenomeno è misurabile tramite i dati del Dipartimento del Lavoro degli Stati Uniti: ad agosto 2021 è stato raggiunto il valore record di 4,3 milioni di statunitensi che hanno lasciato volontariamente il lavoro e dalla primavera all'autunno del 2021 il valore medio è stato di 4 milioni circa, mostrando un fenomeno stabile e non occasionale (fonte: Network Digital 360). Le aziende *purpose-driven*, invece, permettono lo sviluppo di un ambiente lavorativo nel quale il collaboratore è incoraggiato ad esprimere la propria creatività e realizzarsi, sostenendo contemporaneamente lo sviluppo del business.

INSIGHT

«Scholars agree that the most effective organizations are those that have a strong purpose and have employees who are deeply motivated by the alignment between their own purpose and the purpose of the company», Banca Ifis explains. By making purpose the driving force behind their actions, the company›s employees create a link between themselves, their identity and the organization›s purpose. Analyzing the concept in its negative sense, in order to better understand it as a risk, it becomes clear that a bad image of the company has repercussions on that of its workers. The latter will act contrary to this danger by trying to redefine the image of the organization. The employees return to being regular employees when the company develops and submits a purpose with a top-down approach. In this way, they become detached from the organization, working solely for financial or career reasons. Detachment and disinterest of employees in their work are among the causes, together with burnout and dissatisfaction with their work-life balance, of Great Resignation, i.e. the voluntary abandonment of one›s job without having an alternative. The magnitude of the phenomenon can be measured through data from the U.S. Department of Labor: in August 2021, a record number of 4.3 million Americans voluntarily left their jobs, and from the spring to the fall of 2021, the average number was about 4 million, showing a stable and non-occasional phenomenon (source: Network Digital 360). Purpose-driven companies, on the other hand, allow the development of a working environment in which the employee is encouraged to express his or her creativity and fulfillment, while supporting business development.

Il profilo dei consumatori attenti agli aspetti valoriali e di impatto è prevalentemente donna e senior, coerente sui valori nel pensiero e nel comportamento personale, prima ancora di cercarli nei brand e nei prodotti e servizi che intende acquistare. L'infografica che segue dettaglia le caratteristiche del consumatore italiano sensibile al *purpose* d'impresa.

The profile of consumers attentive to value and impact aspects is predominantly female and senior, who are consistent in involving values in their thinking and personal behavior. This is true even before looking for them in brands and in the products and services they intend to buy. The following infographic details the characteristics of the Italian consumer sensitive to business purpose.

FONTE: elaborazione Ufficio Studi di Banca Ifis in base a Luca Solari (2016-2019), Reeves (2018), Chevreux (2017), Gartenberg e Serafini (2019).

SOURCE: Elaborations by Banca Ifis Research Office based on Luca Solari (2016-2019), Reeves (2018), Chevreux (2017), Gartenberg and Serafini (2019).

OLTRE PREZZO E UTILITÀ: L' IDENTIKIT DEI CONSUMATORI CHE SCELGONO LE IMPRESE CON UN CHIARO *PURPOSE*

BEYOND PRICE AND UTILITY: THE IDENTIKIT OF CONSUMERS WHO CHOOSE COMPANIES WITH A CLEAR PURPOSE

PROFILO SOCIALE / SOCIAL PROFILE

RICERCA IL BENESSERE PSICOLOGICO
PURSUITS THE PSYCHOLOGICAL WELL-BEING

PROMUOVE IL CONFRONTO
(DI OPINIONI, CULTURE E STILI DI VITA)
COME STRUMENTO DI CRESCITA
SEEKS CONFRONTATION
(OF OPINIONS, CULTURES AND LIFESTYLES)
AS A TOOL OF GROWTH

DONNE
WOMEN

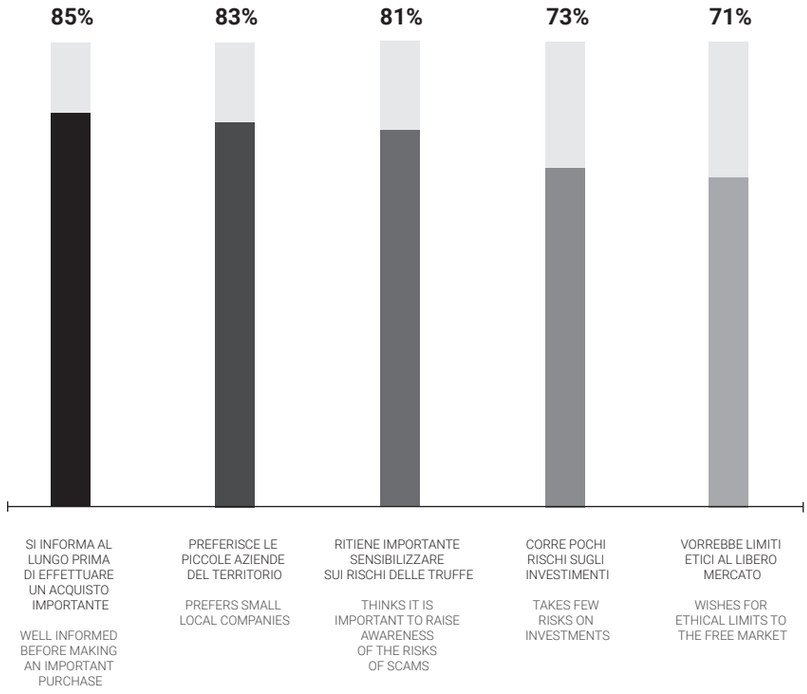
OVER 55 ANNI
OVER 55 YEARS

SOSTIENE LA PARITÀ DI GENERE
SUPPORTS GENDER EQUALITY

PROFILO ECONOMICO / ECONOMIC PROFILE

PRUDENTE
PRUDENT

ETICAMENTE INGAGGIATO
ETHICALLY COMMITTED



PROFILO AMBIENTALE / ENVIRONMENTAL PROFILE

ATTENTO AL PROPRIO IMPATTO SULL' AMBIENTE
CONSCIOUS OF ITS ENVIRONMENTAL IMPACT

89%
RICICLA
RECYCLES

59%
SCEGLIE PRODOTTI
A BASSO IMPATTO
CHOOSES LOW
IMPACT PRODUCTS

71%
VERIFICA LA
PROVENIENZA PRODOTTI
CHECKS PRODUCT
ORIGINS

OPERA UN CONSUMO CONSAPEVOLE
OPERATES RESPONSIBLE CONSUMPTION

84%
SOSTIENE FORME
DI ENERGIA SOSTENIBILI
SUPPORTS SUSTAINABLE
FORMS OF ENERGY

81%
SI PREOCCUPA DEL
CAMBIAMENTO CLIMATICO
CARES ABOUT
CLIMATE CHANGE

FONTE: elaborazioni dell'Ufficio Studi di Banca Ifis in base a dati YouGov. I dati si riferiscono a 1.031 interviste condotte dal 15 al 22 febbraio 2022 sul territorio italiano e a popolazione maggiorenne.

SOURCE: Elaborations by Banca Ifis Research Office based on YouGov data. Data refer to 1,031 interviews conducted from February 15 to 22, 2022 on the Italian territory and to population aged 18 and over.

Details of the interiors of Villa Fürstemberg;
in the previous pages, Roberto Barni, *Continuo*, 1999, ed. 1/6, bronze sculpture, 173 x 310 x 61 cm., © courtesy of Roberto Barni.
Photography Filippo Ferrarese

Il tessuto produttivo italiano è fortemente B2B: una riflessione, questa, che Banca Ifis ha dovuto tenere presente cercando di comprendere l'impatto della sostenibilità nelle relazioni di filiera. L'ha fatto intervistando un campione ragionato di 22 piccole e medie imprese della Manifattura e delle Costruzioni. Le indicazioni delle imprese sono state chiare. L'80% di esse ha investito tra l'1 e il 2% dei ricavi in progetti a scopi sostenibili nel biennio 2020-21. Di queste, il 33% vorrebbe incrementare questa spesa nei prossimi due anni. Inoltre, sono 7 su 10 le imprese che acquisiscono nuovo business dimostrando ai propri clienti di essere sostenibili e, allo stesso tempo, chiedono ai propri fornitori di praticare adeguate politiche per la sostenibilità, producendo un effetto positivo circolare e 'a cascata'. Altrettanto rilevanti sono gli *stakeholder* interni – i dipendenti. Il 60% delle aziende intervistate ha dichiarato di aver investito sulla formazione del personale riguardo le tematiche di sostenibilità ambientale e sociale. Si tratta di un passaggio rivelatosi cruciale per poter aggiornare, in base ai criteri stabiliti e ai nuovi obiettivi da raggiungere, le modalità produttive e le norme di comportamento dei singoli. Infine, la sostenibilità è diventato un *purpose* inevitabile, ragion per cui le imprese si stanno strutturando per avere un approccio di lungo periodo: creano funzioni organizzative responsabili delle attività, inseriscono gli obiettivi di sostenibilità nei target di performance e, non da ultimo, sviluppano statistiche per una rendicontazione sia interna sia esterna. In questo modo ci stanno lasciando un messaggio: i *purpose* sociali e ambientali stanno entrando nel DNA del processo generativo di impresa.

The Italian manufacturing fabric is strongly B2B: a reflection that Banca Ifis had to consider by trying to understand the impact of sustainability in supply chain relationships. It did so by interviewing a reasoned sample of 22 small and medium-sized manufacturing and construction companies. The companies› indications were clear. 80% of them invested between 1% and 2% of revenues in projects with sustainable purposes in the biennium 2020-21. Of these, 33% would like to increase this spending over the next two years. In addition, 7 out of 10 companies acquire new business by demonstrating to their customers that they are sustainable and, at the same time, ask their suppliers to practice appropriate policies for sustainability, producing a positive circular and ‹cascading› effect. Equally relevant are internal stakeholders: employees. Sixty percent of the companies surveyed said they had invested in staff training on environmental and social sustainability issues. This is a crucial step in order to update, on the basis of the criteria established and the new objectives to be achieved, the production methods and standards of behavior of individuals. Finally, sustainability has become an unavoidable purpose, which is why companies are structuring themselves to have a long-term approach: they are creating organizational functions responsible for activities, they are including sustainability objectives in performance targets and, last but not least, they are developing statistics for both internal and external reporting. In this way, they are leaving us with a message: social and environmental purposes are entering the DNA of the generative business process.

FONTE: elaborazioni dell'Ufficio Studi di Banca Ifis in base ai dati Format Research. I dati si riferiscono a 22 interviste di profondità condotte dal 7 al 15 febbraio 2022 ad imprese sul territorio nazionale.

SOURCE: Elaborations by Banca Ifis Research Office based on Format Research data. Data refer to 22 in-depth interviews conducted from February 7-15, 2022, with companies around the country.

IL *PURPOSE* NELLA VISIONE DI CHI OPERA SUL MERCATO

I partner di Economia della Bellezza ci offrono differenti prospettive su come il *purpose* viva nel patrimonio culturale e produttivo italiano. Dall'equilibrio delle forme e delle funzioni che connota il modo contemporaneo di produrre alla sostenibilità nell'alto di gamma, fino al ruolo dell'artigianato artistico e dell'agricoltura nella valorizzazione di territori e tradizioni.
Il turismo come strumento di democratizzazione culturale.

CAPITOLO QUATTRO / CHAPTER FOUR

PURPOSE IN THE VISION OF THOSE WHO OPERATE IN THE MARKETPLACE

The partners of the Economy of Beauty offer different perspectives on how purpose lives in Italy's cultural and productive heritage. From the balance of forms and functions that characterizes the contemporary way of producing to the sustainability of high-end products, to the role of artistic craftsmanship and agriculture in the valorization of territories and traditions.
Tourism as an instrument of cultural democratization.

LA SOSTENIBILITÀ È VALORE IDENTITARIO PER LE INDUSTRIE DELL'ALTO DI GAMMA

La Carta dei Valori sui temi ESG e la creazione di una Corporate Academy rappresentano passi concreti nella salvaguardia dei valori e dei saperi

WORDS STEFANIA LAZZARONI, GENERAL MANAGER OF ALTAGAMMA

La sostenibilità è un valore identitario imprescindibile, un preciso posizionamento competitivo per il nostro continente a livello globale. Le aziende Altagamma avevano avviato questa riflessione ben prima del 2020, mosse da cambiamenti valoriali che i loro pubblici avevano evidenziato. La maggioranza dei consumatori oggi si dichiara disposto a pagare un prezzo aggiuntivo per un prodotto sostenibile e di qualità[1]. Gli stessi buyer e gli investitori finanziari sono attenti a questi aspetti e il cambio di paradigma negli ultimi anni ha trasformato completamente il comparto. In un certo senso, le aziende dell'alto di gamma italiano – moda, design, alimentare, nautica, automotive, ospitalità e gioielleria – sono organicamente sostenibili. Esse realizzano prodotti che durano nel tempo fino al second-hand: l'esatto contrario dell'usa e getta; investono sulla qualità manifatturiera più che sulla quantità e utilizzano materiali naturali di cui controllano rigorosamente la provenienza. Sono aziende che valgono complessivamente 126 miliardi di euro in Italia, circa il 7.4% del nostro PIL, e consapevoli della responsabilità che hanno in virtù della loro leadership e della loro visibilità globale. In effetti l'alto di gamma è intrinsecamente più disponibile ad accogliere le trasformazioni di cui la circolarità necessita: da un lato il legame con il territorio è nel DNA di questi brand; dall'altro il loro posizionamento e il price range li abilita a investire maggiormente su ricerca e sviluppo sostenibile e sulla certificazione della filiera.

Attualmente oltre il 70% delle aziende Altagamma pubblica il proprio report di sostenibilità e investe sui temi ESG (Ambientali, Sociali e di Governance). Fondazione Altagamma, guidata in questo triennio dal Presidente Matteo Lunelli (Cantine Ferrari), ha scelto proprio quest'anno – in occasione delle celebrazioni del nostro trentennale – di pubblicare una Carta dei Valori Altagamma che narra l'impegno delle aziende sui temi ESG. Abbiamo lavorato a stretto contatto con i nostri soci e identificato i parametri prioritari comuni ai sette settori rappresentati. La Carta dei Valori sarà un punto di partenza da aggiornare ogni anno, ma anche il simbolo di un impegno comune e condiviso con parametri specifici identificati e sei i macro-capitoli *green* fra cui: preservare l'ambiente e le filiere; valorizzare il capitale umano e proteggere il nostro territorio quale elemento identitario per le nostre aziende.

Sustainability is an essential identity value, a precise competitive positioning for our continent on a global level. The Altagamma companies began this reflection well before 2020, driven by changes in values that their publics had highlighted. Currently, the majority of consumers declare themselves willing to pay an additional price for a sustainable, quality product[1]. Buyers and financial investors themselves are paying attention to these aspects, and the paradigm shift in recent years has completely transformed the sector. In a sense, Italian high-end companies – fashion, design, food, marine, automotive, hospitality and jewelry – are organically sustainable. They make products that last through the years and go on to become second-hand: the exact opposite of disposable. They invest in manufacturing quality rather than quantity and use natural materials whose provenance they rigorously control. These companies are worth a total of 126 billion euros in Italy, about 7.4% of our GDP, and are aware of the responsibility they have by virtue of their leadership and global visibility. In fact, the top of the range is intrinsically more willing to accept the transformations that are required for circularity. On the one hand, the link with the territory is in the DNA of these brands; on the other, their positioning and price range enables them to invest more in research and sustainable development. This also includes the certification of the supply chain.

Over 70% of Altagamma companies publish their own sustainability reports and invest in Environmental, Social and Governance (ESG) issues. The Altagamma Foundation, led for the past three years by President Matteo Lunelli (Cantine Ferrari), chose this year – on the occasion of the celebration of our thirtieth anniversary – to publish an Altagamma Charter of Values that narrates the companies› commitment to ESG themes. We worked closely with our members and identified the parameters common to prioritize in the seven sectors represented. The Charter of Values will be a starting point to be updated every year, but it will also be the symbol of a common and shared commitment. There are specific parameters and six green macro-chapters. They include: preserving the environment and supply chains; valuing human capital; and protecting our territory as an element of identity for our companies.

The Charter of Values on ESG issues and the creation of a Corporate Academy represent concrete steps in the safeguarding of values and knowledge

SUSTAINABILITY IS AN IDENTITY VALUE FOR HIGH-END INDUSTRIES

Sempre quest'anno, sul tema del Capitale Umano, abbiamo pubblicato il volume *I Talenti del Fare 2* che racconta quanto le aziende di Altagamma stiano investendo per sostenere la formazione giovanile e la longevità dei lavori manuali. Sono 346.000 le persone[2] di cui le nostre aziende avranno bisogno nei prossimi 5 anni, ma si stima solo il 50% sarà disponibile. E' necessario dunque mobilitarsi per sensibilizzare i giovani e le imprese stanno dando il proprio contributo creando delle Corporate Academy o stabilendo rapporti solidi con le scuole pubbliche (vedi il progetto di Altagamma Adotta una Scuola[3]).

Abbiamo parlato di sostenibilità ambientale, di sostenibilità sociale, ma ciò che davvero è cambiato per le aziende culturali e creative è il focus strategico. Trent'anni fa queste aziende erano focalizzate sulla produzione manifatturiera e sul prodotto. La globalizzazione le ha trasformate in aziende retail con complesse strutture distributive. Nei primi anni 2000 sono divenute delle media company e oggi sono veri e propri '*socio-cultural actors*'[3], ovvero agenti di trasformazione sociale e culturale impegnati in istanze sociali di rilievo a livello globale. In estrema sintesi si è arrivati al concetto di aziende *purpose driven* animate da un impegno etico e sociale profondo, strutturalmente integrato agli obiettivi di business. Non si tratta più per i marchi di Altagamma di 'persuadere' o coinvolgere l'altro (il consumatore), ma di co-creare con l'altro (con la propria comunità di *followers*) un immaginario condiviso ricco di senso.

Non sorprende che si parli sempre più spesso di un nuovo concetto di lusso, di neo lusso o *deep luxury*[1], più autentico e pregnante. Se trent'anni fa l'alto di gamma si fondava su un'esplicita ricerca di esclusività – i prodotti erano pensati per essere appannaggio di pochi e per trasmettere un senso di distinzione – oggi all'esclusività si è sostituita l'inclusività e un approccio più democratico. Ben lontano dall'ostentazione, il lusso contemporaneo è sensibile a ciò che accade intorno e scende in campo a sostegno di istanze sociali che promuovono armonia, e un diffuso benessere sia fisico che mentale. E in questo nuovo concetto di lusso, ritroviamo in realtà l'antica matrice del 'buono, bello e ben fatto' dove il termine 'buono' coincide con quella sensibilità etica che Platone in *Fedro* ricongiungeva all'estetica nella convinzione che il 'bello' non potesse che essere anche nobile.

La guerra in Ukraina, così come il Covid-19, ci hanno reso più consapevoli del valore della vita e insieme della sua fragilità. In entrambi i casi le aziende di Altagamma si sono attivate per aiutare le persone, i loro dipendenti, le comunità con supporti concreti e investimenti finanziari. Questo ci si aspetta da loro oggi, in una nuova vicinanza di intenti e valori che va ben oltre gli obiettivi di business e ci restituisce i fondamenti del vivere insieme, in un modello *open-source* di fattiva collaborazione.

Also this year, on the theme of Human Capital, we published the volume *I Talenti del Fare 2*2 (The Talents of Making 2), which showcases how much Altagamma companies are investing in supporting youth training and the longevity of manual labor. Our companies will need 346,000 people[2] in the next five years, but it is estimated that only 50% will be available. It is therefore necessary to raise awareness among young people, and companies are making their own contribution by creating Corporate Academies or establishing solid relationships with public schools (see Altagamma›s project Adotta una Scuola[3]).

We talked about environmental and social sustainability, but what has changed for Cultural and Creative companies is the strategic focus. Thirty years ago, these companies focused on the manufacturing process and on the final product. Globalization transformed them into retail companies with complex distribution structures. In the early 2000s, they became media companies and today they are true ‹socio-cultural actors›[3], i.e., agents of social and cultural transformation committed to social issues of global importance. In a nutshell, we have arrived at the concept of purpose-driven companies animated by a profound ethical and social commitment, structurally integrated with business objectives. It is no longer a question for high end brands ‹persuading› or involving the other (the consumer), but of co-creating with the other (with their own community of followers) through a shared imaginary rich in meaning.

It is not surprising that there is increasing talk of a new concept of luxury: neo-luxury or ‹deep luxury, more authentic and meaningful. If thirty years ago, high-end luxury was based on an explicit search for exclusivity – products were designed to be the prerogative of the few and to convey a sense of distinction – today exclusivity has been replaced by inclusivity and a more democratic approach. Far from ostentation, contemporary luxury is sensitive to what is happening around it and takes the field in support of social issues that promote harmony and widespread physical and mental wellbeing. In this new concept of luxury, we actually find the ancient mantra of the ‹good, beautiful and well-made', where the term ‹good› coincides with that of ethical sensibility that Plato, in *Phaedrus*, reunited with aesthetics in the belief that the ‹beautiful› could only be noble as well.

The war in Ukraine, and the pandemic, have made us more aware of the value of life and its fragility. In both cases, the Altagamma companies took action to help people, their employees and communities with concrete support and financial investments. This is what we expect from them today. A new closeness of intent and values that goes far beyond business objectives and returns us to the fundamentals of living together, in an open-source model of effective collaboration.

1 McKinsey, *Global Sustainability Report 2019*
2 *I talenti del fare 2*, ed. by Altagamma con Skira, march 2022
3 *Adotta una Scuola*, https://altagamma.it/img/sezioni/talenti2022/ADOTTA-UNA-SCUOLA.pdf

L'ARTIGIANATO ARTISTICO È L'ASSO NELLA MANICA DELL'ECONOMIA DELLA BELLEZZA ITALIANA

La creatività e la manualità come rimedio all'isolamento sociale: l'artigianato artistico può diventare l'elemento rifondante delle città a misura d'uomo solo se fa tesoro dell'esperienza di questi anni

WORDS ELISA GUIDI, PROJECTS' COORDINATOR OF ARTEX

Nella nostra epoca, scossa da violente turbolenze di varia natura, la visione della bellezza deve necessariamente evolvere: la bellezza dell'arte ma anche la bellezza di un gesto gentile, di un sorriso; la bellezza di un oggetto, ma anche la sua utilità; la bellezza del saper fare coniugata con la bellezza del rispetto, dell'ambiente ma anche dell'etica del lavoro. Una bellezza quindi a tutto tondo, in cui l'aspetto estetico si fonde con l'aspetto etico e, *in primis*, con la sostenibilità, ambientale, sociale, culturale e, ovviamente, economica.

In questo nuovo contesto, tuttora in evoluzione, l'artigianato artistico italiano ha sicuramente molte potenzialità – tuttora inespresse – per divenire uno dei settori maggiormente in linea con le principali tendenze di pensiero e di consumo. La sfida che il settore deve quindi affrontare attualmente è saper gestire questo momento favorevole: l'artigianato artistico compare per la prima volta in molte programmazioni a livello nazionale e internazionale come fattore identitario dei territori; come elemento di raccordo tra i beni culturali e le produzioni attuali; come elemento rifondante di città che devono tornare ad essere a misura dei cittadini; come industria creativa che può offrire ai giovani nuove possibili carriere.

A questa immagine positiva e a questa nuova attenzione al settore come fattore vivo della nostra società e della nostra economia, l'artigianato artistico e le sue micro e piccole imprese devono rispondere con una maggiore 'professionalizzazione', con la costruzione di strategie a breve e medio termine che possano tesaurizzare quanto di buono è stato fatto negli ultimi anni, anche durante il periodo Covid-19. Negli ultimi anni abbiamo infatti assistito a varie esperienze di successo,

Our age is shaken by violent turbulence of various kinds, therefore the vision of beauty must necessarily evolve. The beauty of art but also the beauty of a kind gesture, of a smile; the beauty of an object but also its usefulness; the beauty of know-how combined with the beauty of respect, of the environment but also of work ethics. An all-round beauty, therefore, in which the aesthetic aspect merges with the ethical aspect. First and foremost, with environmental, social, cultural and, obviously, economic sustainability.

In this new context, which is still evolving, Italian artistic craftsmanship certainly has a lot of potential that is still unexpressed. It can become one of the sectors most in line with the main trends of thought and consumption. The challenge that the sector is currently facing is to know how to manage this favorable moment. Artistic craftsmanship is appearing for the first time in many national and international programs as an identifying factor of territories. This includes as an element of connection between cultural heritage and current productions; as a re-founding element of cities that must once again become citizen-friendly; as a creative industry that can offer young people new possible careers.

To this positive image and new attention to the sector as a living factor of our society and economy, artistic craftsmanship and its micro and small businesses must respond with greater 'professionalization'. Achieving it through the construction of short and medium term strategies that can capitalize on the good that has been done in recent years. This includes during the pandemic. As a matter of fact, in recent years we have witnessed various successful initiatives,

Creativity and manual ability as a remedy of social isolation: artistic handcrafts can become the re-founding element of cities on a human scale only if they take advantage of the experience of these years

ARTISTIC CRAFTSMANSHIP IS THE ACE UP THE SLEEVE OF THE ITALIAN BEAUTY ECONOMY

ad esempio, nel campo dell'innovazione delle attività dell'artigianato artistico, con l'ingresso del digitale e di nuove tecnologie non soltanto nel percorso di commercializzazione del prodotto ma anche in esperienze creative di altissimo livello. Abbiamo assistito – e in questo il Covid-19 ha impresso un'accelerazione direi drammatica – al tentativo di trovare nuovi canali di vendita virtuali, con risultati anche molto positivi. Sono state sviluppate varie sperimentazioni nel campo della sostenibilità e dell'economia circolare, spesso con il supporto delle tecnologie abilitanti. Durante il periodo pandemico – e non solo – ci sono state esperienze di costruzione e di rafforzamento di comunità intorno all'artigianato artistico, visto come strumento di benessere psicofisico e di inclusione, non soltanto con soggetti svantaggiati: la creatività e la manualità come rimedio all'isolamento sociale.

A questo punto è necessario passare da esperienze sperimentali e individuali che, seppur di successo, restano episodiche, a una razionalizzazione e a una formalizzazione di tali esperienze, per farle divenire patrimonio del settore tutto e quindi della nostra società. In un momento storico che esprime grande attenzione ai contenuti che il settore esprime 'naturalmente', l'artigianato artistico deve – con il supporto di tutti gli attori – essere in grado di patrimonializzare quelle caratteristiche che storicamente sono state viste come un limite – le piccole dimensioni, il radicamento territoriale, il rapporto con la tradizione, il peso del fattore umano, etc. – e che adesso sono invece percepite come valori, attualizzandole con un utilizzo consapevole e ragionato di tutti gli strumenti tecnici e tecnologici a disposizione, senza snaturarsi bensì evolvendo come fattore fondante della società e dell'economia attuale.

for example, in the innovations in the activities of artistic craftsmanship, with the entry of digital and new technologies not only concerning the product marketing, but also in the creative experiences of the highest level. We have witnessed – and in this, I would say, Covid-19 has dramatically accelerated – the attempt to find new virtual sales channels. This yielded very positive results. Various experiments developed in the field of sustainability and circular economy are often supported by enabling technologies. During the pandemic, the construction and strengthening of communities around artistic craftsmanship has developed. It has been seen as a tool for psychophysical well-being and inclusion, not only with disadvantaged people: creativity and manual skills as a remedy to social isolation.

At this point, it is necessary to move from experimental and individual experiences that, although successful, remain episodic. They must move towards a rationalization and formalization of these experiences, to make them become the heritage of the whole sector and therefore of our society. In a historical moment that expresses great attention to the contents that the sector expresses 'naturally›, artistic craftsmanship must – with the support of all actors – be able to capitalize on those characteristics that historically have been seen as a limitation – small size, territorial roots, the relationship with tradition, the weight of the human factor, etc – and which are now instead perceived as values, updating them with a conscious and reasoned use of all the technical and technological tools available. This will be accomplished without denaturing, but evolving as a founding factor of society and the current economy.

IL TURISMO CULTURALE VERSO UN NUOVO SCOPO: AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA E DELLA PARTECIPAZIONE

Serve un messaggio positivo verso la consapevolezza che il turismo culturale non è solo una variante del turismo, ma è anche un valore aggiunto all'offerta culturale

WORDS ANDREA CANCELLATO, PRESIDENT OF FEDERCULTURE

La storia del nostro Paese ci dice quanto sia importante il turismo per l'economia dell'Italia. Anche nelle regioni con minore sviluppo e propensione industriale, solo grazie al turismo si è passati da un'economia di sussistenza a una trasformazione moderna del territorio. Questo è avvenuto, in larga misura, grazie alla impressionante presenza di siti monumentali e a una diffusa e amplissima rete di piccole e grandi città d'arte che hanno saputo fare da attrattori culturali per turisti provenienti da tutto il mondo, compreso il turismo interno.

La crisi dovuta alla pandemia ha reso queste affermazioni ancora più vere, come dimostrano i dati: il maggior calo turistico c'è stato nelle città d'arte e verso i siti monumentali (nei comuni a vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica si è registrata una flessione delle presenze turistiche del 52,8%, che arriva al 71% nelle grandi città); per converso, nei pochi sprazzi di ripresa dovuti alle prime parziali riaperture, la ripresa maggiore si è vista nei centri a più alta propensione artistica e culturale (+26,5% di turisti ad agosto 2021, in particolare italiani). Il messaggio è chiaro: il turismo culturale è il più reattivo, nel male ma anche nel bene. Sul turismo culturale, quello a maggior valore aggiunto perché praticato da 'big spender', occorre concentrare il migliore impegno di proposta e di investimento per una offerta sempre più ampia e differenziata su tutto il territorio nazionale.

In questa direzione va, ad esempio, il piano di rivitalizzazione dei borghi e delle aree interne, soprattutto sulla spina dorsale appenninica, con la spinta al ripopolamento giovanile di luoghi colpiti prima di tutto dall'abbandono.
Il segnale è evidente e condivisibile, aprire un nuovo mercato turistico rivolto anche ai cittadini italiani. La mobilità internazionale si è davvero ridotta e cresce insieme la disponibilità a conoscere e apprezzare meglio il nostro Paese. Quindi, potremo avere un turismo di qualità, rivolto alla fascia alta del mercato che è immediatamente reattivo, insieme però a un turismo di 'precisione', rivolto al pubblico italiano attento

The history of our country tells us how important tourism is for Italy›s economy. Even in regions with less development and industrial propensity, it is only thanks to tourism that we have gone from a subsistence economy to a modern transformation of the territory. This has happened, to a large extent, thanks to the impressive presence of monumental sites and a widespread network of small and large cities represented by art. They have been able to act as cultural attractors for tourists from all over the world, including domestic tourism.

The pandemic has made these claims even more true. Data shows that the greatest drops in tourism were in cities of art and monumental sites. In municipalities with a cultural, historical, artistic and landscape vocation, there was a drop in tourists of 52.8%. which reached 71% in large cities. Conversely, there were a few flashes of recovery during the first partial re-openings after lockdown. The greatest recovery was in the centers with the highest artistic and cultural propensity. There was a 26.5% increase of tourists in August 2021, particularly Italian. The message is clear: cultural tourism is the most responsive, for better or for worse. Cultural tourism has the highest added value because it is practiced by 'big spenders' and therefore, must be the focus of the highest efforts in terms of proposals and investments for an increasingly wide and differentiated offer throughout the country.

Strategies include the plan for the revitalization of villages and inland areas, especially on the Apennine backbone, with the push to repopulate these abandoned places with young people. The signal is clear and shareable: open a new tourist market which can also be addressed to Italian citizens. International mobility has decreased and the willingness to know and appreciate our country better is growing. Therefore, we could have quality tourism, aimed at high-end markets, that is immediately reactive. We could also aim for a 'precision' tourism. This is aimed towards the attentive and responsible Italian public, in particular, those who want to rediscover a

A positive message is needed towards the awareness that cultural tourism is not only a variant of tourism but also an added value to the cultural offer

CULTURAL TOURISM TOWARDS A NEW GOAL: WIDENING THE OFFER AND PARTICIPATION

e responsabile che vuole riscoprire un paesaggio apparentemente minore però capace di suscitare interesse grazie alla cultura (e, con la guerra attorno, esprime anche un senso etico da non sottovalutare).

Ci sono tanti possibili turismi culturali, quello delle città d'arte, quello dei siti archeologici, quello dei grandi musei, quello degli innumerevoli festival musicali, letterari, artistici, quello delle biennali, triennali, quadriennali, quello delle tradizioni e delle innovazioni eno-gastronomiche, quello delle fiere e delle settimane della moda, del design e dell'arte contemporanea, quello lento dei cammini storici, etc. Si può continuare a lungo nel descrivere la ricchezza della proposta turistica del nostro Paese. Un segno della sua capacità di diversificare e valorizzare la sua immagine di Paese leader nel turismo ma anche di richiamare l'attenzione dei suoi cittadini a godere delle qualità della prossimità. Spesso non ne siamo consapevoli e cerchiamo altrove ciò che è qui presente in grande quantità e qualità.

È anche un grande lavoro indotto al capitale creativo di autori, registi, curatori, animatori, restauratori, artisti, progettisti, tecnici, manager, e tanti altri ancora che compongono il vasto campo della produzione culturale, fra i maggiori e più prestigiosi del Paese. È anche, infine, un messaggio positivo verso la consapevolezza che il turismo culturale non è solo una variante del turismo ma è anche un valore aggiunto all'offerta culturale. Si potrebbe, se non fosse un azzardo semantico, considerare il turismo culturale parte del turismo di lusso poiché combina il meglio della cultura con il meglio del turismo, ovvero è insieme parte del 'wellness', del 'benessere' cui tutti puntiamo. Un benessere tutt'altro che passivo, piuttosto uno dei fattori capaci di scatenare lo spirito critico, componente fondamentale della democrazia partecipata. Un'esperienza di viaggio che produce scoperta. Una dimensione attiva del turismo, che diventa esperienza, legame sociale, un modo per scoprire diversamente il nostro Paese e attivare un processo coinvolgente di nuova cittadinanza. Insomma, tutto si tiene, turismo + cultura + benessere = + economia + democrazia.

landscape that is apparently minor but capable of arousing interest thanks to culture. And with the war looming around, it may also express an ethical sense that should not be underestimated.

There are many possible types of cultural tourism: that of the cities of art, the archaeological sites, the great museums and the countless music, literary and artistic festivals. Additionally, there are the Biennials, Triennials and Quadrennials, the traditions and innovations in wine and food, the fairs, Fashion/Design/ Art weeks, the historical paths, etc. We could go on and on describing all the offers revolved around tourism. It is a sign of its ability to diversify and enhance its image as a leading country in tourism. It is also to draw the attention of its citizens to enjoy the qualities of proximity. We can often be unaware of this and look elsewhere for what is present here in great quantity and quality.

It is also induced in the creative capital of authors, directors, curators, animators, restorers, artists, designers, technicians, managers, and others. They all make up the vast field of cultural production, among the largest and most prestigious in the country. It is a positive message towards the awareness that cultural tourism is not only a variant of tourism but it is also an added value to the cultural offer. One could, if it weren›t a semantic gamble, consider cultural tourism part of luxury tourism. It combines the best of culture with the best of tourism, that is. At the same time, it is part of the 'wellness', the 'well-being' we all aim for. A well-being that is anything but passive. Rather one of the factors capable of triggering the critical spirit, a fundamental component of participatory democracy. A travel experience that produces discovery. An active dimension of tourism that becomes an experience, a social link. A way to discover our country in a different way and to activate an involving process of new citizenship. In short, everything holds together, tourism + culture + well-being = + economy + democracy.

BELLEZZA, QUALITÀ, EQUILIBRIO DELLE FORME E DELLE FUNZIONI, DESIGN: DOVE RISIEDE LA FORZA DELLE IMPRESE ITALIANE

Nei musei e negli archivi d'impresa riuniti in Museimpresa ci sono testimonianze esemplari che legano la storia all'innovazione, le radici della sapienza manifatturiera alle nuove frontiere delle attività *data driven*

WORDS ANTONIO CALABRÒ, PRESIDENT OF MUSEIMPRESA

L'economia della bellezza, al di là di ciò di cui comunemente si parla tra moda e arredamento, sta anche nel design e nell'efficienza d'una cerniera meccanica, in una macchina utensile, nel braccio mobile e nella testina rotante d'un robot, in un tornio digitale, nel battistrada d'uno pneumatico, nella mappa completa del Dna pubblicata da *Science* (a tracciarla hanno contribuito anche scienziati italiani, del dipartimento di Biologia dell'università di Bari), nell'incastro a nido di rondine d'una libreria, nel vetro speciale temperato dei serramenti d'una grande barca e nella forma della prua d'un motoscafo in legno, nella formula chimica d'un vertice speciale o d'un farmaco salvavita. Ecco, in una formula chimica.

Per capire meglio, basta prendere in mano *Il sistema periodico* di Primo Levi (pubblicato da Einaudi: a proposito, l'economia della bellezza sta pure nei caratteri e nelle grafiche eleganti d'una copertina di libro), sfogliarne le pagine e leggere: *Il sistema periodico di Mendeleev, che imparavamo laboriosamente a dipanare, era una poesia, la più alta e più solenne di tutte le poesie digerite al liceo*. Levi, un chimico. E, contemporaneamente, uno straordinario poeta, uno dei principali protagonisti della letteratura del Novecento.

Bellezza, dunque. Qualità. Equilibrio delle forme e delle funzioni. Design, insomma. Sono le caratteristiche che connotano la produttività e quindi la competitività delle imprese italiane e che consentono di parlare, nonostante tutto, di tenuta economica e di possibilità di ripresa anche in questi tempi così difficili, carichi di pericoli e feriti dall'incertezza. Infatti, per non arrendersi alla paura e ai rischi di degrado economico e sociale e attrezzarsi a fronteggiare i picchi di inflazione e le fratture da *shortage economy* (la penuria di materie prime e semilavorati, a cominciare dai microchip) è necessario insistere sulla necessità di politiche pubbliche nazionali ed europee ma anche affidarsi alle capacità, tutte italiane, di fare, fare bene e dunque fare del bene. E la nostra manifattura e i servizi collegati ne sono testimoni attivi, credibili, orientati al futuro.

Gli eventi drammatici che stiamo vivendo (le conseguenze del *climate change*, la pandemia da Covid 19 e la recessione,

The economy of beauty, beyond what is commonly talked about among fashion and furniture, is also in the design and efficiency of a mechanical hinge, in a machine tool, in the moving arm and the rotating head of a robot, in a digital lathe, in the tread of a tire, in the complete DNA map published by Science (Italian scientists from the Biology Department of the University of Bari also contributed to tracing it), in the dovetail of a bookcase, in the special tempered glass of the frames of a large boat and in the shape of the prow of a wooden motorboat, in the chemical formula of a special summit or of a life-saving drug. Here, in a chemical formula.

To better understand this one could pick up Primo Levi's *The Periodic System* (published by Einaudi: by the way, the economy of beauty is also in the elegant fonts and graphics of a book cover). Leafing through its pages, you can read: *Mendeleev›s Periodic System, which we were learning laboriously to unravel, was a poem, the highest and most solemn of all the poems we digested in high school*. Levi, a chemist. And, at the same time, an extraordinary poet, one of the main protagonists of twentieth-century literature.

Beauty, quality, balance of forms and functions and design, in short. These are the elements that characterize the productivity and therefore the competitiveness of Italian companies and that is what allows us to talk, despite everything, of economic stability and the possibility of recovery even in these difficult times, full of dangers and wounded by uncertainty. In fact, in order not to give in to fear and to the risks of economic and social degradation and to equip oneself to face the peaks of inflation and the fractures of the shortage economy (the shortage of raw materials and semi-finished products, starting with microchips), it is necessary to insist on the need for national and European public policies, but also to rely on Italy›s ability to do, to do well and therefore to do good. Our manufacturing and related services are active, credible, and future-oriented witnesses of this.

The dramatic events we are experiencing (the consequences of climate change, the Covid 19 pandemic and the reces-

In the museums and business archives gathered in Museimpresa there are exemplary testimonies that link history to innovation, the roots of manufacturing knowledge to the new frontiers of data-driven activities

BEAUTY, QUALITY, BALANCE OF FORMS AND FUNCTIONS, DESIGN: WHERE THE STRENGTHS OF ITALIAN COMPANIES LIE

adesso la guerra in Ucraina e la crisi dei tradizionali meccanismi di potere e di scambio) spingono con urgenza verso un cambio di paradigma delle relazioni politiche e dello sviluppo economico e sociale.

Servono dunque una rilettura critica del catalogo delle idee che hanno guidato le recenti stagioni della globalizzazione e dell'economia digitale e la scrittura di nuove mappe della conoscenza, della produzione e dei consumi, per riconsiderare scelte politiche, economiche e culturali sul 'progresso' e sugli equilibri geografici, sociali, di genere e di generazione. La chiave da usare è quella della sostenibilità, ambientale e sociale. Con una profonda convinzione riformatrice: non si tratta di mettere in campo operazioni da *green washing* né aggiustamenti assistenziali. Ma di pensare a un nuovo corso politico ed economico, secondo i criteri di una 'economia giusta', circolare, civile (per riprendere la lezione del Papa, della migliore letteratura economica internazionale ma anche dei più sensibili protagonisti della finanza e dell'impresa).

Le imprese italiane, appunto, hanno in sé risorse essenziali: la forza innovativa d'un dinamico capitale sociale e la profondità d'una cultura plasmata dall'umanesimo industriale che ha contraddistinto la storia economica del Paese. Se la letteratura, purtroppo, sembra spesso estranea o perfino ostile al mondo produttivo, la cultura d'impresa ha trovato altri spazi di espressione: dalle riviste aziendali alle iniziative (mostre, rassegne, libri, film, rapporti con le scuole) che rafforzano un'originale cultura politecnica, dal teatro alla musica, dalla promozione della ricerca di base all'utilizzo dei nuovi strumenti digitali. Parole, immagini e tecnologie animano un racconto consapevole, che pone una sfida al mondo della comunicazione: rilanciare un racconto attendibile delle trasformazioni positive in corso, alla ricerca delle radici di quella cura per la bellezza che si fa valore identitario, portatore di una grande forza economica.

Nei musei e negli archivi d'impresa riuniti in Museimpresa ci sono testimonianze esemplari su cui fare leva, legando la storia all'innovazione, le radici della sapienza manifatturiera alle nuove frontiere delle attività *data driven.* Stanno proprio qui, infatti, le chiavi di una maggiore e migliore competitività della nostra economia nel contesto europeo. Aggiornando la cultura industriale. Ragionando di 'governo dell'infosfera', quello spazio connotato dai processi dell'Intelligenza Artificiale. E costruendo, con consapevole riformismo, il nuovo corso dello sviluppo sostenibile. Un vero e proprio avvenire della memoria.

sion, now the war in Ukraine and the crisis of the traditional mechanisms of power and exchange) urgently push towards a paradigm shift in political relations and economic and social development.

Therefore, we need a critical reinterpretation of the catalog of ideas that have guided recent seasons of globalization and we need the digital economy. We also need the writing of new maps of knowledge, production and consumption, in order to reconsider political, economic and cultural choices regarding ‹progress› and geographical, social, gender and generation balances. Environmental and social sustainability is key. With a profound reforming conviction: it is not a question of putting in place green washing operations or welfare adjustments. It›s about conceiving a new political and economic course, according to the criteria of a ‹just economy›, circular and civil (to take up the lesson of the Pope, of the best international economic literature but also of the most sensitive protagonists of finance and enterprise).

Italian companies have essential resources. This includes the innovative force of a dynamic social capital and the depth of a culture shaped by industrial humanism that has distinguished the economic history of the country. If literature often seems extraneous or even hostile to the world of production, business culture has found other spaces of expression. From company magazines to initiatives (exhibitions, reviews, books, films, relationships with schools) that strengthen an original polytechnic culture, to theater to music to the promotion of basic research and the use of new digital tools. Words, images and technologies animate a conscious story that poses a challenge to the world of communication: to relaunch a reliable story of the positive transformations underway, in search of the roots of that care for beauty that becomes an identity value and a great economic force.

In the museums and business archives gathered in Museimpresa, there are exemplary testimonies that can be used as leverage. They link history to innovation, and the roots of manufacturing knowledge to the new frontiers of data-driven activities. Here lie the keys to greater and better competitiveness of our economy in the European context. Updating the industrial culture. Reasoning on the ‹government of the infosphere, that space connoted by the processes of Artificial Intelligence. And building, with conscious reformism, the new course of sustainable development. A real future of memory.

PER UN'INCLUSIONE TERRITORIALE RURALE: L'ECONOMIA DI SCOPO DELLE FILIERE AGROALIMENTARI MINORI ITALIANE

L'economia di scopo delle filiere minori parla di inclusione, rafforzamento locale e resilienza. D'altra parte, però, le ricerche svolte obbligano ad una riflessione puntuale sulle debolezze che affliggono questi sistemi produttivi

WORDS MICHELE FILIPPO FONTEFRANCESCO,
ASSISTANT PROFESSOR OF DEMOETHNOANTHROPOLOGICAL DISCIPLINES AT UNISG

Il territorio italiano si distingue per la pluralità di prodotti agroalimentari (Capatti & Montanari, 1998); produzioni di piccola scala riconosciute come eccellenza, esito del lavoro della piccola conduzione agricola e di aziende artigiane, risultato tanto della pluralità culturale quanto della diversità geografica della Penisola, e pilastro della sua economia della bellezza (Fontefrancesco, 2021a). Queste realtà gastronomiche sono il frutto di un diffuso tessuto di filiere produttive minori, in termine di estensione territoriale e numero di attori coinvolti, che popolano anche le aree più marginali del Paese, dalle isole del Mediterraneo alle più interne vallate delle Alpi e dell'Appennino, rappresentando per queste aree una fondamentale risorsa per lo sviluppo e l'inclusione territoriale (De Rossi, 2018). Guardando a ciò, il ragionamento circa l'economia di scopo, la *purpose economy*, offre l'occasione per ripensare il contributo dato dal settore agroalimentare e soprattutto da queste filiere minori, muovendo il ragionamento oltre ai consolidati confini della profittabilità per guardare al futuro del Sistema-Paese.

Il concetto di economia di scopo, così come introdotto da Aaron Hurst (2016), segna un passo avanti nella riflessione sul ruolo sociale delle imprese, ponendo l'attenzione sulla capacità di un'azienda, o di un settore economico, di contribuire allo sviluppo delle comunità e del territorio. Al fine di annidare questo ragionamento all'interno della specificità italiana, le ricerche concluse dall'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche, in collaborazione con Slow Food (Fontefrancesco & Zocchi, 2021a, 2021b), offrono un rilevante contributo. Queste hanno studiato lo stato di salute di quaranta filiere minori campionate sul territorio italiano attraverso cinque descrittori socioeconomici (Fig. 1).

Alla luce di queste ricerche, le filiere minori esprimono un'economia di scopo capace di contribuire alla salvaguardia dei luoghi e delle comunità anche in aree periferiche. Infatti, laddove questi prodotti di eccellenza, da esse risultanti, sono l'esito di un processo di coevoluzione che ha visto le comunità

The plurality of agro-alimentary products distinguishes Italian territories (Capatti & Montanari, 1998). It consists of small-scale productions recognized as excellence and the work of small-scale farming and artisan businesses. They are the result of both the cultural plurality and the geographical diversity of the Peninsula, and the pillar of its economy of beauty (Fontefrancesco, 2021a). These gastronomic realities are the result of widespread, yet minor, production chains in terms of territorial extension and number of actors involved. They populate the most marginal areas of the country, from the Mediterranean islands to the innermost valleys of the Alps and Apennines. Thus, they represent a fundamental resource for development and territorial inclusion in the areas (De Rossi, 2018). Through this, the purpose economy offers an opportunity to rethink the contribution made by the agrifood sector and it takes into particular consideration these minor supply chains, moving the reasoning beyond the established boundaries of profitability to look at the future of the Country's system.

The concept of purpose economy, as introduced by Aaron Hurst (2016), reflects on the social role of businesses, focusing on the ability of a company, or an economic sector, to contribute to the development of communities and territory. The research completed by the University of Gastronomic Sciences, in collaboration with Slow Food (Fontefrancesco & Zocchi, 2021a, 2021b), nests this reasoning within Italian specificity. They studied the health of forty minor supply chains sampled throughout Italy through five socioeconomic descriptors (Fig. 1).

In the light of this research, minor supply chains express a purpose economy capable of contributing to the preservation of places and communities even in peripheral areas. These products are the result of a process of co-evolution where communities work with specific animal and plant species, learn to use them, transform them, and preserve them

The purpose economy of minor supply chains speaks of inclusion, local empowerment and resilience. However, the researchs that were carried out forces us to reflect on the weaknesses that afflict these production systems

TOWARDS RURAL TERRITORIAL INCLUSION: THE PURPOSE ECONOMY OF ITALY'S MINOR AGRIFOOD SUPPLY CHAINS

individuare specifiche specie animali e vegetali, imparare ad utilizzarle, a trasformarle, e preservarle nel corso delle generazioni per farne tratto distintivo del paesaggio, il mantenimento della loro produzione permette la conservazione della specificità della realtà locale. In tal senso, sono emblematici i progetti di valorizzazione delle castagne, così come analizzate nel contesto ligure di Murialdo (SV) o di Brinzio (VA) (Fontefrancesco & Zocchi, 2021a, pp. 57-78): in entrambi i casi appare chiaramente come la capacità dei produttori locali di riattivare antichi castagneti si sposi pienamente con il recupero e la valorizzazione produttiva e turistica del bosco.

Inoltre, le filiere minori contribuiscono in maniera fondamentale nel garantire continuità imprenditoriale ed insediativa in questi territori sempre più colpiti da fenomeni di impoverimento, spopolamento ed abbandono, garantendo reddito e condizioni di vita adeguate agli addetti delle filiere, spesso sapendo interpretare istanze di agricoltura e impresa sociale, come è nel caso delle nascenti filiere del luppolo in provincia di Pavia (Fontefrancesco & Zocchi, 2021a, pp. 119-128) . Esse sono capaci di creare nuova centralità socioculturale e possibilità di nuove economie per questi territori, se si pensa al loro ruolo quale risorsa turistica rivolta ad un pubblico globale sempre più alla ricerca di unicità alimentari capaci di coniugare storia e paesaggio (Guigoni, 2019), come ben dimostra il caso della manna delle Madonie (Fontefrancesco & Zocchi, 2021b, pp. 162-171).

L'economia di scopo delle filiere minori parla di rafforzamento locale e resilienza. D'altra parte, però, le ricerche svolte obbligano ad una riflessione puntuale sulle debolezze che affliggono questi sistemi produttivi e di impresa. Una prima debolezza è legata alla difficoltà nell'accesso e alla presenza stabile nel mercato. Questo si lega sì al dato geografico dell'isolamento territoriale, particolarmente incidente nel caso di realtà montane od insulari, ma soprattutto con il tema della piccola scala che preclude possibilità di accesso a circuiti

over the generations in order to make them a distinctive feature of the landscape. In this sense, the chestnut valorization projects are emblematic, as analyzed in the Ligurian context of Murialdo (SV) or Brinzio (VA) (Fontefrancesco & Zocchi, 2021a, pp. 57-78). In both cases, it is clear how the ability of local producers to reactivate ancient chestnut woods is compatible with the recovery and productive and touristic valorization of the forest.

In addition, the minor supply chains contribute to guaranteeing entrepreneurial and settlement continuity in these territories, which are increasingly affected by phenomena of impoverishment, depopulation and abandonment, thus combating this by assuring income and adequate living conditions for the employees of the supply chains, often interpreting instances of agriculture and social enterprise, as was the case of the nascent hop supply chains in the province of Pavia (Fontefrancesco & Zocchi, 2021a, pp. 119-128). They are capable of creating new sociocultural centrality and the possibility of new economies for these territories, if we take into consideration their role as a tourist resource aimed at a global audience increasingly in search of unique foods capable of combining history and landscape (Guigoni, 2019), as is well demonstrated by the case of the Madonie manna (Fontefrancesco & Zocchi, 2021b, pp. 162-171).

The purpose economy of smaller supply chains speaks to local empowerment and resilience. However, the research carried out forces us to reflect on the weaknesses that afflict these productive and business systems. A first weakness is the difficulty of access and stable presence in the market. This is linked to the geographic fact of territorial isolation, which is particularly evident in the case of mountainous or insular realities. Above all, the small scale of these productions precludes the possibility of access to wider distribution circuits. However, the most critical is-

più ampi di distribuzione. Le criticità maggiori, però, si legano alla debolezza della struttura aziendale delle imprese componenti queste filiere. Esse sono per lo più di piccola scala e scarsamente capitalizzate: sono aziende per lo più a conduzione familiare, in cui l'età media degli addetti supera troppo spesso i sessant'anni in un contesto di difficilissimo ricambio generazionale. In tal senso, le imprese soffrono di una ridotta possibilità di investimento e di un orizzonte temporale di sviluppo limitato nel tempo che riduce le potenzialità innovative di questi sistemi locali (Fontefrancesco, 2021b). Questo dato è aggravato dalla difficoltà nel creare solide collaborazioni tra gli attori imprenditoriali ed istituzionali coinvolti direttamente ed indirettamente nel sistema produttivo. L'antagonismo personale tra imprenditori, così come la difficoltà di trovare linguaggi e strumenti sinergici tra imprese ed istituzioni del territorio, vanno a far mancare i presupposti per lo sviluppo di azioni collettive tanto nell'ambito degli investimenti tecnologici ed infrastrutturali, quanto nello sviluppo di strategie di promozione dei prodotti e del territorio.

Alla luce di ciò, sono possibili alcune conclusioni. Da un lato le filiere agroalimentari minori esprimono un modello di economia di scopo capace di avere un forte impatto in senso di inclusione territoriale, riconnettendo economicamente centro urbano e periferia rurale, e alimentando l'imprenditoria e i borghi di queste aree di margine. D'altra parte, queste realtà soffrono di fragilità che rischiano di limitare il contributo di medio e lungo periodo. Di fronte a queste difficoltà vissute dalle imprese, un contributo fondamentale può essere dato dalle realtà bancarie ed istituzionali favorendo processi di ricambio generazionale e consolidamento imprenditoriale, superando, quindi, i limiti del presente e consolidando il segno positivo che contraddistingue l'economia di scopo delle filiere minori. Si costruisce, così, una vigorosa risposta sistemica capace di dare nuovo impulso a questo settore conseguendo pienamente l'obiettivo di un concreto sviluppo territoriale e di un futuro positivo anche per i territori periferici.

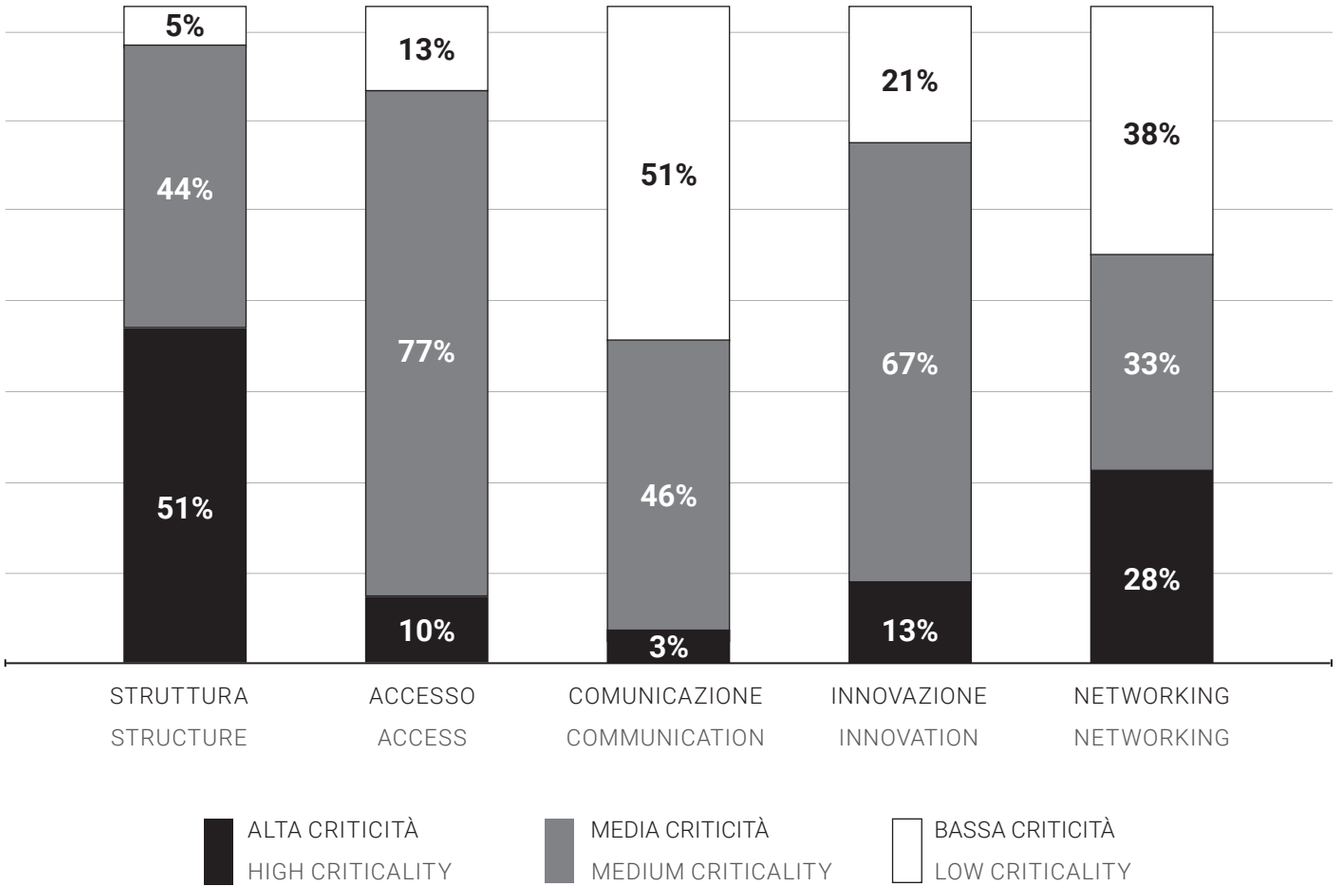
sues are linked to the weakness of the corporate structure of the companies that make up these supply chains. They are, for the most part, small-scale and poorly capitalized family-run businesses, in which the average age of employees often exceeds sixty and in a context of a very difficult generational turnover. In this sense, companies suffer from a reduced possibility of investment and a limited time horizon for development that reduces the innovative potential of these local systems (Fontefrancesco, 2021b). This is aggravated by the difficulty in creating solid collaborations between entrepreneurial and institutional players involved directly and indirectly in the productive system. The personal antagonism between entrepreneurs, as well as the difficulty in finding languages and tools for synergy between companies and institutions of the territory, make the conditions for the development of collective actions lacking, both in the area of technological and infrastructural investments and in the development of strategies for the promotion of products and the territory.

In light of this, some conclusions are possible. On the one hand, minor food chains can express a model of purpose economy which has a strong impact regarding territorial inclusion, reconnecting urban centers and rural peripheries economically, and nurturing entrepreneurship and villages in these marginal areas. On the other hand, these realities suffer from fragilities that risk limiting their contribution in the medium and long term. Faced with these difficulties, a fundamental contribution can be made by banks and institutions by encouraging generational change and entrepreneurial consolidation processes, thus overcoming present limits and consolidating the positive sign that distinguishes the purpose economy of smaller supply chains. In this way, a vigorous systemic response capable of giving new impetus to this sector can be built, fully achieving the objective of a concrete territorial development and a positive future also for peripheral territories.

STATO DI SALUTE DELLE FILIERE ANALIZZATE

HEALTH STATE OF THE ANALYZED SUPPLY CHAIN

FIG. 1.



Il grafico aggrega i dati tratti da Fontefrancesco & Zocchi 2021a e 2021b. I dati si riferiscono a cinque indicatori qualitativi relativi rispettivamente alla struttura imprenditoriale delle aziende delle singole filiere (Struttura), le possibilità di accesso al mercato (Accesso), gli strumenti e le risorse in termine di comunicazione (Comunicazione), il livello di innovazione (Innovazione) e la collaborazione tra gli attori economici coinvolti (Networking).

The graph aggregates data taken from Fontefrancesco & Zocchi 2021a and 2021b. The data refer to five qualitative indicators relating respectively to the entrepreneurial structure of the companies in the individual supply chains (Structure), the possibilities of access to the market (Access), the tools and resources in terms of communication (Communication), the level of innovation (Innovation) and the collaboration among the economic players involved (Networking).

Capatti, A., & Montanari, M. (1998). *La cucina italiana. Storia di una cultura*, Laterza.
De Rossi, A. (Ed.). (2018). *Riabitare l'Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste*, Donzelli.
Fontefrancesco, M. F. (2021a). *L'economia della Bellezza della gastronomia italiana*. In Banca Ifis (Ed.), *Economia della Bellezza*, Banca Ifis.
Fontefrancesco, M. F. (2021b). *Modes and Forms of Knowledge of Farming Entrepreneurship: An Ethnographic Analysis among Small Farmers in NW Italy*, Knowledge, 1(1), 2-11. https://www.mdpi.com/2673-9585/1/1/2
Fontefrancesco, M. F., & Zocchi, D. M. (Eds.). (2021a). *Atlante delle filiere. Analisi e prospettive per il rilancio delle filiere marginali sul territorio nazionale*, Università degli Studi di Scienze Gastronomiche.
Fontefrancesco, M. F., & Zocchi, D. M. (Eds.). (2021b). *La condizione delle filiere corte: studio pilota sul territorio italiano*, Associazione Filiera Futura.
Guigoni, A. (Ed.). (2019). *Foodie con la valigia: Il turismo enogastronomico in Italia*, Aracne.
Hurst, A. (2016). *The purpose economy: expanded and updated: how your desire for impact, personal growth and community is changing the world* (Second paperback printing ; expanded and updated. ed.), Elevate.

LE COMPETENZE IN UNO SCENARIO ECONOMICO
DEL FUTURO CON IL *PURPOSE* AL CENTRO

Un progetto affidato a POLI.design con l'obiettivo di riconoscere il profilo delle competenze e delle figure professionali di cui le imprese del Sistema Casa e della Meccanica avranno bisogno per la produzione di bellezza, intesa (anche) come dimensione valoriale che si ricompone nel modello della *purpose* economy

CAPITOLO CINQUE / CHAPTER FIVE

THE COMPETENCIES IN AN ECONOMIC SCENARIO
OF THE FUTURE WITH THE PURPOSE AT THE CENTER

A project entrusted to POLI.design with the objective of recognizing the profile of competences and professional figures that companies of the Home System and Mechanics will need for the production of beauty, understood (also) as a value dimension that is recomposed in the model of the purpose economy

LE COMPETENZE DELLA *PURPOSE ECONOMY*

Un progetto sviluppato da POLI.design per Banca Ifis volto a immaginare il mondo del lavoro del 2030 dove le aziende, guidate da un forte *purpose*, avranno bisogno di nuove competenze

Il progetto ha l'obiettivo di riconoscere, con proiezione al 2030, il profilo delle competenze e delle figure professionali di cui le imprese del Sistema Casa e della Meccatronica avranno bisogno. La chiave di lettura è quella delle attività che hanno come scopo la produzione di bellezza, qui intesa – anche – come dimensione valoriale che si ricompone nel modello della *purpose economy*. L'analisi dei trend, a diverse scale, ha supportato la ricerca progettuale e l'identificazione dei bisogni futuri di questi settori. La selezione dei settori produttivi è stata effettuata seguendo alcuni specifici criteri: il comparto del Sistema Casa per il forte legame con lo Stile di Vita Italiano, con il design e per le opportunità correlate ad un approccio di economia circolare; il settore della Meccanica-Meccatronica è stato scelto per il peso rilevante nel sistema produttivo italiano e perché ricco di innovazione. Il coordinamento di progetto ha organizzato 5 gruppi di studenti di POLI.design che sono stati abbinati ai due settori di riferimento. Lo scopo del progetto è anche quello di stimolare giovani della generazione Z, che avranno 30 anni nel 2030, a immaginare i loro futuri lavorativi e le competenze di cui avranno bisogno, per interpretare un sistema valoriale sempre più ampio e articolato e motivante le scelte di accesso a beni e servizi.

Ogni gruppo, sotto la supervisione di un Direttore Scentifico del Progetto, un Ricercatore Senior e due Ricercatori Junior, ha ideato e descritto scenari futuri relativi a mondi oggetto di indagine, applicando processi e metodi propri dello *Scenario Building*, uno strumento spesso utilizzato a supporto del processo creativo, nella transizione tra la fase di ricerca/analisi e la fase di concettualizzazione. Ogni scenario è una narrazione che rappresenta una ipotesi di quanto potrebbe accadere nel futuro, all'interno di uno specifico contesto di riferimento. Immaginare scenari futuri è il primo step necessario per la comprensione di quali condizioni debbano essere messe in pratica, da subito, affinché le cose si verifichino in futuro. All'interno di ogni scenario lo sforzo successivo di ogni gruppo è stato quello di provare ad individuare le figure professionali del domani, necessarie alle imprese e alle organizzazioni dei due settori produttivi per rispondere agli stimoli di ogni scenario e ai valori, propri del *purpose*, di tipo sociale e/o ambientale. È stato inoltre svolto un approfondimento su quali siano le competenze chiave che le figure professionali del domani dovranno avere, a partire da competenze dell'oggi – con relativi strumenti, metodi, linguaggi – e individuando contenuti e relativi modelli di attività di nuove competenze future. Tale analisi di dettaglio è stata, in questa prima fase, limitata alle figure core ma sarà successivamente estesa anche alle professionalità secondarie e terziarie.

THE SKILLS OF THE PURPOSE ECONOMY

A project developed by POLI.design for Banca Ifis aimed at imagining the world of work in 2030 where companies, driven by a strong purpose, will need new skills

The project aims to recognize, with a projection to 2030, the profile of skills and professional figures that companies of the Home System and Mechatronics will need. The starting point considers the activities where purpose is the production of beauty, here understood as a value dimension that is recomposed in the purpose economy model. The analysis of trends, at different scales, has supported the research project and the identification of the future needs of these sectors. The selection of the productive sectors has been motivated by specific criteria: the Home System sector has been chosen for its strong link with the Italian Lifestyle, through its design and the opportunities related to a circular economy approach; the Mechanics-Mechatronics sector for its relevant weight in the Italian productive system and because it is rich in innovation. The coordination of the project organized five groups of POLI.design students who were matched according to the two referenced sectors. The aim of the project is also to stimulate young people of generation Z, who will be about thirty-years-old in 2030, to imagine their working future and the skills that they will need, in order to interpret an increasingly wide and articulated value system and to motivate the choices of access to goods and services.

Each group, under the guidance of a Scientific Director of the Project, a Senior Researcher and two Junior Researchers, has designed and described future scenarios related to these worlds subject of analysis. This was done by applying processes and methods of Scenario Building, a tool often used to support the creative process in the transition between the research/analysis phase to the conceptualization phase. Each scenario is a narrative that represents a hypothesis of what could happen in the future, within a specific context of reference. Imagining future scenarios is the first step in understanding what conditions must be put in place immediately for changes to occur in the future. Within each scenario, the next step for each group was to try and identify the professional figures of tomorrow. These are necessary for companies and organizations within the two productive sectors to respond to the stimuli of each scenario and to the values, typical of the purpose, of a social and/or environmental type. In addition, an in-depth analysis was carried out to determine what key skills the professional figures of tomorrow will need, starting from today›s competencies, with relative tools, methods, languages, and identifying contents and relative activity models for new future competencies. This detailed analysis was, in this first phase, limited to core figures but will later be extended to secondary and tertiary professions.

GROUP ONE
SENSITIVE HOUSE

'Sensitive House' si inserisce nel più ampio contesto del sistema-casa e si sviluppa a partire dall'analisi e dall'approfondimento di due specifici trend: 'natura in casa' e 'tecnologia della salute'. Il primo trend fa riferimento ai vantaggi che il sempre più ricercato contatto con la natura offre al benessere psico-fisico della persona, per interpretare un concetto pregnante come quello del *wellbeing*. Il termine 'natura' non fa solo riferimento ad elementi verdi – come piante o alberi – ma anche a soluzioni che riprendono pattern, texture e gerarchie spaziali presenti in natura che sfruttano la luce naturale ed i suoi benefici. Il trend 'tecnologia della salute', invece, si riferisce all'intelligenza *responsive* dell'ambiente, finalizzata a monitorare la persona per assisterla e guidarla nel preservare e mantenere salute e benessere.

Un esempio di architettura che sfrutta i benefici della luce naturale – seguendo un approccio bio-filico – è 'El Camarin', un piccolo appartamento situato nell'angolo di un edificio a Buenos Aires. Esso si caratterizza per una vetrata curva che gli architetti hanno rivestito esternamente per farla diventare una struttura traslucida ed ondulata. Grazie a geometria e texture, la vetrata garantisce la privacy agli abitanti mentre al contempo offre loro il massimo apporto di luce, fonte di benessere psico-fisico quando entra a contatto diretto con la pelle e anche benessere termo-climatico, durante la stagione invernale, andando a catturare il calore e rilasciandolo nell'ambiente.

Un caso, invece, relativo alla 'tecnologia della salute' è 'Smart Health Monitoring Light' dell'azienda Sengled, una lampadina 'smart' in grado di monitorare la frequenza cardiaca, la temperatura corporea, la qualità del sonno e infine di rilevare una caduta e, di conseguenza e in completa autonomia, chiamare soccorso. Essa sfrutta la connessione wi-fi e bluetooth in modo che sia semplice il suo dialogo con vari dispositivi, anche indossabili come gli smart watch. Presentata in occasione della decima edizione del CES Innovation Award (premio della più importante fiera del mondo dedicata ai prodotti tecnologici per il mercato consumer), la lampadina è già pronta ed ampiamente testata per svolgere le funzioni sopracitate, con nuove potenziali applicazioni in via di sperimentazione. Va quindi delineandosi una casa, nel prossimo futuro, dove tecnologia, natura, salute e sicurezza, coesistono nell'ambiente domestico e ne dettano forma e funzione.

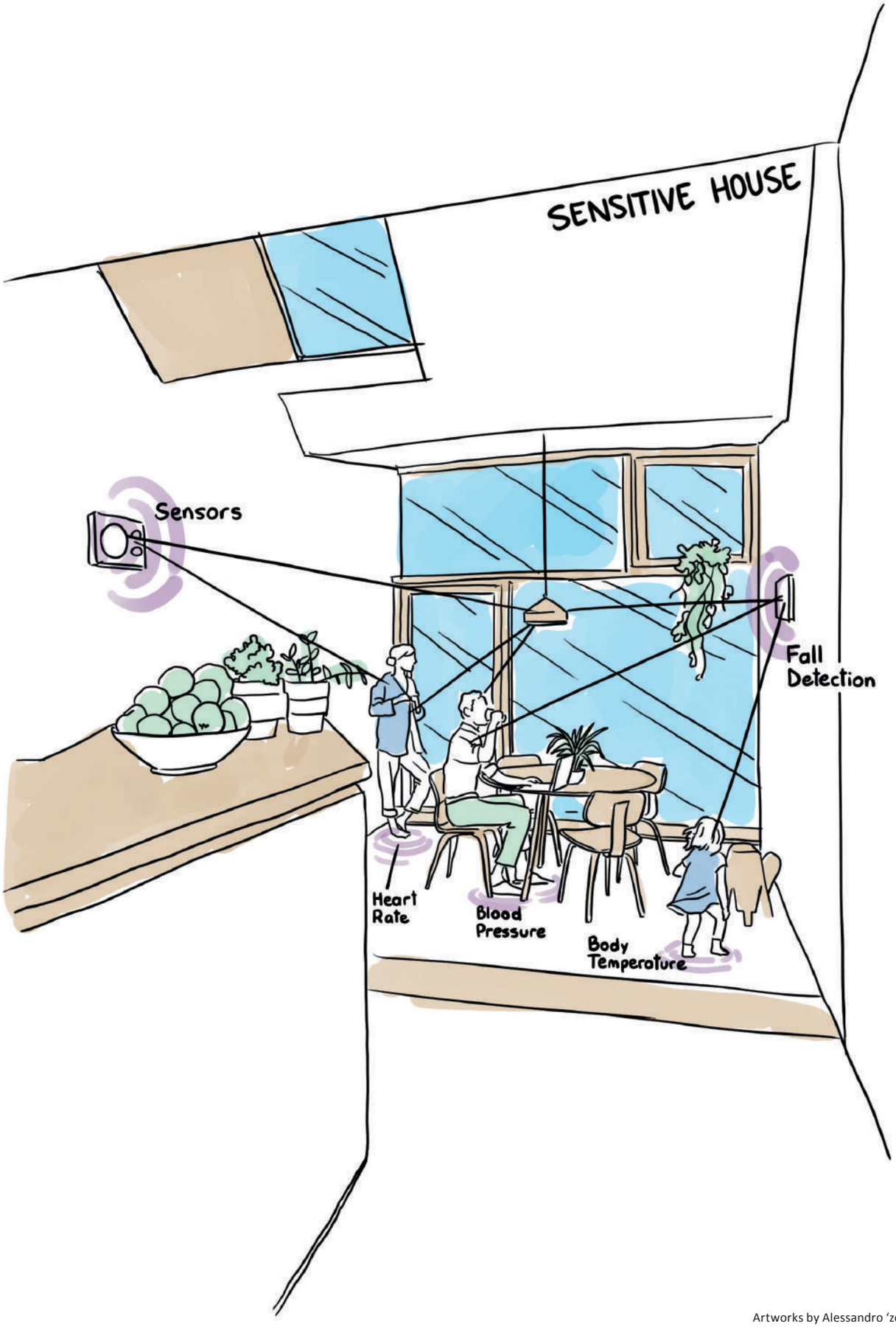
Questi trend, come altri raccolti, ispirano lo scenario 'Sensitive House', che riprende e sviluppa il concetto di 'biofilia', prevedendo la realizzazione o la ristrutturazione di elementi portanti dell'ambiente domestico – quali ad esempio pavimenti e muri – per inserire sistemi di monitoraggio e salvaguardia della persona attraverso l'utilizzo di sensori, piccoli e compatti, al punto da riuscire ad integrarsi pienamente con l'ambiente circostante, 'nascondendosi' al suo interno. È la rappresentazione della cosiddetta *calm technology* (Wiser, Seely Brown, 1995) una tecnologia non invasiva ma dalla presenza, seppur discreta, sempre vigile.

Sensitive House is part of a wider context of the home-system and is developed from the analysis and study of two specific trends: ‹nature in the home› and ‹health technology›. The first trend refers to the advantages that the increasingly sought after contact with nature offers to the psycho-physical well-being of the person, to interpret a meaningful concept such as wellbeing. The term ‹nature› does not only refer to green elements, such as plants or trees, but also to solutions that take up patterns, textures and spatial hierarchies present in nature that exploit natural light and its benefits. The ‹health technology› trend, on the other hand, refers to the responsive intelligence of the environment, aimed at monitoring people to assist and guide them in preserving and maintaining health and well-being.

An example of architecture that harnesses the benefits of natural light is ‹El Camarin›, a small apartment located in the corner of a building in Buenos Aires. It follows a biophilic approach, featuring a curved glass window that architects have externally coated to make it a translucent, undulating structure. Thanks to its geometry and texture, the glazing guarantees privacy to the inhabitants while at the same time offering them maximum light. This is a source of psycho-physical wellbeing, when it comes into direct contact with the skin, and also thermo-climatic wellbeing during the winter season, capturing heat and releasing it into the environment.

However, a case related to ‹health technology› is ‹Smart Health Monitoring Light› by the company Sengled, a ‹smart› light bulb able to monitor heart rate, body temperature, and sleep quality. It can also detect a fall and, with complete autonomy, call for help. It uses wi-fi and bluetooth connection so that it is easy to communicate with various devices, including wearable ones such as smartwatches. Presented at the tenth edition of the CES Innovation Award (the prize of the world›s most important trade fair dedicated to technological products for the consumer market), the light bulb is ready and extensively tested to perform the functions mentioned above, with new potential applications being tested. It is therefore outlining a home, in the near future, where technology, nature, health and safety, coexist in the domestic environment and dictate form and function.

These trends, as well as others collected, inspire the ‹Sensitive House› scenario, which takes up and develops the concept of 'biophilia'. It foresees the realization or renovation of load-bearing elements of the domestic environment, such as floors and walls, to insert systems for monitoring and safeguarding the person through the use of sensors, small and compact, to the point of being able to fully integrate with the surrounding environment, thus ‹hiding› within it. It is the representation of the so-called calm technology (Wiser, Seely Brown, 1995), a non-invasive technology but with a presence, even if discreet, always vigilant.



Artworks by Alessandro 'zoen' Enzo

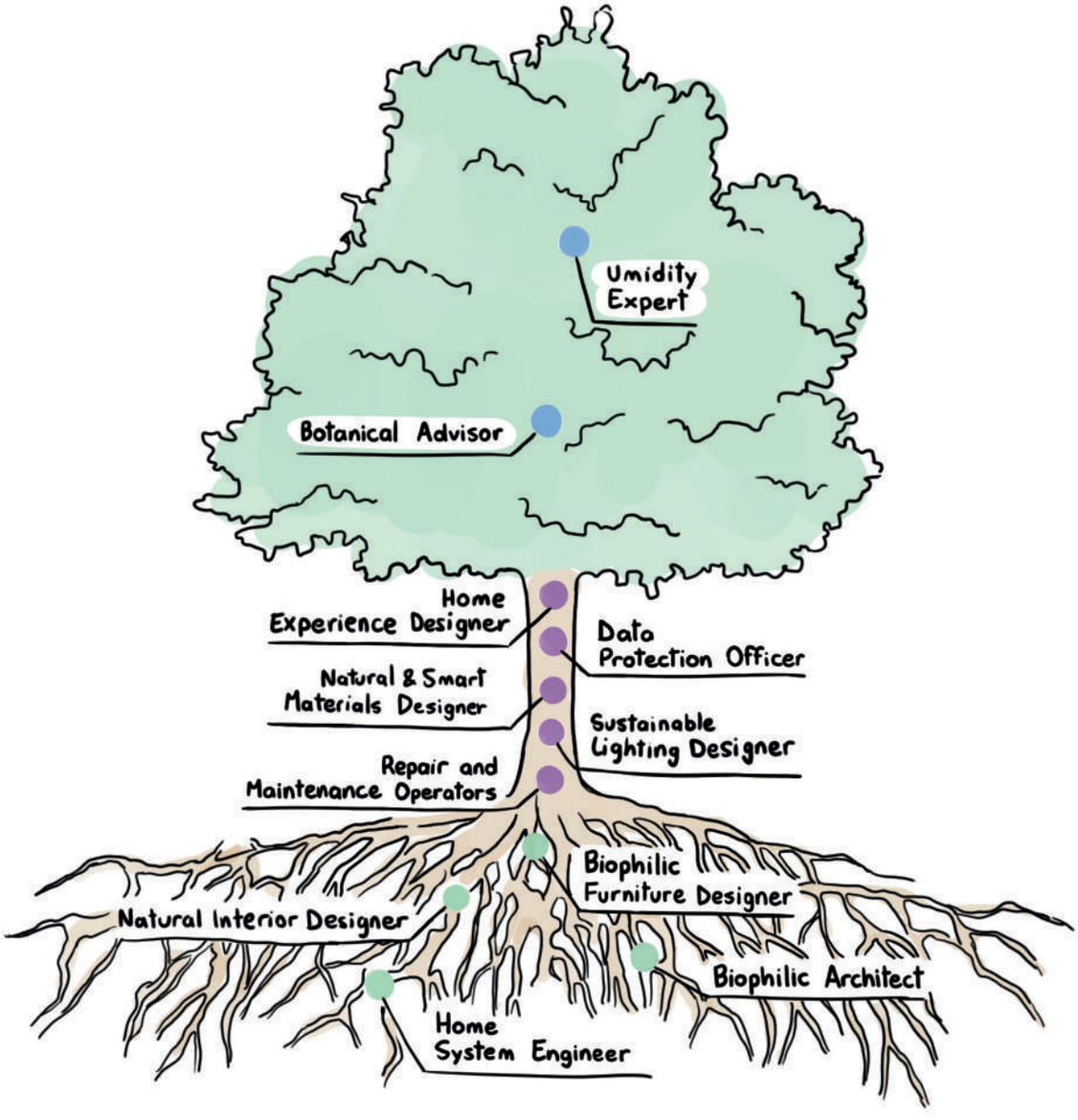
Attraverso la 'Sensitive House' si ambisce, infatti, a promuovere una *ricomposizione* tra uomo e natura, ristabilendo un contatto primordiale che, a causa della sempre maggiore urbanizzazione del paesaggio, risulta sempre più limitato e circoscritto. I benefici di tale contatto vengono poi amplificati dalle infinite potenzialità che la tecnologia offre in ambito sanitario, permettendo all'utente di essere costantemente ma tacitamente supportato, monitorato ed aggiornato sul proprio stato di salute. Il contatto con la natura favorisce anche la concentrazione, la creatività e la produttività.

Il *purpose* che si realizza in questo scenario è quello di garantire un ambiente domestico che, grazie ad un equilibrio tra tecnologia ed elementi naturali, incentivi e monitori il benessere e la salute degli utenti.

Through the ‹Sensitive House› we aim to promote a recomposition between man and nature, re-establishing a primordial contact that, due to the increasing urbanization of the landscape, is increasingly limited and circumscribed. The benefits of this contact are then amplified by the infinite potential that technology offers in the field of health, allowing the user to be constantly but tacitly supported, monitored and updated on their health status. Contact with nature also promotes concentration, creativity and productivity.

The purpose in this scenario is to ensure a home environment that, thanks to a balance between technology and natural elements, stimulates and monitors the well-being and health of users.

PROFESSIONALS OF *SENSITIVE HOUSE* SCENARIO



La complessità di questo nuovo sistema casa richiede una combinazione di competenze diverse per una sua efficiente implementazione. In particolare richiede figure in grado di progettare interni, spazi e arredi seguendo un approccio biofilico e, allo stesso tempo, professionalità che gestiscano le componenti e i dispositivi smart da integrare nell'ambiente domestico, così come skill per elaborare e interpretare i dati che verranno da essi raccolti. Nella visione di questo scenario si ipotizzano alcuni specifici profili professionali:

- → Natural Interior Designer, Architetto Biofilico, Biophilic Furniture Designer: si occuperanno della progettazione, secondo i dettati dell'approccio bio-filico, per promuovere benessere domestico grazie ad elementi naturali. Queste figure dovranno avere competenze nella progettazione di edifici, interni ed arredi e una conoscenza approfondita dei materiali naturali.
- → Consulente botanico e Umidiologo: provenienti da percorsi formativi lontani da ambiti propri del progetto, con un set di conoscenze in ambito botanico che risulteranno fondamentali quando i materiali organici prenderanno il sopravvento all'interno degli edifici. Entrambi lavoreranno al fianco dei progettisti al fine di contribuire alla creazione di case sempre più verdi, orientate ad una filosofia circolare e sensibili.
- → Ingegnere informatico del sistema casa, l'Home Experience Designer, progettista di materiali naturali e smart, progettista per la sostenibilità illuminotecnica, Operatori di riparazione e manutenzione, Data Protection Officer (DPO): permetteranno di gestire l'integrazione degli elementi smart all'interno dell'ambito domestico – in arredi, spazi o materiali – per monitorare la salute ed il benessere degli utenti. Questa gestione guarda anche alla necessità di proteggere e archiviare i dati biometrici raccolti. Tra le figure chiave di questo scenario: l'ingegnere informatico del sistema casa che dovrà avere competenze legate alla progettazione di dispositivi smart, programmazione degli stessi e conoscenza delle nuove tecnologie integrabili in ambito domestico e l'Home Experience Designer: una figura che progetta l'intera esperienza degli utenti nei nuovi sistemi abitativi, occupandosi sia delle interfacce dei diversi dispositivi inseriti che delle interazioni tra i dispositivi stessi e gli utenti.

The complexity of this new home system requires a combination of different skills for its efficient implementation. In particular, it requires people able to design interiors, spaces and furniture following a biophilic approach and, at the same time, professionals who can manage the components and smart devices to be integrated in the home environment. It also requires the skills to process and interpret the data that will be collected from them. In the vision of this scenario, some specific professional profiles are hypothesized:

- → Natural Interior Designer, Biophilic Architect, Biophilic Furniture Designer: they will deal with the design, according to the dictates of the biophilic approach, to promote domestic well-being thanks to natural elements. These figures should have skills in designing buildings, interiors and furniture and a thorough knowledge of natural materials.
- → Botanical Consultant and Humidologist: coming from educational backgrounds away from the project, with a set of knowledge in the botanical field that will be essential when organic materials take over in buildings. Both will work alongside designers to contribute in the creation of increasingly green homes, oriented towards a circular and sensitive philosophy.
- → The Home System Engineer, the Home Experience Designer, the Natural and Smart Materials Designer, the Lighting Sustainability Designer, Repair and Maintenance Operators, the Data Protection Officer (DPO): they will manage the integration of smart elements within the home - in furniture, spaces or materials - to monitor the health and well-being of users. This management also looks at the need to protect and store collected biometric data. Among the key figures of this scenario: the software engineer of the home system will have skills related to the design of smart devices, their programming and knowledge of new technologies that can be integrated into the home environment and the Home Experience Designer: a figure who designs the entire user experience in new housing systems, dealing with both the interfaces of the various devices inserted and the interactions between the devices and the users.

La tabella seguente offre una panoramica delle competenze che dovranno arricchire le figure professionali chiave
The following table provides an overview of the skills that will need to enrich key professional figures

FIGURE PROFESSIONALI DEL FUTURO PROFESSIONAL FIGURES OF THE FUTURE	**FIGURE PROFESSIONALI DI PARTENZA** STARTING PROFESSIONAL FIGURES	**COMPETENZE ESISTENTI** EXISTING SKILLS	**COMPETENZE DEL FUTURO** FUTURE SKILLS
NATURAL INTERIOR DESIGNER NATURAL INTERIOR DESIGNER	DESIGNER DI INTERNI INTERIOR DESIGNER	PROGETTAZIONE D'INTERNI INTERIOR DESIGN	PROGETTAZIONE CON MATERIALI NATURALI DESIGNING WITH NATURAL MATERIALS
ARCHITETTO BIOFILICO BIOPHILIC ARCHITECT	ARCHITETTO ARCHITECT	PROGETTAZIONE DI EDIFICI BUILDING DESIGN	APPLICAZIONE DEI MATERIALI NATURALI NELLE COSTRUZIONI; BENEFICI DEGLI ELEMENTI NATURALI NEGLI SPAZI ANTROPICI APPLICATION OF NATURAL MATERIALS IN BUILDINGS; BENEFITS OF NATURAL ELEMENTS IN HUMAN SPACES
INGEGNERE INFORMATICO DEL SISTEMA CASA HOME SYSTEM ENGINEER	INGEGNERE INFORMATICO O INFORMATICO COMPUTER OR INFORMATION TECHNOLOGY ENGINEER	PROGETTAZIONE DI DEVICE SMART SMART DEVICE DESIGN	FONDAMENTI DI IMPIANTISTICA FUNDAMENTALS OF PLANT ENGINEERING
BIOPHILIC FURNITURE DESIGNER BIOPHILIC FURNITURE DESIGNER	DESIGNER DEL PRODOTTO PRODUCT DESIGNER	PROGETTAZIONE DI PRODOTTI PRODUCT DESIGN	APPLICAZIONE DEI MATERIALI NATURALI NEI PRODOTTI APPLICATION OF NATURAL MATERIALS IN PRODUCTS

GROUP TWO
TRANSF(HOME)

Lo scenario Transf(home) vede lo sviluppo di un sistema domestico che vive in simbiosi con i propri abitanti. La crescente ricerca di benessere e comfort nel contesto abitativo ha ormai da tempo avviato sperimentazioni e sistemi per realizzare la cosiddetta 'ambient intelligence', capace di rispondere proattivamente alle esigenze di ogni utente. Questo significa che non saranno più gli utenti a dover dare un input al sistema tecnologico – come un comando vocale – ma i dispositivi stessi che agiranno in modo proattivo dopo aver appreso, anche con sistemi di machine learning, le preferenze, le necessità e le routine degli utenti.

In un futuro molto prossimo le case saranno popolate da sistemi domotici completamente integrati, con spazi fluidi e versatili, la cui configurazione ed esperienza sarà risultato di input provenienti da sensori in grado, attraverso degli specifici attuatori, di modificare gli ambienti. La casa, dunque, diventerà un vero e proprio recettore dei bisogni dell'utente, un ambiente adattivo formato da più componenti che agiscono in sinergia.

Ne è un esempio 'Brain' di Beghelli: un ecosistema domotico che garantisce la gestione in modo smart di illuminazione, climatizzazione, consumi energetici e sicurezza domestica, grazie ad interazioni proattive nei confronti dell'utente. L'ecosistema sfrutta le placche Ipersenso, dispositivi intelligenti dotati di sensori ambientali – di movimento, prossimità, umidità e temperatura – in grado di leggere l'ambiente circostante ed attuare soluzioni di conseguenza. Ecco quindi che, alla presenza di persone nella stanza, il sistema regoli il condizionatore affinché vengano garantiti temperatura e flusso d'aria ideali, al passaggio in corridoio – per esempio durante la notte – vengano accese le luci più vicine fino a creare un percorso luminoso che segue l'utente e, in caso di possibile black-out, venga inviato un allarme luminoso prima di disattivare automaticamente gli elettrodomestici, secondo le priorità precedentemente stabilite dall'utente.

La domotica (nelle sue varie espressioni e modalità interattive) è al centro dell'attenzione di operatori e utenti da oltre un decennio: Ecobee ha infatti lanciato il primo termostato smart nel 2007 con l'intento di facilitare la quotidianità delle persone e ridurre i consumi energetici. Il settore segue e si nutre del costante sviluppo tecnologico: nel 2020 la stessa Ecobee ha lanciato Eco+, un software che consente di migliorare la gestione domestica e di aumentarne la sostenibilità: modifica le impostazioni di temperatura in base all'umidità, monitora costantemente le condizioni per verificare che siano le più affini possibili alla routine domestica, modifica la temperatura in base alla presenza di persone in casa o in base alle tariffe dell'energia elettrica. Questo concetto di gestione proattiva dell'ambiente domestico ha iniziato a diffondersi in modo considerevole nel 2011 anche grazie a Nest di Google. Tramite questo dispositivo è possibile monitorare le abitudini dell'utente per ottimizzare e ridurre i consumi energetici.

The Transf(home) scenario sees the development of a domestic system that lives in symbiosis with its inhabitants. The growing search for well-being and comfort in the living context has long since started experiments and systems to achieve the so-called ‹ambient intelligence.' It is able to respond proactively to the needs of each user. This means that it will no longer be the users who have to give an input to the technological system, such as a voice command, but the devices themselves that will act proactively. This is after they have learned, also through machine learning systems, the preferences, needs and routines of the users.

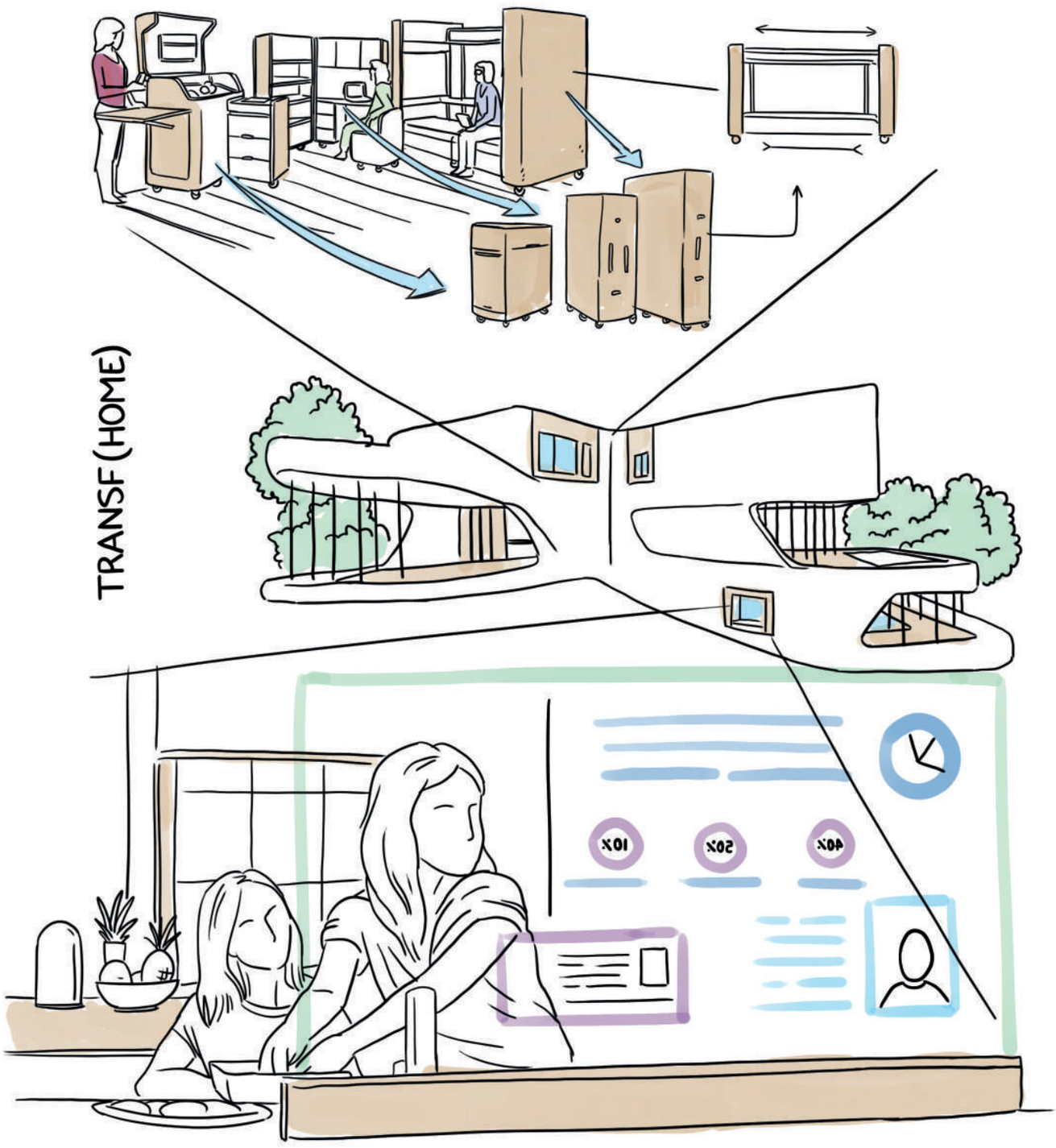
In the near future, homes will be populated by fully integrated home automation systems, with fluid and versatile spaces, whose configuration and experience will be the result of input from sensors that are able, through specific actuators, to modify the environments. The house, therefore, will become a true receptor of the user›s needs, an adaptive environment formed by several components that act in synergy.

One example is ‹Brain› by Beghelli: a domotic ecosystem that guarantees smart management of lighting, air conditioning, energy consumption and home security, thanks to proactive interactions with the user. The ecosystem uses Ipersenso plates, intelligent devices equipped with environmental sensors - movement, proximity, humidity and temperature - able to read the surrounding environment and implement solutions accordingly. Therefore, when people are present in the room, the system regulates the air conditioner so that ideal temperature and air flow are guaranteed. When people pass through the corridor - for example during the night - the nearest lights are turned on to create a light path that follows the user and, in case of a possible black-out, a light alarm is sent before automatically deactivating appliances, according to the priorities previously established by the user.

Home automation (in its various expressions and interactive modes) has been at the center of attention of operators and users for over a decade. Ecobee, in fact, launched the first smart thermostat in 2007 with the intent to facilitate the daily life of people and reduce energy consumption. The sector follows and feeds on constant technological development. In 2020, Ecobee launched Eco+, a software that allows to improve home management and increase its sustainability. It modifies temperature settings based on humidity, constantly monitors conditions to make sure they are as close as possible to the domestic routine, changes the temperature based on the presence of people in the house or based on electricity rates. This concept of proactive management of the home environment began to spread considerably in 2011 thanks in part to Google›s Nest. Through this device, user habits can be monitored to optimize and reduce energy consumption.

Un altro esempio è Somfy, azienda francese nata nel 1969 e celebre per le proprie tende da sole motorizzate in grado di essere controllate da remoto, tramite un'app dedicata o grazie ad un assistente vocale. La funzionalità differenziante è data dalla possibilità di agganciare alla tenda sensori in grado di rilevare vento o sole per poi inviare in automatico degli input per modificare la posizione delle tende nel modo più appropriato alle condizioni metereologiche.

Another example is Somfy, a French company founded in 1969 and famous for its motorized awnings that can be controlled remotely through a dedicated app or thanks to a voice assistant. The differentiating feature is given by the possibility of attaching to the awning sensors able to detect wind or sun and then automatically send inputs to change the position of the awnings in the most appropriate way to weather conditions.



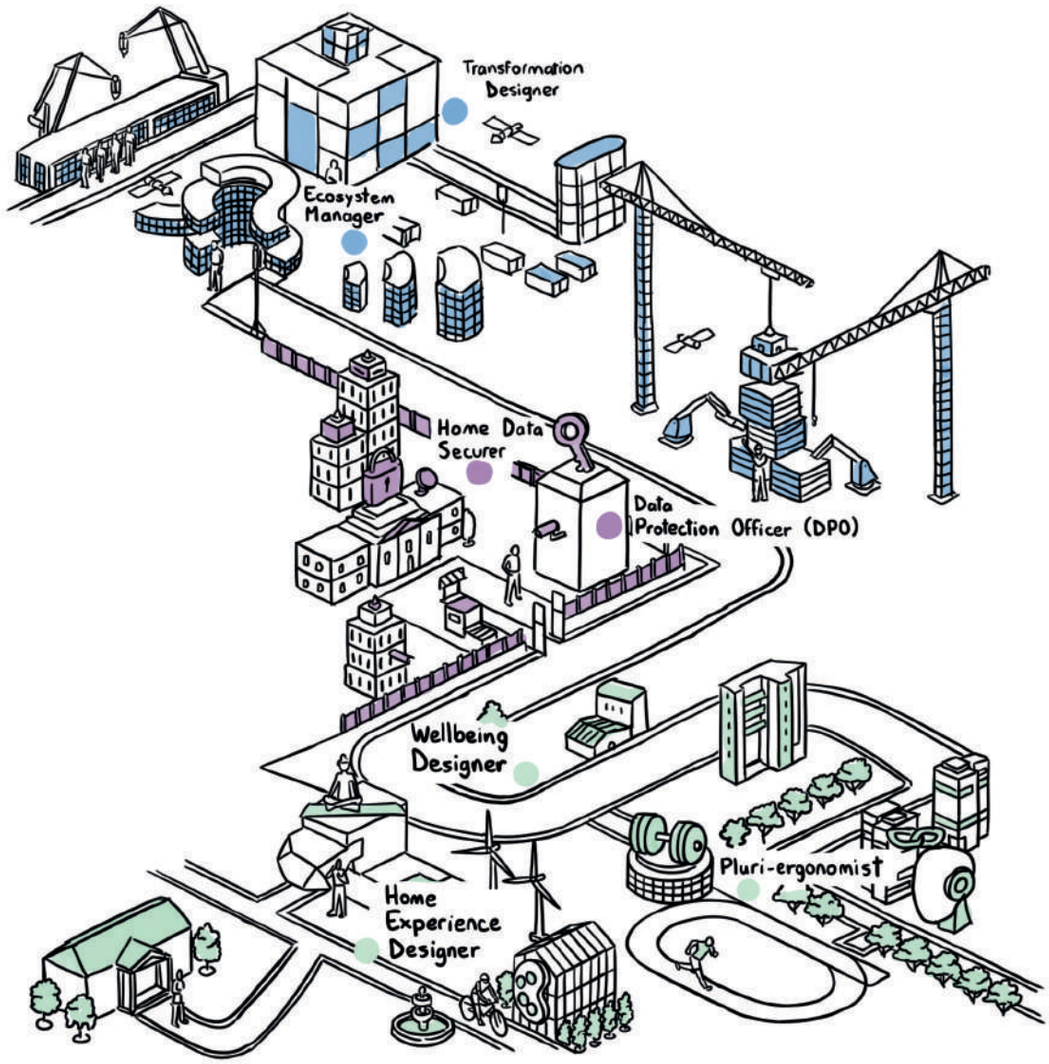
Dai precedenti casi studio possiamo quindi dedurre che la parola d'ordine in questo contesto è personalizzazione di esperienze abitative, di comfort domestico, di percezione di cura, di salvaguardia e sicurezza: lo sviluppo tecnologico della sensoristica consentirà di rilevare routine e abitudini di vita per aumentare queste diverse dimensioni proprie dell'abitare contemporaneo. Le case nel prossimo futuro saranno nuove espressioni delle *machine à habiter*, espressione felice di un maestro dell'architettura dello scorso secolo come Le Corbusier, quindi considerate come dei veri e propri sistemi intelligenti e reattivi, super customizzati per i bisogni (e i sogni) di persone e famiglie.

Il *purpose* che si realizza in questo scenario, infatti, è quello di rendere tangibile, comunicabile e accessibile – attraverso una tecnologia proattiva – il valore dello stare bene, senza pensieri, a casa.

From the previous case studies, we can deduce that the watchword in this context is the personalization of living experiences, home comfort, perception of care, protection and security. The technological development of sensors will allow to detect routines and habits of life to increase these different dimensions of contemporary living. Houses in the near future will be new expressions of the machine à habiter, a happy expression of a master of architecture of the last century as Le Corbusier, then considered as real intelligent and reactive systems, super customized for the needs (and dreams) of people and families.

The purpose of this scenario, in fact, is to make tangible, communicable and accessible - through a proactive technology - the value of feeling good, without worries, at home.

PROFESSIONALS OF *TRANSF(HOME)* SCENARIO



La complessità di questo nuovo sistema casa richiede una combinazione di competenze diversificate. In particolare, serviranno figure in grado di progettare sistemi abitativi proattivi, che supportino la ricerca di benessere degli utenti e gestiscano i dati sensibili – come quelli legati a parametri biologici. Si ritiene, inoltre, che la progettazione di un sistema abitativo che influisca positivamente sul benessere personale, richieda un approccio olistico, che consideri sia l'esperienza dell'utente sia i sistemi tecnologici necessari. Nella visione di questo scenario si ipotizzano alcuni specifici profili professionali:

- → Transformation designer ed Ecosistematore: profili tecnici che si occuperanno di armonizzare i diversi sistemi proattivi e di gestire i nuovi spazi complessi creati.
- → Wellbeing designer, Pluriergonomo e Home Experience Designer, figure capaci di progettare e gestire le interazioni tra l'utente ed i dispositivi inseriti nell'ambiente domestico.
- → Home data securer e Data Protection Officer (DPO), che garantiranno la tutela dei dati acquisiti, proteggendo gli utenti coinvolti.

The complexity of this new home system requires a combination of diversified skills. In particular, we will need people who can design proactive housing systems that support users› quest for well-being and manage sensitive data, such as that related to biological parameters. It is also believed that designing a housing system that positively affects personal well-being requires a holistic approach that considers both the user experience and the necessary technological systems. In the vision of this scenario, some specific professional profiles are hypothesized:

- → Transformation designer and Ecosystem designer: technical profiles that will be in charge of harmonizing the different proactive systems and managing the complex spaces created.
- → Wellbeing designer, Pluriergonomo and Home Experience Designer: figures capable of designing and managing the interactions between the user and the devices in the home environment.
- → Home data securer and Data Protection Officer (DPO), who will ensure the protection of the acquired data, protecting the users involved.

La tabella seguente offre una panoramica delle competenze che dovranno arricchire le figure professionali chiave
The following table provides an overview of the skills that will need to enrich key professional figures

FIGURE PROFESSIONALI DEL FUTURO PROFESSIONAL FIGURES OF THE FUTURE	FIGURE PROFESSIONALI DI PARTENZA STARTING PROFESSIONALFIGURES	COMPETENZE ESISTENTI EXISTING SKILLS	COMPETENZE DEL FUTURO FUTURE SKILLS
PLURIERGONOMO PLURIERGONOMIST	DESIGNER DEL PRODOTTO O DI INTERNI PRODUCT OR INTERIOR DESIGNER	PROGETTAZIONE DI ARREDI E SPAZI PROGETTAZIONE DI ARREDI SMART FURNITURE AND SPACE DESIGN SMART FURNITURE DESIGN	ERGONOMIA PSICO-FISICA PSYCHOPHYSICAL ERGONOMICS
TRANSFORMATION DESIGNER TRANSFORMATION DESIGNER	DESIGNER DI PRODOTTO CON SPECIALIZZAZIONE IN DIGITAL AND INTERACTION DESIGN PRODUCT DESIGNER WITH SPECIALIZATION IN DIGITAL AND INTERACTION DESIGN	PROGETTAZIONE DI ARREDI; PROGETTAZIONE DI SISTEMI DOMOTICI PROGETTAZIONE DI DEVICE SMART FURNITURE DESIGN DESIGN OF HOME AUTOMATION SYSTEMS DESIGN OF SMART DEVICES	
HOME EXPERIENCE DESIGNER HOME EXPERIENCE DESIGNER	DESIGNER DEL PRODOTTO CON FORTI COMPETENZE DI USER EXPERIENCE (UX) DESIGN PRODUCT DESIGNER WITH STRONG SKILLS IN USER EXPERIENCE (UX) DESIGN	PROGETTAZIONE DI ARREDI PROGETTAZIONE UX FURNITURE DESIGN UX DESIGN	PSICOLOGIA COMPORTAMENTALE BEHAVIORAL PSYCHOLOGY
WELLBEING DESIGNER WELLBEING DESIGNER	DESIGNER DEL PRODOTTO O DI INTERNI PRODUCT OR INTERIOR DESIGNER	PROGETTAZIONE DI ARREDI E SPAZI FURNITURE AND SPACE DESIGN	ERGONOMIA PSICO-FISICA PSYCHOPHYSICAL ERGONOMICS

GROUP THREE
OPEN VERTICALITY

Lo scenario 'Verticalità Open' nasce da una riflessione su due dei trend del settore Meccanica-Meccatronica: 'Artigianato 4.0' e 'Lifelong Learning'. In particolare, l'Artigianato 4.0 vede emergere una duplice dimensione all'interno dei processi manifatturieri: da un lato la presenza di nuove tecnologie e macchinari digitali, dall'altro l'importanza dell'expertise del singolo lavoratore, le sue conoscenze e competenze manuali. Lifelong Learning, invece, evidenzia la necessità di rimanere costantemente aggiornati a livello di competenze lavorative, per riuscire a mantenersi produttivi in un contesto lavorativo in continua evoluzione, soprattutto per la velocissima evoluzione tecnologica. Per le aziende è infatti fondamentale riuscire ad avere risorse che siano continuamente aggiornate sui nuovi processi produttivi e sulle tecnologie digitali.

Un esempio di efficace aggiornamento del processo produttivo ci è fornito dalla Pack Line Ltd, azienda produttrice di macchinari per il packaging, specializzata da tempo su macchine di riempimento e sigillatura lineari o rotative e riempitori a stantuffo. La peculiarità di questi macchinari è che ognuno è personalizzato in base alle esigenze del settore o cliente specifico, anche sulla base di componenti realizzati come pezzi unici da un fornitore esterno tramite lavorazione CNC o sagomati in metallo. Tale procedimento però allungava i tempi di consegna del singolo prodotto, soprattutto nel caso di richieste per pezzi di ricambio di macchinari già installati. Per questo motivo l'azienda si è dotata di una stampante 3D Stratasys Fortus 450mc, riuscendo così a stampare direttamente in-house i componenti complessi necessari, andando a ridurre significativamente tempi e costi di fornitura, mantenendo la possibilità di offrire una customizzazione completa dei macchinari.

In questo contesto si inserisce lo scenario Verticalità Open: un network di aziende che si scambiano conoscenze e risorse. Infatti, la verticalizzazione innestata in una rete di imprese permetterà maggiore efficienza. In alternativa, le aziende sarebbero costrette ad assumere figure specializzate per un periodo di tempo limitato e per svolgere attività specifiche. Grazie all'adesione a questo network, le aziende potranno contattare la risorsa più adeguata ed inserirla nell'organico per il tempo necessario. Inoltre, la rete di impresa sarà talmente ricca di competenze da consentire l'accesso a corsi di formazione specialistici ai collaboratori interni.

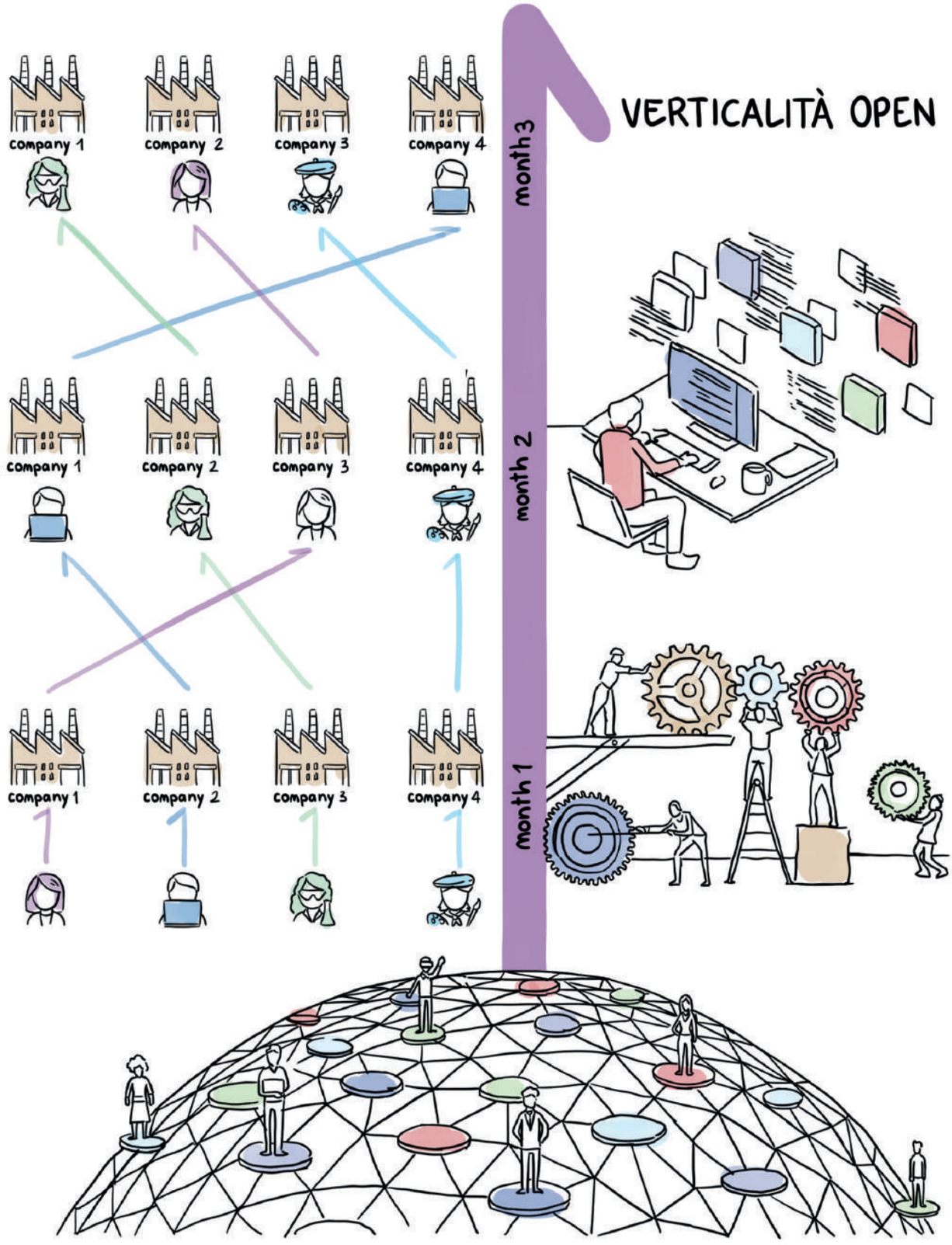
Il *purpose* che si realizza in questo scenario è la cura delle competenze e delle professionalità grazie al forte investimento sulla formazione dei propri collaboratori, scelta che consentirà di evitare alienazione, di mantenere alta e attiva la creatività e di aumentare la loro trasversalità.

The ‹Verticalità Open› scenario comes from a reflection on two of the trends in the Meccanica-Meccatronica sector: ‹Craftsmanship 4.0› and ‹Lifelong Learning›. In particular, Craftsmanship 4.0 sees the emergence of a double dimension within manufacturing processes. On the one hand, the presence of new technologies and digital machinery, on the other hand the importance of the expertise of the individual worker, his knowledge and manual skills. Lifelong Learning, on the other hand, highlights the need to remain constantly updated in terms of work skills, in order to be able to remain productive in an ever-changing work environment, especially due to the very rapid technological evolution. For companies, it is essential to have resources that are continuously updated on new production processes and digital technologies.

An example of an effective update of the production process is provided by Pack Line Ltd, a manufacturer of packaging machinery, specialized in linear or rotary filling and sealing machines and piston fillers. The peculiarity of these machines is that each one is customized according to the needs of the specific sector or customer, even on the basis of components made as unique pieces by an external supplier through CNC machining or metal shaping. This process, however, lengthens the delivery time of the single product, especially in the case of requests for spare parts of machines already installed. For this reason, the company equipped itself with a Stratasys Fortus 450mc 3D printer, enabling it to print complex components directly in-house, significantly reducing delivery times and costs, while maintaining the ability to offer complete customization of the machinery.

In this context, the Vertical Open scenario is inserted: a network of companies that exchange knowledge and resources. In fact, verticalization grafted onto a network of companies will allow for greater efficiency. Alternatively, companies would be forced to hire specialized figures for a limited period of time and to carry out specific activities. In this way, the firm will be able to contact the most suitable resource and add them to the workforce for the time required. In addition, the firm›s network will be so rich in skills as to allow access to specialized training courses for internal employees.

The purpose in this scenario is the care of the skills and professionalism, this thanks to the strong investment on the formation of the own collaborators. This choice will allow to avoid alienation, to maintain high and active the creativity and to increase their transversality.


VERTICALITÀ OPEN
month3
month 2
month 1
company 1
company 2
company 3
company 4
company 1
company 2
company 3
company 4
company 1
company 2
company 3
company 4

La realizzazione di questo scenario richiede una combinazione molto variegata di competenze. In particolare, saranno necessari profili professionali in grado di gestire le nuove tecnologie di cui le aziende necessiteranno tempo per tempo, così come anche figure che supportino le interazioni e gli scambi sia intra che inter-aziendali.

Nella visione di questo scenario si ipotizzano alcuni specifici profili professionali:

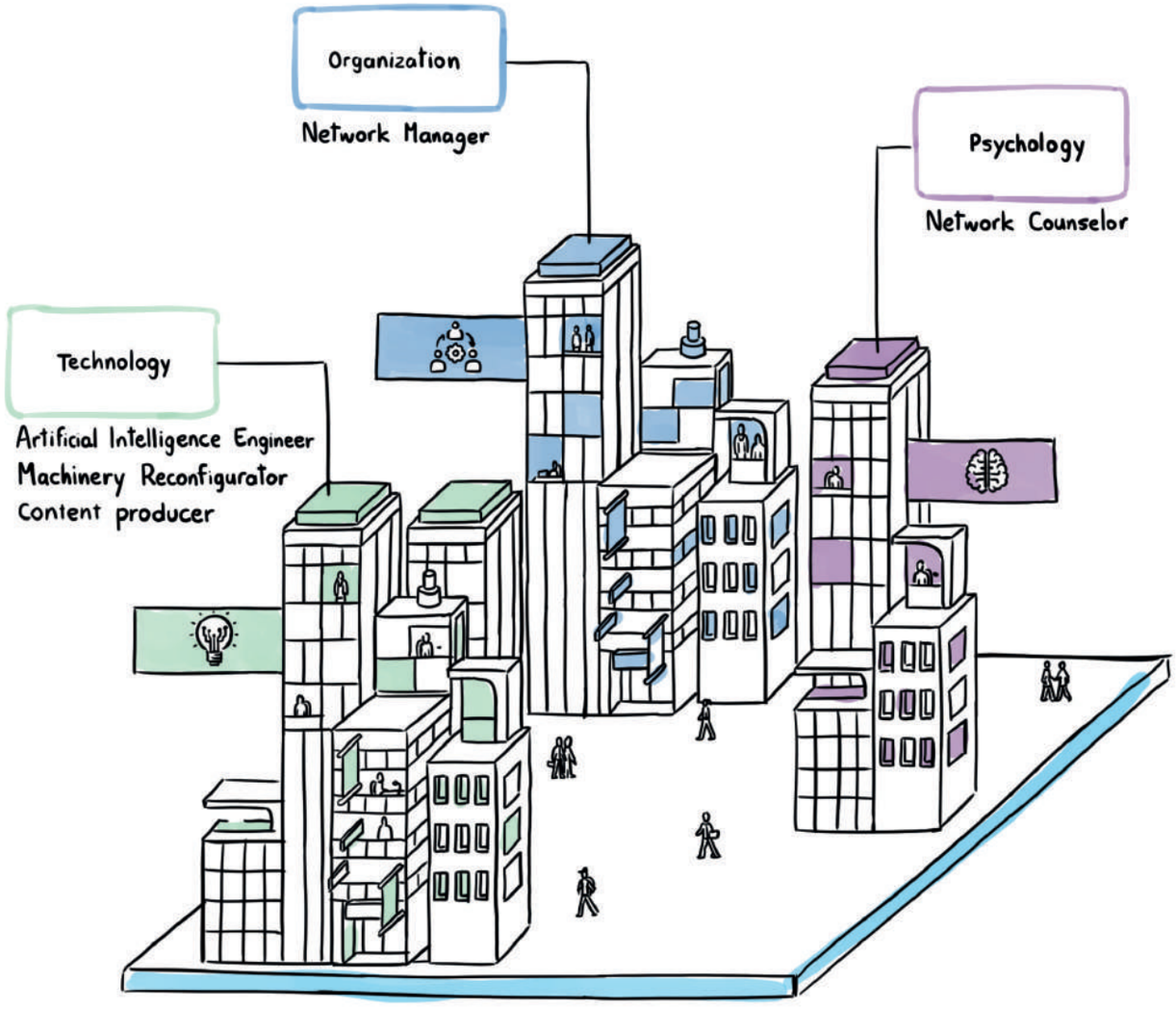
- → Ingegnere dell'Intelligenza Artificiale, Ri-configuratore di macchinari: figure di tipo tecnico che si occuperanno rispettivamente di generazione e gestione di sistemi di intelligenza artificiale per l'automazione dei processi all'interno delle industrie meccaniche/meccatroniche e, la seconda, di modificare la struttura dei macchinari sulla base delle indicazioni fornite a catalogo dall'azienda produttrice.
- → Content Producer: al fine di trasmettere efficacemente informazioni e istruzioni attraverso il network aziendale, questa figura si occuperà della creazione di contenuti per la piattaforma per condividere competenze e conoscenze. Tra le sue competenze, vi sono nozioni di regia, conoscenza degli strumenti di ripresa, montaggio video, uploading e risoluzione.
- → Network manager: il coordinamento tra i membri del network necessiterà di un costante scambio di interazioni efficaci, delle quali questa figura sarà responsabile.
- → Network counselor: figura che si occuperà di facilitare e coordinare i processi di partecipazione e la rotazione delle figure flessibili all'interno del network. Questa figura si accerterà che le attività siano coerenti con la logica di lavoro flessibile. Un'evoluzione in sintonia con le attività dello Human Resources aziendale.

The realization of this scenario requires a very diverse combination of skills. In particular, there will be a need for professional profiles capable of managing the new technologies that companies will need from time to time, as well as figures who support both intra- and inter-company interactions and exchanges.

In the vision of this scenario, some specific professional profiles are hypothesized:

- → Artificial Intelligence Engineer, Machinery Re-Configurator: technical figures who will respectively deal with the generation and management of artificial intelligence systems for the automation of processes within the mechanical/mechatronic industries. The latter, with modifying the structure of machinery based on the indications provided in the catalog by the manufacturing company.
- → Content Producer: In order to effectively transmit information and instructions through the company›s network, this figure will be responsible for creating content for the platform to share skills and knowledge. Among his skills, there are notions of directing, knowledge of filming tools, video editing, uploading and resolution.
- → Network manager: the coordination between network members will need a constant exchange of effective interactions, for which this figure will be responsible.
- → Network counselor: this figure will be responsible for facilitating and coordinating the processes of participation and rotation of flexible figures within the network. This figure will ensure that activities are consistent with the logic of flexible working. A development in tune with the activities of Corporate Human Resources.

PROFESSIONALS OF *VERTICALITÀ OPEN* SCENARIO



La tabella seguente offre una panoramica delle competenze che dovranno arricchire le figure professionali chiave
The following table provides an overview of the skills that will need to enrich key professional figures

FIGURE PROFESSIONALI DEL FUTURO PROFESSIONAL FIGURES OF THE FUTURE	**FIGURE PROFESSIONALI DI PARTENZA** STARTING PROFESSIONALFIGURES	**COMPETENZE ESISTENTI** EXISTING SKILLS	**COMPETENZE DEL FUTURO** FUTURE SKILLS
INGEGNERE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE ARTIFICIAL INTELLIGENCE ENGINEER	INGEGNERE DELL'AUTOMAZIONE O INGEGNERE INFORMATICO AUTOMATION ENGINEER OR COMPUTER ENGINEER	PROGRAMMAZIONE DI SOFTWARE PER MACCHINARI; PROGRAMMING OF MACHINE SOFTWARE;	INTERAZIONE CON LE INTELLIGENZE ARTIFICIALI DELL'AMBIENTE LAVORATIVO INTERACTION WITH ARTIFICIAL INTELLIGENCES IN THE WORK ENVIRONMENT
RI-CONFIGURATORE DI MACCHINARI MACHINERY RE-CONFIGURATOR	ATTREZZISTA TOOLMAKER	CONOSCENZE DI MECCANICA DI BASE E DEI MACCHINARI PRINCIPALI KNOWLEDGE OF BASIC MECHANICS AND MAJOR MACHINERY	PROGRAMMAZIONE DI SOFTWARE PER MACCHINARI COMPETENZA IN MACCHINARI DELL'INDUSTRIA 4.0 PROGRAMMING OF MACHINERY SOFTWARE EXPERTISE IN INDUSTRY 4.0 MACHINERY
CONTENT PRODUCER CONTENT PRODUCER	CONTENT PRODUCER CONTENT PRODUCER	REGIA, STRUMENTI DI RIPRESA E VIDEO EDITING DIRECTING, CAMERA TOOLS AND VIDEO EDITING	

GRUPPO FOUR
IL CASSETTO DELLE MERAVIGLIE

L'ambiente domestico del 2030 potrebbe essere caratterizzato da una maggiore ricerca di connessione tra mondo reale e mondo digitale, al fine di vivere nuove esperienze condivise ed immersive all'interno del Metaverso.

Uno dei dibattiti principali in materia si è aperto sul corretto bilanciamento tra percezione del mondo reale e mondi virtuali, ma è qui opportuno specificare che la creazione e l'utilizzo di una realtà virtuale può rivelarsi uno strumento utile per il progetto. È il caso del 'Digital Twin', ovvero quella controparte virtuale e computerizzata di un sistema fisico, che sfrutta una sincronizzazione in tempo reale di dati, e che può supportare i processi decisionali. Sulla base dei dati attuali e storici del Digital Twin, è possibile, ad esempio, prevedere il comportamento futuro, eseguire simulazioni, e monitorare vari oggetti di progetto, consentendo di recepire tempestivamente eventuali criticità ed agire in anticipo.

Autodesk Tandem è una di queste piattaforme: permette di creare un Digital Twin basato sul cloud. Sfruttando i dati BIM (Building Information Modeling) durante l'intero processo, le aziende di Architettura, Ingegneria e Costruzioni possono creare e consegnare un gemello digitale utile a immobiliaristi e committenti vari. Un gemello digitale offre una visione multidimensionale dell'intero ciclo di vita di una struttura. Il digital twin offre una visualizzazione digitale dei progetti arricchita di dati sui suoi componenti, oltre che emulare le prestazioni dei sistemi di riscaldamento e raffreddamento, di scale mobili e di sistemi elettrici.

Come si pone il tema dei mondi virtuali, nel Metaverso o attraverso sistemi di Digital Twin, in relazione ad un fenomeno pervasivo come quello dello smart working? Nel prossimo futuro si renderanno necessarie soluzioni abitative che garantiscano il giusto bilanciamento tra lavoro e vita privata. La proposta è il 'Cassetto delle Meraviglie': uno scenario che estende le potenzialità del Metaverso, trasformando lo smart working in meta-working. Perché il meta-working? Perché oggi – così come in futuro – il lavoro di ognuno sarà libero dai vincoli e dai canoni attuali: gli spostamenti saranno una scelta e non un obbligo, in modo da garantire a chiunque di accedere alle stesse opportunità. In questo scenario, il meta-working svolge un ruolo di amplificatore della produttività, senza rinunciare però ai piccoli gesti di socialità quotidiana che rendono 'vivo' lo spazio di lavoro.

The home environment of 2030 could be characterized by a greater search for connection between the real world and the digital world, in order to live new, shared and immersive experiences within the Metaverse.

One of the main debates on the subject has been about the correct balance between the perception of the real world and virtual worlds. However, it is worth specifying here that the creation and use of a virtual reality may prove to be a useful tool for the project. This is the case of the ‹Digital Twin': the virtual and computerized counterpart of a physical system, which exploits a real-time synchronization of data, and which can support decision-making processes. Based on current and historical data from the Digital Twin, you can, for example, predict future behavior, run simulations, and monitor various project objects, enabling you to recognize and act on critical issues early.

Autodesk Tandem is one such platform: it allows you to create a cloud-based Digital Twin. By leveraging Building Information Modeling (BIM) data throughout the process, Architecture, Engineering and Construction firms can create and deliver a digital twin that is useful to developers and various clients. A digital twin offers a multidimensional view of the entire life cycle of a structure. The digital twin offers a digital visualization of projects enriched with data about its components, as well as emulating the performance of heating and cooling systems, escalators and electrical systems.

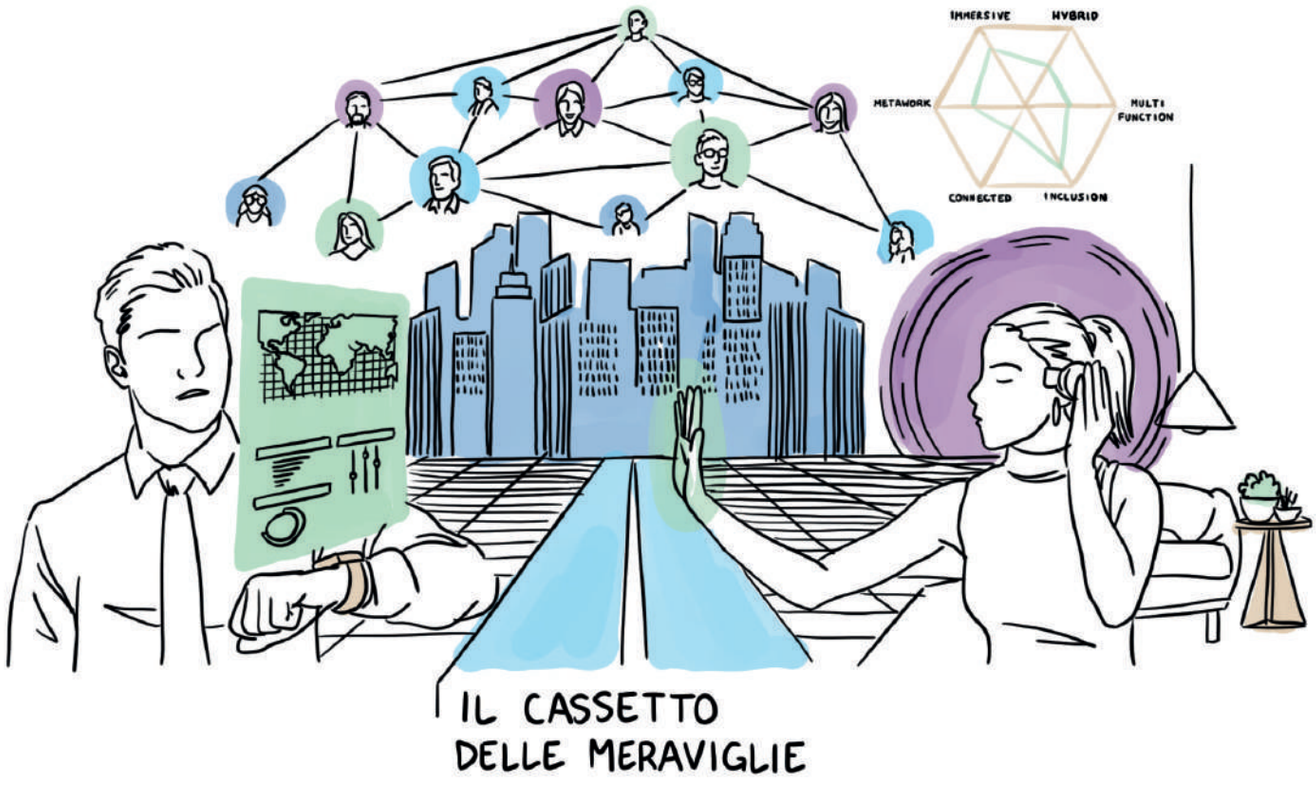
How does the topic of virtual worlds, in the Metaverse or through Digital Twin systems, relate to a pervasive phenomenon such as smart working? In the near future, there will be a need for housing solutions that ensure the right balance between work and private life. The proposal is the ‹Drawer of Wonders›: a scenario that extends the potential of the Metaverse, transforming smart working into meta-working. Why meta-working? Because today, and in the future, everyone's work will be free from current constraints and canons: movement will be a choice and not an obligation, so as to guarantee everyone access to the same opportunities. In this scenario, meta-working plays the role of a productivity amplifier, without renouncing the small daily social gestures that make the workspace ‹alive›.

Il *purpose* dello scenario 'Cassetto delle Meraviglie' interpreta in modo ampio l'imperativo della sostenibilità, incrociandolo con i fenomeni propri della trasformazione digitale:

1. sociale perché favorisce l'inclusività;
2. work life balance in quanto strumento che bilancia esigenze personali con obiettivi professionali;
3. economica e ambientale, come possibilità di passare dall'ufficio fisico all'ufficio 'aumentato' nel metaverso per ridurre costi di gestione ed abbattere le emissioni causate dagli spostamenti;
4. Rigenerazione grazie alla ri-progettazione degli spazi, prima occupati da uffici, che potranno assumere nuove funzioni di utilità sociale.

The purpose of the scenario ‹Drawer of Wonders' broadly interprets the imperative of sustainability, crossing it with the phenomena of digital transformation:

1. social, because it promotes inclusiveness;
2. work life balance as a tool that balances personal needs with professional goals;
3. economic and environmental, as the possibility of moving from the physical office to the «augmented» office in the metaverse to reduce management costs and cut emissions caused by travel;
4. regeneration thanks to the re-design of spaces, previously occupied by offices, which can take on new functions of social utility.



La complessità di questo nuovo sistema casa richiede una combinazione di competenze diverse come figure in grado di gestire la progettazione di spazi, reali, virtuali, ibridi, figure esperte del Metaverso e della sua economia, come anche professionalità in grado di occuparsi del benessere psico-fisico degli utenti-lavoratori.

Nella visione di questo scenario si ipotizzano alcuni specifici profili professionali:

- → Progettista dello spazio ibrido, Progettista di device per lo spazio interconnesso, Riconfiguratore d'interni: si occuperanno di creare luoghi fisici adatti all'esperienza dei mondi virtuali, permettendo di raggiungere l'esperienza più completa possibile, grazie anche alla progettazione di nuovi dispositivi. La transizione al mondo digitale libererà spazi in quello fisico che saranno poi ripensati dalla terza figura, il Riconfiguratore d'interni, al fine di dare nuova vita a quei luoghi che inevitabilmente si svuoteranno.
- → Behavioural designer , Sociologo del phygital, Psicologo del phygital: figure che supporteranno sia i progettisti che gli utenti dal punto di vista del benessere psico-fisico. In particolare, il behavioural designer offrirà consulenza ai progettisti di spazi ibridi e device interconnessi al fine di promuovere una progettazione adeguata alla percezione umana mentre lo psicologo e sociologo del phygital studieranno le interazioni fisico-virtuali e l'impatto che questo nuovo modo di lavorare – iperconnesso – ha sugli utenti coinvolti.
- → Data Protection Officer (DPO) per il Metaverso, Esperto Antitrust, Economo Metaverso, Economo Blockchain: nasceranno una serie di professioni di consulenza di tipo tecnico, basate principalmente sull'economia digitale e sulla protezione dei dati e della privacy.
- → Ecosistematore / Manutentore: si tratterà di una figura risolutiva, abile nella risoluzione di problemi di tipo pratico, fondamentale per il supporto agli utenti nell'accesso al metaverso e nel settaggio della propria presenza in esso.

Per sviluppare queste nuove competenze, sarà necessario offrire una formazione aggiuntiva a figure come i designer e gli ingegneri, gli economi, psicologi e sociologi affinché siano in grado di gestire la complessità derivante da un mondo del lavoro ibrido e iperconnesso.

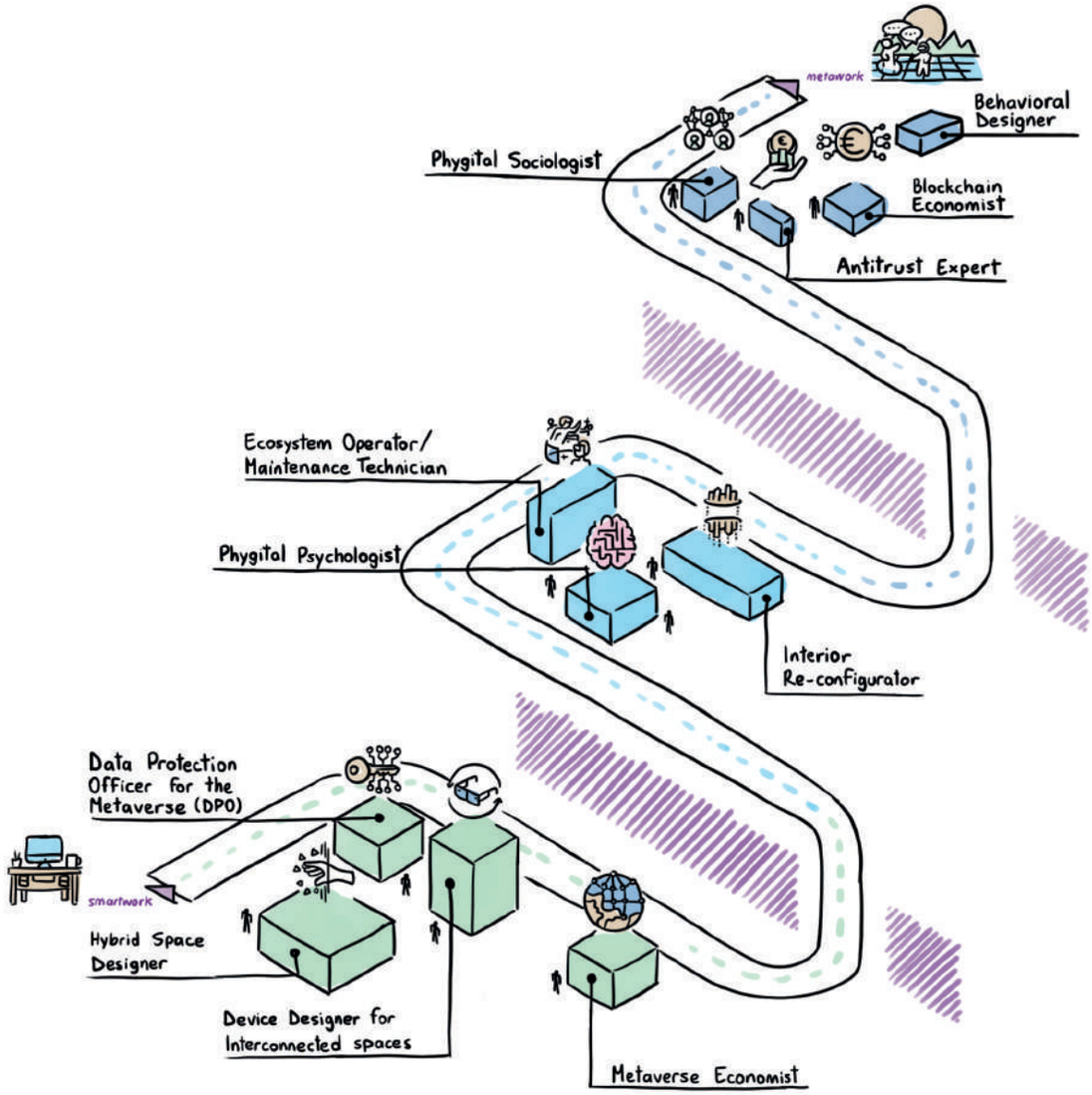
The complexity of this new home system requires a combination of different skills such as figures able to manage the design of spaces, real, virtual, hybrid, expert figures of the Metaverse and its economy, as well as professionals able to deal with the psycho-physical well-being of users-workers.

In the vision of this scenario some specific professional profiles are hypothesized:

- → Hybrid Space Designer, Interconnected Space Device Designer, Interior Re-configurator: they will be in charge of creating physical places suitable for the experience of virtual worlds, allowing to achieve the most complete experience possible, thanks also to the design of new devices. The transition to the digital world will free up spaces in the physical world that will then be rethought by the third figure, the Interior Re-configurator, in order to give new life to those places that will inevitably become empty.
- → Behavioural designer, Phygital sociologist, Phygital psychologist: figures that will support both designers and users from the point of view of psycho-physical well-being. In particular, the behavioral designer will offer advice to designers of hybrid spaces and interconnected devices in order to promote a design adapted to human perception while the psychologist and sociologist of phygital will study the physical-virtual interactions and the impact that this new way of working - hyperconnected - has on the users involved.
- → Data Protection Officer (DPO) for the Metaverse, Antitrust Expert, Metaverse Economist, Blockchain Economist: a series of technical consulting professions will be born, mainly based on the digital economy and data protection and privacy.
- → Ecosystem Manager / Maintainer: this will be a problem-solving figure, skilled in solving problems of a practical nature, fundamental for supporting users in accessing the metaverse and setting up their presence in it.

To develop these new skills, it will be necessary to offer additional training to figures such as designers and engineers, economists, psychologists and sociologists so that they are able to manage the complexity arising from a hybrid and hyper-connected world of work.

PROFESSIONALS OF *IL CASSETTO DELLE MERAVIGLIE* SCENARIO



La tabella seguente offre una panoramica delle competenze che dovranno arricchire le figure professionali chiave
The following table provides an overview of the skills that will need to enrich key professional figures

FIGURE PROFESSIONALI DEL FUTURO PROFESSIONAL FIGURES OF THE FUTURE	**FIGURE PROFESSIONALI DI PARTENZA** STARTING PROFESSIONALFIGURES	**COMPETENZE ESISTENTI** EXISTING SKILLS	**COMPETENZE DEL FUTURO** FUTURE SKILLS
PROGETTISTA DELLO SPAZIO IBRIDO HYBRID SPACE DESIGNER	DESIGNER DI INTERNI INTERIOR DESIGNER	PROGETTAZIONE DI SPAZI FISICI E VIRTUALI PHYSICAL AND VIRTUAL SPACE DESIGN	TECNOLOGIA BLOCKCHAIN; PROGETTAZIONE PER IL METAVERSO BLOCKCHAIN TECHNOLOGY; DESIGN FOR THE METAVERSE
PROGETTISTA DI DEVICE PER LO SPAZIO INTERCONNESSO DESIGNER OF DEVICES FOR THE INTERCONNECTED SPACE	DESIGNER DI PRODOTTO CON SPECIALIZZAZIONE IN DIGITAL AND INTERACTION DESIGN PRODUCT DESIGNER WITH SPECIALIZATION IN DIGITAL AND INTERACTION DESIGN	PROGETTAZIONE DI DEVICE SMART; PROGETTAZIONE DELLE INTERAZIONI REALE-VIRTUALE SMART DEVICE DESIGN; DESIGN OF REAL-VIRTUAL INTERACTIONS	PROGETTAZIONE PER LA REALTÀ AUMENTATA DESIGN FOR AUGMENTED REALITY
DATA PROTECTION OFFICER (DPO) PER IL METAVERSO DATA PROTECTION OFFICER (DPO) FOR THE METAVERSE	DATA PROTECTION OFFICER (DPO) DATA PROTECTION OFFICER (DPO)	TUTELA DELLA PRIVACY; SICUREZZA INFORMATICA E CYBERSECURITY PRIVACY PROTECTION; INFORMATION SECURITY AND CYBERSECURITY	TECNOLOGIA BLOCKCHAIN; DATI E PRIVACY DEL METAVERSO BLOCKCHAIN TECHNOLOGY; METAVERSE DATA AND PRIVACY
ECONOMO METAVERSO METAVERSE BURSAR	ECONOMO ECONOMIST	COMPETENZE ECONOMICHE ECONOMIC SKILLS	DINAMICHE ECONOMICHE DEL METAVERSO ECONOMIC DYNAMICS OF THE METAVERSE

GRUPPO FIVE
FLUID BUSINESS

Lo scenario 'Fluid Business' nasce da una riflessione sui trend 'democrazia industriale' e 'lifelong learning'. Nel primo caso, ci si è accorti – e la recente pandemia lo ha confermato – che 'i lavoratori sono molto di più che semplici risorse' (The Guardian, 2020). Il coinvolgimento dei dipendenti all'interno delle scelte aziendali è infatti un fattore di forte motivazione, nonché migliorativo delle performance sia del dipendente che del datore di lavoro: la democratizzazione si può quindi concretizzare nella compartecipazione e coinvolgimento di tutti alle scelte tecniche e produttive. In particolare, il settore della Meccanica-Meccatronica può trarre beneficio da una maggiore democratizzazione delle scelte produttive e tecnologiche innestate nella complessità propria di un impianto industriale contemporaneo.

D'altro canto, non sarebbe possibile coinvolgere del tutto i lavoratori se l'azienda non si mostrasse pronta a mettere a disposizione di questi ultimi tutte le informazioni necessarie per la loro crescita: ecco che 'lifelong learning' assume il significato di accrescimento delle competenze interne.

Un ottimo esempio dei valori sopracitati è la 'Columbia Aluminum', storico produttore di alluminio per infissi situato nei pressi del Columbia River nello stato della California: immensi sono stati i risultati raggiunti coinvolgendo buona parte dei 600 dipendenti in diversi team di problem solving. Ogni team è andato a concentrarsi sulla risoluzione di problemi di diversa natura. Report interni indicano che la produttività è aumentata del 6% entro 12 mesi dal lancio del progetto.

Lo scenario Fluid-Business nasce, quindi, come visione di una democratizzazione orizzontale di conoscenze con l'obiettivo di creare nuove figure professionali all'interno dell'azienda che consentano la crescita e la competitività del settore della Meccanica italiana tramite l'innovazione scaturita dall'interno della stessa azienda. L'approccio qui ipotizzato è riassumibile nel concetto di 'Social Media d'impresa', una piattaforma in cui ogni addetto ha la possibilità di creare e consultare contenuti virtuali sul proprio lavoro fruibili da ogni altro membro dell'azienda, realizzando uno scambio peer-to-peer di informazioni e know-how professionale. Oltre a facilitare i processi di democratizzazione delle competenze lavorative, questo canale di comunicazione ha lo scopo di ottimizzare lo scambio di informazioni all'interno di tutta la filiera produttiva dell'impresa, innovando servizi esistenti tramite l'adozione di tecnologie quali la realtà virtuale, nella forma di una Gamification del servizio utile a edificare un clima di compartecipazione indispensabile in un sistema di democratizzazione industriale.

Il *purpose* che si realizza in questo scenario è il forte coinvolgimento dei dipendenti, attivando meccanismi di compartecipazione – che coinvolgono tutti i collaboratori nelle scelte produttive – e consentendo loro di migliorare le proprie competenze tramite scambi di conoscenze peer-to-peer.

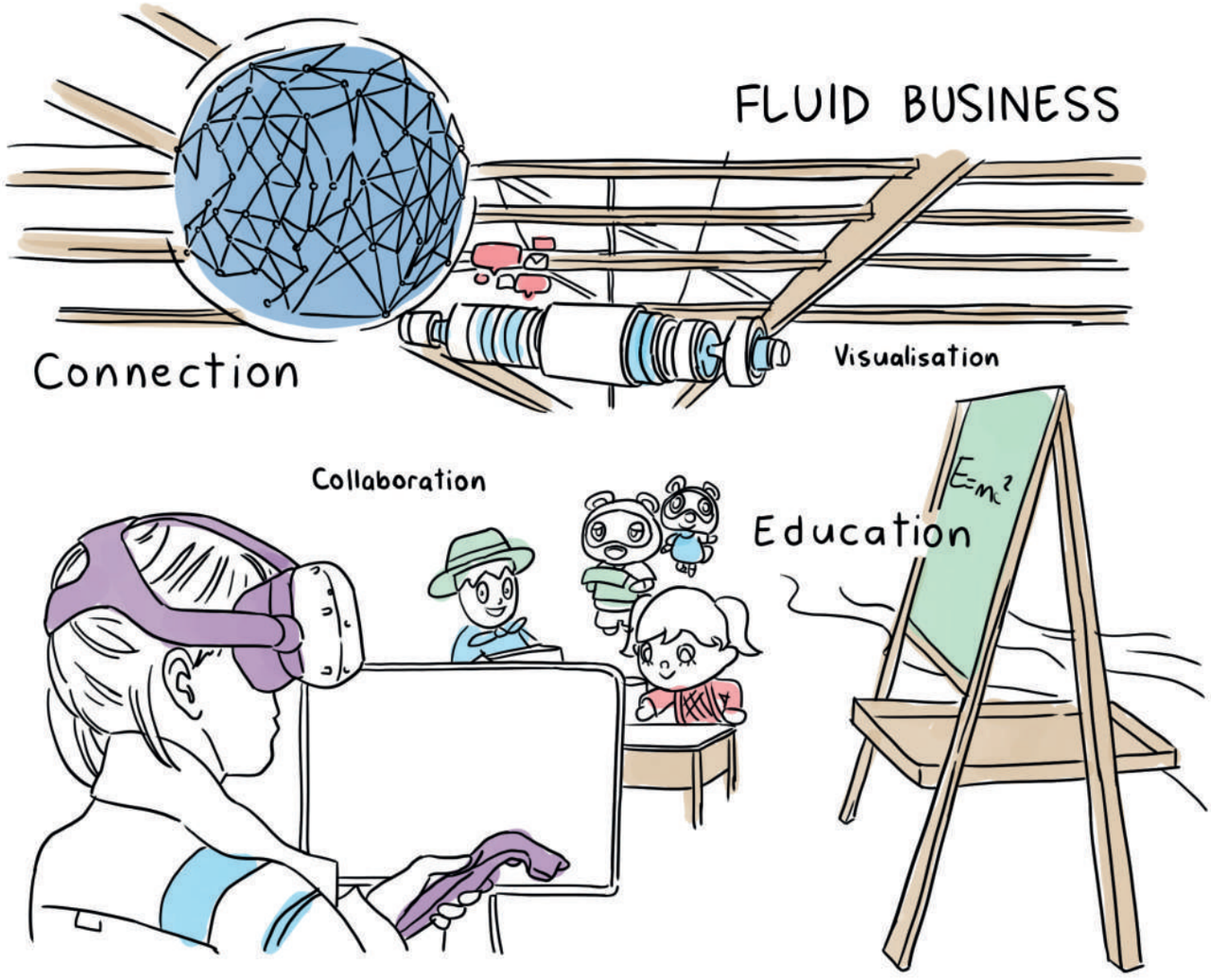
The ‹Fluid Business› scenario stems from a reflection on the ‹industrial democracy› and ‹lifelong learning› trends. In the first case, the recent pandemic has confirmed what was already becoming clear: that ‹workers are more than just resources› (The Guardian, 2020). The involvement of employees within the company›s choices is, in fact, a factor of strong motivation, as well as improving the performance of both the employee and the employer. Democratization can therefore be concretized in the co-participation and involvement of all in the technical and productive choices. In particular, the Mechanics-Mechatronics sector can benefit from a greater democratization of production and technological choices embedded in the complexity of a contemporary industrial plant.

On the other hand, it would not be possible to involve the workers completely if the company was not ready to make available all the information necessary for their growth: that›s why ‹lifelong learning› takes on the meaning of growth of internal skills.

An excellent example of the above-mentioned values is ‹Columbia Aluminum›, a historic producer of aluminum for frames located near the Columbia River in the state of California. Immense results have been achieved by involving most of the 600 employees in different problem solving teams. Each team focused on solving a variety of problems. Internal reports indicate that productivity increased by 6% within twelve months of the project launch.

The Fluid-Business scenario was born, therefore, as a vision of a horizontal democratization of knowledge with the aim of creating new professional figures within the company that would allow the growth and competitiveness of the Italian Mechanics sector through innovation arising from within the company itself. The approach hypothesized here can be summarized in the concept of ‹Enterprise Social Media›, a platform in which each employee has the opportunity to create and consult virtual content about his work that can be used by any other member of the company, creating a peer-to-peer exchange of information and professional know-how. Beyond facilitating the processes of democratization of the working skills, this channel of communication has the scope to optimize the exchange of information on the inside of all the productive row of the enterprise, innovating existing services through the adoption of technologies such as virtual reality, in the shape of a Gamification of the service which would come in handy to edify a climate of joint-participation indispensable in a system of industrial democratization.

The purpose in this scenario is the strong involvement of the employees, activating mechanisms of co-participation that involve all the collaborators in the productive choices - and allowing them to improve their skills through exchanges of peer-to-peer knowledge.


FLUID BUSINESS
Connection
Visualisation
Collaboration
Education
E=mc²

La realizzazione di questo scenario richiede una combinazione di competenze diverse come profili professionali in grado di gestire e facilitare gli scambi di conoscenze e la collaborazione tra i diversi dipendenti e di progettare gli spazi lavorativi affinché rispondano alle nuove esigenze.

Nella visione di questo scenario si ipotizzano alcuni specifici profili professionali:

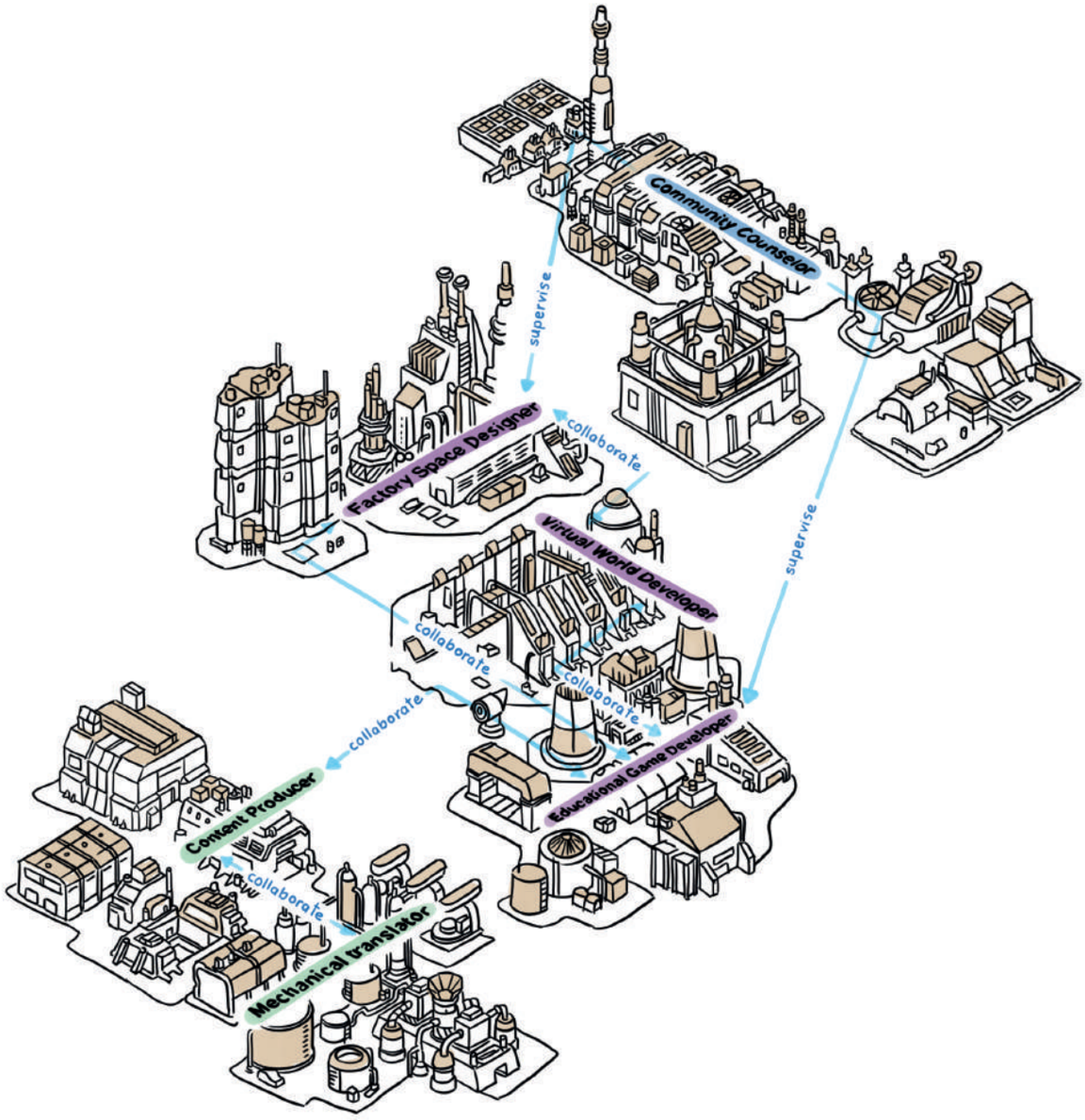
- → Mechanical translator, Content Producer, Educational game developer: contribuiranno alla rilevazione, creazione e comunicazione del know-how aziendale al fine di trasmetterlo efficacemente all'interno dell'azienda. Competenze di rilievo saranno quelle del mondo meccanico-meccatronico, dei macchinari e delle tecnologie principali, conoscenza del gergo tecnico, competenze linguistico – comunicative volte alla divulgazione ai non esperti. Serviranno anche basi di regia, conoscenza degli strumenti di ripresa, montaggio video, uploading e risoluzione.
- → Virtual World developer, Factory space designer: saranno figure incaricate di assicurarsi che l'integrazione dello spazio fisico con quello virtuale avvenga correttamente. In particolare, il Virtual World developer si occuperà di sviluppare ambienti lavorativi virtuali sulla base delle sue forti conoscenze in Modellazione 3D, Realtà Aumentata. Nel contempo, il Factory space designer avrà ampio spazio per mettere in pratica le sue conoscenze specifiche relative al mondo dell'industria, occupandosi di una progettazione efficace degli interni delle aziende meccaniche.
- → Community counselor: sarà la figura che si occuperà di facilitare e coordinare i processi di partecipazione e collaborazione all'interno dell'azienda e che si accerterà che le attività siano coerenti con la logica di lavoro flessibile, grazie alle sue competenze in psicologia del lavoro.

The realization of this scenario requires a combination of different skills such as professional profiles able to manage and facilitate the exchange of knowledge and collaboration between different employees and to design work spaces to meet the new needs.

A number of specific professional profiles are hypothesized in the vision of this scenario:

- → Mechanical translator, Content Producer, Educational game developer: they will contribute to the detection, creation and communication of the company›s know-how in order to effectively transmit it within the company. Relevant skills will be those of the mechanical-mechatronic world, machinery and main technologies, knowledge of technical jargon, linguistic-communication skills aimed at dissemination to non-experts. You will also need the basics of directing, knowledge of filming tools, video editing, uploading and resolution.
- → Virtual World developer, Factory space designer: they will be in charge of making sure that the integration of the physical space with the virtual one happens correctly. In particular, the Virtual World developer will be in charge of developing virtual working environments based on his strong knowledge in 3D Modeling, Augmented Reality. At the same time, the Factory space designer will have ample space to put into practice his specific knowledge related to the industrial world, dealing with an effective design of the interiors of mechanical companies.
- → Community counselor: this figure will be in charge of facilitating and coordinating the processes of participation and collaboration within the company and will ensure that activities are consistent with the logic of flexible work, thanks to its expertise in labor psychology.

PROFESSIONALS OF *FLUID BUSINESS* SCENARIO



La tabella seguente offre una panoramica delle competenze che dovranno arricchire le figure professionali chiave
The following table provides an overview of the skills that will need to enrich key professional figures

FIGURE PROFESSIONALI DEL FUTURO PROFESSIONAL FIGURES OF THE FUTURE	FIGURE PROFESSIONALI DI PARTENZA STARTING PROFESSIONALFIGURES	COMPETENZE ESISTENTI EXISTING SKILLS	COMPETENZE DEL FUTURO FUTURE SKILLS
MECHANICAL TRANSLATOR MECHANICAL TRANSLATOR	PERITO MECCANICO – MECCATRONICO O INGEGNERE MECCANICO / INGEGNERE INDUSTRIALE MECHANICAL - MECHATRONICS OR MECHANICAL ENGINEER / INDUSTRIAL ENGINEER	MACCHINARI DEL SETTORE MECCANICO – MECCATRONICO TERMINOLOGIA RELATIVA AL SETTORE MECCANICO – MECCATRONICO MECHANICAL - MECHATRONICS RELATED MACHINERY TERMINOLOGY RELATED TO THE MECHANICAL - MECHATRONICS INDUSTRY	DIVULGAZIONE DI CONOSCENZE TECNICHE AI NON ESPERTI DISSEMINATION OF TECHNICAL KNOWLEDGE TO NON-EXPERTS
VIRTUAL WORLD DEVELOPER VIRTUAL WORLD DEVELOPER	MODELLATORE 3D 3D MODELER	MODELLAZIONE 3D 3D MODELING	PROGETTAZIONE TRIDIMENSIONALE PER LA REALTÀ AUMENTATA THREE-DIMENSIONAL DESIGN FOR AUGMENTED REALITY
CONTENT PRODUCER CONTENT PRODUCER	CONTENT PRODUCER CONTENT PRODUCER	REGIA, STRUMENTI DI RIPRESA E VIDEO EDITING DIRECTION, FILMING TOOLS AND VIDEO EDITING	

DALLA CONTAMINAZIONE DEI SAPERI NASCONO NUOVE REALTÀ, SCENARI FUTURIBILI DENSI DI BELLEZZA

Francesco Zurlo, Professore ordinario di Disegno Industriale, preside della Scuola del Design del Politecnico di Milano e past-president del Consorzio POLI.design, lancia un segnale d'allarme: il modo con cui oggi è impostato il modello formativo non sarà più funzionale in un prossimo futuro

Nell'ambito del progetto Economia della Bellezza, quest'anno la sfida che Banca Ifis ha lanciato a POLI.design è stata quella di immaginare futuri possibili che riguardassero la bellezza – con un'interpretazione un po' diversa rispetto all'accezione tradizionale: bellezza associata ad uno scopo, condiviso da ogni individuo all'interno dell'organizzazione. *«Una Call for ideas* – conferma Francesco Zurlo – *per la quale abbiamo selezionato studenti veramente interessati. La passione è un aspetto cruciale: una persona immersa nell'attività che sta svolgendo, ha uno scopo e non può che realizzare bellezza. Un secondo aspetto, significativo ai fini di un buon esito del lavoro, è stato quello di creare dei gruppi che avessero una qualche forma di diversità all'interno, perché dalla diversità nascono le proposte più innovative: mettere insieme giovani professionisti con diverse esperienze e provenienze da corsi di studio e culture differenti è ciò che, più di ogni altra cosa, può favorire un contributo rilevante».* Il progetto ha avuto l'obiettivo di individuare figure professionali e competenze del futuro per i settori produttivi del Sistema Casa e della Meccanica, a partire da scenari che, secondo i team di lavoro, potranno evolvere nel senso tracciato dalla *purpose economy*.

L'approccio alla sfida progettuale posta da Banca Ifis è quello proprio del Design Thinking. Zurlo racconta che *«un input viene affrontato in modo critico, a partire dalla ri-definizione dei problemi insiti nella 'sfida' progettuale (dove la dimensione del problem setting è altrettanto importante di quella del problem solving). Da qui, stimoli derivati dall'analisi come risultato della ricerca nei due settori di riferimento (scelti dal team) e l'individuazione di percorsi che portano verso pos-*

As part of the Economy of Beauty project, this year, the challenge that Banca Ifis presented to POLI.design was to imagine possible futures concerning beauty – with a slightly different interpretation compared to the traditional meaning: beauty associated with a purpose, shared by each individual within the organization. *«A Call for ideas,»* confirms Francesco Zurlo, «*for which we selected truly interested students. Passion is a crucial aspect: a person immersed in the activity he or she is doing has a purpose and can only achieve beauty. A second aspect, significant for the success of the work, was that of creating groups that had some form of diversity within them, because the most innovative proposals are born from diversity. Putting together young professionals with different experiences and backgrounds from different courses of study and cultures is what, more than anything else, can foster a significant contribution».* The project had the objective of identifying professional figures and future skills needed in the production sectors of the Home System and Mechanics, starting from scenarios that, according to the work teams, could evolve in the direction traced by the purpose economy.

The approach to the project challenge posed by Banca Ifis is that of Design Thinking. Zurlo says that *«an input is faced in a critical way, starting from the re-definition of the problems inherent in the design 'challenge' (where the dimension of problem setting is just as important as that of problem solving). From here, stimuli is derived from the analysis as a result of research in the two areas of reference (chosen by the team) and the identification of paths that lead towards possible solutions. The next process is that of synthesis – original*

Francesco Zurlo, Professor of Industrial Design, Dean of the School of Design of the Politecnico di Milano and former president of the Consortium POLI.design, sends out a warning signal: the way in which the educational model is currently set up will no longer be functional in the near future

FROM THE CONTAMINATION OF KNOWLEDGE, NEW REALITIES ARE BORN: FUTURISTIC SCENARIOS FULL OF BEAUTY

sibili soluzioni. Il processo successivo è quello della sintesi – originale e negoziata con il team di Banca Ifis per individuare potenziali traiettorie – grazie ad uno strumento che utilizziamo spesso in queste attività di visione: la costruzione di scenari. Quando si parla di scenari non si tratta del presente ma di qualcosa che potrà avvenire in futuro, perché nel design c'è una naturale tensione verso il futuro perché il suo significato è progetto, una parola che viene dal latino, 'pro' e 'jacere', 'gettare in avanti'».

La costruzione di scenari è uno strumento di gestione collettiva della creatività, che fa da ponte tra fase di analisi e fase di sintesi e supporta dal punto di vista organizzativo e cognitivo il lavoro del team, costruendo una macchina comunicativa con cui dialogare con i propri committenti e per poter abilitare una conversazione. *«Oggi è difficile pensare che un progetto, originale e innovativo, sia il semplice risultato delle intuizioni di un creativo geniale chiuso nel suo pensatoio personale»*, precisa Zurlo. *«Un progetto di successo è sempre più frutto di un processo di co-generazione di idee, fatto di più attori che si riconoscono come gruppo (con uno scopo) e iniziano a discutere. Lo scenario è in sostanza un dispositivo organizzativo funzionale alla generazione di idee che abbiamo rodato attraverso varie esperienze passate. Serve a portare a terra i risultati della ricerca e aiutare a fare un salto verso quella dimensione dell'ignoto che ogni dimensione creativa comporta».* Una volta individuate alcune traiettorie, sono state discusse con il team di Banca Ifis e ne sono state scelte alcune. Successivamente il team ha ragionato sulle competenze che avrebbero richiesto quelli scenari e sui fabbisogni formativi relativi.

and negotiated with the Banca Ifis team to identify potential trajectories – thanks to a tool we often use in these visioning activities: scenario building. When we talk about scenarios, we are not talking about the present but about something that can happen in the future. In design there is a natural tension towards the future because its meaning is project, a word that comes from the Latin, ‹pro› and ‹jacere›, ‹to throw forward›».

Scenario building is a tool for the collective management of creativity, acting as a bridge between the analysis phase and the synthesis phase, and supporting the team›s work from an organizational and cognitive point of view. This works to build a communicative machine with which to have a dialogue with its clients, enabling a conversation. *«Today it is difficult to think that a project, original and innovative, is the simple result of the intuitions of a creative genius closed in his personal think tank»*, Zurlo points out. *«A successful project is increasingly the result of a process of co-generation of ideas, made up of several actors who recognize themselves as a group (with a purpose) and begin to discuss. The scenario is basically a functional organizational device for idea generation that we have broken in through various past experiences. It serves to ground the results of the research and help us make a leap towards that dimension of the unknown that every creative dimension entails».* Once some of the trajectories were identified, they were discussed with the Banca Ifis team and only some were chosen. Subsequently, the team reasoned on the skills that those scenarios would require and the related training needed.

Ciò che emerge dai risultati dei cinque gruppi di lavoro è che il modello formativo con cui ci si confronta oggi, con i suoi vincoli e le sue regole, non sarà più funzionale in un futuro, anche molto prossimo. Infatti, per Zurlo *«oggi ci si confronta con problemi sempre più complessi, che occorre saper circoscrivere in modo giusto: la definizione di questi problemi richiede però un dialogo tra discipline. Il modello formativo è bloccato invece su saperi verticalizzati, che hanno difficoltà a relazionarsi tra loro: un gap che richiede la costruzione di ponti tra discipline. Il futuro, dunque, è nella contaminazione dei saperi: la complessità non può che essere affrontata attraverso incroci e intersezioni tra di essi».* In questo ragionamento si inserisce l'importanza del design, che è una meta-disciplina: ovvero una disciplina che ha acquisito conoscenze e strumenti da altri ambiti di conoscenza. Per lo sviluppo di un prodotto, ad esempio, si dovrà interagire con chi si occupa di scienza dei materiali o con chi si occupa di resistenza delle strutture fisiche, e quindi dialogare con fisici e meccanici. Allo stesso tempo si deve interpellare chi si occupa di psicologia della percezione, di sociologia, di logistica, di marketing, ecc. per capire come quegli oggetti possano essere apprezzati o utilizzati.

Non solo nella formazione, anche nelle carriere siamo focalizzati su silos verticali: se mi voglio occupare di design e di marketing, e cerco di costruire un ponte tra queste discipline, rischio di essere un ibrido non riconosciuto in ambito professionale oltre che in ambito accademico. Nessuno mette a disposizione per me un luogo per poter fare ricerca e dove poter fare didattica a proposito di queste discipline, perché messe insieme non vengono riconosciute. E questa

What emerges from the results of the five groups is that the educational model that we are dealing with today, with its constraints and rules, will no longer be functional in the future, even the very near future. In fact, according to Zurlo, *«today we are confronted with increasingly complex problems which we must be able to circumscribe in the right way. The definition of these problems, however, requires a dialogue between disciplines. The educational model is blocked instead on verticalized knowledge, which has difficulty in relating to each other: a gap that requires the construction of bridges between disciplines. The future, therefore, lies in the contamination of knowledge: complexity can only be addressed through crossings and intersections between them».* This reasoning includes the importance of design, which is a meta-discipline: that is, a discipline that has acquired knowledge and tools from other areas of knowledge. For the development of a product, for example, it will be necessary to interact with those who deal with the science of materials or with those who deal with the resistance of physical structures, and therefore dialogue between physicists and mechanics. At the same time, you have to engage with those in the psychology of perception, sociology, logistics, marketing, etc. to understand how those objects can be appreciated or used.

We are not only focused on vertical silos in education but also in careers. If I want to deal with design and marketing, and try to build a bridge between these disciplines, I risk being a hybrid which is not recognized in the professional field as well as in the academic one. No one will provide me a place to research and teach these disciplines because they

condizione induce una domanda: come costruire contaminazione tra saperi? Ad esempio, prendendo spunto da uno scenario: come far sì che un botanico possa dialogare con un designer a proposito di design biofilico? E se parlassimo di fotosintesi, alghe e design? Lo dico perché sono ormai testati dei fotobioreattori che coltivano alghe in celle protette stimolando la produzione di ossigeno attraverso la modulazione di luce, di temperatura e acqua. Un lavoro realizzato da una coppia di designer di mia conoscenza che per realizzare questi artefatti ha dovuto imparare alcuni linguaggi e incrociare varie competenze.

Conclude Francesco Zurlo: *«Occorre dunque coltivare una visione sistemica, svincolarsi dal 'verticale' e dal 'focalizzato'. Il design potrebbe essere un agente del cambiamento: noi abituiamo i nostri studenti a mettere a punto un approccio che parte dal particolare, per poi arrivare al generale e viceversa, in una sorta di circolarità continua, senza mai perdere di vista l'insieme, e comunque tenendo conto del dettaglio. Questa visione sistemica favorisce ciò che viene chiamata triple bottom line: partire sempre dalle persone, compito principale del design (People), considerare i limiti dello sviluppo e il rispetto della madre terra (Planet), creare le condizioni per realizzare il sovrappiù finanziario che caratterizza l'azione di ogni impresa (Profit). La visione sistemica è tipica dell'approccio italiano del design. Spesso però le imprese non sono preparate a comprenderne le potenzialità, limitandosi ad 'usare' il design come 'datore di forma' o come artificio stilistico. Oggi il design è, invece, un potente attivatore di senso che va oltre la forma proprio grazie a questa visione sistemica.*

are not recognized when they are put together. And this condition induces a question: how can you build contamination between knowledge? For example, taking a scenario as a starting point: how can a botanist dialogue with a designer about biophilic design? What if we talked about photosynthesis, algae and design? I say this because currently, there are tested photobioreactors that grow algae in protected cells by stimulating oxygen production through modulation of light, temperature and water. A work realized by a couple of designers who are acquaintances of mine that, in order to realize these artifacts, had to learn some languages to cross various competences.

Francesco Zurlo concludes: *«It is therefore necessary to cultivate a systemic vision, to free ourselves from the 'vertical' and the 'focused'. Design could be an agent of change: we accustom our students to develop an approach that starts from the particular and then arrives at the general and vice versa, in a sort of continuous circularity, without ever losing sight of the whole, and in any case taking into account the details. This systemic vision favors what is called the triple bottom line: always start from people, the main task of design (People), consider the limits of development and respect for mother earth (Planet), and create the conditions to realize the financial surplus that characterizes the action of each company (Profit). The systemic vision is typical of the Italian approach to design. Often, however, companies are not prepared to understand its potential, limiting themselves to 'using' design as a 'form giver' or as a stylistic artifice. Today, design is instead a powerful activator of meaning that goes beyond form precisely because of this systemic vision».*

AVVERTENZA GENERALE

LA PRESENTE PUBBLICAZIONE È STATA REDATTA DA BANCA IFIS
Le informazioni qui contenute sono state ricavate da fonti ritenute da Banca Ifis affidabili, ma non sono necessariamente complete e non può esserne garantita l'accuratezza.

La presente pubblicazione viene fornita per meri fini di informazione e illustrazione, non costituendo pertanto, in alcun modo, un parere fiscale e di investimento.

GENERAL WARNING

THIS PUBLICATION IS EDITED BY BANCA IFIS
The information contained herein, obtained from sources deemed reliable by Banca Ifis, are not necessarily complete, and their accuracy cannot be guaranteed.

This publication is provided merely for illustration and information purposes and does not in any way constitute tax or investment opinions.

Banca Ifis è il titolare esclusivo dei diritti intellettuali dello studio scientifico e del concetto autoriale indicati dal titolo *Economia della Bellezza*, nonché di tutti i contenuti elaborati ai fini dello studio e raccolti in questo volume, e di ogni diritto di diffusione, distribuzione, comunicazione e promozione.

Banca Ifis is the exclusive owner of the intellectual rights of the scientific study and the authorial concept indicated by the title *Economia della Bellezza*, as well as of all content elaborated for the purposes of the study and collected in this volume, and of all rights of dissemination, distribution, communication and promotion.

METHODOLOGICAL NOTE

STIMA INCIDENZA SUL PIL

Spese attribuibili al patrimonio storico-culturale-artistico e patrimonio naturalistico-paesaggistico

1. La stima delle spese attribuite al patrimonio storico-culturale-artistico e patrimonio naturalistico-paesaggistico tiene conto sia della spesa privata sia della spesa pubblica.
2. Il contributo al Prodotto Interno Lordo è calcolato su dati 2019, 2020 e stime 2021 utilizzando il metodo della spesa.
3. Per la spesa pubblica sono state considerate le spese della pubblica amministrazione a livello comunale, provinciale, regionale e ministeriale.
4. Per la spesa privata le stime sono state finalizzate utilizzando diverse basi dati e ricerche relative al fenomeno dei consumi in ricreazione e cultura (Istat, Banca d'Italia, MEF, Ragioneria dello Stato, Corte dei Conti, Federculture).

Spese dei servizi a supporto della fruizione del patrimonio storico-culturale-artistico e patrimonio naturalistico-paesaggistico

1. Nei servizi a supporto della fruizione del patrimonio storico-culturale-artistico e patrimonio naturalistico-paesaggistico del contributo al PIL si compone:
   - della quota di spesa privata stimata utilizzando diverse basi dati e ricerche relative al fenomeno dei consumi in ricreazione e cultura (Istat, Banca d'Italia, MEF, Ragioneria dello Stato, Corte dei Conti, Federculture).
   - della quota parte, relativa alla fruizione del patrimonio italiano, di retribuzioni erogate e acquisto di beni e servizi in aderenza agli standard definiti dal UNWTO (WORLD TOURISM ORGANIZATION) per la fruizione del patrimonio.

IMPRESE DELL'ECONOMIA DELLA BELLEZZA

1. I nove settori produttivi dell'Economia della Bellezza sono stati identificati, in prima battuta, attraverso una selezione dei codici ATECO.
2. All'interno di questo perimetro è stata fatta una quantificazione del numero di imprese, ricavi e valore aggiunto utilizzando i dati di stima di settore e di bilancio disponibili all'interno di banche dati certificate.
   - È stato effettuato un successivo affinamento della quota di imprese incluse nell'analisi attraverso lo strumento di analisi dei big data Atoka di Cerved per i comparti Sistema casa e Meccanica e Altra manifattura (vedere dettaglio nella «nota metodologica per l'individuazione delle imprese dell'Economia della Bellezza»).
   - Per il settore dell'Artigianato artistico sono state incluse solo le società iscritte all'albo delle imprese artigiane, utilizzando come base di partenza per l'identificazione degli ATECO l'Allegato A della LR toscana 53/2008 e un'ulteriore selezione puntuale degli ATECO.
3. Il valore aggiunto delle imprese dell'Economia della Bellezza è articolato lungo due dimensioni di contribuzione:
   - contributo al PIL Diretto (metodo della produzione) per identificare l'effetto diretto della produzione in uno specifico contesto-paese.
   - contributo al PIL Indiretto per identificare l'effetto dei rapporti di fornitura nell'ambito della filiera.
4. Non è stato, invece, considerato il contributo al PIL Indotto, che identifica l'effetto connesso ai consumi esercitato dai dipendenti grazie all'esistenza di un rapporto di lavoro attivo con le aziende in esame, poiché avendo incluso un perimetro ampio in termini di produzione si è voluto evitare un rischio di double counting.

PROCESSO DI INDIVIDUAZIONE DELLE IMPRESE DELL'ECONOMIA DELLA BELLEZZA

1. Selezione degli ATECO che identificano la componente dell'Economia della Bellezza dei settori produttivi partendo da dati di bilancio e stime di settore presenti banche dati certificate.
2. Definizione, insieme ai partner della ricerca, dei criteri/driver che permettono di individuare il cluster di imprese italiane dell'Economia della Bellezza. Tali criteri sono stati identificati in:
   - partecipazione a concorsi di design nazionali e internazionali;

ESTIMATED IMPACT ON GDP

Expenditure attributable to the historical-cultural-artistic heritage and naturalistic-landscape heritage

1. The estimate of expenditure attributed to the historical-cultural-artistic heritage and naturalistic-landscape heritage takes into account both private and public expenditure.
2. Contribution to Gross Domestic Product is calculated on 2019, 2020, and estimated 2021 data using the expenditure method.
3. For public expenditures, public administration expenditures at the municipal, provincial, regional, and ministerial levels were considered.
4. For private spending, estimates were finalized using various databases and research on the phenomenon of consumption in recreation and culture (Istat, Banca d'Italia, MEF, Ragioneria dello Stato, Corte dei Conti, Federculture).

Expenses for services supporting the fruition of the historical-cultural-artistic heritage and naturalistic-landscape heritage

1. In services supporting the fruition of the historical-cultural-artistic heritage and naturalistic-landscape heritage, the contribution to GDP is made up of
   - the share of private expenditure estimated using various databases and research on the phenomenon of consumption in recreation and culture (ISTAT, Bank of Italy, MEF, Ragioneria dello Stato, Corte dei Conti, Federculture).
   - the share, relative to the fruition of Italian heritage, of salaries paid and purchase of goods and services in compliance with the standards defined by the UNWTO (WORLD TOURISM ORGANIZATION) for the fruition of heritage.

ECONOMY OF BEAUTY COMPANIES

1. The nine Economy of Beauty production sectors were identified, in the first instance, through a selection of ATECO codes.
2. Within this perimeter, a quantification of the number of companies, revenues and added value was carried out using sector and balance sheet estimate data available in certified databases.
   - A subsequent refinement of the share of companies included in the analysis was carried out using Cerved's Atoka big data analysis tool for the Home System and Mechanics and Other Manufacturing sectors (see details in the "methodological note for the identification of Economy of Beauty companies").
   - For the Artistic Crafts sector, only the companies in the register of artisan companies were included, using as a starting point for the identification of the ATECOs Annex A of the Tuscan LR 53/2008 and a further punctual selection of the ATECOs.
3. The added value of Economy of Beauty companies is articulated along two dimensions of contribution
   - contribution to Direct GDP (production method) to identify the direct effect of production in a specific context-country.
   - contribution to Indirect GDP to identify the effect of supply relationships within the supply chain.
4. On the other hand, the contribution to Induced GDP, which identifies the effect linked to consumption by employees due to the existence of an active working relationship with the companies under consideration, was not considered, since having included a broad perimeter in terms of production, a risk of double counting was avoided.

PROCESS OF IDENTIFICATION OF THE ECONOMY OF BEAUTY COMPANIES

1. Selection of ATECOs that identify the component of the Economy of Beauty of the manufacturing sectors from budget data and industry estimates in certified databases.
2. Definition, together with the research partners, of the criteria/drivers that allow to identify the cluster of Italian Economy of Beauty companies production. These criteria have been identified in:
   - Participation in national and international design competitions;

- partecipazione a fiere ed eventi qualificati nazionali e internazionali;
- value proposition, dedotta dalla presentazione dell'offerta effettuata dalle imprese in esame, con valorizzazione del posizionamento in termini di: design, stile, alta gamma, qualità, personalizzazione, innovazione e tecnologia.;
- propensione all'esportazione che nel tool Cerved Atoka indica la propensione di un'azienda ai mercati esteri a partire da informazioni di bilancio e del suo sito web. Come idoneo all'inclusione nel perimetro dell'Economia della Bellezza è stato considerato uno score minimo "Medio".

3. La rispondenza dell'offerta delle imprese ai criteri/driver è stata identificata utilizzando gli strumenti di machine learning applicati ai big data, sia strutturati sia destrutturati. Ci si è avvalsi del tool Cerved Atoka che utilizza una tecnologia proprietaria di analisi semantica applicata su un Business Knowledge Graph, costantemente alimentato da dati ufficiali camerali, dati proprietari, dati web/social, dati ufficiali non camerali, news e open data. Grazie a questo strumento si può accedere a una sintesi informativa applicata a oltre 6 milioni di aziende attive in Italia e costantemente aggiornate. Su Cerved Atoka sono state sviluppate query ad hoc per settore produttivo, mediante l'utilizzo di operatori booleani, operate attraverso un motore Big Data. Tramite questo processo è stato possibile identificare, nel campione di imprese definito dagli ATECO, le imprese del comparto dell'Economia della Bellezza, sia società di capitali sia altre nature giuridiche.
4. Sono state effettuate due tipologie di test, entrambe con esito positivo, sulla lista delle imprese così ottenuta:
   - verifica manuale di 50 imprese estratte casualmente;
   - stress test della query togliendo e aggiungendo eventi/concorsi in obiettivo ma plausibilmente in sovrapposizione per verificare la variabilità del risultato.
5. In base alle informazioni presenti su Cerved Atoka si è quindi definito il perimetro delle società dei settori produttivi appartenenti alla categoria dell'Economia della Bellezza.

PROCESSO DI INDIVIDUAZIONE DELLE IMPRESE CHE HANNO ADOTTATO L'APPROCCIO E I PRINCIPI DELLA *PURPOSE* ECONOMY

1. Confronto con i partner della ricerca sul concetto di *purpose* e sul legame con il concetto di Bellezza.
2. Definizione, attraverso attività di ricerca, studio e confronto delle principali fonti del concetto di *purpose* sia sociale sia economico.
3. Identificazione delle parole chiave o di combinazioni di parole chiave in grado di esprimere in modo esaustivo il concetto di *purpose* a livello aziendale.
4. Utilizzo della lista delle parole chiave, come criterio per la selezione delle aziende, all'interno del tool Atoka di Cerved.
5. Una volta selezionato il cluster di imprese sono state effettuate due tipologie di test, , sulla lista delle imprese così ottenuta:
   - verifica manuale di consistenza delle imprese estratte casualmente;
   - stress test della query togliendo e aggiungendo parole o combinazioni di parole in obiettivo per verificare la variabilità del risultato.
6. In base alle informazioni e ai criteri di elaborazione presenti su Cerved Atoka si è quindi definito il perimetro delle società appartenenti alla categoria *purpose-driven*.

All'interno di questo perimetro è stata fatta una selezione:

   - escludendo le aziende con forma giuridica: Cooperativa sociale; Ente ecclesiastico; Ente ecclesiastico civile; Ente sociale; Fondazione; Fondazione impresa, Istituto religioso;
   - escludendo le aziende per le quali non è stato possibile reperire, da banche dati certificate, le informazioni relative al codice ateco, regione, data inizio attività o data costituzione;
   - escludendo con una verifica puntuale eventuali outlier.

7. Il risultato finale di stima per il 2021 sulla quantificazione del numero di imprese, ricavi e valore aggiunto è stato raggiunto utilizzando i dati di stima di settore per il 2021 e dati di bilancio 2020 disponibili nelle banche dati certificate.

- participation in qualified national and international fairs and events;
- value proposition, deduced from the presentation of the offer made by the companies in question, with enhancement of positioning in terms of: design, style, high range, quality, customization, innovation and technology;
- propensity to export, which in the Cerved Atoka tool indicates the tendency of a company to export to foreign markets, starting from information in the balance sheet and its website. A minimum score of "Medium" has been considered as suitable for inclusion in the Economy of Beauty perimeter.

3. The correspondence of companies' offerings to the criteria/drivers was identified using machine learning tools applied to big data, both structured and unstructured. We used the Cerved Atoka tool, which uses a proprietary semantic analysis technology applied to a Business Knowledge Graph, constantly fed by official chamber data, proprietary data, web/social data, official non-chamber data, news and open data. Thanks to this tool it is possible to access an information synthesis applied to over 6 million companies active in Italy and constantly updated. Cerved Atoka has developed ad hoc queries by production sector, using Boolean operators, operated through a Big Data engine. Through this process it was possible to identify, in the sample of companies defined by ATECO, companies in the Economy of Beauty sector, both corporations and other legal natures.
4. Two types of tests were carried out, both with positive results, on the list of companies thus obtained:
   - manual verification of 50 randomly extracted companies;
   - stress test of the query by removing and adding events/competitions in target but plausibly overlapping to verify the variability of the result.
5. On the basis of the information present on Cerved Atoka, the perimeter of the companies in the productive sectors belonging to the Economy of Beauty category was defined.

PROCESS FOR IDENTIFYING COMPANIES THAT HAVE ADOPTED THE PURPOSE ECONOMY APPROACH AND PRINCIPLES

1. Comparison with research partners on the concept of purpose and the link with the concept of Beauty.
2. Definition, through research activities, study and comparison of the main sources of the concept of purpose both social and economic.
3. Identification of key words or combinations of key words that can comprehensively express the concept of purpose at a corporate level.
4. Use of the list of keywords, as a criterion for the selection of companies, within the Cerved Atoka tool.
5. Once the cluster of companies had been selected, two types of tests were carried out on the list of companies thus obtained
   - manual consistency check of the randomly extracted companies;
   - stress test of the query by removing and adding words or combinations of words in the target to verify the variability of the result.
6. On the basis of the information and processing criteria present on Cerved Atoka, the perimeter of the companies belonging to the purpose-driven category was defined.

Within this perimeter a selection was made:

   - excluding companies with the following legal form: Social Cooperative; Ecclesiastical Body; Civil Ecclesiastical Body; Social Body; Foundation; Enterprise Foundation, Religious Institute;
   - excluding companies for which it has not been possible to find, from certified data banks, information regarding the ateco code, region, date of beginning of activity or date of constitution;
   - excluding with a precise verification any outliers.

7. The final estimation result for 2021 on the quantification of the number of businesses, revenues and added value was reached using the sector estimate data for 2021 and 2020 budget data available in the certified databases.

THANKS TO

FOR SUPPORTING THE DEVELOPMENT OF THE 2022 PROJECT		FULL PROFESSOR OF INTERNATIONAL MANAGEMENT AT CA' FOSCARI UNIVERSITY OF VENICE AND SCIENTIFIC ADVISOR TO THE BANCA IFIS' RESEARCH OFFICE	STEFANO MICELLI
FOR PROVIDING HIS VISION ON THE EVOLUTION OF ECONOMY OF BEAUTY TOWARD THE PURPOSE ECONOMY	MUSEIMPRESA	PRESIDENT	ANTONIO CALABRÒ
	ALTAGAMMA	GENERAL MANAGER OF ALTAGAMMA	STEFANIA LAZZARONI
	FEDERCULTURE	PRESIDENT	ANDREA CANCELLATO
	ARTEX	PROJECTS' COORDINATOR OF ARTEX	ELISA GUIDI
	UNIVERSITÀ DI SCIENZE GASTRONOMICHE DI POLLENZO	ASSISTANT PROFESSOR OF DEMOETHNOANTHROPOLOGICAL DISCIPLINES AT UNISG	MICHELE FILIPPO FONTEFRANCESCO
FOR THE DEVELOPMENT OF THE PROJECT *LE COMPETENZE DELLA PURPOSE ECONOMY*	POLI.DESIGN	PROFESSOR OF INDUSTRIAL DESIGN, DEAN OF THE SCHOOL OF DESIGN OF THE POLITECNICO DI MILANO AND FORMER PRESIDENT OF THE CONSORTIUM POLI.DESIGN	FRANCESCO ZURLO
FOR REPORTING THEIR OWN BUSINESS EXPERIENCE	MAVIVE	GENERAL MANAGER OF MAVIVE SPA AND CEO OF THE MERCHANT OF VENICE	MARCO VIDAL
	FORNACE ORSONI	PRESIDENT OF ORSONI VENEZIA 1888 AND CEO OF TREND GROUP	RICCARDO BISAZZA
	FOSCARINI	PRESIDENT OF FOSCARINI AND PRESIDENT OF ASSOLUCE	CARLO URBINATI
	SERVECO	FOUNDER AND CEO	PIETRO VITO CHIRULLI
	ACBC	CHIEF MARKETING OFFICER	RICCARDO ARAGONA
	LAVAZZA	CORPORATE COMMUNICATION DIRECTOR	ALESSANDRA BIANCO
FOR THE VISUAL INTERPRETATION OF THE EVOLUTION TOWARD THE *PURPOSE ECONOMY*		ARTIST AND PHOTOGRAPHER	SANJA MARUŠIĆ

Photography credits
page 4: © Giulia Zingone, 2022; pages 8, 9, 14, 15, 19, 84, 88: © Filippo Ferrarese, 2022;
pages 26,27,33: courtesy of © Roma, Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali;
pages 41, 43, 55, 57: © Maria Sole Plessi, 2022; pages 35, 37: © Alexander Beckoven, 2018;
page 61: Luca Saporito, Simone Prisco; pages 65-80: © Sanja Marušić, 2022;
pages 109-127: © Alessandro 'zoen' Enzo, 2022

Authors
page 10: Jolanda Paci; page 22: Giacomo Cadeddu; page 34: Maria Bellotto;
page 40: Eugenia Pacelli; page 46: Cesare Cunaccia; page 50: Nicola Baroni;
page 54: Matilde Moro; page 60: Martina Tondo; page 82: Chiara Narciso;
page 128: Francesca Fontanesi

Banca Ifis Spa
registered office: via Terraglio, 63
30174 Venezia Mestre
www.bancaifis.it

editorial coordination and production
Lampoon Publishing House
via Bagutta, 14
20121 Milano

paper
Life / 150g
Fedrigoni Spa
Pure cellulose ECF® (elemental chlorine-free)
Certificate FSCTM (Forest Stewardship Council) biodegradable and recyclable
80% di fibre post-consumer

tipography
Faenza Printing Spa, Via Vittime Civili di Guerra 35 – 48018 Faenza, Italia
printed June 2022