



## LAUDATIO NICOLETTA SPAGNOLI

Oggi il premio Pico della Mirandola per la Sezione nazionale viene consegnato a Nicoletta Spagnoli. È un riconoscimento che ne segue numerosi altri. Mi limito a ricordare il conferimento del titolo di Cavaliere del Lavoro, nel 2007; del premio “Leonardo Qualità Italia 2011” (riconoscimento riservato alle aziende che si distinguono per l’attività di esportazione del “marchio Italia” nel mondo); del premio Guido Carli, tre anni fa (onorificenza destinata a personaggi di spicco del mondo economico-finanziario e della cultura).

Quarta di una stirpe di imprenditori di altissima qualità, Nicoletta non si è limitata a proseguire lungo il percorso tracciato da chi le aveva consegnato un’azienda già affermata nella storia del tessuto produttivo del nostro paese. Con tenacia, ha avviato un processo di rinnovamento che ha investito l’azienda a tutti i livelli e lo ha fatto in un quadro economico via via più sfidante.

Per ricordare i tratti caratteristici dell’azienda di cui Nicoletta Spagnoli ha preso le redini circa trenta anni fa, ripercorriamone a volo d’uccello la storia.

Il marchio “Luisa Spagnoli” nasce nel 1928, quando la geniale bisnonna di Nicoletta, che aveva già sperimentato il successo imprenditoriale in altri campi con la creazione della Perugina, iniziò a sviluppare l’idea di utilizzare la lana di coniglio d’angora per produrre raffinati capi di maglieria. Le caratteristiche innovative del tessuto, la pulizia delle linee e l’armonia dei colori favorirono l’immediato successo dell’iniziativa.

Il figlio, Mario Spagnoli, subentrato alla guida dopo la morte della madre, conferì all’azienda caratteristiche industriali, dotandola di una rete commerciale dedicata esclusivamente alla vendita dei propri prodotti. Il primo negozio “Luisa Spagnoli” fu inaugurato nel 1940 a Perugia; negli anni successivi furono aperti negozi in tutte le più importanti città italiane. Il modello era quello di un’impresa integrata verticalmente; al suo interno si svolgeva l’intero ciclo produttivo, dall’allevamento dei conigli alla confezione dei capi, fino alla commercializzazione in negozio. Nel 1943 la “Luisa Spagnoli” si era ormai affermata come una delle aziende più grandi e moderne d’Europa nel suo settore, arrivando a contare oltre 500 dipendenti e 8.000 allevamenti diretti di conigli d’angora. Grazie alla sua vitalità, l’azienda superò positivamente la crisi bellica nonostante avesse subito la distruzione dello stabilimento nel 1944.

Nel 1953 la responsabilità passò nelle mani di Lino Spagnoli, figlio di Mario, che rafforzò e valorizzò l’azienda, potenziando la rete di distribuzione sul territorio nazionale con l’apertura di oltre 90 negozi. Egli ebbe il merito di realizzare importanti investimenti in innovazione e di diffondere una cultura d’impresa sul territorio, favorendo la nascita di un gran numero di imprese artigiane satelliti, alle quali l’impresa madre forniva il *know-how* e la tecnologia necessaria per produrre tessuti di qualità a prezzi competitivi.

Lino ebbe inoltre la lungimiranza di coinvolgere nell’azienda la figlia Nicoletta, che fin da piccola aveva mostrato spiccate abilità nel campo del disegno, ma che dopo le scuole aveva scelto di seguire una strada del tutto diversa. Conseguita la laurea in Farmacia e perfezionati gli studi negli Stati Uniti, nel 1982 Nicoletta decise di mettere le sue doti creative a disposizione dell’azienda del padre che, dopo soli quattro anni, morì prematuramente ponendo in capo alla figlia importanti responsabilità. Nicoletta non esitò ad assumere la guida dell’azienda di famiglia; si trattava di un’impresa già grande e affermata nel mercato italiano dell’abbigliamento femminile, con forti connotati stilistici e solidi valori aziendali. Le

condizioni nella quali si trovò a operare, se inizialmente continuarono a beneficiare dello straordinario successo riscosso dalla moda italiana nel corso del secondo dopoguerra in tutto il mondo, sono diventate dopo la metà degli anni Novanta sempre più difficili.

L'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la riduzione delle barriere commerciali e la conseguente apertura di nuovi mercati hanno trovato l'intero sistema produttivo italiano impreparato a competere su scala globale. Ma a risentirne maggiormente sono stati i settori che afferiscono al *Made in Italy*, per i quali la concorrenza – principalmente di prezzo – di paesi come la Cina ha determinato una consistente erosione delle quote di mercato. Su questo quadro già di per sé difficile si è innestata la recente, gravissima crisi economica. Alla fine del 2014, gli addetti e il numero di imprese operanti nei settori del tessile, abbigliamento e calzature si erano ridotti di più del 35 per cento rispetto ai primi anni Duemila.

Molti studi, alcuni dei quali ad opera di economisti della Banca d'Italia, hanno evidenziato come le imprese abbiano risposto in maniera estremamente eterogenea alle nuove pressioni concorrenziali e al crollo della domanda negli anni di crisi. Se da una parte molte di esse hanno notevolmente ridotto i propri volumi d'affari, arrivando in non pochi casi a uscire dal mercato, dall'altra ci sono state aziende che hanno saputo reagire, cogliendo le nuove opportunità di mercato e tecnologiche, e ripensando i propri modelli organizzativi e le proprie strategie commerciali. A tale accresciuta dispersione dei risultati d'impresa hanno contribuito anche fattori specifici alle imprese, come la qualità del management, oggi più che mai elemento cruciale per la riuscita di un'azienda.

È proprio grazie alle capacità manageriali di Nicoletta Spagnoli che, nel corso di questi trent'anni, l'azienda ha saputo affrontare le sfide sempre più complesse di un mercato divenuto globale. Pur facendo tesoro dell'esempio dei suoi predecessori, Nicoletta ha saputo imprimere all'azienda il suo stile personale, riuscendo gradualmente a riposizionare il marchio e ad acquisire nuove fasce di mercato, soprattutto tra la clientela più giovane. Al rinnovamento delle linee delle collezioni si è accompagnato un ampliamento della gamma dei prodotti offerti, che abbracciano ora anche le fragranze e da ultimo, grazie al contributo creativo del giovane figlio di Nicoletta, una linea di occhiali da sole. La stabilità dell'occupazione e dei ricavi negli anni della crisi – raggiunta anche incrementando la quota di vendite destinate all'export – sono frutti tangibili di scelte manageriali oculate che hanno rafforzato la resilienza della "Luisa Spagnoli" a scenari sempre più mutevoli.

Tale capacità di adattamento beneficia di un'organizzazione della produzione moderna, che non pretende di integrare all'interno dell'impresa la totalità delle operazioni legate alla produzione e alla commercializzazione di un bene, ma accetta che parte di esse possano essere svolte anche al di fuori dell'impresa e dei confini nazionali. La partecipazione alle cosiddette "catene globali del valore", facilitata al giorno d'oggi dai minori costi di trasporto e dalle tecnologie della comunicazione, è del resto diventata uno dei tratti distintivi delle economie contemporanee. In alcuni settori, tale divisione internazionale del lavoro è addirittura essenziale per la creazione di valore aggiunto e per preservare la capacità di competere sul mercato globale; è spesso la capacità di collocarsi alla testa di una di queste catene che determina il successo di un'impresa.

Facendo tesoro di questo modello organizzativo, la "Luisa Spagnoli" si avvale ampiamente, nella produzione, anche di imprese localizzate all'estero, continuando a concentrare tutta l'attività creativa, di marketing, amministrativa e di controllo della qualità a Perugia, città alla quale è legata sin dalla sua fondazione.

L'impulso innovativo che connota la gestione di Nicoletta Spagnoli si riflette anche nel modello di distribuzione: al potenziamento di un tradizionale punto di forza aziendale, ovvero la distribuzione diretta tramite l'estesa rete di negozi monomarca (oltre 150 in Italia, più di 50 nel resto del mondo), si è recentemente affiancato un canale di commercio *online*, con il quale l'azienda raggiunge aree non servite direttamente.

Ma le opportunità schiuse dalla tecnologia sono state colte da Nicoletta Spagnoli già da tempo. Risale alla fine degli anni Ottanta l'introduzione della gestione computerizzata dei punti vendita, che

oggi consente di assicurare l'integrazione piena fra lo stabilimento di Perugia e la rete dei negozi. Da ognuno di questi è possibile conoscere in tempo reale se un determinato capo di abbigliamento sia disponibile in altri punti della rete nazionale, ed acquisirlo, se occorre, entro 24 ore.

I riconoscimenti attribuiti nel tempo a Nicoletta Spagnoli non hanno premiato solo le sue eccellenti capacità imprenditoriali; essi hanno saputo cogliere anche un impegno straordinario sul piano della responsabilità sociale.

I solidi vincoli che la legano ai valori e alle tradizioni della propria famiglia e del proprio territorio sono testimoniati dalla decisione di Nicoletta Spagnoli di documentare la storia dell'azienda a beneficio della comunità locale con la realizzazione di una Esposizione permanente inaugurata nel 2005. Un altro esempio, recentissimo, che ben rappresenta la sua sensibilità verso il ruolo svolto dall'azienda come parte integrante di una comunità riguarda il restauro, da lei promosso, del ciclo pittorico che l'artista futurista perugino Gerardo Dottori aveva realizzato nel 1947 per lo stabilimento ribattezzato la "Città dell'angora".

Allargando il campo di osservazione dal legame con il territorio ai temi sociali che investono l'intero paese, mi preme sottolineare l'orgoglio con cui Nicoletta Spagnoli continua a coltivare uno dei tratti distintivi dell'azienda sin dalla sua fondazione, vale a dire l'elevata presenza di donne fra i propri dipendenti. Questa caratteristica abbraccia tutte le fasi del ciclo produttivo, a partire dalla creazione delle collezioni, che è interamente affidata a mani femminili. Dei circa 860 dipendenti impiegati oggi dalla "Luisa Spagnoli" il 90 per cento sono donne, una quota di gran lunga superiore a quella - pur elevata - del settore moda nel suo complesso. Sono numeri confortanti, soprattutto in un paese come l'Italia in cui il ruolo delle donne nell'economia è più limitato che altrove, con un tasso di occupazione femminile particolarmente basso (48,1 per cento, a fronte del 61,3 per cento rilevato nell'insieme della Unione europea, sulla base dei dati Eurostat riferiti al 2016) e una percentuale di donne in ruoli manageriali tra le minori in Europa (27,4 per cento, quasi 9 punti percentuali in meno rispetto all'insieme dell'Unione europea).

Concludo. Il successo di un'impresa che compete su un palcoscenico globale si misura sull'abilità di intercettare le mutevoli condizioni del mercato e di trasferirle rapidamente nei propri processi di produzione. Nicoletta Spagnoli ha trasformato caparbiamente la propria azienda perché acquisisse e conservasse tali capacità. La centralità del disegno e della creazione; il rinnovamento continuo delle linee; l'attaccamento ad alcuni irrinunciabili valori fondativi come la qualità e l'eleganza; la capacità di organizzare una complessa architettura produttiva e distributiva su scala globale: tutti questi sono fattori che hanno contribuito a rendere la "Luisa Spagnoli" un'impresa di rilevanza internazionale; sono altrettanti riferimenti per l'evoluzione del sistema produttivo italiano. È quindi rivolgendoci al futuro, senza dimenticare per questo una bella e significativa storia familiare, che siamo felici, oggi, di premiare Nicoletta Spagnoli.