

**Brunello Cucinelli**

Il fondatore del gruppo della moda di Solomeo

## CUCINELLI E IL SUO DOPPIO I SEGRETI DI BRUNELLO

di **Maria Silvia Sacchi**

28



**Imprese**  
**MADE IN ITALY**

**I top manager a 60 anni devono lasciare il posto a coloro che hanno allevato. Ai sarti il 20% in più di stipendio degli impiegati**



# BRUNELLO CUCINELLI CRESCO CON... IL MIO DOPPIO

---

È partito l'e-commerce, con grande cautela. Per scelta  
le consegne non saranno immediate. Obiettivo: tutelare il marchio  
I manager che affiancano l'imprenditore, il rapporto con investitori  
e con gli artigiani che guadagnano più degli impiegati

---

Le previsioni 2017: crescita a doppia cifra  
Gli investimenti extra moda in nuove società del manifatturiero  
perché «si è spinto troppo sulle startup di servizi»

---

di **Maria Silvia Sacchi**

**L**unedì scorso Brunello Cucinelli ha riunito i dipendenti in fabbrica. Per un'assemblea. Quella che l'imprenditore umbro convoca ogni tre mesi per mettere al corrente i collaboratori, tutti, di come stanno andando le cose, quali sono i progetti, se c'è qualcosa su cui correggere il tiro, qual è lo spirito con cui si deve andare avanti.

In questi tempi in cui tutto va veloce, sempre più veloce, Cucinelli ha un mantra: recuperare lentezza. Lui dice «recuperare il piacere dell'attesa». Perché «noi siamo un filino troppo connessi e la genialità non può passare per la troppa connessione». Lentezza anche sul web. È il suo progetto di oggi, quello su cui vuole che tutta l'azienda sia sulla stessa lunghezza d'onda e di questo, appunto, si è parlato lunedì scorso. Internet «ha cambiato l'umanità



**Umbria**

Brunello Cucinelli, fondatore e amministratore delegato dell'azienda omonima con sede a Corciano

— dice il presidente e amministratore delegato — per questo consideriamo il 2016 il primo di un nuovo mondo e non guardiamo più i dati degli anni precedenti. Dobbiamo essere contemporanei e tenerne conto, ma è un processo che dobbiamo governare».

La questione è proteggere il marchio. «Come abbiamo lavorato per quarant'anni nella vita fisica per tutelare brand e territorio, così dobbiamo fare oggi su Internet dove tutto si masifica. Chi si avvicina a noi sulla Rete deve percepire la stessa filosofia e cultura. Per questo ci siamo conati l'espressione "artigiani del web". Per questo le consegne non saranno immediate», perché i prodotti «non vanno consumati ma usati e neanche l'attesa va consumata ma saputa apprezzare». E il *see now buy now* (compri subito ciò che vedi) tanto di moda? Non a Solomeo, il borgo che l'imprenditore ha ristrutturato e da cui tutto parte. «Si consegna solo da qui, perché io voglio che la merce parta da casa nostra e vorrei essere il responsabile unico di consegnare il prodotto come deve essere».

## La squadra

La Brunello Cucinelli è indiscutibilmente Brunello Cucinelli. Ma nel tempo si è andato costruendo una squadra di manager. Età media 40 anni e con un sistema che assicuri il passaggio generazionale anche tra loro. Arrivati a 60 anni (fondatore escluso), gli attuali 15 top manager del gruppo saranno costretti a fare un passo indietro e affiancare la persona che nel frattempo si sono allevati e che prenderà il loro posto.

Li chiamano «co», nel senso che condividono le deleghe. Lo stipendio del manager che lascia il posto scende del 30%. Nessuno ha avuto da ridire su questo schema deciso dall'imprenditore alcuni anni fa, ma sono ancora tutti molto giovani e, dunque, lontani da quel momento. Che, in ogni caso, conoscono dall'inizio e possono attrezzarsi per l'avvenire.

Se questo è il sistema, gli uomini e le donne più vicine a Cucinelli sono, in primo luogo, le due figlie, Camilla (co-responsabile dell'ufficio stile donna) e Carolina (team marketing comunicazione e web). Poi i due «co» dello stesso imprenditore: Riccardo Stefanelli, marito di Camilla e attivo sull'area del prodotto, e Luca Lisandrone, arrivato un paio di anni fa da Luxottica Brasile e impegnato sulla parte corporate («i miei due "co" insieme possono firmare pratica-

mente tutto», dice). Ancora, Massimo Caronna, il capo degli Usa, mercato cruciale per la società umbra. E Moreno

Ciarapica, il Cfo. Anche sul fronte azionario l'imprenditore ha già disposto del futuro dell'azienda creando un trust — «una cosa bellissima» — per sottrarre il corretto funzionamento della Cucinelli a eventuali contese familiari. Non che siano ipotizzabili al momento, ma tutto è calcolato a Solomeo; per questo, per esempio, i manager viaggiano separati dai «co» e separati anche tra di loro.

In tempi di giganti del lusso, Cucinelli definisce la propria un'azienda «media tendente al piccolo» con i suoi quasi 500 milioni di euro di ricavi. «Abbiamo quasi 1.600 dipendenti interni e 3.700 collaboratori, l'80% dei quali in Umbria e io credo che il tutto si concili bene. Perché io vorrei produrre qualcosa che non si consuma facilmente, che si possa lasciare in eredità; difficile che si butti un pullover di cachemire e chi lo acquista è attento anche a dove lo fa, con quali sistemi, che rapporto hai con i fornitori e con tutta la catena del valore».

Una cultura che l'imprenditore definisce «di una giusta crescita per un giusto profitto. Quando eravamo contadini — e io l'ho fatto fino a 15 anni — ci si augurava che Dio mandasse il giusto sole, il giusto vento. Ecco, trovo l'idea del giusto molto forte. Epicuro dice che la nostra vita è divisa in tre parti, una dipende dal fato, una da chi ti ha generato e una da te stesso. Chi ti ha generato e il fato non li puoi cambiare, sulla terza parte si può intervenire. Io volevo radicare la cultura del territorio artigianale e manuale del prodotto, che è la capacità di realizzare le cose: non la si acquista in dieci anni ma neanche la si perde in dieci anni. Per questo sono certo che anche dopo di me l'azienda avrà un grande futuro. Potrà perdersi la genialità, ma non il saper fare». Una convinzione così profonda che ha portato Cucinelli a dare prevalenza al lavoro manuale: dipendenti come sarti/e prendono uno stipendio più alto del 20% rispetto agli impiegati.

Tutto bello ma vale per un'azienda quotata dove gli investitori attendono dividendi e un titolo sempre in salita? Secondo gli analisti consultati per questo articolo sì. Dice per esempio Flavio Cereda, che a suo tempo portò l'azienda in Borsa con Merrill Lynch (l'altro advisor era Mediobanca), che «nonostante Cucinelli faccia prevalentemente abbigliamento, segmento molto più difficile dell'accessorio, può decidere di accelerare la crescita in qualunque momento. La strategia dell'imprenditore sta pagando non solo

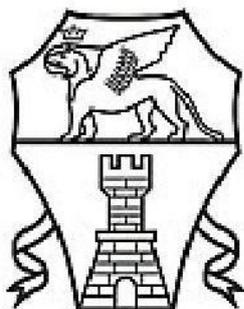
in termini di sostenibilità dell'impresa, ma anche in termini di tenuta del titolo. Chi ha le azioni non le vende». «Nessuno dei nostri investitori, e abbiamo nomi come Fidelity al 10%, ci ha mai chiesto di cambiare strategia — dice il fondatore —. Sono felicissimo e ottimista sul 2017, abbiamo gli ordini tutti in casa e vedo una crescita a due cifre».

## Il contesto

Da sempre sostenitore dell'Italia e delle sue possibilità, Cucinelli è convinto che «abbia delle eccellenze meravigliose anche se indubbiamente si trova a dover affrontare un passaggio nodale per il lavoro come quello determinato da Internet». Errori, però, ne sono stati fatti e in particolare uno: «Abbiamo detto ai nostri figli: se non studi, vai a lavorare. Il

lavoro come pena per non aver studiato.... Gli abbiamo tolto dignità morale e anche economica». Pensa che si sia spinto troppo sulle start up di servizi. «Io investo solo in nuove società manifatturiere. Ma senza giudicare il prodotto perché se tu hai un progetto innovativo vero io non lo capisco e rischio di deformartelo. Quando ho iniziato la mia attività sono andato dal miglior tintore del momento per farmi tingere sei maglie di cachemire. Mi ha risposto che ero matto a tingere di quel colore. Se non avessi insistito non sarei dove sono oggi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## 1953

### Le origini

Brunello Cucinelli nasce a Castel Rigone, borgo del XV secolo in provincia di Perugia, da famiglia contadina

## 1978

### Il filato colorato

Diplomato geometra, si iscrive a ingegneria. Nel 1978 fonda una piccola impresa di filati e ha l'idea di colorare il cashmere

## 1982

### La sede medioevale

Nel 1982 Cucinelli si trasferisce a Solomeo. Nel 1985 acquista il castello del borgo e ne fa la sede dell'azienda

## 2002

### Tempo di monomarca

Dopo la diffusione tramite multibrand, il marchio viene distribuito anche in negozi monomarca, in tutto il mondo

## 2012

### La quotazione

L'azienda sbarca a Piazza Affari. Nel primo giorno di quotazione, le contrattazioni fanno salire il prezzo del titolo del 49,7%

## 2014

### Umanesimo e progetti

La Fondazione Cucinelli, nata nel 2012, presenta il Progetto per la Bellezza che comprende tre parchi nella valle di Solomeo

## Punti di forza



### ● Carisma

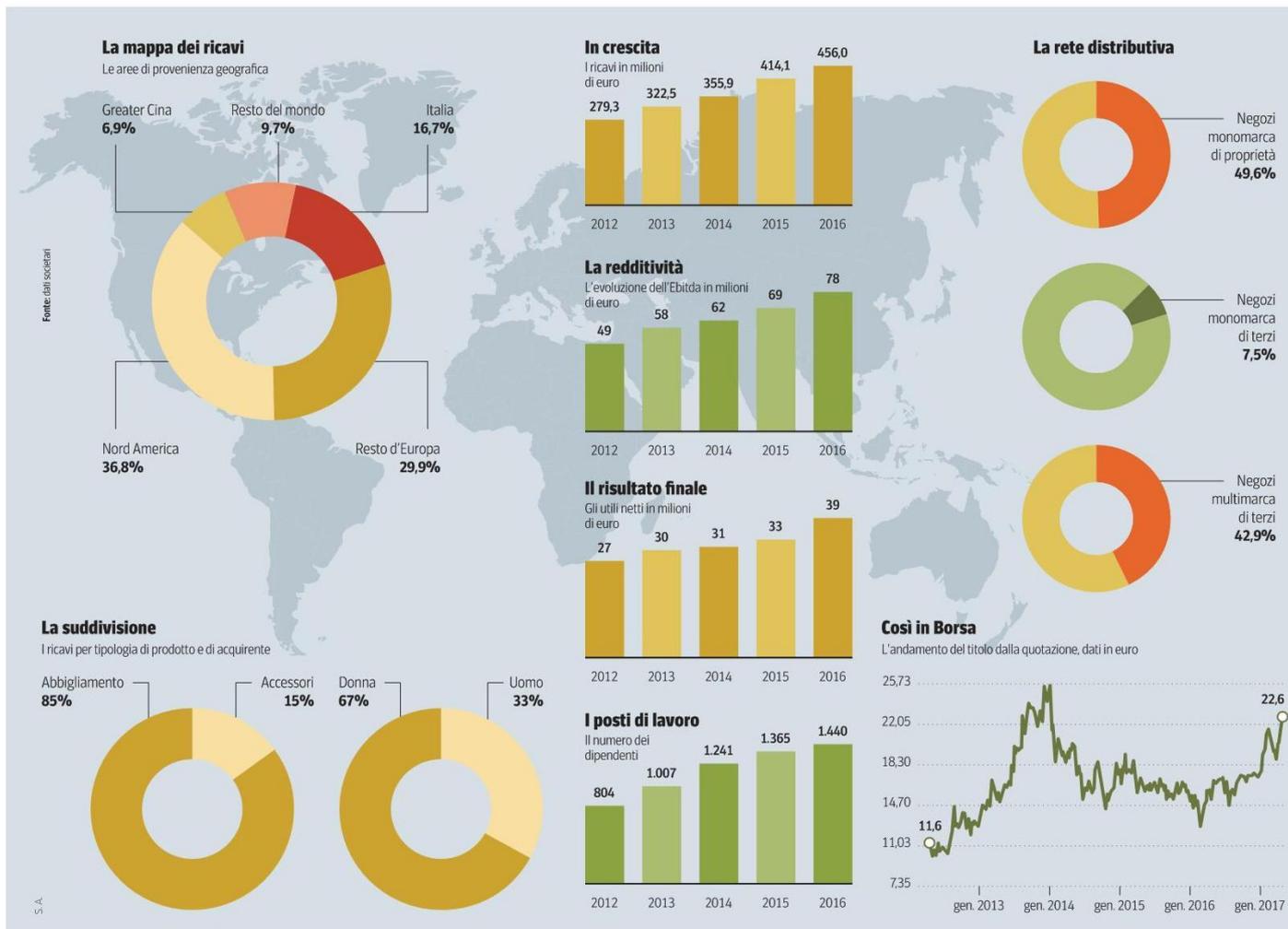
Il primo punto di forza è certamente lui, Brunello Cucinelli, il fondatore. Capace di parlare di storia e filosofia per raccontare un vestito e per questa sua capacità ascoltato da concorrenti e investitori. Ha una rete di relazioni che spazia in tutto il mondo gli consente di essere aggiornato su tutto.

### ● Il prodotto

È di altissima qualità e da sempre interamente made in Italy, anzi made in Umbria. Durante le settimane della moda Cucinelli non sfila ma fa eventi statici, eppure Anna Wintour, la storica direttrice di Vogue America considerata un «metro di giudizio» dell'appeal di un brand, va nel suo show room a e si ferma a lungo.

### ● Stabilità

Ha salvaguardato la stabilità futura dell'azienda con la creazione di un trust per evitare le trappole delle aziende familiari



## Punti deboli



### ● Identificazione

Paradossalmente il punto di forza dell'azienda è anche il suo punto di debolezza massimo: la grande identificazione con il suo fondatore, con il suo gusto, con il suo carisma e la sua capacità di racconto. Ma Cucinelli assicura che ciò che conta è il prodotto e la filosofia che lo sostiene e che a Solomeo tutti sono addestrati e condividono gli stessi valori, a partire dalle sue due figlie da tempo impegnate in azienda. Molto dipenderà dalla sua capacità di delega effettiva.

### ● Taglia

In tempi di giganti le dimensioni sono un punto debole. Con quasi 500 milioni di euro di ricavi l'imprenditore si definisce «medio piccolo» e ha ragione considerando che si scontra con gruppi come Lvmh o Kering. Ma Cucinelli non vuole crescere più in fretta. Gli investitori evidentemente lo sostengono.