

# 1. Brunello Cucinelli

di *Silvio Bianchi Martini, Antonio Corvino e Mario Minoja*

«L'interesse del cliente nel conoscere a fondo il processo di produzione dei singoli manufatti avviene nella consapevolezza che il profitto dell'azienda non possa essere in alcun modo raggiunto arrecando danno all'umanità e in particolare debba essere conseguito nel rispetto della dignità morale ed economica dell'essere umano. Da qui l'ideale di sentirci custodi del creato» (*Brunello Cucinelli*).

## 1.1 Premessa

La Brunello Cucinelli è un'azienda di abbigliamento italiana, nata alla fine degli anni '70 e operante nel segmento c.d. *absolute luxury*<sup>1</sup>. Ha un *brand* consolidato, una presenza commerciale globale, una produzione ad alta vocazione artigianale e ha perseguito un solido percorso di crescita culminato, nel 2012, con la quotazione alla Borsa di Milano.

Considerata emblema del *made in Italy* e del «capitalismo umanista», ha realizzato nel 2014 un fatturato consolidato di oltre 357 milioni, superiore del 75 per cento a quello conseguito nel 2010, raggiungendo, a giugno 2015, una capitalizzazione di borsa di 1,16 miliardi.

---

<sup>1</sup> Nel mercato del lusso vengono convenzionalmente individuati i seguenti segmenti: «lusso *absolute*, caratterizzato da prodotto di eccellenza, *heritage* e unicità dell'immagine del *brand*, elevata percezione della qualità e artigianalità, alto posizionamento prezzo, distribuzione esclusiva e altamente selezionata; lusso *aspirational*, caratterizzato dalla riconoscibilità e dall'identificabilità del marchio; lusso *accessible*, il cui prodotto, offerto a prezzi più accessibili se paragonati agli altri segmenti suindicati, garantisce senso di appartenenza e status al consumatore» (cfr. prospetto informativo).

## 1.2 Il giovane Brunello e i primi passi da imprenditore

«Per capire cosa ha mosso la mia voglia di creare questa impresa bisogna tornare a quando ero bambino – osserva Brunello –. Ho vissuto negli anni ‘60 una vita in campagna, quella che oggi considero una bella giovinezza da contadino. I miei genitori lavoravano la terra e mungevano le vacche. Però, il sogno di ogni genitore a quel tempo era, pensando al futuro dei figli, portare la famiglia a vivere in città perché, nell’accezione comune, lavorare la terra aveva perso dignità. Così, mio padre ci portò a vivere a Perugia, in caseggiati popolari in cemento armato, e andò a lavorare in fabbrica come operaio.

Mio padre, allora quarantacinquenne, pensava di aver raggiunto un importante obiettivo per il nostro benessere ma la vita della famiglia cambiò e, purtroppo, non in meglio. Non si lamentava mai della durezza del suo lavoro né della paga da operaio. Era abituato al lavoro duro e alle ristrettezze economiche. La sera, però, spesso tornava a casa rattristato, a causa della sofferenza che provava per le continue umiliazioni inferte dal suo capo. Raccontava a mia madre che un manager trattava con disprezzo gli operai e, senza motivo, dispensava offese. «Dio mio che cosa ho fatto per essere umiliato così!», diceva a mia madre. Ero un ragazzo e sentivo il fuoco dentro di me, nella mia mente immaginavo quel misero uomo che offendeva mio padre. Avrei voluto fare chissà cosa. Forse avrei voluto picchiarlo!».

La sera, guardando gli occhi amari del padre, Brunello inizia a maturare l’idea che lo scopo della sua vita è quello di restituire dignità al lavoro. Sempre più si convinceva – ci ha ripetutamente detto – che il lavoro deve nobilitare l’uomo, anziché procurare avvilitamento, e che il lavoro manuale può e deve dare soddisfazione. Il lavoro non deve sottrarre un padre ai suoi figli e a sua moglie, non deve impedire una vita felice.

La prima reazione del giovane Brunello fu la «fuga nel mondo». Dopo aver conseguito il diploma di geometra con il minimo dei voti decide di iscriversi all’università dove restò «parcheggiato» per tre anni senza superare alcun esame. Come la maggior parte degli studenti universitari viveva a spese della sua famiglia. Spesso trascorreva la notte fuori casa e rientrava la mattina. Nelle serate passate al bar, ci dice, «si giocava a carte e con gli altri coetanei si parlava di tutto: dalla religione, allo sport fino alla filosofia. Spesso conversavo al bar con una ragazza diciannovenne che faceva la prostituta e che con le sue parole e con i suoi occhi mi ha insegnato molte cose della vita... In quegli anni mi sono appassionato alla lettura, alla filosofia. La passione per la filosofia e il confronto con tanti giovani che frequentavano il bar e che venivano dalle più diverse e, spesso, dure esperienze di vita contribuirono ad «aprire» la mia mente. Ho capito molto della natura, delle speranze e dei desideri – veri e profondi – dell’uomo. Senza questa esperienza, l’azienda oggi

non ci sarebbe o sarebbe molto diversa da quella che è. Ho imparato a conoscere gli uomini e a vedere la qualità umana, ad andare nel profondo dei rapporti, ben oltre le apparenze. Ho imparato a persuadere le persone a fare cose nuove».

All'età di 20-21 anni Brunello si pone l'interrogativo di cosa fare «da grande». Inizia a leggere libri di management e matura una ferma contrarietà nei confronti delle teorie che ponevano la massimizzazione del profitto come obiettivo. In quegli anni, traendo spunto dal pensiero economico *shumpeteriano*, ci ha detto che coltiva l'idea di fare l'imprenditore, di innovare con continuità e di porre al centro l'uomo, il lavoratore ed il cliente innanzitutto, ma anche la bellezza.

La provincia di Perugia si connota per una significativa presenza di aziende tessili. Prende corpo l'idea di realizzare maglie di cachemire colorate da donna. L'idea è semplice ma innovativa perché, negli anni '70, il cachemire era considerato una materia prima per pochi e veniva impiegato quasi esclusivamente per la produzione di maglioni da uomo con colori scuri (es. marrone, blu, bordeaux, grigio in tinta unita o al massimo a rombi o beige).

«L'idea mi è venuta al bar. Nel 1978, un sabato mattina del mese di febbraio, giocando a carte con un imprenditore tessile sessantenne, a bruciapelo gli chiesi: «Mi vendi 20 kg. di cachemire? Non ho soldi e te li pagherò piano piano». Mi rispose diretto: «Certo che te li do e non ti preoccupare di restituirmi i soldi, me li renderai quando sarai grande». Questa risposta mi fece capire come spesso gli imprenditori italiani fanno cose uniche e bellissime. Aveva dato fiducia a un giovane venticinquenne e mi aveva regalato il primo importante mattone per costruire la mia futura azienda. Quel signore – un uomo che è divenuto tanto importante nella mia vita – rappresentò il mio primo fornitore. La mia innovazione è quella di prendere il filo, di farci maglioni da donna e di portarli in tintoria utilizzando bei colori pastello».

Si tratta della cosiddetta «tintura in capo», che fu una vera rivoluzione negli anni 60 grazie ai Benetton<sup>2</sup>. Invece di produrre maglie con filati colorati, queste ultime vengono prodotte in «grezzo» e poi tinte con colori pastello. Di conseguenza, l'adattamento produttivo alle tendenze è molto più agevole e veloce. Brunello Cucinelli, nella prima fase della sua azienda, ha traslato questo approccio alla maglieria in cachemire di fascia alta.

---

<sup>2</sup> «A quei tempi (anni Sessanta n.d.a.) ci si vestiva di blu, grigio ... Noi mettevamo nelle vetrine i colori pastello ... e poi inventammo la tintura in capo... Una piccola rivoluzione. Non facevamo i maglioni di lana partendo dai gomitoli colorati. Producevamo in grezzo e poi immergevamo il tutto nella tinta richiesta dai negozianti. Una stirata e via. Tempi rapidi e costi ridotti» (intervista a Gilberto Benetton, Sette, Febbraio 2010).

«Con la disponibilità dei capi mi ci voleva una tintoria». Brunello andò allora dal titolare di una azienda specializzata e provò a raccontare la sua idea. La risposta fu: «Ma sei pazzo! Il cachemire colorato non esiste nel mercato». Ma nonostante ciò anche quest'imprenditore decise di aver fiducia nel giovane Brunello e accettò di «fare una prova». «Ancora una volta – ci ha detto Brunello – avevo persuaso una persona a darmi una mano ed avevo incontrato un imprenditore che accettava, insieme a me, la sfida. Questi erano i frutti dell'esperienza di vita al bar. Probabilmente, se avessi speso la mia gioventù sui libri, non sarei riuscito a fare quello che ho fatto. Mi tinse sei pulloverini in colore pastello».

Nel 1978, Brunello costituisce la società SMAIL di Brunello Cucinelli & C. S.n.c. e inizia anche in modo giuridico-formale la sua attività di imprenditore.

Il grande problema ormai era «testare» come il mercato avrebbe accolto la proposta di Brunello. «Avevo sentito dire che nel Nord dell'Italia – in Trentino e in Friuli – i clienti pagavano bene. La mentalità tedesca mi sembrava adatta, perché sapevo che pagavano con puntualità. Mi recai nei pressi di Bressanone con i miei sei maglioni e finsi che fossero il mio campionario. Il primo cliente, un imprenditore della distribuzione, mi chiese: «Ma la fabbrica che fa i maglioni di chi è?». «È del mio babbo», risposi prontamente, precisando che l'azienda era piccola e che ci lavoravano soltanto circa settanta dipendenti. Non volevo imbrogliarlo ma era l'unico modo per convincerlo. Se avesse saputo che avevo solo sei maglioncini non mi avrebbe dato credito. E così riuscii a vendere i miei primi cinquantadue capi su ordinazione».

Questo primo piccolo e importante riscontro dal mercato, tuttavia, imponeva l'implementazione di una struttura organizzativa per la gestione dei rapporti commerciali. «Tornato in Umbria creai un piccolo ufficio di pochi metri quadri a Ellera di Corciano, vicino a casa dei miei genitori. Non avevo soltanto un prodotto innovativo ma anche un approccio gestionale che mi permetteva di offrire un servizio un po' speciale, perché impostai sin da subito la cultura del rigore e dell'ordine, in un clima di totale armonia. La regola principale che fin da subito mi sono dato è stata quella di San Benedetto, ovvero sia essere rigoroso e dolce, esigente maestro e amabile padre. Ho provato ad applicarla e certamente non ci sono riuscito fino in fondo, ma ad essa mi sono sempre ispirato con umiltà».

Nell'intento di alimentare la sua idea innovativa, il giovane Brunello deve però reperire le risorse finanziarie necessarie. «Mi sono rivolto ad un istituto bancario presente nella mia città natale, perché il direttore della locale filiale conosceva bene e stimava mio padre». Si tratta di un altro incontro importante nella storia imprenditoriale di Brunello: «Il direttore fu una

persona amabile, come mio padre. Parlai di piani finanziari e di *break even* e lui mi disse che il mio approccio era più avanzato di quello di tante grandi aziende. In quegli anni – siamo alla fine degli anni ‘70 – i tassi di interesse erano altissimi (oltre il 20%). Il direttore della banca mi suggerì di andare in Germania. Mi spiegò che, se avessi presentato ordini in valuta estera, avrei potuto ottenere anticipazioni in marchi a ottanta giorni in base ai tassi tedeschi (al tempo al 6%), grazie alle garanzie dello Stato Italiano. Mi spinse ad esportare e, con il senno del poi, fu un consiglio fondamentale, perché mi consentì di finanziarmi a costi molto più bassi e di «guardare oltre».

«Ma come avremmo potuto convincere i tedeschi a comprare i nostri maglioni? Non avevamo una struttura adeguata né tantomeno un marchio noto. Ciononostante, sapevamo di avere un prodotto innovativo e soprattutto avevamo una grande voglia di fare, cosicché nel 1980 – insieme a due ragazzi di Monaco di Baviera – abbiamo affittato una stanza in un albergo importante dove pernottavano alcune grandi firme della moda italiana, come Armani e Versace. Il prezzo dell'albergo era ampiamente superiore alle nostre possibilità economiche, ma non ci perdemmo d'animo. I due fratelli, simulando di essere clienti, ad alta voce si complimentavano con me nella hall e nelle sale per la grande qualità della mia collezione, sebbene in realtà avessi soltanto un piccolo campionario. Io fingevo di aver fatto investimenti significativi. In due giorni e mezzo, riuscimmo a raccogliere ordinativi per complessivi undicimila maglioni. E ciò mi consentì di avviare, con una certa determinazione, il processo produttivo per soddisfare le attese dei clienti tedeschi».

### **1.3 La nascita ed il primo sviluppo dell'azienda «umanistica»**

Gli ordini raccolti dai clienti altoatesini e tedeschi erano evasi grazie al ricco tessuto di microimprese terziste che, agli inizi degli anni ‘80, «popolava» la provincia di Perugia. L'esternalizzazione dell'intero processo produttivo, però, fu un modello organizzativo che Cucinelli adottò solo per circa quattro anni. Poi, maturò l'idea di costruire una «fabbrica».

«Venivo qui nel Borgo medievale di Solomeo fin da ragazzo, perché ci viveva la mia fidanzata, oggi mia moglie. Il paesino si stava spopolando, perché gli abitanti in quegli anni preferivano farsi una casetta fuori, con l'elettricità, il riscaldamento, il bagno e l'acqua calda. Allora, comprai un piccolo fondo in una parte del castello di Solomeo, per adibirlo a sede dell'azienda. Pensai che le banche mi avrebbero finanziato più volentieri se avessi dato in garanzia un pezzetto del Borgo medievale. Maturai la consapevolezza che le persone avrebbero prima o poi avvertito il desiderio di ritornarci. Mi convinsi soprattutto che la bellezza del castello e del borgo, una

volta ristrutturati, avrebbero consentito di lavorare in un luogo più accogliente. Ciò avrebbe stimolato la creatività e l'impegno dei dipendenti. Cominciai così a realizzare un mio sogno ovvero sia restituire bellezza all'umanità».

Nel 1987 la piccola azienda – che ancora ha la denominazione SMILE e la forma giuridica di Snc – viene pertanto trasferita all'interno del castello trecentesco, appositamente restaurato. Da allora Solomeo è uno dei tratti distintivi dell'azienda; lo stemma del borgo e l'immagine del castello sono stilizzati nel marchio «Brunello Cucinelli». Nel 1989, la SMAIL Snc viene trasformata in S.r.l.

Il crescente successo commerciale rende lo spazio, in parte incrementato da successivi interventi, insufficiente. Viene così creata una nuova sede alle porte di Solomeo. Si tratta di un impianto, immerso in un parco di cedri e di pini e circondato da frutteti. In questa fase Cucinelli comincia a foggiare quella che sarebbe diventata l'azienda «umanistica». Il dipendente deve vivere in ambienti belli, accoglienti e funzionali; deve poter avere tempo per la propria famiglia; deve percepire un reddito adeguato ed usufruire di servizi soddisfacenti.

Le mense servono pranzi in ambienti accoglienti, con pietanze preparate ogni mattina dalle massaie del paese, con prodotti locali e secondo la tradizione umbra. Si è cercato di riprodurre una sorta di «focolare domestico» – a suo dire – «proprio come se si fosse a casa».

L'accesso ai luoghi di lavoro è del tutto libero. La pianta organica non è strutturata sulla base di gerarchie ramificate ed eccessivamente formalizzate. Non si usa la marcatura delle presenze, vi è flessibilità nei permessi, la retribuzione, a parità di mansione, è superiore a quella dei *comparable*.

Dalla seconda metà degli anni Ottanta l'azienda affianca alla produzione in cashmere quella di pantaloni e gonne per donna<sup>3</sup>, cui segue la prima collezione uomo ed entra in alcuni dei principali mercati esteri sviluppando il canale di distribuzione *wholesale* multimarca<sup>4</sup>.

Nel 1992, con l'acquisto di una partecipazione nella Gunex (che successivamente diverrà prima maggioritaria e poi totalitaria), l'azienda realizza anche le gonne e i pantaloni per donna (con appunto il marchio Gunex). Nel 1994 viene lanciata la prima collezione uomo Brunello Cucinelli e aperto il primo negozio monomarca in franchising a Porto Cervo, cui farà seguito nel 1998 l'apertura del monomarca di Capri. Nel 1998, la SMAIL srl

---

<sup>3</sup> «Un primo ampliamento dell'offerta prodotto si realizza nel 1985 in occasione dell'acquisto da parte di Brunello Cucinelli di una partecipazione nel capitale della società che nel 1989 sarebbe divenuta Rivamonti S.r.l. I prodotti di quella che sarebbe divenuta la linea Rivamonti vengono arricchiti in termini di qualità dei materiali e contenuto stilistico e si vanno ad affiancare alla linea «Brunello Cucinelli» (prospetto informativo pag. 98).

<sup>4</sup> Sito internet aziendale.

viene trasformata in Spa e viene cambiata la denominazione sociale in Brunello Cucinelli Spa<sup>5</sup>.

Agli inizi degli anni Duemila, l'offerta di prodotto si arricchisce ulteriormente, grazie allo sviluppo di una proposta completa «*Total Look*» donna e uomo<sup>6</sup>, e si estendono le competenze interne per la realizzazione di nuovi prodotti, affermando uno stile del marchio chiaramente riconoscibile; parallelamente, inizia il processo di apertura di boutique monomarca gestite direttamente o in franchising tramite partner presenti sul territorio, in località esclusive in Italia e all'estero<sup>7</sup>. Nel 2009, si ha un ulteriore arricchimento della collezione Brunello Cucinelli, a seguito dell'inserimento delle calzature.

Nel tempo, si susseguono gli interventi di recupero e di restauro a Solomeo, in parte realizzati direttamente e in parte condotti sotto forma di collaborazione con istituzioni ed organizzazioni pubbliche. L'azienda partecipa al restauro della chiesa parrocchiale di San Bartolomeo e a quello della vicina pieve seicentesca del Vocabolo Mandorleto. Insieme al Comune di Corciano, inoltre, viene restaurata tutta la viabilità storica del Borgo. A questa azione di tipo conservativo sui beni di interesse artistico e storico, la Brunello Cucinelli associa interventi con finalità sociali, come la donazione al Comune di Corciano di quattro ettari di terreno adiacenti all'impianto sportivo di Solomeo, da vincolare ad esclusivo utilizzo ricreativo, e il contributo elargito per la realizzazione del centro sportivo locale. A Castel Rigone (suo paese nativo), invece, Brunello Cucinelli sovvenziona la costruzione delle tribune dell'impianto sportivo cittadino e la piantumazione dei giardini pubblici. Ancora, in Africa, in un villaggio del Malawi, la Brunello Cucinelli realizza un asilo e provvede all'apertura di un pozzo per soddisfare i bisogni idrici della comunità. Nel campo dell'educazione e della cultura, l'azienda eroga sostegni finanziari ad una serie variegata e qualificata di soggetti pubblici e privati, fra i quali spicca l'Università degli Studi di Perugia.

La filosofia manageriale, incentrata sulla concezione dell'azienda «umanistica», ben presto polarizza l'attenzione di numerosi interlocutori di elevato profilo istituzionale, culturale e imprenditoriale.

Nel 1998, Brunello viene insignito dell'importante titolo di accademico dall'Istituto di Belle Arti «Pietro Vannucci» di Perugia. Nel 2003, dall'Accademia «Biella Cultura», egli riceve il riconoscimento di «Homo Faber

---

<sup>5</sup> L'attuale Brunello Cucinelli Spa è stata «costituita in data 7 marzo 1991, in forma di società a responsabilità limitata, con la denominazione sociale di Antinori S.r.l.. In data 7 dicembre 1999, Antinori S.r.l., in seguito alla fusione per incorporazione di Solomeo S.r.l., ha trasformato la propria forma societaria in società per azioni, assumendo la denominazione di Solomeo S.p.A. In data 13 giugno 2011, con la fusione per incorporazione in Solomeo S.p.A. delle società operative Ex-Brunello Cucinelli S.p.A. e Gunex S.p.A., Solomeo S.p.A. ha modificato la propria denominazione sociale in Brunello Cucinelli S.p.A.

<sup>6</sup> I precursori del Total Look sono stati i Benetton circa vent'anni prima, ma Brunello l'ha applicato al segmento del lusso absolute.

<sup>7</sup> Sito internet aziendale e Prospetto informativo.

- Homo Poeticus» e, nel medesimo anno, negli Stati Uniti, gli viene conferito il «Best of the Best», un ambito riconoscimento che viene assegnato alle migliori aziende del mondo (confermato nell'anno seguente e nel 2009). Nel 2004, in occasione della sessantaseiesima edizione di Pitti Uomo, una delle più famose manifestazioni di moda maschile a livello mondiale, la Brunello Cucinelli si posiziona al primo posto della classifica del premio «Pitti Immagine Uomo» per «Il talento creativo e la qualità delle collezioni abbinati ad una straordinaria capacità di valorizzazione del tessuto produttivo italiano». Nel 2009, egli riceve i premi «Imprenditore Olivettiano», «Imprenditore italiano dell'anno» dalla Ernst&Young e «Leonardo Qualità Italia».

Nel 2010, a questo nutrito carriera si aggiungono altri riconoscimenti: il «Confindustria Awards for Excellence Andrea Pininfarina», il «Forum Prize Textilwirtschaft», il Cavalierato della Repubblica Italiana, la laurea honoris causa in Filosofia ed Etica dei Rapporti Umani rilasciata dall'Università di Perugia.

Nel mese di maggio 2011, Brunello Cucinelli riceve il «Premio Guido Carli», per essersi distinto per la doppia vocazione di imprenditore-filosofo, grazie alla quale nella sua impresa ha promosso i valori fondamentali del rispetto della persona e dell'ambiente. Nello stesso mese consegue altresì il premio MF «Creatori di Valore». Infine, egli riveste i seguenti incarichi: presidente del Teatro Stabile dell'Umbria; consigliere della Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia; consigliere di amministrazione di Pitti Immagine; consigliere di amministrazione di Altgamma<sup>8</sup>.

Nell'aprile 2012, Brunello Cucinelli si è quotata alla Borsa di Milano, chiudendo con una settimana di anticipo il *roadshow*, in presenza di un «book» che già aveva coperto diciassette volte l'offerta. Alla fine della prima giornata di contrattazioni, il titolo ha chiuso in aumento di quasi il 50 per cento rispetto al prezzo iniziale.

#### 1.4 Il sistema di valori guida dell'azienda

Dopo gli incontri che abbiamo fatto in azienda, per acquisire testimonianze e informazioni, Brunello ci ha affidato ad un giovane dipendente per accompagnarci in auto alla stazione di Ellera, a pochi chilometri dal borgo di Solomeo. Commentiamo: «non sarà facile scrivere il caso Cucinelli. Si rischia di cadere nella banalità. Il lettore potrebbe pensare che stiamo ripetendo i soliti discorsi sulla socialità ed eticità dell'impresa. È difficile trasmettere il clima che si vive in questa particolarissima realtà d'impresa». Subito dopo

---

<sup>8</sup> Cfr. [www.brunellocucinelli.com/settembre 2014](http://www.brunellocucinelli.com/settembre 2014).

chiediamo al giovane che, mentre ci ascoltava, sorrideva: «Come si sta qui alla Cucinelli?».

«Sorrindo proprio per le vostre parole – risponde – sovente mi capita di accompagnare persone che vengono da tutto il mondo e spesso sento che rimangono meravigliate. Dicono che avevano sentito parlare molto dell’impresa umanistica di Brunello e che pensavano fossero solo parole. Venendo qui, osservando come si lavora e parlando con le persone, hanno capito quanto sia peculiare».

«Ma lei è contento di lavorare alla Cucinelli?», lo incalziamo.

«Sì – risponde con tono pacato –, noi abbiamo una mensa che è come un ottimo ristorante per qualità del cibo e servizio al tavolo a meno di tre euro, nessuno timbra il cartellino, la paga è puntuale e più elevata di quanto otterremmo altrove, ogni minuto di straordinario è retribuito, gli orari ci consentono di vivere la vita personale».

Poche ore prima, durante il nostro pranzo alla mensa dell’azienda ubicata in uno degli edifici storici del Borgo, la cameriera ci aveva interrotto – mentre parlavamo del premio di alcune migliaia di euro che Brunello ha conferito a ciascun dipendente della società nel 2012 utilizzando risorse extra-aziendali – dicendoci: «Sì, ci ha dato un assegno e ci ha scritto nella lettera di accompagnamento di essere «grato» a noi dipendenti. Ci ha ringraziato dimostrando di apprezzare il nostro lavoro e di essere vicino ai bisogni delle nostre famiglie».

Dalle parole di Brunello si colgono i principali valori e idee guida che ispirano il suo modo di «fare impresa».

L’imprenditore così esprime il suo approccio «umanistico» al governo dell’azienda, la sua idea di lavoro e di qualità della vita: «Ho capito da mio padre che è importante la dignità del lavoro. Chi lavora con noi, indipendentemente dal ruolo, deve poter sentire le pulsazioni della vita dell’azienda. Ciascuno sa che la propria opera è un tassello indispensabile per rendere l’azienda migliore per l’uomo, sia esso un dipendente, un cliente, un membro della comunità locale. La nostra «qualità» integrale è il frutto del benessere interiore di ognuno. E il benessere interiore si raggiunge certamente con il piacere nel lavoro ma ancor più con la vita insieme ai suoi cari, alle persone che si amano, con la soddisfazione complessiva per la vita personale. Il lavoro deve conciliarsi armoniosamente con la vita personale e familiare. Per questo l’ambiente in cui si lavora è fondamentale».

«Se un uomo rimane al lavoro fino a sera tardi non vive con i suoi figli e con sua moglie e non ha tempo per se stesso; così facendo, egli perde la parte più bella della vita. Pertanto, tranne casi rarissimi e sovente circoscritti a specifici periodi (come ad esempio, la presentazione del campionario), nessun dipendente sta in azienda oltre le 17:30. Anch’io seguo questa regola. E se

qualcuno ha bisogno di usufruire di un permesso per motivi familiari (ad es. per accompagnare il figlio ad una visita medica), è sufficiente che dia una comunicazione ai colleghi diretti, non occorre alcuna autorizzazione preventiva».

Caratteristica peculiare dell'organizzazione aziendale, coerente con il modello di impresa umanistica, è il rilievo riconosciuto ai momenti di condivisione collettiva di temi che toccano la vita dell'azienda e che si traducono in una gestione «condivisa». Esempi eloquenti sono alcuni specifici consigli e comitati, che hanno il compito di individuare e declinare le linee guida dell'attività aziendale<sup>9</sup> (Box 1.1).

### **Box 1.1 Alcuni comitati istituiti in azienda.**

«(...) Ne sono un esempio il «consiglio di sviluppo» (costituito dalle prime 15 figure aziendali, che si riunisce su base mensile, per sviluppare, condividendole, le linee guida dell'attività aziendale), il «consiglio dei cinquanta» (che si riunisce su base annuale con il compito di trasmettere capillarmente nell'ambito del Gruppo le strategie e gli obiettivi programmati), e i comitati, aventi carattere operativo, che si riuniscono con maggior frequenza: il «comitato di direzione» (composto da quattro soggetti che individuano le linee guida del Gruppo), il «comitato umane risorse» (composto da sei soggetti che affrontano temi relativi alla politica delle relazioni umane e allo sviluppo, formazione e valorizzazione delle risorse umane) e il «comitato progettazione architettonica» (composto da tre membri dell'azienda e da due architetti, che discutono delle linee stilistiche del gusto Brunello Cucinelli, anche ai fini dell'esposizione dei prodotti Brunello Cucinelli e dell'allestimento dei negozi e degli show-room).

Il progetto di impresa è condiviso con la totalità dei dipendenti, che sono coinvolti rispetto alle finalità e alle strategie aziendali mediante la convocazione di riunioni periodiche (su base trimestrale) in cui sono illustrate loro le decisioni strategiche di maggiore rilevanza. Si ritiene che tale coinvolgimento possa aumentare il rispetto, la consapevolezza e la responsabilità dei singoli nei confronti dell'impresa e accrescere il livello di attenzione e di efficienza» (Prospetto informativo pag. 116).

Anche gli ambienti creati a Solomeo favoriscono la convivialità. Nel Borgo trecentesco di Solomeo, sede della Brunello Cucinelli, è stato creato, con risorse aziendali, il nuovo «sistema culturale» denominato «Foro delle Arti», di cui fanno parte il teatro, l'anfiteatro e il giardino dei filosofi (dove periodicamente vengono organizzati concerti e manifestazioni di elevato profilo culturale)<sup>10</sup>. A riguardo, Brunello sostiene che «l'ambiente sereno, la bellezza dei luoghi e l'arte esaltino la creatività umana e favoriscano lo sviluppo di una comunità dove chi opera si ispira ad un sistema di valori

<sup>9</sup> Prospetto informativo, pag. 116.

<sup>10</sup> «Nel 2010 è stata inaugurata l'Accademia Neoumanistica con al suo interno una biblioteca. Si tratta di una struttura di ispirazione classica che si aggiunge al Foro delle Arti, dove si svolgono corsi di formazione culturale e manuale, riunioni di lavoro e corsi di aggiornamento professionale» (prospetto informativo pag. 102).

condiviso. Così come la consapevolezza di realizzare un prodotto bello e piacevole per chi lo utilizzerà e di partecipare ad un'azienda ammirata contribuiscono alla qualità della vita dei nostri dipendenti. Tutto ciò va a vantaggio anche dell'efficienza. D'altra parte chi lavora qui sa che l'efficienza è imprescindibile. Da questa azienda hai molto ma se non sei efficiente e non ti impegni non devi venire a lavorare qui. È utile che tu te ne vada. Se lavori qui, vuol dire che condividi i valori e lo stile aperto ma anche l'impegno nell'efficienza e nell'efficacia, la precisione. Se girate per l'azienda vedrete ordine, rapidità nel lavoro e silenzio: non ci si perde in chiacchiere, non si lascia niente in disordine».

### **Box 1.2 La filosofia gestionale e organizzativa e il finalismo di fondo.**

«... Sono onorato di poter condividere con voi i risultati e gli obiettivi raggiunti nel corso del 2012, un anno «speciale» per la nostra azienda, nel quale ci siamo quotati in borsa, impostando le basi per una sana e lunga crescita per gli anni a venire. Una crescita che abbiamo immaginato fin dall'inizio garbata e sostenibile, che si pone obiettivi a medio e lungo termine mirando a generare sani profitti e individuando come missione la salvaguardia dell'allure e del valore del marchio nel tempo...» (estratto della lettera agli azionisti del Presidente del Cda).  
 «Sogno una forma di capitalismo contemporaneo dove il profitto dell'azienda debba essere conseguito nel rispetto della dignità morale ed economica dell'essere umano. Da qui l'idea di sentirci custodi del creato...» (<http://investor.brunellocucinelli.com/it>)

Il rigetto della massimizzazione del profitto come fine aziendale e l'orientamento a una crescita «garbata», generatrice di un sano equilibrio economico, costituiscono due perni della filosofia gestionale e organizzativa dell'imprenditore (Box 1.2).

Massimizzare il profitto significa avere un approccio alla gestione dell'azienda «contingente», cioè orientato al breve termine, e «speculativo», cioè che privilegia il guadagno immediato degli *stockholder* rispetto al benessere degli *stakeholder* e alla concezione dell'azienda come istituto destinato a perdurare.

L'azienda non è un frutto da spremere ma una comunità che deve perpetrarsi a beneficio di coloro che in essa impiegano le proprie risorse; è un istituto economico orientato a perseguire un sano equilibrio economico durevole ed evolutivo.

Questa concezione viene tradotta anche in chiave operativa e di indicatori quantitativi. Brunello ha più volte sottolineato che la redditività delle vendite, misurata con l'indicatore EBITDA/fatturato, non va massimizzata. Essa dovrebbe attestarsi indicativamente «in un intervallo compreso tra il 17 ed il 19 per cento ... e mai – se non marginalmente e temporalmente – attestarsi al di sopra di tali valori. Se l'EBITDA supera

strutturalmente determinate soglie percentuali, vuol dire che stiamo spremendo troppo i fattori della produzione o che i prezzi dei prodotti che vendiamo sono troppo elevati. Noi non vogliamo sfruttare il lavoro e gli altri fattori della produzione e non vogliamo che i nostri prodotti siano cari per i nostri clienti finali. I nostri prodotti sono «costosi ma non cari». Essi sono costosi per l'elevata qualità e quantità di lavoro, materie, accessori che impieghiamo nel processo di produzione. Un EBITDA al 30 o al 40 per cento non è sano. Noi vogliamo il reddito sano, equo. Il profitto ci deve essere ma non è nostro obiettivo massimizzarlo. Quando ci siamo quotati, sono stato chiaro con gli investitori: se volete un EBITDA sopra il 25 per cento, non venite qui».

L'obiettivo dichiarato è dunque quello di distribuire, con un approccio equo, il valore creato tra coloro che partecipano al «fare impresa» tenendo conto non solo delle esigenze degli azionisti ma anche di quelle dei lavoratori, dei clienti e degli altri interlocutori. Il processo di creazione di valore «deve ruotare intorno alla «dignità dell'uomo». I dipendenti devono trovare piacere e soddisfazione dalla propria occupazione, anche grazie alla qualità e bellezza del prodotto nonché alla bellezza e funzionalità dell'ambiente in cui lavorano. L'attività professionale svolta deve essere adeguatamente retribuita».

Lo sviluppo dimensionale «deve avvenire *step by step* – seguendo un percorso di sviluppo stabile – senza strappi o forzature e in modo rispettoso e non urlato. Tutto questo lo abbiamo detto al mercato dei capitali. Non abbiamo un investitore che ci chieda di crescere più in fretta, perché io sono stato chiaro. Quando ci siamo quotati, abbiamo detto e ripetuto negli incontri con gli investitori: «La nostra è considerata una azienda industriale ma preferirei se ci chiamaste artigiani, uomini che lavorano con le loro mani, che credono nella dignità del profitto e nella bellezza di ciò che fanno e che possono far crescere l'azienda ma in modo garbato. Se credete che sia giusto fissare obiettivi di crescita con continuità ma contenuti, diciamo nei prossimi anni dell'8-14 per cento, allora investite nella nostra azienda. Se invece vi aspettate una crescita a tassi elevati, allora non andiamo bene per voi, investite altrove. Vogliamo governare la crescita non esserne travolti. Vogliamo crescere gradualmente nel tempo, per valorizzare non per spremere le risorse dell'azienda».

«Il denaro riveste un vero valore solo quando è speso per migliorare l'esistenza e la crescita dell'uomo, ed è questo il nostro fine»<sup>11</sup>. In ossequio a questo convincimento, una parte consistente dei profitti è reinvestita nell'azienda, mentre un'altra parte è impiegata per il restauro e la riqualificazione del Borgo di Solomeo. In particolare, «il 20 per cento dei profitti annuali è mediamente «destinato all'umanità», al restauro di una

---

<sup>11</sup> Sito aziendale.

chiesa, di una casa, alla costruzione di un ospedale, all'aiutare qualcuno in difficoltà».

Brunello dichiara di credere anche nel valore della trasparenza nei comportamenti, sulla base del convincimento secondo il quale «per essere credibile, devi essere vero. Nel mondo di oggi, anche grazie alle tecnologie informatiche, ai social media e a internet, si sa tutto di tutti e dunque non puoi simulare». Infatti, «vi è una connessione imprescindibile tra trasparenza e credibilità. Soltanto mostrando se stessi si acquisisce credibilità nei confronti di un interlocutore. Questo vale soprattutto per i top manager. Ad esempio all'inizio della crisi economica globale, nell'autunno 2008 – durante una riunione con i dipendenti – ho detto che ero convinto che avremmo potuto farcela ma certamente nuttivo molte preoccupazioni per lo scenario macroeconomico. Avrei potuto trasmettere solo sicurezze ma ho preferito invece dire la verità. Evidenziare i punti di forza ma anche le debolezze, le opportunità ma anche i rischi. Ho detto a tutti i miei uomini: «Vi chiedo, di fronte a questi nuovi scenari, di avere tutti insieme uno scatto d'orgoglio: aguzzate l'ingegno e la creatività, al fine di migliorare il prodotto, incrementare il fatturato e salvaguardare il futuro della nostra azienda. Ma ho anche evidenziato che lo scenario era incerto e rischioso e che le nostre risorse finanziarie erano adeguate ma sufficienti solo per i successivi 18 mesi. E la risposta degli uomini che lavorano in azienda è stata straordinariamente positiva a tutti i livelli».

Anche grazie a questa reazione l'azienda ha migliorato i suoi risultati ed è riuscita nell'intento di quotarsi nel 2012 e di aumentare significativamente la sua capitalizzazione.

Realizzare, su dimensioni significativamente elevate, produzioni di pregio artigianale e internazionalmente riconosciute grazie ad un marchio prestigioso, inorgoglisce le donne e gli uomini (artigiani interni e *façonisti*) che nei laboratori, lavorano «a mano» sulle collezioni. Uno dei valori di fondo dell'azienda è proprio la salvaguardia dell'*allure* e del valore del marchio nel tempo.

In occasione della visita guidata nel laboratorio dell'azienda dove vengono prodotti i prototipi, le sarte ci hanno mostrato con fierezza la cura con la quale realizzano il prodotto, nei suoi particolari più minuti. Hanno descritto la loro azienda con serenità e calma. Tanto orgoglio discende dal pregio delle materie prime, dall'accuratezza dei dettagli, dalla ricercatezza della produzione artigianale nonché dall'importanza di raggiungere livelli elevatissimi di qualità tecnica e stilistica. Forte identità e innovazione (materiale, funzionale e stilistica) sono i caratteri riconosciuti, dai dipendenti come dai clienti, al prodotto dell'azienda.

«Il consolidamento del prestigio del brand è fondamentale – spiega Cucinelli –, non solo per accrescere il valore per il cliente, ma anche per rafforzare costantemente il senso di orgoglio e di appartenenza della propria «forza lavoro». È quindi anch'esso, per certi versi, un risvolto dell'azienda umanistica.

## 1.5 L'azienda oggi

### 1.5.1 Il prodotto e il raggio di azione

Oggi l'azienda possiede competenze specifiche nella lavorazione di maglieria in *cashmere*, capospalla, pantaloni e gonne, camiceria, *t-shirt*, pelletteria e accessori (borse, scarpe, gioielli, cinture, cappelli, sciarpe e portafogli). La maglieria di *cashmere* è, comunque, ancora considerata il *core business* e la tipologia produttiva maggiormente evocativa dell'azienda.

Tutte le tipologie produttive sono orientate a coniugare la tradizione con l'innovazione, anche grazie all'utilizzo di materie prime di particolare pregio, alla vocazione «artigianale» e al rigoroso controllo della qualità<sup>12</sup>. Il segmento cui l'azienda si rivolge è quello del *prêt-à-porter casual chic* e, pertanto, l'offerta tende a soddisfare bisogni di elevata qualità e valenza stilistica, ma orientati in prevalenza alla vita quotidiana. I prodotti di Cucinelli rispondono alla domanda di «lusso naturale»: una bellezza moderna, ma che sembra evocare la natura e la tradizione rurale, mescolando ricercatezza e minimalismo.

I prodotti sono riconducibili a due principali categorie: (i) abbigliamento; (ii) accessori.

Gli accessori pesano per il 14 per cento circa dei ricavi consolidati, ma stanno crescendo in modo significativo come conseguenza dell'attuazione della strategia di *total look* formulata agli inizi degli anni 2000 e perseguita con determinazione soprattutto negli ultimi sei anni: la percentuale dei ricavi da accessori sul totale è infatti più che raddoppiata dal 2009 al 2014, passando dal 6,6% al 14,5%.

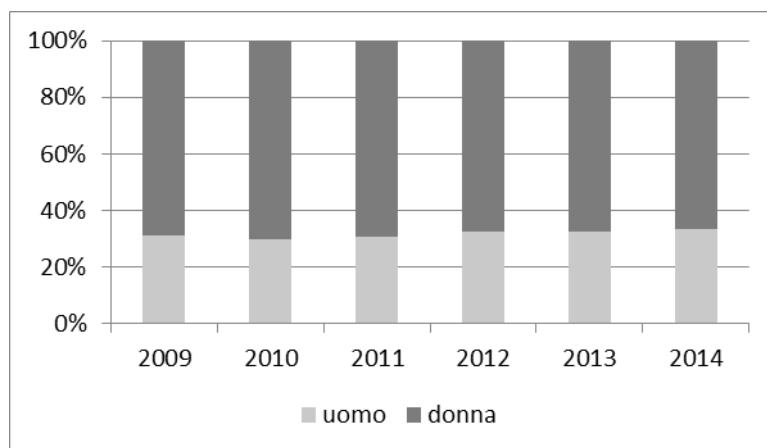
Quanto ai prodotti di abbigliamento, dopo una prima fase di focalizzazione sulle collezioni da donna, l'azienda ha ampliato il raggio di azione realizzando anche collezioni da uomo. Nel 2014 le collezioni da uomo

---

<sup>12</sup> Ogni singolo capo di maglieria viene controllato in una sala del Borgo di Solomeo denominata «sala degli specchi», nella quale vi sono tavoli retro-illuminati sui cui esso viene poggiato; una piastra trasparente viene quindi fatta passare sul capo per far emergere eventuali difetti o imperfezioni. In media, il singolo capo viene sottoposto ad ulteriori sei verifiche. Nelle stanze del castello alcune sarte («rammendatrici») sferruzzano il capo (manualmente con i ferri), al fine di correggere ogni più piccolo eventuale difetto.

rappresentano circa un terzo dei ricavi totali derivanti dall'abbigliamento e sono in crescita (Fig. 1.1).

**Figura 1.1 La ripartizione dei ricavi consolidati per «genere» di cliente (valori percentuali).**



Fonte: Bilanci Consolidati aziendali.

Il marchio Brunello Cucinelli è, da sempre, quello più importante dell'azienda. Ad esso, in passato, si affiancavano i *brand* Rivamonti e Gunex, posizionati sempre in fascia alta, ma su un livello lievemente inferiore. Dal 2011, invece, l'imprenditore ha deciso di sul mantenere il solo marchio Brunello Cucinelli.

Nell'intento di preservare l'identità aziendale e favorire la visibilità del sistema di prodotto nei punti vendita, siano essi gestiti dalla casa madre o da terzi, sono definiti specifici criteri di *visual merchandising* coerenti non soltanto con il profilo del marchio e con l'esigenza di una gestione coordinata degli assortimenti, ma anche con le caratteristiche dei mercati locali. Un *team* specializzato parte periodicamente da Solomeo per raggiungere le principali metropoli mondiali (per es. in Nord America, Giappone, Cina e Russia), alla ricerca di temi e oggetti in grado di supportare la *brand image* nei singoli punti vendita. Tale *team* ha un'organizzazione capillare che, tenendo conto della localizzazione dei punti vendita, delle differenti tradizioni e culture locali, persegue la finalità di rinnovare gli assortimenti, per migliorare continuamente l'immagine complessiva dell'azienda e per delineare in modo netto ed inequivocabile il posizionamento competitivo. I responsabili del *visual merchandising*, inoltre, si occupano dell'allestimento delle vetrine delle *boutique* più rappresentative, come quelle di Milano, Parigi, Londra e Barcellona.

L'azienda, pur realizzando in Italia l'intera produzione, ha sempre avuto una vocazione commerciale internazionale che nel tempo si è rafforzata, determinando un ulteriore ampliamento del raggio di azione.

Negli ultimi anni la strategia di internazionalizzazione ha determinato un rafforzamento, in termini di ricavi, soprattutto nel Nord America e nell'area della *Great China*. Anche nell'Europa c.d. «allargata», la crescita dei ricavi è stata significativa<sup>13</sup>. In Italia, invece, i ricavi sono lievemente diminuiti. Il peso della componente internazionale e di quella intercontinentale è, quindi, significativamente aumentato (Tab. 1.1).

**Tabella 1.1 La variazione dei ricavi consolidati per area geografica (valori percentuali).**

Area Geografica	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2011/2014
Italia	-8,2%	-2,9%	2,7%	-8,4%
Europa allargata (esclusa Italia)	20,4%	20,0%	8,2%	56,2%
Europa allargata (inclusa Italia)	6,1%	10,1%	6,1%	23,9%
Nord America	28,4%	23,2%	12,7%	78,2%
Great China	20,9%	52,5%	32,7%	144,7%
Resto del mondo	40,0%	5,7%	16,6%	72,6%
Totale	15,1%	15,5%	10,4%	46,7%

Fonte: Bilanci Consolidati aziendali.

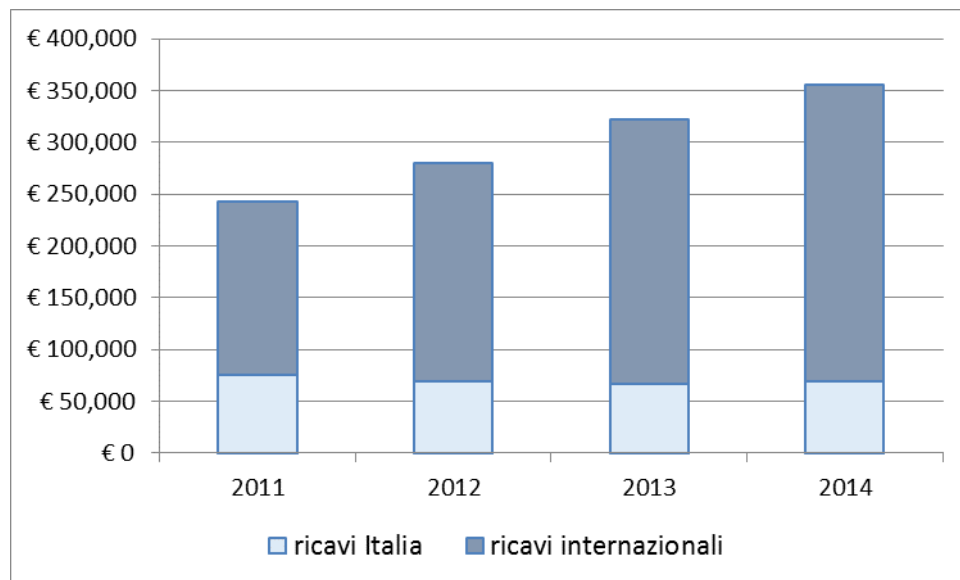
Il mercato italiano, pur rappresentando oggi non più del 20 per cento dei ricavi consolidati (Fig. 1.2), rimane un punto di riferimento non solo per il cliente italiano, ma anche per tutti gli acquirenti della fascia altissima di lusso, che considerano il nostro Paese una «vetrina» fondamentale nella scelta di acquisto.

A seguito della strategia di internazionalizzazione, il *brand* Brunello Cucinelli è ormai presente in 60 paesi. Pur realizzando la sua produzione in Italia, l'azienda vanta quindi un'importante presenza commerciale globale.

<sup>13</sup> Di seguito, si riporta la classificazione effettuata dall'azienda e desunta dai bilanci consolidati:

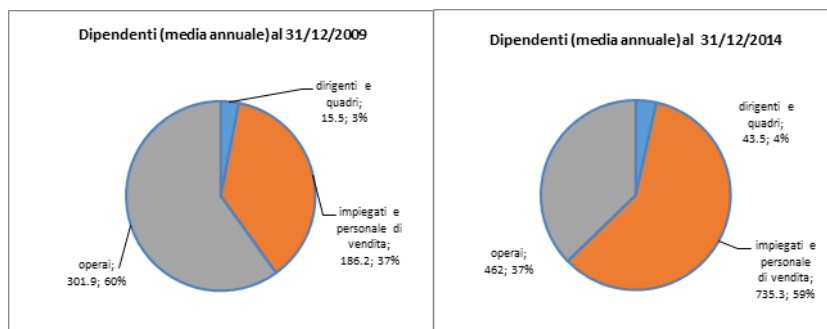
- Nord America: Stati Uniti e Canada;
- *Great China*: Repubblica Popolare Cinese, Hong Kong, Macao, Taiwan;
- «Europa allargata»: Paesi Ue più San Marino, Monaco, Svizzera, Liechtenstein, Norvegia, Federazione Russa, Ucraina, Turchia, Kazakistan, Georgia, Serbia e Montenegro, Azerbaijan, Andorra, Armenia, Bielorussia e Romania;
- Resto del mondo: tutti gli altri paesi.

**Figura 1.2 La ripartizione dei ricavi consolidati fra Italia ed Estero (€/000).**



Fonte: Bilanci Consolidati aziendali.

**Figura 1.3 La composizione della «forza lavoro», anni 2009 e 2014 (valori percentuali).**



Fonte: Bilanci Consolidati aziendali.

Gli investimenti nella crescita internazionale e l'approdo al mercato azionario hanno determinato un significativo aumento nel numero di dipendenti e, in particolare, della categoria «impiegati e personale di vendita». L'incidenza degli operai è sensibilmente diminuita tra il 2009 ed il 2014, passando dal 60% al 37% (Fig. 1.3). La struttura produttiva flessibile, conseguita tramite un

ampio ricorso ai *façonisti*, ha consentito una crescita del fatturato più che proporzionale all'incremento del numero di operai (46,7% contro 20,4%).

### 1.5.2 Il processo produttivo.

Per ciascuna delle due collezioni realizzate ogni anno, l'azienda realizza le seguenti fasi<sup>14</sup>:

1. stile, design e sviluppo del prodotto;
2. presentazione della collezione;
3. campagna vendite;
4. acquisti;
5. produzione e logistica;
6. distribuzione.

1. *Stile, design e sviluppo del prodotto*. L'analisi del mercato e la ricerca di nuove tendenze e stili che si affermano nel panorama della moda sono svolte dal «team dell'ufficio stile e creatività», composto da 18 persone<sup>15</sup> guidate dal CEO Brunello in veste di «Direttore Creativo». Al fine di cogliere i segnali delle tendenze emergenti, i gusti e le richieste di nuovi prodotti, il *team* incontra i clienti *wholesale* e, più in generale, le reti di vendita, frequenta le piazze di maggior «tendenza» nel mondo della moda e partecipa a fiere professionali della moda e del tessile e ad esposizioni. Tenendo conto delle analisi e delle ricerche svolte il team procede alla creazione e allo sviluppo delle collezioni<sup>16</sup>. In questa fase «vengono realizzate le bozze dei disegni dei capi di abbigliamento e degli accessori di ciascuna collezione e vengono selezionati i tessuti e gli altri materiali da utilizzare con le relative tonalità». Sulla base delle linee guida definite dal team in una riunione preliminare vengono elaborati i modelli di capi di abbigliamento e di accessori che vengono poi sottoposti per la discussione all'interno team, che «valuta e approva, validandoli, i modelli proposti, definendo così l'intera collezione». Dopo l'approvazione dei modelli, ha inizio lo sviluppo del prodotto con la c.d. prototipia.

Lo sviluppo delle collezioni e la realizzazione dei prototipi avviene grazie a un team di oltre 100 addetti dedicati al prodotto, che si impegnano nel coniugare innovazione, creatività e manualità<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> Nella descrizione di queste fasi si è attinto ampiamente al Prospetto informativo (passaggi fra virgolette).

<sup>15</sup> Dato aggiornato alla data del prospetto informativo (2012).

<sup>16</sup> Le collezioni si compongono per ciascuna stagione di circa 900 pezzi per la collezione donna e di circa 500 pezzi per la collezione uomo.

<sup>17</sup> L'allargamento del complesso aziendale ha consentito di riunire i differenti reparti nell'area verde ai piedi della collina di Solomeo, valorizzando così la coesione e la sintonia nel processo di creazione delle collezioni. Nel borgo di Solomeo operano circa ottanta persone in tre aree: 1. controllo della qualità, 2. prototipia, 3.

2. *Presentazione della collezione.* La presentazione delle collezioni avviene separatamente per la linea uomo (lanciata in occasione della manifestazione «Pitti Uomo») e per la linea donna (presentata in occasione della fiera internazionale di moda femminile «Collection Première Düsseldorf»).

«Alla presentazione delle collezioni partecipa l'intero team dell'ufficio stile e creatività allo scopo di cogliere le prime reazioni della clientela e i giudizi di apprezzamento o le critiche sulle collezioni. Se vengono percepiti segnali deboli di apprezzamento su un prodotto o su una collezione, nelle settimane immediatamente successive alla presentazione, la Società si adopera per modificare il prodotto o la collezione, anche inserendovi nuovi capi, così da renderla maggiormente rispondente alle richieste del mercato».

La rapidità nel reagire ai primi commenti della clientela – che è il frutto di un rapporto diretto tra rete di distribuzione, team dell'ufficio stile e addetti allo sviluppo del prodotto – «è un fattore rilevante per assicurare il successo di una collezione».

3. *Campagna vendite.* Le collezioni sono inviate presso gli *show-room* (alcuni dei quali sono gestiti dagli agenti e altri direttamente). Gli *show-room* sono curati secondo il *concept* del *brand* e ripropongono, sia nella disposizione dei capi di abbigliamento e degli accessori sia nelle combinazioni suggerite (anche di colore) le logiche e linee guida di esposizione e di *visual merchandising* della casa madre. Presso gli *show-room* i clienti *wholesale* e i responsabili dei *Directly Operated Stores* (negozi gestiti direttamente) hanno l'opportunità di visionare i capi indossati da modelle/i. Una volta raccolti, gli ordini di acquisto dei clienti vengono inseriti nel database della Società, per essere processati con la messa in produzione dei capi di abbigliamento e degli accessori nelle quantità e tipologie richieste.

4. *Acquisti.* Tenuto conto degli ordini di acquisto, l'azienda si approvvigiona delle materie prime necessarie per la produzione dei capi di abbigliamento e degli accessori della collezione. Le materie prime utilizzate dal Gruppo consistono per la maggior parte in filati, tessuti e pelletteria.

Della selezione dei filati e dei tessuti si occupano i responsabili dell'ufficio stile e creatività e, per alcune tipologie di materie prime (come ad es. il cachemire), lo stesso Brunello Cucinelli.

Il cashmere proviene dalla Mongolia e dalla Cina. Il Gruppo si avvale principalmente di tre fornitori: Cariaggi Lanificio S.p.A. (è il fornitore principale con rapporti consolidati da oltre venti anni), Loro Piana S.p.A. e Filati Biagioli Modesto S.p.A.. Cariaggi Lanificio realizza per la Società anche la colorazione del cashmere (c.d. «fase tintoria»). Per la colorazione del

---

rammendo. Inoltre nel borgo vengono svolte alcune attività a supporto del visual merchandising e sono ubicati due negozi (uno per l'uomo e l'altro per donna).

cashmere nelle tonalità meno ricorrenti o più difficili da ottenere, inoltre, la Società si avvale di *façonisti* specializzati.

I principali fornitori di tessuti sono Lanificio Ermenegildo Zegna & Figli S.p.A. e Loro Piana S.p.A., mentre la pelletteria è acquistata esclusivamente da conciatori italiani.

Per quanto riguarda gli accessori, in alcuni casi (in particolare, scarpe, borse e gioielli) le materie prime necessarie (prevalentemente, pelle e gemme) non sono acquistate dall'azienda ma direttamente dai *façonisti* che si occupano della realizzazione del prodotto, fornendo così alla Società un prodotto finito. L'azienda, oltre alla definizione del modello, si occupa del controllo di qualità.

**Figura 1.4 La distribuzione geografica dei *façonisti*.**



Fonte: Bilanci Consolidati aziendali.

5. *Produzione e logistica.* Come molte altre aziende del settore della moda anche la Brunello Cucinelli fa produrre ai *façonisti* i prodotti destinati alla vendita<sup>18</sup>. La produzione dei capi è basata sull'attività di oltre 300 imprese italiane indipendenti, altamente qualificate ed estremamente fidelizzate. L'altissima percentuale, circa l'80 per cento, di *façonisti* localizzati in Umbria permette una gestione coordinata della produzione e soprattutto un controllo puntuale di tutte le fasi di produzione. Il Gruppo si avvale di *façonisti* con sede

<sup>18</sup> Peraltro si segnala che dall'esercizio 2011 del Gruppo Brunello Cucinelli fa parte la società Max Vannucci S.r.l., controllata al 51 per cento dall'Emittente (attraverso Brunello Cucinelli Europe S.r.l.), che svolge attività di produzione di capi di maglieria.

in altre regioni per la realizzazione di quei prodotti per i quali le maestranze più qualificate operano notoriamente al di fuori del territorio umbro. In particolare, la produzione di pellicceria avviene nelle Marche, la produzione di calzature da donna in Toscana e quella di calzature da uomo in Veneto<sup>19</sup> (Fig. 1.4). I *façonisti* cui si rivolge l'azienda in media occupano circa 10 dipendenti con età media degli addetti di circa quaranta anni<sup>20</sup>.

La fase produttiva, a sua volta, si compone di diverse sottofasi (Box 1.3).

### **Box 1.3 Le sottofasi della fase produttiva.**

«La fase produttiva vera e propria si compone di varie sottofasi il cui numero dipende dal tipo di prodotto da realizzare: capi di abbigliamento (e all'interno di questa categoria a seconda che si tratti di un capo di maglieria o di altra tipologia di capo) e accessori.

La produzione dei capi di maglieria (che storicamente hanno rappresentato il primo prodotto per ammontare dei ricavi) è quella che si compone del maggior numero di sottofasi. Al termine di ciascuna di esse è svolto internamente alla Società un rigoroso controllo di qualità sul manufatto di volta in volta realizzato. In particolare, la produzione dei capi di maglieria si articola nelle seguenti sottofasi:

- «tessitura», che è la fase di lavorazione dei filati per la produzione delle parti in maglia che andranno a formare il capo;
- «riammaglio», che è la fase di cucitura delle parti in maglia e realizzazione del capo completo;
- «rifinitura», dove viene svolto un lavoro specifico sui dettagli del capo (a titolo esemplificativo colli, polsi, cuciture);
- «follatura»: consiste nel lavaggio dei capi; i prodotti finiti vengono lavati e asciugati per verificarne la morbidezza e la consistenza dopo il lavaggio. La riuscita di questa fase influisce sulla qualità finale del capo;
- «pre-stiro/stiro», che è una fase di stiro intermedia in caso di lavorazioni successive;
- «confezione», dove avviene l'aggiunta di dettagli appartenenti al capo in lavorazione (ulteriori materiali, accessori e lavorazioni aggiuntive);
- «stiro finale» del capo.

La produzione degli altri capi di abbigliamento (diversi dalla maglieria) si compone di tre sottofasi: «taglio», in cui le pezze dei tessuti (o del pellame per le giacche di pelle) sono tagliate conformemente al modello da realizzare, «confezione» e «stiro finale». Lungo il processo produttivo viene svolto un costante controllo di qualità da parte della Società, non internamente (come avviene per la maglieria) ma presso i laboratori dei *façonisti* che si occupano della produzione dei capi. Al

<sup>19</sup> Nel gennaio 2014 il Gruppo, tramite la sua controllata al 100 per cento Pinturicchio S.r.l., ha perfezionato l'acquisto dalla d'Avenza Fashion S.p.A. del ramo d'azienda specializzato nell'attività di confezione di abiti per uomo e su misura. Nel ramo ceduto non è ricompreso il marchio «D'Avenza».

<sup>20</sup> Prospetto informativo per la quotazione, 2012.

termine del processo produttivo, quando il prodotto finito è consegnato alla Società, viene effettuato internamente alla Società un controllo di qualità finale sul singolo capo.

Anche per la produzione degli accessori (a titolo esemplificativo, per la produzione di scarpe da donna, di scarpe da uomo e di gioielli) il Gruppo si avvale di façonisti; ciascun façonista realizza interamente il manufatto. Per alcuni accessori (come ad es. per le scarpe) un costante controllo di qualità presso i laboratori dei façonisti viene svolto dalla Società durante tutto il processo produttivo. Al termine, quando il prodotto finito è consegnato alla Società, è effettuato un controllo interno di qualità sul singolo accessorio.

«...I controlli di qualità che vengono svolti dalla Società al termine di ciascuna fase di produzione consistono in:

- controllo delle dimensioni delle parti in maglia e controllo al fine di verificare la presenza di eventuali imperfezioni, attraverso l'utilizzo di tavoli retro-illuminati sui quali i manufatti vengono ispezionati meticolosamente mediante l'utilizzo di apposite lenti («specchiatura»);
- controllo sull'effettiva riuscita della fase di «riammaglio»;
- controllo sul prodotto al termine della fase di «rifinitura»;
- controllo della morbidezza e della consistenza del prodotto dopo la fase di «follatura»;
- controllo sull'effettiva riuscita della fase di «pre-stiro»;
- controllo sulla riuscita della fase di «confezione»;
- controllo sulla riuscita della fase di «stiro» e in generale sulla condizione del capo prima della sua immissione nel circuito di vendita» (Prospetto informativo, 2012)

La trasmissione del saper fare manuale e artigiano è favorita dall'affiancamento dei giovani apprendisti agli artigiani esperti, nonché dall'attività di formazione svolta dalla Scuola di arti e mestieri di Solomeo (Box 1.4).

#### **Box 1.4 La scuola di arti e mestieri di Solomeo.**

«La Scuola di Solomeo è l'ultimo frutto generato dall'incontro fra Brunello Cucinelli e Solomeo. La scuola è composta da sette indirizzi: quattro direttamente legati alla produzione dell'azienda, Rammendo, Rammaglio, Taglio e Confezione, Sartoria, e tre più legati invece all'azione di restauro e abbellimento di cui il borgo è stato oggetto, ossia la Scuola di Orticoltura, Giardinaggio e di Arti Murarie. I corsi durano nove mesi (quello di Sartoria, due anni), impegnando ognuno un massimo di venti allievi, tutti selezionati tramite bando pubblico e ricevono una borsa di studio mensile. Docenti speciali sono gli artigiani di Solomeo, Maestri nelle proprie discipline. La Scuola dei Mestieri rappresenta il luogo in cui il sapere tecnico, l'artigianalità, la maestria, ma anche l'etica, la dignità e il senso di responsabilità si tramandano di generazione in generazione, sull'esempio delle botteghe rinascimentali italiane. Ogni mattina, nella luce naturale proveniente da finestre che si affacciano su un meraviglioso panorama, gli allievi danno vita alla materia, e partendo dalle idee imparano che il lavoro può essere molto di più che operosità. La Scuola di Arti e Mestieri di Solomeo ha come obiettivo principale quello di formare esseri umani, e vuole ridare dignità e nobiltà al lavoro, parlando all'allievo nella sua interezza» (<http://investor.brunellocucinelli.com/it/impresa-umanistica/scuola-di-solomeo>)

6. *Distribuzione*. La rete distributiva, parallelamente alla crescita internazionale, si è molto rafforzata negli ultimi anni ed è strutturata secondo modalità in parte diverse nelle differenti aree territoriali. In particolare l'azienda distingue tra:

- il *canale retail*, che concerne la gestione diretta di boutique (i «DOS» o *Directly Operated Stores*). In alcuni Paesi, la società che gestisce il DOS è partecipata da operatori locali che così apportano la loro specifica esperienza del mercato;
- il *canale wholesale monomarca*, costituito dai negozi monomarca gestiti con accordi di distribuzione commerciale (*franchising*);
- il *canale wholesale multimarca*, che comprende i negozi multimarca indipendenti e gli spazi dedicati nei *department store (shop in shop)*<sup>21</sup>.

A questi canali si aggiunge la *boutique on-line*, ossia il negozio virtuale monomarca Brunello Cucinelli.

L'azienda annovera negozi monomarca nelle piazze famose delle principali metropoli mondiali (es. Milano, New York, Parigi, Roma, Londra, Tokyo, Mosca, Ginevra, Amburgo, Miami, Las Vegas) e «*shop in shop*» all'interno dei più noti *department store* di tutti i continenti. A livello globale, vanta oltre mille clienti dettaglianti *multibrand* di fascia alta ubicati nei maggiori mercati mondiali, come gli Stati Uniti, l'Europa, il Giappone, la Russia ed il *Far East*. Per gestire queste complesse relazioni economico-commerciali internazionali, il gruppo Cucinelli ha una presenza societaria in molti paesi nei diversi continenti.

Per mantenere l'elevata qualità del servizio e il prestigio del marchio, l'azienda ha deciso di crescere a livello distributivo in modo molto selettivo. Cucinelli ritiene infatti che una distribuzione capillare sia incompatibile con il lusso *absolute*, che presenta fattori critici di successo suoi propri (Box 1.5).

Per tutti i canali distributivi l'azienda cura direttamente che negli spazi e nei negozi dedicati alla vendita dei prodotti siano trasmessi l'immagine del marchio e lo stile Brunello Cucinelli.

#### **Box 1.5 I fattori critici di successo dei segmenti del lusso *absolute* e *aspirational*.**

«La domanda nel mercato del lusso, specialmente nei segmenti *absolute* e *aspirational*, è influenzata dal prezzo in modo contenuto. È invece sensibile alla qualità del prodotto, alla riconoscibilità e all'esclusività del marchio».

---

<sup>21</sup> Per le vendite nei confronti di alcuni clienti *wholesale* monomarca e multimarca, l'azienda si avvale di una rete di agenti e distributori.

Il Gruppo Brunello Cucinelli svolge la propria attività in un'arena competitiva in cui operano alcuni dei players dei segmenti absolute ed aspirational, tra cui: Bottega Veneta, Christian Dior, Hermès, Loro Piana, Ermenegildo Zegna, Gucci, Louis Vuitton, Prada, Brioni, Salvatore Ferragamo e Tod's.

A giudizio dell'azienda, i fattori che dal punto di vista del consumatore determinano l'andamento della domanda dei beni di lusso sono la riconoscibilità del marchio («brand equity»), il contenuto di stile, la qualità del prodotto, la qualità dell'esperienza durante l'acquisto del prodotto (c.d. «shopping experience») e il prezzo di vendita al pubblico.

Tra questi, i fattori che caratterizzano maggiormente l'offerta di prodotti Brunello Cucinelli (in quanto maggiormente rilevanti ai fini dell'acquisto da parte dei consumatori) sono il contenuto di stile e la qualità del prodotto.

Altri concorrenti, invece, presenti da più tempo nel settore, vantano come punti di forza la riconoscibilità del marchio e l'esperienza che garantiscono al consumatore durante l'acquisto del prodotto nei negozi direttamente gestiti dal brand.

I fattori di successo sui quali si basa la strategia dei principali operatori del mercato del lusso sono: l'ampiezza dell'offerta prodotto, il presidio del canale distributivo, la capillare copertura geografica e l'efficacia nella comunicazione dell'immagine del marchio.

Rispetto ai suddetti fattori di successo, la Società ritiene che gli elementi caratterizzanti il Gruppo Brunello Cucinelli rispetto ai suoi principali concorrenti siano:

- un'offerta di prodotto rappresentata da un unico brand e diretta ad un'offerta sempre più completa (c.d. «total look»);
- una consolidata visibilità nei mercati americani ed europei con un importante percorso di sviluppo in corso ed una chiara strategia di espansione nei mercati emergenti;
- una strategia di comunicazione e campagna pubblicitaria legate ai valori del marchio ed incentrate su tematiche sociali e filosofiche» (Prospetto informativo)

Nel 2014 è stato raggiunto un importante traguardo simbolico: oltre 100 *boutiques monobrand* (tra *Directly Operated Stores* e *Wholesale*).

**Figura 1.5 I punti vendita monomarca, anni 2011-2014 (valori assoluti).**

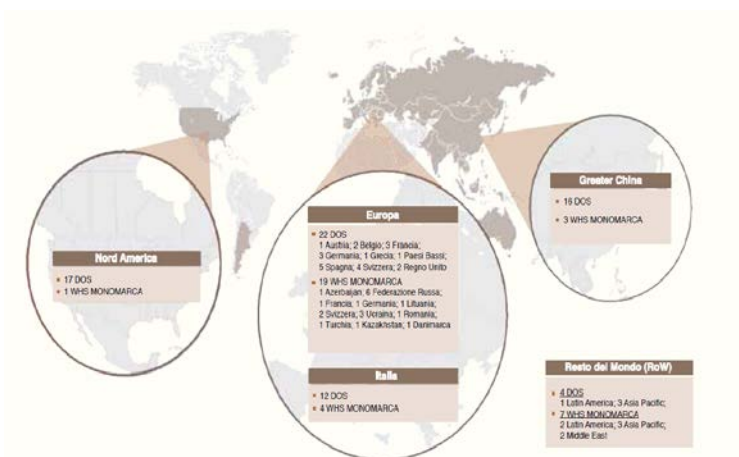


Fonte: Bilanci Consolidati aziendali.

La Brunello Cucinelli negli ultimi anni ha aumentato significativamente la quota di punti di vendita gestiti direttamente (passati da 23 a 71 dal 2011 al 2014), attraverso sia la creazione di nuovi negozi, sia la conversione di alcuni *wholesale* monomarca in *Directly Operated Stores* (Fig. 1.5).

La figura 1.6 riporta la distribuzione territoriale dei 71 punti di vendita direttamente gestiti e dei 34 monomarca gestiti da terzi (al 31 dicembre 2014).

**Figura 1.6 I punti vendita *Directly Operated Stores* e Wholesale monomarca, anno 2014 (valori assoluti).**



Fonte: Bilancio Consolidato, 2014.

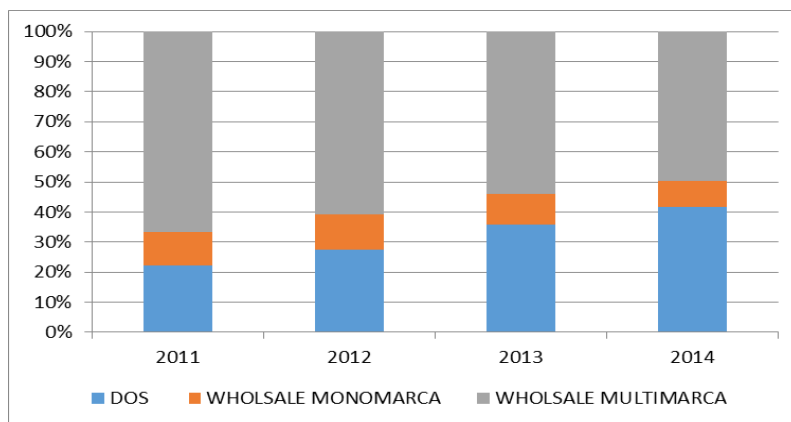
I risultati commerciali dell'azienda, frutto della strategia di crescita a livello internazionale, sono positivi in tutti i canali distributivi. I ricavi sono infatti cresciuti negli ultimi anni in tutti i canali, ma soprattutto nel canale *Directly Operated Stores*<sup>22</sup>, a seguito degli investimenti effettuati (Fig. 1.7).

L'azienda, infine, ha investito per sviluppare la vendita *via internet* dei propri prodotti con apposito negozio *on-line* e prevede di incrementare la relativa quota di fatturato, ancora oggi marginale, negli anni a venire. La *boutique* monomarca *on-line* è stata realizzata nel 2011 ed è gestita da YOOX Group, che fornisce i servizi informatici (attivazione della *boutique on-line*, gestione e manutenzione ordinaria del sito, servizi per la personalizzazione

<sup>22</sup> Il canale Wholesale Monomarca evidenzia nel 2014 un decremento del 6,7 per cento, riconducibile alla trasformazione del modello di business in Giappone, che dal 1° settembre 2014 è stato convertito da canale Wholesale a canale Retail. Si segnala che tale operazione ha influenzato negativamente anche i dati del canale Wholesale Multimarca, in quanto la trasformazione ha altresì coinvolto 13 hard-shop situati nelle più importanti città giapponesi.

estetica del sito) e mette a disposizione una struttura logistica per il ricevimento e la custodia dei prodotti, per la gestione dei resi, degli invenduti, dei fallati e per l'evasione degli ordini dei clienti finali. Yoox, inoltre, si occupa della consegna, della fatturazione, dell'incasso dei corrispettivi dai clienti finali e svolge attività di promozione della *boutique on-line* all'interno della rete *internet* mediante strumenti di *web marketing*<sup>23</sup>.

**Figura 1.7 I ricavi consolidati per canale di vendita, anni 2011-2014 (valori assoluti).**



Fonte: Nostra elaborazione dai Bilanci Consolidati aziendali.

## 1.6 Le performance aziendali

La tabella 1.2 riporta la serie storica di alcuni valori economico-finanziari nonché di taluni quozienti tratti dai bilanci consolidati degli esercizi compresi nell'arco temporale 2010-2014.

I ricavi delle vendite e delle prestazioni sono cresciuti nel periodo in esame a un CAGR del 15% circa, segnalando l'apprezzamento del sistema di prodotto offerto dalla Brunello Cucinelli. Il numero di dipendenti è cresciuto a un tasso medio annuo più elevato (20,8 per cento), spiegando così l'aumento del costo del lavoro pro-capite, che ha superato quello di alcuni concorrenti italiani del segmento dell'*absolute luxury* (Tab. 1.3). Tale crescita, tra l'altro, appare in linea con l'obiettivo di valorizzare e rafforzare le competenze legate al «saper fare» artigianale, perno della strategia competitiva dell'azienda.

<sup>23</sup> Nel primo anno di attività della boutique online è stato realizzato un fatturato di 821.312 euro.

**Tabella 1.2 Alcuni dei principali valori e quozienti tratti dai bilanci consolidati (2010-2014) di Cucinelli.**

	2010	2011	2012	2013	2014
Ricavi delle Vendite (€/000)	203.599	242.635	279.321	324.570	357.383
Costo del personale(€/000)	25.590	37.710	42.621	51.112	62.273
EBITDA (€/000)	23.967	40.160	42.869	58.181	63.041
Posizione Finanziaria Netta (€/000)	52.826	47.994	851	16.101	42.636
Patrimonio netto (€/000)	32.445	37.984	119.617	145.214	170.325
Capitale Investito Netto (€/000)	85.271	85.978	120.468	161.315	212.961
EBITDA/Ricavi delle Vendite	11,9%	16,6%	15,4%	17,9%	17,6%
Return On Sales (ROS)	9,8%	14,3%	12,7%	14,5%	13,8%
Tasso di Rigiro degli Investimenti	2,39	2,82	2,32	2,01	1,68
Return On Investment (ROI)	23,7%	40,8%	34,6%	33,3%	26,4%
Return On Equity (ROE)	40,4%	59,7%	28,2%	22,3%	20,2%
N° Dipendenti	582	716	804	1.006	1.241

Fonte: Bilanci Consolidati aziendali.

**Tabella 1.3 Comparazione con alcuni concorrenti italiani sul costo del lavoro pro-capite, anni 2010-2014.**

Valori in € in migliaia	2010	2011	2012	2013	2014
Brunello Cucinelli	43,97	52,67	53,01	50,81	50,18
Salvatore Ferragamo	47,14	48,42	51,78	48,26	47,78
Tod's	36,87	35,74	36,88	36,60	37,33

Fonte: Bilanci Consolidati aziendali.

L'incidenza dell'Ebitda sui Ricavi delle Vendite è cresciuta significativamente, ma senza mai superare l'intervallo «17-19 per cento», ritenuto dall'imprenditore sostenibile e compatibile con l'obiettivo di impiegare i fattori produttivi «garbatamente» e di non «spremerli sino all'osso».

Le *performance* reddituali sono significative ancorché in calo nel 2014: l'elevato incremento del capitale investito netto, realizzato anche grazie alle risorse finanziarie rivenienti dalla quotazione in borsa, non si è ancora tradotto in una crescita di pari entità del fatturato e dei margini. L'aumento del capitale investito si deve soprattutto agli investimenti effettuati, a detta dell'imprenditore, per conseguire i seguenti obiettivi:

- consolidamento della capacità distintiva e dell'identità del marchio;
- ampliamento della gamma dei prodotti da uomo;
- sviluppo degli accessori;
- rafforzamento del canale di distribuzione *retail*;
- espansione commerciale nei mercati emergenti (es. *Greater China*, Medio Oriente e America Latina).

Ulteriori investimenti sono stati compiuti per intensificare la generazione e lo sfruttamento di economie di scala nonché per raggiungere livelli più elevati di efficienza produttiva, salvaguardando però le peculiarità della lavorazione artigianale e sartoriale che contraddistinguono la Brunello Cucinelli nel segmento dell'*absolute luxury*.