

# Brunello Cucinelli, philosopher and cashmere capitalist

**Enterprise** His delicate jumpers come from a factory that reflects a humane worldview, finds *Rachel Sanderson*

“Why can’t capitalism be contemporary too?” asks Brunello Cucinelli, founder of the cashmere fashion brand which bears his name, as he sits in Solomeo, the Italian hilltop village where his factory is located.

It is not an empty question: Mr Cucinelli, 62, grew up watching his father work in a factory, abandoning the family farm to earn a better wage. “I have seen my father humiliated, offended, and with little money,” he says. He now tries to restore to the workers in his factory the dignity stripped from his family.

Mr Cucinelli runs his company, which is worth €1.2bn and whose jumpers can sell for upwards of €1,000, according to his philosophy of “humane capitalism”, and it has borne results. Founded in 1978, its shares rose 124 per cent to a peak after listing on Milan’s stock exchange five years ago; they are now up 50 per cent. It trades at multiples similar to those of Hermès, the €34bn French luxury leather goods house founded in 1837.

Mr Cucinelli, in blue blazer and white shirt, seated in his sleek white offices, applies his principle beyond his donations for the restoration of ancient buildings in Solomeo. “For me, it is not sustainable to give €5m to a charity and have your products made by children.”

His workers certainly benefit from this outlook. They come in at 8am and leave by 5.30pm. He does not allow emails to be sent outside those hours.

There is a 90-minute break at 1pm and in a subsidised canteen, workers pay €3 for their lunch. On this Tuesday, that is abundant helpings of rice salad from white porcelain bowls set out on wooden tables, followed by peppers stuffed with meat and courgettes. Apple cake and fruit are available for those who want dessert. Wine accompanies the meals, with coffee to finish.

On the light-filled factory floor, where workers dress in neutral colours straight out of a Cucinelli lookbook, every room has large windows looking out across the Umbrian hills.



Reel deal: cashmere wool on display in Cucinelli’s office — Alessia Pierdomenico/Bloomberg

Mr Cucinelli’s vision has translated into profit — but not everyone is a true believer. He is an outlier in the luxury industry for rejecting the pursuit of growth at all costs, insisting that the firm intends to achieve only “elegant growth”, which equals around 10 per cent a year.

Analysts are more sceptical. The share price reached its height in January 2014 and Mr Cucinelli admits consultants have urged him to ramp up production — perhaps shifting some outside of Italy — to drive up the company’s profit margins. He is adamant he will not do it.

Brunello Cucinelli would like a world where all those who work with his luxury label earn ‘a just amount’



“I would like a situation where all the people who work with me, the investors, the banks, the suppliers, all earn a just amount. Otherwise the annual report comes out and when people read it, they say: ‘You are thieves.’”

He rejects the idea he should pursue an aggressive policy of opening stores, the number of which now stands at 120: “You eat the earth,” he says flatly of this

style of expansion. “Very shortly you find there is nowhere else to go.”

Mr Cucinelli and his family own 60 per cent of his company’s shares. Fidelity, the global fund manager, is the second-largest investor with 6 per cent, followed by the Zegna family, who are behind luxury menswear group Ermenegildo Zegna, with 3 per cent. Analysts think ultimately he may sell a significant stake to LVMH, although Mr Cucinelli says he intends to keep the company in family hands.

As with Armani, where the founder remains in command in his 80s, investors pose questions about governance at Cucinelli. Recently he appointed co-chief executives, who are in their 40s.

For his success, Mr Cucinelli has become an admired figure in Italy, a new entrepreneur in a country keen for success stories as it returns to economic growth after a decade of stagnation.

On the day of our interview, Technogym, which was founded within five years of Cucinelli and makes fitness equipment, launched on Milan’s stock exchange; its shares rose 11 per cent.

For Mr Cucinelli, such “manufacturing start-ups” are Italy’s future. “I am super-positive on Italy. There is a rebirth. The country is different from two years ago. There is new air.”



**Financial Times, 23/05/2016**

### **Brunello Cucinelli, filosofo e capitalista del cashmere**

I suoi delicati maglioni provengono da un'impresa che riflette una visione umanistica del mondo

“Perché il capitalismo non può essere contemporaneo?”, chiede Brunello Cucinelli, fondatore dell'omonima casa di moda che realizza capi di abbigliamento in cashmere, seduto nel borgo collinare di Solomeo, dove ha sede la sua azienda.

Non si tratta di una domanda di poco conto: Cucinelli, 62 anni, è cresciuto guardando suo padre lavorare in una fabbrica, dopo aver abbandonato la fattoria di famiglia per guadagnare un salario migliore. “Ho visto mio padre umiliato, offeso e con pochi soldi in tasca”, dice. Ora lui sta cercando di restituire ai lavoratori della sua impresa la dignità che fu strappata alla sua famiglia.

Cucinelli guida l'azienda, che è valutata €1.2 miliardi e i cui maglioni possono essere venduti a più di €1000 l'uno, in base alla propria filosofia di “capitalismo umanistico”, che ha generato ottimi risultati. Il titolo della società, fondata nel 1978, è schizzato del 124% dopo la quotazione alla Borsa di Milano di cinque anni fa ed è ora in rialzo stabile del 50%. È scambiato a multipli simili a quelli di Hermès, la casa francese produttrice di beni di lusso in pelle, fondata nel 1837 e valutata €34 miliardi.

Cucinelli, in camicia bianca e blazer blu, seduto nel suo elegante e immacolato ufficio, applica questo principio ben oltre le donazioni per la ristrutturazione degli edifici storici di Solomeo. “Per me non è pensabile donare 5 milioni in beneficenza e poi avere i propri prodotti realizzati da bambini”.

I suoi dipendenti traggono indubbio beneficio da questa visione. Iniziano a lavorare alle 8 del mattino e finiscono alle 17.30. Le email di lavoro non possono essere inviate al di fuori di quegli orari. Hanno una pausa pranzo di 90 minuti, all'una del pomeriggio, e pagano 3 euro a pasto nella mensa convenzionata. Questo martedì, il pranzo consiste in abbondanti porzioni di insalata di riso servita in candide ciotole di porcellana appoggiate su tavoli di legno, seguita da peperoni ripieni di carne e zucchini. Frutta e torta di mele sono a disposizione di chi desidera un dessert. Il vino accompagna il pasto, che si conclude con un caffè.

Negli spazi luminosi dell'azienda, in cui i lavoratori indossano abiti dai colori neutri presi direttamente dalle collezioni Cucinelli, ogni stanza è dotata di ampie finestre affacciate sui colli umbri.

La visione di Cucinelli si è tradotta in profitto – anche se non tutti ci credono. Il fondatore rappresenta un'eccezione nell'industria del lusso, perché respinge il concetto di crescita a tutti i costi, insistendo che la sua azienda mira a una “crescita garbata” del 10% annuo.

Gli analisti sono più diffidenti. Il prezzo delle azioni ha raggiunto il suo apice a gennaio del 2014 e Cucinelli ammette che i consulenti lo hanno sollecitato a incrementare la produzione – magari trasferendone una parte fuori dall'Italia – per aumentare i margini di profitto dell'azienda. Lui è irremovibile circa il fatto che non farà nulla del genere.

“Desidero trovarmi nella situazione in cui tutte le persone che lavorano con me, gli investitori, le banche e i fornitori, guadagnino una cifra giusta. In caso contrario, quando il nostro report annuale viene pubblicato e la gente lo legge, ci potrebbero dire ‘voi siete dei ladri!’”.

Cucinelli rifugge l'idea di dover perseguire una politica aggressiva di apertura di nuovi punti vendita, che attualmente ammontano a 120: "Finisci per divorare la terra", commenta drasticamente a proposito di questo stile di espansione. "Ben presto ti ritrovi a non avere più un posto in cui andare".

Cucinelli e la sua famiglia detengono il 60% delle azioni dell'azienda. Il secondo maggiore investitore è il global fund manager Fidelity, che possiede il 6%, seguito dalla famiglia Zegna, a capo della casa di abbigliamento da uomo Ermenegildo Zegna, con il 3%. Gli analisti pensano che prima o poi Cucinelli potrebbe vendere una quota significativa a LVMH, nonostante lui dica di voler mantenere l'azienda all'interno della famiglia.

Come per Armani, il cui fondatore resta alla guida del gruppo pur avendo più di 80 anni, gli investitori si pongono delle domande sulla governance della Brunello Cucinelli. Lui ha recentemente nominato dei co-amministratori delegati sulla quarantina.

Grazie al suo successo, Cucinelli è diventato una figura ammirata in Italia, un imprenditore innovativo in un Paese desideroso di storie di successo, nel periodo in cui torna a crescere dopo una decennale stagnazione economica.

Nel giorno della nostra intervista, Technogym, azienda produttrice di macchinari per il fitness fondata cinque anni dopo la Brunello Cucinelli, ha debuttato sulla Borsa di Milano; il suo titolo è cresciuto dell'11%.

Secondo Cucinelli, start-up manifatturiere di questo tipo rappresentano il futuro dell'Italia. "Sono più che ottimista nei confronti dell'Italia. È in corso una rinascita. Il Paese è diverso rispetto a due anni fa. Si respira un'aria nuova".