

## Brunello Cucinelli: una storia esemplare di Marketing Etico

di Maria Rosaria Napolitano<sup>1</sup>

Presidente e amministratore delegato dell'omonima azienda fondata nel 1978, Brunello Cucinelli incarna alla perfezione il concetto di imprenditore socialmente responsabile. La straordinaria storia di cui si è reso protagonista nasce dall'intuizione di colorare il cashmere e diventa un'eccellenza della cultura d'impresa del nostro Paese grazie all'impegno e alla sensibilità culturale che contraddistinguono ogni sua attività. Uomo dotato di capacità imprenditoriali distintive, visione innovativa e grande sensibilità morale e civile ha da sempre considerato prioritaria l'attenzione verso il benessere dei dipendenti e degli stakeholder, ha investito con continuità nella formazione per promuovere l'operosità e il talento degli uomini e delle donne che collaborano ai suoi progetti e si è fortemente impegnato per la valorizzazione del territorio in cui la sua azienda ha ospitalità e per la diffusione dei valori della qualità, della creatività, dell'artigianalità e della tradizione del made in Italy nel mondo.

Brunello Cucinelli ha conseguito numerosissimi premi e riconoscimenti sia in Italia che all'estero: dal riconoscimento di *Homo Faber - Homo poeticus*, ricevuto dall'Accademia Biella Cultura nel 2003, al prestigioso Award *Best of the Best* conseguito nello stesso anno negli Stati Uniti; dal *Premio al Merito* ricevuto nel 2004 dalla Camera di Commercio di Perugia per il raggiungimento di elevati obiettivi di progresso civile e culturale in Italia e all'estero a quello conseguito nello stesso anno alla 66° edizione di Pitti Uomo per il "talento creativo e la qualità delle collezioni abbinati ad una straordinaria capacità di valorizzazione del tessuto produttivo italiano"; dal premio *Il Campione* ricevuto nel 2006 dai direttori dei principali quotidiani italiani al premio *Creatori di Valore* nel settore dei beni di lusso conseguito nel 2009; dal *Premio Adriano Olivetti 2009* per "avere creato e sviluppato un gruppo industriale italiano di grande

---

<sup>1</sup> Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi del Sannio.

successo sui mercati internazionali, basandosi su valori fondamentali, quali il rispetto delle persone, la ricerca costante della bellezza dei prodotti, l'amore per l'ambiente e per il territorio umbro, la promozione dell'arte e l'impegno per la rinascita del borgo di Solomeo" al premio *Export 2009* conseguito per il settore tessile, abbigliamento e moda. Dal Premio *Ernst & Young* ricevuto nello stesso anno "per la continua ricerca del benessere psicofisico e della qualità della vita negli ambienti di lavoro e per l'importante azione svolta per il recupero e il restauro di costruzioni storiche e la continua attenzione in favore dell'educazione e della cultura" alla nomina a *Cavaliere del Lavoro*, consegnatagli dal Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano nel 2010.

L'11 novembre 2010, l'Università degli Studi di Perugia gli conferisce la *laurea magistrale honoris causa in Filosofia ed Etica delle relazioni* con la seguente motivazione:

«Imprenditore di grande successo, ha ottenuto i più prestigiosi riconoscimenti sia in Italia che all'estero. In virtù della comunione spirituale con i grandi del passato, ha restituito sagacemente il Borgo di Solomeo al suo antico splendore, realizzando un'impresa ispirata ai grandi valori morali e civili che hanno segnato la storia dell'umanità. L'uomo, infatti, costituisce il centro focale e il termine di riferimento della sua attività. Quello a cui Cucinelli guarda, però, non è l'*homo faber*, proteso esclusivamente a raggiungere il profitto, ma l'*homo sapiens* impegnato a realizzare la propria identità. Recuperato nel volume totale delle sue potenzialità, quest'ultimo è valorizzato nella sua intelligenza e nella sua capacità creativa, oltre che nella disponibilità con cui si apre agli altri e concorre alla realizzazione del bene comune. È questa la visione filosofica cui si ispira l'azione produttiva di Cucinelli. La sua azienda pertanto, poiché è concepita in funzione di un umanesimo integrale, è riuscita a stabilire un giusto rapporto tra l'economia e l'etica, tra l'utile e il rispetto della dignità del lavoratore. Al tempo stesso, siccome fa della bellezza uno strumento di elevazione dello spirito e di riscatto dei rapporti umani dalla mercificazione, ha reintegrato l'uomo nella natura, facendone il suo custode privilegiato. Coniugando infine il gusto estetico con la valorizzazione dell'ambiente, ha dimostrato come il capitalismo, quando è opportunamente guidato, può assumere un volto umano e costituire un

*Sede legale:* Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Parma- Via J.F. Kennedy 6 43125 Parma  
C.F. – 93053280504 - P.I. 01718720509

*Segreteria organizzativa:* Dipartimento Comunicazione e Ricerca Sociale – CORIS  
Sapienza, Università di Roma -Via Salaria 113, 00198  
tel +39.06.4991.8325 - e-mail: info@simktg.it

veicolo per favorire il rispetto reciproco e la pacifica convivenza».

Nel 2017 ha ricevuto il *Global Economy Prize* dal *Kiel Institute for the World Economy*, uno dei più importanti centri di ricerca a livello mondiale nel campo dell'economia internazionale (al fianco dell'ex presidente della Repubblica Federale Tedesca Horst Köhler, della presidente della State Bank of India Arundhati Bhattacharya e dell'economista svedese Assar Lindbeck). L'imprenditore umbro è stato premiato, si legge dalla *laudatio*, per aver saputo "impersonare perfettamente la figura del Mercante Onorevole" e il riferimento non è solo ai prodotti di grande qualità e pregio con cui ha conquistato i mercati internazionali del lusso ma anche ai rapporti di reciproca soddisfazione che è stato in grado di coltivare con tutti gli stakeholder.

Nel febbraio 2018, viene insignito del titolo di Cavaliere di Gran Croce al merito della Repubblica e a marzo dello stesso anno riceve il *Dottorato di ricerca honoris causa in Filosofia* dall'Università degli Studi di Messina.

### **L'amore al principio di tutto**

È stato l'amore a portare Brunello Cucinelli nei primi anni Ottanta nell'incantevole borgo collinare alle porte di Perugia per avviare la sua piccola impresa artigianale. «Era un posto davvero desolato», ricorda durante una recente intervista, «così dissi a me stesso che forse avrei potuto tentare di insediare la mia piccolissima impresa in questo borgo, riportandovi la vita e il senso di umanità». È stata la passione a far crescere la sua piccola impresa fino a rendere le sue collezioni in cashmere colorate icone del lusso, conquistando mente e cuore dei consumatori in tutto il mondo.

Nel piccolissimo borgo medievale di Solomeo, situato a pochi chilometri

*Sede legale:* Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Parma- Via J.F. Kennedy 6 43125 Parma  
C.F. – 93053280504 - P.I. 01718720509

*Segreteria organizzativa:* Dipartimento Comunicazione e Ricerca Sociale – CORIS  
Sapienza, Università di Roma -Via Salaria 113, 00198  
tel +39.06.4991.8325 - e-mail: info@simktg.it

da Perugia, nel 1985 Brunello Cucinelli acquista il castello trecentesco, dove alcuni anni dopo inaugurerà la nuova sede dell'attività artigianale, e avvia i lavori di ristrutturazione di gran parte dell'area. Con profondo amore si dedica al recupero dell'antico borgo nel cuore delle colline umbre realizzando, a partire dagli anni 2000, ampi spazi dedicati all'incontro e alla cultura: un complesso architettonico e paesaggistico - il Foro delle Arti - che comprende un teatro, un anfiteatro, il Giardino dei filosofi, oltre ad un'imponente biblioteca e una piccola accademia, in cui giovani provenienti da tutto il Paese prendono lezioni di sartoria, confezionamento e restauro. La scuola del mestiere, come le botteghe rinascimentali, è l'espressione nobile dell'artigianato che gli consentirà di ampliare l'attività imprenditoriale, realizzando in tempi brevi una seconda sede produttiva alle porte di Solomeo e raggiungendo presto risultati di grande rilievo nell'olimpo del lusso.

Nel 2012 per promuovere la crescita nei mercati internazionali si quota in borsa e negli anni successivi realizza prima (2013) il patto tra generazioni, per assicurare la continuità all'impresa, e il trust poi (2014), per proteggere l'adorato borgo di Solomeo. L'imprenditore umbro guida oggi un Gruppo globale che ha raggiunto ricavi netti per 503.6 milioni di euro, registrando una crescita di oltre il 10 % nell'ultimo anno, e una capitalizzazione di borsa di 1.8 miliardi di euro al 31 dicembre 2017. I mercati internazionali rappresentano circa l'80% dei ricavi netti, con una crescita di oltre il 10% annua, che si accompagna a risultati altrettanto positivi nel mercato italiano (16,8% dei ricavi netti), dove le vendite sono cresciute di oltre l'11% nell'ultimo anno. I principali mercati dove l'azienda esporta i preziosi maglioni venduti ad oltre 1000 euro sono gli Usa (35,5,% del totale dei ricavi), l'Europa (30%) e la Grande Cina ( 8,5 %).

La produzione, localizzata in laboratori altamente specializzati, è interamente made in Italy. Le collezioni Cucinelli incarnano la bellezza del luogo nativo di San Francesco d'Assisi, la patria del prezioso tartufo nero, le colline e i vigneti umbri, oltre alla splendida gente che la popola. Le 124 boutiques monomarca, di cui 94 dirette, ambasciatrici del marchio nel mondo comunicano gli ideali dell'impresa attraverso l'offerta di prodotti esclusivi al segmento più alto dell'olimpo del lusso in ambienti familiari e conviviali.

Quasi la metà degli abitanti di Solomeo, all'incirca 500, lavora per

*Sede legale:* Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Parma- Via J.F. Kennedy 6 43125 Parma  
C.F. - 93053280504 - P.I. 01718720509

*Segreteria organizzativa:* Dipartimento Comunicazione e Ricerca Sociale - CORIS  
Sapienza, Università di Roma -Via Salaria 113, 00198  
tel +39.06.4991.8325 - e-mail: info@simktg.it

l'imprenditore del cashmere: sarti, stilisti, manager, cucitrici, ma anche corrieri, colf che si prendono cura dei bambini e cuochi che preparano i pranzi nella mensa a KM 0 situata nella piazza principale del borgo. Circa 1000 le piccole imprese familiari che nel raggio di circa 50 km dal castello medievale collaborano con l'imprenditore, che si mostra "custode" piuttosto che "proprietario" dell'organizzazione. In forte sintonia con i valori che hanno caratterizzato l'azione di Adriano Olivetti, la filosofia del capitalista "umanistico", come ama definirsi, si fonda su due principi di fondo: la dignità del lavoro e la difesa della bellezza. Il bello è lo spirito che aleggia a Solomeo e nei luoghi che ospitano le collezioni in cashmere ed è il principio ispiratore dei prodotti in cui l'azienda si è successivamente diversificata (dai tessuti alle scarpe). Per Brunello Cucinelli i dipendenti sono collaboratori e, soprattutto, sono "anime pensanti", a cui è importante dedicare attenzione e cura. I dipendenti, verso i quali l'imprenditore non è mai stanco di mostrare profonda gratitudine, sono coinvolti nel progetto di condividere la bellezza dei luoghi e delle collezioni create, che ricevono in dono due volte all'anno per vivere e godere del marchio che offre qualità e disinvoltura.

«Il sogno della mia vita, tuttavia, era quello di rendere l'attività lavorativa più umana, di dare dignità morale ed economica al lavoro, perché, credetemi, il lavoro spesso è piuttosto duro e ripetitivo. Ero però anche convinto che esso eleva la dignità dell'uomo. E di questo obiettivo ho fatto il vero scopo della mia vita». Sono le parole con cui Brunello Cucinelli si accinge a ricevere la laurea honoris causa nel novembre del 2010 presso l'Università degli Studi di Perugia recitando la *lectio doctoralis*: "La Dignità come forma dello Spirito". Così, pur aspirando a raggiungere risultati di grande successo nei mercati globali con prodotti di grande qualità e raffinatezza, l'imprenditore umbro ha sempre agito nel rispetto della dignità e del valore della persona umana, orientando la sua organizzazione verso uno scopo morale. «Credo in una nuova forma di capitalismo che colleghi l'anima e il lavoro» affermava alcuni anni fa durante un'intervista<sup>2</sup>. E ancora «il profitto ha valore se dà benessere interiore», proseguiva qualche anno dopo il mecenate rinascimentale<sup>3</sup>. Le sue espressioni sembrano rimandare alle magnifiche parole di Gustavo

<sup>2</sup> FT WEEKEND MAGAZINE 5, 6.10.2013.

<sup>3</sup> Avvenire 18.3.2015

Zagrebel'sky nella Presentazione a *Le fabbriche di bene* di Adriano Olivetti: «la fabbrica e il lavoro nella e per la fabbrica sono un aspetto, un prolungamento, una manifestazione, una vocazione in cui si può trovare il compimento della “vera vita”» (2014a, p. 17).

Il giusto profitto e la giusta crescita sono i fattori distintivi dell'intento che guida l'imprenditore umbro nelle scelte di governance dell'organizzazione e nella crescita e distribuzione dei profitti di cui, come racconta durante la suggestiva cerimonia per il conferimento della laurea, la prima parte è destinata all'impresa, di cui si sente custode e responsabile, la seconda è riservata alla sua famiglia, che vive di semplicità nel piccolo borgo, la terza e più importante, è destinata a tutti coloro che collaborano con l'organizzazione, la quarta, infine, è destinata ad “abbellire il mondo”, come l'imperatore Adriano ha insegnato all'umanità. E in tale spirito qualche anno fa ha festeggiato il Natale, donando ai suoi dipendenti un assegno di oltre 6.000 euro “per umana gratitudine”<sup>4</sup>. Ed è in questa prospettiva che respinge il concetto di crescita a tutti i costi, auspicando per la sua azienda una “crescita garbata”, del 10% annuo<sup>5</sup>

L'imprenditore umbro ha fatto sua la lezione di Adriano Olivetti realizzando un progetto imprenditoriale “umanistico”, con la finalità di generare un profitto durevole e produrre valore condiviso con tutti i soggetti che a differente titolo partecipano all'avventura imprenditoriale e con l'intera comunità sociale che è alla fonte del successo del progetto.

### **Le virtù dell'umanesimo imprenditoriale**

Brunello Cucinelli è riuscito, dunque, a coniugare l'impresa con l'umanità, dirigendo e utilizzando le energie imprenditoriali non solo per i bisogni dell'azienda ma anche per quelli della società. Il “capitalista dal volto umano” ha compreso a fondo la lezione dei grandi uomini del passato, dai filosofi Platone e Socrate agli imperatori Adriano e Marco

---

<sup>4</sup> Corriere Economia 7.8.2013

<sup>5</sup> Financial Times 23.5.16

Aurelio, ai santi Francesco d'Assisi e San Benedetto. Dai primi ha appreso i concetti morali e il rispetto delle regole e dai secondi l'importanza dell'amore, il primato dell'anima e l'ammirazione per l'arte e la cultura. Custode della bellezza del creato, ha da sempre gestito la sua azienda nella finalità di rendere il lavoro dignitoso e la fabbrica un luogo incantato. Consapevole dell'esigenza di curare l'anima con la preghiera e il lavoro, ha fatto del canto del Paradiso la sua guida.

Facendo sue alcune delle più innovative idee olivettiane, Brunello Cucinelli ha creato un'organizzazione con l'anima, un progetto che ha al suo centro la persona, un organismo vivente che produce bellezza, un'impresa guidata da comportamenti etici e responsabilità sociale. Egli ha pienamente compreso che nel terzo Millennio l'orizzonte di riferimento di chi ha la responsabilità di gestire imprese e organizzazioni si è allargato consistentemente, che l'ampiezza dello scenario nell'ambito del quale si collocano i processi decisionali si identifica con quello di una molteplicità di stakeholder e, dunque, che non può più essere limitato all'interesse soggettivo e personale, ma richiede una visione etica per durare nel tempo e produrre valore condiviso.

La forte sensibilità umanistica ha guidato Brunello Cucinelli nella realizzazione di un'organizzazione ispirata ai grandi valori morali e civili, fondata sulla collaborazione di persone motivate ed emotivamente partecipi del successo imprenditoriale. Come di recente ci ha mostrato Francesco Donato Perillo in *Simposio manageriale, l'impresa con l'anima* di Adriano Olivetti è un'organizzazione in cui ciascuno occupa "il proprio spazio di espressione per lasciare un'impronta [...], una comunità di persone, capace di produrre, apprendere e crescere proprio come un essere vivente" [...]; "una conchiglia che forma dentro di sé la perla" che, come gli esseri viventi, "si nutre, cresce e produce. Produce bellezza" (pp. 35-36) - [... L'impresa] non è dunque "una nave, e neppure una nave adattiva, pur sempre fatta di lamiere e di strutture. L'impresa è un progetto, e il progetto guarda alla persona. Il futuro nasce dal progetto, la persona è il futuro [...] L'impresa è per la persona, non la persona per l'impresa" (pp. 61-63). Queste le sagge parole con cui Socrate, il protagonista senza tempo del Simposio, descrive l'impresa con l'anima ai suoi ospiti nell'affascinante libro che "ambienta la narrazione alla mensa di Adriano Olivetti" come un'impresa in cui "i sentimenti, le virtù personali, l'etica manageriale, contano. Perché alla base delle competenze,

*Sede legale:* Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Parma- Via J.F. Kennedy 6 43125 Parma  
C.F. - 93053280504 - P.I. 01718720509

*Segreteria organizzativa:* Dipartimento Comunicazione e Ricerca Sociale - CORIS  
Sapienza, Università di Roma -Via Salaria 113, 00198  
tel +39.06.4991.8325 - e-mail: info@simktg.it

della stessa propensione ad apprendere e a crescere, ci sono questi, non altro. Il cuore, non il calcolo” (Perillo, 2016: p. 64).

Brunello Cucinelli ha pienamente compreso che per fronteggiare le sfide della post-modernità – la leadership, il management morale e la gestione dell’apprendimento – occorre un nuovo umanesimo accompagnato da virtù, coraggio e, soprattutto, amore (Hendry, 2010; Napolitano, 2018) e che il successo delle imprese e delle organizzazioni dipende sempre più fortemente dalle qualità umane dei manager e degli imprenditori che ne sono alla guida, qualità in termini di fiducia, discernimento e coscienza morale.

Sensibilità etica, responsabilità sociale, leadership e condivisione, capacità di fondare le scelte organizzative e gestionali sull’idea di bellezza sono le principali virtù dell’umanesimo che trovano sintesi nell’imprenditore umbro. Senso della misura, rispetto, educazione, garbo, sensibilità sono i valori che guidano il suo agire imprenditoriale. Etica, dignità e morale sono i fili con cui egli ha tessuto tutti i suoi cashmere famosi nel mondo<sup>6</sup> i fattori distintivi del suo laboratorio all’aria aperta, che ha riportato agli antichi splendori ed elevato a capitale mondiale del cashmere.

### **Ambasciatore del made in Italy nel mondo**

Il fascino del cashmere e la longevità, quale tratto caratterizzante del pregevole materiale alla fonte del successo imprenditoriale, (accompagnata dall’umanità con la quale le capre “hyrcus” sono allevate), guidano l’imprenditore umbro nelle scelte strategiche di fondo, finalizzate a rafforzare il posizionamento competitivo dell’impresa e del *Bel Paese* nel mondo. Guidato dal grande amore verso il lavoro degli uomini e dalla profonda riconoscenza nei confronti dell’ambiente che ha dato i natali alla sua famiglia e oggi ospita la sua organizzazione, l’imprenditore umanista ha creato un vero e proprio marchio esclusivo. Un marchio di altissima qualità, in grado di esprimere la maestria dell’artigianato italiano e la

---

<sup>6</sup> Il Venerdì di Repubblica 12.11.10



bellezza del borgo medievale, definitivamente trasformato in una magica valle verde, in cui lavorare è parte integrante dell'esistenza della gente, come si legge anche dalla *lectio* tenuta in occasione dell'assegnazione del Global Economy Prize 2017<sup>7</sup>:

«Volevo produrre cashmere perché immaginavo che si potesse "lasciare in eredità". Mi piaceva che fosse un manufatto italiano e che rappresentasse grande qualità, artigianalità, manualità e speriamo creatività. Per fare questo avevo bisogno di mani sapienti che ricevessero dignità morale ed economica dal lavoro. Volevo che gli esseri umani trovassero nel lavoro luoghi accoglienti anche sotto il profilo estetico, dove si respirasse umanità, stima, tolleranza, spiritualità ed anche in qualche maniera un po' di misticità. Luoghi dove venendo al lavoro ogni mattina, accompagnati sempre da quel mal dell'anima, che ci colpisce sin dalla nascita ed oggi acuitizzato da quella sorta di rumore informatico, trovasse un po' di serenità, di rispetto, di stima e comprensione».

Similmente, sul sito ufficiale, nella pagina dedicata alle origini della sua azienda, Cucinelli dichiara: «mi convinsi definitivamente che una qualità importantissima del cashmere, al di là della sua morbidezza quasi vellutata, era la longevità. Questo concetto di una lunga durata era parte di me, del mio modo di concepire il mondo. Un significato altissimo, sul quale concentrai da allora ogni aspetto ideativo e produttivo dell'azienda. Un capo di cashmere dura una vita, non si getta via, lo si deve lasciare in eredità, la sua durata è il simbolo del suo valore».

La passione per la bellezza, accompagnata dalla selezione delle migliori materie prime e dall'amore per l'artigianato di qualità e per la sua gente, costituisce il fondamento dell'eccellenza delle collezioni Cucinelli, che si ergono a veri e propri oggetti di lusso contraddistinti da caratteristiche di comodità e adattabilità. Qualità, tradizione e innovazione sono i principi che guidano l'organizzazione che, grazie alle eccelse doti imprenditoriali e all'innato desiderio di ascoltare il mercato del suo traghettatore, si propone quale ambasciatrice dell'alta qualità del made in Italy nel mondo, attraverso una gamma di prodotti che ha esteso la sua portata (dai

---

<sup>7</sup> Tratta dalla Relazione del CDA sull'andamento della gestione al 31.12.2017.

notissimi maglioni alle giacche, camicie, cappotti e altri accessori) in luoghi che comunicano i valori dell'impresa umanistica e che si configurano quali ambienti unici e speciali, in cui si respira la passione e la cura dei laboratori di produzione umbri. Con i suoi pregiati prodotti, l'imprenditore umanista rivela la filosofia che guida il gruppo anche nella crescita: tolleranza, rispetto, onestà accanto a qualità, creatività e artigianalità.

Un costante equilibrio tra tradizione e innovazione caratterizza la *brand identity* del marchio. Nei laboratori di Solomeo giunge il miglior cashmere selezionato dalla Mongolia, poi filato e tessuto con arte tessitoria tramandata di generazione in generazione, che dà vita a collezioni *casual chic* contemporanee, capaci di incontrare i gusti di una clientela rigorosa ma molto ampia e diversificata in tutto il mondo. Consistenti gli investimenti realizzati nel tempo dall'illuminato ambasciatore del made in Italy nel mondo per rafforzare il prestigio del brand nell'olimpo del lusso e destinati negli ultimi anni a coordinare l'immagine del Gruppo, nelle collezioni così come nel *visual merchandising* e in tutti gli spazi di vendita, sia fisici che digitali, dalle boutique monomarca ai più prestigiosi *department stores* del lusso.

Brunello Cucinelli è un illuminato ambasciatore delle nostre bellezze nel mondo, che ha pienamente compreso l'importanza del *genius loci* e del radicamento territoriale per il successo del made in Italy. Con le sue collezioni, egli si prefigge di comunicare le tradizioni imprenditoriali e artigianali dell'Italia, trasmettere le bellezze materiali e immateriali del *Bel Paese*, raccontare le meravigliose terre e i fascinosi paesaggi e le capacità distintive delle genti che tali luoghi abitano. Il borgo medievale e le splendide abitazioni di pietra locale color del miele, i boschi che adornano il panorama circostante con tonalità e colori, la spiritualità e il misticismo della regione che ha dato i natali ai due santi più famosi sono fonte d'ispirazione e di successo per il noto marchio dell'olimpo del lusso.

«Questa è la filosofia di fondo dell'impresa. Volevo dar vita a un prodotto di grande artigianalità, di grande qualità e, spero, anche di autentica creatività. Volevo costruire un manufatto in cui fosse trasferito il modo italiano di vivere e di lavorare, la sua fierezza, tolleranza, dedizione, spiritualità e misticità. Per far questo, senza dubbio, sono necessarie mani

*Sede legale:* Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Parma- Via J.F. Kennedy 6 43125 Parma  
C.F. – 93053280504 - P.I. 01718720509

*Segreteria organizzativa:* Dipartimento Comunicazione e Ricerca Sociale – CORIS  
Sapienza, Università di Roma -Via Salaria 113, 00198  
tel +39.06.4991.8325 - e-mail: info@simktg.it

sapienti, ma anche il cuore di persone generose, orgogliose della propria origine e attaccate alla propria terra».

È questa la visione filosofica cui si ispira l'azione produttiva di Cucinelli espressa in profondità e con passione durante la *lectio doctoralis*.

### **“La bellezza salverà il mondo”**

La celebre frase di Fedor Dostoevskij racchiude l'anima dell'impresa condotta da Brunello Cucinelli. Dai grandi pensatori, l'imprenditore umbro ha appreso alcuni dei principi e delle regole dell'agire imprenditoriale «ma anche altri principi sono alla base dell'impresa. Su tutti, un concetto di lavoro che vediamo nascere molti secoli fa, predicato e diffuso da San Benedetto, questo santo affascinante, che raccomanda all'abate, quale responsabile in vita e dopo la morte dei suoi monaci, di essere rigoroso e dolce, esigente maestro, amabile padre. Ho cercato di portare nella mia impresa questo spirito. San Benedetto mi ricorda che ogni giorno dobbiamo curare la mente con lo studio e l'animo con la preghiera e il lavoro». Prosegue durante la *lectio doctoralis* che pone in primo piano i principi su cui si fonda il successo della sua impresa e che conclude ricordandoci che «l'anima è sempre la fonte dei nostri grandi pensieri».

Un modello di imprenditorialità benedettina che pone l'uomo al centro dell'esperienza lavorativa. Nel borgo medievale ristrutturato come un gioiello, i lavoratori sono pagati intorno al 20% in più rispetto alla media di mercato non solo perché l'imprenditore umbro non vuole che il nostro Paese perda competenze distintive ma soprattutto perché sente che sia giusto farlo. La giornata lavorativa comincia alle 8.00 e termina alle 17.30, con una pausa inviolabile di un'ora e mezzo per il pranzo che, per coloro tra i suoi collaboratori che non tornano a casa dalle loro famiglie, si svolge alla mensa Km 0 dove si possono gustare prodotti tipici e soprattutto obbligatoriamente di stagione. Nel borgo di Solomeo non si timbrano cartellini, le email di lavoro non possono essere inviate al di fuori di quegli orari, la sera poi ci si ritrova al bar a giocare a carte.

*Sede legale:* Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Parma- Via J.F. Kennedy 6 43125 Parma  
C.F. – 93053280504 - P.I. 01718720509

*Segreteria organizzativa:* Dipartimento Comunicazione e Ricerca Sociale – CORIS  
Sapienza, Università di Roma -Via Salaria 113, 00198  
tel +39.06.4991.8325 - e-mail: info@simktg.it

La fiducia è il collante che unisce tutti coloro che lavorano per lui. La condivisione delle finalità dell'impresa è il fondamento del rapporto sano e dignitoso che lega l'imprenditore filosofo ai suoi collaboratori. La collaborazione, e soprattutto la stima, dichiara in alcune interviste, consente di trasformare gli artigiani in artisti, promuove motivazione e responsabilità, destinata a trasformarsi in creatività, nella sua gente. L'imprenditore umanista è riuscito a legare la produttività, il profitto, la crescita con un sistema d'ideali che pone al centro l'uomo: la dignità del lavoro, il benessere dell'anima, la custodia delle tradizioni e la cura della creatività, come si legge dalla lettera agli azionisti (31.12.2017).

Il capitalista etico, alla guida dell'icona del lusso globale che occupa oltre 1.600 dipendenti (al 31.12.2017), ha compreso l'importanza dell'autenticità dei comportamenti imprenditoriali, il valore dell'amore per la bellezza del creato, la cura del benessere della collettività e dell'atmosfera dei luoghi. D'accordo con Jean Jacques Rousseau, l'atmosfera dei luoghi e la cultura dell'organizzazione aiutano gli individui a vivere e lavorare meglio, stimolando creatività e realizzazione. Come "esigente maestro" e "amabile padre", seguendo i principi del santo a lui caro, guida i suoi collaboratori, consapevole che la motivazione e la partecipazione dei suoi artigiani sono alla base del successo delle sue collezioni e della creazione di valore economico e sociale della sua impresa.

Brunello Cucinelli ha saputo saldare doti imprenditoriali eccezionali e uno spiccato orientamento al mercato con capacità tecniche e artigianali grazie al prezioso collante della cultura. La cultura, come ci ricorda il Presidente emerito della Corte Costituzionale nella Presentazione a *Le fabbriche di bene* di Adriano Olivetti, occupa il posto dell'ancora, cioè dà saldezza, introducendo valori umanistici nell'avventura imprenditoriale (2014b). La cultura è "bellezza" che eleva lo spirito e rinfranca l'animo, che accresce la qualità sociale, che rende la società più aperta ai valori della solidarietà e della cooperazione, che rafforza il senso di appartenenza e l'identità delle comunità, che arricchisce e sviluppa il nostro essere umano (Napolitano, 2015).

Brunello Cucinelli ha pienamente compreso l'importanza della cultura per il futuro del Paese. Il suo amore per la cultura è sconfinato, la sua passione è lo studio, la sua fede nell'istruzione è sentitissima ed è riposta nel cuore piuttosto che nella mente di coloro che insegnano e apprendono.

*Sede legale:* Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Parma- Via J.F. Kennedy 6 43125 Parma  
C.F. – 93053280504 - P.I. 01718720509

*Segreteria organizzativa:* Dipartimento Comunicazione e Ricerca Sociale – CORIS  
Sapienza, Università di Roma -Via Salaria 113, 00198  
tel +39.06.4991.8325 - e-mail: info@simktg.it

In accordo con il sociologo francese Edgar Morin, egli considera le emozioni, l'amore, l'empatia e la capacità di immaginazione tra i saperi fondamentali per la comprensione del futuro. E tra i principi per promuovere l'educazione per un umanesimo planetario, sembra suggerirci l'importanza della conoscenza umanistica (dalla filosofia alla storia, dalla letteratura alla poesia e all'arte) accanto a quella tecnico-scientifica e la missione spirituale dell'educazione per promuovere l'etica del genere umano (Morin, 1999). Crede nel prezioso contributo delle arti e della letteratura per il rafforzamento delle risorse emotive e immaginative della personalità, lo sviluppo della comprensione per gli altri e lo stimolo della sensibilità simpatetica (attraverso il contatto con la musica, la recitazione, le arti figurative, la danza) nonché la comprensione delle emozioni che, come suggerisce Martha Nussbaum, consente di mettere in grado le persone di vivere un'esistenza piena e creativa, sviluppando il loro potenziale per vivere una vita significativa e all'altezza della loro dignità umana (2010 e 2011).

Il progetto-passione del restauro dell'intero borgo realizzato dalla Fondazione Brunello e Federica Cucinelli è la più piena manifestazione di tale filosofia. Attorno alle sue fabbriche e ai suoi laboratori ha realizzato fin dagli inizi del nuovo secolo l'opera maggiore: a ridosso del centro storico di Solomeo ha promosso la costruzione del Foro delle Arti, oggi costituito dal *Teatro Cucinelli*, edificio d'ispirazione rinascimentale che ospita le stagioni di prosa, di musica e di danza; dal grande *Anfiteatro*, dedicato a iniziative culturali all'aperto; dal *Giardino dei Filosofi*, luogo di meditazione e contemplazione; dall'*Accademia Neoumanistica Aureliana*, destinata all'incontro e alla convivialità, ma anche alla lettura dei numerosissimi volumi che popolano la sua biblioteca; ed, infine, dalla *Scuola di Arti e Mestieri* che, con l'edificio a forme classiche che ne costituisce la sede centrale e lo stesso castello, divenutone, almeno in parte, un'estensione, come le botteghe rinascimentali, è espressione nobile dell'artigianato che pone la manualità al servizio di ingegno e creatività. Il Foro delle Arti è, dunque, "per il suo significato concreto, tutta Solomeo. Una cittadella umanistica dove le aspirazioni di ogni anima nobile trovano la loro casa accogliente", come si legge dal sito aziendale. All'imprenditore umbro va anche il merito di aver sostenuto il finanziamento del restauro dell'Arco Etrusco di Perugia nel 2011, inaugurando la stagione dell'intervento degli imprenditori del made in

*Sede legale:* Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Parma- Via J.F. Kennedy 6 43125 Parma  
C.F. – 93053280504 - P.I. 01718720509

*Segreteria organizzativa:* Dipartimento Comunicazione e Ricerca Sociale – CORIS  
Sapienza, Università di Roma -Via Salaria 113, 00198  
tel +39.06.4991.8325 - e-mail: info@simktg.it

Italy per valorizzare il patrimonio storico e culturale del nostro Paese.

L'estrema sensibilità verso la dimensione umana e culturale del lavoro è stata conservata anche di fronte al ruolo sempre più pervasivo delle nuove tecnologie, che hanno anzi offerto all'imprenditore nuove occasioni di dialogo e di condivisione. Invitato nel Novembre 2017 al *Dreamforce* a San Francisco da Marc Benioff, fondatore di *Salesforce*, per discutere di "tecnologia garbata" ha richiamato l'attenzione del vasto pubblico su "come adoprare le nuove tecnologie, affinché si combinino al desiderio di calma e silenzio, all'armonia del pensiero e dell'anima, al vivificante sentimento che nasce dal contatto con l'arte, la cultura e la natura", come si legge dalla lettera agli azionisti (31.12.2017).

Pienamente consapevole che è possibile creare prodotti di grande artigianalità, qualità e creatività solo investendo nell'essere umano, Brunello Cucinelli ha di recente inaugurato la *Fabbrica Contemporanea*, un progetto digitale volto a promuovere e l'apporto creativo, artigianale e personale dei suoi collaboratori in ogni fase della filiera produttiva.

### **La (sua) visione per il futuro del *Bel Paese***

Brunello Cucinelli sembra condividere pienamente l'idea che la cultura è il fondamento della società, è portatrice di valori universali, è «forza capace di creare "senso di appartenenza" e "proiezione dello Spirito" (Zagrebel'sky, 2014b: pp. 10-13). La cultura per l'imprenditore filosofo è "il vero seme della civiltà", "una conquista del sapere che parte dalla curiosità, dal desiderio"; è "un catalizzatore che aiuta a vivere meglio"; "è un generatore di piacere continuo e progressivo" [...]. Ma cultura è "anche quella della tradizione contadina" che grazie ai genitori (i veri insegnanti) e al loro esempio (lo strumento didattico per eccellenza) ha trasmesso a intere generazioni di italiani i veri valori della vita e tra essi in

*Sede legale:* Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Parma- Via J.F. Kennedy 6 43125 Parma  
C.F. – 93053280504 - P.I. 01718720509

*Segreteria organizzativa:* Dipartimento Comunicazione e Ricerca Sociale – CORIS  
Sapienza, Università di Roma -Via Salaria 113, 00198  
tel +39.06.4991.8325 - e-mail: info@simktg.it

particolare il rispetto e l'amore per gli uomini e la natura<sup>8</sup>.

Il filosofo imprenditore è un campione del made in Italy che crede nell'importanza del capitale culturale quale risorsa strategica per la competitività delle imprese e dei territori<sup>9</sup>. Egli ha pienamente compreso che l'eccellenza del *Bel Paese* è strettamente ancorata all'immenso patrimonio culturale materiale e immateriale, ai meravigliosi paesaggi, alla ricchezza artistica, all'immane produzione artigianale e ai valori delle magnifiche e spesso longeve esperienze imprenditoriali. Fattore critico di successo per il turismo e le industrie correlate, è preziosa fonte di capitale reputazionale per le imprese del made in Italy. Il patrimonio culturale è risorsa strategica e preziosa materia prima che alimenta la fabbrica, è fonte del posizionamento distintivo dei prodotti del made in Italy nei mercati internazionali (Napolitano, 2015; Napolitano, Marino, 2016). Il capitale culturale è incarnato nei prodotti e nel modo in cui questi prodotti sono progettati, disegnati e realizzati; è la componente più profonda dell'identità dei marchi delle imprese manifatturiere italiane che, come è noto, fondano il successo sulla maestria artigianale, sull'ingegno caratteristico dei luoghi e delle persone, sulla creatività e su abilità e talenti ineguagliabili dei territori e, in particolare, sul legame indissolubile dei prodotti con il *cultural heritage* e *l'Italian style of life* (Napolitano, De Nisco, 2017). Quando un consumatore americano, cinese o australiano acquista un capo di abbigliamento italiano ciò che compra, infatti, non è solo un prodotto con caratteristiche qualitative ed estetiche di assoluto pregio, ma è soprattutto un'"immagine" del nostro Paese che è la sintesi dello stile di vita, della straordinaria bellezza diffusa, delle leggende, dei riti e delle tantissime microstorie di cui si compone la nostra incredibile storia (De Nisco, 2017; Napolitano, 2017). Le stesse storie che sono incorporate nei nostri prodotti e marchi migliori, tra i quali naturalmente Cucinelli, accanto a Ferragamo,

---

<sup>8</sup> La Stampa 9.5.15.

<sup>9</sup> Il capitale culturale è il "modo di rappresentare la cultura che permette alle sue manifestazioni tangibili e intangibili di essere considerate riserve durevoli di valore e dispensatrici di benefici a livello individuale e di gruppo" (Throsby, 2005, p. 73).

Armani, Della Valle, Dolce & Gabbana e tanti altri ancora (De Nisco, 2017; Napolitano, 2017).

Nel “vasto giardino selvatico” della cultura, che “si divide grosso modo in due grandi apprezzamenti” – le sole arti da un lato e le credenze religiose, politiche e sociali che legano un popolo dall’altro –, in accordo con Richard Sennett, Brunello Cucinelli intende restituire la giusta attenzione alla cultura materiale che «troppo spesso, (almeno nelle scienze sociali) trascura le stoffe, le schede madri o i pesci arrostiti in quanto oggetti degni in sé di attenzione e tratta la loro creazione come il riflesso di norme sociali, interessi economici o convinzioni religiose; l’oggetto in sé passa in secondo piano» (2014: p. 17). In tale prospettiva, egli è profondamente convinto che la valorizzazione dell’artigianato sia la strada maestra per un futuro migliore del nostro Paese, ragione per cui preferirebbe essere definito industriale-artigiano. L’artigiano rappresenta, come ci suggerisce il sociologo della *London School of Economics*, una specifica condizione umana: «quella di mettere un impegno personale nelle cose che si fanno» (2014: p. 28). La sua abilità tecnica non può essere scissa dal sentimento e dall’immaginazione, egli ha una duplice ricompensa emotiva: l’ancoraggio alla realtà tangibile e l’orgoglio per il lavoro svolto. Sarti, fabbri, orafi, liutai, per Richard Sennett, così come per l’imprenditore umbro, non solo uniscono conoscenza materiale e abilità manuale e hanno a cuore il lavoro ben fatto per sé stesso ma sanno anche governare se stessi, dosando autonomia e rispetto per le regole.

«Sono convinto, per l’Italia in particolare, che ci sia un sicuro avvenire se sapremo produrre beni di grande qualità, di grande artigianalità e di grande unicità, qualità queste che appartengono alla tradizione delle nostre genti» affermava nella lezione per la laurea honoris causa (2010). «L’Italia ha nelle proprie mani e nella sua creatività il suo tesoro più ricco ed affidabile, cioè l’Artigianato (che scrivo con la maiuscola) e che Lorenzo il magnifico riteneva in tutto e per tutto una forma d’arte. Il nostro Artigianato è amato dal mondo [...] Se lo perderemo, perderemo la nostra memoria e noi stessi. Riscoprirlo e valorizzarlo è alla portata di tutti, basta amare la bellezza, ed essere tolleranti, come insegna Voltaire». Proseguiva in un’intervista alcuni anni dopo, auspicando che il fuoco del progresso non cessi mai di ardere, che la condivisione dei sogni – libertà, giustizia e progresso – unisca gli esseri umani e l’unione degli studi

*Sede legale:* Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Parma- Via J.F. Kennedy 6 43125 Parma  
C.F. – 93053280504 - P.I. 01718720509

*Segreteria organizzativa:* Dipartimento Comunicazione e Ricerca Sociale – CORIS  
Sapienza, Università di Roma -Via Salaria 113, 00198  
tel +39.06.4991.8325 - e-mail: info@simktg.it



scientifici con quelli umanistici<sup>10</sup>.

Il suo grande ottimismo per il futuro del *Bel Paese* appare in tutta evidenza nel discorso ai maestri del lavoro, che sintetizza la filosofia del Gruppo (sul sito). Convinto che il Paese ha oramai superato la grande crisi di civiltà, il capitalista benedettino è definitivamente certo che è in corso un periodo di rinascita spirituale, civile, umana, religiosa ed etica. Secondo il protagonista di questa “favola” imprenditoriale contemporanea, per riconquistare i giovani e renderli partecipi della creazione di un futuro pacifico e libero occorre restituire “dignità morale ed economica” al lavoro, promuovere la moralizzazione dell’umanità e la ricerca della verità come fondamento dell’etica.

---

<sup>10</sup> Corriere della sera, 26.2.2013.

## Bibliografia

Cucinelli, B. (2010), "La Dignità come forma dello Spirito", *lectio doctoralis*, Università degli Studi di Perugia, 11 novembre.

De Nisco, A. (2017), *Immagine Paese. Il vantaggio competitivo di essere italiani*, Napoli, Editoriale Scientifica.

Fabris, G. (2008), *Societing: il marketing nella società postmoderna*, Milano, Egea.

Hendry, J. (2010), "Formazione manageriale e cultura umanistica: la sfida della post-burocrazia", in Sicca, L.M. (a cura di), *Leggere e Scrivere organizzazioni. Estetica, umanesimo e conoscenze manageriali*, (pp. 153-190).

Morin, E. (1999), *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du future*, Paris, UNESCO; trad. it.: *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*, (2001), Milano, Raffaello Cortina.

Napolitano, M.R. (2013), "Chiamale Emozioni. I saperi umanistici per la management education", in Sicca L. M. (a cura di), *Tavola rotonda. Umanesimo del management attraverso gli occhi dell'altro*, (pp. 63-70).

Napolitano, M.R. (2015), "Valore della Cultura e Cultura del Valore. Riflessioni per il futuro del Bel Paese", *Il Capitale Culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. 11, pp. 371-393.

Napolitano, M.R. (2017), "Un viaggio nell'immagine Paese", Prefazione a De Nisco A., *Immagine Paese. Il vantaggio competitivo di essere italiani*, Napoli, Editoriale Scientifica.

Napolitano, M.R., (2018), "Coniugare l'impresa con l'umanità: una sfida per il rilancio della formazione manageriale" (2018), in corso di pubblicazione.

Napolitano, M.R., Marino, V. (2016), (a cura di), *Cultural heritage e Made in Italy. Casi ed esperienze di marketing Internazionale*, Napoli, Editoriale Scientifica.

Napolitano, M.R., De Nisco, A. (2017), "Cultural heritage: the missing "link" in the place marketing literature "chain" (coaut. De Nisco A.), Guest editorial Forward to the Special Issue: "The Great Beauty. The Role

*Sede legale:* Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Parma- Via J.F. Kennedy 6 43125 Parma  
C.F. – 93053280504 - P.I. 01718720509

*Segreteria organizzativa:* Dipartimento Comunicazione e Ricerca Sociale – CORIS  
Sapienza, Università di Roma -Via Salaria 113, 00198  
tel +39.06.4991.8325 - e-mail: info@simktg.it

of Cultural Heritage and Place Identity in the International Marketing Strategies of Made in Italy”, *Place Branding and Public Diplomacy*, Volume 13, Issue 2, May 2017 p. 101-106.

Napolitano M.R., Riviezzo A., Garofano A. (2018), *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, Napoli, Editoriale Scientifica.

Nussbaum, M.C. (2011), *Non per profitto*, Bologna, Il Mulino; ed. or.: *Not for Profit. Why Democracy needs the Humanities*, Princeton, Princeton University Press, 2010.

Nussbaum, M.C. (2012), *Creare capacità. Liberarsi della dittatura del PIL*, (2012), Bologna, Il Mulino; ed. or. *Creating Capabilities. The Human Development Approach*, London, Belknap Pres, 2011.

Sennett, R. (2014), *L'uomo artigiano*, Milano, Feltrinelli, terza edizione; ed. or.: *The Craftsman*, New Haven & London, Yale University Press, 2008.

Olivetti, A. (2014), *Le fabbriche di bene*, Milano, Edizioni di Comunità.

Perillo, F.D. (2016), *Simposio manageriale*, Napoli, Editoriale Scientifica.

Throsby, D. (2005), *Economia e Cultura*, Bologna, il Mulino; ed. or.: *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

Zagrebelsky G. (2014a), “Presentazione” a Olivetti A., *Le fabbriche di bene*, Milano, Edizioni di Comunità.

Zagrebelsky, G. (2014b), *Fondata sulla cultura*, Torino, Einaudi.

Sitografia

<http://www.brunellocucinelli.com/it/>

*Sede legale:* Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Parma- Via J.F. Kennedy 6 43125 Parma  
C.F. – 93053280504 - P.I. 01718720509

*Segreteria organizzativa:* Dipartimento Comunicazione e Ricerca Sociale – CORIS  
Sapienza, Università di Roma -Via Salaria 113, 00198  
tel +39.06.4991.8325 - e-mail: [info@simktg.it](mailto:info@simktg.it)