



Moda Il presidente del gruppo umbro spiega le motivazioni che hanno portato la famiglia a costituire un trust. «La capacità di gestione non si eredita»

# Cucinelli «Così ho dato lunga vita all'azienda»

L'imprenditore: si chiude il processo partito nel 2012 con la quotazione in Borsa. Il nuovo patto tra generazioni

DI MARIA SILVIA SACCHI

**C**on la creazione del trust annunciato la scorsa settimana, Brunello Cucinelli chiude un percorso partito cinque anni fa.

«Verso i 55 anni — racconta l'imprenditore — ho iniziato a cercare di capire come avrebbe potuto essere l'impresa nel futuro. L'ho sempre condotta come se non dovessi vivere in eterno e volevo darle una configurazione che fosse indipendente da qualsiasi essere umano. D'altra parte, l'impresa non si eredita: si eredita la proprietà ma non la ca-

**Bisogna prevedere tutto in anticipo. Tetto di 60 anni di età per i manager**

pacità di fare impresa». Da questa riflessione sono nati, prima, la quotazione in Borsa (2012), poi, il patto tra generazioni (2013) e, infine, il trust oggi.

## Proprietà

«La Borsa — spiega Cucinelli — ci è servita per essere più internazionali e aperti. Il patto tra generazioni ci aiuta a immettere giovani in azienda miscelando le esperienze. Quanto al trust risponde a tre esigenze precise. La prima è salvaguardare l'azienda mantenendo la proprietà unita: ho due figlie che vanno molto d'accordo, ma io voglio pensare a come sarà la situazione tra cinquant'anni e più. La seconda esigenza è proteggere il borgo di Solomeo, e infatti tutti gli immobili del paese entreranno nel trust. In ultimo, volevo che la Fondazione Cucinelli, che ha come scopo quello di migliorare le condizioni dell'uomo nel

mondo, continuasse ad avere il sostegno che merita nei prossimi decenni».

Il trust è di impostazione inglese e il consiglio sarà composto dallo stesso Cucinelli, dalle due figlie e da due professionisti che da tempo affiancano l'imprenditore.

«Ho sempre calcolato matematicamente tutto — spiega Cucinelli —. Certo, c'è l'imponderabile, ma mi dispiacerebbe se accadesse qualcosa che si sarebbe potuto prevedere. Tra l'altro, i progetti riescono al meglio quando si è in una fase positiva, come è adesso per noi». Eppure gli imprenditori dicono che oggi si può solo navigare a vista. «Non sono affatto d'accordo, noi lavoriamo sempre per i 3 più 3 anni, stiamo già iniziando a dare corso ad alcuni dei progetti del 2017 e 2018. Abbiamo sempre affrontato anche gli analisti parlando dei nostri piani di lungo periodo».

Il 2014 è, per Cucinelli, che resta presidente e amministratore delegato, «un anno di solidissima base dell'impresa: abbia-

mo un management forte, l'affare sul brand è alta, i debiti sono pochi». Sul fronte della gamma prodotti, la Cucinelli resterà un'azienda «di pret-a-porter rigorosamente made in Italy, realiziamo l'85% del fatturato dall'abbigliamento e il 15% dagli accessori, un mix che ritengo corretto».

## Squadra

L'età media in azienda è di 36 anni e quella del management di 39. «Ho il terrore che l'impresa invecchi», dice il fondatore.

Per questo a fine anno è stato approvato il patto tra generazioni. «Prevede che raggiunti i 60 anni di età, si esca dal ruolo coperto, per esempio di Cfo, per diventare (per restare all'esempio) consigliere senior del nuovo Cfo. In parallelo a questo, tutti noi manager, me compreso, siamo affiancati da un co-Ceo, co-Cfo e così via. Questo consente di avere un ricambio anche in caso di imprevisti. E, se uno è stato bravo ad allevare il proprio "co", avremo una squadra sempre nuova e forte».

Il ruolo di consigliere



**Fondatore**  
Brunello Cucinelli, 60 anni, ha creato e guida l'azienda del cachemire che ha sede in Umbria ed è quotata in Borsa dal 2012

senior si mantiene fino ai 65 anni, dopo di che si va in pensione. Per i manager della prima linea (attualmente 14 persone) che raggiunti i 60 anni di età è prevista una riduzione dello stipendio del 30%, «ma solo per loro, tutti gli altri mantengono la stessa retribuzione. Questo ci consente di immettere giovani anche in misura maggiore del necessario. In ogni caso, tutti i nostri manager hanno una retribuzione massi-

ma di otto volte superiore a quella dei nostri dipendenti, là dove i nostri operai-artigiani guadagnano in media il 20 per cento in più del mercato».

Il limite dei sessanta anni vale anche per Cucinelli? Per il momento è prevista una «deroga» (l'imprenditore ha compiuto i 60 anni lo scorso settembre), anche se «anch'io mi sono dato un mio limite: ho detto ai miei di aiutarmi a capire se continuo a essere moderno e

contemporaneo».

## Ruoli

Di recente si è ipotizzata una possibile discesa in campo politico di Cucinelli come presidente della Regione Umbria. Un'idea che lui smentisce, «ognuno deve fare il suo mestiere e io voglio continuare a lavorare come ho sempre fatto, anche se sono affascinato dalla politica e dalla spiritualità».

Credo che in Italia sia in corso un cambio culturale, c'è un rinnovamento politico, ma non solo politico, anche papa Francesco ci ha richiamato a dei doveri belli. Sono molto fiducioso sull'Italia e sull'industria del nostro Paese. Tanto fiducioso da dire che la nostra disoccupazione scenderà presto sotto il 9%. C'è un sentimento molto forte sull'Italia».

© SFRIZIONE/REXUS/ITALIA



## Strumenti

### Il trust, come distinguere i buoni dai cattivi

**C**ucinelli si è, dunque, unito alle famiglie che negli ultimi tempi hanno scelto il trust come forma per assicurare la continuità dell'impresa nel lungo periodo. Esempi sono venuti dagli Antinori, storica famiglia del vino; dai Colussi, azienda dolciaria; dai De Longhi, dell'omonima azienda quotata in Borsa. Casi di «trust buono», secondo Maurizio Lupoi, presidente dell'Associazione Trust in Italia, da contrapporre ai «trust cattivi», tesi cioè all'elusione fiscale o a sfuggire ai creditori.

Il trust è un istituto di diritto anglosassone. Oltre che per assicurare che la proprietà del-

l'impresa non venga frantumata con il passare delle generazioni e che non intervengano litigi tra gli azionisti che possono compromettere la stabilità dell'azienda, i trust vengono usati anche per tutelare persone disabili. Anzi, su questo specifica la situazione, è in corso di esame alla Camera un disegno di legge (prima firmataria Ileana Argentini) per defiscalizzare il trust costituito per garantire il «dopo di noi», cioè la protezione della persona con disabilità dopo la morte dei propri genitori.

Sempre più spesso il trust viene utilizzato, inoltre, per sostituire il concordato fallimen-

tare, che ha alti costi, nei casi in cui l'impresa sia in tensione finanziaria ma vanti «buoni» crediti (per esempio, espositi verso lo Stato). A questo strumento si ricorre infine quando si vogliono mettere a garanzia dei creditori anche beni personali che non farebbero parte.

Il trust, spiega Lupoi, assicura da una parte che i beni vengano effettivamente messi in campo e dall'altra che vengono usati solo se effettivamente necessario.

M. S. S.

© SFRIZIONE/REXUS/ITALIA