

## PROFILI D'AZIENDA

**BRUNELLO CUCINELLI CASHMERE**

# Il tedesco di Solomeo

*In 15 anni l'azienda guidata dal giovane imprenditore perugino è diventata protagonista nel mercato del cashmere. Un risultato frutto di nuove idee e di un'organizzazione aziendale rivoluzionaria*

«Il 1992 sarà senza dubbio l'anno più gratificante della nostra giovane storia. E non solo per la crescita del fatturato e dei profitti, ma soprattutto perché la mia azienda ha acquisito la precisa identità di specialista nella produzione di maglieria di altissima qualità». Brunello Cucinelli, 38 anni, parla fissando un affresco del Trecento che sta in faccia a un tavolo fraterno: la sua scrivania. Il quartier generale della società è a Solomeo, un antico borgo alle porte di Perugia. In un castello posato sulla cima della collina dalla quale si intravede la campagna sottostante che si va tingendo dei colori dell'autunno. Il portone, in legno massiccio e ferro battuto, non vuole essere l'emblema d'accesso nella cultura kitsch di chi si sente arrivato.

Rappresenta, molto più semplicemente, il ricordo di «come eravamo». Di come erano, soprattutto, i cento metri quadrati del sottoscala dai quali sono usciti i primi pullover in cashmere, con destinazione Alto Adige. Che Cucinelli non aveva scelto a caso. Infatti, la regione aveva una caratteristica fondamentale: i tassi di insoliti erano praticamente vicini allo zero.

«Solo la certezza del pagamento di una fornitura — racconta — in tempi brevi poteva garantire la sopravvivenza della mia idea». Cinquecentomila lire di affidamento ottenute dalla Cassa di Risparmio di Perugia, un fatturato di 60 milioni con un utile risicato vicino al milione sono il bilancio del primo anno di attività. Poco, ma quello che basta per capire che bisogna insistere. Maniacco fino all'ossessione di Theodore Levitt, il giovane imprenditore applica alla lettera le teorie dell'economista americano. Il cliente prima di profitto, globalizzazione dei mercati ed efficienza. Ecco i capisaldi della sua strategia. Per questo, invece di puntare sul mercato italiano, la piccola azienda fa rotta sulla Germania. Con un duplice scopo: da una parte le concrete possibilità di esaurire le collezioni che non superavano i

50 capi, dall'altra la possibilità di acquisire la mentalità tedesca nell'organizzazione del lavoro. Il business decolla, gli ordini fioccano nel sottoscala, l'azienda cresce. Alla fine del 1988, infatti, i ricavi raggiungono i 15,5 miliardi, l'utile netto si attesta a 220 milioni, gli investimenti tecnici toccano i 390 milioni. Gli altri investimenti, quelli pubblicitari sono irrilevanti: 86 milioni. Una cifra che a malapena rappresenta lo 0,5% del giro di affari.

«Il nostro obiettivo — spiega Cucinelli — è sempre stato di fornire un prodotto di qualità eccezionale».

Con una garanzia fondamentale: il marchio. Che non cede alle lusinghe delle produzioni su licenza. Per gli anni 80 era una decisione importante perché andava in controtendenza. E i risultati mi hanno dato ragione».



Brunello Cucinelli

Ma il solo fatto di remare controcorrente non garantisce il conseguimento di un brillante risultato. Ci vuole altro. Conquistare il cliente concedendogli l'esclusiva senza imporgli un budget preciso è importante. Ma non decisivo se a monte non ci sono il prodotto, le nuove idee e l'organizzazione aziendale. Per questo la piccola rivoluzione di Cucinelli diretta un capo di abbigliamento destinato in gran parte a un pubblico di consumatori maschili a target solamente femminile. Un'operazione resa possibile da una drastica rivisitazione della scelta dei colori da proporre al mercato. È così che il grigio, il marrone, il blu e la tinta corda devono cedere il passo a favore di una gamma di oltre 40 tonalità, frutto di oltre 500 prove di colore. «La filosofia di base — continua Cucinelli — è sempre stata di conferire al cashmere un'impronta fresca che non rimanesse legata allo schema del capo d'abbigliamento classico e tradizionale. E una volta centrati i nostri obiettivi, alla linea donna abbiamo affiancato, con le stesse modalità, quella per uomo».

Uscire dagli schemi convenzionali ha significato anche una precisa definizione dell'organigramma aziendale. Attualmente l'età media dei dipendenti, molti dei quali hanno già un consistente stato di servizio, non supera i trent'anni. Dieci anni fa uno dei requisiti fondamentali per l'assunzione era un curriculum immacolato perché «i giovani dovevano formarsi una mentalità precisa senza rimuovere il progresso». E la produzione doveva far leva su una serie di piccoli laboratori, tutti nel circondario di Solomeo, con forti motivazioni perché «il tasso di imperfezione di un capo prodotto da un artigiano che ha sei lavoratori alle sue dipendenze è prossimo allo zero. Al contrario, se il nostro ciclo produttivo dipendesse dall'intero la percentuale sarebbe certamente diversa. Senz'altro in negativo».

Oggi, ai 72 dipendenti dell'azienda perugina si affianca un indotto costituito da 330 persone. Un circuito che garantisce una produzione giornaliera che, nel 1992, ha raggiunto i mille capi. I 50 maglioni confezionati quotidianamente alla fine del 1980 sono solo un pallido ricordo.

«Col nostro indotto — precisa Cucinelli — abbiamo instaurato un rapporto particolare. Generalmente, le aziende del settore non fanno programmi insieme agli esterni. Per noi è diverso. Infatti, ogni tre mesi riuniamo tutti i collaboratori per metterli al corrente delle strategie aziendali. E non parliamo solo di prodotto, ma forniamo anche una consulenza a 360 gradi affrontando problemi sia fiscali che finanziari».

Nel puzzle di Solomeo ogni pezzo dunque è al punto giusto. E il risultato è tutto nelle cifre. I ricavi alla fine di quest'anno non saranno lontani dai 50 miliardi, l'utile netto

arriverà a un miliardo e 800 milioni, il cash flow sarà di 4,3 miliardi. Il break even è inchiodato al 35% del fatturato. La quota di ricavi per dipendente è superiore ai 600 milioni. Cifre che sono frutto di una strategia la cui espressione è anche definita dalla martellante presenza sui mercati esteri. Infatti il 76% della produzione è destinato alla esportazione: 42% in Germania, 7% in Usa e Giappone, 6% in Austria e Svizzera, 4% in Francia mentre Belgio e Olanda insieme raggiungono il 4 per cento. Il rimanente 24% è in quota all'Italia.

Percentuali che difficilmente potranno essere modificate in futuro, considerato che la società non ha in programma l'acquisizione di nuovi clienti, che al momento sono 1.410 e tali rimarranno. La crisi che ha toccato il settore tessile nell'ultimo biennio, e che sembra destinata a proseguire anche nel 1993 e nel 1994, non sembra impensierire il settore del cashmere. Il calo dei consumi, nell'ordine del 30% registrato tra il 1990 e il 1991 ha colpito soprattutto il capo spalla.

«I prossimi anni — analizza Cucinelli — non ci spaventano e, soprattutto, non dovrebbero procurarci grosse preoccupazioni. Innanzitutto perché siamo fortemente consolidati nei negozi top del mondo. E poi il nostro prodotto è tale per cui il rischio di magazzino è praticamente inesistente. Proprio per il fatto che vogliamo mantenere un rapporto di esclusiva con i nostri clienti, abbiamo previsto per il 1993 un calo di fatturato del 10% e per il 1994 una diminuzione non superiore al 5 per cento».

Intanto, nel futuro del gruppo c'è la diversificazione dell'attività. L'esperimento di affiancare al cashmere anche il settore di lane pregiate ha già dato risultati che sono andati al di là delle aspettative.

E il programma d'investimenti prosegue. Sulla carta sono pronti tre piani che riguardano tutti il settore dell'abbigliamento. In particolare pantaloni, giacche e camicie. Nel primo caso è già stata costituita la società. Contemporaneamente è iniziata una piccola produzione campione che sarà sperimentata in alcuni negozi, sia in Italia che all'estero. Per l'avvio delle attività relative a camicie e giacche se ne parlerà l'anno prossimo. L'obiettivo è il solito: acquisire piccole nicchie di mercato, naturalmente con marchi indipendenti che comunque fanno capo a Cucinelli, in modo che le tre nuove società possano raggiungere, entro il 1996, fatturati intorno ai 20 miliardi.

**ENRICO GUADALUPI**



**Il castello di Solomeo**