



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE**  
**FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"**

---

Corso di Laurea Triennale in Economia e Commercio

**Fare profitto con etica, dignità e morale:  
il "capitalismo umanistico" di Brunello Cucinelli**

**make profit with ethics, dignity and morality: the  
"humanistic capitalism" by Brunello Cucinelli**

**Relatore:**

**Prof. Maria Giovanna Vicarelli**

**Tesi di Laurea di:**

**Elisa Ruggeri**

**Anno Accademico 2018/2019**

# INDICE

## Introduzione

### 1. Le origini del Capitalismo umanistico

- 1.1 La definizione di capitalismo umanistico 2
- 1.2 Il processo di umanizzazione dell'impresa 4
- 1.3 Il precursore per eccellenza: Adriano Olivetti 7

### 2. l'impresa umanistica di Brunello Cucinelli

- 2.1 La figura di imprenditore umanistico: chi è Brunello Cucinelli 10
- 2.2 I valori e la missione dell'impresa umanistica 12
- 2.3 Il modello organizzativo dell'impresa Cucinelli: la storia 15
- 2.4 Il modello organizzativo dell'impresa Cucinelli: gli imperativi etici 17
- 2.5 La bellezza del fare impresa: il Borgo di Solomeo 19

### 3. sperimentare il capitalismo umanistico

- 3.1 L'esperienza a Solomeo: lavorare con etica, dignità e morale 22
- 3.2 L'esperienza a Solomeo: come si vive circondati dalla bellezza 27

## Conclusioni

## Bibliografia

## **Introduzione**

In un'epoca in cui generare profitti è l'unico e primario obiettivo di aziende e imprenditori, l'impresa umanistica di Brunello Cucinelli vuole porsi come un'alternativa alle consuete logiche aziendali, ponendo l'uomo al centro di un modello organizzativo basato su valori etici, cultura e valorizzazione del paesaggio.

Con il presente elaborato dunque, l'obiettivo preposto è quello di illustrare questa nuova forma di capitalismo, partendo dalla sua definizione e giungendo fino all'esperienza sul campo.

In un primo momento, l'attenzione sarà incentrata a definire l'impresa umanistica, le teorie che l'hanno ispirato e i possibili precursori.

Successivamente si tratterà nello specifico il caso di Brunello Cucinelli, la storia della sua azienda, del borgo di Solomeo e gli imperativi etici del suo modello organizzativo.

Infine, nell'ultima parte dell'elaborato sarà possibile constatare come tale sistema di impresa viene interiorizzato dai lavoratori, così come dagli stessi abitanti di Solomeo, sede ufficiale dell'azienda Cucinelli.

# 1. Le origini del Capitalismo umanistico

## 1.1 La definizione di impresa umanistica

L'impresa umanistica è la piena realizzazione di una forma di capitalismo definita a sua volta dal medesimo aggettivo.

Questi due termini, a primo impatto, risultano del tutto antitetici e privi di significato, eppure esiste una perfetta correlazione fra i due.

Il termine capitalismo è definito come *“un sistema economico che, attraverso l'uso di beni materiali e di denaro, ha come scopo la produzione di beni e al contempo la realizzazione di un profitto verso chi ha impiegato tale capitale”*.<sup>1</sup>

Per quanto riguarda il termine umanistico invece, il dizionario ne propone la seguente definizione: *“[...] che riguarda gli studi letterari, e anche quelle discipline che hanno per oggetto la conoscenza dell'uomo, del suo pensiero, della sua attività spirituale e del suo comportamento attraverso i tempi”*.<sup>2</sup>

Il capitalismo umanistico è dunque un sistema economico che, pur avendo come fine quello di generare profitto, la sua attenzione maggiore è incentrata sull'uomo, che viene posto al centro di ogni azione e decisione d'impresa. È bene ricordare, che pur essendo una forma di capitalismo contemporanea, questa fonda le sue radici nell'antichità e ha forti influenze storiche, religiose e filosofiche; tra i massimi esponenti del passato ritroviamo i pensieri di San Benedetto, Adriano imperatore, Kant, Platone e molti altri.

Proprio in relazione alle sue origini e influenze umanistiche, non solo il profitto passa in secondo piano, diventando un semplice mezzo piuttosto che il principale fine, ma quest'ultimo viene impiegato anche con l'intento di migliorare la vita umana attraverso

---

<sup>1</sup> “capitalismo”, Treccani.it, web, 25 luglio 2019

<sup>2</sup> “umanistico”, Treccani.it, Web, 25 luglio 2019

la costruzione di opere d'arte, edifici di culto e il recupero di beni culturali. Importante perciò, risulta anche la dimensione ambientale; il territorio riacquista valore e fa da ponte fra l'attività aziendale e l'uomo.

La valorizzazione degli ambienti di lavoro, ma anche di tutti gli spazi circostanti, è uno dei principi del capitalismo umanistico per far sì che il lavoratore abbia a disposizione stimoli per la creatività e per l'accrescimento personale.

Così dunque, può essere definita tale forma di impresa umanistica che esalta la dignità umana, riscoprendo il vero significato del lavoro al fine di re attribuirgli valore etico e morale.

Il termine capitalismo umanistico venne coniato intorno agli anni 2000 da Brunello Cucinelli, imprenditore umbro operante nell'industria di cashmere, il quale può essere identificato come il maggior esponente di tale modello organizzativo.

Nel corso degli anni tale movimento ha riscosso notevole successo; esso è tra i modelli d'impresa maggiormente studiati presso le università e indubbiamente il punto di riferimento per la crescita di molte imprese sia a livello locale che internazionale.

## 1.2 Il processo di umanizzazione dell'impresa

È necessario chiarire che, in primo luogo, per tale forma di capitalismo non è ancora possibile evidenziare un excursus storico preciso e dettagliato che caratterizzi lo sviluppo negli anni di tale modello organizzativo.

La motivazione di fondo è che nonostante furono presenti nel corso dei secoli studiosi che svilupparono teorie volte all'integrazione del dipendente, prima in fabbrica e poi in azienda, tali tesi rimasero a sé stanti, senza sviluppare un modello complesso e ben definito.

È possibile dunque, in questa sezione, evidenziare i principali esponenti che hanno avuto come fulcro del loro pensiero quello di rendere il lavoro più umano e il dipendente maggiormente coinvolto.

È importante specificare che queste teorie sono di poco precedenti alla nascita di Brunello Cucinelli ed è dunque probabile che da queste stesse lui vi abbia attinto, durante gli anni della propria formazione, per la creazione del suo modello.

È opportuno iniziare questa sezione, osservando che tutte queste teorie nascono come opposizione e sono volte al superamento dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro promossa da Taylor. Tale modello organizzativo infatti, aveva lo scopo di parcellizzare il lavoro, di segmentare ogni singola mansione provocando lo sfruttamento e l'alienazione dell'operaio in fabbrica.

La prima teoria da citare è sicuramente quella di Elton Mayo, psicologo e ricercatore di Harvard, il quale è il maggior esponente della scuola delle Relazioni Umane.

Egli condusse diversi esperimenti e indagini all'interno degli stabilimenti di Hawthorne, a Chicago, giungendo a conclusioni innovative.

Un'importante scoperta, innanzitutto, fu quella riguardante la persona del lavoratore; ciò che emerse dalle interviste condotte, fu che più il capo si interessa al contesto personale del dipendente, maggiori saranno i risultati che otterrà da quest'ultimo.

Ecco dunque come “il fattore umano”, così definito da Mayo, acquista importanza e diventa il fulcro di un'impostazione aziendale che ha come scopo quello di essere un'istituzione reintegratrice di valori. L'azienda infatti, nell'ottica della scuola delle Relazioni Umane, doveva avere lo scopo di promuovere varie attività sia internamente che esternamente all'orario lavorativo.

Infine, secondo Mayo, l'impresa è considerata una “grande madre”, capace di dare assistenza, creare spazi e situazioni di integrazione sociale, nonché favorire eventi sportivi, ricreativi e culturali.

Questi stessi aspetti è possibile riscontrarli anche nel capitalismo umanistico di Brunello Cucinelli; ritroveremo infatti nel suo pensiero l'importanza delle relazioni umane e il ruolo centrale dell'azienda portatrice di valori.

Procedendo negli anni, è bene citare anche Abraham Maslow, esponente della scuola motivazionista e fondatore del modello della scala dei bisogni degli uomini.

Secondo il suo pensiero, i bisogni dell'uomo differiscono per natura e complessità, ma comunque, ognuno di essi può essere classificato in una scala avente cinque macro categorie: bisogni fisiologici, bisogni di sicurezza, bisogni sociali, bisogni dell'ego e bisogni di autorealizzazione.

La teoria di Maslow sostiene che l'ordine gerarchico di tali bisogni, stabilisce anche la priorità del loro soddisfacimento.

Per meglio precisare, solo se si soddisfano per primi i bisogni essenziali dell'uomo, sarà possibile poi realizzare i suoi desideri di autorealizzazione e integrazione sociale.

Se si leggesse questo pensiero nell'ottica del capitalismo umanistico, sicuramente noteremmo l'attenzione che viene dedicata a soddisfare i bisogni del lavoratore per favorire la loro motivazione e il loro rendimento lavorativo.

Un terzo importante esponente, che è bene ricordare per trattare il modello organizzativo esposto in questo elaborato, è Frederick Herzberg, noto per le teorie dei fattori di igiene e fattori di motivazione. Dal suo punto di vista, esistono lavoratori a cui interessano le condizioni esterne al lavoro come ambiente fisico, sociale e remunerazione; tutti questi per Herzberg sono fattori "igienici". L'altra categoria di lavoratori, invece, vengono definiti "ricercatori di fattori motivazionali", in quanto si interessano al contenuto interno al lavoro, come la capacità di procurare crescita psicologica e personale. Herzberg crede nell'integrazione di questi due tipi di fattori, in quanto solo i fattori di igiene da soli non basterebbero alla soddisfazione e motivazione dei lavoratori e allo stesso modo i soli fattori motivazionali renderebbero i lavoratori "infelici".

Ecco menzionate alcune fra le più importanti teorie che pongono al centro i bisogni umani e quelli del lavoratore e che per tale ragione possono essere citate come base per una migliore comprensione del modello organizzativo proposto da Cucinelli.

Sicuramente però, bisogna specificare che il percorso di formazione del capitalismo umanistico passa attraverso molteplici teorie più o meno influenti che hanno reso possibile la nascita di tale modello e il suo successo negli anni.



### 1.3 Il precursore per eccellenza: Adriano Olivetti

Prima di descrivere il maggior esponente di tale sistema organizzativo, nonché il suo fondatore ufficiale Brunello Cucinelli, è giusto volgere uno sguardo ad uno dei maggior precursori di tale forma capitalistica: Adriano Olivetti. La scelta è ricaduta su di lui principalmente per le grandi aspirazioni umanistiche che egli ha perseguito nella sua fabbrica e come seconda ragione, per il continuo accostamento della figura di Olivetti a quella di Brunello Cucinelli.

Il nome di Adriano Olivetti è ovviamente associato all'omonima azienda, leader nel mercato dei prodotti tecnologici per svariati anni grazie alla continua ricerca e sviluppo di innovazioni.

Il principale tentativo dell'imprenditore fu quello di superare il Taylorismo che nel primo ventennio del '900 stava riscontrando grande successo negli Stati Uniti. Ecco così che iniziò a prendere forma quello che fu definito un "*capitalismo dal volto umano*"<sup>3</sup> in quanto prestava grande attenzione alla creazione di servizi sociali volti ai dipendenti e alle loro famiglie.

Va innanzi tutto ricordata, nota per importanza, la creazione di un sistema con lo scopo di completare le funzioni delle casse mutue. Grazie a tale intervento, sorsero anche le figure di infermiera di fabbrica, di pediatra e altri specialisti al fine di garantire la miglior assistenza possibile ai lavoratori. Venne in seguito istituito un asilo nido, una scuola elementare e delle colonie estive per i figli dei dipendenti offrendo loro contributi economici per il pagamento delle rette. Olivetti ebbe un occhio di riguardo anche nei confronti delle operaie in maternità; fu infatti fondato un consultorio prenatale ed elargiti

---

<sup>3</sup> *Il modello Olivetti: una azienda italiana che può insegnarci il futuro*, in [www.webcrew.it](http://www.webcrew.it)

contributi per supportare spese mediche e medicinali. Ecco come subito si evince l'impegno di Olivetti per il sociale, per favorire un clima di lavoro più umano all'interno delle fabbriche anguste dei tempi. Un'ulteriore innovazione che ha riguardato il personale dipendenti nell'organizzazione olivettiana fu il metodo di assunzione secondo il "principio delle terne", il quale sosteneva che per ogni operaio assunto in campo tecnico, ne dovessero essere assunti altri due: uno appartenente all'ambito economico legale e uno di formazione umanistica. È noto dunque il suo spirito rivoluzionario e intraprendente con l'obiettivo di non sigillare l'umanità dell'operaio all'interno della tuta da lavoro. Occorre ricordare, come ultimo punto, il culto che Olivetti aveva per il bello e la passione per ogni forma di arte e di cultura, principio per cui finanziò la costruzione di una biblioteca, si impegnò in opere architettoniche e studiò alla perfezione l'estetica delle sue macchine da scrivere.

Il suo pensiero di fondo, in tutto quello che è stato il suo progetto di vita, fu volto ad elevare ed educare l'animo umano attraverso verità, cultura e solidarietà.

Adriano Olivetti spiegava così il suo intento: *"Rendere umano il lavoro può apparire un'espressione retorica se letta o ripetuta distrattamente nel corso di un elzeviro o di una conferenza: lo è molto di meno, e si colma invece di una palpitante, severa verità, per coloro ai quali sia toccato il destino di poter intervenire per modificare il destino di migliaia di altre persone, ognuna con una sua dignità, una sua luce, una sua vocazione"*.<sup>4</sup>

Ecco dunque brevemente riepilogati i punti salienti secondo cui possiamo definire Adriano Olivetti come precursore del capitalismo umanistico.

Bisogna senza dubbio specificare, che la realtà della fabbrica risulta sicuramente differente dalla moderna concezione d'impresa e che le differenze storiche e culturali,

---

<sup>4</sup> Musatti R., Bigiaretti L., Soavi G., Olivetti 1908-1958, Tiefdrucksnstalt Imago, 1958

nonché le esigenze dei lavoratori stessi influiscono sicuramente in maniera diversa nei vari modelli organizzativi.

Tuttavia, ciò che è importante constatare è lo sforzo impiegato da Adriano Olivetti che già molti anni prima, aveva intuito come l'attenzione all'uomo e ai suoi valori fossero la chiave vincente per attribuire al lavoro dignità e prestigio.

## 2. L'impresa umanistica di Brunello Cucinelli

### 2.1 La figura di imprenditore umanistico: Brunello Cucinelli

Dopo aver cercato di definire questa nuova forma di capitalismo, denominata appunto umanistica, bisogna sicuramente volgere uno sguardo al suo massimo esponente contemporaneo, nonché fondatore del modello organizzativo: Brunello Cucinelli.

Secondo un articolo pubblicato dal *Perugia Today*<sup>5</sup> egli viene definito con vari appellativi: stilista, filosofo, imprenditore del cashmere, contadino, filantropo, rivoluzionario moderato.

Capiamone la ragione.

Brunello Cucinelli nasce nel 1953 a Castel Rigone in Umbria dove cresce circondato da una grande famiglia di contadini, immerso nel verde dei campi, vivendo senza elettricità né acqua corrente.

Come egli ricorda nel suo libro: *“proprio in questo periodo e in questi luoghi ho iniziato a comprendere il valore del silenzio, della semplicità rituale delle cose, ad apprendere l'arte dell'ascoltare, ad osservare piuttosto che giudicare”*.<sup>6</sup>

La situazione si modifica, quando, intorno ai quindici anni la sua famiglia si trasferisce in città, per assicurarsi condizioni di vita migliori e interfacciarsi con la dura realtà del lavoro in fabbrica.

Ciò che segnò maggiormente Cucinelli, e forse il punto di inizio di tutta la sua rivoluzionaria idea, fu vedere il padre tornare ogni giorno a casa dalla fabbrica umiliato dai datori di lavoro.

---

<sup>5</sup> *La filosofia di Brunello Cucinelli*, [www.perugiatoday.it](http://www.perugiatoday.it), 5 Giugno 2016

<sup>6</sup> Cucinelli B., *Il Sogno di Solomeo*. Feltrinelli Editore Milano 2018

Egli ricorda così il momento: *“lo vedevo deluso, turbato, con gli occhi lucidi; [...] mi sentivo impotente a difendere mio padre, ma dentro di me divenne chiaro che, pur non sapendo ancora cosa avrei fatto nella vita, in futuro avrei vissuto e lavorato per il rispetto della dignità morale ed economica delle persone”*.<sup>7</sup>

È proprio da questo episodio, che inizia a crescere in Brunello il desiderio di realizzare un sogno che avesse al centro l'uomo con i suoi valori da rispettare e tutelare ogni giorno. Dai quindici ai vent'anni frequenta la scuola da geometra, ma anche il bar del paese, a suo dire, riscontrando maggior vantaggio dal secondo rispetto al primo. È sempre in questi anni che si avvicina alla filosofia, primo fra tutti Kant e poi a seguire Eraclito, Platone, Aristotele, Seneca e molti altri. Proprio seguendo gli insegnamenti di questi filosofi, egli traccia la strada del suo successo unendo al concetto di imprenditoria quello di umanesimo.

Ecco così che prende vita la sua visione di capitalismo umanistico, che egli definisce nella seguente maniera: *“Sognavo una forma di capitalismo contemporaneo con salde radici antiche, dove il profitto non compromettesse danno o offesa alle persone né a cose, e parte dello stesso andasse per ogni iniziativa della vita umana; dove il bene comune fosse strumento di guida per il perseguimento di azioni prudenti e coraggiose; dove infine l'uomo fosse al centro di qualsiasi processo produttivo, perché solo così la dignità è restituita, convinto che non possa esservi qualità senza umanità”*.<sup>8</sup>

Il suo progetto era ben chiaro, ma occorreva al tempo stesso il prodotto giusto per intraprendere tale obiettivo.

L'idea innovativa, nonché vincente, nacque grazie alla frequentazione con la sua attuale moglie, all'epoca fidanzata Federica e dal suo negozio di maglieria; sorse così l'intuizione

---

<sup>7</sup> Cucinelli B., *Il Sogno di Solomeo*. Feltrinelli Editore Milano 2018

<sup>8</sup> *Op. Cit.*

di produrre, per la prima volta nella storia, pullover di cashmere colorato. L' invenzione di un prodotto di grande qualità, artigianalità e creatività è ciò che gli ha permesso di acquisire fama a livello internazionale e di posizionarsi fra i migliori *brand* di lusso nel mondo.

La personalità poliedrica di Cucinelli non si ferma qui; profondo cultore della bellezza, egli si dedica alla restaurazione del borgo di Solomeo, sede della sua abitazione e della sua azienda, restituendo splendore e notorietà al sobborgo e incrementandone il valore con nuove opere come il Foro delle arti e la scuola di Arti e mestieri.

Ecco così esplicitati tutti gli appellativi attribuiti a Brunello Cucinelli, appellativi che trovano riscontro anche nei numerosi premi ricevuti come la laurea *honoris causa* in “Filosofia ed Etica dei rapporti umani” all'Università di Perugia nel 2010, il “Global Economy Prize” del Kiel Institute for the World Economy nel 2017 e la nomina a Cavaliere di Gran Croce al merito della Repubblica Italiana nel 2018.

## 2.2 Missione e valori dell'impresa umanistica

Dalle parole di Cucinelli, sopra riproposte, si evince dunque, la sua concezione di attività economica, che è sì volta a generare profitti, in quanto questo è sempre stato lo scopo del capitalismo, ma al tempo stesso tali profitti non devono arrecare danno all'umanità.

Ecco così evidenziata la missione dell'imprenditore di Cashmere, il quale si fa promotore di una nuova filosofia di pensiero, incentrata su valori che sono poco materiali, quanto piuttosto volti a valorizzare l'intero genere umano.

Dalla lettura del suo libro, “Il sogno di Solomeo” pubblicato a settembre 2018, egli cita, fra i capisaldi del suo credo diversi valori, primo fra tutti la dignità umana. Tale infatti

viene definita la pietra angolare sulla quale si basa la vita di ogni uomo, tutto parte dall'intenzione delle azioni, dalla loro qualità prima che dai fatti in sé.

Il rispetto dell'uomo e della sua dignità, diventa poi su larga scala il rispetto dell'umanità intera, fine primo e ultimo della sua missione.

Un altro principio della sua filosofia, è la trasparenza, definita da lui stesso come modo per semplificare le cose. La trasparenza viene intesa come franchezza negli affari, sincerità con i collaboratori, i clienti e i direttori di banca; nulla viene celato, nascosto o distorto.

I valori del re del cashmere però, non abbracciano solo l'uomo, ma anche l'arte, l'architettura, l'artigianato e tutto ciò che lo circonda. Nasce così la volontà di ricercare la bellezza in ogni opera, in ogni prodotto riprendendo le parole dell'imperatore Adriano, affisse all'ingresso di Solomeo "*Mi sento responsabile della bellezza del mondo*".

La bellezza per Cucinelli è un valore che racchiude verità e al tempo stesso semplicità; che a suo dire non è povertà di idee e risorse, ma sintesi di grandi ricchezze interiori.

È proprio partendo dal concetto di bellezza, che egli ricerca qualità e perfezione in ognuno dei suoi prodotti, ma è principalmente grazie a questo valore che viene restaurato l'intero borgo di Solomeo con nuove opere architettoniche, coniugando il gusto antico a quello moderno.

La definizione maggiormente esemplificativa della missione di Brunello Cucinelli può essere brevemente riepilogata dalle parole del professore Antonio Pieretti, il quale nel 2010 gli conferisce la Laurea magistrale *honoris causa* in Filosofia ed Etica delle relazioni umane. Egli descrive così la visione filosofica cui si ispira l'attività 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. [...] 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 veicolo per favorire il rispetto reciproco e la pacifica convivenza".<sup>9</sup>*

Ecco che emerge, dalle parole del professor Pieretti, un altro concetto ricorrente nella filosofia dell'imprenditore umanista, ovvero quello del "giusto equilibrio".

Il giusto rapporto tra profitto e dono, o meglio quello tra profitto e crescita è un valore nato in lui sin dalla giovane età. Tale principio lo si può definire "contadino", poiché come Brunello racconta in un'intervista per "Tedx talks"<sup>10</sup>, durante i raccolti ciò che era davvero importante nella mentalità degli agricoltori erano le giuste condizioni climatiche "la giusta acqua, il giusto sole e il giusto vento" per far sì che i prodotti crescessero in modo corretto.

Dall'analisi proposta è dunque possibile evidenziare come Cucinelli abbia saputo coniugare l'esperienza contadina con la sua passione per la filosofia, costruendo una rete di valori diversificata, ma intrinseca di significato che dà vita ad un modello organizzativo unico e innovativo nel suo genere.

---

<sup>9</sup> Pieretti A., *Laudatio*, Perugia 11 Novembre 2010

<sup>10</sup> Tedx Talks, *Lavoro, dignità e capitalismo: due chiacchiere al bar con Brunello Cucinelli*, Youtube 28 Luglio 2017



### 2.3 Il modello organizzativo dell'impresa Cucinelli: la storia

Abbiamo discusso fino ad ora della rilevanza etica presente nella missione e nei valori infusi dal re del Cashmere e ci accingiamo ora a descrivere il modello organizzativo dell'impresa Cucinelli con la sua storia, le sue regole e le sue peculiarità.

Citando un articolo del settimanale Forbes, il giornalista descrive così l'imprenditore umanista: "*Cucinelli rappresenta un approccio al business basato sull'incontro tra numeri e anima*".<sup>11</sup>

Ripercorriamo le tappe di questo successo.

Come abbiamo precedentemente evidenziato, la passione per la moda venne alimentata in lui principalmente dalla relazione con l'attuale moglie Federica e dal suo negozio di maglieria. Quello che occorre sottolineare però, è anche la sua esperienza come indossatore, che all'età di venticinque anni gli ha permesso di lavorare per una delle più importanti aziende di abbigliamento sportivo al mondo. Nasce così in lui il desiderio di creare capi di moda pregiati e di qualità, che potessero rimanere nel tempo, destinati ad un mercato di lusso.

Ecco che nel 1978, l'idea vincente prese forma: produrre *pullover* di cashmere colorato solo per donna secondo il gusto del tempo. L'intuizione era al contempo azzardata, ma anche estremamente lungimirante e prendeva spunto dall'invenzione dei fratelli Benetton negli anni Sessanta, la cosiddetta "tintura in capo". Il metodo consisteva nel partire da gomitoli di lana per produrre maglioni in grezzo e poi immergerli nella tintura desiderata. I primi sei maglioni prodotti furono venduti in Germania, mercato rinomato per la puntualità dei pagamenti.

---

<sup>11</sup> A.A., Brunello Cucinelli, il profeta del capitalismo umanistico, [www.Forbes.it](http://www.Forbes.it), 24 Ottobre 2018

Una volta testato il prodotto, era giunto il momento di creare la sede perfetta per dare vita alla vera attività imprenditoriale. Prima fra tutte, posizionò l'ancora piccola azienda a Ellera di Corciano, poco distante da casa dei suoi genitori per poi, a distanza di anni scegliere di voler spostarsi a Solomeo, città natale di sua moglie Federica.

Inizia così l'ascesa di Cucinelli che con la sua azienda in espansione inizia ad allargare gli orizzonti e ad intraprendere i primi viaggi di affari in America, Russia, Mongolia, Giappone e via dicendo, riscuotendo notorietà e fama. Oggi la rete vendita del re del cashmere conta più di cinquanta paesi esportatori.

Il *made in Italy* del cashmere era un successo per la contemporaneità e l'innovazione del prodotto stesso, ma al contempo cresceva, all'interno dell'azienda, il rapporto con i valori umani, i progetti per l'umanità, la visione filosofica di impresa e la volontà di essere “*i traghettatori dei valori della tradizione*”.

Il marchio di lusso Cucinelli, ormai in ascesa intraprende, negli anni 2000, il progetto di *total look*, così da poter offrire un prodotto completo e il più possibile vario nel suo genere; sempre per lo stesso motivo viene introdotta nel 2009 l'intera collezione di calzature.

Un ulteriore evento importante da citare per la storia dell'impresa è di certo la quotazione in borsa avvenuta il 10 settembre 2012 con la principale intenzione di voler essere sempre più internazionali e solidi. Essere l'unica azienda italiana quotata in borsa in quell'anno ha sicuramente significato tanto per il re del Cashmere, che con questo gesto ha reso forte l'idea di essere un custode di azienda e non il suo proprietario.

Artigianalità, creatività ed esclusività sono gli elementi distintivi che hanno permesso l'ascesa dell'imprenditore del cashmere Brunello Cucinelli e sono gli stessi segni identificativi che si possono riscontrare in tutti i capi firmati dal brand, in tutte le sue

boutique situate nei centri delle città più importanti al mondo, ma anche all'interno dei suoi laboratori e nel piccolo borgo di Solomeo, da lui curato con tanta passione.

Per artigianalità italiana si intende la cura nella scelta dei materiali e nei processi produttivi sempre di alta qualità.

La creatività invece, è resa possibile dai 300 laboratori artigianali presenti prevalentemente in Umbria per la realizzazione delle fasi produttive.

Infine l'esclusività, ragione per cui tale brand è fra i più rinomati al mondo, è resa possibile dal gusto unico e particolare che Cucinelli impartisce ad ogni suo capo.

#### 2.4 Il modello organizzativo dell'impresa Cucinelli: gli imperativi etici

Terminato l'exkursus storico sull'impresa umanistica di Cucinelli, è bene chiarire come opera tale azienda, o meglio le peculiarità di questo modello organizzativo fondato, come abbiamo sopra appreso, da principi etici e morali piuttosto forti.

Iniziamo col dire che, a Solomeo, nessuno dei 1700 dipendenti timbra il cartellino, ma tutti rispettano gli orari di lavoro, tali per cui si entra in ufficio alle 8.00 e si finisce di lavorare, salvo rarissime eccezioni, alle 17.30.

La pausa pranzo, effettuata nella "mensa-ristorante" dell'azienda, è della durata di un'ora e mezza, importante per permettere all'anima e alla creatività di riposarsi, ma anche per garantire a chi vuole, di poter trascorrere il momento dei pasti a casa con la propria famiglia.

Come possiamo subito notare emergono vari concetti, più volte discussi nella filosofia di Cucinelli, primo fra tutti il quello dell'equilibrio.

Infatti, il lavoro non deve essere totalizzante nella vita di un lavoratore e a maggior ragione, più ore si lavorano, meno si è produttivi ed è dunque per questo che Cucinelli concede ai suoi dipendenti il giusto riposo, a seguito del giusto impegno.

Una peculiarità dell'impresa umanistica sono anche le regole riguardanti le e-mail aziendali, alle quali è vietato rispondere durante le ore serali e nel fine settimana, sempre con lo scopo di conservare energia e creatività.

Ancora riguardo i dipendenti, è opportuno citare come per l'azienda lavorino persone appartenenti a più di quarantasette nazionalità diverse; ciò è volto a portare culture, background e conoscenze diverse al fine di stimolare ed arricchire il sapere reciproco.

Sempre allo scopo di un arricchimento personale, è stata promossa un'iniziativa importante chiamata "Perché fiorisca la cultura", la quale ha come obiettivo quello di favorire il tempo da dedicare ad attività culturali e ricreative. Il progetto prevede lo stanziamento di un budget annuale con il quale i dipendenti possono acquistare libri, pagarsi corsi di formazione e biglietti per qualsiasi spettacolo.

È giusto però precisare che, le iniziative volte ai dipendenti non riguardano solo le attività extra lavorative, ma proprio per accrescere il senso di appartenenza al gruppo, tutti all'interno dell'azienda partecipano alle quattro assemblee aziendali annuali in cui vengono aggiornati dall'amministratore delegato sull'andamento dell'impresa.

Arriviamo ora a discutere di un'altra peculiarità presente in tale modello organizzativo, ovvero le retribuzioni mensili più cospicue. Ogni lavoratore del borgo, così come tutti i fornitori, magazzinieri e artigiani percepiscono una paga maggiorata del 20% rispetto alla media nazionale. Tale idea è stata pensata innanzitutto per la classe di lavoratori più bassa, per incentivare e premiare il loro operato e restituire nobiltà al lavoro.

Inoltre ricordiamo che proprio nel 2012, a seguito dell'entrata in borsa della società, Cucinelli decise di dividere i 5 milioni di utili, con i suoi dipendenti, perché come dice in un'intervista al "*Corriere della Sera*", "*Abbiamo voluto dare un premio a chi è cresciuto insieme a noi*".<sup>12</sup>

Ecco come emerge la concezione nobile del lavoro, il custodire la dignità umana senza sfregiarla o arrecarle danno alcuno.

Sempre inerente all'argomento dei profitti, proprio durante la *Lectio Doctoralis*<sup>13</sup> all'università di Perugia, Brunello spiegò la suddivisione degli stessi in quattro categorie. La prima è l'impresa, poi la famiglia, i dipendenti e infine, la quarta parte, è destinata ad "abbellire il mondo", ovvero ai restauri e i progetti culturali del borgo.

Ecco l'attenzione, l'umanità e il prestigio che Cucinelli dedica alla sua impresa e alle persone che ne fanno parte, ma anche l'amore che egli nutre per il suo piccolo borgo umbro, luogo di cultura e tradizione.

## 2.5 La bellezza del fare impresa: il Borgo di Solomeo

Nel descrivere il modello d'impresa di Brunello Cucinelli, non possiamo che volgere uno sguardo anche al territorio circostante, o meglio al borgo in cui l'imprenditore del cashmere ha scelto di porre le radici della sua grande impresa umanistica: Solomeo.

Il borgo di Solomeo, chiamato anche borgo dello Spirito, conta 436 abitanti e venne edificato tra la fine del XII secolo e la prima metà del XIII.

Come già detto, la storia del borgo va di pari passo con quella dell'azienda.

---

<sup>12</sup> A.A., Cucinelli regala l'utile ai suoi dipendenti, [www.corriere.it](http://www.corriere.it), 26 Novembre 2016

<sup>13</sup> Cucinelli B., *Lectio Doctoralis*, Università degli studi di Perugia Novembre 2010

Nel 1985, quando il marchio Cucinelli era alla sua settima collezione, l'imprenditore umanistico scelse di spostare il complesso aziendale nel borgo vicino Perugia.

Iniziano così, a cura degli artigiani locali, i lavori di restauro che vanno in parallelo alla crescita dell'impresa, per essere totalmente completati nel 1999.

L'intento primario non era quello di costruire *ex novo*, ma solo di ristrutturare e ridare vita e anima a questo borgo disabitato.

Ecco dunque chiaro un altro scopo del capitalismo umanistico ovvero la responsabilità del Creato, di custodire i valori del territorio per lavorare in armonia con la natura.

Il 3 settembre 2008, Cucinelli inaugura il Teatro a suo nome, opera che darà vita al Foro delle Arti. Successivamente nel 2010, prende vita la Fondazione Brunello e Federica Cucinelli, ente senza scopo di lucro volto alla promozione della cultura, dell'educazione e alla valorizzazione delle opere d'arte. Riemergono così i valori impartiti dal filosofo-imprenditore, principi che abbracciano uomo, natura e arte e in cui la bellezza è l'unico collante di questa catena.

Per comprendere a pieno, l'idea di fondo presente in Cucinelli, è bene dire che egli stesso non si occupò solo del restauro del borgo, ma si preoccupò anche di valorizzarne la periferia. A dire dell'imprenditore, la periferia viene sempre associata ad un valore negativo, ma in realtà è un luogo amabile e solo la cattiva amministrazione o l'abuso di chi vi vive possono renderla meno affabile. Ed è proprio nella "*periferia amabile*" che vengono edificati due nuovi padiglioni e ristrutturato l'opificio industriale, così da dare vita ad una struttura a forma di ferro di cavallo immersa nel verde, che ricorda il concetto di *hortus conclusus*. Tutte le strutture della periferia hanno ampie finestre che permettono ai lavoratori di svolgere le loro mansioni immersi nel verde della natura.

Sempre per le stesse ragioni, dal 2014 è stato intrapreso il “Progetto per la Bellezza” che incrementa il valore delle zone periferiche grazie alla costruzione di tre parchi: uno sportivo, uno agronomico e uno ricreativo.

L’attenzione alla natura e l’attenzione al lavoratore sono i capi saldi, se non che la base da cui prende forma ogni opera di Cucinelli.

Ancora per citare qualche sua onorevole opera, è giusto volgere uno sguardo alla scuola di Arti e Mestieri e al Monumento Tributo alla dignità dell’uomo. La scuola di Arti e Mestieri a Solomeo ha come principale obiettivo la formazione di alto livello tecnica e umana a tutti quei giovani che vogliono apprendere le tecniche del settore della moda.

L’istituto comprende diverse attività che vanno dal rammendo alla creazione di capi di abbigliamento, passando per ritaglio e confezione degli abiti.

Per terminare, è giusto ricordare la più recente opera ideata nel borgo: il Monumento Tributo alla dignità dell’uomo. Tale idea nasce dalla voglia di lasciare una testimonianza durevole nel tempo dell’attività di Cucinelli. Il monumento è realizzato secondo gli stessi principi usati al tempo dei romani, precisamente le stesse regole applicate nella costruzione dell’antico Colosseo e, per esprimere l’universalità della costruzione, sono stati riportati, sotto ogni arco i nomi dei cinque continenti del mondo.

Ecco dunque ripercorse le principali tappe storiche, nonché i più importanti monumenti e costruzioni ad opera dell’imprenditore del cashmere per il suo progetto di capitalismo umanistico.

È così stata esplicitata la triade lavoratore, impresa e territorio volta a definire il concetto del fare profitto con etica, dignità e morale in un luogo capace di integrare e beneficiare l’animo umano.

### **3. Sperimentare il capitalismo umanistico**

#### 3.1 L'esperienza a Solomeo: lavorare con etica, dignità e morale

Analizzati nel dettaglio la figura di Brunello Cucinelli, la storia dell'azienda e le principali regole al suo interno, è stato pensato di intervistare un dipendente di questa impresa umanistica così da avere una testimonianza chiara e puntuale di come è possibile lavorare con etica, dignità e morale.

L'intervista è stata effettuata attraverso brevi domande, alle quali l'interlocutore ha saputo rispondere in maniera ampia e dettagliata. Le domande hanno riguardato inizialmente informazioni personali, volte a comprendere la figura e la formazione personale del nostro interlocutore, per poi vergere su argomenti direttamente inerenti al modello sociologico e organizzativo dell'azienda.

L'inizio del colloquio è stato di conoscenza, volto ad identificare il ruolo del dipendente. La persona in questione, il cui nome è Enzo Biagiotti, lavora presso l'azienda Cucinelli dal 2009 ed è il Co-responsabile ufficio stile uomo e da poco anche il co-responsabile ufficio bambino/bambina.

Emergono subito due informazioni; la prima è che Cucinelli sta espandendo la sua linea di abbigliamento anche ad il target più giovane e la seconda curiosità appresa è la figura del co-responsabile.

L'intervistato ci spiega che Cucinelli fece firmare a tutti loro, alcuni anni fa, un Documento nel quale si evinceva che ogni figura di rilievo fosse affiancata appunto da un "co-responsabile".

L'idea era quella che in caso di malattia o assenza del principale di settore, il suo vice fosse al corrente di tutte le nozioni necessarie in modo che il lavoro potesse continuare



liscio e preciso. La seconda ragione di questa scelta, è da trovarsi nel passaggio di ruolo, ovvero al momento del pensionamento la figura di co-responsabile diventa di diritto il principale di quello stesso settore.

La seconda domanda proposta all' interlocutore è stata quella di ripercorrere la sua carriera lavorativa all'interno dell'azienda.

Egli inizia col raccontare che prima di questo lavoro, possedeva dei negozi nel centro di Fano, piccola città nel cuore delle Marche, dove una sezione era appunto dedicata all'esposizione dei capi firmati Cucinelli.

Un anno ricorda di trovarsi al Pitti, manifestazione inerente al settore moda nella città di Firenze, ed è proprio qui che incontra per la prima volta l'imprenditore di Cashmere, il quale si interessa a lui e chiede i suoi contatti.

Inizia così la prima esperienza lavorativa dell'intervistato presso uno degli showroom del brand e precisamente quello di New York. Dopo sei mesi di esperienza americana, tornato in Italia inizia per lui un anno molto intenso nel ruolo di *visual merchandiser* che lo ha portato in giro per il mondo per sviluppare allestimenti e vetrine negli *store* firmati Cucinelli. Alla fine del periodo suddetto, inizia per lui la vera attività a fianco dell'imprenditore nella sezione ufficio stile dell'azienda a Solomeo.

Una volta definita la figura dell'interlocutore e la sua posizione all'interno dell'impresa umanistica, si è dunque passati a discutere con lui del modello organizzativo.

L'intervistato inizia a parlarci dell'infanzia di Cucinelli, del suo sogno di nobilitare il lavoro umano e di come la figura del padre abbia condizionato tutto il suo progetto di vita.

Un'informazione aggiuntiva che ci viene data, utile a capire il pensiero di Cucinelli è quella riguardante il rapporto con i fornitori e i clienti. L'intervistato ci dice che

solitamente tutte le grandi aziende ad un certo punto tendono a togliere le reti vendite e ad aprire showroom monomarca, ma Brunello ha scelto di mantenere tutti i punti vendita e i clienti che all'inizio della sua carriera hanno creduto in lui e hanno scelto per i loro negozi i prodotti firmati Cucinelli. Questa è sicuramente una bella testimonianza che ci fa capire come l'umanità dell'imprenditore sia presente sempre nel suo concetto di fare impresa e come il successo non abbia modificato questo modello.

Continuando con le domande, ci vengono confermati tutte le regole riguardanti gli orari di lavoro, la pausa pranzo, i salari maggiorati e il divieto categorico di inviare e-mail durante il weekend.

Viene aggiunto un piccolo dettaglio riguardante l'uso dei computer; Cucinelli non è totalmente a favore, pur riconoscendo il loro ruolo fondamentale, consiglia sempre ai suoi dipendenti di chiamare per telefono la persona interessata e discutere a voce delle problematiche giornaliere, piuttosto che utilizzare continui messaggi di posta elettronica.

La sesta domanda proposta all'interlocutore, volta a scoprire nuove informazioni, è stata quella di spiegarci le possibili regole che non emergono da libri, interviste e giornali.

Lui ci racconta che a Solomeo c'è, come la chiamano loro una "responsabilità diffusa" e una rete di regole non scritte, ma che tutti seguono dal momento in cui entrano in azienda.

Una di queste regole non scritte, ma che Cucinelli mette in pratica frequentemente, è la tendenza ad assumere l'intera famiglia di lavoratori all'interno dell'azienda.

Per citare un suo esempio, una famiglia di quattro persone può essere assunta in vari settori della catena produttiva: madre sarta, figlio autista, figlia rammendatrice e padre dipendente in ufficio.

Un'altra usanza che l'intervistato narra è il Premio produzione nel mese di dicembre; ogni dipendente, a prescindere dal proprio operato, percepisce una maggiorazione di stipendio in base agli utili dell'azienda.

Una curiosità molto significativa, che emerge quando si inizia a parlare del rapporto dipendente-datore di lavoro sono state sicuramente le lettere che Cucinelli ha scritto ai suoi clienti e dipendenti durante gli anni della crisi.

L'imprenditore ha voluto stare vicino a chi, in quel duro periodo potesse aver bisogno di aiuto o semplicemente di conforto e si è reso disponibile a offrire loro tutto il supporto di cui necessitavano.

Giungendo verso la fine dell'intervista, è stata posta all'interlocutore una domanda chiave per comprendere il modello organizzativo dell'impresa, ovvero se tale sistema ha dei limiti o difetti.

L'intervistato ha risposto che, come in tutte le cose, anche il modello di Cucinelli può riscontrare dei difetti. Il rischio maggiore, secondo il suo punto di vista è che, essendoci questo considerevole numero di regole non scritte da rispettare, può capitare di risultare, ad occhi esterni omologati nel sistema.

Durante le diverse visite aziendali, il commento che maggiormente emerge è che in azienda si respiri una luce diversa e che tutti i dipendenti siano avvolti da tale luce in quanto possiedono lo stesso gusto, lo stesso stile e la stessa filosofia di pensiero.

È anche giusto ricordare però che, stando alle parole dell'intervistato, alcuni dipendenti abbiano lasciato l'azienda proprio perché non sposavano a pieno questo modo di fare impresa.

Riguardo al tema della notorietà dell'impresa umanistica, è stato chiesto all'intervistato se e come il successo abbia modificato tale sistema.

Non grossi cambiamenti sono stati percepiti all'interno di questo modello una volta divenuto rinomato, poiché la volontà di Cucinelli è sempre stata chiara e trasparente, tuttavia sono susseguiti dei cambiamenti filosofici, come spiega l'intervistato, conseguentemente all'entrata in borsa del 2012.

Giunti alla fine della testimonianza del co-responsabile ufficio stile di Cucinelli, è importante volgere uno sguardo, come ci suggerisce l'intervistato, a tutte le imprese e imprenditori che guardano a tale modello con rispetto e ammirazione, poiché mai prima di oggi tale forma di capitalismo umanistico è stata così concretizzata.

Grazie alla suddetta testimonianza, è stato possibile verificare la veridicità delle informazioni esposte nei precedenti capitoli, informazioni che sono state tutte confermate e meglio esposte dall'interlocutore.

Inoltre, tale intervista ha favorito l'apprendimento di nuove informazioni dettagliate che hanno permesso di ampliare e completare la visione di questo modello sociologico.

### 3.2 L'esperienza a Solomeo: come si vive circondati dalla bellezza

È opportuno, arrivati alla fine dell'analisi del modello, volgere un breve sguardo a chi, nel borgo di Solomeo non solo lavora circondato dalla bellezza e dall'arte, ma anche a coloro che in questo piccolo paesino ci è cresciuto e vissuto prima e dopo l'arrivo di Cucinelli.

Per avere una testimonianza il più possibile esplicita, sono state svolte cinque brevi interviste presso il borgo di Solomeo, chiedendo agli interlocutori una loro opinione su questa figura tanto rinomata e sul rinnovo del paese.

Le interviste sono poi state tutte raccolte in un breve video insieme all'aggiunta dei luoghi caratteristici del borgo.

Il primo intervistato ricorda di aver conosciuto Brunello Cucinelli in un momento molto particolare della sua vita e che quest'ultimo, semplicemente con carta e penna, scrivendo dei numeri è stato in grado di alleviare le sue pene e portargli fortuna.

La seconda intervistata in questione inizia ricordando il lavoro dei contadini precedentemente alla venuta dell'imprenditore per poi spiegare che con l'arrivo di quest'ultimo, tutto abbia iniziato a modificarsi.

Il tono di questa intervista è leggermente diverso dalla prima, si nota nelle parole dell'interlocutrice un leggero rammarico per il passato, pur riconoscendo a Cucinelli tutto il merito delle sue creazioni.

Il taglio della terza intervista è volto a descrivere la figura del re del cashmere come un semplice ragazzo che era solito arrivare al borgo in moto ed era considerato "un giovane come tutti loro".

Nella quarta intervista si evince l'umanità della figura di Cucinelli che, come narra l'interlocutrice, ha un rapporto amichevole con tutti i cittadini del borgo e si preoccupa di chiedere informazioni sulle loro famiglie e sulle loro vite.

L'ultima intervista chiude un po' il quadro sul borgo di Solomeo.

L'intervistata afferma di vivere in un posto molto bello e importante, ma che non sia la cosa maggiormente importante che Cucinelli abbia realizzato. Infatti, a suo dire, il maggior beneficio di questo capitalismo umanistico è stato quello di aver dato un'occupazione a tantissimi lavoratori che di questi tempi è sicuramente un merito da attribuirgli.

Da queste brevi interviste emergono diversi spunti di riflessione.

È bene dire, innanzi tutto, che tutti riconoscono nella figura di Brunello Cucinelli, una persona umile, rispettosa e come dice sempre lui "*per bene*". Questo pensiero emerge in tutte le interviste e quindi possiamo appurarne la completa veridicità.

Al contempo, ciò che non emerge esplicitamente è il senso di orgoglio di questi abitanti di poter vivere circondati dalla bellezza. Sicuramente tutti apprezzano le opere costruite e tutti i restauri effettuati nel borgo dello Spirito, però emerge implicitamente dalle parole degli intervistati, un velo di malinconia per la frugalità del passato e la vita nei campi.

In ultima riflessione, è giusto testimoniare, come ricorrono nelle immagini del video, che la natura ha un ruolo dominante in questo borgo e che ogni opera d'arte si staglia nel territorio rispettandolo e esaltandone il valore.

Il borgo di Solomeo è dunque una creazione unica nel suo genere, dove tutto è collegato fra sé e dove la contemporaneità ha le sue radici ben salde nelle tradizioni del passato e gli abitanti sono il punto di congiunzione tra passato e futuro.

## **Conclusioni**

L'elaborato in questione, ha avuto l'obiettivo di analizzare un modello d'impresa, il quale pone l'uomo, con le sue molteplici sfumature, al centro di un ambizioso progetto.

L'impresa umanistica infatti, è la concreta dimostrazione di un nuovo sistema economico in cui profitto, etica e dignità morale si combinano insieme per la ricerca di perfezione e qualità.

Cultore della bellezza, filosofo, imprenditore, ma prima di tutto persona, Brunello Cucinelli è riuscito a comprendere le esigenze dei lavoratori e le ha sapute al tempo stesso coniugare con quelle dei suoi clienti che da anni ripongono in lui fiducia e stima.

Così dunque l'impresa umanistica risulta essere il punto di incontro tra numeri e anima, modello in cui il connubio tra cultura e profitti permette di riscoprire i valori del passato e di dare vita ad un futuro in cui dignità e umanità possano essere alla base di ogni grande progetto.

## BIBLIOGRAFIA

- A.A. *Brunello Cucinelli, il profeta del capitalismo umanistico*, in Forbes (2018). [online]
- A.A., *Cucinelli regala l'utile ai suoi dipendenti*, in Corriere della Sera (26.09.2012). [online]
- A.A., *La filosofia di Brunello Cucinelli*, in Perugia today, (05.06.2016). [online]
- A.A., *Il modello Olivetti: una azienda italiana che può insegnarci il futuro*, in Webcrew. [online]
- Brunello Cucinelli S.p.a., *Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario*, 2017.
- Brunello Cucinelli S.p.a., *Il mio credo*, in BrunelloCucinelli, sito ufficiale.
- Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzato. La questione industriale*, vol.1, FrancoAngeli, 2015.
- Cucinelli B., *Il sogno di Solomeo*, Feltrinelli 2018.
- Cucinelli B., *Lectio Doctoralis*, Università degli studi di Perugia 2010.
- Cucinelli B., *Solomeo il borgo dello spirito*, Fondazione Brunello e Federica Cucinelli.
- De Giosa U., *L'ultima follia di Brunello Cucinelli*, in Internationalwebpost. [online]
- Minoja M. (a cura di), *Bene comune e comportamenti responsabili. Storie di imprese e di istituzioni*, Egea, 2015.
- Musatti R., Bigiaretti L., Soavi G., *Olivetti 1908-1958*, Tiedruckanstalt Imago, 1958.
- Riccio S., *Cucinelli, l'artigiano che vola in borsa*, in LaStampa, (10.09.2012). [online]
- Tedx Talks, *Lavoro, dignità e capitalismo: due chiacchiere al bar con Brunello Cucinelli*, Youtube 28 Luglio 2017.