

## BUSINESS OF FASHION

### Brunello Cucinelli ha le soluzioni ai problemi del lusso?

*Il marchio italiano di cashmere, simbolo del "quiet luxury", continua a registrare una crescita a doppia cifra nonostante il brusco calo della domanda globale. E si propone come la tartaruga rispetto alle lepri del settore.*

di Sarah Kent  
15 settembre 2025

**SOLOMEO, Italia** – In una torrida giornata di fine agosto, il “re del cashmere” **Brunello Cucinelli** riflette sullo stato attuale dell’industria del lusso.

Negli anni frenetici dello scorso decennio, quando per molti grandi marchi dell’alto di gamma mettere a segno una crescita vertiginosa a doppia cifra costituiva la normalità, la sua etichetta di “lusso silenzioso” raccontava una storia diversa agli investitori: l’obiettivo non era correre, bensì crescere stabilmente del 10% l’anno, un modo di fare impresa più solido e sostenibile.

Oggi, nel pieno di un **rallentamento che ha colpito duramente** il settore, il suo marchio è tra i pochi nomi in controtendenza rispetto all’andamento generale. Mentre si prevede che quest’anno il mercato del lusso registri una **contrazione compresa tra il 2 e il 5%**, Brunello Cucinelli ha messo a segno un **incremento delle vendite pari a quasi l’11%** nel primo semestre e prevede di mantenere un tasso di crescita annuo del 10% anche per il 2026.

In una nota diffusa nel mese di agosto, Bank of America ha sottolineato che si tratta dell’unico marchio, tra quelli oggetto della sua analisi, “per il quale si prevede ancora una crescita a doppia cifra”.

«Sembra quasi che abbiamo fatto una grande scoperta, o chissà quale svolta, con il tipo di crescita che perseguiamo», ha dichiarato Cucinelli nella sua sede di Solomeo, in Umbria. «Lei è venuta qui per carpire un segreto... ma quale segreto?»

### Il lusso lento

Brunello Cucinelli descrive la sua azienda come la tartaruga che si differenzia dalle lepri dell’industria del lusso.

Il posizionamento del marchio nel segmento più alto del mercato del lusso l’ha messo sicuramente al riparo dalla **frenata dei consumi** provocata, in parte, dal crollo della spesa aspirazionale che ha interessato i brand di fascia alta, travolti dall’incertezza economica. Con le sue giacche impeccabili prive di loghi vistosi e le sue maglie in cashmere dall’apparente semplicità vendute in negozio per migliaia di euro, il marchio si rivolge soprattutto allo 0,1% più ricco, vale a dire **i clienti** che acquistano borse di **Hermès** e che finora non si sono lasciati scalfire più di tanto dalle turbolenze finanziarie che hanno investito i mercati nel corso dell’ultimo anno.

Ma l’azienda è riuscita anche ad evitare di commettere alcuni errori che hanno messo in grosse difficoltà altri nomi del comparto del lusso: programmi aggressivi di espansione dei negozi e **aumenti di prezzo esorbitanti** che hanno mantenuto alti i tassi di crescita ma hanno lasciato molti dei grandi

marchi del lusso eccessivamente esposti e sotto la lente critica dei consumatori, i quali si domandano sempre più spesso se i loro prodotti valgano davvero il prezzo esposto sul cartellino.

In contrasto a tale tendenza, «Cucinelli ha sempre mantenuto un approccio più prudente alla crescita», ha osservato Chris Huang, analista del lusso della banca d'investimento UBS. Anche quando, tra il 2021 e il 2023, abbiamo assistito all'esplosione delle vendite nel cosiddetto boom post-pandemia, le indicazioni sulla crescita formulate dall'azienda restavano caute, proprio per difendere il posizionamento d'élite al vertice della piramide.

«Abbiamo sempre pianificato una crescita che amiamo definire *garbata*», spiega Cucinelli.

A titolo di esempio, racconta l'incontro con un investitore cinese e la sua idea di crescita: i consumatori cinesi reclamavano a gran voce i prodotti del marchio ed era pertanto giunto il momento di espandersi, sosteneva. Il suo consiglio recitava pertanto più investimenti, più negozi e di conseguenza, sosteneva, molto più fatturato. «Gli dissi: guardi, forse è meglio che torni subito a Shanghai», ricorda Cucinelli. «Non abbiamo alcuna intenzione di cambiare la nostra strategia.»

L'impresa avrebbe potuto seguire il consiglio dell'investitore e mettere a segno una crescita dei ricavi intorno al 30 per cento l'anno per un anno o due, ma dopo sarebbe arrivato l'inevitabile rallentamento, sostiene Cucinelli. «Il marchio avrebbe perso slancio e l'investitore sarebbe passato oltre», prosegue. E nel frattempo, l'azienda avrebbe perso l'essenza tradizionale stessa del lusso: l'esclusività.

«Se distribuisce eccessivamente i tuoi prodotti, addio esclusività. Se davanti ai tuoi negozi si formano file interminabili, puoi stare certo che tra due anni nessuno vorrà più il tuo marchio», afferma.

Questo concetto è naturalmente parte integrante dello *storytelling* di Cucinelli, che attinge ai classici temi del lusso: artigianalità e qualità. «Non tutti si lasciano sedurre dal mito Cucinelli», nota Isabelle Harvie-Watt, cofondatrice di Anima, società di consulenza di marchi e comunicazione con sede a Milano. Ma è innegabile che il suo posizionamento sul mercato e la coerenza perseguita dal marchio si siano rivelati una formula vincente.

«Il settore del lusso è in crisi per colpa della *greedflation*<sup>1</sup> e dell'eccesso di loghi, e [Brunello Cucinelli] rappresenta un ritorno autentico alla rassicurante qualità vecchia maniera», aggiunge Achim Berg, fondatore del think tank aziendale FashionSights.

## Il re del cashmere

L'ascesa di Cucinelli ai vertici della piramide del lusso è quanto mai sorprendente.

Brunello Cucinelli è cresciuto nella campagna umbra, in una casa senza elettricità né acqua corrente. Benché la famiglia avesse ben poche disponibilità economiche, lo stilista si raffigura la propria infanzia come una sorta di idillio naturale e familiare. Tuttavia, alla fine degli anni '60, quando Cucinelli aveva 15 anni, la famiglia si trasferì a Perugia, e suo padre andò a lavorare in fabbrica. La vita in città offriva indubbiamente comodità domestiche ed elettrodomestici moderni, quali telefono, servizi igienici e televisore, ma l'umiliazione a cui era soggetto suo padre come semplice anello della

---

<sup>1</sup> **Greedflation** è un termine che descrive l'aumento dei prezzi causato non tanto da fattori economici generali (come domanda o costi di produzione), quanto dalla decisione delle aziende di aumentare i margini di profitto, approfittando della situazione per "arrotondare" i guadagni

catena industriale lasciò in Cucinelli un'impressione profonda destinata a plasmare il suo approccio futuro all'impresa.

Quando nel 1978 fondò il suo marchio, lo fece ispirandosi ai principi del “**capitalismo umanistico**”, l'idea cioè che il perseguimento del profitto non possa essere l'unico obiettivo, bensì debba andare di pari passo con il benessere dei lavoratori e il rispetto dell'ambiente. Gran parte della comunicazione aziendale è da sempre dedicata a sottolineare gli sforzi volti a garantire condizioni di lavoro giuste e dignitose a tutti i livelli e ad evitare profitti «esagerati».

Cucinelli non è esente da critiche: alcuni detrattori vedono il suo moralismo come una strategia di marketing. Qualunque siano stati i suoi umili inizi, oggi Cucinelli possiede un patrimonio miliardario. Il cashmere stesso rimane una materia prima problematica dal punto di vista etico, legata a numerosi problemi di carattere ambientale, sociale e politico.

Eppure, Cucinelli dimostra la validità delle proprie convinzioni con i fatti: nel 2018 **ha venduto una quota del 6% dell'azienda** per istituire un fondo da 100 milioni di euro (117 milioni di dollari) destinato alle sue iniziative filantropiche. Come altri marchi del lusso, ha utilizzato le donazioni a favore dell'arte e della cultura per valorizzare l'immagine del suo brand, investendo milioni nel restauro di Solomeo. L'azienda afferma che i lavoratori della sua fabbrica guadagnano circa il 20% in più rispetto alla media salariale industriale del paese.

«Sono un capitalista», afferma con un sorriso. «Voglio essere un capitalista, ma voglio conseguire un profitto equo».

Il posizionamento dell'azienda è sicuramente degno di nota in un momento in cui l'intero settore del lusso è stato travolto da una serie di scandali legati alla filiera produttiva. Marchi quali **Dior, Armani e Valentino** sono stati associati a casi di sfruttamento dei lavoratori in opifici fuori Milano. Persino il rivale di Cucinelli, **Loro Piana** — da sempre portatore di una reputazione impeccabile in termini di artigianato e qualità — è stato accusato di subappaltare a lavoratori in cui immigrati senza documenti lavoravano **per pochi dollari l'ora** per realizzare giacche di lusso poi vendute a migliaia di euro.

I grandi marchi sostengono che i casi rappresentino incidenti isolati, alla cui origine ci sarebbero fornitori che hanno esternalizzato la produzione senza che loro ne fossero a conoscenza o avessero dato il consenso. Ma i magistrati ritengono che il problema sia sistemico, e accusano l'industria di aver volutamente ignorato i rischi di sfruttamento al fine di incrementare i propri profitti.

Cucinelli è troppo discreto per criticare apertamente i propri *peer*, ma quando si tratta di esprimere il suo giudizio su ciò che è andato storto nel settore nel suo complesso non ha alcun dubbio. «Per ottenere profitti esorbitanti hanno spremuto la filiera... E' questa è la verità», ha dichiarato. L'industria «non può affermare di non sapere. Quando calcoli i costi, è piuttosto facile rendersene conto. I conti parlano chiaro».

Pur collaborando con circa 400 fornitori esterni, l'azienda afferma di mantenere un rapporto diretto con tutti, evitando i rischi che spesso derivano dal subappalto. Cucinelli conosce i fornitori per nome e loro, a loro volta, hanno il suo numero di telefono, ha dichiarato Hakan Karaosman, professore associato al Politecnico di Milano, che ha parlato con diversi partner manifatturieri del brand. Un livello di rapporto di questo tipo è «senza precedenti», ha affermato. «Con altri stilisti sarebbe impossibile.» La maggior parte dei fornitori si trova in Umbria.

«Quando ci siamo quotati abbiamo detto chiaramente a tutti gli investitori: se siete alla ricerca di un'azienda che migliori ogni anno la propria redditività e persegua la massimizzazione del profitto a discapito dei lavoratori e della filiera, allora non comprate le nostre azioni, perché noi non lo faremo mai», ha detto Cucinelli.

Dalla quotazione alla Borsa di Milano nel 2012 il fatturato dell'azienda è cresciuto stabilmente a due cifre, mentre il margine netto di profitto è rimasto intorno al 10%. Il prezzo delle azioni è quasi decuplicato e la capitalizzazione sfiora gli 8 miliardi di dollari.

«Gli investitori hanno realizzato il loro guadagno», ha affermato Cucinelli. «E tutta la filiera ha beneficiato con loro.»

## **Una crescita “garbata”**

Quando ho visitato Solomeo a fine agosto, sul muro della piazza principale era appena comparsa la campagna pubblicitaria autunnale di Brunello Cucinelli.

Gran parte dell'immagine è occupata da libri — 60.000, per la precisione — ma se si guarda con attenzione si scorge anche Cucinelli, in maglia di cashmere beige e pantaloni bianchi, che osserva assorto la ricchezza di conoscenza che lo circonda.

I volumi sono destinati a una nuova biblioteca in costruzione a Solomeo. La campagna ribadisce la determinazione del marchio a mantenere la propria aura di “ricchezza discreta” d'élite, anche durante la crescita.

In effetti, Cucinelli confessa che preferirebbe che domani il suo marchio fosse ancora meno conosciuto rispetto a oggi, salvaguardando così la percezione di esclusività che sta al centro della proposta di valore del brand. L'azienda investe circa il 7% del fatturato in marketing, una cifra relativamente modesta per il settore. Negli ultimi anni ha anche destinato somme significative a progetti industriali, ampliando la capacità produttiva interna per sostenere la crescita futura.

«Oggi più che mai le cose devono avere valore», ha affermato Simon Longland, direttore acquisti di Harrods, uno dei principali distributori del marchio. «Brunello Cucinelli rimane sempre fedele a se stesso, il che trasmette un senso di autenticità in ogni dettaglio... Hanno una consapevolezza molto chiara della propria identità, degli obiettivi che perseguono e di quello che i clienti si aspettano da loro. Tutto ciò che fanno conserva pienamente la sua autenticità.»

Il marchio ha sempre conseguito andamenti costanti e solidi per il retailer di lusso, ed è apprezzato da clienti di ogni età e nazionalità grazie alla percezione della sua qualità senza tempo e alla proposta di valore autentica, ha aggiunto Longland. «Negli ultimi anni, a parte il 2020, non abbiamo avuto un anno in cui Brunello Cucinelli non abbia registrato crescita», ha precisato. «Se cresci con questi ritmi nell'arco di un decennio, puoi continuare a farlo; se invece raddoppi le vendite dall'oggi al domani, allora inizio a preoccuparmi.» Recentemente Harrods ha trasferito la collezione femminile del marchio in uno spazio più ampio e appetibile. L'abbigliamento da uomo seguirà l'anno prossimo.

A 71 anni Cucinelli non ha alcuna intenzione di rallentare e guarda al futuro del lusso con ottimismo. Per lui, l'attuale fase di calo non è una crisi, ma semplicemente un inevitabile riequilibrio dopo diversi anni di crescita eccessiva.

«Alcuni dicono che il desiderio di lusso sia venuto meno. Non è vero», sostiene. «I clienti lo desiderano eccome, ma deve restare esclusivo».

Quanto a lui, la strada da seguire rimane la stessa: «Non voglio giudicare gli altri», precisa. «Faccio come facevano ad Atene: mi limito a raccontare quello che faccio io. Punto. Sta poi a voi decidere come comportarvi nella vita».