

Lo stilista Brunello Cucinelli: "Non è facile per nessuno rinunciare al potere"

Il re del cashmere racconta il suo impero da 7 miliardi di euro, le sfide dell'industria del lusso – e di come tutto ha avuto inizio, in campagna

Di Silvia Sciorilli Borrelli

È evidente che Brunello Cucinelli si consideri una sorta di guida spirituale dell'industria della moda. In qualità di "Re del cashmere" – la *maison* che porta il suo nome, di cui è presidente esecutivo e direttore creativo, è stata fondata nel 1978 e rappresenta oggi un impero da 7 miliardi di euro – non lo si sentirà mai parlare pubblicamente di tendenze, stile o delle sue giacche da 3.000 euro. Preferisce citare Socrate o Tommaso Moro.

Raggiungiamo la piazza principale di Perugia dopo aver visitato la sede dell'azienda (e l'anfiteatro romano che Cucinelli ha fatto costruire) nei pressi della sua casa di famiglia a Solomeo, un borgo che domina le colline umbre.

È una giornata di caldo torrido. Il sole illumina le pietre chiare della facciata del Duomo, la cui recente ristrutturazione è stata finanziata proprio da Cucinelli. È ovvio che siamo entrambi vestiti troppo per il caldo, mentre attraversiamo la piazza diretti a "da Cesarino", la storica trattoria locale che l'imprenditore ha scelto per il nostro pranzo.

Palmiero Milletti, il proprietario del ristorante, ci accoglie all'ingresso e ci accompagna nella sala principale. Cucinelli, 71 anni, mi chiede il permesso di togliersi la giacca in cashmere.

"Dio mi dia la grazia di accettare ciò che non posso cambiare," dice a proposito del caldo.

"Che ci puoi fare con le situazioni fuori dal tuo controllo? È come i dazi imposti da Trump... Che posso farci con qualcosa che non ho modo di cambiare? Occorre accettarlo con grazia."

La guerra commerciale globale innescata dal presidente americano rappresenta una minaccia insidiosa per il settore del lusso, già messo a dura prova da una sorta di "momento della verità", poiché i consumatori cinesi, europei e statunitensi stanno rinunciando ad acquistare beni di fascia alta a causa dell'incertezza economica generale. Ma Brunello Cucinelli ha finora contrastato

questa tendenza. Il prezzo delle azioni del gruppo è cresciuto di quasi il 900 per cento dalla quotazione in Borsa avvenuta 13 anni fa, e questo mese l'azienda ha annunciato un aumento del fatturato del 10,7 per cento nel primo semestre dell'anno rispetto al 2024.

Da aprile, gli Stati Uniti hanno imposto dazi del 10 per cento sulle esportazioni provenienti dall'UE; questa settimana, i negoziati commerciali tra Stati Uniti e UE sembrano avvicinarsi a un accordo che aumenterebbe i dazi al 15 per cento. I consumatori americani di beni di lusso rappresentano circa un quinto del mercato globale in termini di fatturato; per Cucinelli, il mercato statunitense rappresenta circa il 35 per cento delle vendite. Come altri marchi del lusso, anche i suoi prezzi sono aumentati negli ultimi anni tra il 7 e il 9 per cento.

Osservo che bisognerà vedere se i consumatori continueranno ad accettare con grazia questi rincari. "I nostri clienti sono molto facoltosi... È l'incertezza che li disturba, è il clima che non è dei migliori", risponde. "Ma non intendo restare qui ad angosciarmi... voglio essere fiducioso e concentrarmi sulle cose di cui posso influenzare l'esito."

Millettì si avvicina al nostro tavolo, ma non abbiamo ancora avuto il tempo di consultare il menù. Ben presto capisco però che non sarà necessario: Cucinelli ordina per entrambi i suoi antipasti abituali seguiti dalla "pasta estiva di Cesarino". Millettì suggerisce di "innaffiare" il pasto con vino bianco freddo, e nessuno dei due osa rifiutare. Il menù qui è stagionale e gli ingredienti sono tutti locali. Cucinelli è cliente abituale da mezzo secolo.

Celebre per lo stile sobrio del suo marchio, è anche noto per il suo impegno a favore del "capitalismo umanistico" – un modello in cui la sostenibilità economica ed ambientale e il benessere dei lavoratori sono prioritari rispetto al profitto, il 20 per cento del quale viene devoluto ogni anno a iniziative benefiche. Cucinelli racconta di aver recentemente obbligato uno dei suoi fornitori toscani storici a dotarsi di aria condizionata nel proprio stabilimento. In un'altra fabbrica ha preteso che venissero installate le finestre per consentire ai dipendenti di godere della vista sulle montagne. Gli stipendi dei suoi lavoratori sono di circa il 20 per cento superiori alla media nazionale del settore. "Le aziende si lamentano di non riuscire a trovare la manodopera, ma perché mai qualcuno dovrebbe accettare un lavoro a tempo pieno in un ambiente caldo, spesso senza finestre, e per pochi soldi?"

L'industria della moda di lusso sta attualmente facendo i conti con una serie di scandali legati allo sfruttamento dei lavoratori nella filiera italiana, fatto che rischia di compromettere la reputazione dell'intero comparto. Questo mese, Loro Piana, controllata dal gruppo francese LVMH, è stata posta sotto amministrazione giudiziaria per un periodo fino a 12 mesi dopo che un'inchiesta ha rivelato che un subappaltatore cinese con sede in Italia sfruttava i lavoratori. A maggio, lo stesso provvedimento è stato adottato nei confronti di Valentino Bags Lab, una controllata della *maison* Valentino, in cui il principale rivale di LVMH, Kering, detiene una partecipazione. Lo stesso provvedimento aveva colpito anche Dior e Armani nel 2024.

Lo scorso anno, un calo degli acquisti di beni di lusso compreso tra il 18 e il 20 per cento in Cina – uno dei principali motori del settore – ha contribuito a un rallentamento più ampio che ha investito anche gli altri mercati, Europa e Stati Uniti, dove inflazione, tassi d'interesse elevati e minacce di dazi hanno minato la fiducia dei consumatori.

“Non credo ci si debba allarmare... molti di questi marchi hanno basi solide, ricavi da miliardi di euro. Se i profitti calano del 2 per cento in un trimestre non dovrebbe essere un dramma... Ma capisco che il mercato azionario la pensi diversamente,” afferma Cucinelli.

La sua società è quotata alla Borsa di Milano dal 2012, ma resta sotto il controllo della famiglia, che detiene il 50 per cento delle azioni attraverso un trust. Le due figlie di Cucinelli, Camilla e Carolina, e i rispettivi mariti, Riccardo Stefanelli e Alessio Piastrelli, lavorano tutti per l'azienda – Stefanelli è co-amministratore delegato con Luca Lisandrone – e vivono a pochi passi l'uno dall'altro a Solomeo, dove molti edifici, incluso il negozio locale di alimentari, sono stati ristrutturati dalla famiglia. Cucinelli continua a supervisionare l'attività e la linea moda insieme a Piastrelli.

Alcuni analisti mettono in dubbio la valutazione elevata dell'azienda. Il suo rapporto prezzo/utiles è ben al di sopra della media del settore, un segnale che le sue azioni sono comparativamente più care rispetto ad altri titoli del lusso.

Cucinelli, però, non si scompone. Descrive l'attuale fase di rallentamento come “inevitabile” per un settore che “ha guadagnato troppo” negli ultimi anni. “Se si guardano i bilanci di 20 anni fa dei grandi marchi italiani di moda, i profitti si aggiravano tutti intorno al 10 per cento,” ribadisce. “Poi sono arrivati i gruppi

francesi e i numeri sono esplosi... Noi siamo gli unici a mantenere un utile del 10 per cento ... I profitti netti di molti altri marchi sono raddoppiati, il che significa che i ricavi sono aumentati di diverse volte... E non esistono trucchi magici: può accadere solo se si aumentano la produzione e i prezzi, tagliando al contempo i costi,” aggiunge.

“E lo si può fare solo subappaltando la produzione a ditte cinesi in grado di realizzare migliaia di borse a 50 euro l’una... Ma poi la storia finisce sui giornali e i nostri clienti ricchi si sentono presi in giro e smettono di comprare... Li si può forse biasimare?”

Un cameriere arriva con un piatto di bruschette, che in Umbria significa pane locale tostato sulla brace, condito con olio d’oliva, e un piatto a parte di verdure arrostiti con una crosta croccante di pangrattato gratinato. Cucinelli chiede una porzione extra di bruschetta con un olio diverso, prodotto da un amico della zona.

Non è una celebrità, ma è chiaramente molto noto in città. Altri clienti del ristorante si avvicinano più volte al nostro tavolo per salutarlo. Cucinelli li chiama tutti per nome e con alcuni parla nel dialetto locale.

“Alla fine, tutto ruota intorno alle persone,” afferma. “Quando ci siamo quotati sono stato molto chiaro con gli investitori: non avremmo fatto profitti a discapito delle persone... avremmo cercato di realizzare profitti equi... Non è fantascienza, si tratta di remunerare tutti il giusto e di offrire condizioni di lavoro adeguate. È giusto generare profitti sottopagando i lavoratori e tagliando sui costi? No.”

Il marchio è stato spesso associato al concetto di “quiet luxury”, insieme a Hermès e Loro Piana, nomi simbolo dell’eleganza discreta, basata su capi di altissima qualità, senza tempo e privi di logo.

“Tutti si sono messi a inseguire i risultati esorbitanti degli altri marchi... Prendiamo Gucci, ad esempio... ha quadruplicato i ricavi in quattro anni, una dinamica del tutto priva di senso... Il marchio è stato associato a uno stile molto specifico, ha aperto una miriade di negozi, poi sono cambiati manager e direttori creativi [innescando una crisi]... ma ciò che hanno realmente fatto, saturando il mercato con così tanto prodotto, è stato rendere quel marchio meno desiderabile.”

Brunello Cucinelli, dal canto suo, ha aumentato il numero di boutique monomarca, passate da 107 nel 2020 alle attuali 130. Ha inoltre lanciato un sito di e-commerce nel 2017 ed è oggi presente su diverse piattaforme digitali multibrand.

Mentre gustiamo gli antipasti, Cucinelli indica l'orologio Vacheron Constantin che ha al polso e osserva che il marchio, con 270 anni di storia, produce ancora solo 20.000 esemplari l'anno, preservando così un'autentica "esclusività". I prezzi partono da 20.000 euro, ma un singolo modello può superare i 100.000 euro.

"In fin dei conti, i nostri clienti sono benestanti, hanno familiarità con il denaro: perché mai dovrebbero spendere migliaia di euro per acquistare qualcosa che tutti possiedono? O, peggio ancora, perché dovrebbero pagare cinquanta volte il costo sostenuto dal marchio per produrlo?"

Cucinelli è membro della *Fashion Task Force* della *Sustainable Markets Initiative* promossa da Re Carlo e, nel mese di dicembre, riceverà il Premio alla carriera ai *British Fashion Awards*. Tuttavia, il suo fervente impegno etico e i suoi famosi discorsi ispirazionali non scritti sul senso della vita hanno suscitato anche critiche da parte di concorrenti e addetti ai lavori del settore, i quali vedono nel suo "capitalismo umanistico" una strategia di marketing o, peggio ancora, una distrazione rispetto alle vere criticità che affliggono il settore.

Gli chiedo come viva queste critiche. "Saresti davvero interessata, in questo momento, a sentirmi disquisire sulla qualità del cashmere mongolo o delle cravatte in seta? O sui numeri aziendali? Se sono in riunione con il mio team è un conto, ma altrimenti è tutto piuttosto noioso," puntualizza.

Cucinelli, il cui patrimonio netto ammonta a 4,5 miliardi di dollari, racconta un aneddoto tratto da un'intervista concessa negli Stati Uniti: la giornalista gli aveva chiesto di descrivere una sua giornata tipo, e lui aveva risposto ironicamente: "Mi sveglio, faccio colazione, poi conto i miei soldi fino a pranzo, quindi mangio pasta al pomodoro e torno a dormire". Stava chiaramente scherzando, ma l'articolo pubblicato aveva riportato fedelmente quell'assurda descrizione della sua giornata tipo. "La gente prende tutto troppo sul serio," conclude.

Milletti torna da noi con una generosa ciotola di rigatoni conditi con una salsa a base di pomodoro crudo siciliano, basilico e olio, e con una grattugiata di ricotta

stagionata proveniente dalla vicina Norcia. «Questa non è nouvelle cuisine,» sorride Cucinelli.

Nato in una famiglia povera di contadini, ricorda la sensazione di vivere in “armonia con l’universo” che provava quando, fino all’età di quindici anni, lavorava i campi e pascolava il bestiame con il padre e il nonno. «Dopo il lavoro non avevamo nulla da fare se non riflettere, guardare il tramonto e le stelle... Cenavamo presto e andavamo a dormire non appena calava il buio... era perfetto.»

È cresciuto in una casa colonica priva di acqua corrente e di elettricità, insieme ad altri dodici membri della famiglia allargata.

“Mio padre aveva combattuto nella seconda guerra mondiale, ma non parlava mai della morte, non si lamentava mai della fatica di lavorare nei campi. Era sempre ottimista riguardo alla vita, e ciò ha fatto sì che io e i miei fratelli non fossimo mai privati della speranza.”

Le cose cambiarono alla fine degli anni Sessanta, quando la famiglia si trasferì alla periferia di Perugia, in una casa con “bagno, elettricità e TV”, e suo padre – scomparso tre anni fa all’età di 100 anni – iniziò a lavorare in fabbrica. “Doveva essere un miglioramento, era il suo sogno, ma tornava a casa umiliato, e io ne soffrivo profondamente... I suoi superiori lo maltrattavano, lo insultavano... fu allora che decisi che il mio scopo nella vita sarebbe stato quello di restituire dignità ai lavoratori.”

Oggi, oltre cinquant’anni dopo, Cucinelli – la cui azienda impiega attualmente 3.000 persone nel mondo, di cui la metà a Solomeo – esprime preoccupazione per il disinteresse dei giovani verso i mestieri manifatturieri. «Sono ottimista riguardo al futuro, perché l’Italia è un’economia manifatturiera, non di servizi,» afferma, osservando come economie fondate sui servizi come la finanza o la tecnologia possano essere più esposte agli shock economici.

«La vera domanda, tuttavia, è: chi produrrà le cose che il mondo ama acquistare da noi?»

L’economia italiana è afflitta da carenza di manodopera in numerosi settori chiave. Il problema affonda le radici in una combinazione di fattori: l’invecchiamento della popolazione, il basso tasso di natalità e un mutamento delle preferenze lavorative. Una ricerca condotta dall’associazione nazionale del lusso Altgamma,

pubblicata lo scorso anno, ha rivelato che tra il 2024 e il 2028 saranno necessari ulteriori 276.000 professionisti nei settori dell'automotive, alimentare, ospitalità, moda e design. Tuttavia, metà di questa domanda rischia di rimanere inevasa. I dati risultano particolarmente significativi se confrontati con l'elevato tasso di disoccupazione giovanile in Italia, tra i più alti dell'Unione Europea.

"Ogni famiglia spera che siano i figli degli altri a fare gli operai", **osserva Cucinelli, riferendosi alla percezione sociale del lavoro manuale.** «Le nuove generazioni rappresentano la nostra speranza più grande, ma dobbiamo garantire loro un'opportunità... le persone anziane si sentono troppo insostituibili.»

I capi di Brunello Cucinelli sono apparsi regolarmente nella serie HBO *Succession*, ma, a differenza della serie, non sembra esserci alcuna lotta interna per il controllo dell'azienda, né un patriarca anziano che si aggrappa al potere. Sembra quasi troppo bello per essere vero.

"Non è facile per nessuno rinunciare al potere", **ammette Cucinelli.** "Guardate cosa sta succedendo negli Stati Uniti — c'è un uomo di 79 anni che è tornato al potere e dice **al resto del mondo di baciargli il sedere**".

Rifiutiamo l'offerta di un'altra porzione di pasta, ma Cucinelli non può resistere alla tentazione del gelato artigianale alla crema. Ne ordina due porzioni, insistendo affinché io lo assaggi, e chiede anche un espresso da versare sopra per trasformarlo in un *affogato*.

La nostra conversazione torna sul presidente degli Stati Uniti: "Donald Trump ed Elon Musk hanno incattivito l'umanità". Osservo che forse Trump e il fondatore di SpaceX hanno semplicemente offerto una piattaforma e alcuni capri espiatori a chi negli ultimi decenni si è sentito escluso a causa della globalizzazione o alienato dai valori del progressismo. "In un modo o nell'altro, hanno spalancato la diga dell'odio e la situazione è molto peggiore di quanto sarebbe stata senza di loro", ribadisce. "Non sopporto la volgarità".

Arriva il gelato. Si rivela essere la conclusione perfetta del nostro pranzo durato due ore. La crema è profumata al limone, fresca e delicata. Cucinelli è entusiasta del suo affogato e si offre di versare un po' di caffè anche nella mia ciotola, ma declina cortesemente l'invito.

L'ottimismo di Cucinelli è contagioso, ma non sono completamente convinta della sua visione "alla Pollyanna" sull'industria del lusso – né, più in generale, sul

futuro del mondo."Vorrei che oggi lasciassi l'Umbria sentendoti sollevata",ribadisce, con un'espressione genuinamente preoccupata. "In fin dei conti, l'umanità sta meglio oggi rispetto a secoli fa o anche solo a ottant'anni fa ... Sì, oggi ci sono conflitti e guerre commerciali ma, come sempre nella storia, seguono dei cicli... e siamo vicini a un punto di svolta. I periodi bui, nella storia, sono sempre seguiti da qualcosa di diverso, da qualcosa di migliore".