

**Chorus Call**  
**Brunello Cucinelli – 6 dicembre 2022**

**Operatrice:**

Buonasera e benvenuti all'aggiornamento di fine anno della casa di moda Brunello Cucinelli.

I relatori saranno Brunello Cucinelli, Presidente esecutivo e Direttore creativo, Luca Lisandrone – CEO, Riccardo Stefanelli – CEO, Moreno Ciarapica – CFO e Pietro Arnaboldi – Head of investor relations and corporate planning.

Ora vorrei cedere la parola a Brunello Cucinelli. Prego.

**Cucinelli:**

Buonasera. Siamo tutti qui e siamo contentissimi di fare questa call perché l'ultima era più o meno a ottobre e sentirvi solo verso il 10 marzo ci sembrava tanto, per un anno ancora di grande riequilibrio. Ci piace quest'idea e non volevamo stare cinque mesi senza sentirvi.

È un anno speciale. Abbiamo fatto anche una cosa che, devo dire, ci sta piacendo molto. Abbiamo iniziato da Milano, con Casa Cucinelli, abbiamo incontrato circa 25 investitori, gli analisti li abbiamo incontrati in una serata in cui abbiamo presentato anche il nostro vino del paese, abbiamo fatto analisti e giornalisti, chiamandola “cena della gratitudine”. Poi a Milano abbiamo incontrato circa 25 investitori, l'abbiamo fatto a Parigi qualche giorno fa, a Londra e adesso la prossima settimana finiamo con New York.

Ci piace questa cosa anche perché il prossimo anno personalmente avremo un paio di cose importanti, io dovrò girare molto e quindi volevamo incontrarvi fisicamente tutti entro l'anno. Onestamente il prossimo anno speriamo di farlo in Cina, diciamoci la verità, perché sono tre anni che nessuno di noi ci va.

Abbiamo definito questi incontri “cene della gratitudine” per dirvi grazie di cuore per tutto ciò che avete fatto per la nostra impresa, a dieci anni dalla quotazione, per la nostra terra, per la nostra Italia, per la mia persona, per la nostra famiglia, per la nostra fondazione. Vi dico sempre che non avremmo potuto

fare tutto ciò se non ci fossimo quotati in Borsa. Abbiamo venduto una parte dell'azienda per poter fare cose anche un po' per il creato.

Di cosa discutiamo in questa call? Abbiamo tutto il tempo a disposizione. Vorremmo discutere dell'anno 2022, in cui praticamente siamo alla fine, perché poi il 9 gennaio, il giorno prima di Pitti, come è nostra abitudine, avrete il fatturato, gli investimenti e la posizione finanziaria netta.

Le prime previsioni per il 2022. Le ottime vendite nei mesi di ottobre e novembre, dopo gli splendidi risultati raggiunti nei primi nove mesi dell'anno, ci portano a immaginare per il 2022 una bellissima crescita del fatturato intorno al 28%.

L'importantissima raccolta ordini primavera-estate del 2023, sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ci permette di immaginare un 2023 molto interessante, con una sana crescita intorno al 12% e il raggiungimento del significativo traguardo di 1 miliardo di fatturato.

Proprio qualche giorno fa abbiamo avuto il riconoscimento internazionale di Neiman Marcus, premio che ci verrà dato a Parigi il prossimo marzo.

Vi parlerò poi di questa che chiamiamo "licenza contemporanea decennale" con Exilor Luxottica, per l'ulteriore sviluppo della nostra offerta occhiali, poi vi dirò perché la chiameremo contemporanea; e lavoriamo costantemente al grande progetto di cui abbiamo discusso questa mattina in Consiglio, che è stato il grande tema di fondo: le condizioni universali di lavoro per l'essere umano e la nostra idea di bella fabbrica. All'interno di questa idea di capitalismo umanistico e umana sostenibilità declinata per l'ambiente, per l'economia, per la cultura, per lo spirito e per la morale.

Sapete che abbiamo questo bellissimo progetto, immaginato con l'allora principe, attuale re d'Inghilterra, in Himalaya. Ci piace moltissimo e devo dire anche una cosa carina, perché Riccardo è stato qualche giorno fa a pranzo e il nostro stimato re ci ha mandato i saluti dicendo che gli piacerebbe l'idea di venire in Himalaya con noi. Grazie per questo.

Così io definisco questo momento: molto abbiamo raccolto in questo 2022, anno del completo riequilibrio per la nostra casa di moda, grazie anche al serio, creativo e manifatturiero Bel paese, al quale ci onoriamo di appartenere, e al suo importante stato sociale. Durante gli ultimi due anni di pandemia non abbiamo effettuato alcun licenziamento, cosa che certamente ci ha consentito di mantenere

in piena efficienza le nostre strutture produttive e commerciali e ci ha messo in condizione di soddisfare le richieste del mercato mondiale, dove ci sembra che la domanda superi di molto l'offerta. Di questo parleremo.

Tali sono le straordinarie condizioni, che ci permettiamo di immaginare una splendida chiusura d'anno con aumento del fatturato intorno al 28%.

In questo prossimo 2023, che noi vogliamo chiamare tempo nuovo per l'umanità, si avvia per noi l'undicesimo piano quinquennale 2023-2027 della nostra impresa, e mettiamo sopra ogni cosa il grande tema del lavoro per mezzo di un progetto che definiamo "le condizioni universali di lavoro per l'essere umano e la nostra idea di bella fabbrica".

Proprio qualche giorno fa abbiamo avuto la meravigliosa notizia che ci è stato assegnato per il 2023 il prestigioso riconoscimento Neiman Marcus Fashion, un premio che ha un centinaio di anni e che ci daranno fisicamente in marzo.

Altro tema importante: gli ordini in portafoglio per la primavera 2023 sono molto consistenti, sia in termini di quantità che di qualità, e questo ci porta ad immaginare un 2023 molto importante, con una sana crescita intorno al 12% e un sano e giusto profitto secondo la nostra cultura. Di conseguenza, è plausibile pensare di poter raggiungere un importantissimo traguardo, cioè 1 miliardo di fatturato, che per noi comunque è una cosa abbastanza seria e bella.

Previsioni, 2022. Poi chiaramente parleremo di mercati, prezzi e materie prime, prima però vi diamo la nostra idea del 2022, del 2023 e 2024.

Il 2022 è stato un anno che definiamo record. Avremo una crescita intorno al 28%. Nel 2016 abbiamo fatto -10%, nel 2021 +30% e nel 2022 più o meno intorno al 28%; quindi potremmo dire che dal 2019 il nostro fatturato è cresciuto più o meno intorno al 50%.

Questo 2022 ci darà un EBITDA intorno al 18,5%, un utile netto intorno al 10% e chiaramente il dividendo intorno al 50%. Questo 10% è quello che noi consideriamo un giusto utile. Questo viene dalla nostra cultura negli anni, dove noi italiani abbiamo sempre immaginato che un utile del 10% nella nostra Italia sia un grande risultato.

Dicevamo questa mattina una cosa carina: negli ultimi cinque anni e mezzo noi abbiamo avuto un tax rate del 22%, per cui non possiamo dire di lavorare e di vivere in un Paese dove la tassazione è insostenibile.

Perché vi diciamo questo? Perché alla fine del 2022 noi abbiamo chiuso i

nostri progetti e ripartiamo con il 1 gennaio 2023. Adesso con questi piccoli dati avete un'idea.

Il fatturato com'è ripartito? 35% Stati Uniti, 40% Europa e 25% Asia, di cui il 13% in Cina. Sapete che è 60% retail e 40% wholesale.

L'uomo come numero di pezzi ha raggiunto la donna, 50%. In termini di fatturato la donna è ancora al 54-55%, perché il livello medio di prezzi è leggermente più alto.

Alla fine del 2022, quindi, possiamo dire che si conclude il vecchio piano 2019-2023, che facciamo finire dopo il 2020, 2021 e 2022, anni abbastanza speciali.

Adesso parliamo del 2023. È un anno del nuovo piano 2023-2027, che è l'undicesimo della nostra storia. Questo bilancio sarà il 45esimo e iniziamo il 46esimo anno della nostra storia.

Lo vediamo come un anno molto interessante e, devo dire, pensiamo anche molto per la nostra casa di moda. Lo vediamo con una crescita intorno al 12%, il nostro EBITDA progettato parte sempre da un 18% e poi magari per strada si può migliorare perché le condizioni ce lo consentono. Vi dicevamo prima che pensiamo di raggiungere 1 miliardo di fatturato. Pensiamo sia molto interessante per il gusto del prodotto, di cui parleremo dopo.

Nel 2023 abbiamo gli ordini in casa, aggiungiamo che proprio due giorni fa siamo usciti con la collezione autunno-inverno 2023 donna, i primi risultati sono ottimi ed è un piccolo plus in più. Voi però sapete che molto dipende anche dal sell-out, il sell-out delle collezioni sull'autunno-inverno è stato magnifico, conseguentemente, se la collezione è bella, come ad oggi sembrerebbe, possiamo portare a casa dei bei risultati.

Sul 2024 vi vorremmo dare abbastanza visibilità, non così forte come nel 2023 ma abbastanza forte.

Vorremmo crescere del 10% di fatturato, il nostro EBITDA di partenza è 18% e lo conoscete. Gli investimenti, avete visto, ormai sono l'8%, quindi anche tra il 2022 e il 2023 faremo l'8%, può essere una volta 8,5 e una volta 7,5, e i dividendi sempre intorno al 50%.

È importante questo: nel 2024 dovremmo raggiungere quel raddoppio del fatturato programmato in quel piano decennale 2019-28, con un anticipo di tre anni al 2024.

Pensiamo, però, che il modo di operare durante la pandemia forse ci ha anche sostenuto, se possiamo dirlo, con i clienti, con i fornitori, con il mercato in generale.

Questi sono i grandi dati 2022, 2023 e 2024.

Un'osservazione vorremmo farla sui prezzi, per dirvi che noi li cambiamo due volte all'anno, quando esce la collezione e si fissano i cambi. Vi confermiamo che i nostri prezzi sono 100 in Europa, 120 in America e 128 in Asia. Queste sono le regole sui prezzi.

Abbiamo l'impressione che sui prezzi ci sia di fondo un po' di malcontento, nella compilazione. Questo avviene anche per le persone molto ricche, perché, pur essendo ricchissime, quando trovi un prezzo che è un po' così, che ti sembra di aver pagato un po' troppo, la cosa diventa un po' antipatica. Questo lo sentiamo. Alla fine potremmo anche dire che vi è una certa morale anche nel giusto prezzo.

I mercati. Molto bene dappertutto. Onestamente nessuno di noi credo si aspettasse qualcosa di positivo quest'anno, però è un momento particolare, specialmente per la nostra Italia.

Perché i risultati sono così? Avete visto che oggi hanno dato questa crescita del Pil italiano a 3,9% e io provo a dire anche voi che siete davanti che faremo anche 4, perché l'offerta del prodotto a livello mondiale è sicuramente inferiore alla richiesta, e questo noi lo vediamo moltissimo dai negozi del nostro settore multibrand. Parlando con loro, ancora oggi a questa data le consegne non sono 100 di quello che avevano ordinato, ma probabilmente potremmo dire anche 80-85.

Forse anche nel 2023 non sarà totalmente riequilibrata la catena di produzione mondiale, quindi potrebbe essere ancora leggermente vantaggioso per la nostra Italia. Io non so quanto crescerà il mondo, ma sono abbastanza convinto che l'Italia crescerà di qualche decimale in più per la sua struttura produttiva.

Sui mercati, Luca, dai una bella visione della Cina, ma mi raccomando, ragazzi, questa è una call prima di Natale e non vorremmo deformarvi sul pensiero della Cina, perché, Luca lo dirà, per noi vale il 13%. È un bellissimo mercato per noi, ma comunque piccolo.

**Lisandroni:**

Grazie, Brunello, buonasera a tutti. Il nostro anno in Cina è stato senza dubbio un buon anno. Siamo riusciti a dare ulteriore continuità alla crescita e consolidare con sempre maggiore efficacia il nostro posizionamento.

Come diceva Brunello, è logico che il nostro risultato deve essere letto tenendo in considerazione che in Cina siamo ancora un brand molto giovane, che realizza nel paese il 13% del proprio fatturato complessivo e con una rete di negozi diretti corta e concentrata nelle grandi città e che, per scelta di esclusività, ha un'esposizione digitale limitata.

Crediamo che il ready to wear stia acquisendo quotidianamente maggiore rilevanza.

**Cucinelli:**

Perché viaggiano.

**Lisandroni**

Siamo onestamente contentissimi di vedere un numero crescente di clienti che entrano nei nostri negozi cercando tanto capi speciali, quanto capi di abbigliamento più quotidiano, dimostrando una sempre maggiore cultura della qualità e un gusto internazionale.

Ai nostri occhi il mercato cinese appare oggi ancora in grande evoluzione. Il cliente finale è davvero sempre più sofisticato e ci sembra che la Cina mantenga oggi del tutto inalterate quelle caratteristiche strutturali che lo accreditano ai nostri occhi come il principale motore di sviluppo, non solo per le nostre vendite ma per l'intera industria del lusso.

**Cucinelli:**

Per i prossimi decenni a venire.

**Lisandroni:**

E anche in quest'anno, ancora comunque influenzato dalla pandemia, crediamo che una delle più chiare evidenze sia la conferma che il lusso sia diventato sempre più rilevante per milioni di clienti cinesi e che niente abbia in alcun modo raffreddato il loro desiderio di essere parte e di sentirsi accolti dai

grandi brand internazionali.

Come in altre parti del mondo, poi, anche in Cina ci sembra che quest'anno sia risultata sempre più chiara la netta distinzione fra il lusso assoluto e un lusso più esteso, con un crescente appeal del valore dell'esclusività. Onestamente devo dire che mai come quest'anno, probabilmente, abbiamo registrato un grande interesse per il nostro brand da parte di tantissime riviste, sia di settore che non. Abbiamo ricevuto scritti bellissimi, di grande umanità, che in alcuni casi ci hanno davvero colpito, anche sotto il profilo di una sensibilità spirituale.

Da un lato, difatti, abbiamo avuto tantissime copertine da parte di riviste di moda che hanno offerto una bellissima immagine della nostra offerta di prodotto, di gusto, di stile, uno stile no logo; e di pari passo tantissime sono state le richieste che abbiamo ricevuto di interviste a Brunello da parte di quotidiani e giornali economici cinesi, per approfondire l'idea di capitalismo umanistico che sempre di più, nei concetti di giusto profitto, di armonia con il creato, di giusta crescita, di equilibrio tra profitto e dono, ha chiarissimi punti di contatto con il pensiero confuciano.

Come avete capito, noi restiamo molto positivi sulla Cina e confidenti nel nostro piano di sviluppo, che è un piano progressivo, fondato sull'idea di continuare a farci scoprire poco a poco, parlando a bassa voce di qualità e di manualità e dando grandissimo valore alla creatività e all'esclusività, che oggi fortunatamente ci viene riconosciuta.

### **Cucinelli:**

È un grande tema questo dell'esclusività. Spero vi sia piaciuta l'analisi fatta da Luca, che parla sei volte al giorno con i nostri amici cinesi.

Dalla call di ottobre conoscete quasi tutto. Vorremmo confermarvi nessun problema nelle materie prime, nessun problema nei rapporti con i nostri fasonisti esterni, nessun problema sugli investimenti, ma vi confermiamo che noi già nel 2020-21 non fermammo nessun investimento e molto probabilmente questi vantaggi di oggi provengono anche dalle decisioni prese allora.

Noi apriamo mediamente due o tre negozi all'anno e tre o quattro sono restyling e ampliamenti, ma quello che vorremmo confermarvi è che crediamo moltissimo che le boutique, che stanno andando molto bene perché c'è necessità fisica, debbano essere non spesso ma spessissimo rinnovate. Non c'è niente da

fare, un'estrema connessione e visualizzazione contemporanea. È importantissimo che i negozi siano contemporanei.

Il prodotto. Sapete che noi lo mettiamo al primo posto in ogni cosa. Il premio dell'anno scorso, Designer dell'anno 2021 in UK, ha dato grande valore all'uomo e a un certo stile. Ci sono stati riconosciuti gusto, stile e identità, e secondo me questo ci darà dei grandi vantaggi negli anni a venire. L'altro giorno poi questo premio di Neiman Marcus, che hanno dato ai grandi della moda, sapete che l'hanno dato a Coco Chanel, Christian Dior, Valentino, Armani, Miuccia, Karl Lagerfeld, secondo noi è un bellissimo riconoscimento che ci onora, ma ci aiuterà ancora nel tempo a venire.

Vi volevamo dire che sul prodotto noi abbiamo una sessantina di persone, ragazze e ragazzi, che hanno una media di una quarantina d'anni, e voi sapete che abbiamo una regola: nessuno può prendere una decisione da solo. Questo significa che se siamo in molti a vedere un prodotto e a giudicarlo valido, forse può esser valido. Questa idea di non prendere decisioni da soli vale per tutti gli altri settori dell'azienda, non solo per il prodotto.

Con la donna abbiamo tanto spazio, diciamoci la verità, ma con l'uomo forse ne abbiamo ancora di più.

Tre o quattro anni fa il New York Times disse una cosa molto carina: questo modo di vestirsi era il vestirsi dei giovani CEO. Facevano riferimento alla Silicon Valley, ma anche se non facciamo riferimento alla Silicon Valley io trovo che questo modo fresco, elegante, chic, raffinato, sia importantissimo.

Sapete che il 52% del prodotto è fatto a mano. Il tema di fondo deve essere la durata dei capi, che quasi lasci in eredità. La qualità è sottintesa, non ne parliamo neanche, è il made in Italy; e l'esclusività è un grandissimo tema.

Io credo vi sia sempre grande differenza fra unicità ed esclusività, io dico che il mio iPhone è unico ma non posso dire che è esclusivo. Esclusivo è sempre un prodotto che non si trova facilmente.

Il grande progetto, che riepilogo in venti secondi, delle condizioni di lavoro. Ne abbiamo parlato moltissimo a ottobre e oggi stato è il grande tema: questo è più che altro un problema per tutti coloro che fanno lavori che potremmo definire leggermente più umili. Su questo tema tenevamo a farvi sapere che abbiamo fatto due integrazioni ai salari, una fatta in giugno, più o meno intorno al 4% dell'inflazione, e una adesso, per Natale. Quella di giugno era esclusivamente per



persone che guadagnano meno di 2.500 euro, questo di Natale è per tutti. Alla fine potremmo dire che equivale quasi a una mensilità.

Sappiate che questo è il nostro lavoro per i prossimi dieci anni almeno: le condizioni di lavoro.

Prima di finire la chiacchierata, siamo molto soddisfatti del partenariato con Cariaggi, che farà un bel fatturato, una bella crescita, però è anche vero che noi decidemmo di acquistarlo a giugno 2020, in un momento sufficientemente preoccupante, quando le banche ci diedero 180 milioni di affidamento straordinario per andare avanti. Nonostante questo, decidemmo di poter salvare questa meravigliosa azienda, che quest'anno farà un fatturato importante, 140-150 milioni, con un prodotto meraviglioso. Siamo molto contenti perché è un'azienda che ha 60-70 anni, ma di grande qualità.

Due parole sugli occhiali. Questa è una bella collaborazione con Exilor Luxottica, per i prossimi dieci anni, che chiamiamo licenza contemporanea. Si deve obbligatoriamente chiamare licenza perché questo è, non possiamo dire altro, ma è nitido che è un modo diverso di lavorare. La scorsa settimana sono venuti otto ragazzi e ragazze dello stile, abbiamo parlato di stile, parliamo di packaging, di distribuzione, abbiamo anche il vantaggio che Luca viene da questo mondo, ma non ce la considerate classica licenza. È tutto fatto insieme, con grande stima.

È chiaro che è un mestiere diverso, come dicono i francesi, non possiamo immaginare di farli da soli, ma lo stile, la distribuzione, il packaging, è estremamente curato.

Per concludere, prima della chiacchierata, io penso che sia stato un triennio, per me in genere, doloroso per l'anima e per il corpo, ma anche di grande umanità. Almeno per me uno dei momenti più dolorosi della mia vita, ma anche più emozionanti.

È stato un triennio che ci ha fatto anche riscoprire gli ideali, i valori, la responsabilità, e spero di averlo affrontato con umiltà, coraggio, creatività. Io ci metto anche l'aggettivo che disse una volta il nostro stimato Presidente della Repubblica: serietà. Pensiamo di aver affrontato questi tre anni con serietà.

Quando facemmo i budget di marzo e aprile del 2020, ne facemmo quattro, e io ricordo ancora che dissi a me stesso "Sarei disponibile a dare il 20% dell'azienda, se qualcuno ci garantisse...". Guardiamo tutti insieme quello che

eravamo.

Il 2022 è stato un anno intenso, carico di grandi contenuti anche in questo caso, secondo me, umani. Ieri sera a cena c'era questo Consiglio a casa nostra e c'erano i nipotini che dormivano sul divano in quel modo: io credo che stiamo costruendo un mondo migliore per i miei nipoti, per i vostri figli, per i vostri futuri nipoti e pronipoti.

Concludendo, noi vorremmo dire che siamo estremamente pieni di gratitudine verso i lavoratori, li mettiamo in ordine per primi, perché sono quelli che guadagnano qualcosina in meno, specialmente la parte produttiva; i fornitori, le banche, i clienti, i giornalisti, gli analisti. Grazie di cuore a voi investitori, ecco perché queste cene le abbiamo chiamate cene della gratitudine e finiamo con la prossima settimana a New York.

Prima della chiacchierata, augurissimi di cuore e che questo tempo, che io voglio chiamare tempo nuovo, ci porti un pochino di riflessione, di gioia, di serenità con le nostre famiglie, che era un po' quello che facevamo quando eravamo contadini. Vi faccio perdere ancora qualche secondo ma a questo punto, quando eravamo contadini, il grano era seminato, era rimasta solamente l'ultima raccolta delle olive, poi si metteva a posto intorno alla casa, si andavano a fare i conti col padrone e quando mio zio e mio nonno tornavano ci riunivamo tutti e 13 i figli, grandi e piccoli, non ci dicevano mai "abbiamo guadagnato o abbiamo guadagnato un po' meno", ma "il grano è andato bene, l'olio così così", quindi ripartiamo insieme per un anno in una certa maniera.

Grazie di cuore. Apriamo la discussione, prima di farci gli auguri quando avremo finito. Grazie davvero di cuore per tutto quello che avete fatto in questi dieci anni insieme.