

**Chorus Call**  
**Cucinelli – 14 marzo 2024**

**Operatrice:**

Buonasera e benvenuti alla presentazione dei risultati dell'anno 2023 della casa di moda Brunello Cucinelli. I relatori saranno Brunello Cucinelli, Presidente esecutivo e Direttore creativo; Riccardo Stefanelli, CEO; Luca Lisandroni, CEO; Dario Pipitone, CFO; Moreno Ciarapica, co-CFO senior; e Pietro Arnaboldi, Investor relations and corporate planning director.

Ora vorrei cedere la parola a Brunello Cucinelli. Prego.

**Cucinelli:**

Buonasera. Sono proprio contento perché sono tre mesi che non ci sentiamo, è sempre un grande piacere connettermi con voi, analisti, investitori, qualche giornalista, quindi siamo contenti.

È vero che sono tre mesi che non ci sentiamo, però moltissimi di voi sono venuti a Pitti a Firenze, a Milano, durante la moda uomo/donna, quindi vi diciamo sempre grazie che venite in occasione di queste belle manifestazioni. Siamo tutti qui a Solomeo.

Come vorremmo si svolgesse questa call: lettura dei dati di bilancio; resoconto generale sui grandi temi del 2023; poi, importantissimo, l'andamento delle collezioni uomo/donna autunno-inverno 2024; sempre molto importante l'andamento delle vendite al primo trimestre, perché mancano ancora 15 giorni; poi una grande panoramica sui mercati e come stanno andando le cose, che forse è la cosa che più vi interessa, ma questo è anche comprensibile; poi vorremmo discutere sul grande tema di quello che noi abbiamo definito lusso gentile e il grande valore dell'esclusività.

Vorremmo poi darvi una previsione del fatturato 2024 concreta, una previsione del fatturato del 2025, discretamente concreta, discretamente solida, un piccolo aggiornamento sui grandi progetti, occhiali e profumi; e poi, per ultimo, importantissimo, questo investimento nella grande capacità produttiva artigianale

di estrema qualità, che ci dovrebbe portare a una pianificazione di produzione entro il 2030 e forse anche un pochino più in là.

Ricavi pari a 1.139,4 milioni, con una bellissima crescita del 23,9% a cambi correnti e del 26% a cambi costanti, rispetto all'anno passato.

EBIT pari a 187,4 milioni, in crescita del 39,4% rispetto ai 134 del 2022, con una marginalità del 16,4%, rispetto al 14,6% dell'anno scorso.

L'utile netto è pari a 123 milioni di euro, in aumento del 42% rispetto agli 87 milioni dello scorso anno, con un'incidenza sulle vendite pari al 10,9% rispetto al 9,5% del 2022.

Investimenti annuali pari a 79 milioni all'interno dell'importante piano triennale a favore della produzione artigianale, della rete distributiva e dell'immagine del brand.

Indebitamento netto caratteristico pari a 6,1 milioni di euro.

L'ottimo andamento dei primi mesi dell'anno e la significativa raccolta ordini della collezione autunno-inverno uomo/donna 2024 rafforzano la solidità delle nostre previsioni di una bella crescita intorno al 10% per il 2024, con un sano profitto.

Il Cda proporrà all'assemblea, convocata per il 23 aprile del 2024, la distribuzione del dividendo di 0,91 euro per azione. Il payout è il 50% dell'utile.

Così io definisco questo momento, l'abbiamo definito lusso gentile, simbolo della bellezza secondo misura. Ci siamo un po' ispirati ai greci, con il vivere secondo misura.

Si è concluso un anno che ci è apparso particolarmente nobile e bello per la nostra casa di moda, dove abbiamo conseguito un fatturato in crescita del 23,9% e un utile netto del 42%. Un anno in cui abbiamo avuto lusinghieri riconoscimenti in campo internazionale, sia per le creazioni che per la visione speciale dell'idea di lavoro, che ci ha portato a definire il nostro stile con una significativa e bella espressione, perlomeno per noi: lusso gentile, simbolo della bellezza secondo misura.

Il lusso gentile è quello dell'amica o dell'amico che ti accolgono con un sorriso sincero, quello che ti tende la mano, quello della creatività e della genialità che non eccede, quello che trova la bellezza della semplicità. Esso è ospitale con tutti, segue la misura ed è sempre ben accetto, perché conosce il valore del rispetto altrui. Per questo il lusso gentile è anche un valore universale.

Sta per concludersi il primo trimestre di questo 2024, con dei risultati particolarmente piacevoli e, vista la bella raccolta ordini uomo/donna dell'autunno-inverno, seguiamo ad immaginare per questo anno una garbata crescita del fatturato intorno al 10%, con conseguenti utili sani ed equilibrati.

Due parole adesso sul 2023: fatturati e profitti. È un anno in cui abbiamo avuto immagini, premi, riconoscimenti per lo stile, identità, territorio, tutto questo lo conoscete.

Ribadiamo i fondamentali. Investimenti: abbiamo speso circa il 7%, 1 meno di quello che immaginavamo, perché c'è una traslazione e quindi un 1% lo portiamo al 2024.

Abbiamo speso quasi il 7% per quelli che noi chiamiamo comunicazioni, eventi, cene, molto interessanti, su cui seguiamo a investire.

Il magazzino è leggermente scarico rispetto allo standard, grazie alla forte richiesta, ma questo era così nel 2021, nel 2022 e nel 2023, grazie al nostro Stato italiano che ci ha concesso la possibilità di non licenziare.

PFN vicina allo zero, dividendi 50% dell'utile, quindi il 2023 per noi rappresenta un'azienda in totale equilibrio.

### **Pipitone:**

I valori consuntivi dei ricavi confermano i dati preliminari dello scorso 8 gennaio, con una crescita del fatturato a cambi correnti pari al 23,9%, costanti 26%.

Passerei quindi direttamente al commento delle altre voci del conto economico, con il supporto delle slide della analysis presentation.

La slide 31 evidenzia una struttura dei costi equilibrata, come già commentato in sede di pubblicazione dei dati semestrali nella call di agosto scorso. Il first margin al 31 dicembre 2023 è in incremento del 25,5% e rappresenta un'incidenza del 72,5%, rispetto al 71,5% dello scorso anno.

Tale incremento è principalmente ascrivibile al positivo contributo del mix delle vendite, come canale distributivo, aree geografiche e mix di prodotto.

In relazione al mix canale, il positivo impatto è correlato alla crescita del retail, la cui incidenza passa dal 62,3% al 65,5%. Ricordiamo che all'interno del canale retail è conteggiato il contributo dei department store gestiti in concession, pari per entrambi gli esercizi a circa il 10% del totale.

Per quanto riguarda le aree geografiche, il positivo impatto è attribuibile principalmente alla crescita avuta in America e in Asia, che rappresentano le aree geografiche con un mark-up che maggiormente favorisce il first margin, pur non dimenticando che questo effetto ha un impatto sostanzialmente neutro a livello di marginalità operativa, in conseguenza dei correlati costi di commercializzazione che, sempre con riferimento alle suddette aree, risultano altrettanto significativi.

Per concludere sul first margin, c'è il mix di prodotto, che è favorito dalla continua ricerca, da parte del cliente finale, di capi sempre più speciali.

Muovendoci nel commento sul conto economico dall'incremento registrato nel first margin all'incremento dei costi operativi, pari al 27,5%, possiamo dire che questi riflettono le nuove iniziative commerciali, nonché la crescita dei ricavi retail già sopra menzionata e gli importanti investimenti in comunicazione a cui faceva riferimento Brunello poc'anzi.

Con riferimento proprio a questi ultimi, spostandoci alla slide 34, possiamo notare che al 31 dicembre 2023 risultano pari a 78,9 milioni di euro, con un'incidenza di circa il 7%, 6,9%, rispetto al 5,7% dello scorso esercizio. Un aumento peraltro determinato in continuità con quanto commentato per i dati del primo semestre, in particolare dal crescente numero e prestigio di eventi realizzati nel corso dell'anno.

Il costo del personale è pari a 195 milioni di euro e mostra un incremento del 18,4%, meno che proporzionale rispetto alla crescita del fatturato, attestandosi a un'incidenza del 17,1%, rispetto al 17,9% dello scorso anno.

Al 31 dicembre 2023 ricordiamo che il numero delle umane risorse risulta pari a 2.623 full-time equivalent, con un incremento di 315 FTE attribuibile all'ampliamento della nostra struttura manageriale, del network e conseguente crescita del business, e una particolare segnalazione all'incremento delle maestranze produttive nell'ambito del progetto di crescita della nostra struttura artigianale.

Il costo degli affitti, al netto degli effetti IFRS 16, aumenta del 16%, mostrando anch'esso una leggera leva operativa, attestandosi a 155 milioni di euro, con un'incidenza sul fatturato pari al 13,6% di questo esercizio, rispetto al 14,5%.

Per concludere sul commento della slide 34, gli ammortamenti risultano pari a 138,8 milioni di euro, in lieve incremento del 5% rispetto ai 131,9 dello scorso

anno.

In conseguenza di tutto ciò, possiamo quindi dire che l'EBIT al 31 dicembre 2023 risulta pari a 187,4 milioni di euro, in crescita del 39,4%, e rappresenta una marginalità operativa del 16,4%, rispetto al 14,6% dello scorso anno.

A fronte di tale crescita dell'EBIT, al 31 dicembre 2023, dopo una gestione finanziaria che riporta oneri pari all'1,2%, in linea con quanto riportato lo scorso anno, e un tax rate del 28,6%, rispetto al 29,7% dello scorso esercizio, l'utile netto risulta pari a 123,8 milioni, con un'incidenza del 10,9%.

Tornando per un minuto sulla gestione finanziaria, con l'ausilio della slide 35, abbiamo riportato un breakdown che evidenzia una componente, che potremmo definire ricorrente, sulla quale proiettare le attese del prossimo anno, distinguendola da una componente più strettamente collegata alle fluttuazioni dei cambi, nonché da un'ulteriore parte che abbiamo definito non ricorrente.

Per quanto riguarda la componente ricorrente, al 31 dicembre 2023, il valore è pari a 22,2 milioni di euro, sostanzialmente in linea con i 21,1 milioni di euro dello scorso anno.

Con riferimento a perdite e utili su cambi, queste risultano pari a 10,1 milioni di euro di perdite al 31 dicembre 2023, rispetto a utili su cambi pari a 4 milioni di euro nello scorso esercizio, che si riferiscono, per entrambi i periodi, principalmente alla componente non realizzata degli stessi.

Infine, la parte non ricorrente, oneri e proventi da partecipazioni, che a totale risulta pari a 18,2 milioni di euro, si riferisce, come già detto in semestrale, principalmente alla nostra collegata Cariaggi Lanificio, dove nell'esercizio 2023 abbiamo contabilizzato di effetti positivi dell'operazione di cessione di una quota di minoranza della partecipazione a Chanel.

Ricordiamo che il valore della stessa voce l'anno scorso, il 31 dicembre 2022, risultava pari a 6,7 milioni di euro di proventi ed era correlata principalmente alla positiva differenza fra fair value delle attività nette e prezzo di acquisto della partecipazione.

Infine, per concludere sul conto economico, il tax rate al 31 dicembre 2023, sopra menzionato, beneficia dell'applicazione del regime di participation exemption agli effetti economici della medesima voce "oneri e proventi da partecipazioni", diluitisi proporzionalmente nel corso dell'anno rispetto al dato commentato nella semestrale.

Spostandoci quindi alle slide 36 e successive, condividerei alcuni brevi commenti su alcune voci dello stato patrimoniale. Più in dettaglio: capitale circolante netto, investimenti e indebitamento finanziario netto.

Per quanto riguarda il capitale circolante netto, al 31 dicembre 2023 risulta pari a 178,3 milioni di euro, con un'incidenza del 15,6% sul fatturato, sostanzialmente in linea con l'incidenza dello scorso anno, che risultava pari al 15,3%.

Nel dettaglio, i crediti commerciali evidenziano una situazione estremamente sana, con un leggero aumento pari, in valore assoluto, a 1,6 milioni di euro, pur in presenza di un importante incremento del fatturato con particolare riferimento al canale wholesale. Lo ricordo: +13,3%.

I debiti commerciali, pur mantenendo invariate le tempistiche di pagamento verso fornitori, collaboratori e consulenti terzi, registrano una variazione incrementativa di circa 29 milioni, che risulta correlata principalmente agli acquisti effettuati nell'ultimo trimestre per materie prime e lavorazioni esterne, a supporto, come diceva poc'anzi Brunello, delle ottime campagne vendita e della conseguente relativa produzione.

Per chiudere sul capitale circolante netto, con riferimento al magazzino, l'incidenza sul fatturato al 31 dicembre 2023 è pari al 25,2%, rispetto al 26,4% dello scorso esercizio, favorito anche dalle ottime performance di vendita di quest'anno appena concluso.

Infine, per concludere, l'indebitamento finanziario netto caratteristico, alla slide 38, è pari a 6 milioni, rispetto ai 7 milioni dello scorso anno, in presenza di un pagamento dei dividendi per complessivi 53,1 milioni e di un importante piano di investimenti, pari a 79,1, come dettagliato nella slide 37, che ha rappresentato il 7% del nostro fatturato per effetto del posticipo di alcuni investimenti, come sottolineava Brunello, che erano previsti per la fine dell'anno 2023, slittati a inizio 2024.

Grazie a tutti per l'attenzione.

### **Cucinelli:**

Non parlerei più del 2023, quindi, perché il 2023 per noi è anche il primo anno dell'11° piano quinquennale che facciamo. È un bellissimo anche per questo.

Adesso affrontiamo il 2024.

Primo elemento: le vendite autunno-inverno sono andate benissimo, sia come ordini multi-marca, sia come giudizio della stampa mondiale. È importante il giudizio dei multi ed è importante il giudizio della stampa, perché anche con la stampa tu puoi avere una collezione che hai venduto bene, ma ti dice che la collezione non è troppo moderna, e in qualche maniera ti devi preoccupare. Importantissimo è il giudizio che noi vogliamo dai nostri multibrand, perché quando arriva un multibrand che ha visto 100-200 collezioni e ti dice che la collezione è bella, va bene, ma se ti comincia a dire che è così così, ripetitiva, dobbiamo avere il coraggio di ascoltare.

Andamento delle vendite del primo trimestre. Mi raccomando, anche a Luca e a Riccardo, quando parliamo noi ci esprimiamo solo sul lusso esclusivo; quindi, è importante che voi consideriate questo.

Abbiamo avuto un trimestre bello, molto interessante, e ora Luca farà una panoramica generale, perché fra l'altro è tornato l'altro giorno dalla Cina. Prego.

### **Lisandroni:**

Dal nostro osservatorio, dal segmento del lusso assoluto, ci sembra che tutti i mercati stiano vivendo un momento più che positivo e crediamo che l'attuale contesto di mercato approssimi molto bene quell'idea di un bell'equilibrio.

Un equilibrio che possiamo leggere e descrivere attraverso direttrici diverse. Io partirei da quella geografica.

Almeno per noi, su questo trimestre, il contenuto delle diverse regioni ci appare molto ben bilanciato, con un andamento della domanda davvero molto interessante in tutti i mercati principali.

Uno a uno. Molto bene l'Asia in tutti i suoi territori, dalla Cina alla Corea, al Giappone, in modo molto consistente nel tempo. Benissimo l'America, ci ha colpito molto il grande successo di questi grandissimi eventi internazionali di inizio anno, penso ai Grammy Award, al Superbowl, alla notte degli Oscar, che hanno animato questa prima parte dell'anno e hanno trasferito, almeno a noi, con efficacia questa sensazione di un'atmosfera molto positiva.

Noi abbiamo avuto il nostro Alessio, che ha vissuto in prima persona questa atmosfera che tentavo di descrivere.

Non da ultima l'Europa: ancora una volta grandissima solidità del business europeo.

A livello di dinamiche, segnaliamo il protrarsi di questo fenomeno che avevamo già commentato alcuni mesi fa e questa idea di una diffusione, anche al di fuori delle grandi capitali, della domanda di lusso. Questa è una sensazione che noi non leggiamo soltanto nei risultati dei nostri negozi, ma probabilmente con ancora maggior forza nei risultati di vendita, negli ordini, nella fiducia dei nostri clienti multimarca che stanno attraversando davvero una fase di grande fiducia e di grande dinamismo progettuale. Sapete poi, nel confronto con loro, che la qualità dell'offerta delle collezioni è sempre determinante.

A livello geografico chiudo riaffermando la crescente importanza delle località resort di primissimo livello, un fenomeno che ormai si protrae da diverso tempo.

Guardiamo ai canali. In questo inizio d'anno il digitale è tornato a crescere in linea con il business fisico, in questa bellissima sinergia tra fisico e digitale che già l'altra volta abbiamo commentato. Il 60% dei nostri clienti spesso arriva in boutique con le immagini di alcuni look tratte direttamente dalla nostra boutique on-line.

Per quanto riguarda invece il comportamento dei clienti, anche in questo trimestre la centralità del cliente locale rimane fondamentale in tutti i mercati. Segnaliamo però, come elemento di sicuro interesse, una crescita del turismo progressiva e costante. Dobbiamo dire che in questo inizio anno questo incremento del turismo presenta anche una varietà di nazionalità ancora più ampia che nel recente passato.

Ci piace inoltre vedere come la nostra bella Italia, che da sempre è stata un punto di riferimento per l'immagine, rafforzi ulteriormente la propria attrattività internazionale.

Complessivamente è sempre forte la ricerca di capi speciali, in un acquisto sempre più attento, sempre più consapevole, da parte dei clienti di tutto il mondo.

Guardiamo più da vicino alle nostre vendite di questo trimestre che tra pochi giorni giungerà alla fine e non possiamo che definirle molto belle.

Un dato che noi guardiamo sempre con grande interesse è la crescita delle visite al nostro sito e la crescita delle visite nei nostri negozi fisici e leggiamo in questo elemento un'ulteriore evidenza dello stato di salute del nostro brand. Evidenza, questa, che ci porta quindi a immaginare per l'intero 2024 tutte le aree e tutti i canali con una bella crescita, e ci aspettiamo un mix molto simile a quello

dello scorso anno, forse con un leggero incremento del peso asiatico, almeno per noi.

Come diceva Brunello, io sono rientrato da poco da Shanghai e lì abbiamo riunito il nostro team per confrontarci, condividere idee ed esperienze, progettare. Abbiamo discusso ampiamente dei valori dell'ospitalità, della gentilezza, della amabilità...Affermando fortemente il grande valore dei venditori nei negozi, perché tutto parte da lì.

Voi sapete che in Cina noi oggi realizziamo il 12% del nostro fatturato e ci sembra che in Cina sia nitido da un lato il posizionamento del brand, assolutamente coerente con il posizionamento internazionale del nostro brand, e dall'altro il riconoscimento dell'appeal del nostro stile, come del resto testimoniato dal grande riconoscimento a Brunello a dicembre scorso, con il GQ China Award.

Cucinelli agli occhi dei clienti cinesi è un brand di lifestyle, con un cuore nel ready to wear, esclusivo, riconoscibile, naturalmente associato alla più alta qualità del made in Italy e assolutamente puro e protetto, tanto nella comunicazione quanto nella distribuzione.

Ci sembra davvero di essere, nel tempo, riusciti a stabilire solide basi, e per questo abbiamo deciso di eleggere questo anno 2024 un po' come un primo anno di un nuovo capitolo progettuale del nostro piano cinese, tenendo in considerazione la base del 12% di cui parlavo prima.

Siamo molto fiduciosi di poter crescere organicamente, all'interno degli spazi esistenti, così come di riuscire a cogliere nel prossimo periodo delle possibilità di ulteriore sviluppo della nostra rete diretta e del nostro network wholesale, sempre guardando alle città di primissimo livello.

Per quanto riguarda il digitale in Cina, crediamo di essere riusciti anche su Tmall a realizzare un'immagine molto bella, autentica, fedele, del nostro brand, e siamo molto fiduciosi dell'importanza strategica di questo canale, in primo luogo per la comunicazione, ancor prima che per la vendita.

Avete visto che per noi la Cina è cresciuta stabilmente negli ultimi anni e, man mano che si sta realizzando questo potenziale, cresce la nostra fiducia sulla dimensione di questa opportunità. Stiamo crescendo con gradualità, di passo in passo, e crediamo in questo modo di riuscire a costruire un business che risulti longevo, fedele nel lungo periodo e sempre più rilevante.

Mi fermerei qui, di modo che lasciamo più spazio alle domande.

## **Cucinelli:**

Ancora una cosa importante da ripetere, Luca, anche se non ce n'è bisogno. Voi sapete che la collezione è unica in tutto il mondo, cambiano solo le taglie e chiaramente i pesi, perché magari sei di Amburgo e compri una cosa diversa da Atene. Vorrei quindi dare un minuto a questa idea di lusso gentile, perché gli ultimi due mesi i grandi eventi di Milano e Pitti, Firenze, si è molto discusso di questo "lusso silenzioso". Qui onestamente non so cosa significhi perché ognuno di noi al mattino dedica tanto tempo per essere più chic del giorno prima, così come questi prodotti desiderabili, che almeno per noi vogliamo chiamarli esclusivi, perché desiderabilità può essere anche il mio iPhone 15 che però hanno tutti. È quindi una cosa un po' diversa.

Ho l'impressione che sempre di più si vada alla ricerca di capi molto belli, di grande qualità, esclusi e forse che non butti. Questo è.

Abbiamo discusso di grande attenzione ai prodotti, dove sono prodotti, come sono fatti, ma il tema di fondo, la parola di Milano e Firenze era eleganza, raffinatezza, giovani eleganti. Questo è il grande tema. Alla fine di tutto quindi, ispirandoci come dicevo prima all'antica Grecia, ci siamo conati per noi "lusso gentile", simbolo di bellezza secondo natura. Sapete che i greci ci hanno educato a vivere secondo natura, dell'800 al 400 avanti Cristo. Seconda natura e secondo misura, è la stessa identica cosa. Forse per un momento andiamo a ricercare bellezza, semplicità, creatività, genialità, accoglienza, che sono i grandissimi valori universali.

Diceva giustamente Luca, lo ripeto, ci piace considerarci casa di moda e lifestyle. Non so se la proporzione potrebbe essere 70 e 30 oppure 80 e 20, ma questo è.

Per il 2024 all'inizio viviamo le nostre aspettative, siamo entrati nel FTSE MIB a gennaio, abbiamo un progetto di crescita attorno al 10%, i prezzi sono aumentati tra l'1 e il 2%, mi raccomando restano sempre fermi i parametri che conoscete, Europa 100, USA 121 e Asia 128.

Per l'EBIT non cambia la struttura nel 2024 della marginalità ma immaginiamo qualche piccolo miglioramento, possono essere 10-20 basis point, ma lo sapete che un prodotto artigianale, e noi siamo arrivati al 60% di manualità in questi prodotti, era 52 tre o quattro anni fa, non porta mai un'economia di scala.

Per fare un abito ci vogliono x ore, per fare una maglia ci vogliono 60 ore.

Come investimenti quindi vorremmo rimanere sempre attorno all'8-8,5, ma nel 2024 avremo un punto in più che sono gli slittamenti, come ha detto Dario, che sono andati da dicembre a gennaio. Non vorremmo cambiare questo circa 7% di cene ed eventi che ci danno grande, grande visibilità, perché sono eventi da 50 persone, 40, 70, dove tu entri anche nel privato di questi esseri umani. Apriamo due o tre negozi ogni anno, più tre o quattro relocation, quindi il riequilibrio di magazzino tornerà nel 2024, nel 2023 era leggermente scarico, la posizione finanziaria speriamo possa essere sempre sana e i nostri dividendi sempre al 50%.

Per il 2025 onestamente la vediamo alla stessa identica maniera. L'abbiamo vista leggermente meno forte come il 2024, ma non vi è nessun cambiamento dal 2024.

Torniamo a utilizzare "garbata" per la crescita e "sano ed equilibrato" per quanto riguarda l'EBIT e il profitto.

Questa mattina in CdA abbiamo discusso con i nostri consiglieri sempre sui grandi temi, il valore della famiglia, il valore del prodotto e il valore della nostra azienda al 2030, questi sono i progetti che dobbiamo avere.

La famiglia è un grande concetto su cui ho sempre creduto, che ci ha portato oggi a proporre in Consiglio i nomi delle due figlie, Camilla e Carolina, a entrambi i Vicepresidenti, con delega al prodotto, immagini e comunicazioni. I due mariti, uno è Riccardo, il CEO, e Alessio, che non è qui, è il corresponsabile di tutto il team uomo. In verità quindi tutta la famiglia è impegnata in questo lavoro. Siamo sei, con mia moglie che si occupa tutto il giorno di Solomeo, il teatro, le musiche, gli eventi. Anche questa sera c'è teatro, dopo questa call devo andarci. Poi vi sono Luca e sua moglie, che è esterno ma lo consideriamo un ragazzo della nostra famiglia.

Alla fine quindi la famiglia è tutta concentrata sul prodotto e questo mi piace moltissimo, perché se tu fai un errore di investimento si rimedia, ma se fai un errore che ti porta al declino del prodotto non vi è alcuna possibilità, secondo me, di rimedio. Voi sapete che siamo concentrati sul valore del prodotto, sull'artigianalità, sulla rarità, sulla riconoscibilità e sul lifestyle.

Per concludere, quindi, cosa immaginiamo che l'azienda al 2030 dovrebbe essere? Vorremmo che fosse qui a Solomeo, che avesse raddoppiato il suo

fatturato rispetto al 2023, dunque significa che cresce più o meno del 10% all'anno, in questa valle, con questo grandissimo tema di artigianalità ed esclusività.

Una parola sugli occhiali e i profumi. Siamo molto soddisfatti del bellissimo rapporto nato con EssilorLuxottica, la prossima settimana presenteremo a Roma la collezione. Stessa cosa è il bel rapporto che abbiamo con Euritalia, questa bellissima azienda familiare, col babbo e tre figlioletti che fanno 1 miliardo di fatturato. Solo produzione italiana, grandi esperti di profumi.

Ci piacerebbe che queste due licenze contemporanee voi le consideraste non un'estensione ma veri prodotti, perché guardate che gli occhiali e i profumi sono un grande tema che va di pari passo con l'abbigliamento. Ahimè, gli occhiali vanno in viso e il profumo fa la differenza quando ti incontri e ti dai la mano.

Con queste imprese ci accomunano il made in Italy, la grande artigianalità, le materie prime nobili, i dettagli preziosi. Per esempio, negli occhiali abbiamo fatto un grande valore sugli elastici di acetato, facendo dei colori un po' speciali. Vero, Luca? La leggerezza del titanio rappresenta quella leggerezza che noi amiamo nell'abbigliamento, il comfort.

Per fare due fragranze ci abbiamo messo tre anni. Ma come, ci vogliono tre anni? Sì, però pensiamo di avere trovato le nostre due fragranze di base.

Questa collaborazione tra i loro staff e i nostri, noi andiamo, loro vengono da noi, è molto particolare, quindi mi raccomando, non la considerate semplice licenza ma licenza contemporanea.

Ora Riccardo per alcuni minuti vi spiega questo grande concetto, questo grande progetto della produzione artigianale.

### **Stefanelli:**

Grazie, Brunello. Parte degli investimenti che Brunello ha raccontato fino adesso sono dedicati, come potete immaginare, in buona parte all'ampliamento della nostra capacità produttiva artigianale. Come abbiamo avuto modo di dire in qualche call fa, il nostro progetto triennale di investimento sulla produzione artigianale contempla prima di tutto il quasi raddoppio della nostra fabbrica qui a Solomeo, i lavori stanno andando avanti secondo i piani. È un progetto, come sapete, a noi molto caro perché prima di tutto per noi è la custodia della valle, dell'ambiente e del paesaggio che custodisce la nostra azienda, a cui teniamo

moltissimo.

Parallelamente lo stabilimento di Penne, la bella fabbrica di Penna. I lavori stanno andando avanti e siamo molto contenti non solo di come procedono i lavori ma anche di com'è iniziata la serie temporale, perché abbiamo trovato quella densità di manualità, quell'alta manualità che ci aspettavamo e su cui il territorio abruzzese non ha tradito. Questa bella fabbrica, con finestre grandissime che guardano il Gran Sasso, devo dire che veramente ci piace molto.

È un investimento che fa il paio con quello di Carrara di qualche anno fa. Così come consideriamo Penne la Maranello delle giacche da uomo, Carrara è stato per anni un importantissimo distretto e luogo della manualità.

**Stefanelli:**

Perché crediamo molto in questo tipo di investimenti? Perché crediamo in quel principio, in quella verità per cui in questo tipo di lavorazioni non ci possono essere economie di scala. Se vogliamo immaginare un raddoppio della capacità produttiva, se vogliamo produrre il doppio delle giacche, faccio un esempio, abbiamo bisogno del doppio dei sarti.

**Stefanelli:**

Per questo necessitiamo, ci diciamo tra noi, di grandi mani, di menti e di artigiani. Questo grande progetto, tutti questi investimenti ci porteranno a un raddoppio della capacità produttiva che immaginiamo possa farci stare tranquilli per i prossimi dieci anni.

**Stefanelli:**

Non mi dilungo oltre perché conoscete tutto sul valore del lavoro artigianale, conoscete ampiamente ciò che pensiamo del lavoro operaio, conoscete ciò che pensiamo soprattutto dei luoghi di lavoro. Nella call di aprile, dove avremo pochi argomenti di cui trattare se non i dati della trimestrale, ci piacerebbe approfondire questi temi con voi.

**Cucinelli:**

Volevo solo dire una cosa abbastanza carina. Francesco Milleri, Presidente e Amministratore delegato di EssilorLuxottica, con cui abbiamo un bellissimo

rapporto, ha fatto una dichiarazione che ci è piaciuta moltissimo. Sentite che bella: “Credo che lo stile e il bello siano anche una nuova filosofia che sta finalmente entrando anche nel mondo del lavoro. Nel nostro gruppo stiamo ridisegnando le fabbriche e gli uffici di tutto il mondo con una nuova concezione e organizzazione. La bellezza della nostra collaborazione con Brunello per una realtà grandissima come EssilorLuxottica, cioè 200.000 persone in 150 paesi, è quella di aver portato leggerezza nel nostro mondo”. Di questo lo ringrazio.

Poi dice una cosa bella: “Sentiamo una forte responsabilità. Ogni volta che Brunello dice ‘operaio’ mi ricorda Leonardo Del Vecchio, perché lui con questa parola esprimeva il massimo della riconoscenza. Ogni volta che aveva mezz’ora libera non perdeva occasione per andare in fabbrica e fare l’operaio, imparando da chi, con le mani e la creatività, dà vita al prodotto. Questo è un grande insegnamento”.

Prima di concludere, è uscito questo bello studio sulla epigenetica dinamica. Questo studio dice: “Un tipo di ricerca che studia quanto le condizioni del contesto nel quale viviamo possano stimolare o reprimere una completa espressione del patrimonio genetico di ciascuno”. In gran sintesi, l’epigenetica dinamica può arrivare a misurare in modo scientifico l’impatto che ciò che ci circonda, e quasi viene preso in considerazione, ha sul nostro DNA e sul nostro benessere, come ad esempio la vista di un panorama, un bell’ambiente di lavoro. Questo per dirvi che anche scientificamente tutto il grande tema su cui dobbiamo lavorare deve andare avanti.

Concludiamo dicendo che onestamente stiamo lavorando sereni e concentrati in quest’atmosfera molto piacevole, che spero respiriate anche voi.

Volevo aggiungere solo che alla prossima call del 16 aprile vi daremo le trimestrali, saranno tutti presenti tranne me perché ho una settimana in Europa, con tanti incontri. Lo troviamo particolarmente interessante per il brand, anche se devo fare foto, qualche volta qualcuno non si piace e dobbiamo rifare la foto, e non devo mangiare; quindi, mi diverto a guardare quelli che mangiano. Questa è la mia speciale e innovativa dieta, non mangiare. Sapete da chi l’ho presa? Dai benedettini, che sono molto magri. Considerate che mangiano dal 12 settembre al giorno di Pasqua una volta al giorno all’ora nona, e dicono di dormire meglio.

Vi ringraziamo di cuore, veramente, avete capito che abbiamo passato un anno insieme, grazie per la vostra stima. Le collezioni invernali sono andate molto

molto bene e noi ci sentiamo molto molto sereni. Vogliamo lavorare nella grande esclusività del brand.

Fateci pure delle domande. Grazie.

**Operatrice:**

Cominceremo ora la sessione domande e risposte. La prima domanda è da parte di Andrea Randone, di Intermonte. Prego.

**Randone:**

Grazie e buonasera a tutti. Buonasera Brunello.

Alcune domande. La prima, ne avete già un po' parlato. In passato avevate parlato di scarsità di prodotto e avevate menzionato in particolare sull'uomo; quindi, la prima domanda è un aggiornamento su come vedete la vostra presenza di mercato come affollamento e se ancora ci sono dinamiche magari più vivaci sull'uomo o su altre categorie.

La seconda è sulla fabbrica di Penne, quindi in generale se vedete questo discorso del prendervi in carico produzione estendibile ad altri segmenti. Mi sembra che in passato abbiate detto di no, però comunque faccio la domanda.

In generale si torna sul tema dei prezzi, voi non toccate tanto i prezzi ma avete un mix. Mi sembra che questo mix vada sempre verso una sofisticazione del prodotto e quindi anche una "costosità" del prodotto maggiore, oppure vedete una stabilità su questo tema?

**Cucinelli:**

Parto dall'ultima. C'è sempre la ricerca di cose un po' più speciali ed esclusive, questo è sicuro, ma stavolta, Andrea, è molto forte anche l'idea di non aumentare. Questo è importantissimo. Sempre meglio.

Per quello che riguarda Penne, la giacca da uomo gli italiani sono i più bravi a costruirla però ci vogliono tanti sarti, quindi lavoriamo sulle scuole. Abbiamo aperto queste due fabbriche, una a Carrara, dove c'era una fabbrica importante, e una a Penne, dove la stimatissima Brioni ha creato una cultura importantissima. Ci piace molto, abbiamo tante richieste di lavoratori.

Scarsità da uomo. Diciamo che nel nostro segmento, Andrea, troviamo grandi possibilità di crescere nell'uomo per questo gusto elegante, chic, raffinato,

contemporaneo. Discutevamo stamattina sulla collezione uomo, una sorta di grande Gatsby dei tempi moderni. A Milano abbiamo parlato di eleganza. Siamo quindi molto fiduciosi, Andrea.

**Operatrice:**

La prossima domanda è da parte di Paola Carboni, di Equita Sim. Prego.

**Carboni:**

Buonasera Brunello, grazie per aver accettato le mie domande. Vado su tre punti.

Ero un po' curiosa di sapere come sono state recepite le ultime iniziative di prodotto, in particolare nell'ambito dell'abbigliamento da sci, un po' più tecnico, che è stata una tendenza trasversale nel settore. Proprio a livello di curiosità.

Invece sull'ambito un po' più numerico mi chiedevo come vedete l'andamento del magazzino, che ha avuto un'ulteriore riduzione a fine 2023 grazie alla forza del fatturato, e mi chiedevo se vi sembra un numero sostenibile come incidenza che abbiamo visto sul fatturato a fine 2023.

Da ultimo, anche il bel miglioramento che abbiamo visto nel primo margine di circa 100 basis point dal 2022 al 2023 è un trend che può continuare, quindi come vedete evolversi il mix di prodotto. Abbiamo parlato di una recente sofisticazione, quindi immagino che questo possa continuare, però anche sugli altri driver. Se potete dare un po' di colore.

**Cucinelli:**

Per quello che riguarda il margine, Paola, onestamente vediamo che ci può essere qualche leggera migliona, come abbiamo detto prima, però parliamo di 10-20 basis point a livello di EBIT margin, perché ormai la nostra struttura di costo è quella che abbiamo fatto.

Per quanto riguarda il magazzino, in realtà abbiamo strutturalmente un magazzino attorno al 28%, perché chiaramente l'anno scorso il tema della produzione si è riequilibrato ma sul tema della produzione e delle materie prime abbiamo avuto tre anni molto movimentati. Devi quindi avere anche merce.

Per la parte curiosa di sci, ti dico la verità, è stata recepita bene. Sono stato la scorsa settimana in montagna. Non ho sciato perché vado sempre troppo forte

e rischio di rompermi, però mi sono messo questi cinque o sei completi e sono piaciuti. Devo dire che è un momento molto molto precettivo per il gusto, Paola, sicuramente. Dicevo prima che c'è questa idea, a Firenze e Milano uomo donna la parola d'ordine era eleganza, ed elegante non vuol dire vecchio, mi raccomando. Questo è importante. Elegante deve essere moderno, contemporaneo.