

Chorus Call
Brunello Cucinelli – 19 ottobre 2023

Operatrice:

Buonasera e benvenuti alla presentazione dei ricavi dei nove mesi 2023 della casa di moda Brunello Cucinelli. I relatori saranno Luca Lisandroni – CEO, Riccardo Stefanelli – CEO, Dario Pipitone – CFO, Moreno Ciarapica – Co-CFO Senior, e Pietro Arnaboldi, Investor Relations and Corporate Planning Director.

Ora vorrei cedere la parola a Luca Lisandroni. Prego.

Lisandroni:

Grazie mille, buonasera a tutti e grazie per il vostro tempo e per la vostra attenzione. Sono qui con Riccardo e saremo noi oggi a condurre questa call di presentazione e analisi delle vendite di questi primi nove mesi del 2023. Come difatti sapete, Brunello è con Carolina e Alessio in viaggio negli Stati Uniti e non potrà essere presente qui con noi.

Siamo comunque in ottima compagnia, perché siamo con Dario, il nostro CFO, con Moreno e Pietro, e veramente ci piacerebbe, questa sera, che voi immaginaste che qui con noi ci siano tutte le nostre persone che, con il loro impegno, hanno fortemente contribuito ai risultati bellissimi che commenteremo da qui a poco, in un gruppo di lavoro molto affiatato, giovane, entusiasta, aperto al mondo e al cambiamento.

Quest'oggi cercheremo di essere auspicabilmente esaustivi e il più possibile chiari e sintetici, in modo da permettere, a quanti di voi lo vorranno, di unirsi alla conference call di Ferragamo, e ringraziamo Marco Gobetti e il suo team per la disponibilità dimostrata.

La call si articolerà in due parti principali. Avremo una prima parte principalmente numerica, nella quale, oltre all'esame dei ricavi dei nove mesi, vi daremo la nostra visione sul fine anno, andremo poi ad allungare l'orizzonte con la guideline del 2024, che riteniamo oggi molto robusta, e addirittura guardare al progetto del 2025, con una visibilità che oggi possiamo definire più che buona, a

conclusione dell'11esimo piano quinquennale della nostra azienda.

La call si concluderà poi con una seconda parte, decisamente più qualitativa, dove ci piacerebbe commentare con voi quelle che a nostro avviso sono le evidenze principali che risultano dall'analisi dei singoli mercati. Ci piacerebbe davvero che questa call avesse il titolo "Call dai mercati", perché la nostra intenzione è quella di trasmettervi un'analisi profonda e il più possibile dinamica e predittiva dei risultati stessi.

Passo subito a leggere i risultati principali. I ricavi sono pari a 818 milioni di euro, con un'importantissima crescita del 27,5% a cambi correnti, equivalente a +28,8% a cambi costanti, rispetto ai nove mesi del 2022.

Le aree geografiche sono tutte molto positive e ben equilibrate: America +22%, Europa +18%, Italia +24%, Asia +50% di crescita. Permettetemi gli arrotondamenti dei decimali.

Canali di vendita ben bilanciati e con crescite molto significative: retail +34% e wholesale +17%.

L'ottimo risultato dei primi nove mesi dell'anno, il riscontro molto molto positivo delle collezioni e l'attenzione all'esclusività e rarità dell'offerta di abbigliamento di grande qualità e artigianalità, ci fanno immaginare una splendida crescita dei ricavi per il 2023 tra il 20 e il 22% rispetto alla precedente stima del 19%.

Brunello ha così commentato: "Nei primi nove mesi di quest'anno particolarmente bello abbiamo realizzato un'importante crescita di fatturato e di immagine e, vista la grande qualità delle vendite, immaginiamo, di conseguenza, un profitto sano e bello. Ci appare forte la richiesta di capi di alta qualità e artigianalità, manufatti che rappresentano quell'idea di lusso silenzioso e prezioso che riflette la nostra personalità.

Sulla base di queste considerazioni, abbiamo scelto di elevare le stime di crescita del fatturato sul fine anno portandole dal 19 a un incremento tra il 20 e il 22%.

Visti gli ottimi sell-out della stagione autunno/inverno 2023 e l'eccezionale raccolta ordini per quelli di primavera/estate 2024, conserviamo inoltre la visione molto positiva sul nostro equilibrato progetto di crescita per il 2024, che abbiamo stimato intorno al 10%.

In questi giorni di attualità dolorosa, con tutto il mio animo, con tutta la mia

mente, auspicio e invoco i grandi della terra, i custodi pro tempore del creato, affinché possano essere illuminati e divenire essi stessi lampade a gettar luce sul buio della guerra e trovare il cammino della pace per tante persone umane che soffrono”.

Sappiamo davvero oggi di chiedervi uno sforzo di attrazione rispetto alla forte emozione di questi giorni nell'esaminare e commentare dei risultati puramente economici.

Risultati che, a nostro avviso, sono autenticamente splendidi e, ancora una volta, guidati dalla solida continuità di quel trend che da inizio anno è proseguito anche nei mesi di giugno, luglio e settembre. Risultati di cui siamo estremamente felici e che ci confortano nell'intuizione di pensare di associare a un posizionamento di brand molto esclusivo un tipo di relazione molto calda, coinvolgente, autentica e sincera nei confronti dei nostri clienti.

Potremmo dire, come grandi temi di questi primi nove mesi dell'anno, che ci sono stati due trend preponderanti su tutti gli altri. Il primo è l'affermazione del lusso definito da Brunello silenzioso e prezioso, come trend del gusto; dall'altra parte, la ricerca, molto trasversale a tutte le regioni, dell'unicità.

Per quanto riguarda il terzo quarter, come potete vedere risulta in valore assoluto molto simile ai due quarter precedenti. In termini percentuali presenta una crescita bellissima del 21%.

Quando noi guardiamo alla partecipazione delle singole regioni, ebbene il quadro già descritto alla fine di giugno sostanzialmente è immutato, con un'America che pesa il 35% dei nostri ricavi, un'Europa il 38% e l'Asia il 27%. Mix, questo, che ci immaginiamo essere un'ottima approssimazione del mix che avremo alla fine dell'anno.

Normalmente, per quanto riguarda il mix geografico, noi possiamo soltanto ipotizzare che questo equivarrà alla fine dell'anno ad avere un'Asia che guadagna 2 o 3 punti percentuali di partecipazione, andando nella direzione auspicata di un progressivo allineamento del contributo delle aree geografiche.

Passando invece dalle geografie ai canali, il wholesale ha chiuso un terzo trimestre davvero eccellente, in crescita del 20%, grazie a delle consegne estremamente puntuali e complete su una raccolta ordini della collezione autunno/inverno 2023 che già di per sé era estremamente ricca e promettente.

Voi sapete che normalmente per la collezione autunno/inverno gli ordini si

raccogliono nel primo trimestre, con forti spedizioni che avvengono nel terzo trimestre.

Per quanto riguarda invece il retail, questo chiude il terzo trimestre con una crescita del 22%, che è risultata superiore alle nostre aspettative vista la base di comparazione del 2022 già estremamente impegnativa. Ricordiamo, inoltre, che il nostro normale timing delle spedizioni vede premiare il wholesale normalmente nel primo e nel terzo quarter, quindi il wholesale acquisisce su questi due trimestri un peso relativo leggermente superiore, mentre nel secondo e quarto trimestre la predominanza del retail risulta più netta. Per questo motivo, rispetto al channel mix che in questo momento vede un peso del retail del 62% e del wholesale del 38%, è lecito immaginare che alla fine dell'anno il retail possa guadagnare ancora un paio di punti rispetto a questo valore.

Al tempo stesso, però, vi ricordiamo che all'interno del fatturato retail vi sono circa 10 punti percentuali di fatturato prodotto all'interno di concession in veri e propri spazi multimarca. Questo per dire che se leggessimo questa distinzione non per forma di business, ma per monobrand e multibrand, la ripartizione tra questi due canali risulterebbe ancora più equilibrata.

Il 2023, ne siamo coscienti, sarà ricordato come un anno di grande affermazione del nostro retail, ma ci piace sottolineare la nostra soddisfazione assolutamente paritetica e piena anche per la performance del wholesale, nel quale nel corso di quest'anno abbiamo ulteriormente approfondito la relazione con grandi player multimarca, sia fisici che digitali. Penso ad esempio al lavoro fatto con Lane Crawford in Cina o al lavoro fatto con MyTheresa sul digitale, che hanno posto le basi per un ulteriore sviluppo futuro.

Inoltre, in un momento di inversione del trend del gusto come quello che abbiamo vissuto, riteniamo che sia stata quanto mai importante la presenza in spazi multimarca che ci ha permesso di presentare la nostra offerta a clienti che fino a quel momento non avevano dato al nostro brand la loro attenzione, portandoci a un incremento importante del numero di clienti finali che abbiamo servito nel corso di quest'anno.

Guardiamo ora al quarto trimestre. Devo dire che abbiamo a lungo dibattuto sulla guideline che avete visto e nell'elaborazione della stima del quarto trimestre abbiamo tenuto in considerazione degli elementi decisamente positivi, così come dei punti di attenzione.

Partendo dai primi, innanzitutto è evidente che vi è stata una continuità del risultato positivo, che ci ha portato ogni trimestre a superare le stime di inizio periodo. Di questo non possiamo che rallegrarci.

Un secondo elemento, molto concreto, è l'ottima partenza delle vendite invernali all'interno dei nostri negozi. Questo significa che anche i clienti finali stanno apprezzando quanto già apprezzato da giornalisti e buyer wholesale in sede di presentazione.

Un terzo elemento è quello della naturale stagionalità del nostro business che, per via del prezzo medio dell'autunno/inverno, che risulta sempre essere superiore a quello della primavera/estate per la maggior incidenza di categorie quali quelle dei cappotti, delle giacche pesanti o della maglieria pesante, vede sempre l'ultimo quarter come quello più importante in termini di fatturato dell'intero anno.

Dall'altra parte, però, manteniamo nella nostra considerazione che il quarto quarter del 2022 aveva espresso già un fatturato retail e wholesale estremamente positivo. I mercati, se ricordate, in quel momento vivevano una vera fase di euforia che ha segnato, di fatto, la fine delle tensioni post-pandemiche.

Vediamo, all'interno del nostro network retail, molti clienti che hanno già comprato la collezione autunno/inverno all'inizio della stagione e, non da ultimo, dobbiamo tenere necessariamente in considerazione le tensioni in Medio Oriente, che non ci preoccupano tanto per gli impatti geografici che possono avere sulla regione, quanto per l'impatto sullo spirito di tutti noi, che vediamo purtroppo delle immagini di una violenza talmente forte che non avremmo mai voluto vedere.

La sintesi di tutti questi elementi che vi ho citato ci porta comunque ad immaginare un quarter molto importante nel fatturato, con un valore atteso di circa 300 milioni di euro, che rappresenterebbe il più alto mai sviluppato in un trimestre dalla nostra azienda, e che rappresenta veramente per noi un traguardo che era difficile da immaginare solo un paio di anni fa.

Questa previsione ci porta a rivedere un aggiornamento della stima di fine anno, quindi immaginiamo un fatturato a fine 2023 che cresca tra il 20 e il 22%, il che, traducendo le percentuali in valore assoluto, significa stimare per la nostra azienda un fatturato alla fine dell'anno di circa 1,1 miliardi, che rappresenterebbe il raggiungimento di due obiettivi molto importanti e affascinanti: il superamento della milestone storica di 1 miliardo di euro e, dall'altra parte, il raddoppio del fatturato

rispetto al 2020.

Anche quest'anno, quindi, la dinamica delle vendite ci ha portato a una revisione della stima, ma teniamo a dirvi come questa extra performance sia arrivata su un network di negozi e un network di clienti wholesale pressoché comparabile; soprattutto, con la stessa strategia e con le stesse azioni che avevamo immaginato a inizio anno. Questo per dirvi come la sorpresa sia stata nella ricettività e nella salute di tutti i mercati principali, quantomeno per la parte alta del lusso assoluto, che è il contesto nel quale muove la nostra offerta.

Devo dire che crediamo che questo sia valido per noi come per molti altri brand. Oggi si parla di un rallentamento del mercato. Quando noi guardiamo ai numeri assoluti delle nostre vendite, quando guardiamo al traffico nei negozi, al traffico sul sito, alle ricerche sul brand, all'acquisizione dei clienti, onestamente ci sembra che la domanda sia ancora solida e in assoluta salute.

Onestamente, andando indietro ad ottobre e a novembre dell'anno scorso – sapete che quello è il momento in cui si finalizzano i budget per l'anno a venire – ricordo tante conversazioni con i nostri colleghi di altri brand e credo che ognuno di noi sarebbe stato più che soddisfatto di immaginare una crescita a doppia cifra in quel momento. Credo che tanti di questi brand in salute realizzeranno sull'intero anno 2023 un risultato ben superiore a quello che sarebbe stato definito in quel momento un ottimo risultato.

Chiuderei questa parte numerica sul 2023 ricordando gli altri grandi numeri. Detto del fatturato in crescita tra il 20 e il 22%, noi immaginiamo un EBIT molto solido, intorno al 16%, in linea con la marginalità già riportata del primo semestre di quest'anno e in crescita rispetto al 14,6% che realizzammo alla fine del 2022.

Un utile netto nell'intorno tra il 10 e l'11%, che definiamo sicuramente molto buono, un magazzino ottimo, intorno al 25%, investimenti in conto capitale di circa l'8%, pubblicità ed eventi intorno al 6-7%, una PFN intorno alla parità e progettiamo di distribuire il 50% degli utili sotto forma di dividendi.

Concorderete con me, quindi, che questi numeri descrivono una situazione pressoché ideale per la nostra azienda, che da un lato sta realizzando una crescita di fatturato molto veloce, senza però, in nessun modo – questa è la cosa che ci sta più a cuore – diluire minimamente la percezione di esclusività associata al nostro brand. Anzi, al contrario, crediamo che la crescita del fatturato sia andata di pari passo con l'ulteriore rafforzamento di un'idea a noi molto cara, di un brand

di lifestyle con un fondamento nel ready to wear e con un gusto distintivo.

Un'azienda che, da un punto di vista economico, ha un conto economico sano, di immediata lettura, una marginalità equilibrata e una situazione patrimoniale molto solida, a testimonianza della sostenibilità degli investimenti comunque ingenti fatti negli ultimi anni e con disponibilità a realizzarne di nuovi.

Completo questa parte numerica dicendo che l'azienda oggi ha 2.500 persone, che rappresentano probabilmente la risorsa più importante e la premessa fondamentale per progettare lo sviluppo futuro.

Chiuso il 2023, guardiamo il 2024. Per il 2024 noi immaginiamo una crescita del fatturato del 10%, con un buon bilanciamento tra price mix ed effetto volume.

Stefanelli:

Scusami Luca, su questo ti interrompo per dire che questo effetto di bilanciamento tra volumi e price mix lo immaginiamo in un anno di prezzi assolutamente equilibrati, quindi continuando la nostra strategia di pricing che vede un'Europa a 100, un'America a 121 e un'Asia a 128.

Lisandroni:

Immaginiamo per il 2024 ancora una crescita in entrambi i canali di vendita.

Per il canale wholesale oggi disponiamo già di un'informazione molto materiale: abbiamo già un atomo del nostro fatturato che è rappresentato dalla raccolta ordini, molto positiva, della collezione primavera/estate 2024, che si trasformerà in fatturato nel primo trimestre del 2024.

Per quanto riguarda il canale retail, noi continuiamo a confidare in un possibile ulteriore avanzamento delle vendite comparabili, sia per la collezione maschile che per la collezione femminile, su una base di comparazione che, come sappiamo, sarà già importante sin dai primi mesi dell'anno.

Possiamo inoltre dirvi che il piano aperture del 2024 è già assolutamente consolidato attorno a tre aperture principali, due nella prima parte dell'anno, che sono Miami Design District e un bellissimo negozio a Macao, nel Four Season; e invece, nel secondo semestre, vicino alla fine dell'anno, ci aspettiamo di aprire un negozio a Toronto, nel mall Yorkdale, che è forse uno dei mall più importanti, non solo del Canada ma dell'intero Nordamerica.

Voi sapete bene che negli ultimi anni ha sempre rivestito un ruolo parimenti importante a quello delle aperture la strategia degli ampliamenti. Gli ampliamenti ci permettono di approfondire il lavoro già fatto in città in cui operiamo, quindi capitalizzando sull'esperienza locale già formata, senza espandere oltre misura il network dei nostri negozi.

Fra gli ampliamenti più importanti del prossimo anno ve ne segnaliamo due in particolare, molto affascinanti. All'inizio dell'anno, in chiusura del primo quarter, ci aspettiamo di aprire un nuovo negozio a Venezia, mentre sul finire dell'anno un negozio ampliato a Vienna.

Queste aperture e questi ampliamenti, associati alla spesa prevista per la tecnologia, per tutto l'impianto industriale, ci portano a immaginare, anche per il prossimo anno, un Capex che rappresenti circa l'8% del fatturato.

Per quanto riguarda la comunicazione, invece, noi riteniamo che un investimento come quello di quest'anno, fra il 6 e il 7%, sia la giusta misura per permetterci di continuare ad essere scoperti poco a poco ma, al tempo stesso, per poter offrire a tutti coloro che ci daranno attenzione un'immagine piena del nostro gusto e un'interpretazione autentica di noi stessi; dall'altro lato, continuare quel ricco programma di eventi di animazione dei negozi che si è dimostrato così importante nel corso di quest'anno.

Per quanto riguarda, invece, il 2025, vediamo oggi un anno molto simile al 2024, con la stessa crescita del fatturato nell'intorno del 10% e con la stessa strategia di investimento.

Rispetto a quanto vi abbiamo già detto, l'elemento di novità è rappresentato dal fatto che, avendo oggi, già da alcuni mesi, una così ampia visibilità su tutte le azioni previste per il 2024, siamo nelle migliori condizioni per iniziare il lavoro di costruzione della performance del 2025, e questo ci ha portato già oggi, ad esempio nell'attività di prospezione dei due-tre negozi che ci aspettiamo di aprire nel 2025, ad avere già delle opzioni molto concrete e molto valide. Da un punto di vista industriale, la stima dei fabbisogni prospettici, segmento per segmento, categoria per categoria, è già stata aggiornata e ci lascia estremamente sereni; e, soprattutto, abbiamo già una bella evidenza anche dei grandi eventi che segneranno quantomeno il primo semestre 2025.

Stefanelli:

Alcune osservazioni davvero brevi sulla parte produttiva.

Come vi avevamo anticipato nell'ultima call, abbiamo riunito le nostre piccole imprese artigiane a Solomeo a metà settembre, com'è consuetudine. L'occasione è ormai molto importante, non solo per condividere i risultati, ma anche le aspettative per i prossimi anni.

Ogni piccola impresa in quest'occasione ha quindi la possibilità di tornare a casa con una buona proiezione sul futuro, sulla base della quale deciderà anche i propri investimenti nelle proprie strutture e nella formazione del personale.

Sono momenti in cui si affrontano anche temi legati alla sostenibilità e il grande tema del lavoro operaio, sul quale ormai discutiamo da tempo, come sapete.

Di nuovo, è uno di quei momenti di contatto diretto, non intermediato da nessuna piattaforma, tipico della cultura di produzione italiana, che ci permette di vivere quotidianamente il prodotto e la manifattura in generale.

Passando poi a Solomeo, riteniamo che il progetto per la nuova fabbrica, che prosegue come da piano, e gli investimenti fatti su tutti i terreni circostanti la nostra industria, garantiscano all'azienda e a Solomeo la crescita e la vita, per come ci piace immaginarla, nei prossimi cento anni.

Su questo sapete quanto noi, come famiglia, siamo legati al concetto di longevità, soprattutto in quel binomio ormai quasi inscindibile tra la nostra Solomeo e la fabbrica, che crediamo sia la migliore condizione per far sì che la nostra diventi un'impresa circolare.

Guardando fuori da Solomeo, a metà novembre inaugureremo la prima fase della fabbrica di Penne, dove i sarti inizieranno a produrre le prime giacche, e siamo veramente desiderosi di iniziare, perché devo dire che, a conferma di ciò che pensavamo, il territorio si è dimostrato davvero denso di competenze artigianali. Questo ci ha permesso di partire con estrema velocità. Ne parliamo la prima volta nella call di aprile, se ricordate. Una manualità, questa, che abbiamo trovato veramente in maniera molto diffusa e che ci fa immaginare una bella crescita per questa unità produttiva.

Lisandroni:

Chiusa questa lunga parte numerica, ma come sempre tenevamo a

trasmettervi pienamente le nostre aspettative, guardiamo i mercati.

Se siete d'accordo, partirei dall'America, di cui molto abbiamo discusso nei mesi passati. Due dati: l'America ha prodotto circa il 30% della crescita del totale dei ricavi della nostra azienda nei primi nove mesi dell'anno. Vista da un altro punto di vista, l'America, rispetto ai nove mesi del 2019, è cresciuta del 90%.

Questi due elementi numerici supportano la nostra visione che l'America sia per noi un mercato domestico importantissimo, rilevantisimo, ma che non abbia ancora assunto le caratteristiche tipiche di un mercato maturo.

Guardando specificamente al 2023, noi vediamo in America dei fenomeni molto chiari. Il primo, molto positivo, è un fenomeno di grande diffusione della domanda di lusso, una domanda che è stata molto forte ancora una volta nelle grandi città, penso a New York, a Los Angeles, a Chicago, a Miami. È stata fortissimamente crescente in tutte le località resort, Aspen, gli Hamptons, Palm Beach, ma la vera sorpresa è stata davvero il contributo di città di “secondo livello”, come Austin, Minneapolis, Nashville, città in cui noi siamo presenti grazie a specialty store e department store.

Un secondo elemento, molto chiaro, che abbiamo visto in America, è una crescente attenzione al ready to wear, all'abbigliamento, con una sorta di ribilanciamento anche del traffico all'interno dei department store fra abbigliamento e accessori.

Un terzo elemento importantissimo, fortissimo in America, ma credo valido in ogni continente, è il grande riconoscimento del valore dell'esclusività e della qualità artigianale dei nostri prodotti.

Noi continuiamo a investire fortemente e convintamente in America, sia all'interno dei nostri spazi, sia all'interno degli spazi multibrand, ritenendoli equamente fondamentali per raggiungere con la stessa immagine di brand tutti i clienti finali.

Abbiamo parlato in apertura del viaggio di Brunello e vorrei darvi qualche informazione in più, perché lo credo veramente predittivo della nostra strategia sul continente americano. Già martedì sera, partendo dalla East Coast, abbiamo celebrato i 25 anni di partnership, di grande e reciproca soddisfazione, con Saks. Per l'occasione, abbiamo fatto un takeover totale delle sei vetrine sulla Quinta Strada, con un allestimento molto particolare, questo Solomeo Express, questa sorta di treno dei desideri che dalle vetrine entrava dentro i negozi, trovando delle

fermate, delle stazioni, in diversi outpost posti nei diversi piani dei department store, con uno dedicato al lancio in esclusiva, fino alla fine dell'anno per il Nordamerica, delle nostre fragranze.

L'evento si è concluso poi con una bellissima cena al ristorante al piano superiore, dove Brunello e la famiglia hanno avuto la possibilità di ringraziare personalmente le tante persone che con la loro presenza avevano dimostrato grande considerazione per il nostro brand.

Il gruppo oggi invece si è trasferito sulla West Coast dove a Los Angeles, nell'iconica location di Chateau Marmont, Brunello riceverà i tanti amici californiani del brand in un evento privato, con un gruppo di ospiti molto eterogeneo, che va da attori, musicisti, artisti, grandi imprenditori, in un momento puramente conviviale, accogliendo anche tutte quelle belle persone che nel tempo per noi sono state una sorta di riferimento in quella parte molto bella dell'America.

L'ultima giornata di questo viaggio sarà invece interamente dedicata al prodotto e ad un ultimo capitolo della celebrazione del grande premio ricevuto da Neiman Marcus alcuni mesi fa.

Vedete dunque come in questo viaggio ci sia tutto, l'attenzione all'immagine, l'attenzione quasi maniacale al visual, la centralità del prodotto, il desiderio di legare tutte le categorie sotto un unico gusto, ma c'è anche l'ascolto, c'è la ricerca del feedback, c'è un po' di glamour, ma anche tanta gratitudine e la grande importanza dei rapporti umani. Crediamo che tutti questi elementi siano stati co-essenziali nel guidarci ad un percorso in America indubbiamente molto positivo.

Per quanto riguarda l'Europa, invece, questa resta la destinazione ideale dei clienti del lusso di tutto il mondo. Pensate a come le città europee ancora oggi ospitano i negozi più importanti, veri e propri flagship di molte maison, tanti da diventare addirittura dei veri e propri punti di attrazione delle singole città.

Oggi vorrei prendere ad esempio Parigi. Se ci pensate, Parigi oggi ha veramente due salotti di lusso a cielo aperto, uno in avenue Montaigne, l'altro in rue Saint-Honoré. Se ricordate, fino a pochi anni fa la parte del lusso di Saint-Honoré era solo quella alta, quella di Faubourg Saint-Honoré, oggi tutta quella via molto lunga è diventata di puro retail di lusso. E gli Champs Elysées stanno arrivando come ulteriore destinazione di lusso.

Prendo Parigi per dirvi come la centralità del lusso nelle città europee, così

come nelle città di tutto il mondo, sia incredibilmente aumentata negli ultimi anni.

Dall'altra parte guardiamo a Londra. Londra, nonostante la Brexit, nonostante la cancellazione del tax free, continua ad esprimere fatturati molto interessanti, tanto all'interno dei negozi monomarca, quanto all'interno dei bellissimi department store, e continua ad investire fortemente nel suo sviluppo.

Penso, ad esempio, a tutto il re-layout di Sloane Street, che può diventare ancora più affascinante e più bella rispetto ad oggi.

L'ultima menzione sull'Europa la vorrei fare sulla Costa Azzurra. Noi abbiamo avuto una stagione molto positiva in Costa Azzurra, grazie ad una articolazione che prevede un flagship a Montecarlo, un negozio nuovo molto bello di fronte al palazzo del cinema a Cannes e un negozio piccolo, ma dal sapore puramente resort, di St. Tropez. Crediamo che la Costa Azzurra abbia materialmente contribuito al fatturato di questi primi nove mesi, ma abbia contribuito in modo molto forte anche al consolidamento dell'idea di lifestyle associata al nostro brand.

L'Italia sta vivendo un anno record in entrambi i canali di vendita e questo lo deve soprattutto alla sua unica articolazione policentrica del lusso. Non c'è solo una grande capitale, ma ci sono tante città, Milano, Roma, Venezia, Firenze, molto importanti per il retail di lusso, ci sono i resort e ci sono le città di provincia. Anche lì abbiamo vissuto una vitalità del retail molto interessante.

Complessivamente, in Europa abbiamo vissuto una bellissima estate e siamo molto fiduciosi di vivere altrettanto un bellissimo inverno, confortati anche dalla natura, già più volte discussa, principalmente domestica delle nostre vendite.

Chiudiamo con l'Asia. L'Asia ha contribuito per il 40% alla crescita del fatturato in questi primi nove mesi dell'anno. Due le aree che hanno contribuito più materialmente, che sono la Cina e il Medio Oriente, ma ottime sono state le vendite anche in Giappone e in Corea.

Io sono tornato da tre settimane dall'Asia e devo dire che ho vissuto, visto, sentito il grande potenziale di questo progetto della Greater Bay Area.

Innanzitutto ho visto un'infrastruttura ormai completa, mi sono mosso sempre in auto, da Hong Kong a Macao a Shenzhen, e poi in poche ore di treno sono arrivato a Guangzhou. In ognuno di questi quattro punti di questo perimetro ho trovato un retail del lusso entusiasmante e un livello di investimenti davvero eccezionale. Quest'area è destinata, per dimensione e per concentrazione di

ricchezza, a diventare una delle aree più importanti del mondo. Ho trovato una bellissima definizione di quest'area come "iperconnettore" tra finanza, tecnologia, fashion, arte, intrattenimento.

Hong Kong è in splendida salute, noi siamo ben oltre i dati del 2019 e, soprattutto, è tornata a riabbracciare un grande numero di visitatori provenienti dalla Mainland, in occasione dell'ultimo Mid Autumn Festival di poche settimane fa.

Un'altra cosa che mi ha colpito fortemente, di ritorno da questo viaggio in Cina, è l'intenzione di molti landlord di Hong Kong e della Mainland di cercare di riprodurre anche in queste destinazioni in parte le atmosfere dei retail di lusso all'aria aperta. Nei dialoghi con importanti landlord, sia a Hong Kong, che a Shenzhen, che a Shanghai, c'è questo desiderio di superare un po' questo schema dei mall chiusi, tipici cinesi, ma di aggiungere e integrare anche una componente open air, per ampliare gli spazi di creatività a disposizione dei singoli brand e offrire ai clienti finali un'esperienza di acquisto che sia veramente ricca di contenuti e immersiva.

In generale, città per città, devo dire che ho visto una costante elevazione del retail di lusso, ottima premessa per il futuro. Le nostre vendite oggi sono in crescita in ogni singola città nella quale operiamo, grazie a un numero crescente di clienti. Se da un lato, infatti, ogni giorno riceviamo nuovi clienti all'interno dei nostri negozi, dall'altra parte mi piace ricordare come i clienti consolidati abbiano ormai un tasso di fedeltà del tutto equiparabile ai benchmark occidentali.

Chiudo sulla Cina dicendo che aspettiamo con grande entusiasmo il mese di dicembre, quando Brunello riceverà un importantissimo premio, e ci piace molto che questo riconoscimento arrivi in una terra per noi di grande fascino, di elevatissimo potenziale e, soprattutto, una terra dove il nostro brand è ancora estremamente giovane.

Per quanto riguarda il Medio Oriente, Dubai in particolare, continua ad attrarre turisti da tutte le parti del mondo e vive una stagione davvero speciale, con una crescente propensione di spesa per l'abbigliamento. Devo dire che per noi l'apertura che abbiamo già commentato, del Mall of Emirates, ha fortemente contribuito a permetterci un ampliamento della base dei clienti locali, un irrobustimento del contributo anche di questa regione sul nostro fatturato e i benefici di questa apertura e del buon lavoro fatto nella regione negli ultimi anni sono diventati immediatamente visibili anche in Europa, portando a un

innalzamento del contributo del cluster mediorientale complessivo, sul quale confidiamo molto guardando agli anni a venire.

Chiudo brevemente con il canale digitale. Il 2023 è stato un anno dove il retail fisico è stato sicuramente protagonista. Devo dire che, per quanto ci riguarda, anche le vendite digitali dirette attraverso gli e-tailer sono in crescita, ma in crescita ancora più veloce sono le visite al nostro sito. Queste indubbiamente hanno nutrito il business fisico.

Ancora più veloce, questo lo trovo un dato estremamente interessante, è il numero di interazioni dei clienti nativamente digitali con il nostro staff. Questo significa che anche il cliente digitale oggi cerca un consiglio, cerca un'interazione umana.

Voi sapete che già dal momento in cui abbiamo aperto la nostra boutique on-line abbiamo sempre avuto l'obiettivo di avere un sito di altissima immagine, efficace, ma che soprattutto si desse l'obiettivo di riuscire a scaldare un mezzo per definizione freddo con l'interazione umana.

Rinnovo un sentito ringraziamento a tutti i nostri collaboratori, un sentito ringraziamento a voi investitori, che avete riposto in noi fiducia, e a voi, giornalisti e analisti, per averci accompagnato passo passo in questo bellissimo percorso.

Grazie. Attendiamo le vostre domande.