

**Chorus Call**  
**Cucinelli – 28 agosto 2024**

**Operatrice:**

Buonasera e benvenuti alla presentazione dei risultati del primo semestre 2024 della casa di moda Brunello Cucinelli. I relatori saranno Brunello Cucinelli, Presidente esecutivo e Direttore creativo; Riccardo Stefanelli, CEO; Luca Lisandrone, 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, bentornati dalle vacanze. Spero vi siate riposati. Io ho fatto una decina di giorni di vacanza in Sardegna, ma avevo più impegni di coloro che vanno a raccogliere i pomodori, con tutto il rispetto.

Grazie di cuore, è sempre un piacere sentirvi. Ci siamo sentiti un mesetto fa e stasera volevamo fare un bel punto, chiaramente sul 2024, ma anche sui prossimi due anni, 2025-26. Come di consuetudine, siamo tutti qui intorno al tavolo.

Come si svolgerà? Vi darò la lettura delle semestrali complete, poi Dario, CFO, andrà nei particolari, io riprenderò la parola per discutere prima del 2024, poi Luca vi farà una bella panoramica sul mercato mondiale per come stanno andando le cose, quindi riprenderò la parola io e faremo un riepilogo analitico di chi siamo oggi, abbiamo fatto il lavoro per i sei mesi passati, e di conseguenza vi diamo la nostra visione 2025 e 2026.

Ora vi leggo i nostri dati, magari tolgo qualche decimale:

ricavi pari a 620 milioni, con ottimi risultati di vendita e in crescita del 14% a cambi correnti e 14,7 costanti rispetto al primo semestre.

EBIT pari a 104 milioni con una crescita del 19% rispetto agli 87 del 30 giugno dell'anno scorso, con una marginalità del 16,9%, in aumento rispetto al 16,1 del 30 giugno.

Utile netto pari a 66 milioni, con un'incidenza del 10,6%, in crescita del 31% rispetto all'utile dello scorso anno, sterilizzato dagli effetti di una plusvalenza straordinaria che sapete essere quella dei Cariaggi.

Investimenti pari a quasi 50 milioni, contro i 34,9 dell'anno scorso, che sono parte dell'importante piano che supporterà il nostro progetto di crescita e garantirà la capacità produttiva del prossimo decennio, forse anche qualche annetto in più.

Indebitamento finanziario netto caratteristico a 68 milioni, contro i 38 dell'anno scorso.

L'ottima, così l'abbiamo definita, salute del brand e le vendite molto interessanti che stiamo riportando nelle boutique ci consentono di confermarvi ancora una bella crescita che ci attendiamo per il 2024 intorno al 10%.

Adesso andiamo sul prospettico. Le bellissime campagne vendite primavera-estate 2025, ormai concluse, per l'uomo e la donna rafforzano la previsione di una crescita altrettanto bella anche per il 2025, intorno al 10%, con l'obiettivo di raddoppiare i ricavi entro il 2030. Questo è il progetto che voi conoscete 2024-30.

Abbiamo presentato il nuovo sito dell'azienda a Milano, costruito insieme all'intelligenza artificiale. Un sito senza pagine, in cui i contenuti fluiscono e si combinano di fronte al visitatore, cercando di comprendere e seguire l'intento degli utenti, grazie alla nuova tecnologia Solomei AI. Di questo ne parleremo, perché è molto interessante.

Riceverò il 29 ottobre l'importantissimo John B. Fairchild, premio americano, e ce lo dà questa rivista che è considerata in qualche maniera la bibbia mondiale della moda. Onestamente sembra che rafforzi ulteriormente l'immagine del brand.

Veniamo a quello che ho scritto io. Abbiamo chiuso il primo semestre di questo 2024 con risultati particolarmente belli: ottime le vendite, positivi ed equilibrati i profitti, brillante la salute del brand e molto positivi i commenti sulla nostra offerta di prodotto.

Abbiamo chiuso benissimo le vendite estive 2024, finite, e abbiamo iniziato molto bene quelle invernali (ormai le vetrine sono tutte invernali).

Tutto questo ci porta a confermarvi l'attesa di una crescita dei ricavi per l'intero 2024 intorno al 10%, con tanti e sostenibili profitti.

Siamo inoltre particolarmente soddisfatti di aver presentato a Milano, a luglio, alla stampa mondiale, dopo tre anni di lavoro, il nuovo sito dell'azienda costruito assieme all'intelligenza artificiale. Abbiamo immaginato un sito senza pagine, nel

quale i contenuti fluiscono e si combinano di fronte al visitatore, grazie a una tecnologia che cerca di comprendere e seguire l'intento degli utenti disegnando all'impronta ciò che vedono.

Questo è un progetto molto carino, che ha tre anni di lavoro.

A tale tecnologia abbiamo dato il nome di Solomei AI, sempre per sostenere Solomeo, e ci sembra che questo nuovo sito sia davvero molto speciale, anche in virtù dei commenti che abbiamo ricevuto dai nostri amici del mondo AI, i ragazzi, come li chiamiamo, della Silicon Valley.

Inoltre, con profonda gratitudine ed emozione, riceverò in ottobre il premio John B. Fairchild, in memoria del leggendario editore della rivista definita la bibbia della moda mondiale, e sono profondamente onorato di ricevere un così prestigioso premio, che considero un tributo alla dignità del lavoro, alle nostre genti, al genio creativo e al fare laborioso, come pure alla terra umbra e alla nostra spiritualità, che è un po' quello che hanno scritto loro nella laudatio.

Questo riconoscimento e gli eccellenti risultati della campagna vendite primavera-estate 2025, quella maschile già completata e quella femminile quasi finita, ci consentono di riaffermare con fiducia e convinzione la previsione di una crescita altrettanto bella per il 2025, intorno al 10%, e di raddoppiare il nostro progetto di fatturato entro il 2030.

Adesso Dario vi dà i particolari.

### **Pipitone:**

Buonasera a tutti, grazie Brunello. Partirei con la consueta analisi delle principali dinamiche economico-finanziarie del semestre 2024.

Conto economico: i valori consuntivi dei ricavi confermano i dati preliminari dello scorso 11 luglio, con una crescita del fatturato, come menzionava Brunello, a cambi correnti pari al 14,1%, costanti 14,7%.

Passerei quindi direttamente al commento delle altre voci del conto economico, col supporto delle slide dell'analyst presentation.

La slide 16 evidenzia una struttura di margine e costi equilibrata, con un EBIT al 30 giugno 2024 in crescita del 19,3% rispetto al 30 giugno dello scorso anno. Il first margin è in incremento del 18,8% e rappresenta il 74,5% dei ricavi rispetto al 71,5% del giugno 2023 e al 72,5% del 31 dicembre.

Tale incremento è principalmente ascrivibile sia al positivo contributo del mix delle vendite, che all'ampliamento della produzione interna.

Con ampliamento della produzione interna facciamo riferimento all'apertura di strutture dedicate alla produzione di alto artigianato di capospalla maschile e di abiti sartoriali maschili, quali le fabbriche di Penne in Abruzzo nella seconda metà dello scorso anno e recentemente di Gubbio in Umbria.

Questo processo di internalizzazione di alcune delle nostre lavorazioni, a fronte di una minore incidenza dei costi produttivi, determina di contro l'assunzione di maggiori costi operativi, principalmente i costi del personale.

Muovendosi quindi nel commento del conto economico sui costi operativi in incremento del 21,4%, possiamo dire che questi riflettono il sopramenzionato processo di internalizzazione, la crescita selezionata del nostro network, lo sviluppo delle nuove iniziative commerciali e non, nonché gli importanti e consolidati investimenti in comunicazione.

Questi ultimi, spostandoci alla slide n. 18, al 30 giugno 2024 risultano pari a 44,6 milioni di euro, con un'incidenza del 7,2 rispetto al 6,7 o 6,9 di giugno e dicembre 2023.

Rimanendo sempre sulla slide 18, il costo del personale pari a 113,2 milioni di euro mostra un incremento del 21,3%, più che proporzionale rispetto alla crescita del fatturato, con un'incidenza del 18,2. Era 17,2 a giugno dello scorso anno e 17,9 alla fine dell'anno 2022.

Al 30 giugno 2024, ricordiamo che il numero delle umane risorse risulta pari a 3.021 full time equivalent, con un incremento di 490 FTE attribuibile in particolare alle maestranze produttive nell'ambito del progetto menzionato di crescita della nostra produzione artigianale. Nel costo del personale sono inclusi gli effetti contabili del nuovo piano di stock grant approvato dall'Assemblea lo scorso aprile.

Sempre sulla slide 18, il costo degli affitti, al netto degli effetti dell'applicazione della IFRS 16, è pari a 87,2 milioni di euro o 14,1%, in crescita del 18,8 rispetto ai 73,4 milioni di euro o 13,5% del 30 giugno 2023.

Il costo d'affitto è in crescita, principalmente per le nuove e selezionate aperture, nonché per i rinnovi e gli importanti ampliamenti e relocation effettuati nel periodo.

Per concludere sul commento della slide 18, gli ammortamenti sono pari a 73,2 milioni di euro, rispetto ai 67,1 milioni di euro del 30 giugno 2023.

In conseguenza di tutto ciò, come anticipato in premessa, l'EBIT è pari a 104,6 milioni di euro, in crescita del 19,3%, con una marginalità operativa del 16,9 (16,1 lo scorso giugno 2023).

A fronte di tale crescita dell'EBIT, dopo una gestione finanziaria che riporta oneri per 9,3 milioni di euro e un tax rate del 30,6%, l'utile netto al 30 giugno 2024 è pari a 66,1 milioni di euro, con un'incidenza del 10,6%.

Tornando per un minuto sulla gestione finanziaria, con l'ausilio della slide 19, abbiamo riportato il consueto breakdown, che evidenzia una componente, che potremmo definire ricorrente, sulla quale proiettare le attese dell'anno, distinguendola da una componente più strettamente collegata alla fluttuazione dei cambi, nonché da un'ulteriore parte non ricorrente.

La componente ordinaria ricorrente incrementa di 2,6 milioni di euro e principalmente l'incremento è ascrivibile agli oneri finanziari calcolati sulle passività per leasing, che risultano pari a 9,2 milioni al 30 giugno 2024 rispetto ai 5,9 milioni di euro al 30 giugno 2023, incremento dovuto all'aver stipulato nuovi contratti di locazione che si riferiscono principalmente sia alle nuove selezionate aperture, nonché ai rinnovi dei contratti dei negozi già esistenti.

La componente non ricorrente al 30 giugno 2023 era impattata in modo significativo dal contributo della plusvalenza straordinaria, come diceva Brunello, generato dalla cessione della quota di minoranza nella partecipazione in Cariaggi a Chanel.

Infine, per concludere sul conto economico, si fa presente che la stima fatta per la determinazione del carico fiscale al 30 giugno 2024, riflette alcune dinamiche, tra cui la soppressione dei benefici derivanti dall'ACE, effetti questi che immaginiamo leggermente diluiti per la fine dell'anno.

Spostandoci alla slide 20 e successive, condividerei per concludere alcuni brevi commenti sulle voci di stato patrimoniali, in particolare sul capitale circolante netto, gli investimenti e l'indebitamento finanziario netto.

Il capitale circolante netto, incluse le altre attività e passività correnti nette, è pari a 200,6 milioni di euro, con un'incidenza sul fatturato al 30 giugno 2024 del 16,5 rispetto al 15,7 al 31 dicembre 2023.

Guardando i dettagli che lo compongono, i crediti commerciali confermano una situazione estremamente sana, mostrano un leggero aumento pari in valore

assoluto a 5,2 milioni di euro, pur in presenza di un importante incremento del fatturato con particolare riferimento al canale wholesale, il 13,1%.

Invariate le tempistiche di pagamento verso fornitori, collaboratori e consulenti terzi, con i debiti commerciali pari a 172 milioni di euro, leggermente inferiori ai 166,2 milioni del 31 dicembre 2023.

L'incidenza del magazzino sul fatturato rolling degli ultimi 12 mesi, pari al 28,1%, è ritornata a quello che definiamo essere il livello ordinario per la nostra azienda, dopo la riduzione dello scorso anno, che riportava al 31 dicembre 2023 un'incidenza del 25,2%, attribuibile principalmente alle straordinarie performance di vendita avute nel corso dell'anno.

Le altre attività e passività correnti nette presentano infine un saldo negativo al 30 giugno 2024 pari a 62,1 milioni di euro, rispetto ai 20,9 milioni di euro del 31 dicembre 2023, variazione questa riconducibile principalmente al fair value degli strumenti derivati a copertura dei rischi cambi e ai saldi dei crediti e debiti tributari.

Per concludere, l'indebitamento finanziario netto caratteristico alla slide 23 è pari a 68,7 milioni di euro al 30 giugno 2024, rispetto ai 38,6 milioni di euro al 30 giugno 2023, grazie al positivo risultato economico degli ultimi 12 mesi, pur in presenza di un importante piano di investimenti del semestre per circa 45 milioni, dettagliato nella slide 21, e del pagamento di dividendi per complessivi euro 66,1 milioni.

Io, Brunello, avrei concluso. Ti ripasso la parola.

### **Cucinelli:**

Grazie. Chiaramente siamo particolarmente contenti, come potete capire.

Come vediamo la fine del 2024? La partenza delle collezioni inverno è molto molto positiva, come dicevo ormai tutte le vetrine sono invernali. Lo stile per adesso è apprezzatissimo e quindi siamo molto positivi su questi mesi a venire.

L'anno passato avevamo avuto un anno bellissimo e speriamo così anche questo. Immaginiamo quindi un 2024 che noi stiamo definendo un anno molto molto bello, con una bella crescita di fatturato, un sano, buono ed equilibrato profitto.

Prima di Luca, che vi farà una bella panoramica sul mercato, io vorrei farvi una piccola osservazione sul mercato riguardante esclusivamente il prodotto.

Non credo onestamente che gli esseri umani dedichino meno tempo che un anno fa a come vestirsi – forse anche di più, siamo tutti i giorni sui social – ma

dobbiamo certamente annotare che forse vi sono tre fattori importanti che almeno nella nostra azienda non vorremmo sottovalutare.

Ciò che vi dico è perché abbiamo questo bel rapporto con i Multi, abbiamo fatto due mesi di campagna vendite e ci trasmettono che cosa pensano delle collezioni in genere. Si lamentano un po' di troppa percentuale di evergreen, si lamentano un po' della mancanza di esclusività nella distribuzione e onestamente nella comunicazione. Poi si lamentano che a volte i prezzi sembrano un po' esagerati rispetto al prodotto e alla crescita degli ultimi anni, anche questa molto forte, perché se le collezioni sono evergreen si riconosce bene anche l'aumento del prezzo.

Queste importanti analisi per noi sono molto molto molto importanti.

Adesso Luca farà una piccola panoramica sui mercati mondiali.

#### **Lisandroni:**

Ripartirei proprio da lì, Brunello, dall'11 luglio, quando avevamo descritto, sempre parlando di lusso assoluto, una situazione delle nostre vendite decisamente ottima, in tutti i mercati e in entrambi i canali di vendita.

Oggi possiamo dire che in un contesto di mercato che mostra dei risultati e delle performance molto diversi tra i diversi brand, per noi lo scenario non è cambiato, e che le vendite di luglio-agosto continuano ad andare decisamente bene. Come dicevi, abbiamo chiuso un'eccellente stagione estiva e abbiamo già la merce invernale in negozio.

Partiamo nell'analisi dal canale retail. I nostri negozi diretti in queste settimane di luglio e agosto hanno dimostrato un trend di crescita delle vendite solido, consistente, bello, pieno.

Per geografia, gli Stati Uniti si confermano per noi davvero in ottima salute. Crescita sensibile, comune a tutti i negozi.

#### **Cucinelli:**

Mi raccomando, ve l'ho detto, ma parliamo sempre di lusso. Mi raccomando ragazzi, non vogliamo giudicare il mercato.

#### **Lisandroni:**

Crescita sensibile, dicevamo, comune ai negozi, pari tra l'uomo e la donna, e ben distribuita su tutta la nostra offerta nelle singole categorie del ready-to-wear.

Molto bene la Cina, soprattutto nella componente domestica, il mainland, e ancora ben solida l'Europa. Se volessimo dire, l'unico elemento di questo primo trimestre è che il contributo di Parigi è stato un po' minore nelle settimane delle Olimpiadi, ma è stato compensato da una buona stagione nelle località resort.

**Cucinelli:**

Anche ottima, direi, nel resort.

**Lisandroni:**

Comunque in tutto il mondo continua la ricerca di capi esclusivi, ben fatti, speciali, a dimostrazione di questo crescente orientamento e sensibilità dei clienti a scegliere capi che da un lato diano emozione e, dall'altro, siano destinati a durare nel tempo.

Un'altra cosa che ci fa molto piacere è l'importantissimo contributo della novità. Voi sapete che non siamo mai stati affascinati dall'idea di costruire un business di continuativi, ma abbiamo cercato di concentrarci di più sullo sviluppo di collezioni sempre moderne e contemporanee.

Molto bene anche le vendite digitali, dove per quanto ci riguarda sicuramente siamo stati favoriti dalla grande attenzione e dal grande interesse che ha suscitato la presentazione del nostro nuovo sito con l'intelligenza artificiale.

A questo riguardo dopo un mese possiamo dire che i risultati del nuovo sito ci paiono particolarmente interessanti, perché non solo è cresciuto il traffico complessivo nei nostri siti, ma è cresciuta l'interazione con i visitatori e la durata delle visite dei visitatori.

Pensate che nel nuovo sito oltre il 70% delle persone ha posto delle domande dirette, oppure ha ricercato degli specifici argomenti di interesse, davvero dialogando con il sito; nell'altro 30% dei casi la visita è avvenuta seguendo il fluire dei contenuti, che sono stati proposti comprendendo la parola chiave, che è l'intento del visitatore. Dobbiamo dire di non avere pressoché avuto visite terze, vale a dire sessioni abbandonate dopo pochi secondi.

Questo ci porta a dire che il fascino, il beneficio della novità, è stato più forte del possibile disorientamento portato dalla novità stessa di avere un sito senza



pagine e senza mail(?). Questo risultato, questa capacità di interagire con il visitatore, ci pare particolarmente promettente soprattutto pensando alla prossima applicazione di questa tecnologia nella parte di (?).

Benissimo il sito, quindi. Torniamo per un secondo ai risultati.

Sulla base delle considerazioni precedenti e perfettamente consapevoli di aver vissuto l'anno scorso una stagione bellissima, noi guardiamo al secondo semestre di quest'anno da un lato con realismo, ma dall'altra parte con grande fiducia, che deriva dai primi e più che incoraggianti commenti sulla qualità della merce invernale attualmente nei negozi. Perciò immaginiamo anche per questo secondo semestre di poter fare un'altra stagione retail molto bella.

Guardiamo ora al whole sale: il tema più importante è che sono ottime le spedizioni in tempo.

#### **Cucinelli:**

È un grande tema questo. La merce consegnata puntualmente, ragazzi, è un grande tema.

#### **Lisandroni:**

Il tempismo e la qualità delle consegne, perché oltre ad essere in tempo sono state anche complete, ci permettono veramente di iniziare anche nel canale multimarca la stagione nel miglior modo possibile.

Ricordo soltanto che nel primo semestre noi abbiamo vissuto una continua richiesta di merci da parte dei nostri clienti, che si è espressa tanto come riassortimenti della stagione primavera-estate, quanto come anticipi della merce invernale, ma nonostante questo anche nel canale multimarca immaginiamo e confidiamo in un bel positivo risultato anche nel secondo semestre.

Da ultimo, la dimensione dell'ordinato. Diceva Brunello che siamo soddisfattissimi dei risultati delle campagne venite, che rappresentano il primo elemento concreto a sostegno della nostra previsione di crescita per il prossimo anno.

Riassumendo, tutto per noi più che bene e in linea con la nostra progettazione per l'intero anno 2024. Devo dire, guardando già al 2025 su queste premesse, affrontiamo i prossimi mesi con serenità, mantenendo un altissimo focus sul prodotto e cercando di avere una presenza nei mercati il più possibile attenta,

convinti di poter ancora crescere gradualmente ma significativamente nel numero di clienti attraverso la nostra rete, che sia wholesale, retail, fisica o digitale.

Continuiamo a confidare tantissimo nel contributo di quei tanti eventi che organizziamo nel mondo, che ci permettono di incontrare un centinaio di persone alla volta, di dialogare con loro, perché questi eventi per noi rappresentano probabilmente una delle più efficaci forme di comunicazione, ancora probabilmente più preziosa perché quasi invisibile. Nel segno di quell'esclusività di cui parlava Brunello in apertura, crediamo quindi sia veramente uno strumento molto molto efficace.

### **Cucinelli:**

Del 2024 abbiamo parlato. In realtà, di questo 2024 abbiamo cambiato qualcosa perché vorremmo rappresentasse il primo anno di un nuovo progetto quinquennale. Prima, l'anno scorso, pensavamo onestamente al 2023. Poi abbiamo fatto un'analisi della nostra azienda per sei mesi di chi siamo oggi, che adesso vi spiegherò in pochissime parole.

Considerate quindi il 2023 l'ultimo anno del piano quinquennale 2019-23, dove addirittura abbiamo raddoppiato il fatturato.

Chi siamo oggi? Sono cinque minuti, ma è molto molto interessante perché ci abbiamo dedicato sei mesi.

Abbiamo effettuato questo grande lavoro sul chi siamo e abbiamo immaginato il nostro progetto da 3 a 7 anni, 7 anni perché abbiamo definito il 2030 come anno in cui vorremmo che raddoppiasse il fatturato.

Questo studio sarà il tema della grande discussione del Consiglio dei Cento, che si riunisce ogni due anni, in cui siamo un po' più di cento e dove ci diciamo quello che pensiamo dell'azienda. È un appuntamento importante con tutti i top e la parola chiave che è venuta fuori è equilibrio.

Chi siamo oggi, quindi? Pensiamo di essere un'azienda in totale riequilibrio dopo la pandemia, in totale equilibrio con i nostri dipendenti in fabbrica e nelle nostre boutique.

L'età media dell'azienda è 38 anni, i due CEO e CFO 45 anni, 44 anni di media è l'età dei primi 36 managers. Non è male avere un'azienda giovane.

Ci sembra un grande equilibrio con i nostri stimati collaboratori e artigiani diretti, 400 aziende, 8.000 persone, quindi non abbiamo rapporto con piattaforme.

È importante che lo sappiate, già lo sapete ma lo ripeto. Un grande equilibrio con gli spazi aziendali dove siamo oggi, in cui ancora possiamo stare benissimo per tre anni, e con quelli in prospettiva che stiamo costruendo.

Ci sembra che abbiamo un grande equilibrio di modernità negli showroom e in tutte le boutique al mondo, e voi sapete che come lo showroom invecchia leggermente anche la collezione automaticamente invecchia. Se una decina di anni fa i negozi si pensava che potessero restare sei, sette, otto anni, adesso no: gli showroom bisogna cambiarli ogni anno o anno e mezzo, i negozi forse ogni tre.

Un equilibrio secondo noi per direzione della rete esclusiva delle boutique e il grande equilibrio di superfici anche tra spazio e vendita. Discutevamo l'altro giorno del baretto a New York, alla Madison, dove le persone si fermano al mattino per prendere il cappuccino e la brioche. Magari non comprano, però ci sta dando bei risultati.

Ci sembra di avere un grande progetto di equilibrio con i nostri multi brand, ormai sono 400, abbiamo progetti a tre-cinque anni e anche per loro sono importantissimi questi progetti.

Un grande equilibrio 50-50 nel fatturato uomo-donna, che conoscete. Secondo noi, anche un grande equilibrio nell'offerta delle collezioni. Ormai sono anni che le nostre collezioni uomo-donna sono circa mille uomo e mille donna e abbiamo aggiunto con un bel successo profumi e occhiali.

Ci sembra anche un grande equilibrio con i premi che abbiamo ricevuto negli ultimi anni, l'ultimo appunto è questo di ottobre, molto importante specialmente perché è dato dagli americani.

All'ultimo concludiamo pensando di avere un grande equilibrio nel price mondiale, voi sapete 100, 121 e 128 nel mondo, e onestamente nel profitto.

Alla fine del 2023 siamo entrati nel MIB. Onestamente ci sembra anche di avere un grande equilibrio nel valore in borsa. Nel 2019 valevamo 2,65 miliardi, nel 2023 6 miliardi, quindi in realtà durante la pandemia abbiamo raddoppiato il fatturato pari, da 600 a 1,2 miliardi scarsi. Abbiamo aumentato del 130 il prezzo in borsa, considerate che ci siamo quotati nel 2012 a 500 milioni, e poi non ultimo ho compiuto 70 anni. Ecco da dove è venuto lo studio di sei mesi di chi è la nostra azienda.

Concludendo quest'analisi, forse troppe volte abbiamo scritto equilibrio, ma in realtà così ci appare. Alla fine questa è stata un'idea di Luca e mi ha fatto piacere questa espressione, perché è quello che viene più da fuori, ci vede anche in un

modo diverso. Lui ha detto l'altro giorno una cosa che scriviamo: forse stiamo attraversando la prima grande primavera. Un po' azzardata, ma l'espressione ci piace molto. Grazie Luca.

Dopo questa attenta analisi quindi immaginiamo un triennio 2024-25-26 dove vorremmo crescere intorno al 10%, profitti netti equilibrati in crescita, investimenti normalmente all'8%, solo nel 2024 investiremo 9.3% perché ci prendiamo l'1,3-1,4 avanzato dal 2023.

Nell'immagine, la comunicazione e questi eventi investiamo, abbiamo scritto, ormai tra 6 e 7, perché abbiamo 6,5-6,8, ma quello è. I dividendi sono al 50%.

Questo dovrebbe essere il nostro piano 2024-25-26. Mentre restiamo fermi, al 2030 vorremmo raddoppiare il fatturato.

Per concludere questa bellissima analisi dei sei mesi, prima di ogni cosa sapete che crediamo nel prodotto, che deve essere contemporaneo e fresco. Ma c'è un grande tema che non dobbiamo perdere: dobbiamo sempre vedere la nostra impresa minimo a tre-cinque anni, perché se la vediamo a tre mesi o a cinque mesi, è molto meno interessante.

Del resto stiamo lavorando, oggi abbiamo lavorato sulla collezione che voi clienti comprenderete a ottobre 2025, quindi è un po' più facile, facendo sì che non diventiamo arroganti, rivali l'uno contro l'altro e con una sana remunerazione. Anche questo è un grande tema: se la remunerazione è fatta in percentuale, si crea quella atmosfera che non ci piace e diventa un po' più difficile farsi voler bene.

Ancora cinque minuti. Siamo perfetti, secondo me finiamo per fare tutto quello che serve, però anche se andiamo oltre le 19.00 non vi preoccupate.

I grandi eventi. Il sito lo consideriamo un evento speciale perché alla fine è stata una bella invenzione, così l'hanno definita i grandi della Silicon Valley, ma io penso al vantaggio che ci darà nell'e-commerce. Sapete che adesso una marea di signori benestanti ci chiede ci aiutarli a vestirsi, pur essendo miliardari, ma giustamente non sono del settore. Su questo sito voi ci chiamerete e ci direte "ho una serata a New York" e noi vi potremo consigliare come vestirvi, chiaramente con l'abbigliamento nostro. Diamo un grandissimo peso al sito, quindi.

Il 12 settembre facciamo a Solomeo un grandissimo evento sui profumi: invitiamo 200 dei migliori multi brand al mondo, agli stessi presentiamo la seconda collezione di profumi. La prima era fatta dei due grandi basici, di cui siamo molto

contenti, ci abbiamo lavorato tre anni ma sapete che il basico poi resta il basico, più o meno da 220 dollari, che è quello uomo e donna, che sta andando molto bene.

Adesso presentiamo la collezione annuale che è intorno a quattro-cinque fragranze, posizionata intorno ai 300 euro. Il posizionamento dei profumi è pari a quello dell'abbigliamento quindi.

Poi facciamo una bella serata in Borsa a Milano il 30 settembre. Abbiamo proposto alla Borsa di fare un piccolo ringraziamento a dodici anni dalla quotazione, volevamo farlo l'anno scorso ma non siamo riusciti. L'abbiamo chiamata "cena della gratitudine" e invitiamo un po' di amici che si vogliono e vorrebbero quotare, un po' di amici che sono quotati. Borsa dice che possono venire tutti, possono venire gli investitori, possono venire gli analisti, chiaramente sapete che noi siamo grandi fan della Borsa, vi dico la sincera verità.

Altro evento importantissimo a Shanghai il 22-23 ottobre, in questi due giorni facciamo eventi per i nostri stimati cinesi per ringraziare anche del premio che abbiamo avuto l'anno scorso come miglior stilista al mondo per la Cina, derivante dall'uomo.

Il 29 ottobre andrò a New York, quindi torniamo dalla Cina e andiamo subito a New York – fortunatamente già la collezione uomo è quasi finita – a ricevere questo bel premio. Vi dico la verità, in passato l'hanno ricevuto il mio grande maestro Ralph Lauren, il grande maestro Karl Lagerfeld, re Giorgio, Miuccia Prada, Tommy Hilfiger e per ultima Maria Grazia Chiuri di Dior, quindi è un premio molto molto importante, che secondo me darà ancora un po' d'allure al brand.

Altro evento importantissimo, per chi vuole, il 14-15 novembre facciamo un evento sul vino, con una cosa quasi unicamente mondiale. Non possiamo dirvi il brand con il quale collaboriamo, presenteremo al mondo questo castello di Solomeo, verranno circa 250 persone da tutto il mondo, 40-50 produttori di vino famosissimi, collezionisti, quindi tutti ricchi, appassionati di vino. Dovrebbe essere una grande immagine per il vino e per Solomeo, perché voi sapete che ormai Solomeo fa parte del brand.

Poi le cene finiranno con voi investitori e analisti. Noi normalmente nelle nostre case, incominciamo a Parigi, Londra, New York e concludiamo a Milano, incontriamo investitori e anche un po' di analisti. Sono tre-quattro anni che lo facciamo ed è di grande interesse, perché avervi a cena in 30-40-50 e parlare insieme permette di aiutarsi reciprocamente.

Terminiamo a dicembre con due cene a Los Angeles, una con i ragazzi della Silicon Valley, con questi CEO importantissimi, o fondatori, e la seconda con le celebrities, ci piace molto che vogliano organizzare questo evento.

Conclusioni, importantissime, sono le 18.40. Ascoltatevi attentamente, mi raccomando. La nostra famiglia è dedicata esclusivamente alla nostra impresa, siccome io ho sempre pensato, come mi ha insegnato il mio amico Johan Crujff, che quando fai una cosa devi cercare di farne una, non è detto che venga bene, ma se ne fai una e basta le chance sono maggiori.

Camilla e Carolina, le figlie, Riccardo e Alessio, i mariti, Luca, che noi consideriamo di famiglia, ed io viviamo quotidianamente l'azienda, questo è solo il nostro lavoro.

Non vi nascondiamo che abbiamo curato il territorio, perché voi sapete che crediamo nel valore del territorio. Il territorio è vero che è fatto di chiese, monasteri, teatri e basiliche, abbiamo collaborato e secondo me un aiutino per andare in paradiso c'è, però il territorio, credetemi, è fatto anche di esseri umani. Infatti, privatamente la nostra famiglia ha sostenuto due grandi amici che avevano necessità contemporanee. Privatamente, mi raccomando, non sono stati investimenti, pensiamo che siano stati dei piccoli sostegni, come quando si ha un pesco carico di pesche e si mette un supporto perché non si rompa.

Questi aiuti a questi due amici di infanzia, importantissimi, con aziende importanti, non sono investimenti ma sono sostegni. Non pensate che noi ci dedichiamo al cemento o a qualche altro, no, questi due amici si chiamano uno Giuseppe Colaiacovo, uno dei più grandi soci di un cementificio, e l'altro Giulietti, che ha una bellissima azienda produttrice di arredi di qualità, una bella azienda sul territorio con i suoi 700 dipendenti.

Questi sono aiuti ma, mi raccomando, non li considerate investimenti. Io personalmente sono grato a loro per tutto quello che ho ricevuto: questo mio amico Giulietti quando aveva 50 anni e io 40 diceva alle banche "date i soldi a Brunello perché mi sembra un ragazzo davvero serio". I debiti di gratitudine sono un grande tema.

Noi abbiamo finito. Avete capito che siamo sereni perché le collezioni sono andate molto bene primavera-estate, per quelle da uomo abbiamo già avuto il giudizio anche dei giornalisti, mentre da donna avremo il giudizio di Milano il 20

settembre, però sapere che per i primi sei mesi del 2025 le collezioni sono di qualità ci fa stare leggermente più tranquilli.

Leggevo adesso una bella espressione di Papa Wojtyla “non dobbiamo aver paura”. Come dicevamo stamattina al Consiglio, di che cosa possiamo aver paura?

Concludo con una bella espressione di Ipazia, matematica e filosofa ahimè condannata a morte dalla Chiesa nel 400 d.C., che dice più o meno questo: studia, obblia, cioè dimentica, ed inventa.

Noi quindi dobbiamo avere il coraggio di avere un'impresa che ogni giorno prova a inventare qualcosa di nuovo, e onestamente il sito questo ci ha dato.

Grazie per la fiducia, apriamo le discussioni.