

**Chorus Call**  
**Cucinelli – 10 dicembre 2025**

**Operatrice:**

Buonasera e benvenuti all'aggiornamento di fine anno della Casa di Moda Brunello Cucinelli.

I relatori saranno Brunello Cucinelli, Presidente esecutivo e direttore creativo; Luca 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 Brunello Cucinelli. Prego.

**Cucinelli:**

Buonasera e bentornati a giornalisti, investitori, giornalisti.

Questo è l'ultima call dell'anno, che facciamo dal 2020, perché, vi ricordate, durante la pandemia decidemmo di fare questa perché altrimenti ci saremmo sentiti da metà ottobre a marzo. Ormai è una cosa che abbiamo fatto e ci piace molto.

Certo, è una call importante perché è una sorta di pre-chiusura dell'anno.

Importantissimo: vorremmo chiedervi una grande raccomandazione. Tutto ciò che noi vi diciamo e vi riportiamo, voi riportatelo al lusso assoluto su cui noi crediamo, ed esclusivamente al ready to wear, perché voi sapete che noi siamo un'azienda di ready to wear. La nostra casa di moda è così: 85% ready to wear e 15% accessori. Da quando ci quotammo, è sempre stata così.

Mi raccomando, quindi: noi vi parliamo di lusso assoluto.

Siamo qui tutti e dieci come sempre. Come vorremmo che si svolgesse questa call? Vorremmo darvi il progetto di previsione di chiusura del 2025, ci sono rimasti poco più di 10-15 giorni, con ottimi risultati. Quest'anno, onestamente,abbiamo raccolto forse ciò che ci aspettavamo e anche un pochino di più.

Poi vi vorremmo dare la nostra previsione per il 2026, con una sana crescita che noi intendiamo sempre... sapete che ormai quel 10% fa parte di noi.

Su cosa stiamo lavorando e le strategie: è un momento molto favorevole per la nostra casa di moda, per il nostro lifestyle. Abbiamo moltissime opportunità, dicevamo stamattina in Consiglio che dobbiamo essere bravi a governare la crescita, cercando di rimanere esclusivi, di grandissima qualità, grande artigianalità, contemporaneità nel prodotto, questo è sempre fondamentale. Le boutique devono essere fresche e contemporanee.

Abbiamo terminato tutte le fabbriche per la produzione artigianale, il magazzino con spiegazioni dettagliate, e poi Luca vi farà una panoramica mondiale, con gli eventi anche del 2026, e con Riccardo facciamo un po' un riepilogo sulle fabbriche.

Poi vorremmo parlarvi dei riconoscimenti, perché è stato un anno importante. Abbiamo avuto Carolina, la figlia, Vicepresidente, che è stata immessa nelle 50 donne del 2025 da (?) americano; Riccardo è stato immesso nella lista dei 100 del Times, è andato a ritirare questo premio in Brasile; poi il 1° dicembre abbiamo ricevuto l'Oscar mondiale della moda dall'Inghilterra, dal British Fashion Council, e questo si riceve una sola volta nella vita.

Poi vi parliamo del grande evento di Londra della scorsa settimana, vi parliamo del film dell'altra sera e del lancio importantissimo, di metà gennaio, del nuovo sito immesso nell'e-commerce, quel progetto che voi conoscete. Questo secondo noi sarà molto importante non solo per il risultato economico, ma proprio anche per chi si collega con la nostra impresa.

"Il 2025 si conferma per noi un anno record – così l'abbiamo chiamato – sia in termini di numeri che di immagine. Le ottime vendite per tutto l'arco dell'anno ci permettono di immaginare un incremento del fatturato a cambi costanti tra l'11 e il 12, superiore rispetto alle attese di inizio anno, con una crescita a cambi correnti intorno al 10.

Il quarto trimestre si preannuncia molto positivo, con giudizi sullo stile veramente piacevoli e una crescita attesa a doppia cifra a cambi costanti, in linea con l'andamento del terzo trimestre, su una base di comparazione robusta, perché l'anno scorso avevamo avuto un bellissimo anno.

Abbiamo presentato a novembre la pre-collezione donna autunno-inverno 2026 ai nostri multibrand, con dei giudizi particolarmente lusinghieri, e ai nostri manager dei nostri monobrand, con altrettanti commenti estremamente positivi.

La stessa collezione è stata giudicata fortemente innovativa, con un alto

tasso di creatività e di innovazione, e tutto questo segue l'importante quantità di ordini che abbiamo in casa per la stagione primavera 2026.

Confermiamo pertanto il progetto di crescita per l'anno a venire intorno al 10%".

Il 2025 rappresenta un anno di grande raccolta sotto il profilo delle immagini, sia per la nostra casa di moda che per la stessa famiglia, o mio. Io ho ricevuto in aprile il dottorato in architettura all'Università Vanvitelli di Napoli; in settembre Carolina, la figlia, è stata inserita dal WWD in questo elenco delle 50 donne della moda; nei primi giorni di ottobre Riccardo è stato inserito dal Times nelle 100 persone importanti sulla sostenibilità; il 1° dicembre abbiamo avuto qualcosa di importante a Londra, perché con Harrods abbiamo inaugurato le 26 vetrine che staranno lì fino a fine gennaio, fino al 2 gennaio queste vetrine tipicamente invernali, poi le cambiamo e ci andrà la primavera-estate.

Nella serata del 1° dicembre poi abbiamo avuto dalla Camera della Moda inglese questo che in qualche maniera vorremmo definire Oscar, che hanno avuto nella storia il signor Lagerfeld, il signor Ralph Lauren, il signor Giorgio Armani, la signora Prada e Tom Ford l'anno scorso, ma molti altri.

Poi il 4 dicembre abbiamo avuto a Roma questa presentazione del film, dove da ieri sera in realtà poi è andato per la prima sera in 250 cinema italiani.

A metà gennaio ci sarà questo lancio sul sito e-commerce, basato sull'intelligenza artificiale, che i ragazzi, nostri amici, della Silicon Valley, giudicarono scorso una vera invenzione.

Che cosa vi dico io? Siamo prossimi alla chiusura di questo 2025, anno che porta con sé ottimi risultati, sia dal punto di vista del fatturato, dei profitti e di grande immagine per il brand. L'anno che sta volgendo è stato per noi un tempo generoso di doni augurali, perché come impresa e come persone abbiamo ricevuto un insieme di riconoscimenti davvero speciali, colmando i nostri cuori di euforia e di ottimismo per gli anni a venire.

Il nostro lusso gentile è stato consacrato come un modello di creatività, con il prestigioso premio inglese assegnatomi dal British Fashion Council.

Un film documentario della vita è stato realizzato con l'appassionata maestria di Giuseppe Tornatore, che è entrato nel sogno della mia vita traducendolo in poesia – perché secondo me è un poeta – anche con le musiche del maestro Nicola Piovani che ha saputo contrappuntare, in modo per me

commovente, tutto questo.

Del resto tutti e tre, questo lo aggiungo adesso, in qualche maniera abbiamo vissuto un po' l'infanzia nella stessa maniera.

La figlia Carolina ha avuto l'onore di essere annoverata, dagli amici del WWD americano, tra le 50 donne del 2025; e il Times ha inserito Riccardo, come vi ho detto.

Sapere che tutto questo è frutto dei nostri ideali, di quel famoso capitalismo umanistico e umana sostenibilità, che ormai conoscete, rende i nostri animi lietissimi e desiderosi di operare con rinnovato entusiasmo.

In ultimo, con grande piacere siamo lieti di annunciare che a metà gennaio pubblicheremo il nuovo suo sito e-commerce, basato sull'intelligenza artificiale, che i nostri amici della Silicon Valley hanno definito una vera invenzione.

Concludendo, visto il solido portafoglio prima dell'estate e l'ottimo andamento dei sell-out invernali, ormai è quasi la fine, immaginiamo una sana crescita del fatturato, intorno al 10% per il 2026.

Come vediamo il fine anno 2025? Vediamo una crescita del fatturato a cambi costanti tra l'11 e il 12, correnti intorno al 10; e noi, come avete visto prima, lo abbiamo definito un anno record.

Per ciò che riguarda i cambi, nella nostra storia, ci siamo quotati tredici anni fa, abbiamo sempre avuto un differenziale annuo minimo, così i progetti alla crescita. Quest'anno forse qualche cosa in più, e forse anche l'anno prossimo.

Margine EBIT: in leggero miglioramento rispetto al 2024, come da programma. Voi sapete che andiamo sempre alla ricerca del giusto profitto ed equilibrato. Questo concetto è molto forte nelle nuove generazioni, quindi è un grande tema.

Normalmente, dicevamo l'altro giorno, nessun cliente ci dice "siete carissimi", pur avendo i prezzi che voi conoscete, abbastanza alti. Questo ci dà coraggio e forza nel pensare che siamo nel giusto.

Una cosa importante è che in tutti i riconoscimenti che stiamo ricevendo vi è sempre il rimando al giusto profitto, alla giusta crescita, ai giusti salari, alle giuste condizioni del lavoro operaio. Vuol dire che l'umana sostenibilità è un tema molto sentito.

Sostenibilità, poi Riccardo tu gliene parlerai, ve l'ho detto. È una cosa molto importante perché ci abbiamo lavorato molto e devo dire che è un bel dono per te,

Riccardo, ma per l'impresa e per tutti.

Importantissimi, sempre per l'anno 2025, investimenti in produzione artigianale, e voi sapete che abbiamo raddoppiato la fabbrica in Solomeo, siamo già operativi, e tutto quel programma che conoscete che era 2024-2025-2026 l'abbiamo finito quest'anno, con circa 6 mesi di anticipo.

Quest'anno abbiamo investito circa il 10,5% del fatturato, è chiaro però che, quando si ampliano le fabbriche, sono sempre progetti a dieci, forse anche a quindici anni, se si vuole avere una crescita pianificata più o meno, come noi diciamo, del 10% che significa magari 4 in prezzi, di media, e 6 in numero di pezzi.

Questa idea di crescere del 10% ci piace sempre, così pensiamo che il brand può rimanere esclusivo sia nel numero dei punti vendita; possiamo governare la qualità, che non è una cosa molto facile, l'artigianalità, la manualità, per lungo tempo.

In questi investimenti, ci raccomandiamo, mettete nei vostri piani del 2026 che noi investiremo circa il 7% del fatturato, ancora avremo qualche coda di quest'anno sulla produzione, però nel 2027 mettete già un 6,5%, perché questo lo vediamo i prossimi anni a venire, non avendo impegni sotto il profilo produttivo, ma questa organizzazione di produzione per i prossimi anni ci fa stare sereni.

Il problema è sempre lo stesso: dobbiamo essere moderni nel prodotto, non perdere l'esclusività e dobbiamo essere lusso vero.

Abbiamo fatto una cosa carina qualche giorno fa: ci siamo trovati una trentina di minuti verso le cinque, prima di smettere, e ci siamo detti, con la massima concentrazione: se voi voleste acquistare qualcosa nel vero lusso, premesso che noi non vogliamo acquistare niente – mi raccomando, non pensate che domani acquistiamo qualcosa – quale brand comprereste a tutto tondo? Dove vi sentireste realizzati? Che cosa considerate esclusivo, ben fatto, duraturo, sostenibile per i prossimi dieci-venti anni? Vi devo dire la verità, non siamo riusciti a identificare qualcosa. Questo non vuol dire che non ce ne siano, però vuol dire che l'esclusività di cui parliamo ogni giorno è sempre un grande tema.

Magazzino: è perfettamente in linea con la gestione, intorno al 28% del nostro fatturato da quando ci siamo quotati, ma se il magazzino fosse vecchio, obsoleto, vuol dire che sono obsoleti anche i negozi, perché il magazzino consiste nella merce che hai nei negozi.

Ci siamo quotati 13 anni fa, la cosa importante, ve l'ho detto prima, è che

eravamo 85% ready to wear, eravamo un po' più donna, 60 donna e 40 uomo, oggi siamo perfettamente la metà, però siamo la metà di fatturato 50 uomo e 50 donna; 85% ready to wear, su cui crediamo moltissimo, possiamo dircelo anche tra noi, non ce n'è tantissimo, e 15% di accessori.

Vi diciamo la verità, tornando un attimino al magazzino: voi sapete che non mi piace, non ci piace, non utilizziamo questa parola "evergreen", perché diciamo la stessa cosa, ma si vede adesso per esempio, se si porta una giacca da uomo, discutevamo stamattina guardando la collezione per il prossimo Pitti a gennaio, tu vedi se la giacca è dell'anno scorso, se la giacca da uomo è dell'anno scorso la vedi perché è due centimetri più corta, ha l'abbottonatura più alta, quindi vuol dire che anche una giacca blu di cashmere non è vero che è un evergreen. Per essere moderna deve essere contemporanea.

Ci sembra che viviamo un bel momento sotto il profilo dello stile, e lo si vede anche dalla qualità delle vendite, perché ormai l'anno sta per finire, in un anno che noi consideriamo di grande riequilibrio per la moda.

Per noi sono state vendite molto importanti, sia in termini quantitativi, ma la qualità è stata... e lo stile e l'identità del brand. Oggi noi, non so se giustamente o no, ci consideriamo 75% ready to wear, ma in generale ci consideriamo anche 25% lifestyle.

Tema dei multibrand e la pre-collezione. Dieci giorni fa siamo usciti con la pre-collezione donna autunno-inverno 2026 e abbiamo avuto giudizi importantissimi sul tasso di creatività e di modernità della collezione. Guardate che questo è un grande tema.

È chiaro che questo ci mette di buon umore nei confronti anche dei nostri monobrand, perché i nostri monobrand non sono esperti come i multibrand, ma quando tu sai che in quel semestre, in questo caso parliamo da luglio a dicembre, tu hai merce che è stata giudicata fresca, contemporanea, chic, parti avvantaggiato. Poi il mondo va come deve andare, ma tu sai di avere nei negozi della merce contemporanea.

Voi sapete che noi siamo legati moltissimo a questi 400 multibrand nel mondo, veramente unici e prestigiosi. Per molti di voi, ma questo mi raccomando, ragazzi, non è un appunto, specie anche perché siete più giovani, il multibrand è associato ai department, ma non è così, perché vi sono degli specialty store in tutto il mondo di bellezza unica, che hanno storie da oltre cento anni e sono grandi

conoscitori di moda. Ma è normale che voi non li conosciate, perché specialmente i manager che hanno 45, anche 40 anni, non siete cresciuti con i multibrand.

Vi dico una cosa molto carina su questo tema. Un paio di mesi fa si sono riuniti a Roma e hanno fatto una sorta di simposio i grandi multibrand europei, e hanno voluto che io facessi una testimonianza. Mi sono permesso di dire loro che sono belli, hanno una storia secolare, ma i loro negozi fisici, particolarmente belli e unici, non sempre collimano con la loro immagine in rete, perché è complicato questo. Hanno convenuto che sono pronti a migliorare la loro immagine in rete rispetto a quella fisica.

Da parte nostra stanno ricevendo dalla nostra azienda in questi giorni una lettera dove li ringraziamo per il decennale-ventennale rapporto di grande immagine, che abbiamo costruito insieme, ma devono fare più attenzione alla rete.

Perché? Perché, io ho detto loro, i più giovani questi non li conoscono, che a fine stagione, fino a quando non c'era internet, le loro rimanenze disassortite, specialmente se parliamo di abbigliamento, normalmente venivano venduti con dei sistemi antichi come il mondo, si stocavano.

Come è arrivato Internet, anche i 5 capi immessi a prezzo speciale, disassortiti, rompono un po' l'immagine del brand.

Si sono impegnati tutti, ma guardando con occhio speciale, io vi dico anche, in verità, l'abbiamo detto anche stamattina in Consiglio, che noi avevamo circa 500.000 clienti scarsi, intorno a 480.000 ma per comodità diciamo 500.000, e non abbiammo mai avuto una lamentela, perché personalmente pensiamo che la vera perdita di esclusiva del brand proviene da tematiche molto più complesse. Ce ne mettiamo alcune, ma senza stare qui a disquisire: il numero dei negozi, composizione della collezione che infascia i prezzi, da un prezzo altissimo fino a un prezzo bassissimo, la over-comunicazione, che è un altro grande tema.

Voi sapete che su questo tema della over-comunicazione noi vi ripetiamo sempre la stessa cosa: ci piacerebbe domani essere conosciuti un punto meno di oggi.

Abbiamo avuto questi premi importantissimi. Carolina è stata inserita dal WWD nell'elenco di queste 50 donne della moda e del retail ed è stata invitata dalla prestigiosa rivista Foreman a New York a parlare di come la sua visione creativa ed umana stia ispirando le nuove generazioni. Questo ci onora moltissimo.

Dieci giorni fa abbiamo ricevuto questo premio importantissimo che ho detto, ma sapete cosa ha scritto il comitato esecutivo del British Fashion Council?

Vi dico un'altra cosa: l'anno prossimo che sulla carta dovrei avere un pochino di tempo, non so se sarà così perché per il film... ma io mi dedico all'inglese: voglio capire se al settantaduesimo anno riesco a parlare in inglese un pochino meglio.

Che cosa ha scritto, quando ci hanno dato questo, nella laudatio? "Questo riconoscimento – sentite che bello, per noi – va a Brunello Cucinelli per il suo eccezionale contributo al mondo della moda, come pioniere che ha saputo unire lusso e design – bella questa unione tra lusso e design – con un modo più responsabile di fare impresa".

Devo dire che questo ci onora.

Riepilogo generale del 2025: fatturato a cambi costanti tra l'11 e il 12, a cambi correnti intorno al 10, un po' meglio, onestamente, di quello che ci aspettavamo a inizio anno.

L'EBIT è in leggero miglioramento e dicevo stasera a Moreno, noi che siamo meno giovani di loro, quando noi parlavamo di EBITDA nel modo classico oggi significherebbe che il nostro EBITDA in modo classico è 20-21, che secondo noi è un bell'EBITDA.

Investimenti intorno al 10,5%, magazzino intorno al 28%, PFN intorno a 200 milioni, perché questo è l'anno di grandi investimenti, ma negli anni a venire si migliorerà di molto, e vorremmo mantenere gli stessi dividendi, più o meno il 50% del profitto, come sempre.

Che cosa prevediamo per l'anno a venire? Certo, partiamo con una buona atmosfera, vi dico la verità, quindi immaginiamo una crescita del fatturato intorno al nostro 10, un EBIT ancora in leggero miglioramento, investimenti al 7, e ve lo ripeto, il 7 l'anno prossimo, ma mettete 6,5 nel 2027, perché ancora al 7 abbiamo qualche rimanenza di quest'anno qui.

Magazzino per noi è quel 28%. La PFN è in miglioramento, perché a questo punto nei prossimi anni gli investimenti saranno quasi solo commerciali, ma non di produzione o di sede, e vorremmo mantenere fermi i dividendi, sempre gli stessi.

Adesso, Riccardo, siamo perfettamente in linea, se tu fai in cinque minuti il riepilogo un po' della produzione, che ci sentiamo veramente solidi: è fatta bene e anche con una certa elasticità nel riassortire rapidamente, perché è proprio curata.

È molto corta.

**Stefanelli:**

Grazie Brunello, buonasera a tutti. Io mi concentro su ciò che ritengo dia vita il nostro sistema industriale che, come ci siamo ripetuti molte volte, è la filiera artigianale italiana, le sue persone, il saper fare e, naturalmente, anche il modo con cui noi ci rapportiamo a loro.

Accanto alle nostre fabbriche, alle nostre sartorie, di cui Brunello vi ha parlato e che rappresentano il cuore di quegli investimenti, ci sono le nostre piccole 400 imprese artigiane, con cui coltiviamo un rapporto, ci teniamo a ribadirlo, diretto, mai intermediato da piattaforme, basato sia sulla qualità del prodotto, sulla fiducia, ma anche con la...

**Cucinelli:**

Una piccola cosa: non è che noi abbiamo qualcosa con le piattaforme, mi raccomando, però noi siamo nati così, siamo nati con un rapporto diretto.

**Stefanelli:**

È la natura del nostro rapporto.

La prossima settimana, tra l'altro, le incontreremo tutte nel nostro tradizionale appuntamento di fine anno, che è il secondo appuntamento annuale, dopo quello più operativo di ottobre.

È un momento in cui condividiamo la nostra visione del settore, che ricordiamo, come sottolineava Brunello, è quella del lusso assoluto, quindi della qualità, e dove ribadiamo l'importanza dei pilastri di questo rapporto.

Quali sono? La qualità, il fatto a mano e l'artigianalità, e soprattutto le condizioni di lavoro delle persone.

**Cucinelli:**

Degli operai, prima di tutto. Questo è un grande tema.

**Stefanelli:**

Per noi, perché una filiera sia forte, è importante che noi, insieme a loro, garantiamo dei luoghi di lavoro belli, ordinati e sicuri; dei ritmi di lavoro sostenibili,

con una chiara separazione tra vita lavorativa e vita privata; delle retribuzioni giuste e adeguate; e, forse il pilastro più importante, il giusto profitto per ognuno di loro, che è la condizione per noi indispensabile perché poi le prime tre si avverino, le condizioni e le retribuzioni avvengano.

Il giusto profitto non è un concetto astratto: è ciò che permette alle imprese artigiane di guardare con serenità al futuro, di permettere ai loro figli di scegliere liberamente di proseguire il...

**Cucinelli:**

Certo, perché se vedono che non fanno profitti tu non vai nell'aziendina di famiglia, no?

**Stefanelli:**

Qui secondo noi si gioca la vera sostenibilità della filiera.

Sempre in questi momenti in cui ci incontriamo ribadiamo che il nostro modello non cambia. Il principio fondamentale è che, per produrre il doppio dei capi, servono il doppio delle mani e quindi è importantissimo investire su quello. È un principio semplice ma che riteniamo davvero essenziale, che secondo noi è l'espressione più alta della qualità dell'abbigliamento.

Abbiamo inoltre osservato che negli ultimi cinque anni la filiera si è ringiovanita. L'età media dei titolari è 49 anni, l'età media dei collaboratori è 43.

**Cucinelli:**

Questo è molto interessante, significa che tu hai un ventennio di mani solide.

**Stefanelli:**

Molti giovani sono entrati sia nelle maestranze che nelle proprietà, e in molte realtà il passaggio generazionale è già avvenuto, che è un segnale per noi incoraggiante, perché significa che questo è un modello fondato sul giusto profitto, che rende questi mestieri ancora meritevoli di essere tramandati.

Mi concentrerei invece sul tema della sostenibilità. Prima di parlarvi del riconoscimento, desidero ricordare il tratto distintivo della nostra idea di sostenibilità, che prima di tutto è umana sostenibilità. Ricordo che noi la

decliniamo non solo nella forma di sostenibilità ambientale, ma accanto a questa mettiamo quella economica, quella tecnologica, quella culturale, quella spirituale e quella morale. Per noi la sostenibilità comincia dal prendersi cura delle persone e della comunità intorno a noi. Crediamo che non ci sia azienda competitiva se non c'è una comunità intorno ad essa competitiva, e per questo ce ne prendiamo cura.

Il riconoscimento del Time, che io ho raccolto ma che naturalmente è frutto del lavoro di tutta l'azienda, è un riconoscimento che valorizza non solo i risultati ambientali, ma soprattutto il nostro senso di responsabilità verso il valore sociale delle nostre azioni.

Tra i progetti che hanno contribuito c'è quel bel percorso che abbiamo iniziato con il Re Carlo, di agricoltura rigenerativa in Himalaya, e anche qui è un progetto di agricoltura rigenerativa, ma è prima di tutto un progetto sociale, perché restituisce dignità economica e sociale alle famiglie del territorio, sostiene un'intera comunità e preserva il sapere antico del cashmere, che in quelle zone...

**Cucinelli:**

Tra l'altro ci danno un cashmere bellissimo. Ce n'è poco, come quantità, ma è lunghissimo e bellissimo.

**Stefanelli:**

Tra l'altro proprio quest'anno, nel corso del 2025, siamo riusciti a fare la prima raccolta e a produrre i due piccoli prodotti che sono in vendita nelle nostre Case Cucinelli e nei nostri negozi.

Gli ultimi due punti: abbiamo aggiornato quello che noi chiamiamo social return on investment, quindi quant'è il valore sociale degli investimenti che noi facciamo nelle nostre comunità. Vi confermiamo che il dato è che, per ogni euro investito alle comunità, ritornano 2,1 euro, e quindi questo ci inorgoglisce e ci conferma che questa unità di misura, per quanto intangibile, è molto concreta.

Da ultimo, invece, confermiamo l'andamento positivo della nostra intensità emissiva, cioè le emissioni per ogni euro di fatturato, che è anche questo un dato in costante diminuzione ed è in linea con gli obiettivi che ci siamo dati.

**Cucinelli:**

Sì, è vero che noi qui non emettiamo molto perché non abbiamo macchine,

è tutto fatto molto a mano, è molto artigianale, però dove possiamo intervenire siamo riusciti a farlo, recuperando l'acqua piovana nelle fabbriche, per esempio.

**Stefanelli:**

Un obiettivo in linea con i target che ci siamo dati nel 2019 e un risultato che completa il quadro della sostenibilità.

**Cucinelli:**

Prego Luca.

**Lisandroni:**

Passiamo alle vendite. Per quanto riguarda le vendite possiamo dire che tutto prosegue davvero nel migliore dei modi.

Rinnovo la premessa che faceva Brunello: le due caratteristiche che ci contraddistinguono, quindi abbigliamento e lusso assoluto come unico riferimento per ogni nostro prodotto, fanno sì che quanto vi diciamo potrebbe non risultare esemplificativo di trend di mercato comuni ad altri brand.

Detto questo, il quarto trimestre per noi si conferma molto brillante in termini di risultati ed è accompagnato da una piacevolissima atmosfera all'interno dei negozi. Crediamo che le due cose siano ugualmente importanti e significative.

**Cucinelli:**

Un bell'equilibrio.

**Lisandroni:**

Un bellissimo equilibrio. Sappiamo che nel quarto quarter avremo un effetto cambio un po' più marcato di quanto non si sia realizzato nei primi nove mesi, ma, come vi ha anticipato Brunello, crediamo fortemente, a cambi costanti, di realizzare un risultato addirittura superiore a quelle che erano le stime d'inizio anno e, a cambi correnti, perfettamente in linea con il 10% di crescita.

Guardiamo ora i canali e partiamo dal canale retail. Ci aspettiamo un ottimo quarto trimestre, con una crescita sostanzialmente in linea con quella realizzata nel terzo trimestre di quest'anno, su una base di comparazione più importante.

Ricordiamo di fatti che noi l'anno scorso, nel corso del quarto trimestre,

crescemo di oltre il 15% nel canale retail, a fronte di un 10% realizzato nel terzo.

Tutti i mercati continuano particolarmente bene e ci aspettiamo, alla fine dell'anno, un mix geografico delle vendite allineato a quello realizzato alla fine dei nove mesi.

Partiamo dalla Cina. La Cina per noi si conferma in ottima salute e guida l'intero continente asiatico a un altro quarter di bellissima crescita a doppia cifra. Vi ripetiamo quanto vi abbiamo già detto alcuni mesi fa: crediamo fortemente che la Cina abbia raggiunto un nuovo grande equilibrio.

Questi giorni a Roma sono stati particolarmente interessanti, perché abbiamo avuto ospiti importantissimi dalla Cina e, nel dialogo con tutti loro, abbiamo preso una grandissima ricchezza progettuale e una grandissima vivacità, davvero entusiasmante a certi tratti.

Ottima la Cina, altrettanto ottima è per noi l'America.

**Cucinelli:**

Sì, voi sapete che per noi la Cina è il 13%, però nei prossimi anni speriamo che cresca sempre leggermente di più dell'Europa e dell'America, per arrivare, fra non so quanti anni... l'ideale sarebbe fare 33, 33 e 33.

**Lisandroni:**

A quell'equilibrio geografico perfetto.

**Cucinelli:**

Sì, parliamo proprio di qualche punticino.

**Lisandroni:**

America: anche lì risultati ottimi. Al di là dell'effetto del cambio, l'America conferma pienamente la qualità dei risultati raggiunti nei primi nove mesi dell'anno, tanto nelle grandi città americane quanto nelle città canadesi, e l'Europa si conferma ancora una volta solida, grazie al contributo determinante del cliente locale e comunque a un contributo positivo del turismo.

Passiamo ora al wholesale. Per il wholesale noi ci aspettiamo un quarto trimestre leggermente positivo, per solo effetto del timing delle spedizioni, perché voi sapete bene che noi valutiamo il canale wholesale nel risultato semestrale, che

è quello che cattura la qualità della stagione.

Ebbene, ci aspettiamo un secondo semestre decisamente molto positivo e una fine dell'anno ottima, ricordandovi che la crescita del canale wholesale è prodotta su base totalmente comparabile, perché il gruppo dei clienti rimane lo stesso.

Brunello vi accennava prima della campagna vendita sulla pre-collezione invernale. Sapete che questo è sempre un momento di incontri importanti, con i clienti più importanti al mondo, e abbiamo percepito un desiderio di dialogo così forte che è tipico dei momenti di grandi opportunità.

Cosa ci hanno trasferito, in modo pressoché unanime? Loro si aspettano un 2026 caratterizzato da grande centralità dell'abbigliamento, l'abbigliamento guadagna quota nel mix di vendita di ognuno di loro, e credono che l'abbigliamento sia ancora, nel 2026, una delle categorie indubbiamente più...

**Cucinelli:**

E questo per noi, vi dico la verità, non è per niente male.

**Lisandroni:**

Così come l'importanza delle novità. Sempre più frequentemente loro parlano di clienti che arrivano e chiedono novità, vogliono...

**Cucinelli:**

Cose nuove ed esclusive.

**Lisandroni:**

Nella parte più alta del loro portafoglio di marchi ancora si conferma questa ricerca di capi veramente unici ed esclusivi.

L'ultimo punto, forse il più interessante: ci hanno riferito di una costante ricerca di un consiglio di stile, più che di una ricerca di un singolo prodotto, che era più comune nel passato. È molto interessante tanto per noi, quanto per loro, perché vedono di nuovo la grande opportunità per il canale multimarca, che in questo ha una grande capacità, una grande specializzazione.

Per queste ragioni, quindi, crediamo di entrare nel nuovo anno con un'offerta capace di risultare ancora creativamente apprezzata – e questa è una

premessa fondamentale – ma molto contemporanea, in linea con le richieste del mercato, tanto in termini di prodotto e di stile, quanto di esperienza all'interno dei negozi.

La nostra rete dei negozi ci appare estremamente fresca, giovane, curata, tanto nei luoghi che nel visual, essendo in grado di rappresentare quell'idea di lifestyle pieno che crediamo ci rappresenti.

Forse la cosa più importante, che merita un approfondimento, è una rete guidata da staff capaci di creare relazioni sincere e profonde con i clienti, se volete attraverso la loro amabilità, la loro discrezione, la loro competenza e anche la loro unicità.

**Cucinelli:**

Anche in questi eventi, che noi chiamiamo molto familiari, tra 120-150 clienti, persone.

**Lisandroni:**

Molto spesso si parla di eventi e non diamo forse la giusta attenzione proprio sulle persone. Siamo molto orgogliosi di dirvi che anche nel corso del 2025 abbiamo inserito nuove persone all'interno dei loro negozi, persone che rappresentano quotidianamente, attraverso le loro qualità professionali, umane e il loro operato, la nostra casa di moda nel mondo. Queste persone rappresentano una nuova ricchezza che oggi è all'interno dell'azienda.

Forse la più bella sensazione con cui entriamo nel nuovo anno è quella di una grande fiducia, per non dire simpatia, che tanti clienti che abbiamo incontrato in questi eventi familiari ci hanno trasmesso. Una fiducia che non è stata minimamente scalfita neppure dal report di Morpheus. Dimostrazione di questo è nella qualità delle vendite nei mesi successivi alla pubblicazione del report.

Se nella gestione di questa vicenda probabilmente è risultata molto importante la tempestività, la puntualità e la completezza della nostra risposta, sicuramente determinante è stata la reputazione che attraverso queste persone siamo stati in grado di creare nel tempo. Oggi possiamo dire che forse la fiducia, la forza e la credibilità del nostro brand, siano ulteriormente aumentate, dopo questa vicenda.

Chiudo con delle informazioni sul network. Noi abbiamo avuto in questo

quarto trimestre tre importanti ampliamenti, che sono quelli di Londra, Parigi e Los Angeles, e le aperture Carmel, Macao e di Shanghai, Pudong, IFC.

Questi ultimi interventi del 2025 rappresentano probabilmente i primi importantissimi investimenti per l'anno a venire, permettendoci di qualificare ulteriormente la nostra rete che, ricordiamo, anche numericamente resta di natura indubbiamente esclusiva.

Per il 2026 abbiamo a piano ancora degli ampliamenti importanti, partendo da quello di Ginevra, che abbiamo posticipato da quest'anno, a quello di Toronto, a quello di Shanghai, Plaza 66, oltre alle aperture di Città del Messico, di Abu Dhabi e di Wuhan.

A queste aperture si sommano le conversioni in concessione delle prime cinque locations di Neiman Marcus. Voi sapete che noi siamo da tempo in concessione con Saks, con risultati interessanti, e ora apriamo queste prime cinque location di Neiman Marcus.

Questo ci dà l'opportunità di ribadire che noi crediamo che Saks Global rappresenti una piattaforma fondamentale e di indubbio altissimo livello nel mercato americano. Anche nel 2025 in moltissime delle location di Saks Global noi abbiamo realizzato il miglior risultato di sempre, a dimostrazione della grande centralità di questo cliente nel panorama del lusso mondiale.

Sempre nel nostro piano, ricordate che nel 2026 ci sarà l'apertura della Casa Cucinelli di Shanghai, che aspettiamo con grande fascino.

### **Cucinelli:**

Dell'evento di Harrods vi abbiamo detto, è stata una cosa veramente speciale. A metà gennaio, questa che noi chiamiamo Callimachus, questa intelligenza artificiale nell'e-commerce, crediamo che sia una cosa davvero di estrema qualità, bella anche a vedersi, con tutti questi disegni fatti a mano, quindi ci piace molto.

Ultimo è il film, che molti di voi avete visto l'altra sera. Certo, ci piace, ci piacciono un sacco di cose. Intanto porta il nome dell'impresa, quindi saranno un paio d'anni in cui toccherà andare in giro per il mondo, però ormai i costi del film sono stati assorbiti in questo triennio passato, quindi andremo, ci toccherà andare. Però, anche se tu devi andare a Tokyo, in realtà vai a presenziare alla proiezione del film, quindi è un po'... però quello che ci piace è che sembra che questo film si

identifichi benissimo nel prodotto, nello stile, ma anche nei grandi concetti di produzione e di territorio. Sapete che per noi il territorio, Solomeo, è qualcosa di molto speciale.

Per concludere, così apriamo le discussioni, è il 48esimo bilancio della nostra azienda, che non è un granché, perché vuol dire che io non sono troppo giovane; è il 14esimo bilancio dalla quotazione in Borsa e, guardate, noi siamo veramente contenti della quotazione in Borsa. Anche se abbiamo avuto quest'anno questa cosa, fa parte un po' del sistema della Borsa.

Crediamo moltissimo nel made in Italy, qualità, manualità, artigianalità ed esclusività. Come voi sapete, lo ribadiamo, la società è italiana e resterà in Italia per tutto il suo tempo, e non vi è nessuna possibilità che questa società venga trasferita all'estero, perché siamo italiani.

La famiglia è saldamente al comando e ci vuole rimanere per i prossimi decenni, finché Dio verrà.

Alla fine è stato un anno che noi abbiamo chiamato da record, per questa casa di moda. Abbiamo raccolto moltissimo, forse un pochino più di quello che ci aspettavamo, non solo nel fatturato ma anche nei vari riconoscimenti. All'inizio dell'anno non pensavamo di avere doni come questi.

Non vi è dubbio che questi premi credo daranno un forte impulso al brand, sia nel prodotto, ma anche nel modo di lavorare e vivere, sentendo i primi commenti derivanti dalle sale. Il film è uscito nelle sale italiane ieri, ci piace molto che ieri sembra fosse il primo nella sale italiane.

Il film secondo me rappresenta bene l'impresa, rappresenta Solomeo, la famiglia e tutto, e noi lo vogliamo considerare un vero monumento: un monumento alla memoria e un monumento all'arte della nostra impresa. Abbiamo monumenti che sono le chiese, la cantina e tutto, questo è un monumento: tra 50-100 anni si ricorderanno, coloro che verranno dopo di noi, di come volevamo operare.

Lavoriamo in un'atmosfera creativa, vedevamo stamattina le collezioni, che sono pronte, abbiamo pronto anche l'uomo per Pitti, ci piace molto. Vi auguriamo delle feste molto carine e, onestamente, anche di grande riflessione, perché, dicevamo in tutti questi dieci giorni in cui mi sono rimbambito con tutte queste interviste qua e là, mi sembra che abbiamo un sacco di bisogno di ritrovarci un pochino, e il Natale sono sempre quei giorni dove si fa la conta.

Grazie di cuore, apriamo la discussione. Con un po' di voi ci vediamo

domani sera a Milano, poi vi siete visti voi a Londra mentre io ero a Parigi: le solite cene che facciamo, Parigi, Londra, New York e Milano. Non interrompiamo niente di questo.

Per adesso grazie, però ci trovate gioiosi, sereni e poi, vi dico, anche la storia del film: certo, se piaceva un po' meno, siccome io fino all'ultimo ho detto "non lo voglio vedere, lo voglio vedere proprio all'ultimo", se non mi fosse piaciuto... insomma.

Grazie, apriamo la discussione.