

Chorus Call
Cucinelli – 28 agosto 2025

Operatrice:

Buonasera e benvenuti alla presentazione dei risultati del primo semestre 2025 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.

Passo ora la parola a Luca Lisandroni e Riccardo Stefanelli. Prego.

Lisandroni:

Buonasera a tutti e bentrovati. Sono Luca e siamo tutti qui riuniti a Solomeo quest'oggi, tranne Brunello, che è in collegamento da Praga, dove questa sera parteciperà a uno di quei nostri tipici eventi di cui spesso vi abbiamo parlato.

Brunello, ci senti bene?

Cucinelli:

Benissimo, è la prima volta da quando ci siamo quotati che faccio una call a distanza.

Facciamo questi eventi molto interessanti perché ci sono più o meno da 120 a 170 persone. Pensate che io volevo fare il monaco, però mi piacciono perché puoi avere rapporti. L'unico piccolo handicap sono le foto, specialmente per voi donne bisogna rifarne minimo due perché non si piace a destra o a sinistra.

Sono molto contento di essere qui, sono contento di fare questa call che ci piace molto.

Lisandroni:

Siamo qui proprio per questa call di metà anno, quando in realtà siamo ormai prossimi alla fine di questo terzo trimestre.

Oggi articoleremo la call attorno a tre momenti principali. Un primo in cui daremo il giusto tempo all'analisi dei risultati semestrali, inizierò io leggendovi dati molto interessanti riportati nella prima pagina del nostro comunicato, a seguire il quote di Brunello e poi il nostro CFO Dario entrerà in profondità nell'analisi dei dati finanziari.

Immediatamente dopo Brunello ci confermerà le guideline per il 2025 e per il 2026.

In conclusione, io riprenderò la parola per un aggiornamento sui mercati e Riccardo farà un ampio resoconto sulla produzione e sulla filiera, temi davvero importantissimi e molto, molto sentiti, aggiornandoci anche sull'ampliamento della fabbrica di Solomeo e sulle aperture delle nuove fabbriche artigianali. Investimenti, questi, che termineranno tutti entro la fine di quest'anno.

Partendo dai risultati semestrali, con grande soddisfazione vi diciamo che il primo semestre 2025 si è chiuso con risultati molto, molto buoni, sia in termini di fatturato che di marginalità e utili.

I ricavi sono risultati pari a 684 milioni, in aumento del 10,2% a cambi correnti, equivalenti a una crescita del 10,7% a cambi costanti rispetto al pari periodo del 2024.

L'EBIT è pari a 113,8 milioni di euro, in crescita dell'8,8% sul primo semestre 2024, con una marginalità del 16,6%, rispetto al 16,9% riportato al 30 giugno del 2024.

L'utile netto è pari a 76,7 milioni di euro, in crescita del 16% rispetto al 30 giugno 2024, con un'incidenza dell'11,2 rispetto al 10,6 al 30 giugno 2024.

Il 2025 rappresenta un anno importantissimo per gli investimenti, con il completamento anticipato di un anno del piano triennale 2024-2026 per la produzione artigianale Made in Italy, con il raddoppio della fabbrica di Solomeo che ci consentirà di lavorare con serenità fino intorno al 2035.

Al 30 giugno 2025 gli investimenti ammontano pertanto a 63,5 milioni, rispetto ai 44,8 al 30 giugno 2024.

La struttura patrimoniale si conferma ad ogni modo solida, con un indebitamento netto caratteristico pari a 197,2 milioni, a fronte del piano di investimenti sopradescritto e del pagamento di dividendi per complessivi 68,8 milioni di euro. Al 30 giugno 2024 ricordiamo che l'indebitamento netto caratteristico era pari a 102,3 milioni.

L'andamento molto, molto positivo delle vendite nei mesi di luglio e agosto, in continuità con la crescita riportata nei primi sei mesi dell'anno, e l'ottima partenza delle collezioni autunno-inverno 2025 nelle boutique, rafforzano la nostra fiducia per un incremento del fatturato nell'anno intorno al 10%, con sani ed equilibrati profitti.

Guardiamo anche al 2026, dicendo che le campagne vendite primavera-estate 2026 stanno registrando risultati ottimi: si è già conclusa quella dedicata all'uomo, mentre è ancora in corso la raccolta ordini per la collezione femminile, con commenti già estremamente positivi.

Gli ottimi risultati della campagna vendita, assieme alla piacevole atmosfera che respiriamo intorno al nostro brand, rafforzano la previsione di una crescita dei ricavi intorno al 10% anche per l'anno 2026.

Brunello ha così commentato questi risultati: “Abbiamo chiuso il primo semestre di questo 2025 con dei risultati di eccellenza, sia come fatturato che come utile, ottenendo quella crescita sana e garbata a cui teniamo molto, cercando di nobilitare il lavoro operaio e facendo impresa nel rispetto della dignità morale ed economica dell'essere umano, avendo l'impressione che ognuno di noi è alla costante ricerca di trovare un sano equilibrio di vita, di lavoro e nei tanto desiderati rapporti umani.

Le vendite autunno-inverno sono davvero iniziate molto bene e così la raccolta ordini uomo-donna per la prossima primavera-estate 2026.

Tutto questo, insieme alla piacevole atmosfera che si respira intorno al nostro brand, ci consente di lavorare in serenità e immaginare una chiusura dell'anno 2025 con una sana e bella crescita del fatturato intorno al 10%, con sani profitti, nonché a immaginare il 2026 con una crescita altrettanto equilibrata, sempre intorno al 10%”.

Dario, passo a te la parola.

Pipitone:

Buonasera a tutti, grazie Luca. Partirei subito con l'analisi delle principali dinamiche economico-finanziarie del semestre, sempre invitandovi a rifarvi all'analyst presentation, dalla slide 14 e successive.

Valori consuntivi dei ricavi che confermano i dati preliminari dello scorso 10 luglio, come detto da Luca con una crescita del fatturato a cambi correnti del +10,2, costanti 10,7.

Per quanto riguarda il commento delle altre voci del conto economico, la slide 15 evidenzia al 30 giugno 2025 una struttura di margini e costi equilibrata: EBIT e utile netto in crescita rispettivamente del +8,8% e del +16 %, se comparati con il 30 giugno dello scorso anno; first margin pari a 74,5% dei ricavi, invariato rispetto al primo semestre del 2024, conseguenza questa principalmente ascrivibile a un mix delle vendite per canale distributivo e area geografica sostanzialmente in linea con lo scorso semestre; i costi operativi mostrano un incremento del +8,5% e riflettono la crescita dell'impresa.

Spostandoci quindi alla slide 17 per un'analisi in dettaglio delle principali voci di costo, che sono il costo del personale, gli affitti e gli investimenti in comunicazione, possiamo dire che il costo del personale al 30 giugno 2025 risulta pari a 125,6 milioni di euro e mostra un incremento del +11%, leggermente più che proporzionale rispetto alla crescita del fatturato, con un'incidenza del 18,4%, 18,2 al 30 giugno dello scorso anno e 18,3 alla fine dell'anno 2024.

Al 30 giugno del 2025 il numero delle umane risorse è pari a 3.283 full time equivalent, con un incremento di 262 FTE rispetto al giugno del 2024, incremento attribuibile principalmente al mirato ampliamento del nostro network retail ma anche al rafforzamento delle maestranze produttive nell'ambito del progetto avviato nello scorso esercizio di crescita della produzione artigianale interna.

Il costo degli affitti al netto degli effetti dell'applicazione dell'IFRS 16 è pari a 104,7 milioni di euro, o 15,3% come incidenza dei ricavi, in crescita del +20% rispetto agli 87,2 milioni di euro, o 14,1%, al 30 giugno 2024.

Tale incremento è attribuibile principalmente alle nuove e selezionate aperture e ampliamenti realizzati nella seconda parte del 2024, ai rinnovi contrattuali e, parzialmente, ai costi già contabilizzati per le aperture e ampliamenti attesi nella seconda parte dell'anno.

Gli investimenti in comunicazione sono pari a 44,4 milioni di euro, con un'incidenza del 6,5% rispetto ai 44,6 milioni di euro, o 7,2% dei ricavi, al 30 giugno 2024.

La minore incidenza di questo primo semestre 2025 è conseguenza di una diversa programmazione degli eventi artigianali fatti dalla nostra casa di moda, programmazione che prevede una maggiore concentrazione di eventi durante la seconda parte dell'anno, con un naturale effetto di poter immaginare un

investimento in comunicazione superiore nel secondo semestre rispetto al primo e in leggero incremento sull'anno rispetto al totale del 2024.

Prima di continuare con il commento dei principali KPI del conto economico al di sotto dell'EBITDA, è opportuno condividere brevemente l'andamento nel semestre della voce di bilancio "Trasporti e dazi", pari a 33,9 milioni di euro al 30 giugno 2025, o 5% dei ricavi, rispetto a 27,9 milioni del 30 giugno 2024, 4,5 come incidenza dei nostri ricavi.

La voce presenta un incremento del 21,5%, più che proporzionale rispetto al fatturato, principalmente riconducibile all'introduzione, nella giornata del 2 aprile 2025, il cosiddetto Liberation Day, della maggiorazione dei dazi sulle vendite sul territorio statunitense.

Ricordiamo che l'introduzione del maggior dazio negli Stati Uniti non si è riflesso durante il secondo trimestre in un pari incremento dei prezzi, in quanto, come da nostra abitudine, in corso di stagione non abbiamo apportato alcun intervento sui listini delle collezioni primavera-estate 2025 esposte nei negozi.

Per concludere sul commento della slide 17, al 30 giugno 2025 gli ammortamenti sono pari a 86,8 milioni di euro, rispetto ai 73,2 milioni al 30 giugno 2024, e mostra un incremento del +18,6%, o 13,6 milioni di euro, principalmente ascrivibile ai nuovi contratti di locazione sottoscritti nel corso del periodo.

In coerenza col commento fatto per la voce "Affitti", al 30 giugno 2025 gli ammortamenti, se escludessimo gli effetti relativi all'applicazione del principio IFRS 16, sarebbero pari a 26,1 milioni di euro rispetto ai 23 del primo semestre del 2024, assolutamente in linea, con un 3,8% di incidenza dei ricavi, con quanto riportato nello scorso anno.

Conseguenza di tutto ciò, come anticipato in premessa, l'EBIT è pari a 113,8 milioni di euro, in crescita del +8,8%, con una marginalità operativa del 16,6% (16,9% al 30 giugno del 2024).

A fronte di tale crescita dell'EBIT, dopo una gestione finanziaria che riporta oneri pari a 6,5 milioni di euro e un tax rate del 28,6%, l'utile netto al 30 giugno del 2025 è pari a 76,7 milioni di euro, con un'incidenza dell'11,2%, in crescita del 16% rispetto allo scorso semestre del 2024.

Prima di terminare l'analisi del conto economico tornerei per un minuto sul commento della gestione finanziaria con l'ausilio della slide 18, cui vi rimando, dove 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 alle fluttuazioni dei cambi, nonché da un'ulteriore parte che accoglie gli effetti derivanti dalle partecipazioni.

L'incremento della componente ordinaria ricorrente del 54,5%, o 7,2 milioni di euro, è principalmente ascrivibile agli oneri finanziari calcolati sulle passività per leasing, che risultano pari a 13 milioni al 30 giugno 2025, rispetto ai 9,2 milioni al 30 giugno 2024, per effetto dei nuovi contratti di locazione stipulati nel periodo, che si riferiscono alle nuove aperture nonché ai rinnovi di alcuni negozi esistenti, ma anche all'incremento degli oneri finanziari netti correlati all'indebitamento finanziario netto caratteristico, che commenteremo più avanti.

La componente legata alle fluttuazioni dei cambi mostra invece un provento in incremento di 10,2 milioni di euro e accoglie gli effetti principalmente non realizzati degli utili netti derivanti dalle fluttuazioni dei cambi, quindi, come tale, soggetto alle variazioni di periodo in periodo.

Mi sposterei alla slide 19 e successive per darvi alcuni brevi commenti sulle voci seguenti dello stato patrimoniale, che sono capitale circolante netto, investimenti e indebitamento finanziario netto.

Il capitale circolante netto, incluse le altre attività e passività correnti emesse, è pari a 303,1 milioni di euro con un'incidenza sul fatturato al 30 giugno 2025 del 23,2%, rispetto al 19,3 del 31 dicembre 2024.

Nel dettaglio delle voci che lo compongono possiamo dire che i crediti commerciali al 30 giugno 2025 mostrano un incremento del 24,3%, che risulta principalmente ascrivibile alle ottime performance del fatturato del secondo trimestre, con particolare riferimento al canale wholesale.

A conferma di una situazione estremamente sana si fa presente che le perdite del primo semestre sono pressoché nulle, come del resto nella nostra storia.

Invariate le tempistiche di pagamento verso fornitori, collaboratori e consulenti terzi, con debiti commerciali pari a 173,9 milioni di euro, rispetto ai 169,2 al 31 dicembre 2024.

L'incidenza del magazzino sul fatturato rolling degli ultimi 12 mesi è pari al 28,2% ed è sostanzialmente in linea con quanto riportato lo scorso 31 dicembre 2024. Livello, questo, che consideriamo sano e ordinario per la nostra azienda.

Le altre attività e passività a correnti nette presentano infine un saldo negativo al 30 giugno 2025 pari a 5,2 milioni di euro, rispetto a 36,5 milioni di euro al 31 dicembre 2024, con variazione riconducibile principalmente al fair value degli strumenti derivati a copertura del rischio cambio e delle sue fluttuazioni.

Muovendoci al commento degli investimenti, alla slide 20, notate che al 30 giugno 2025 risultano pari a 63,5 milioni di euro, 9,3% del nostro fatturato, rispetto al 7,2% dello scorso anno, e si differiscono per 32,1 milioni agli importanti investimenti commerciali effettuati a sostegno dell'immagine della nostra casa di moda e della contemporaneità degli spazi negli showroom e nelle nostre boutiques, per 24,4 milioni di euro agli altrettanto importantissimi investimenti di consolidamento della capacità produttiva fortemente artigianale nell'abito del progetto decennale, e per i circa 7 milioni di euro residui quasi integralmente agli importanti investimenti in tecnologia.

Infine, per concludere, l'indebitamento finanziario netto caratteristico, alla slide 21, è pari a 197,2 milioni di euro al 30 giugno 2025 rispetto, come detto da Luca, ai 102,3 milioni di euro al 30 giugno 2024, già inclusivo del pagamento effettuato il giorno 1° luglio 2024 delle varie imposte in scadenza, posizione finanziaria netta caratteristica del primo semestre 2025 che è frutto del positivo risultato economico del periodo, dell'importante piano di investimenti e variazioni di capitale circolante netto del semestre come sopradescritte e del pagamento di dividendi effettuato per complessivi 68,8 milioni di euro.

Grazie a tutti per l'attenzione. Brunello, ti ripasserei la parola, ho concluso.

Cucinelli:

Grazie di cuore. Vi vorrei dare adesso, in tre minuti, la nostra idea di come chiuderemo il 2025. Prima di andare avanti con tutti gli altri temi, vi vorremmo confermare le previsioni di fine anno, che sono le stesse che vi abbiamo dato nell'ultima di luglio.

Le riepilogo con fatturato in crescita intorno al 10%, una marginalità EBIT in leggero miglioramento rispetto all'anno scorso, investimenti intorno al 10,5%, molto importante. Mi raccomando però, considerate gli investimenti del 2026 e 2027 intorno al 7%, come di consueto, perché questi grandi investimenti del 2024 e 2025 ci hanno messo in condizioni di lavorare, pensiamo, serenamente per il prossimo

decennio. Avete quindi capito che siamo molto, molto contenti di come stanno andando le cose per il 2025.

Adesso veniamo al 2026. Sapete che siamo usciti con la collezione uomo terminata, abbiamo gli ordini in casa per quello che riguarda tutto il nostro wholesale. Benissimo la collezione, ma quello che è importante è bellissimo il giudizio dei giornalisti che è avvenuto in Pitti e in Milano.

Per la donna siamo alla metà circa della campagna, ma ormai si vede l'immagine, possiamo dire benissimo. Aspettiamo in settembre il giudizio della stampa mondiale, che voi sapete essere molto importante, perché se ti dicono che la collezione non è contemporanea è un bel problema.

Altra cosa importante, la terza, è l'ottima partenza delle vendite autunno-inverno 2025, che voi sapete iniziano più o meno i primi di luglio.

Tutto questo ci fa ben sperare per l'anno 2026, con una crescita che ci piace sempre molto, intorno al nostro 10%.

Nella call di luglio vi parlammo molto dei nostri temi fondamentali, che in un solo minuto vi riepilogo.

Lavoriamo nella fascia del lusso assoluto, mi raccomando, tutto ciò che vi diciamo Riccardo, Luca e io riportatelo al lusso assoluto, non vorremmo mandarvi fuori strada in niente.

Il valore delle consegne per noi è importantissimo, il valore della qualità e dell'artigianalità dei prodotti, siamo oltre al 62% di manualità nei nostri capi.

Grande valore lo diamo all'esclusività, è la base della nostra impresa, grandissimo valore lo diamo ai multi brand nel mondo, che sono 400 da sempre e non abbiamo mai avuto alcun problema di pagamenti.

Ultima voce importante, le comunicazioni. Voi sapete che noi seguiamo a dire che domani dobbiamo essere meno conosciuti di oggi, questo è sicuro, perché questa comunicazione ci sembra molto over. Se crediamo nell'esclusività, come ci crediamo, questo dobbiamo seguire a fare.

In ultimo, i dazi. Alla fine, il 3 aprile apriamo nell'impresa una sorta di unità di crisi per i dazi, che abbiamo chiuso dopo quattro mesi. I dazi nella nostra impresa incidono circa il 5% e solo nel mercato americano.

Questi sono temi importantissimi. Ora Luca vi darà una panoramica sui mercati, Riccardo una grande panoramica sulla grande filiera italiana e poi tiriamo le somme insieme. Grazie.

Lisandroni:

Molto bene Brunello, grazie. Parto proprio dalla tua premessa, noi vi parliamo della parte più alta del mercato.

Inizierei subito da un commento sulle vendite di luglio-agosto, che per noi hanno mantenuto quel trend molto positivo che ci ha accompagnato lungo tutto il primo semestre di quest'anno. Questo dato ha una duplice valenza perché, essendo già ormai alla fine di agosto significa aver indirizzato molto bene il risultato del terzo trimestre, e al tempo stesso, come dicevi, dimostra l'ottima partenza delle collezioni autunno-inverno attualmente nei negozi.

Questo ci dà una grande sicurezza perché significa poter contare nei negozi su un prodotto sia maschile che femminile che è già risultato molto apprezzato dai nostri clienti.

Ad oggi quindi possiamo dire da un lato di aver chiuso una stagione estiva particolarmente positiva e, dall'altro, di aver iniziato probabilmente nel migliore dei modi anche la stagione invernale. Immaginiamo quindi di riuscire ad avere anche un terzo trimestre con una crescita molto sana, ben equilibrata e ben in continuità con quanto già prodotto nel primo semestre.

Ancora una volta noi vediamo subito all'inizio della stagione questa ricerca di casi molto speciali, esclusivi, di altissima qualità artigianale che accomuna tutte le diverse regioni del mondo.

Andando in dettaglio nelle singole geografie, partiamo dal Nord America, dove per noi le cose continuano ad andare molto, molto bene. Nuova collezione significa nuovi prezzi, che comprendono i nuovi dazi a cui accennavi, e non abbiamo alcun effetto sensibile né sulla propensione all'acquisto né sulle vendite.

Stefanelli:

Luca, su questo tengo a ribadire il livello del nostro geo-pricing, una volta per tutte: 100 l'Europa, 125 l'America e 128 l'Asia.

Lisandroni:

Per quanto riguarda l'Europa, l'Europa per noi è solidissima. Un'altra bella estate, forte è stato come sempre il contributo del cliente domestico, del cliente regionale, e positivo è stato anche il contributo del turista di altissimo livello, che

continua veramente a privilegiare l'Europa come destinazione estiva di maggiore attrattività.

Guardando all'Asia, tutto estremamente molto bene, a partire dalla Cina che è molto positiva in ognuno dei suoi territori, sia in mainland che Hong Kong, Macao, Taiwan.

Per quanto riguarda il Giappone, il Giappone sta ritornando a quella che è la sua essenza, la sua natura di mercato principalmente domestico. Siamo molto soddisfatti di poter dire che rimane per noi positivo rispetto alla comparazione con l'anno passato, che era stato, se vi ricordate, per il Giappone un anno decisamente speciale.

Per tutte queste cose, come vi dicevo, ci aspettiamo un altro bellissimo terzo trimestre.

Guardiamo ora al mercato. Ci piaceva proporvi tre considerazioni, molto brevi.

La prima. Ci sembra oggi per alcuni aspetti di essere tornati un po' al passato, molto spesso Brunello ci ricorda la distinzione tra quelli che venivano chiamati brand di alta gamma e brand medio alti. Erano brand che seguivano strategie molto diverse e che avevano andamenti molto diversi, ci sembra che la situazione di oggi assomigli molto a quella che più volte Brunello ci ha descritto.

Una seconda considerazione che vale in particolar modo per i mercati occidentali, i mercati che sono la terra nativa del lusso, riguarda la percezione di una distanza un po' maggiore che avvertiamo oggi tra i brand e i propri clienti.

Una distanza che probabilmente ha origine da un sentimento di dubbio, lasciatemi dire a volte quasi di sospetto, che è nata con gli incrementi di prezzo degli anni passati e che oggi risulta ancora più acuita, ancora più alimentata dalle indagini sulla filiera.

Cosa abbiamo fatto rispetto a questo? Tre cose: la prima, tentare di mantenere quella politica di incremento prezzi molto equilibrata; in secondo luogo la promozione, come avete visto, di questi eventi di cui Brunello ci parlava in apertura; e continuare a investire fortemente nelle persone all'interno dei negozi.

Sui prezzi conoscete bene la nostra strategia, noi crediamo sana una crescita dei prezzi del 3-4% all'anno all'interno del nostro progetto di crescita dei ricavi del 10%.

Gli eventi. Ne abbiamo parlato diverse volte e insistiamo su questo, perché davvero crediamo che non ci sia niente che possa essere più efficace nel creare fiducia che conoscersi personalmente. Devo dire, se c'è una cosa che forse ci ha positivamente sorpreso in questi ultimi mesi sono le risposte di tanti clienti ai quali noi scriviamo veramente due righe di ringraziamento per aver partecipato a uno dei nostri eventi.

Pensavamo che far questo potesse trasformare un momento in una memoria e l'abbiamo fatto per questo, ma devo dire che i commenti dei clienti vanno ben oltre le nostre aspettative e ci ricordano l'importanza dei gesti semplici, soprattutto l'importanza di dire grazie.

Stefanelli:

Su questo aggiungo che, come ricordava Brunello, la presenza di Brunello naturalmente, ma di noi come famiglia, io stesso qualche giorno fa ero a Stanton per un evento, Carolina, Camilla, Alessio, dà la possibilità ai clienti di passare una serata rilassata, senza la pressione su un eventuale acquisto, la possibilità di fare delle foto. L'altra cosa sorprendente, oltre al desiderio di passare tempo con la famiglia, è il fatto che indipendentemente dalla nazione o dal paese, dal mercato dove noi organizziamo l'evento, che sia in Giappone, in America, in Medioriente, c'è lo stesso approccio, c'è lo stesso desiderio di partecipare a quel momento di intimità e di vicinanza con noi come brand, che è molto comune in tutti i mercati.

Lisandroni:

Importantissimo è l'investimento sulle persone in negozio, questo continuiamo a farlo con grande convinzione e ne avete visto i riflessi nei numeri a cui accennava Dario prima. Noi a queste persone raccomandiamo un'unica cosa, la mobilità e di essere veramente protagonisti di quell'idea di lusso gentile che vogliamo rappresentare. La crescita dimensionale dei nostri staff in negozio risponde proprio alla volontà di dare tempo e attenzione a tutti i clienti che visitano i nostri negozi.

Ultimo commento sui mercati riguarda la Cina, perché abbiamo la sensazione che si stia prolungando l'attesa di un momento di ripartenza cinese, un grande momento di discontinuità rispetto a quelli che molti hanno definito un tempo un po' sospeso in Cina in questo periodo.

Noi, di nuovo, guardando la parte più alta del mercato, vediamo già oggi nella quotidianità una Cina che sta molto bene, una Cina quanto mai equilibrata e soprattutto molto moderna nell'approccio al lusso. Un mercato che nella nostra visione resta destinato a offrire all'intera industria del lusso milioni di nuovi clienti di anno in anno, ma che probabilmente lo farà con maggiore gradualità e forse senza gli eccessi che hanno contraddistinto il recente passato.

Per noi, vi ricordo, la Cina oggi è già importante, pesa circa il 13% del nostro fatturato. Immaginiamo che sia destinata ad essere ancora più importante in futuro, ma attraverso un processo che ci auspichiamo essere di crescita costante, organica, graduale, sempre guidata da quella ricerca dell'esclusività che ci è comune in tutto il mondo.

Noi concretamente abbiamo progettato per gli anni a venire l'apertura di uno o due negozi all'anno, se possibile l'ampliamento di uno dei due negozi all'anno a seconda delle opportunità che riterremo interessanti, e immaginiamo ancora oggi di poter realizzare all'interno dei negozi cinesi esistenti una bella e sana crescita su base comparabile.

La decisione che abbiamo preso tutti assieme è quella, anche in un momento di maggiori opportunità per il nostro brand, perché mai, come vi dicevamo già a luglio, abbiamo ricevuto così tante proposte di bellissime location per la nostra espansione del network retail, di non accelerare, né nella distribuzione e neppure nella comunicazione, perché crediamo che la Cina sia comunque un paese di grandissima connessione, dove tutto rischia di risultare più veloce.

Diamo invece un grandissimo valore all'apertura della Casa Cucinelli di Shanghai, prevista per il secondo semestre del prossimo anno. Guardate, è una casa tradizionale cinese, ristrutturata in modo impeccabile, in una posizione particolarmente affascinante, perché siamo all'interno del French Concession, hai queste pochissime case tradizionali basse circondate da grattacieli. Crediamo che l'apertura della Casa Cucinelli possa essere uno strumento molto importante per la conoscenza profonda da parte di tanti clienti del nostro brand.

Arrivo alla conclusione. Cosa ci immaginiamo per questa ultima parte del 2025 e quali sono gli obiettivi?

Innanzitutto, sul piano di aperture confermiamo tutto quello che vi abbiamo detto. Avevamo parlato dell'apertura in IFC a Shanghai, a Pudong, di un nuovo negozio a Macao, del negozio di Abu Dhabi Galleria, e a questi aggiungiamo,

anticipandolo di qualche mese rispetto alla previsione di apertura nel 2026, un negozio a Carmel, uno dei luoghi icona della California e un luogo che sentiamo molto a noi affine e davvero molto, molto familiare.

A queste aperture si sommano l'ampliamento con relocation di Parigi e, proprio a cavallo tra la fine del 2025 e l'inizio del 2026, quello di Ginevra. Ricordo che nel primo semestre abbiamo già ampliato il negozio di Vienna.

Per quanto riguarda gli eventi e la comunicazione, Dario ha già anticipato con precisione, avremo nell'ultimo trimestre una concentrazione degli investimenti di quest'anno attorno a quattro eventi molto importanti e significativi.

Il primo in ottobre, con Brunello passeremo una settimana in Asia tra il Giappone e la Corea, con diversi eventi particolarmente interessanti.

Il 1° dicembre Brunello riceverà a Londra il premio dal British Fashion Council e proprio in quell'occasione avremo il total takeover delle vetrine di Harrods, takeover che durerà per tutto il mese di dicembre e per tutto il mese di gennaio 2026, in un bellissimo passaggio tra la collezione invernale e l'inizio della collezione estiva. Chiuderemo con la première del film.

Tutto questo dovrebbe accompagnare le vendite che, come sapete, nel nostro retail raggiungono il massimo valore in termini assoluti proprio nell'ultimo trimestre, grazie anche al maggior valore delle collezioni invernali.

In conclusione, immaginiamo un 2025 con una crescita molto armonica, il più possibile omogenea nei differenti trimestri, nei canali, nelle geografie, come del resto abbiamo visto succedere finora in questa prima parte del 2025.

Chiudo con il 2026. Il dato più importante senza dubbio è quello anticipato da Brunello, ossia gli ottimi risultati della campagna vendite primavera-estate 2026. Questo da un lato significa ordini, che significa fatturato futuro nel wholesale, ma soprattutto la rassicurazione di avere nei negozi, nella prima parte del 2026, una collezione molto interessante.

Per quanto riguarda il piano aperture del 2026, come immaginate e come da nostra tradizione, gran parte delle aperture sono già pienamente contrattualizzate. Immaginiamo tre o quattro aperture e tre o quattro ampliamenti continuando a percepire attorno a noi la sensazione di vivere un momento ancora di grandi opportunità per il nostro brand e per la nostra casa di moda, che cerchiamo di vivere quotidianamente mantenendo entusiasmo, con lo stesso equilibrio e la stessa sobrietà che ci caratterizzano.

Stefanelli:

Grazie Luca. Come ricordato all'inizio da Brunello, io tengo ad aggiornarvi sulle tematiche relative agli investimenti nella produzione, quindi il raddoppio della nostra fabbrica di Solomeo, le nuove fabbriche artigianali di Penne e di Gubbio e poi, chiudendo, mi piacerebbe discutere con voi, raccontarvi un po' l'importanza e il valore della nostra filiera artigianale.

Il dato più importante è quello che ricordavamo anche in fase della call di luglio, gli investimenti produttivi del triennio 2024-26 sono in fase di completamento, quindi verranno terminati entro novembre 2025, con un anno di anticipo rispetto al nostro piano. Ci piaceva molto l'idea di poterli finire in anticipo e di avere questi spazi pronti e accoglienti per i prossimi 10 anni.

Confermiamo quel 10,5% di incidenza degli investimenti, che tornerà a essere, come ricordava Brunello, intorno al 7% nel 2026, e a questo punto immaginiamo che quando noi parliamo della nostra tipica crescita garbata del 10%, che è un 10% a valore e un 6% a volume, possa ospitare la crescita per i prossimi 10 anni.

Nel dettaglio, il raddoppio della fabbrica di Solomeo è già attivo, la prima parte del nuovo stabilimento è già attiva, la seconda sarà completata e pienamente operativa entro questo novembre.

L'altro aggiornamento importante è che il prossimo giovedì, il 4 settembre, inaugureremo l'importante ampliamento di Penne, che voi sapete per noi è un luogo cruciale perché rappresenta da sempre un distretto di eccellenza per la giacca, soprattutto da uomo. Un investimento che ha un valore non solo sul piano industriale, ma anche su quello sociale e culturale, che rafforza una tradizione presente, radicata da anni in quel territorio.

A questo si aggiunge il progetto di Gubbio, altro distretto importante per il capospalla, investimento anch'esso in fase di completamento.

Grazie a questi tre completamenti si chiude il grande progetto di investimento sulla produzione sul Made in Italy, quel ciclo di investimento che nei prossimi mesi sarà concluso e, come abbiamo ricordato e teniamo a sottolinearlo, immaginiamo possa ospitare la crescita della nostra casa di moda per i prossimi 10 anni, fino a tutto circa il 2035.

Lisandroni:

È bello vedere come sempre più clienti chiedano di visitare le fabbriche, un desiderio che noi assecondiamo con piacere perché risponde a quella sana curiosità di vedere e conoscere. Crediamo che questo dia ancora più valore alla loro preferenza e ai loro acquisti.

Stefanelli:

Sottolineiamo ancora in maniera più importante l'importanza della nostra filiera artigianale italiana fatta, come sapete, dalle oltre 400 piccole imprese artigiane, quelle che comunemente vengono chiamate fasonisti. Teniamo a dire, forse lo ripetiamo troppo spesso, quanto questo rapporto sia un rapporto diretto, mai intermediato da piattaforme e filiera, fasonisti, a cui proviamo a garantire un giusto profitto, tema su cui torneremo tra poco.

Questa filiera, ricordo, queste 400 piccole imprese artigiane impiegano ad oggi complessivamente 8.700 persone, che tra l'altro a fine 2024 erano 8.000, quindi con un'evidente crescita.

Il 70% di questi 400 fasonisti lavora esclusivamente per noi, gli altri, a detta degli stessi brand francesi, lavorano con i brand del lusso francese che, ripeto a detta loro, producono circa il 70% dei loro prodotti in Italia, quindi questo valorizza in maniera chiara quanto questa filiera artigianale sia importante, non solo per i brand italiani ma anche per gli altri brand del lusso francese.

Oggi possiamo dire che questa rete è solida, non solo economicamente ma anche su un piano generazionale.

L'età media dei titolari oggi è di 49 anni e questo è un dato che ci piace molto perché negli ultimi 5 anni l'età media non è cresciuta con lo scorrere del tempo, quindi significa che c'è stato un inserimento di nuovi proprietari, di nuovi giovani che hanno deciso di continuare il lavoro dei propri padri, dei propri genitori, delle proprie madri. L'età media dei collaboratori è di 43 anni.

Tornerei però al tema del giusto profitto, perché se noi brand ci comportiamo in maniera giusta e riusciamo a garantire a questa rete di fornitori un giusto profitto, questa è la componente essenziale perché poi i giovani decidano di proseguire il lavoro dei propri genitori.

Questo significa vedere il futuro, programmare, immaginare che da quel lavoro, da quella tradizione familiare tu stesso possa avere un futuro.

Devo dire che in tanti negli ultimi mesi ci chiedono qual è il nostro approccio nei confronti della filiera e noi, oltre a questo rapporto diretto, che viene nutrito quotidianamente dalle persone che visitano i nostri laboratori, abbiamo anche delle piccole tradizioni. Ad esempio, alla fine della produzione di questo autunno-inverno 2025, ma lo facciamo sempre tutti gli anni, mandiamo una lettera in cui diciamo come sono andate le consegne, com'è andata la qualità delle consegne, ringraziandoli perché la qualità è sempre eccellente.

Facciamo una programmazione, voi avete sentito dalle parole sia di Brunello che di Luca che l'andamento della campagna vendita primavera-estate 2026 è molto, molto bella, ci piace molto, e questo ha un riflesso molto importante perché significa che il lavoro dei fasonisti da ottobre a febbraio per la produzione di questa stagione sarà sufficientemente importante.

Terzo aspetto, contenuto e trattato in questa comunicazione, è che noi facciamo un forte richiamo a tutti loro, devo dire che sono molto bravi a farlo, a prendersi cura dei propri luoghi di lavoro e delle condizioni delle persone. È, di nuovo, un tema che noi curiamo da sempre, che loro stessi curano, che curiamo insieme, le condizioni non solo dei luoghi, ma anche economiche e morali, perché anche il corretto equilibrio tra la vita lavorativa e quella privata è uno degli elementi per cui un lavoro ci piace definirlo giusto.

Di nuovo, un rapporto diretto, un rapporto nutrito quotidianamente, delle comunicazioni molto frequenti e un incontro fisico che vi ricordiamo: il prossimo 3 ottobre incontreremo tutti i fasonisti in quello che chiamiamo un incontro annuale di pianificazione strategica di prodotto, che è l'occasione per commentare insieme da un punto di vista veramente molto concreto le consegne, la qualità, come fare insieme i piani produttivi per la nuova stagione e soprattutto programmare con serenità.

Lisandroni:

Questo, Riccardo, è sempre stato un momento particolarmente bello per me, perché nella stessa settimana facciamo una grande riunione di forecast di vendita ed è bello vedere come tutta l'azienda in quella settimana si riunisca attorno allo stesso obiettivo.

Stefanelli:

Soprattutto è bello vedere il livello di partecipazione, perché questo è un incontro che poi viene seguito da quello natalizio, in cui facciamo un po' il bilancio dell'anno ed è l'occasione per farci gli auguri di fine anno e di buon inizio, ma è partecipato perché lì loro trovano le risposte anche ai loro dubbi, sono piccoli imprenditori, e possono progettare con serenità.

Da ultimo, concludo con il grande tema, il grande valore dei distretti italiani. Su questo chiuderei con una riflessione. Come dicevamo, la filiera italiana è sicuramente riconosciuta nel mondo come una delle più affidabili e qualitative. Non è un caso, come dicevamo, che i grandi brand francesi, detto da loro stessi, producano circa il 70% dei loro prodotti in Italia. Questa è la prova della straordinaria capacità manifatturiera del nostro Paese ma anche della sua unicità, ci sono dei prodotti che puoi fare solo ed esclusivamente in certi distretti in Italia.

Faccio una considerazione ulteriore, perché ogni distretto italiano nel tempo non solo si è limitato a servire, a fornire i brand già affermati, ma ha creato i presupposti perché nascessero nuovi brand, quindi questa capacità unica di coniugare l'artigianalità, la manualità di servire, di fornire, ma al tempo stesso di creare, rende i nostri distretti in Italia un modello di cui è difficile trovare pari a livello globale.

Per noi questa è la migliore garanzia del futuro, poter contare su una rete di fasonisti, di uomini e donne che con le proprie mani rendono possibile quell'idea di bellezza, di qualità e anche di unicità ed esclusività che è la nostra idea, che conoscete bene, la nostra idea di lusso.

Io vi ringrazio e restituisco la passata parola a Brunello per le conclusioni.

Cucinelli:

Devo dire che è la prima volta che ascolto e sono molto contento, posso anche dire che siete abbastanza bravi.

Le conclusioni. Qualche giorno fa siamo usciti con la campagna di pubblicità dell'autunno-inverno, dove io sono dentro una sorta di labirinto di libri, quindi ci piace molto. Avrete capito che lavoriamo in una bella atmosfera con un unico grande tema: la nostra casa di moda è un'azienda di ready to wear posizionata nel lusso, che noi chiamiamo anche lusso gentile, e che fa lifestyle.

Questo è. Adesso diamo il via alle domande e vi ringraziamo.