

**Chorus Call**  
**Cucinelli – 18 febbraio 2026**

**Operatrice:**

Buonasera e benvenuti alla presentazione dei risultati full year 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.

Ora vorrei cedere la parola a Brunello Cucinelli. Prego.

**Cucinelli:**

Buonasera e bentrovati, come sempre, investitori, analisti, giornalisti.

Questa è la prima call dell'anno, che abbiamo deciso di anticipare di tre settimane rispetto agli anni passati, avendo chiaramente i documenti pronti, per due grandi motivi.

Il primo, il più importante: la prossima settimana abbiamo la Settimana della moda di Milano, forse l'appuntamento più importante insieme a Londra e Parigi, per il nostro settore. A questo appuntamento arrivano a completo stampa italiana e stampa estera, con la quale noi con estrema semplicità possiamo liberamente parlare di tutto, perché vi abbiamo comunicato tutto. Questo è quello che avviene al 10-12 di gennaio quando andiamo a Pitti e vi diamo il dato di fatturato. Questo è il primo.

Il secondo: avendo chiarito e completato tutto il rapporto con il nuovo corso di Saks Global, dopo il riassetto, ci permette di trasmettervi tutto. Questo nuovo rapporto, di cui vi parlerò, ci soddisfa molto sia in termini di vendita che di immagine.

Queste tempistiche di quest'anno noi vorremmo portarle avanti anche negli anni a venire, quindi siamo tutti qui come sempre, siamo dieci.

Come vorremmo che si svolgesse la call? Io vi leggerò i grandi dati, poi

Dario vi leggerà i dettagli. Prima di tutto vi spiegherò di Saks Global, poi vi spiego il progetto di crescita del 2026, anche due parole sul 2027. Luca vi parlerà dei mercati internazionali e poi cinque minuti per i punti forti del nostro modello di business su cui crediamo e dove onestamente vediamo grande possibilità per gli anni a venire.

Ricavi ottimi, con un fatturato pari a 1,4 miliardi di euro, in crescita dell'11,5% a cambi costanti e del 10,1 a cambi correnti.

Risultato operativo normalizzato pari a 235,9 milioni di euro, in crescita dell'11,4. Marginalità pari a 16,8, in aumento rispetto al 16,6 dell'anno scorso.

Utile netto pari a 142 milioni, in aumento del 10,5 e con un'incidenza sulle vendite pari al 10,1, in linea con l'anno precedente.

Anticipato di sei mesi il completamento del progetto triennale 2024-2025-2026 per la produzione artigianale made in Italy, con investimenti che abbiamo definito straordinari, che ci consentiranno di operare con serenità nei prossimi 10-15 anni. Nel 2025 gli investimenti sono stati pari a 146,2 milioni di euro, con un'incidenza pari a 10,4 del fatturato.

Indebitamento netto caratteristico pari a 198,4 milioni di euro, riflettendo i significativi investimenti effettuati e la distribuzione di 68,8 milioni di euro di dividendi.

Il CdA quindi proporrà all'Assemblea, convocata per il 23 aprile 2026, la distribuzione di un dividendo di 1,04 euro per azione, che rappresenta il 50% dell'utile.

È importante anche l'ottimo avvio delle vendite nelle boutique, insieme alla solida raccolta ordini per la prossima collezione autunno-inverno uomo-donna. Queste ci permettono di confermare per il 2026 un incremento atteso dei ricavi intorno al 10% a cambi costanti, rappresentativo del nostro progetto di crescita sostenibile di lungo periodo.

Atteso un progressivo miglioramento della posizione finanziaria, favorita dal ritorno a livelli di investimenti ordinari a partire dal 2026, dopo appunto aver completato in anticipo il rilevante piano di investimenti per la produzione artigianale made in Italy.

Il 21 gennaio del 2026 è stato presentato il nuovo sito e-commerce, basato sull'intelligenza artificiale, sviluppato sulla piattaforma proprietaria Callimachus, con l'obiettivo di offrire esperienze personalizzate e mettere al centro unicità,

esplorazione e scoperta. Pensiamo che questo nuovo sito senza pagine possa generare benefici sia in termini di immagine che di fatturato. Poi vi spiegherò dettagli.

Il prossimo 14 aprile a New York, presso il Lincoln Center, ospiteremo la prima della première mondiale del film documentario "Brunello, il visionario garbato", dopo la calorosa accoglienza riservata alla prima assoluta il 4 dicembre scorso a Roma, Cinecittà.

Le premières proseguiranno nelle principali capitali mondiali e si concluderanno nel mese di dicembre in Medio Oriente.

Si è concluso un anno che ci piace definire solido, equilibrato e bello, con ottimi risultati sia in termini di fatturato che di profitti e di riconoscimenti internazionali, i quali ci danno la possibilità di guardare a un futuro di eccellenti aspettative, crescite negli anni a venire, previsioni positive e prosperità.

I mercati in tutte le parti del mondo ci sembrano crescere in maniera sana ed equilibrata, dove ogni brand ha la sua storia, la sua identità ed il suo posizionamento.

Stiamo ricevendo con grande soddisfazione commenti molto positivi dalla piattaforma Callimachus che è sviluppata dalla nostra Solomei AI, il nostro nuovo e-commerce progettato per offrire ai visitatori un'esperienza digitale basata sull'AI, grazie alla quale è possibile scoprire le collezioni del brand in modo coerente con i valori ai quali da sempre ci ispiriamo.

Alla base di Callimachus c'è una nuova idea di sito senza pagine, dotato d'intelligenza propria. Un sistema capace di comprendere e seguire le preferenze di ogni utente, per offrire in tempo reale un'esperienza personalizzata, dinamica, piacevole e coinvolgente.

I visitatori passano più tempo nel nuovo e-commerce rispetto al passato, trovando l'esperienza stimolante e gradevole.

Per concludere, in questa prima parte dell'anno le vendite seguitano ad andare molto bene in tutti i mercati, poi Luca ve ne parlerà. L'ottima raccolta ordini in corso per le collezioni uomo-donna inverno 2026, con il rispettivo gradimento da parte dei buyer, della stampa internazionale e dei nostri team nelle nostre boutique, ci portano a immaginare con una certa concretezza anche per quest'anno un'equilibrata e solida crescita per fatturato intorno al 10%, con il raggiungimento di un sano profitto.

Ora Dario, mi raccomando, sai che ti devono tradurre, quindi veloce ma il giusto.

**Pipitone:**

Grazie Brunello e buonasera a tutti.

Partirei con un'analisi, sempre invitandovi a seguire l'esposizione con l'ausilio dell'analysis presentation dalla slide 24 e successive.

I valori consuntivi dei ricavi confermano i dati preliminari dello scorso 12 gennaio, con una crescita del fatturato a cambi costanti dell'11,5% e correnti pari al 10,1%.

Per quanto riguarda il commento delle altre voci del conto economico, alla slide 26 è evidenziata al 31 dicembre 2025 una struttura di margini e costi equilibrata, con un EBIT reported e un utile netto in crescita rispettivamente del +7,6% e del 10,5, se comparati con il 31 dicembre dello scorso anno.

Normalizzando la marginalità dell'accantonamento straordinario effettuato in corso di esercizio, pari a 8,1 milioni di euro per effetto della dichiarazione di Chapter 11 fatta dal nostro cliente Saks Global, l'EBIT normalizzato risulta pari a 235,9 milioni, o 16,8% del fatturato, rispetto al 16,6 del 2024, in crescita dell'11,4%.

Il first margin è pari al 75,2% dei ricavi, in incremento dell'11,1 rispetto allo scorso anno, conseguenza questa ascrivibile al mix delle vendite per canale distributivo, al mix di prodotto e di area geografica.

I costi operativi mostrano un incremento del 10,5% e riflettono la crescita della nostra casa di moda.

Spostandoci quindi alla slide 28 per un'analisi in dettaglio delle principali voci di costo, cioè il costo del personale, il costo degli affitti e gli investimenti in comunicazione, possiamo dire che il costo del personale al 31 dicembre 2025 risulta pari a 255,4 milioni di euro e mostra un incremento del 9,4%, leggermente meno che proporzionale rispetto alla crescita del fatturato, con un'incidenza del 18,1. Il 31 dicembre dello scorso anno era 18,3.

Al 31 dicembre di quest'anno il numero delle umane risorse è pari a 3.327 full time equivalent, con un incremento di 226 FTE che, rispetto allo scorso anno, sono ascrivibili 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.

Passando al costo degli affitti, in una vista netta degli effetti dell'applicazione dell'IFRS 16, questo costo è pari a 218,9 milioni di euro, o 15,6% dei ricavi, in crescita del 19,5% rispetto ai 183,2 milioni di euro, o 14,3% dei ricavi, dello scorso esercizio. Incremento, questo, attribuibile principalmente a tre fattori: le nuove e selezionate aperture e ampliamenti realizzate nel corso dell'esercizio, insieme ad alcuni importanti rinnovi contrattuali parzialmente ai costi che abbiamo iniziato a contabilizzare nel 2025 per quelle aperture e ampliamenti attesi nei prossimi mesi.

Gli investimenti in comunicazione sono incrementati del 5%, o 4,6 milioni, e risultano pari a 96,9 milioni di euro, con un'incidenza del 6,9% rispetto ai 92,3 milioni di euro, o 7,2%, dello scorso esercizio. Quanto anzidetto è conseguenza di una continua e sempre più forte attenzione al consolidamento del posizionamento del brand nel segmento del lusso assoluto e all'organizzazione di eventi familiari che portino beneficio all'allure del brand senza intaccarne l'esclusività.

Come anticipato nella nostra call di agosto scorso, la presenza di eventi di grande rilievo si è concentrata in particolare nella seconda parte dell'anno, con un'incidenza degli investimenti in comunicazione che è stata pari al 7,2% rispetto al 6,5% dei primi sei mesi dell'esercizio.

Prima di continuare col commento dei principali KPI del conto economico al di sotto dell'EBITDA, è opportuno condividere brevemente l'andamento nell'anno della voce di bilancio "trasporti e dazi", che risulta pari a 62,4 milioni di euro al 31 dicembre 2025, o 4,4% come incidenza del fatturato, rispetto a 55,2 milioni di euro dell'anno 2024, 4,3% dei ricavi. La voce presenta un incremento del 10,4%, in linea con i nostri ricavi.

Per concludere sul commento della slide 26, al 31 dicembre 2025 gli ammortamenti sono pari a 180,6 milioni di euro rispetto ai 153 milioni del 2024, e mostrano un incremento del +18%, o 27,6 milioni di euro, principalmente ascrivibili ai nuovi contratti di locazione sottoscritti nel corso del periodo.

In coerenza con il commento fatto in precedenza per la voce affitti, al 31 dicembre 2025 gli ammortamenti, escludendo gli effetti relativi all'applicazione del principio IFRS 16, sono pari a 55,6 milioni di euro rispetto ai 49 del 2024, in lieve incremento come incidenza dei ricavi, dal 3,8% al 4% di questo esercizio.

A fronte di tale crescita dell'EBIT precedentemente detta, dopo una

gestione finanziaria che riporta oneri pari a 29,1 milioni di euro e un tax rate del 28,5%, l'utile netto al 31 dicembre del 2025 è pari a 142 milioni di euro, con un'incidenza del 10,1%, in crescita del 10,5% rispetto allo scorso anno.

Prima di terminare l'analisi del conto economico, tornerei per un minuto sul commento della gestione finanziaria, con l'ausilio della slide 29, a 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 un'altra componente, più strettamente collegata a fluttuazioni dei cambi, nonché da un'ulteriore parte che accoglie gli effetti derivanti dalle partecipazioni.

L'incremento della componente ordinaria e ricorrente, evidenziato e pari a 15,7 milioni di euro, è principalmente attribuibile per 6,8 milioni di euro agli oneri finanziari calcolati sulle passività per leasing, che risultano pari a 27 milioni al 31 dicembre 2025, rispetto ai 20,2 milioni dell'esercizio scorso, e questo per effetto dei nuovi contratti di locazione stipulati nel periodo; e per la restante parte, 6,4 milioni di euro, 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 18,6 milioni di euro e accoglie gli effetti principalmente non realizzati degli utili netti derivanti dalle fluttuazioni dei cambi e quindi, come tali, soggetti a variazioni di periodo in periodo.

Spostandoci ora alla slide 30 e successive, alcuni brevi commenti sulle seguenti voci di stato patrimoniale, quali capitale circolante netto, investimenti e indebitamento finanziario netto.

Il capitale circolante netto, incluse altre attività e passività a correnti nette, è pari a 313,2 milioni di euro, con un'incidenza sul fatturato al 31 dicembre 2025 del 22,2% rispetto al 19,3% del 31 dicembre 2024.

Nel dettaglio, le voci che lo compongono hanno avuto le seguenti dinamiche: i crediti commerciali al 31 dicembre 2024 erano 82,1 milioni di euro, al 30 giugno 2025 103,6 milioni di euro e 101,2 milioni di euro al 31 dicembre 2025, corrispondente al 7,2% del totale ricavi, rispetto al 6,4% del 31 dicembre 2024.

Tale dinamica è ascrivibile alle buone performance del fatturato con particolare riferimento al canale wholesale, oltre al saldo netto nei confronti del gruppo Saks Global, che ci attendiamo di recuperare a conclusione della

procedura di Chapter 11, rispetto al quale abbiamo straordinariamente accantonato 8,1 milioni di euro, portando il nostro fondo svalutazione crediti al netto degli utilizzi a 13,7 milioni di euro al 31 dicembre di quest'anno.

Tutto questo a conferma che, al netto dell'evento straordinario inerente al cliente Saks Global, consideriamo la situazione del nostro credito estremamente sana, con perdite contabilizzate nel corso dell'anno pari allo 0,09% del nostro fatturato, che pressoché potremmo definire nulle, come del resto nella nostra storia.

Invariate le tempistiche di pagamento verso i fornitori, collaboratori e consulenti terzi, con debiti commerciali che risultano pari 177,1 milioni di euro, rispetto ai 169,2 del 31 dicembre 2024, in lieve incremento del 4,7% per effetto della crescita del business.

L'incidenza del magazzino sul fatturato si attesta invece al 28,3%, sostanzialmente in linea con quanto riportato al 30 giugno scorso e al 31 dicembre del 2024, livello questo che consideriamo sano e ordinario per la nostra azienda.

Le altre attività e passività correnti nette presentano infine un saldo negativo al 31 dicembre 2025, pari a 9,7 milioni di euro, rispetto ai 36,5 milioni di euro del 31 dicembre 2024, con variazione riconducibile quasi interamente alla valutazione al fair value degli strumenti derivati a copertura del rischio cambio e delle sue fluttuazioni.

Muovendoci al commento degli investimenti, alla slide 32, notate che al 31 dicembre 2025 questi risultano pari a 146,2 milioni di euro, 10,4% del nostro fatturato, rispetto all'8,6% dello scorso anno, e si riferiscono per 84 milioni di euro agli importanti investimenti commerciali effettuati a sostegno dell'immagine della nostra casa di moda e della contemporaneità degli spazi negli show room e nelle nostre boutique; per 46,1 milioni di euro agli altrettanto importanti investimenti di consolidamento della capacità produttiva fortemente artigianale, nell'ambito del progetto decennale menzionato da Brunello; e per i circa 16,1 residui quasi integralmente agli importanti investimenti in tecnologia.

Infine, per concludere, l'indebitamento finanziario netto caratteristico alla slide 33 è pari a 198,4 milioni di euro, o 14,1% del fatturato al 31 dicembre 2025, in linea con quanto discusso nella call di agosto scorso, rispetto ai 103,6 milioni di euro al 31 dicembre 2024. Posizione finanziaria netta caratteristica del 2025 che è il frutto del positivo risultato economico del periodo, dell'importante piano di

investimenti, sia commerciali che immobiliari, delle variazioni di capitale circolante netto dell'anno come sopra descritte e del pagamento dei dividendi effettuato per complessivi 68,8 milioni di euro.

Grazie a tutti per l'attenzione. Brunello, io avrei concluso e ti ripasserei la parola.

### **Cucinelli:**

Prima di riepilogarvi il 2025 e parlarvi dei progetti 2026 e anche 2027, vorrei andare nei dettagli di Saks. Sono più di 30 anni che abbiamo un ottimo rapporto con Neiman Marcus, Saks e Goodman, riunite l'anno scorso in Saks Global. Noi li consideriamo sempre tre distinti department store nel mondo della moda, importantissimi e forse tra i più belli del mondo.

Con loro siamo cresciuti in fatturato e in immagine da sempre, per più di 30-35 anni, e non abbiamo mai perso neanche un dollaro, quindi noi non discutiamo minimamente della loro fusione dell'anno scorso, ma li vediamo sempre come brand a sé stanti.

Solo una piccolissima percentuale di clienti finali si sovrappongono tra Neiman e Sack, il che vuol dire che agli occhi dei clienti finali resta il grande valore dei brand Neiman Marcus, Saks e Bergdorf Goodman.

Gli spazi che abbiamo noi ci piacciono moltissimo, sono belli ed importanti, in location altrettanto importanti.

Indicativamente abbiamo con loro un rapporto per metà in concession e per metà wholesale classico, con un'incidenza sul totale fatturato che è normalmente del 6-7% all'anno.

Per noi il business del 2025 è andato molto molto bene con tutte e tre, Saks, Neiman e Goodman, uomo e donna, ed è sempre molto alta l'immagine del visual merchandising e del lifestyle.

Adesso da gennaio vi è un nuovo team, che troviamo siano molto bravi. Li conosciamo bene perché il team presieduto da **Jeff Hua** e da **Lana** e da altri grandi conoscitori di prodotto; e questo è sempre ciò che abbiamo apprezzato. Quando vengono – e vengono la prossima settimana a Milano – si parla prima di tutto di prodotto, poi di contemporaneità del brand, di visual merchandising e di lifestyle, e poi si parla anche di altro.

Tutto questo team fece molto bene da Neiman Marcus. Li abbiamo



incontrati a New York e ci hanno spiegato bene la loro strategia del gruppo, che è molto molto chiara: concentrazione ed elevazione del gusto e della qualità.

Questo consiste in chiusure di porte non redditizie, che tra l'altro non riguardano noi, e in un'accurata selezione di brand per rimanere nel lusso vero ma con brand contemporanei.

Noi con loro chiudiamo questo ciclo del 2025 portando a bilancio 8 milioni, come vi ha detto, ma onestamente siamo abbastanza tranquilli per l'anno a venire.

Queste sono le eventuali perdite di 30-35 anni di storia con questi grandi brand.

Da fine gennaio abbiamo iniziato il nuovo corso, abbiamo ripreso le consegne, ricevendo già pagamenti puntuali, e loro stanno preparando ordini con estrema cura relativamente alle collezioni autunno-inverno 2026.

I loro giudizi sulle nostre collezioni sono stati davvero speciali: "Avete fatto le due collezioni più belle della vostra storia". Speriamo sia la verità.

Tali giudizi collimano con quelli degli altri clienti, dei nostri team e delle nostre boutique, e forse gli aggettivi più belli che hanno usato sono unicità e ricchezza, questi due aggettivi ci piacciono molto. Ci hanno trasmesso che le vendite per il nostro brand gli stanno andando anche bene in questo inizio dell'anno e questo è un momento molto importante.

Mi raccomando, sappiate che noi consideriamo sempre tre brand separati, quindi ci aspettiamo da loro un anno di bella crescita, non solo di fatturato ma anche come immagine, tant'è che avremo da Goodman a New York due spazi rinnovati e uno leggermente più grande.

Conclusioni finali per il 2025, che per noi è la fine del secondo anno del piano quinquennale 2024-2028. È vero che il 2028 corrisponde anche al 50esimo anno dell'azienda, che non sono proprio pochi.

Lo abbiamo definito un anno record, perché è stato un anno bello per la crescita, bello per i profitti, forte per gli investimenti e bello anche per i riconoscimenti.

Il fatturato è in crescita dell'11,5 a costanti e a correnti 10,1.

La cosa bella è che nella nostra storia di quotazione in 13 anni abbiamo avuto una crescita media del fatturato del 13,7, perché onestamente abbiamo avuto un 2021 e 2022 di crescita del 30 che per noi erano quasi anormali, però 13,7 a cambi correnti, 13,4 a cambi costanti, vuole dire che l'incidenza è stata 0,3.

EBIT in leggero miglioramento, 16,8, normalizzato chiaramente dal tema di Saks. Profitto 10,1.

Magazzino sano, di qualità ed equilibrato, tipico da sempre della nostra impresa. Considerate che siamo abbigliamento e questa, come dice Dario, è la nostra media di incidenza da quando siamo quotati.

Se il magazzino fosse un po' obsoleto, anche l'immagine dei negozi risulterebbe un po' vecchiotta e non contemporanea, quindi le vendite ne subirebbero un po'.

Per gli investimenti abbiamo raggiunto il picco quest'anno, nel 2025, con 10,4, ma ultimate tutte le fabbriche artigianali e l'ampliamento della sede per i prossimi 10, 12, 15 anni.

L'indebitamento che abbiamo raggiunto è il massimo, intorno al 14% del fatturato, ma noi lo consideriamo sano. Nel prossimo triennio si abbasserà, in quanto gli investimenti si attesteranno più o meno intorno al 6%, rimanendo principalmente i grandi investimenti commerciali.

Mi raccomando, però, non pensate che li abbiamo ridotti, ma dovrete miscelarli con l'ultimo triennio, in cui la media era il 9% perché abbiamo investito così.

I dividendi sono sempre gli stessi, al 50%.

Come vediamo concretamente il 2026? Le vendite di questa prima parte dell'anno risultano essere, gli abbiamo dato un giudizio, ottime in tutti i mercati, poi Luca tra poco andrà nei particolari.

Vediamo una sana crescita intorno al 10, EBIT in crescita più che proporzionale, investimenti intorno al 6 e investimenti in comunicazione tra il 6 e il 6,5. Quello che l'anno scorso era 6,9, perché negli ultimi tre anni 0,5 l'abbiamo fatto con il film, che è finito.

Utile netto intorno al 10, magazzino stabile in percentuale intorno al 28 e l'indebitamento è in miglioramento anche per i minori investimenti nella produzione artigianale.

Sempre gli stessi dividendi.

Ci pare che in questo momento, per il 2026, l'immagine del brand sia ben chiara con una forte identità. Identità nello stile, uomo-donna nel lusso assoluto, identità di esclusività, artigianalità e qualità, identità di azienda italiana a tutto tondo, anche nella sua sostenibilità.

Tutto questo supportato dai grandi riconoscimenti che abbiamo avuto nel 2025, compreso il film. Film che nel 2026 appunto farà il giro del mondo da aprile a dicembre.

Vi abbiamo fatto anche come vediamo il 2027 in linea generale, mi raccomando. Primo: senza nessun cambiamento sulle strategie. Una sana ed equilibrata crescita del fatturato intorno al 10, un EBI in leggero miglioramento. Alla fine immaginiamo una copia del 2026 e se così fosse saremmo davvero molto soddisfatti.

Luca, vai avanti con la parte delle vendite.

### **Lisandroni:**

Grazie. Entriamo a questo punto nel 2026 sulla bellissima scorta dell'anno che vi abbiamo descritto e questa prima parte dell'anno ci restituisce due ottime notizie: vendite retail eccellenti e una campagna vendite wholesale autunno-inverno 2026 davvero molto positiva.

Iniziamo guardando il retail e partendo dal prodotto. L'inizio dell'anno è sempre un momento sensibile, di sovrapposizione di due collezioni nei negozi, la collezione invernale e la collezione di primavera-estate.

Le vendite invernali sono continuate molto bene, ma sono state le prime consegne di primavera-estate a fornire un vero e proprio boost alle nostre vendite.

Questo significa aver lavorato bene nell'attacco di stagione, aver pensato ai tempi corretti, alle proporzioni corrette, ai pesi corretti, al visual, ma la cosa più importante è che questo significa che la creatività della nuova collezione primavera-estate 2026 attualmente nei negozi è stata fortemente apprezzata dai nostri clienti, e questa è la grande garanzia per il prosieguo della stagione.

Questa evidenza diventa ancora più importante quando, come in questo caso, è comune a tutti i mercati ed è equiparabile tra l'uomo e la donna. Oggi quindi possiamo davvero dire di poter contare nei prossimi mesi su una collezione molto bella e molto forte nei negozi.

Guardiamo ora le aree, sempre sul fronte retail. Abbiamo giudicato ottime le vendite in Nord America, che addirittura mostrano una leggera accelerazione rispetto al quarto trimestre dello scorso anno. Molto buone quelle in Europa, grazie ancora una volta al ruolo determinante del cliente locale. Più che positivo e immediato è stato il contributo degli ampliamenti dei flagship di Londra e di Parigi,

e per il resto diffusa la crescita nel resto del network europeo.

Voi sapete il rapporto di grande stima che ci lega con Hermès. Ci è piaciuta in modo molto particolare un'espressione di Axel Dumas parlando di ampliamenti, quando ha detto «sono i clienti che spingono i muri dei negozi».

Noi quindi ringraziamo i nostri clienti di Parigi e Londra per averci permesso di rendere i nostri spazi non solo più ampi, ma auspicabilmente più accoglienti e sicuramente più vivaci.

In Europa noi non abbiamo avuto aperture nel corso dell'intero 2025, non le abbiamo avute in questa prima parte del 2026, quindi il risultato è prodotto su un perimetro assolutamente comparabile.

Arrivando all'Asia, le vendite sono eccellenti. In Cina la crescita è stata costante e importante, di settimana in settimana, fin dai primi giorni dell'anno, indipendentemente dal differente timing del Capodanno cinese.

Quando guardiamo i risultati degli ultimi 12 mesi, ci sembra di poter affermare che negozio per negozio abbiamo raggiunto un nuovo e più elevato livello di performance.

Uscendo dalle aree, guardando nell'interezza al canale retail, ancora una volta possiamo dire che il nostro retail beneficia di due effetti: da un lato la crescita del numero dei clienti, di periodo in periodo costantemente tra il 5 e il 10%, grazie all'arrivo di clienti nuovi; e dall'altra parte l'incremento della spesa media. Questi due dati certificano, a nostro avviso, da un lato l'attrattività del brand e dall'altra parte la capacità di creare valore nel tempo nella relazione con i clienti. Sembrano davvero prefigurare un'evoluzione del nostro portafoglio clienti molto solida da una parte e rassicurante dall'altra.

Un'altra evidenza interessante è che la crescita del prezzo medio retail è superiore alla crescita del prezzo medio di listino, per effetto di un mix di vendita che privilegia i capi più speciali. Quando questo avviene, lo consideriamo sempre una cosa molto salutare per le nostre vendite e per il nostro posizionamento e soprattutto ben rappresentativo di quel fenomeno, che più volte abbiamo descritto, di costante elevazione della domanda nella parte più alta del mercato del lusso.

Per tutto quanto ci siamo detti, ci aspettiamo quindi un bellissimo trimestre retail, nel quale sappiamo che l'effetto cambio sarà sensibile, immaginiamo poi che l'effetto cambio si normalizzi nel corso dell'anno, soprattutto a partire da aprile, quando l'anno scorso vi era stata una discontinuità forte, ma anche a cambi

correnti confidiamo in una bella performance retail nel primo trimestre.

Guardiamo ora il wholesale. Abbiamo concluso la campagna vendite autunno-inverno per la collezione maschile, siamo circa a metà della campagna femminile, ma possiamo già dire che abbiamo grande unanimità di giudizi molto lusinghieri sulle nostre collezioni, e giudichiamo davvero ottima la gestione della raccolta ordini.

Nel corso di tutti gli incontri che abbiamo avuto in showroom in queste settimane abbiamo ribadito quel messaggio già inserito nella lettera di Natale ai nostri 400 clienti multibrand che, come sapete, rappresentano probabilmente i migliori al mondo, e in quella lettera noi gli chiedemmo di ambire, anche nella loro attività digitale, esattamente alla stessa nobiltà che viene riconosciuta ai loro brand nel business.

Siamo molto felici di come abbiamo recepito e fatto proprio questo messaggio e siamo sempre più confidenti che il canale wholesale potrà contribuire positivamente alla percezione di modernità, da un lato, e di esclusività del nostro brand. La forza della collezione ci ha permesso di minimizzare gli effetti di questa richiesta sugli ordini.

Ci aspettiamo quindi un altro trimestre wholesale in leggera crescita, ma ancora più importante del dato puntuale del trimestre vorremmo restituirvi la sensazione che tutti i clienti hanno avuto con noi una stagione invernale molto buona, e soprattutto che hanno iniziato la stagione estiva con sell-out ancora migliori di quelli dello scorso anno. I risultati, da un lato, e le indicazioni di questa prima parte dell'anno, rafforzano la nostra convinzione di poter vivere un altro anno in crescita intorno al 10%.

Ci attendiamo una crescita maggiormente concentrata sul canale retail e ben distribuita tra le regioni, sempre nella direzione di un crescente equilibrio geografico.

### **Cucinelli:**

Adesso io in 8-9 minuti vi riepilogo i fondamentali e poi facciamo le discussioni. Sappiate che le discussioni possono andare anche oltre le 19. Mi raccomando.

La nostra è una casa di moda al 75% e un lifestyle al 25%. Mi raccomando, siamo un brand di abbigliamento all'85% e al 15% di accessori. Così vogliamo

crescere e così siamo stati identificati anche nel ricevere l'anno scorso l'Oscar a Londra, quindi è importantissimo.

L'identità nitida nello stile italiano, uomo-donna, di vero lusso e di grande artigianalità, qualità ed esclusività, questa è, quindi dobbiamo tassativamente rimanere esclusivi e rigorosi anche nella comunicazione, specialmente in rete, come sempre abbiamo cercato di fare.

Siamo al 68% retail e al 32% wholesale, che a fine 2026 saranno 70% e 30%.

Abbiamo 136 negozi, quindi poche aperture all'anno, 3 o 4 aperture e ampliamenti già esistenti. Abbiamo tra 470-500.000 clienti, normalmente crescite tra il 5 e il 10% all'anno, e poi facciamo questi eventi, che chiamiamo "familiari", in tutto il mondo, che vanno fra i 100 e i 150 clienti a serata, che troviamo molto importanti perché si stabilisce un rapporto molto speciale.

Importante: dalle ultime rilevazioni i clienti passano nelle nostre boutique da 30 a 31 minuti, qualche anno fa erano 16, 50% uomo, 50% donna.

Importantissime le Case Cucinelli, ne abbiamo 9, apriamo la decima a Shanghai a fine agosto, primi settembre, dove normalmente facciamo questi eventi.

Fatturato per Paese. Noi oggi facciamo il 37 in America, il 35 in Europa e il 28 in Asia, di cui il 13 in Cina. Forse a 3-5 anni ci aspettiamo il 33 in Nord America, il 33 in Europa e il 33 in Asia. Forse con la Cina si può anche arrivare al 18-20%. In questo Paese siamo partiti molto tardi, ma vediamo grandi opportunità negli anni a venire.

Produzione e sostenibilità. Collaboriamo con 400 piccole imprese, conoscete tutto, 8.500 persone, l'80% sono concentrate in Umbria, Toscana e Marche.

Sostenibilità. Riccardo Pieravanti è stato inserito dal Time l'anno scorso nelle cento persone più influenti e abbiamo sempre creduto in una sostenibilità del clima, non sprecare, recuperare, acqua piovana e tutto; umana: quanto guadagni, dove lavori, in che luoghi lavori; spirituale: come mi tratti; tecnologica: quanto mi tieni connesso al tuo business; e anche morale, perché siamo un'azienda con sede fiscale in Italia, che produce in Italia, che lavora in Italia e che vuole pagare le tasse per la crescita del nostro splendido Paese.

Importantissimo: nel 2025 eravamo 3.400 dipendenti, con una immissione

nell'anno di 250 circa. Il turnover in azienda è bassissimo. Considerate però che noi non abbiamo mai fatto – e mai faremo – smart working, per tre principali motivi. Abbiamo sempre pensato che con lo smart working non vi è differenza tra vita privata e vita lavorativa, non genera creatività collettiva, quando discuti, e soprattutto i giovani non imparano quasi niente e cominciano a pensare che il loro lavoro sarà costituito da tre giorni alla settimana.

Questo è il motivo per cui noi non l'abbiamo mai fatto. Abbiamo sempre puntato a lavorare otto ore concentratissime, con un'ora e mezzo al ristorante, ma questo è.

Se togliessimo questo smart working, il turnover nell'azienda sarebbe praticamente nullo. Il che non vuol dire che non teniamo in considerazione la flessibilità umana, su cui abbiamo sempre impostato l'impresa. Tutti entriamo alle 8, se domattina devi andare dal dentista con il figlioletto, vai, non ti dice niente nessuno, questo è importantissimo, e ci pare che l'atmosfera in azienda sia particolarmente piacevole.

Entriamo alle 8, finiamo alle 17.30, con un'ora e mezzo...

I prezzi. Quest'anno il listino è aumentato intorno al 3%, anche perché una parte di questo, anche se minima, dipende dal contratto del lavoro dell'abbigliamento per gli operai, che è stato rinnovato l'anno scorso dopo sei anni di prezzo fisso, con un aumento di 60 euro al mese dopo sei anni. Non lo so come potremmo trovare facilmente operai.

Non vi ho detto però una cosa molto importante: abbiamo 20 mila richieste all'anno di collaborazioni, e di queste 20 mila, noi ne abbiamo bisogno appunto di 300, considerate che quasi 4.000 vorrebbero fare gli operai; chiaramente operai artigianali di qualità.

Ufficio stile. Siamo 100 persone, di cui 20 di primissimo livello e ci sono io che coordino. Questo lo dico perché spesso si dice "ma dopo Brunello?", dopo Brunello l'azienda va avanti uguale.

Il mio tempo in azienda è l'80% su visual, lifestyle e collezione, e il 20% altro.

Abbiamo scuole in Solomeo di arti e mestieri che ci piacciono molto. Il valore del borgo di Solomeo è importantissimo, abbiamo in visita ogni anno da 13 a 14 mila persone, clienti, giornalisti, amici, celebrities, politici. Il problema un pochino più personale è il mio, perché significa che quasi tutte le sere, con la

scusa che sono qui, devi mangiare con qualcuno. Lo faccio con piacere ma a volte...

Crediamo però che questo Solomeo, questo borgo, in qualche maniera ci dia una grande identità e unicità, e onestamente lavoriamo quotidianamente per preservarlo.

Due minuti su Callimachus. Alla base di Callimachus questa idea di senza pagine. Siamo usciti a gennaio.

Una cosa importante: normalmente nel nostro sito si fermavano quattro minuti, ora siamo a nove minuti. Normalmente vedono su questo sito tre volte più ricca l'offerta, e questo è molto interessante.

Vi dico tre o quattro cose che ci hanno detto, non vi posso dire le aziende ma sono le primissime al mondo, le prime dieci al mondo in tutti i settori. Dicono: "Una svolta davvero entusiasmante per lo storytelling digitale del lusso. Una rottura netta con le regole tradizionali dell'e-commerce. Un'esperienza radicalmente innovativa, davvero geniale. Congratulazioni per questo progetto fantastico. Complimenti per il bellissimo lavoro che avete fatto, ci piacerebbe conoscervi".

Vi posso dire solo Grok, quella che Nvidia ha comprato per 20 miliardi: "Callimachus reinventa i siti web e l'e-commerce. Solomei AI ha lanciato una piattaforma online completamente basata sull'intelligenza artificiale, trasformando l'e-commerce di Brunello Cucinelli in un'esperienza di acquisto personalizzata che riflette l'attenzione e la cura tipica di una boutique".

Un'altra azienda importantissima ci dice: "Una vera innovazione che spinge in là i confini di grande ispirazione".

Un altro dice: "Sito bellissimo, che rappresenta la vera vostra artigianalità e manualità".

Queste sono le testimonianze di dieci grandi brand al mondo che ci hanno contattato. Ci piace molto questo, perché l'abbiamo fatto quasi per hobby, non è il nostro lavoro, ma intanto il nostro sito è così.

Conclusioni. Noi pensiamo di avere grandi opportunità negli anni a venire, sempre se facciamo collezioni contemporanee, questo è chiaro, quindi prima di tutto, lo diciamo a noi stessi, c'è il prodotto.

Le collezioni autunno-inverno uomo-donna dicono che forse sono le più belle di sempre. Voi sapete che le collezioni belle, come diceva Luca prima, ci



fanno stare tranquilli, in questo caso tra luglio e dicembre, di avere nei negozi un prodotto di qualità. Poi quello che succede nel mondo non lo sappiamo.

Viviamo quindi un momento molto positivo per l'immagine del brand, italiano, artigianale, contemporaneo, nel lusso esclusivo.

Per adesso grazie, apriamo le discussioni.

Grazie, grazie, grazie.