

Chorus Call
Brunello Cucinelli – 9 aprile 2026

Operatrice:

Buonasera e benvenuti alla presentazione dei ricavi del primo trimestre 2026 della Casa di Moda Brunello Cucinelli.

I relatori saranno Brunello Cucinelli, Presidente esecutivo e Direttore creativo; Luca Lisandrone, 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, ben trovati come sempre, giornalisti, analisti, investitori, amici tutti.

Questa è la seconda call dell'anno, ma è la prima per parlare del 2026, in occasione dei dati di questo trimestre.

Noi la giudichiamo molto importante perché è un periodo che stiamo vivendo un po' particolare, e quindi alla fine definiamo questa call importantissima, ci siamo detti questi giorni.

Siamo tutti qui, come sapete siamo dieci come d'abitudine, e vorremmo che si svolgesse così. Io vi leggerò i grandi dati, Luca vi farà un'attenta panoramica mondiale sui mercati, poi io riprenderò la parola e vi darò la nostra idea di previsione per il 2026 nei dettagli e una discreta visibilità sul 2027.

Poi insieme a Riccardo vi riepilogheremo investimenti in capacità produttiva artigianale, la nostra elasticità, flessibilità e reversibilità, già espressa e sperimentata nel 2020 durante la pandemia e poi nel 2021, quando ripartimmo appunto dopo la pandemia.

Poi vi parleremo del nuovo e-commerce senza pagine, fatto con l'intelligenza artificiale, in cui onestamente crediamo moltissimo, specialmente in questo momento un po' particolare, come fu nel 2020.

Adesso vi leggo i dati. Ottimi risultati, con una crescita del 14% a cambi costanti e ricavi complessivi pari a 369 milioni, +8 1 a cambi correnti.

Eccellente performance del canale retail, in aumento del 20,1% a cambi costanti, e molto positivo il contributo del canale wholesale, in crescita del 4,3% a cambi costanti.

Andamento molto favorevole in tutte le aree geografiche, crescita e cambi costanti pari al 20,3% in America, 4,4% in Europa e 17,8% in Asia.

Crescita a doppia cifra nel canale retail in tutti i tre continenti.

Raccolta ordini per la collezione autunno-inverno 2026 di altissima qualità e commenti, questo è importante, decisamente molto positivi da parte della stampa specializzata e dai clienti wholesale.

Ottimo contributo del nostro sito e-commerce basato sull'intelligenza artificiale, che chiamiamo Callimachus, che ha già dimostrato la capacità di aumentare enormemente il livello di interazione tra i clienti, attraverso esperienze personalizzate, e ha attratto l'attenzione di grandissime aziende della tecnologia e i nostri amici della Silicon Valley.

I risultati del trimestre, con una crescita omogenea nei primi tre mesi dell'anno, gli ottimi sell-out della collezione primavera-estate attualmente nei negozi – vi ricordate quando si diceva che, se il magazzino è obsoleto, il magazzino è la merce che c'è nei negozi – e la raccolta ordini delle collezioni autunno-inverno 2026, definite forse le più belle di sempre dalla stampa internazionale e dai principali buyer, ci permettono di guardare con fiducia all'intero 2026.

Questi elementi molto positivi, insieme all'immagine solida e alta del brand a livello globale e al posizionamento nel segmento del lusso più esclusivo, ci consentono di confermare ancora una crescita attesa del 10% a cambi costanti per il 2026 e, credendo fortemente nel nostro modello di business, prevediamo inoltre una crescita dei ricavi intorno al 10% anche per il 2027.

Così commento: il primo trimestre del 2026 si è chiuso con una crescita del fatturato del 14%, un risultato che possiamo senz'altro considerare ottimo.

A livello globale l'immagine alta del brand, posizionata nel segmento del lusso più esclusivo, si conferma molto solida e crediamo che viva il brand il momento migliore della nostra storia.

La coerenza, l'identità del nostro stile, del visual merchandising e di quel lifestyle che tanto desideriamo esprimere, ci appaiono vigorosi e dinamici, dove i

punti di riferimento restano invariati nel tempo: grande creatività, contemporaneità del prodotto, artigianalità, manualità ed esclusività, importantissima.

Confidiamo che i prestigiosi riconoscimenti ricevuti nel 2025 per la nostra identità di stile, unitamente alla diffusione del film nel corso del 2026, continueranno ad alimentare interesse, curiosità e allure attorno alla nostra casa di moda.

In questo momento particolare per l'umanità, abbiamo messo in atto ciò che apprendemmo nel 2020, durante la pandemia, e che mettiamo in pratica, cioè l'importanza e l'idea di chiarezza dei fondamentali d'impresa, il fatto che tutte le decisioni devono avere massima reversibilità, elasticità, flessibilità, anche culturale, quasi quotidiana, e infine avere grande prudenza e pazienza, senza però perdere la giusta ambizione.

Questo è ciò che abbiamo chiesto a tutti i nostri collaboratori in occasione della consueta assemblea interna trimestrale, che in questa occasione abbiamo fatto il 2 marzo, mettendo in pratica l'insegnamento di Tommaso Moro quando dice: "Mio Dio, aiutaci ad accettare ciò che non possiamo cambiare, aiutavi a cambiare ciò che possiamo cambiare".

Alla luce di queste considerazioni e del forte apprezzamento riscosso dalle collezioni maschili e femminili 2026, definite dalla stampa internazionale di settore forse le più belle della nostra storia, guardiamo quindi l'anno in corso con particolare fiducia, dove immaginiamo una crescita di fatturato intorno al 10%; e così anche, come vi abbiamo detto prima, per il 2027.

Adesso, Luca, tu fai una bella panoramica mondiale.

Lisandroni:

Grazie Brunello e buonasera a tutti.

Io partirei da una valutazione sui nostri risultati di questo primo trimestre, che ci sembrano particolarmente brillanti, leggermente superiori alle nostre aspettative e in ulteriore accelerazione rispetto al secondo semestre del 2025, che già nella nostra valutazione era ottimo.

La crescita del canale retail del 20% rappresenta forse il dato più significativo di questo set dei risultati, e partirei nell'analisi proprio da questo.

Giudichiamo questa crescita molto rilevante e particolarmente robusta, sulla base di una serie di considerazioni. La prima, ancora una volta, l'equilibrio geografico. Come diceva Brunello, cresciamo double digit nel retail in tutti e tre i

continenti.

Il secondo è questo bell'equilibrio tra la crescita organica e la crescita non organica. La crescita complessiva dei negozi esistenti ci sembra molto sana e costante e avvalora ulteriormente, con la nostra convinzione che vi abbiamo trasferito già in diverse occasioni, di leggere ancora un grande potenziale all'interno di questi stessi negozi, per la gioventù del nostro network e la sua freschezza.

Al tempo stesso, le aperture e gli ampliamenti che abbiamo realizzato ci hanno portato il contributo atteso, ci hanno permesso costantemente la qualificazione del nostro network e, al tempo stesso, hanno protetto il conto economico. Possiamo dire di aver trovato delle opportunità di crescita che non sono risultate diluitive rispetto al margine.

Quando guardiamo in particolare il contributo della crescita non organica nel primo trimestre, come potete immaginare è marginale il contributo portato dai tre nuovi negozi aperti in questo inizio anno, i negozi di Wuhan, di Boca Raton e Naples, negozi di dimensioni medie e in location particolarmente speciali, mentre è più materiale il contributo delle aperture del 2025 che, se vi ricordate, si erano concentrate tutte all'interno del secondo semestre.

La terza considerazione riguarda invece l'equilibrio tra la crescita a volume e la crescita a valore. I volumi crescono di pari passo con la crescita del numero di clienti, mentre il prezzo medio cresce grazie al positivo contributo del mix di vendita, e crediamo che questo sia un segnale molto importante per la qualità dell'offerta creativa, da un lato, e anche per il posizionamento.

Cucinelli:

Ormai da qualche anno, questo.

Lisandroni:

Equilibrio di genere: anche ora, in questo trimestre, il fatturato è perfettamente bilanciato, 50% uomo, 50% donna, e crediamo che questa sia una caratteristica molto speciale per il nostro brand.

L'ultima considerazione la facciamo sulla dimensione temporale. Allunghiamo la serie di trimestri nei quali il retail cresce di oltre il 10%, dimostrando grande consistenza e grande continuità del risultato anche in contesti di mercato molto diversi.

All'interno del trimestre, poi, credo sia importante sottolineare che la crescita del mese di marzo risulta perfettamente omogenea a quella del primo bimestre, anche dopo l'inizio del conflitto in Medio Oriente. Abbiamo rilevato un sensibile effetto solo sull'area mediorientale, che all'interno del mese di marzo è stato compensato dalla sovra-performance di altre regioni.

Cucinelli:

E anche di quella regione dei primi due mesi.

Lisandroni:

Sicuramente. Tant'è che il peso del Medio Oriente resta circa del 5% del nostro fatturato, e questo vale tanto se lo guardiamo per geografia, quanto se lo guardiamo per nazionalità.

Nella regione abbiamo un buon equilibrio tra wholesale e retail. Il retail è concentrato a Dubai e ad Abu Dhabi, tutto il resto della regione è gestito con accordi wholesale.

La cosa ancora più importante è che il Medio Oriente ad ogni modo contribuisce positivamente alla crescita nel trimestre, proprio perché avevamo avuto una bellissima partenza dell'anno nel mese di gennaio.

Nel mese di marzo il traffico nei negozi è calato di oltre il 50%, ma è importante sottolineare che tutti i negozi sono aperti e pienamente operativi.

Cucinelli:

Abbiamo confermato i loro compensi, importantissimo.

Lisandroni:

Pienamente.

Guardiamo ora al wholesale. Il wholesale ha una leggera crescita a cambi costanti, che giudichiamo molto buona e al tempo stesso esemplificativa delle attese sul canale per l'intero anno 2026.

Le consegne di primavera-estate sono state ancora una volta puntualissime e complete. Questo ha permesso ai nostri clienti di iniziare la stagione con una buonissima dotazione, che immediatamente si è riflessa in sell-out davvero ottimi.

Come sapete, e vi abbiamo detto nel corso dell'ultima call, abbiamo posto

grande enfasi e abbiamo chiesto loro grande attenzione al comportamento online e, coerentemente, li abbiamo lasciati liberi di ordinare quanto coerente con questa disciplina.

Quando parliamo del wholesale, poi, per noi è sempre interessante distinguere da un lato gli specialty stores e dall'altro i department stores.

Gli specialty stores rappresentano forse una delle piattaforme più solide, tanto nella nostra distribuzione che nel nostro fatturato, e vivono un momento molto bello. In questo momento sono molto impegnati nella ricerca, cosa molto importante per l'intera industria, e nella comprensione di questo bel momento di stile.

Cucinelli:

Anche se facciamo il 30% di wholesale e 70% di retail, questo è l'anno.

Lisandroni:

Come sempre, nei momenti di maggiore tensione internazionale il ruolo degli specialty stores acquista un significato ancora maggiore per la prossimità fisica con il loro cliente e il grande legame di fiducia che li lega.

Department store: guardiamo Saks, Neiman e Bergdorf. L'avevamo già detto da fine gennaio: piena operatività, la prova di questo è nei risultati. Se noi guardiamo le vendite ai clienti finali realizzate per il nostro brand all'interno di questi spazi, sono superiori a quelle del primo trimestre del 2025.

Questo vale sia per gli spazi in concession che per gli spazi in wholesale, tanto per l'uomo che per la donna, e stiamo ricevendo davvero pagamenti puntualissimi.

Geografie. Come avete visto, l'America e la Cina, in ottima salute, guidano la crescita complessiva. Questi due mercati ci sembrano sempre più dei sistemi isolati rispetto al resto del mondo. Sono da un lato forti della dimensione della domanda interna e, dall'altra parte, protetti da un lato dalla distanza fisica dal conflitto medio-orientale e dall'altro anche da una moderata copertura mediatica.

A livello di trend, Cina e America attraversano per noi la stessa fase di elevazione della domanda, tant'è che il prezzo medio in questi giorni cresce ancora più velocemente che in altre, a dimostrazione di quanto sia forte questa ricerca di capi davvero unici e speciali.

In Cina le vendite per noi si concentrano esclusivamente nelle grandissime

città e segnaliamo che Hong Kong torna ad essere un polo di attrazione fortissimo.

In America vanno molto bene le grandi città. Cresciamo a doppia cifra a New York, a Los Angeles, a Miami, a Dallas, a Chicago e nei principali resort, come Aspen, ma la domanda è ulteriormente sostenuta da questo effetto di diffusione della domanda su tutto il territorio nazionale, che ha fatto emergere nuove opportunità anche fuori dalle principali città e dai principali resort.

L'Europa. Il risultato europeo è in linea con le nostre aspettative, sapevamo di avere un wholesale molto prossimo ai valori dello scorso anno, siamo molto felici della crescita del 10% del retail, perché il peso del non-comp in Europa è molto più ridotto rispetto ad altre regioni. Segnaliamo soltanto l'ottima partenza del negozio inaugurato a novembre dello scorso anno di Parigi in Rue Saint-Honoré.

Questo significa che la performance comparabile dei diversi mercati europei in questo primo trimestre è molto solida.

Possiamo concludere che in tutto il mondo, quindi, le performance del business fisico sono molto positive e lo stesso giudizio lo possiamo iscrivere nel canale digitale.

La nostra boutique online cresce velocemente, in questo primo trimestre, potenziata dalle nuove funzionalità a cui accennava Brunello – e poi torneremo su questo – basate sulla nostra intelligenza artificiale Callimachus, che ci ha portato come primo risultato un tempo di sessione, un tempo di vita, più lungo. Questo significa maggiore opportunità di vendita, maggiore opportunità di comunicazione. Oltre a un'immagine che ci sentiamo di dire alta e distintiva.

Di crescente soddisfazione e crescente produttività è poi il rapporto con il gruppo Lux Experience in tutti i suoi brand, MyTheresa, Net-à-Porter, Mr. Porter. Cresciamo double digit in vendita e migliorano le percentuali di sell out, a dimostrazione di una collaborazione molto stretta e di grandissima disciplina.

Crediamo fortemente che il 2026 sarà un anno importante per il canale digitale, vediamo una crescente confidenza e il piacere dell'esperienza digitale di tanti veri clienti del lusso e, inoltre, il business digitale per sua natura, quello più agile geograficamente. In questo momento l'agilità geografica è un grande plus.

L'analisi fatta per canale, per area, per direttrice di crescita, ci restituisce quindi tutte evidenze positive e coerenti con un business che sentiamo in ottima salute, per identità di stile, per la forza delle collezioni, per il fascino del brand e anche per la chiarezza del posizionamento e il rigore che cerchiamo di avere nello

sviluppo strategico.

Quando poi passiamo dall'analisi dei dati actual a dover fare delle previsioni, è logico che dobbiamo tenere in conto il contesto. Il contesto lo vediamo come tre cerchi concentrici: la nostra casa di moda, all'interno del mercato del lusso, all'interno dei mercati globali.

Quando guardiamo a noi stessi, ci sembra che la nostra azienda stia molto bene: abbiamo risorse, azioni, progetti e anche investimenti commerciali per continuare a sostenere le vendite dei prossimi periodi.

Crediamo che anche la nostra industria stia bene, forse decisamente meglio dell'anno passato. Siamo usciti dalle settimane della moda con una bellissima sensazione, abbiamo visto un'aria molto positiva, tante novità, grandissima attenzione al prodotto, e questa attenzione al prodotto è qualcosa che crediamo possa risultare determinante già all'interno dei prossimi mesi.

I mercati globali, è logico, scontano questa forte tensione internazionale, che delinea uno scenario un po' più severo di quello che ci saremmo aspettati, ma non siamo nuovi all'incertezza e crediamo sempre di più che nell'incertezza bisogna avere chiarezza dell'obiettivo e allenare quotidianamente la flessibilità operativa.

Cucinelli:

Senza perdere l'ambizione.

Lisandroni:

Ci siamo riuniti, come sempre facciamo in questi momenti un po' più sensibili, un po' più delicati, e possiamo oggi confermare la guideline di crescita del 10% per il 2026 e il 2027, con realismo, ma con altrettanta fiducia, perché viviamo internamente una sensazione piacevole di una crescita che sembra essere molto naturale, per nulla forzata, che sembra addirittura ampliare il nostro orizzonte e rendere sempre più concrete e chiare le opportunità che vediamo davanti a noi.

Cucinelli:

Previsione 2026. Dietro alle considerazioni di Luca noi vi confermiamo, previsione di fatturato intorno al 10%, un EBIT in leggero miglioramento, investimenti intorno al 6%, perché voi sapete che quelli industriali sono finiti, la PFN in miglioramento, e questo ve lo vorremmo dare con una sana e ottima visibilità.

La stessa cosa immaginiamo per il 2027, dove vorremmo non cambiare niente: la stessa cosa del 2026.

Perché condividiamo con voi le nostre stime? Questo è un problema del 2020: condividiamo con voi le stime nei momenti particolari, che sarebbe chiaramente più cauto non fare. Molti analisti nel 2020 hanno detto "vi esponete", lo so, ma innanzitutto è una nostra cultura d'azienda, che abbiamo sempre avuto; poi noi abbiamo questi rapporti con le istituzioni, il sindaco, il prefetto, il capo: ci dicono "come va?" e lì diventa sempre leggermente più difficile dire "siamo quotati, non possiamo dire niente", quindi, come facemmo nel 2020, proviamo a darvi la nostra idea. Poi, se ci saranno cambiamenti, lo faremo insieme, ma questa è.

Internamente lavoriamo con tutti i progetti ogni giorno. Questo che vogliamo trasmettervi però è: pronti a cambiare ogni giorno, qualsiasi cosa ci sia da cambiare.

Poi c'è una considerazione triennale. Consideriamo il 2026-2027-2028 come una sorta di periodo, che fa parte del piano 2024-2028, che abbiamo chiamato "triennio della sana raccolta". Perché? Perché nel 2024 e nel 2025 abbiamo finito gli investimenti produttivi, che ci garantiranno, secondo noi, tranquillamente e serenamente per i prossimi 10-15 anni, quindi vogliamo immaginare questo triennio, per arrivare al 2028, che è il cinquantesimo di questa azienda, in una certa serenità.

Queste strutture ci consentono e ci garantiscono flessibilità, rapidità, elasticità, reversibilità. Questo è molto importante e poi ve ne parleremo anche con Riccardo.

Ripeto: a questo punto, perché non cambiamo le stime? Primo: l'andamento del primo trimestre, derivante dal valore della collezione primavera-estate, era stata giudicata particolarmente bello e creativo, lo scorso settembre, e sono sempre più alla ricerca di capi speciali, belli, portabili, unici, creativi, e onestamente che non butti, anche se poi non è così, perché l'uomo può rimettere il secondo e terzo anno lo stesso capo, la donna un pochino meno. Un anno metti il pantalone largo, un anno metti il pantalone un po' più stretto, ma questa è la moda.

Secondo, le collezioni autunno-inverno 2026, che andranno in negozio da luglio, hanno avuto un riscontro estremamente favorevole durante le settimane della moda, sia a Milano che a Parigi, sia dalla stampa internazionale, sia dai clienti, dicendo che forse sono le più belle.

Come voi sapete, i multibrand, almeno per noi, sono coloro che vi dicono e comprendono più rapidamente lo stato e la salute del brand. Unicamente perché

vedono in anticipo di sei mesi le altre collezioni, e questo ci rinforza.

Altra cosa importantissima, che si è verificata e a cui ha accennato Luca, ma io ve la volevo trasmettere ancora: in occasione dell'ultima sfilata di febbraio-marzo si è respirata un'aria, potremmo dire, quasi totalmente nuova e fresca. Poi è arrivato il conflitto ed è un altro tema.

C'era un'energia, a Parigi e Milano, di brand, di industria del lusso, un po' più gustosi, che forse attendevamo da un paio d'anni un po' così.

Questa nuova energia si respira prima di tutto dalla stampa. La stampa è sicuramente anticipatrice del momento.

Quarto: nei nostri negozi, importantissimo, si respira un po' un'aria di negozio-casa. È quello che un po' volevamo, voi sapete che abbiamo le dieci Case Cucinelli, dove facciamo eventi, però nei negozi hai il baretto, il bar più piccolo o un po' più grande, i venditori sembrano essere carini, non pressanti, questo gusto di lifestyle; quindi, ad oggi le boutique le consideriamo contemporanee, belle, così come i nostri showroom. Perché gli showroom dove è presente la collezione... se lo showroom è vecchio la collezione è meno fresca; se lo showroom è fresco, anche la collezione appare meglio.

Queste Case Cucinelli: l'ultima la apriremo a Shanghai, bellissima, dove facciamo questi eventi che chiamiamo "familiari", da 100 a 130 persone, dove puoi in qualche maniera dialogare.

Poi, ultimo: questo sarà un anno molto importante per il brand, la prossima settimana presentiamo a New York il film, partiamo da New York e poi facciamo tutta l'Europa, tutta l'Asia e concludiamo in Medio Oriente a dicembre, sperando che tutto vada come deve andare.

Questi sono i motivi particolari per cui vi confermiamo le nostre stime, anche in presenza di una guerra abbastanza dolorosa e inaspettata, difficile da accettare, per i tempi moderni. Ma per me, che sono un amante della storia, la guerra ha sempre fatto parte dell'essere umano. Fa parte dell'essere umano.

Riassumendo, pensiamo che il brand viva un momento molto positivo a livello mondiale. L'identità di stile e creatività, di artigianalità, di immagine, di sostenibilità, di modi di lavoro e dei luoghi di lavoro, e il valore di Solomeo, siano molto importanti.

Ma sopra ogni cosa c'è la grande ricerca del prodotto e l'esclusività anche nella comunicazione. Perché spesso ne parliamo, almeno noi pensiamo che anche nella comunicazione spesso siamo un po' poveri, abbiamo un po' più bisogno di

esclusività anche in comunicazione.

Voi sapete che i nostri clienti sono 450-500.000, quindi non sono un granché, e forse possiamo chiudere dicendo che il brand, in questo momento, potremmo anche dire tra noi che è un po' cool, e questo è il problema del brand: è cool o non lo è?

Riccardo, piccola parentesi sulla elasticità su tutto questo, che per noi è fondamentale.

Stefanelli:

Grazie, buonasera a tutti. Io vorrei condividere con voi, come faccio spesso, alcune riflessioni sulla nostra struttura produttiva, che noi abbiamo sempre considerato uno degli elementi più distintivi e, direi, più solidi della nostra casa di moda.

Come sapete, accanto alla nostra fabbrica di Solomeo, che abbiamo finito di raddoppiare nel corso degli ultimi due anni, conclusa nel corso del 2025, e accanto alle nostre sartorie di grande qualità, dedicate al capospalla maschile e femminile, quelle di Carrara, di Gubbio e di Penne, che conoscete ormai benissimo, possiamo contare su una filiera composta da 400 piccole imprese artigiane, con cui abbiamo un rapporto diretto, mai intermediato e, attenzione, questo non vuole essere un giudizio sulle piattaforme o su chi le utilizza, ma questa è la nostra cultura: la cultura di un territorio, tra l'altro il nostro, quello della Regione Umbria, su cui insiste il 70% di questi piccoli laboratori. Il resto poi è tra Marche, Toscana e Veneto.

Queste realtà, come dicevo molto capillari, oggi contano 8.700 persone, in crescita rispetto agli 8.400 del 2025, con un'età media che a, dire la verità, ci piace molto, perché quella dei titolari è di 52 anni e quella dei collaboratori, dei dipendenti, di 44, quindi votata sicuramente ad un passaggio generazionale di fatto già compiuto.

Come ricordiamo spesso, il nostro modello resta abbastanza semplice: questo tipo di artigianalità richiede mani che sappiano realizzarla, quindi, se si vuole produrre con questo livello di qualità, bisogna immaginare quotidianamente quante e quali saranno le mani, gli artigiani, che lo faranno in futuro. Onestamente ci sembra che oggi come oggi, in questo contesto, coltivare questa cultura della manualità sia uno degli investimenti più contemporanei che la nostra casa di moda possa fare.

Se c'è un elemento distintivo della nostra catena di produzione, è quello della flessibilità. Come anticipava Brunello, per noi il vero stress test è stato quello del periodo 2020 e degli anni successivi.

Nel 2020 in particolare ci siamo trovati a lavorare in un contesto di grande incertezza, dove la nostra tradizionale pianificazione stagionale della produzione è stata di fatto rimpiazzata da una pianificazione quotidiana.

Ricordiamo bene come, settimana dopo settimana, adattavamo o spostavamo i lotti di produzione, trasferivamo le capacità e le competenze da un fasonista all'altro e in alcuni momenti abbiamo rallentato la produzione, concentrandoci sulla ricerca e sulla creatività, per poi riattivarla, riprenderla e riaccelerarla.

Abbiamo addirittura pianificato, insieme ai nostri laboratori, le ferie dei propri collaboratori in modo da sovrapporsi alla nostra attività.

In quel contesto avevamo due obiettivi molto chiari: garantire la continuità di lavoro ai nostri artigiani, ma dall'altra parte garantire l'azienda, tutelarla con quella reversibilità, in un momento in cui la visibilità sul mercato era estremamente limitata.

Ciò che è interessante è quello che è accaduto nei due anni successivi, perché sappiamo cosa è successo: una domanda superiore alle nostre attese, e anche alle aspettative del mercato, a cui abbiamo reagito con grande tempestività, di nuovo grazie ai nostri laboratori.

In quel caso la filiera ha dimostrato la stessa capacità, ma in senso opposto, cioè reagire, adattarsi, ripartire, tornare a crescere, ma soprattutto farlo mantenendo lo stesso livello di qualità.

Di nuovo: è stata la prova di uno stress test, la prova della flessibilità. Oggi stiamo vivendo un momento molto simile.

Un altro elemento importante, di cui parliamo poco, ma molto spesso è uno dei colli di bottiglia di tutte le supply chain, di tutte le catene produttive, è quello delle materie prime. Sulle materie prime riteniamo di avere una posizione particolarmente solida grazie a due elementi: il primo è il rapporto con partner strategici, come ad esempio quello con Cariaggi, che è il nostro principale fornitore di cashmere, in cui siamo soci, insieme agli stimati Chanel, e con cui pianifichiamo livelli di magazzino – attenzione, qui parliamo di materiale grezzo, naturalmente – con 12 o 14 mesi in anticipo.

Il secondo è la relazione con i più importanti fornitori italiani di materie prime,

con cui abbiamo lo stesso rapporto diretto, di nuovo non intermediato, specializzato su singole categorie di prodotto e basato sulla stessa fiducia e, soprattutto, sulla stessa cultura di qualità e produttività.

Con loro non facciamo solo ricerca di nuove tecniche e di nuove proposte, ma pianifichiamo anche con loro in anticipo gli acquisti.

Concludo sintetizzando e riepilogando: abbiamo una rete ampia, ma veramente molto coesa, fatta di persone di qualità e di rapporti diretti; una grande capacità di adattamento, quindi flessibilità ed elasticità, dimostrata nei momenti più complessi; e una filiera completa, che include sia le materie prime che la manifattura. Affrontiamo quindi il momento con estrema fiducia.

Cucinelli:

Tre minuti per l'e-commerce e poi ci facciamo le nostre chiacchiere.

L'e-commerce secondo me è un grande strumento del lusso, specie per l'immagine. Prima di andare avanti, il nostro amico Michael Grieger di Mytheresa, adesso si chiama Lux Experience, secondo me ha detto una cosa bellissima, l'altro giorno: "L'e-commerce ha cessato di essere il luogo della convenienza, per diventare il luogo del servizio, della novità e dell'esperienza". Lui dice: "Vedo un nuovo interesse, poiché è lo strumento commerciale più flessibile che esista".

È chiaro, fa questo lavoro, devo dire queste cose, però, vi dico la verità, ci ho trovato tante cose belle.

Sul nostro e-commerce: abbiamo fatto questo lavoro su Callimachus e molti ci hanno scritto e contattato per complimentarsi di questo progetto.

Voi sapete che abbiamo questo bel rapporto con la Silicon Valley, alcuni della Silicon Valley hanno intravisto in questo nuovo e-commerce una grande invenzione, che potrebbe indicare una nuova via nel modo in cui progettiamo e realizziamo i siti, in questo e in altri settori.

Io vorrei dire questo commento molto bello di Somesh Dash, partner di IVP, tra i più importanti investitori di Anthropic. Sentite che cosa bella che ha detto: "Questa è proprio l'innovazione di cui abbiamo bisogno per rinnovare il modo in cui sono progettati e funzionano i siti internet. Una bellissima idea, che potrebbe indicare a tutti noi nuove strade per rendere i siti e le esperienze digitali più coinvolgenti e dunque di maggior successo".

Questo ci piace molto. Questo nuovo e-commerce rappresenta un importante

dialogo con i clienti. Crediamo che modi nuovi di relazioni digitali, creativi, speriamo un po' fuori dalla consuetudine, possano attirare l'attenzione di clienti, portandoli a dedicare più tempo ai siti, facendo scoprire loro, in modo speriamo coinvolgente, le nostre collezioni.

Infatti, ve l'ha accennato un po' Luca, i primi numeri risultano molto significativi, superiori all'e-commerce tradizionale, indicando un forte interesse dei visitatori per questa nuova esperienza online. Coloro che la provano dedicano dieci minuti complessivamente al sito, per noi il doppio di quello che dedicavano prima. Viene visualizzato il 20% più di prodotti, quindi è un dato molto forte, e poi vi è anche il tema della novità, come ogni cosa.

Ad oggi abbiamo costruito questo nuovo sito e siamo presenti in USA, UK e Italia, e dal 30 aprile saremo presenti in tutto il mondo.

Ci teniamo a dirvi che vi sono due aziende, tra le più importanti al mondo, con le quali stiamo discutendo lo sviluppo, le quali hanno manifestato un interesse fortemente pratico, quindi è una cosa molto seria, ma soprattutto perché è nuova.

Come è accaduto nel 2020, la prendiamo un po' così, ma in un momento speciale forse è una bella piccola scorta, perché non sappiamo gli sviluppi di questa guerra e come si muoveranno le persone. È una bella scorta, vi devo dire la verità.

Concludiamo. Il 2 marzo abbiamo fatto quest'assemblea trimestrale e abbiamo parlato di questo grande tema della guerra. Io e Moreno siamo un po' i più senior e abbiamo detto che ogni 6-7 anni ci deve essere qualcosa di importante. Ripartiamo dalle Torri Gemelle del 2001, non andiamo a prima, nel 2008 le banche, il 2015 il debito greco, il 2020 la pandemia, il 2026 la guerra del Golfo. Ogni 5-6 anni.

Fortunatamente questo ci coglie in un momento molto favorevole per il nostro brand; quindi, pensiamo che possa essere leggermente meno difficile. Non prendete questo come semplicità, ma leggermente meno difficile.

Ma dobbiamo essere aperti a cambiare i programmi rapidamente, ogni giorno.

Ci siamo detti quello che ho detto prima: provare a fare come ci ha insegnato Tommaso Moro: "O Dio mio, aiutami ad accettare ciò che non possiamo cambiare, aiutami a cambiare quello che possiamo cambiare". Ripercorriamo pari pari gli inizi del 2020 durante la pandemia.

Abbiamo fatto questo Consiglio d'attenzione alla stessa maniera. Non

incontriamo nessuna persona che vuole collaborare con noi che non sia inerente al business. Quando sarà tutto rallentato, riequilibreremo e incontreremo colui che vuol fare qualcosa. Noi siamo interessati solo a questo.

Però dobbiamo essere – e possiamo esserlo perché abbiamo anche un pochino più tempo, perché incontriamo meno persone che ci distraggono – creativi, innovatori, gentili, aperti all'ascolto, con estrema attenzione a ogni piccolo dettaglio, perché questo può fare la differenza; e se ti fa la differenza del 2-3%, tu conquisti un cliente che non lasci più.

Questo è il sistema con cui lavoriamo oggi. Non pensate che l'abbiamo preso alla leggera, mi raccomando, però ci tenevamo molto a dirvi come stiamo affrontando questo momento.