

Casa di Moda Brunello Cucinelli – Ricavi 9M 2026

15 ottobre 2026

Operatrice:

Buonasera e benvenuti alla presentazione dei ricavi dei nove mesi 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 e ben trovati. Scusate per il sorriso, ma abbiamo questi ragnetti nuovi, sperando che voi sentiate bene, perché dopo 15 anni abbiamo lì sull'altro tavolo di scorta, speriamo che funzionino... grazie ragazzi, analisti, investitori e giornalisti.

Siamo sempre tutti e dieci qui, nel mio tavolo, per darvi i risultati dei primi nove mesi dell'anno, ma essendo metà ottobre... non possiamo nascondervi che questa call rappresenta una sorta quasi di fine anno.

Come si svolgerà? Io vi leggerò i grandi dati, poi Luca e Riccardo vi faranno una panoramica mondiale sui mercati, anche parlandovi di Callimachus, su cui abbiamo avuto l'ok dal governo, e che abbiamo fuso insieme a Marc Benioff questo bellissimo progetto.

Poi riprenderò la parola io, dove vi darò le aspettative 2026, appunto siamo quasi alla fine, e vi daremo anche delle aspettative abbastanza concrete per il 2027.

Poi vi dirò delle conclusioni tirate dopo due giorni fatti insieme ai primi di ottobre, dove ci siamo riuniti e abbiamo provato a dirci chi siamo, in quale mercato e come operiamo, e quali sono i grandi fondamentali della nostra casa di moda.

Ora vi leggo: i primi nove mesi dell'anno si chiudono con dei risultati molto

positivi, che ci consentono di rivedere ulteriormente al rialzo le stime per il 2026, passando da un'attesa del +10-11 a una previsione di crescita del 12% a cambi costanti.

Ricavi pari a 1,123 miliardi di euro, in crescita del 13,3 a cambi correnti e del 10,2 a cambi costanti.

Ricavi del terzo trimestre, importantissimi, pari a 374,2, in aumento del 13,5 a cambi costanti.

Il canale retail, con un fatturato di 741 milioni di euro, registra un incremento del +19 a cambi costanti nei primi nove mesi.

Importante crescita in tutti i trimestri dell'anno, +17 a cambi costanti nel terzo trimestre, con un aumento a doppia cifra in tutte le geografie.

Il canale wholesale, con vendite pari a 382,6 di euro, conferma un risultato sempre molto solido: +4 a cambi costanti al 30 settembre 2026, +7 a cambi costanti nel terzo trimestre.

Andamento molto molto positivo in tutte le aree geografiche, vendite a cambi costanti in aumento del +20 nelle Americhe, +7 in Europa, +14 in Asia, con il significativo contributo della Cina.

Molto positive le vendite delle collezioni autunno-inverno 2026, uomo/donna, attualmente nei negozi.

Collezione primavera-estate 2027: completate le campagne di raccolta ordini uomo/donna, entrambe con dei risultati estremamente positivi. Abbiamo raccolto commenti particolarmente favorevoli da parte dei nostri team di vendita, dei clienti multibrand e della stampa internazionale in occasione di Pitti per l'uomo lo scorso giugno e di Milano Fashion Week in settembre per la donna.

Il nostro posizionamento nel lusso assoluto e la bella atmosfera che continuiamo a percepire intorno al nostro brand ci consentono di guardare con fiducia anche al 2027, anno in cui ci attendiamo una sana ed equilibrata crescita dei ricavi intorno al 10%.

La settimana prossima, tra Tokyo, Shanghai e Hong Kong, avranno luogo le importanti premiere del film documentario "Brunello, il visionario garbato", dopo il grande apprezzamento ricevuto a Roma, New York e Parigi. In occasione dell'evento di Shanghai, inaugureremo inoltre la nostra Casa Cucinelli in un'affascinante dimora storica di fine Ottocento della città, bellissima, vi dico la sincera verità. Quindi la prossima settimana siamo in viaggio dappertutto.

All'inizio di novembre a Solomeo ospiteremo la seconda edizione di La Paulée, prestigioso appuntamento biennale che riunisce alcuni tra i più importanti produttori e collezionisti di vini e di champagne. Un evento di grande significato per noi e per Solomeo, che ci offrirà l'opportunità di accogliere ospiti di rilievo internazionale e condividere con loro l'atmosfera e i valori che animano il nostro borgo. Se avete due giorni, venite, che sarà bella e importante.

Ora vi leggo ciò che io ho scritto. I primi 9 mesi del 2026 si sono chiusi con una crescita del fatturato del 13,3% a cambi costanti. Un risultato che consideriamo davvero molto interessante.

Crediamo che l'immagine del brand a livello mondiale rappresenti ciò che da sempre desideriamo, e cioè credere nel lusso assoluto senza logo. Pensiamo a un brand che rappresenti autenticità, stile, familiarità e semplicità, dove il prodotto consiste di grande manualità, qualità, creatività, contemporaneità ed esclusività. Quest'ultimo tema è un particolare per noi importantissimo.

Ci sembra altresì che la nostra non sia una notorietà di massa, questo ci piace molto, e il controllo del brand da parte della famiglia ci permette di progettare un po' più a lungo, sperando sempre di godere di buona e sana reputazione e che il brand possa vivere nei decenni a venire.

A seguito di queste nostre considerazioni, ed essendo quindi a fine anno, immaginiamo per il 2026 una sana crescita del fatturato a cambi costanti, intorno al 12, e un sano profitto.

Grazie agli ottimi risultati delle collezioni primavera-estate 2027 e dei favorevolissimi giudizi espressi dalla stampa in occasione della Fashion Week in Milano lo scorso settembre, immaginiamo anche per il 2027 una sana crescita intorno al 10%.

Adesso, Luca e Riccardo, facciamo una panoramica mondiale.

Lisandroni:

Benissimo, inizio io. Devo dire che abbiamo chiuso davvero molto bene questi primi nove mesi dell'anno, così come questi primi 15 giorni del mese di ottobre; e i risultati raggiunti da un lato, e dall'altro le informazioni e le sensazioni che abbiamo sull'ultimo trimestre, ci hanno portato a una seconda revisione della nostra stima, sempre guidati dal desiderio di condividere con voi tempestivamente e puntualmente le nostre aspettative.

La crescita è stata molto regolare in questi nove mesi, è stata continua e costante, come possiamo leggere direttamente dai numeri. Anche nel terzo trimestre siamo cresciuti infatti del 13,5% a cambi costanti, in modo del tutto analogo a quanto fatto nei primi sei mesi dell'anno.

Anche nel momento in cui passiamo dai numeri percentuali ai valori assoluti, possiamo vedere che il contributo di ciascun trimestre è stato del tutto equilibrato, a cambi costanti.

Diamo quindi innanzitutto un grandissimo valore a questa crescita, diamo un valore ancora più grande a due caratteristiche che ai nostri occhi rendono questa crescita ancora più sana e robusta, e sono, da un lato, la linearità nel tempo, e dall'altra parte la diffusione sia nelle geografie che nei due canali di vendita.

Questo aumento, innalzamento, della stima, di circa 2 punti rispetto al piano originario di inizio anno, si sostanzia su due motivazioni principali. Da un lato c'è un vantaggio realizzato in questi primi nove mesi actual e dall'altro abbiamo grande fiducia su questo ultimo trimestre.

Sui nove mesi noi abbiamo realizzato tre trimestri, tutti e tre, leggermente superiori alle nostre aspettative, grazie a quattro protagonisti principali, che sono il canale retail, la nostra boutique online, a livello geografico il nord America e la Cina, e indubbiamente la forza delle collezioni.

Il vantaggio che abbiamo realizzato risulta pressoché interamente ascrivibile al canale retail, in un modo molto ben bilanciato tra la componente organica e il contributo dei nuovi spazi.

All'interno dei negozi cresce sia il numero dei clienti, così come la spesa media, e questo rafforza la nostra convinzione di poter disporre di una rete di negozi molto giovane che ha ancora davanti a sé ampi spazi per una sana crescita organica da un lato, e anche ulteriori margini di ampliamento.

Quindi molto bene i negozi fisici, benissimo il digitale. Voi sapete che la nostra boutique online rappresenta circa il 7% delle nostre vendite, ma è sempre più fondamentale nell'immagine del nostro brand e nelle nostre collezioni. Dove lo vediamo questo? In un numero sempre crescente di clienti che arriva in negozio con foto tratte proprio dalle immagini. Per questo, Callimachus è stato un fattore davvero determinante.

Stefanelli:

Intervengo per aggiornarvi su questo bel progetto.

Intanto, come ricordava Luca, sui risultati che stiamo ottenendo, siamo ampiamente soddisfatti non solo per i risultati economici, ma anche per la qualità del traffico che Callimacus sta generando. Un traffico in costante aumento, una durata, una permanenza, doppia rispetto al sito tradizionale, e un tasso di conversione che ci dimostra quanto in realtà il cliente stia cercando qualcosa di molto specifico, sta cercando sempre di più l'eleganza, la qualità, uno stile contemporaneo che lo accompagni, e su questo chiede moltissimi consigli, durante tutta la sua settimana.

Dall'altra parte, invece, quella che vi abbiamo sempre descritto come una bellissima invenzione, ma per noi è un altro mestiere, siamo contenti di dirvi che il 28 settembre Salesforce, che voi tutti conoscete e con cui noi abbiamo un rapporto non solo professionale, ma anche umano, con il suo fondatore Mark Benioff, è entrata ufficialmente in Callimacus; se l'è, come diciamo noi, presa in carico, e lo sviluppo della crescita di questo progetto, di questa invenzione, sarà in qualche modo da oggi nelle sue mani. Siamo molto contenti che una grande impresa come Salesforce abbia deciso di investire in Callimacus, non solo per la novità e l'innovazione tecnologica che la piattaforma porta, ma anche per questo bilanciamento, per questo equilibrio di manualità, di visual, di artigianalità, che ha accompagnato questa idea fin dall'inizio.

Tra l'altro siamo molto contenti di notare che proprio qualche giorno fa Microsoft, quasi ispirandosi un po' a noi, abbia definito questa nuova superintelligenza "umana superintelligenza", che è un po' per noi la conferma di ciò che abbiamo sempre sostenuto.

Cucinelli:

Su questo mi è piaciuto dire che il Governo non solo ha autorizzato, ma ha fatto anche una lettera dove ha fatto i complimenti per questa operazione. Grazie.

Lisandroni:

Tornando per un momento al fisico, tutte le aree geografiche contribuiscono positivamente alla crescita nei nove mesi. Anche il Medio Oriente nei nove mesi risulta leggermente positivo grazie a un'ottima partenza nei primi due mesi

dell'anno e su questo dobbiamo abituarci al fatto che ogni anno possa succedere qualcosa fuori dal nostro controllo, che può allontanarci dalle nostre aspettative.

Logicamente a inizio anno confidavamo in un contributo del Medio Oriente, essendo per noi un'area ancora giovane come attuazione, maggiore di quanto abbiamo in realtà raccolto, ma dall'altra parte con onestà dobbiamo dire che probabilmente il mercato americano è stato ancora più favorevole di come ci saremmo aspettati.

Infatti, buona parte del vantaggio per noi deriva proprio da US, dove cresciamo nei nove mesi del 20%, ancora nel terzo trimestre del 19%, sempre a cambi costanti, quindi con una performance davvero molto buona.

Questa bella espressione dice che il lusso assoluto cresce in America per ampiezza e per profondità, e ci sembra davvero che il lusso autentico abbia un radicamento sempre più profondo nello stile di vita di molti americani.

Per quanto riguarda i department store, che restano importanti nella struttura del mercato di lusso americano, tutto per noi prosegue molto bene con Exemplar Luxury Group. Grande soddisfazione reciproca nei risultati, cresciamo in ciascuna delle loro tre insegne, Neiman, Saks e Bergdorf. All'interno di ciascuna insegna cresce sia l'uomo che la donna e abbiamo registrato tre trimestri tutti positivi, e nessun tema sui pagamenti. I pagamenti sono davvero puntualissimi.

Confermiamo inoltre, per l'inverno 2027, l'ampliamento degli spazi sia da uomo che da donna da Bergdorf, che rimane ai nostri occhi probabilmente uno dei negozi più belli al mondo.

Se passiamo da occidente a oriente, stessa soddisfazione ce l'abbiamo per i risultati dell'Asia e in particolare della Cina, che mantiene il bel trend di crescita dei precedenti trimestri, realizzando circa il 14% del nostro fatturato globale, con un mix che cresce gradualmente ma in modo costante.

La Golden Week è andata molto bene in tutti i territori e ricordavamo con Pietro che un anno fa dicemmo "Ci sembra che il nostro brand viva una bellissima primavera in Cina". A un anno di distanza, con un fatturato che è già più significativo, ci sembra di percepire la stessa freschezza e di vedere le stesse opportunità.

Ricordiamoci che siamo specialisti dell'abbigliamento, che attira grande attenzione e ha grande appeal. Siamo protetti dalla dimensione, a partire dalla dimensione della notorietà. Brunello prima, nel suo quote, ha detto "ci sembra di

non avere notorietà di massa", non l'abbiamo in Cina...

Cucinelli:

Speriamo di non averla. Non solo in Cina, nel mondo.

Lisandroni:

Possiamo beneficiare della scoperta del brand da parte di molti nuovi clienti, ma registriamo una grande attenzione.

Abbiamo moltissime copertine che sono state dedicate al nostro brand, vuoi per il posizionamento, vuoi per l'immagine, ma vuoi anche per i valori che...

Cucinelli:

E sapete che la copertina, quando ti viene dedicata, vuol dire che il prodotto è di trend, ecco.

Lisandroni:

Sulla Cina chiudo con questa bella espressione tradizionale che dice: "Fiori in primavera, frutti in autunno". Speriamo davvero che la perseveranza e lo spirito di protezione con il quale stiamo lavorando nelle regioni ci porti bei frutti in futuro. Già nel presente siamo molto felici oggi di poter celebrare l'apertura della Casa Cucinelli di Shanghai e l'ampliamento del negozio del Plaza 66, che avverrà entro la fine dell'anno.

Per quanto riguarda l'Europa, la definiamo solida e forte, ancora una volta centrale il cliente domestico, e chiudiamo il miglior trimestre, sia in crescita percentuale che in valore assoluto, dell'anno.

Abbiamo completato l'ampliamento di Ginevra. Questo lo sottolineo anche per dire come guardiamo molto bene anche al bilanciamento degli investimenti, per avere una rete che sia equilibrata in tutti i continenti.

Da ultimo, per quanto riguarda il prodotto, abbiamo avuto nella prima parte dell'anno una collezione estiva molto apprezzata e oggi possiamo dire lo stesso della collezione invernale nei negozi, perché dopo i feedback molto positivi ricevuti al momento della presentazione dei giornalisti, dai nostri team interni di buying e dai clienti multimarca, oggi è arrivato anche il giudizio dei clienti finali, che leggiamo nei sell-out molto interessanti che stiamo avendo nei nostri negozi e,

dall'altra parte, dai riassortimenti del canale multimarca, che sono già molto numerosi.

Bello e sempre importante per noi che la crescita è del tutto equiparabile tra l'uomo e la donna, confermando ancora una volta la perfetta parità.

Stefanelli:

Sulla salute dei sell-out che citava Luca, dobbiamo necessariamente ringraziare tutti i nostri collaboratori che anche in questa stagione ci hanno permesso di consegnare la collezione invernale attualmente nei negozi con una puntualità devo dire molto molto interessante, un tasso di manualità che rende onore non solo alla capacità dei nostri team di immaginare certi prodotti, ma alla loro abilità.

Cucinelli:

Ormai siamo quasi vicini al 70% di manualità, questo è importantissimo.

Stefanelli:

E sottolineo ancora una volta come questa capacità sia frutto della relazione diretta che abbiamo con ciascuno di loro che, ricordo, sono 400 laboratori artigianali che rappresentano le 9.000 persone, 9.000 artigiani, che nel primo dei due meeting annuali, proprio il 18 settembre, abbiamo incontrato, e come sempre discutiamo con loro perché, ciò che per noi rappresenta la visione del prossimo anno, per loro si traduce in lavoro, in piani di lavoro. Abbiamo quindi condiviso con loro le sfide che riguardano tutti: le giuste retribuzioni, la bellezza dei luoghi di lavoro e, soprattutto, la trasmissione dei saperi artigiani.

Cucinelli:

Questo è il grande lavoro!

Stefanelli:

Su questo tema, anche qui sottolineiamo come per noi continuano ad essere importantissime le scuole di stile ed alto artigianato di Solomeo, che sono la fonte principale da cui prendiamo, da cui attingiamo, per garantirci la manualità, quelle capacità che riteniamo così preziose per la nostra casa di moda.

Tornando al prodotto e tornando ai commenti di Luca, sapete quanto è importante in ogni collezione avere il giusto equilibrio di colori, di forme e sempre più importanti i pesi, che devono adattarsi alle richieste ormai di una clientela naturalmente internazionale, da tutto il mondo.

Questo, ad esempio, è proprio uno di quegli argomenti che condividiamo, discutiamo, che nasce dal confronto con i multimarca, e dove questo confronto è più prezioso perché, grazie ai loro commenti, ovviamente sapendoli ascoltare, con il coraggio di saperli ascoltare, è ciò che indirizza non solo le nostre collezioni ma anche ciò che decidiamo di mettere...

Lisandroni:

Veniamo ai cambi. Nel terzo trimestre l'effetto cambio è stato ancora negativo per circa un paio di punti, ma nonostante questo siamo riusciti a crescere dell'11,7 nel trimestre a cambi correnti e del 10 nei 9 mesi.

Ancora ci attendiamo, per il quarto trimestre, un cambio leggermente negativo, che dovrebbe condurci a chiudere l'anno con un delta cambi negativo di circa 2 punti e mezzo.

Guardando all'ultimo trimestre, come avete capito molte delle evidenze che vi abbiamo presentato in precedenza sostengono la nostra fiducia per questa ultimissima parte dell'anno. Ricordiamo che lo scorso anno, nell'ultimo trimestre, crescemmo nel retail di oltre il 15%, realizzando la miglior performance nei 12 mesi, ma nonostante questo confidiamo di poter realizzare una bella crescita organica, in piena continuità con i mesi precedenti.

Il minor peso delle aperture nel secondo semestre del 2026 è già recepito nella nostra guideline, quindi sentiamo oggi di essere probabilmente nelle migliori condizioni per poter chiudere l'anno, come immaginiamo, con una bella crescita del 12%, e di poter progettare una sana crescita del 10% anche per il prossimo anno.

Stefanelli:

Un commento rapido su ciò che anticipava prima Brunello, sul tema del film. Siamo molto felici dell'accoglienza che sta ricevendo, l'ultima première di Parigi ha generato quasi un'atmosfera direi davvero emozionante. La prossima settimana, come abbiamo ricordato, Brunello sarà in Asia per le première a Tokyo...

Cucinelli:

Ahimè...

Stefanelli:

E il ciclo di premièrè verrà concluso poi a dicembre con il nostro tributo ad Hollywood, a Los Angeles.

Cucinelli:

Sì, diciamo che nella nostra idea c'è anche il Medio Oriente e la Russia, il giorno che speriamo che tutto si possa fare.

Stefanelli:

Il film, come informazione del mercato italiano, è uscito sabato scorso sulla piattaforma Sky ed è disponibile già sulle principali piattaforme americane e britanniche. Stiamo ricevendo testimonianze bellissime non soltanto dai clienti, ma anche da chi non conosce la storia di Brunello, né della nostra impresa.

Crediamo naturalmente che portando il nome sia il miglior modo per raccontarci al mondo e per raccontare la nostra impresa nei confronti di chi non ci conosce, ma devo dire che è anche uno strumento molto potente perché i nostri collaboratori possano trovare in questa storia le motivazioni reali del nostro modo di fare impresa e anche, devo dire, un'ispirazione quotidiana per il proprio comportamento.

Cucinelli:

Per finire questo, il film l'abbiamo tradotto in otto lingue e in nove lingue è sottotitolato. Questo è un bel lavoro, perché vedere il film nella propria lingua fa una differenza. Abbiamo chiaramente preparato anche la traduzione in arabo e in russo, sperando di poterla utilizzare il prima possibile.

Due dati di previsione e revisione finale. Dopo aver sentito Luca e Riccardo, come vi abbiamo detto, noi diciamo che pensiamo di crescere del 12% a fine anno sul 2026, con impatto di valuta 2,5.

La marginalità EBIT pensiamo di portarla intorno al 17, in miglioramento rispetto al 16,8% l'anno scorso.

Gli investimenti, pensiamo di finire intorno al 6%. Però qui, mi raccomando, non pensate che siano bassi, noi investimenti avremo probabilmente, proiettato per i prossimi tre anni, più o meno sempre lo stesso, 6 e qualcosa, perché per tre anni non avremo quelli industriali, perché li abbiamo fatti tutti nel triennio passato. Però questi investimenti sulla produzione pensiamo che ci diano sana sicurezza per i prossimi dieci anni, perché torniamo a quello che dicevamo prima: la produzione è il vero grande problema.

La PFN dovrebbe passare dal 14% sui ricavi dell'anno scorso, intorno al 10,5, quindi in valore assoluto da 198 a 161.

Questo è il 2026. Il 2027: diciamo previsioni con abbastanza concretezza. Visti gli ottimi sell-out dell'anno, a oggi, e concluse le campagne vendite, con i rispettivi giudizi, tutto questo ci porta ad immaginare che il primo semestre dell'anno avremo nei negozi multibrand, ma anche negli altri nostri negozi, un prodotto che è stato giudicato molto molto positivamente. Questo ci fa stare un po' più sereni.

Proviamo a dirvi il finale dell'anno prossimo, con un fatturato di crescita intorno al 10, investimenti intorno al 6, mi raccomando considerate 2027, 2028, 2029, è importantissimo, PFN in ulteriore miglioramento, e noi non abbiamo nessuna idea di cambiare i dividendi, che ormai per noi rappresentano il 50% direi da una decina d'anni, ed è da 13 anni che siamo quotati.

Adesso facciamo 10 minuti, 7-8 minuti su delle cose importantissime, e poi apriamo la discussione.

I primi di ottobre ci siamo riuniti, abbiamo scelto di fare un paio di giorni, avevamo finito un po' tutti i giri da tutto il mondo, delle collezioni, e ci siamo riuniti per dirci, per vedere un po', discutere dopo aver ascoltato. Clienti, giornalisti, investitori, analisti, banchieri, e ci siamo riuniti per dirci chi siamo, chi siamo oggi, qual è il nostro futuro e ribadire ai noi stessi i nostri fondamentali, in questo periodo di varie visioni sul futuro della moda.

Abbiamo discusso dei grandi temi: il valore dell'identità di stile, il valore del lusso assoluto, il valore del made in Italy, il valore dell'esclusività, il valore dell'unicità, il valore di una sana crescita, che ormai sapete che così la chiamiamo, il valore di un sano profitto, perché sapete che ormai così lo chiamiamo, il valore della famiglia, il valore del cambio generazionale, questo è un grande tema, e il valore, speriamo, della lunga vita del brand, in questo caso del borgo.

I nostri grandi valori su cui crediamo da sempre ve li ribattiamo, perché questo è un momento secondo me molto forte, dove su queste cose noi dobbiamo costruire i prossimi dieci, quindici, vent'anni, che è quello che poi abbiamo costruito.

Ci pare di godere di sana e ottima reputazione. È vero, sono tutti giudizi che ci siamo dati noi, eravamo in nove, a noi stessi, però... Il controllo della famiglia ci permette di progettare più a lungo, essendo questo il nostro forte volere della vita qui in Solomeo.

La responsabilità per l'ambiente nel suo totale la conoscete nei dettagli. Solomeo è e dovrà rappresentare sempre di più un luogo per noi importantissimo.

Un altro tema: essere prudenti anche nei momenti molto favorevoli, come gli ultimi anni per noi, ci fa lavorare con un po' più di serenità e conseguentemente creatività. Voi non lo sentite, ma abbiamo le campane dell'Ave Maria e devo dire che l'Ave Maria è sempre una bella suonata, il sole sta scendendo.

Altro tema: sostenere e credere in una sana crescita e in sani profitti ci dà forza e determinazione, immaginando che l'impresa possa vivere a lungo; ma ciò genera quotidianità, nel lavoro quotidiano, positività, creatività, umanità. Tanto, guardate che la creatività è più forte se c'è positività e umanità dentro l'impresa. Poi alla fine è quello che noi chiamiamo, se volete, capitalismo umanistico, no? E credere e agire affinché il brand viva, speriamo, più di un secolo.

Altro tema fondamentale nella scelta dei collaboratori, cercare di scegliere persone perbene, empatiche, come collaboratori. Se regna un bel clima, tutto è più umano, tutto è più armonioso e, come sempre, si è più creativi. Devo dire che questo lo si sente anche in questo momento, come si sentiva nel 2020, durante la pandemia.

Altro tema fondamentale per trasmettere questi mestieri, che noi abbiamo quasi il 70 % di manualità, crediamo fortemente che sia necessario alzare i salari, rendere i luoghi di lavoro leggermente più belli, perché alla fine chi consiglia ai propri figli di fare gli operai? Questa è la più grande scommessa del futuro del manufatto, specialmente di estrema manualità, come è il nostro.

Continua ricerca nel valore del talento e suo riconoscimento, per avere un'impresa contemporanea, moderna e umana.

Il talento: uno può essere leggermente più bravo per i colori, uno leggermente più bravo per le forme, dobbiamo cercare di prendere in ciascuno

qualcosa di speciale.

Infine il prodotto, che noi chiamiamo il nostro re, e vi diciamo come costruiamo il prodotto. L'essere umano ha estrema necessità di sentirsi quotidianamente sempre alla moda, indossando prodotti di moda, indossando brand di moda. Questo ce l'ha insegnato da sempre la storia.

Questa necessità è antica e, mi raccomando, non vale solo per l'abbigliamento, quindi tutto dipende dalla contemporaneità del prodotto e del brand. Non crediamo minimamente che oggi vi sia meno interesse per il lusso assoluto, anzi, per me è sempre più forte, perché la società è fortemente estetica. Ci facciamo i selfie, ripubblichiamo, quindi domani noi vogliamo essere sicuramente più... di oggi.

Come costruiamo le collezioni? Siamo un centinaio di persone che lavoriamo allo stile, 19 di queste sono di altissimo profilo, dedicate all'uomo/donna, diciamo metà a metà. Tutti dialoghiamo insieme. Le grandi riunioni, quando discutiamo di stile da uomo, stile da donna, mercati, si fanno sempre tutti insieme, come è stato fatto ieri, uomo/donna.

Mai creduto, voi sapete, in una gran parte di collezioni composta dagli evergreen. Per me l'evergreen, già la parola, invecchia rapidamente tutta la collezione e il brand, quindi non è che non ci debbano essere, ma ce ne devono essere un po' meno di quelli che pensiamo, perché l'evergreen, per natura, è una cosa vecchia.

Sempre sul prodotto, per noi ha un grandissimo valore il visual merchandising. Ci siamo nati ispirandoci al grande Ralph Lauren, al quale devo dire sempre grazie. Visual merchandising e prima styling.

Queste sono cose interne. Avere lo styling interno significa poter combinare quotidianamente le cose, e fa la differenza combinare una giacca in una certa maniera. Cambia tutto. Mettere la cravatta con un jeans, o non la cravatta, con una giacca, cambia tutto.

Queste scuole anche che diceva Ritardo, a tutto tondo, che più o meno girano su 250-260 ragazzi e ragazze all'anno, in tutti i settori, che vanno dal visual, allo styling, al lifestyle, crediamo che tutto questo crei identità di stile e tutto quello per il quale abbiamo onestamente ricevuto i grandi premi nel 2023, 2024, 2025, grandi premi che ci onorano veramente e che sono stati dati sulla identità del brand.

Questo ci piace molto: abbiamo una nostra identità.

Seguitiamo a credere nel lusso assoluto senza logo. Non me ne vogliate, ma io del logo ho sempre avuto qualche timore, perché vengo dall'esperienza che qualcuno di voi conosce, quando facevo l'indossatore alla Ellesse, numero uno del mondo, nel 1982, questo meraviglioso brand di sci e di tennis.

Sempre sul prodotto, no? Il prodotto dovrebbe rappresentare l'autenticità, grande tema, la semplicità, la familiarità, lo stile, la manualità, la qualità, la creatività e l'esclusività. Questo tema dell'esclusività è molto molto contemporaneo, specialmente in questo periodo.

Su tutto, il prodotto deve avere un'identità di stile e di lifestyle che la nostra casa di moda deve sempre avere e identificarsi in un team di persone, mai in una singola persona.

Nella nostra impresa, sapete, nessuno può prendere una decisione da solo, non fa parte della nostra cultura. Ma questo non solo sulla collezione, su tutto. Discutiamo e poi andiamo avanti.

Il prodotto è sovrinteso da me, con le figlie Camille e Carolina, e Riccardo, e questo è il mio lavoro all'80%, il prodotto e la comunicazione. Ma io vengo dal prodotto. Se qualcuno mi viene a proporre qualche operazione finanziaria interessante, non sono interessato; se uno mi fa vedere un cashmere meraviglioso nuovo... devo dire la verità, stiamo lavorando sui jeans di cashmere. Li ho indossati oggi e ci piacciono molto. Questo mi piace più che se mi avessero detto "facciamo un'operazione", che non so che cosa compriamo.

Conclusioni finali. Abbiamo sempre pensato che il prodotto passa di moda rapidamente, forse molto più veloce di quello che pensiamo, quindi è il primo grande tema dell'impresa. Questo ce lo ricorda sempre, Jean de la Bruyère, che era alla corte del Re Sole, Luigi XIV, uno scrittore, uno che conosceva la moda. Lui scrive un'espressione che mi piace molto: "Una moda ha appena distrutto un'altra moda, che essa è abolita da una più nuova, la quale cede a quella che la segue, che non sarà l'ultima". Tale è la nostra leggerezza. Se avessimo il coraggio di andare sul vocabolario e scrivere "non è più di moda", "è passato di moda", "sarà di moda"... ma questo non vale solo per la moda, vale per un ristorante, per una discoteca, per un bar, per una musica.

Quando le figlie vengono a casa mia e ascolto della musica, dicono: "Babbo, ma che musica vecchia ascolti?". Ognuno ascolta la sua.

Se fosse così, quindi, dobbiamo lavorare ancora più intensamente per provare a rimanere contemporanei e moderni. Come? Ascoltando.

Noi dobbiamo ascoltare il mercato, senza perdere l'identità nel gusto.

Ultimo punto, cambio generazionale, un minuto. A 58 anni feci un trust di ispirazione inglese, irreversibile, incominciai a discutere con Moreno a 50 anni, beneficiarie le due figlie Camilla e Carolina, che oggi sono vicepresidenti, dove in vita posso agire liberamente, il giorno dopo la morte la nostra casa di moda è tutto definito: ci sono tre salvi, quindi non vi preoccupate.

A 63 anni assunsi il ruolo di Presidente esecutivo e Direttore creativo, e decisi di avere due amministratori delegati, Riccardo e Luca. Riccardo di famiglia, Luca esterno, ma lo consideriamo sempre di famiglia, che avete di media 47 anni, beati voi. Quindi volevo fortemente costruire una sorta di alleanza di valori e una alleanza di generazioni. Cioè, la nostra generazione, Moreno, io e te, e la loro generazione, i ragazzini di vent'anni, che cominciano.

Quando qualcuno di voi giustamente scrive "e dopo Brunello?", dopo Brunello, come oggi, l'azienda è in mano a molte persone di estrema qualità, dove tutti sono utili, ma nessuno è indispensabile. Questo è stato sempre ciò che volevamo, in quanto noi non siamo proprietari dell'impresa, bensì maggiori azionisti, maggiori responsabili, ma l'impresa è di proprietà del mondo.

Concludiamo dicendo che senza dubbio l'azienda vive una bella atmosfera, un bel momento, sia nel mondo in generale... forse possiamo dire anche leggermente meglio di quello che ci aspettavamo, ma se i budget sono così, tutto va bene. Lavoriamo serenamente, molto concentrati, sapendo costantemente che dobbiamo essere, sia per il prodotto, sia per il brand, esclusivi veri, contemporanei, unici, moderni, e di essere cool. Se non siamo cool, non siamo più cool.

Grazie di tutto e adesso abbiamo tutto il tempo per dedicarci alle grandi chiacchierate. Però questa voleva ribadire l'idea di fondo, chi siamo oggi e chi vorremmo essere tra 5, 10, 15, 20 anni, che questo voi l'avete trovato nei minimi dettagli.