

Chorus Call
Cucinelli – 1 ottobre 2025

Operatrice:

Buonasera e benvenuti alla presentazione dei ricavi preliminari dei nove mesi del 2025 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, bentrovati come sempre ad analisti, investitori e giornalisti.

Questa è la call dei risultati preliminari dei primi nove mesi dell'anno, che abbiamo deciso di anticipare di qualche giorno per avere l'opportunità di discutere con voi dell'azienda nei minimi particolari ma, altresì, dibattere insieme su un progetto che noi abbiamo definito attività di short selling.

Siamo tutti qui, normalmente, in dieci.

Come vorremmo che si svolgesse: io vi leggerò i grandi dati, che noi riteniamo ottimi; vi daremo le nostre previsioni finali per l'anno 2025 di fatturato e di profitti, che ci soddisfano molto, dove non vi è alcuna variazione dall'ultima call di agosto, della quale praticamente conoscete tutto, in quanto non è cambiato niente.

Poi vi diremo le previsioni del 2026, la chiusura della campagna vendite uomo e donna primavera-estate 2026 e l'andamento delle vendite di quest'autunno, che ci pare stiano andando molto bene, sia per quello che riguarda i numeri, sia per l'immagine del prodotto.

Luca poi vi farà una sintetica panoramica dei mercati, che non è cambiata da fine agosto.

Faremo poi un riepilogo fondamentale della nostra casa di moda, molto

essenziali e concisi, e il modello di business.

Lasciemo poi la spiegazione e discussione dell'attività di short selling, i cui temi forti sono: magazzino, multibrand, esclusività e Russia.

La discussione è aperta, non preoccupatevi del tempo, se ne serve di più noi siamo a disposizione.

Adesso vi leggo il documento.

Ottimi risultati, pari a 1.019.000.000 di euro, in crescita del 10,8 a cambi correnti e 11,3 a cambi costanti, rispetto ai primi nove mesi del 2024.

Molto positiva la crescita nelle Americhe, in aumento del 9,2% e del 10,8% a cambi costanti.

Estremamente solida, con un incremento dell'8,9 e 8,6 a cambi costanti, e ottimi risultati in Asia, in crescita del 15,6%. La stessa cosa a cambi costanti.

Andamento ottimo per il canale retail, che è in crescita dell'11,4%, e molto buono per il canale wholesale, con un aumento del 9,7%.

Nel terzo trimestre le vendite si sono attestate a 335 milioni di euro, registrando una crescita del 12% a cambi correnti e del 12,4% a cambi costanti, con un ottimo incremento del 13,9 retail e sempre molto buono il canale wholesale, a +9%.

I risultati conseguiti nei primi nove mesi, uniti all'ottima partenza delle vendite e delle collezioni autunno-inverno 2025 nei negozi, ci offrono oggi una visibilità ancor più chiara e una fiducia ancor più solida nel raggiungimento degli obiettivi prefissati per il 2025, con una crescita del fatturato attesa intorno al 10%, sempre accompagnata da sani profitti ed equilibrati.

Chiusura della campagna vendite delle collezioni primavera-estate 2026: decisamente ottima, sia per l'uomo che per la donna. Commenti molto positivi ricevuti anche dalla stampa internazionale la scorsa settimana, durante la Fashion Week di Milano.

Con rinnovata fiducia, confermiamo pertanto una crescita attesa dei ricavi intorno al 10% anche per l'anno 2026.

Confermiamo la presenza di un magazzino giusto ed equilibrato, così l'abbiamo definito, per la nostra identità di azienda, perfettamente coerente con i fondamentali della nostra offerta di collezioni e allineato ai dati storici della nostra casa di moda, poiché noi siamo produttori di ready to wear, fin dalla quotazione del 2012, e di operare nel mercato russo secondo le regole comunitarie.

Il peso di questo mercato risulta pari a 1,4% al 30 settembre 2025, rispetto al 2,7% del 30 settembre 2024. 2,4 è la relativa incidenza al 31 dicembre 2024.

Così definisco il momento. Abbiamo chiuso i primi nove mesi dell'anno con degli ottimi risultati in termini di fatturato, con una crescita del 10,8 a cambi correnti e 11,3 costanti.

Vista la qualità delle vendite, riteniamo altrettanto anche in termini di profitto.

Ci sembra che l'immagine del brand racconti espressivamente come cerchiamo di vivere e lavorare.

È terminata la settimana della moda femminile a Milano. La nostra collezione ha ricevuto giudizi estremamente positivi per stile, artigianalità, qualità ed esclusività, e di questo siamo chiaramente molto molto soddisfatti.

Nella mia vita sono cresciuto con tre grandi maestri, la raffinatissima Jil Sander, tedesca, il geniale Ralph Lauren e il visionario Giorgio Armani, e mi sono nutrito della loro raffinatezza, della loro genialità e della loro intensa visione poetica.

È stata una settimana dove si è fatto onore alla grande figura e all'opera del grande Giorgio Armani. Nel mondo, tutti coloro che amano la bellezza, la sobrietà, il lavoro... è la stella del grande maestro Giorgio, che si è spenta per la realtà terrena, dopo aver brillato a lungo nel firmamento dei più geniali artisti dei nostri tempi.

Da ora splenderà gloriosa nella sfera degli spiriti immortali, come simbolo assoluto della moda italiana. A lui l'onore dei grandi.

Grazie, maestro Giorgio.

Certo, se in questa settimana non fossero intervenuti fatti che abbiamo definito attività di short selling nei riguardi della nostra casa di moda, sarebbe stato preferibile, un po' meno impegnativo, tanto per me che per i due CEO e per Pietro, ma quanto è avvenuto fa parte dell'essere quotati in Borsa e delle sue regole.

Nel merito ho ricevuto una quantità innumerevole di testimonianze di apprezzamento.

Per il resto dell'azienda, tutto è rimasto particolarmente speciale. Forse abbiamo avuto la più bella fashion week della nostra storia, per presenza di giornalisti, celebrities, talent e clienti finali dalle boutique di varie parti del mondo, ai quali, come sempre, dedichiamo una serata esclusiva per loro.

Detto questo, ci attendiamo quindi una chiusura di quest'anno con una sana crescita del fatturato, intorno al 10%, e conseguentemente dei giusti profitti, così li definiamo sempre; e, visti i risultati della chiusura della campagna vendite primavera-estate 2026, che abbiamo in casa, che giudichiamo ottimi, e i sell-out della collezione invernale, come merce adesso nei negozi, che stanno andando molto molto bene, onestamente immaginiamo un 2026 con una crescita del fatturato intorno al 10%.

Come vediamo il fine anno. Conoscete tutto dalla call del 28 agosto, non vi è alcuna variazione. Questo è importantissimo.

Confermiamo quindi una crescita del fatturato intorno al 10%, un margine EBIT in leggero miglioramento rispetto al 2024, importantissimi investimenti in produzioni artigianali e il raddoppio della nostra sede di Solomeo, pressoché terminati e già operativi, programmati nel triennio 2024-2025-2026 ma anticipati tutti di circa sei mesi, quindi stanno finendo tutto.

Quest'anno abbiamo investito circa il 10,5% del fatturato, ma questo ci dà una tranquillità, speriamo, per i prossimi dieci anni.

Mi raccomando, lo ripetiamo: mettete i nostri piani di investimenti per il 2026 e il 2027, che chiamiamo normali, intorno al 7%, perché questo è il nostro standard.

È chiaro che quando si ampliano le fabbriche sono sempre progetti a lungo e in questo caso il nostro progetto è a dieci anni.

Previsioni per il 2026: giudichiamo ottima la raccolta ordini primavera-estate, donna e uomo. Direi ottimo anche il gusto, lo stile, il visual merchandising e il lifestyle, e voi sapete che noi siamo direi sempre 75% ready to wear e 25% lifestyle.

Voi sapete quanto questo tema sia importante, in quanto il giudizio dei multimarca sulle collezioni ci indirizza a sua volta per gli ordini che facciamo per loro nelle nostre boutique retail, in quell'area, ed evidenzia il valore delle collezioni.

Quando arrivano ti dicono "bella e moderna", "un po' classica e ripetitiva"... questo significa che, se tu hai il coraggio di tornare a casa e integrare nuovi modelli da mettere nei tuoi negozi per la stagione a venire, hai salvato una bella stagione.

Molto molto positivi i sell-out nelle nostre boutique e nei multibrand, anche nell'ultima settimana, sino ad oggi, dopo il report. Dopo ne parleremo

diffusamente.

Voi sapete che noi abbiamo circa 450-500.000 clienti finali nel mondo.

Magazzino: con un'incidenza intorno al 28-29% del fatturato annuo. Questo è da sempre il nostro sano livello – facciamo abbigliamento – ma lo troviamo fresco e contemporaneo, altrimenti significherebbe che nei negozi la merce sarebbe così così, e di conseguenza le vendite non andrebbero troppo bene. Perché lo chiamiamo magazzino, ma in realtà è la merce che è nelle boutique. Chiamarlo magazzino sembra qualcosa che sia dietro.

Indebitamento in linea con il valore del 30 giugno, quindi ci sentiamo solidi e contemporanei nello stile e nel lifestyle.

Seguitiamo a immaginare dei dividendi, come di consueto, intorno al 50% dell'utile.

Molto molto positivi i sell-out di quest'autunno-inverno, ormai siamo arrivati a fine settembre, quindi questo si sente.

Questo è importante, prendetelo con attenzione: se dovessi dire, nella scorsa settimana della moda a Milano, sia nel guardare le collezioni, sia i clienti che venivano per scrivere i nostri ordini, si respirava un'aria che chiamiamo leggermente positiva, vorrei dire da +0,1, non sicuramente da -0,1. Mi raccomando.

Questo significa che il gusto del prodotto e le nostre boutique sono contemporanee.

Abbiamo visto che i clienti sostano nelle boutique intorno a 30 minuti, contro i 15 di prima. Significa che il modo di accogliere, il bar, prendi un cappuccino, una brioche, gentilezza un pochino più dei venditori, sono importantissimi. Stare 30 minuti in negozio è qualcosa di veramente interessante.

Tre grandi eventi avremo quest'anno, dove spicca su tutti l'Oscar della moda che mi sarà conferito il 1 dicembre a Londra dal British Fashion Council, unitamente alla première mondiale del film documentario il 4 dicembre a Cinecittà diretto dal maestro Giuseppe Tornatore e dal mio amico Nicola Piovani, entrambi premi Oscar.

Pensiamo che ci daranno una grande immagine, non solo per l'anno a venire.

Giuseppe Tornatore, Nuovo cinema paradiso, e Nicola Piovani, La vita è bella, con Benigni.

Tutto questo che sta avvenendo ci fa immaginare un 2026 molto molto buono, con una bella crescita di fatturato, intorno al 10%, e sani profitti.

Venti secondi per dirvi sulla compagine aziendale. Un minuto solo per spiegarvi la compagine sociale, dove qualche volta mi sento dire “E dov’è Brunello?”.

Con la mia famiglia deteniamo il 50,1 delle azioni e così è composta. Io ho 72 anni e sono Presidente esecutivo e Direttore creativo. L'80% del mio tempo è dedicato al prodotto e all'immagine, ogni giorno; per il restante 20 devo andare in giro per il mondo, eventi, clienti e varie.

Riccardo, che è il marito di mia figlia, è CEO, insieme a Luca, e babbo di due nipotini.

Luca, CEO con Riccardo, l'unico che non è di famiglia ma lo consideriamo in famiglia.

Camilla e Carolina sono Vicepresidenti e responsabili di prodotto e immagine.

Devo dire che Carolina ha ricevuto l'altro giorno a New York un premio molto importante, e ne siamo fieri.

Alessio, suo marito, è il babbo del nipotino, ed è una parte importante del team da uomo.

Federica, mia moglie, ha 71 anni, con la quale stiamo insieme da 55 anni, ed è responsabile, insieme a Carolina e Camilla, di quasi tutti gli eventi al paese. Per noi il paese, il borgo, è un'immagine importantissima: Solomeo.

Ultima cosa importantissima: trust. Camilla e Carolina sono le beneficiarie del trust, irreversibile, di ispirazione inglese, avendo vicino tre saggi che lavorano in azienda, che costituì quando avevo 59 anni. Questo vuol dire che verso i 55 anni io pensai al trust.

Questo trust mi consente, in vita, di operare liberamente, ma il giorno dopo la mia morte Camilla e Carolina e i tre saggi – ripeto, persone che lavorano con noi – faranno le loro scelte. Questo vale per venti anni dopo la mia morte.

Non siate terrorizzati, quindi: il giorno dopo la mia morte, ci auguriamo che l'azienda troverà il suo cammino.

Adesso alcuni grandi dati, ad oggi, della nostra casa di moda.

Fatturato: 50% uomo, 50% donna; 40% multibrand, 60% monobrand; 3.300 dipendenti, metà a Solomeo e metà nei negozi del mondo; 400 imprese artigianali

che rappresentano la nostra anima produttiva.

Siamo un'azienda di abbigliamento all'85% e 15% di accessori, e questo lo eravamo anche quando ci siamo quotati, nel 2012.

Così siamo oggi: made in Italy nel segmento del lusso assoluto; e ricerchiamo qualità, artigianalità, creatività, manualità. Importantissimo: esclusività, tema quest'ultimo per noi fondamentale, che discuteremo.

Il nostro modello di business; i grandi fondamentali su cui sempre crediamo, chiaramente il nostro modello di business non è cambiato negli anni. Far vivere questa azienda a Solomeo per i prossimi 200 anni, una sana crescita di fatturato annuale, sani profitti, luogo di lavori migliori, salari migliori, dove l'essere umano può sentirsi anima pensante.

Sostenere in modo particolare il lavoro operaio. Chi in futuro farà l'operaio? Quale sarà il genitore che consiglierà al proprio figlio di fare l'operaio? Io penso che in futuro crediamo che il problema onestamente non sarà a chi vendiamo, ma chi produrrà certi manufatti così speciali fatti in Italia.

Adesso Riccardo, due minuti per parlare del rapporto con queste 400 imprese, che sono la nostra anima.

Stefanelli:

Grazie Brunello, buonasera a tutti.

Noi consideriamo quelle 400 piccole imprese di cui vi parlava Brunello dei veri e propri gioielli del made in Italy. Ci teniamo a dirvelo perché con loro abbiamo un rapporto diretto e personale. Non ci siamo mai affidati a piattaforme, abbiamo costruito un dialogo quotidiano con loro, non solo sulla qualità dei prodotti, ma anche, e soprattutto direi, sulla qualità dei luoghi di lavoro e dei rapporti.

Sinceramente è bello vedere come ciascuno di loro apprezzi, ami e sposi profondamente questi principi. Principi che in questi giorni abbiamo ricordato, perché la nostra Costituzione all'articolo 36 sancisce quel principio che prevede che qualsiasi lavoratore abbia diritto a una retribuzione proporzionata alla quantità e alla qualità del proprio lavoro, e in ogni caso sufficiente ad assicurarne un'esistenza libera e dignitosa, per sé e per la famiglia. Questo è un principio che ci ricordiamo spesso e che vale ancora di più se guardato ad una filiera, quella italiana, che vale la pena custodire.

Direi che è dovere non solo di noi come azienda, ma di noi brand, tutelare

queste imprese, il loro giusto profitto e la possibilità anche di programmare il futuro, che sapete quanto è importante per le microimprese.

Tant'è che questo venerdì li riuniremo tutti qui a Solomeo perché abbiamo parlato di quella campagna vendite primavera-estate, che abbiamo definito ottima, e per loro è il lavoro da ottobre a marzo. Quella programmazione per loro è fondamentale.

Diciamo la verità: crediamo con convinzione che la filiera italiana sia di grandissima qualità, sia per il presente che per il futuro del made in Italy, non dimentichiamoci che il 70% dei brand francesi produce, a loro dire, in Italia.

Vi lascio quindi con una raccomandazione che è a noi stessi e a tutta l'industria: sosteniamo questa filiera, cioè facciamo in modo che i nostri artigiani lavorino in luoghi belli, che abbiano profitti giusti, che paghino, insieme a noi, i giusti salari e che sempre più i giovani possano considerare la manifattura italiana non solo come una speranza, ma come una vera e propria opportunità di vita.

Cucinelli:

Ultimo: e-commerce, importantissimo per noi. Entro novembre pubblicheremo il nostro primo e-commerce basato sull'intelligenza artificiale, che pensiamo possa essere speciale perché sarà in grado di accogliere ogni visitatore in un modo molto personale, mostrandogli quella parte di collezione di suo interesse, quasi come se fosse un'esperienza su misura.

Adesso: discussione su ciò che abbiamo chiamato attività di short selling. Ci pare che la tesi proposta evidenzia una grande criticità del nostro magazzino, definito gonfio, tale da condurci ad aumentare le vendite verso multibrand scontate e, di conseguenza, perdita di esclusività; da qui la necessità di farlo anche in Russia, dove ad oggi nei primi nove mesi del nostro fatturato abbiamo fatto 1,4%.

Così l'abbiamo declinato: magazzino gonfio, multibrand che non rispettano le regole degli sconti, perdita dell'esclusività e necessità di vendere in Russia, per il magazzino gonfio.

Primo tema: magazzino. Nella nostra storia d'impresa, di 47 anni, l'incidenza del magazzino è sempre stata la stessa, tra il 28 e il 30%. Dal 2012, quando ci siamo quotati, è sempre stata così. Oggi è tra il 28 e il 29%.

Da sempre non crediamo negli evergreen, perché pensiamo che non diano contemporaneità al brand, tranne che per oggetti iconici, ma questo vale per gli

accessori e sicuramente non per l'abbigliamento.

Questo è ciò che pensiamo da sempre e noi siamo 85% abbigliamento. Non ci può essere un cappotto quest'anno che l'anno prossimo è un evergreen.

Magazzino gonfio vuol dire avere merce non troppo contemporanea nei nostri negozi, quindi significa negozi e prodotti un po' meno affascinanti, quindi difficoltà nelle vendite di brand.

Ad oggi ci sentiamo equilibrati, le vendite nei negozi sono molto positive e l'immagine ci pare contemporanea nelle vendite e all'interno dei negozi.

Una cosa importante è che quando ci siamo quotati, nel 2012, il 27% era retail e il 73% multibrand. Oggi facciamo circa 60 retail e 40 multibrand, ma l'incidenza di magazzino è la stessa.

La nostra produzione annua è di poco meno di 2 milioni, solo made in Italy, chiaramente. Molto costosa, questo sì.

I nostri clienti, stimati fra 450 e 500.000, vuol dire che comprano più o meno 4 capi ciascuno all'anno.

Di questi 2 milioni scarsi di produzione, il 40% va ai multibrand, dove non vi è diritto di reso, e sono circa 800.000 capi.

Il restante 60%, circa 1 milione e 200 mila capi, va nei nostri negozi diretti.

Potete quindi ben capire come le nostre rimanenze risultino numericamente limitate.

Sapete poi che abbiamo il bellissimo progetto Brunello Cucinelli for Humanity, nato nel 2020 durante la pandemia, a sostegno della parte meno fortunata dell'umanità, oltre alle vendite ai nostri dipendenti e friends and family.

La quantità del magazzino la troviamo equilibrata per il nostro business. Certo, il problema arriva quando rallentano le vendite, e qui tutto è diverso.

La qualità del magazzino rappresenta la qualità della gestione, della contemporaneità e modernità del brand. Chiaramente la nostra produzione, molto artigianale e concentrata nelle nostre microaziende, 70% in Umbria e il resto d'Italia, ci dà elasticità nei tempi, sicurezza e rapidità.

Questo modello di produzione con i nostri 8.400 artigiani ci dà sicurezza.

Adesso altro tema fortissimo, multibrand. Siamo nati con i multibrand da sempre. Ad oggi ne abbiamo circa 400 nel mondo, belli, direi bellissimi, e molto seri. Hanno costruito la nostra immagine da sempre e se oggi questo siamo è grazie soprattutto a loro. Troviamo il loro comportamento nei decenni molto serio e

sono sempre stati di grande ispirazione.

Quando troviamo qualche difficoltà nei comportamenti, lo evidenziamo e, se è il caso, ci interrompono i rapporti; ma questo è stato, nella nostra storia, rarissimo, magari per difficoltà economiche.

Adesso vorrei fare un piccolo esempio su Hermès e Chanel. Mi esprimo su loro perché per me sono due grandissimi brand, che mi hanno sempre ispirato la vita, senza dubbio tra i più amati al mondo.

Seguivo attentamente, quando ero un po' più giovane, e non era facile trovare le interviste di monsieur Jean-Louis Dumas. Erano affascinanti quando diceva: "Voglio sentirmi responsabile di tutto quello che esce dalla nostra maison".

Il signor Lagerfeld mi ha ispirato per quello che faccio oggi, ossia il direttore creativo, che forse si può fare anche in età avanzata, dove perdi la creatività ma non perdi il gusto, ma sei il faro del tuo brand e dei tuoi collaboratori.

Questi brand meravigliosi sono cresciuti forse per più di un secolo essendo presenti nei più bei multibrand al mondo, quindi mai potremmo pensare che questi multibrand meravigliosi non rispettino i brand con i quali collaborano. Questo lo possiamo dire in base alla nostra esperienza.

Vi faccio perdere un solo minuto per dire di questi multibrand, con il loro anno di fondazione in USA: Saks 1987, Goodman 1899, Neiman 1907, (?) 1910, Mitchell 1958. In Germania: (?) 1878, Braun (?) 1933. Daimaru in Giappone 1700, Isetan 1886, Takashimaya 1831, Hankyu 1929, Hong Kong, Lane Crawford, meraviglioso, 1850.

In Italia: Nugnes 1920, Tiziana Fausti 1940.

Perché ve li ho elencati? Perché sono multibrand meravigliosi.

La storia dei multibrand è antica come il mondo e fino a una ventina di anni fa quasi tutto avveniva con i multibrand. È questo ciò che ha vissuto la nostra impresa.

Anche oggi, per esempio, gli orologi, importantissimi ed esclusivi, sono venduti tramite multibrand. Cito sempre il mio stimato Vacheron Constantin.

È chiaro che alla fine della stagione possono svendere qualcosa a qualcuno, magari taglie assortite, capi molto stagionali, ma fanno molta molta attenzione, perché ne va della loro immagine.

Nei decenni, girando il mondo, non ho trovato mai cose eclatanti da nuocere ai brand. Forse oggi, con la tecnologia, si può trovare qualcosa in più, ma

lo trovo di poca importanza.

I multibrand sono i veri e propri guardiani del brand. Ti dicono il giudizio sulla collezione e sulla contemporaneità del brand e questo è importantissimo: come sta il tuo vero brand.

Se il team creativo ha sentito, ad esempio, a Milano giudizi su alcuni capi della collezione così così, torni a casa e li cambi per i tuoi negozi.

Hanno visto 300, 250 collezioni diverse in stagione, il loro giudizio non è come quello dei nostri direttori dei negozi.

Che cosa hanno visto loro? Niente. Pensate alla differenza: il vero critico, se hai il coraggio di ascoltare, è costruttivo.

Quando il team va nel mondo in ricerca, compreso me, andiamo quasi sempre nei multibrand, dove spero di trovare ispirazione ed esclusività.

Confermiamo quindi il nostro credo nei multibrand.

Ultimo tema, importantissimo: l'esclusività. Questo è un grande tema, anzi grandissimo.

Ho trovato uno scritto qualche giorno fa dove ci si chiede: quali saranno i brand veramente esclusivi tra cinque anni? Lo abbiamo discusso con il nostro team, anzi, ne discutiamo ogni giorno. Questo è un grande tema su cui lavoriamo.

Esclusività è sinonimo di non troppa qualità, che non si trova facilmente, capi fatti molto molto bene, con immagine alta, forse da lasciare in edilità, costosi.

Nella lingua italiana si sta sostituendo esclusività con desiderabilità, ma sono concetti molto diversi. La prima, l'esclusività, difficile da conservare e mantenere nel tempo quando l'impresa cresce; la seconda, la desiderabilità, è qualcosa che desideri fortemente, ma che trovi facilmente.

Oggi mi è arrivato che il mio amico mi ha mandato il nuovo iPhone. Ne ho parlato con la nipotina ed era entusiasta. Sono d'accordo, ma non è esclusivo. Il mio orologio Vacheron Constantin è esclusivo.

Per la nostra impresa abbiamo da sempre scelto esclusività, che decliniamo con sana crescita e giusti profitti, modi di produrre, luoghi di lavoro e salari adeguati. Un numero annuo equilibrato di aperture di negozi in luoghi adeguati al nostro brand.

Adesso, quarto tema importantissimo: Russia. Necessità di vendita a tutti i costi. Luca vi spiegherà dettagliatamente.

Lisandroni:

Grazie, Brunello. In pochi minuti, e con l'aiuto di pochi numeri, ci piacerebbe davvero definire con la massima chiarezza il perimetro della nostra attività in Russia.

Partiamo però per un secondo dai principi e torniamo all'inizio del 2022. In quel momento, all'inizio del conflitto tra la Russia e l'Ucraina, noi abbiamo scelto di affrontare questa situazione con le stesse idee che ci avevano guidato durante la pandemia: sostanzialmente proteggere le nostre persone e i nostri partner e non chiedere sconti a nessuno.

In Ucraina noi non abbiamo mai avuto operazioni dirette, ma la nostra attività è sempre stata un'attività wholesale, diretta a sei clienti multimarca e a un negozio monomarca in franchising.

La nostra attenzione, il nostro lavoro, quindi, è stato immediatamente diretto a offrire il massimo sostegno a questi partner, di cui tra l'altro abbiamo, fin dal principio, enormemente apprezzato il coraggio e la determinazione a dare continuità alla loro attività, anche nei giorni più bui del conflitto.

In Russia, invece, la nostra attività è sempre stata duplice: da un lato il retail e dall'altro il wholesale.

Iniziamo dal retail. Proprio poco prima dell'inizio del conflitto noi avevamo appena rinnovato la nostra rete, con tre nuovi negozi, veri e propri flagship per dimensione e per visibilità, che dovevano rappresentare le immagini del nostro brand nel mercato russo.

All'inizio di marzo del 2022 decidemmo di chiudere questi negozi e, da allora, questi negozi sono sempre stati chiusi.

La nostra rete in Russia è completata da due spazi all'interno di ambienti multibrand, che sono rimasti operativi. Che prodotto hanno venduto questi due spazi, di dimensioni decisamente ridotte rispetto ai tre grandi flagship? Il prodotto che noi avevamo consegnato prima dell'introduzione dell'inizio del conflitto e il prodotto di valore inferiore al limite di soglia determinato dalle sanzioni.

Ricordiamo che le sanzioni non hanno mai introdotto un obbligo di chiusura dei negozi, né di blocco totale delle spedizioni, ma si sono limitati a identificare il valore di 300 euro come valore definito statistico, vale a dire il valore oltre il quale gli articoli non potevano più essere spediti nel mercato russo.

Ricordiamo che valore statistico significa valore di trasferimento e, per

chiarezza, ricordate che per passare dal valore di trasferimento al valore retail di quegli stessi articoli dobbiamo utilizzare almeno un moltiplicatore pari a 3, e a volte anche superiore.

Il fatturato realizzato all'interno di questi due spazi, assieme a quello prodotto all'interno del nostro showroom, in questi appuntamenti che abbiamo definito one-to-one tra i nostri venditori e i clienti fidelizzati, hanno prodotto il risultato della nostra filiale russa. Risultato che di anno in anno noi abbiamo sempre esposto nei bilanci della nostra consociata russa, in forma assolutamente pubblica.

Questo per quanto riguarda il retail.

Componente wholesale: l'attività wholesale si è limitata alla spedizione ai clienti multimarca russi di articoli di valore inferiore alla soglia, quindi inferiore a questi 300 euro di prezzo di trasferimento.

Non abbiamo mai neanche immaginato di fare dei prodotti particolari solo per entrare all'interno di queste soglie, così come le diverse verifiche dell'autorità doganale hanno sempre verificato la correttezza del nostro price.

Se noi sommiamo il fatturato del retail con il fatturato di queste spedizioni wholesale dall'Italia, produciamo quel valore, a cui faceva riferimento prima Brunello, di 14,8 milioni realizzati nel mercato russo entro il 30 settembre di quest'anno, equivalenti proprio a quell'1,4% del nostro fatturato complessivo.

Per dare dei riferimenti concreti, nello stesso periodo, nei primi 9 mesi del 2024, l'incidenza era pari al 2,7, se guardiamo invece all'intero anno 2024 era pari a 2,4.

Crediamo che questi numeri già descrivano bene questo calo del fatturato, che è stata costante, dal 2022 fino ad oggi.

L'immagine secondo me più efficace: immaginate che il nostro business russo sia come una candela, che si stia consumando, di pari passo con l'utilizzo dell'inventario che avevamo in Russia e la riduzione del nostro numero di dipendenti. Noi prima del conflitto avevamo in Russia oltre 70 dipendenti, oggi ne abbiamo 44, per via delle dimissioni volontarie di molte persone che hanno preferito andare a lavorare per brand locali.

Chiarito il fatturato, guardiamo per un secondo alle spedizioni, quindi al volume degli scambi commerciali. Le abbiamo misurate in termini di peso, anche se non è questa una misura alla quale siamo soliti fare riferimento, ma possiamo

dirvi che dal 2021 al 2024 le nostre spedizioni verso la Russia si sono ridotte del 52%, in modo estremamente coerente con la dinamica del fatturato che abbiamo descritto.

Chiudiamo soltanto con una osservazione: quando noi guardiamo alla crescita che la nostra azienda ha avuto nel corso degli ultimi anni, indubbiamente a livello globale la crescita è stata guidata dal canale retail.

Il canale multimarca è sì cresciuto costantemente, ci fa molto piacere, ma in misura meno che proporzionale alla crescita dell'azienda; e crediamo che anche in questo numero possiate trovare rassicurazioni che non è stata fatta, da parte nostra, alcun tipo di forzatura sul mercato multimarca.

Mi fermerei a questo e poi approfondiremo con le vostre domande.

Cucinelli:

Per concludere, prima della discussione, diciamo che non avremmo voluto questa attività di short, dopo una settimana bellissima a Milano. Però, dico la verità, io avrei dovuto iniziare oggi la settimana di inglese, per me complicatissima.

Adesso, importantissima, solo 18 secondi per dirvi che l'azienda lavora normalmente. Domani faremo un'assemblea generale per spiegare a tutti i nostri collaboratori interni, ma conoscono quasi tutto, i nostri progetti. Questo trimestre, quindi, vanno avanti normalmente.

Diciamo che adesso abbiamo quattro eventi importantissimi. Uno in Corea, al flagship, a Londra abbiamo le vetrine di Harrods, il premio, che è quest'Oscar che mi riconoscono, che è importantissimo, e il 4 dicembre a Roma la première del film. Siamo quindi abbastanza sereni, molto più sereni perché la collezione è risultata bella.

Quando la collezione è bella e tu sai che il prossimo anno, per i primi sei mesi, avrai nei multibrand e nei monobrand collezioni belle, è molto importante.

Adesso apriamo tranquillamente la discussione.