

Brunello Cucinelli – 30 luglio 2026

Operatrice:

Buonasera e benvenuti alla presentazione dei risultati del primo semestre 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.

Brunello Cucinelli:

Eccoci, buonasera, leggermente accaldati, abbiamo quasi 40 gradi, che non è male.

Bentrovati, anche voi sarete sufficientemente stanchini, perché avete fatto una settimana di grandi presentazioni. Io però sono particolarmente contento di questa settimana, in generale.

È la prima volta che noi vi diamo i dati totali al 30 luglio, perché ve li davamo sempre scomposti in due fasi, ma siamo riusciti a farlo e questo onestamente ci piace molto, quindi grazie anche a Moreno e a tutto il team.

Come si svolgerà la call. Io vi leggerò i grandi dati, Dario, il CFO, vi leggerà i particolari, poi vi darò la nostra previsione finale per il 2026 nel dettaglio e una buona visibilità per il 2027, avendo quasi terminato la raccolta ordini primavera-estate, uomo-donna, per il 2027, onestamente anche con ottimi risultati.

Poi Luca vi farà una panoramica mondiale sui mercati, Riccardo vi parlerà rapidamente delle fabbriche, ma sono tutte operative, e affronterà con voi il grande tema degli smaltimenti di questa legge ultima di questa settimana.

Infine, io vi parlerò del bellissimo progetto e-commerce di Callimachus, su cui il mio amico Mark Benioff di Salesforce ha investito, considerandola innovativa e in grado di ripensare grazie alle esperienze digitali.

Risultati molto molto buoni, che ci permettono di alzare leggermente le

nostre stime di crescita del fatturato per l'intero anno. Ci attendiamo quindi un 2026 con una crescita a cambi costanti compresa tra il 10 e l'11, rispetto a una stima iniziale pari a 10.

Nel primo semestre l'incremento molto significativo dei ricavi si accompagna al miglioramento della redditività e alla conferma della solidità patrimoniale.

Ricavi al 30 giugno: pari a 749, non vi leggerò i decimali, in crescita del 13,3 a cambi costanti e 9,5 ai correnti.

Canale retail: 19,3 a costanti, con un incremento a doppia cifra in tutti i mercati di riferimento, e un secondo trimestre molto positivo, a +18,6 a cambi costanti, anche se il canale wholesale conferma un solido andamento in entrambi i trimestri, con un incremento del 2,7 a cambi costanti al 30 giugno.

Crescita diffusa in tutte le aree geografiche, con ricavi a cambi costanti in aumento del 20,6 in America, 5,3 in Europa, 14,1 in Asia. Particolarmente significativo il contributo della Cina, attenzione, voi sapete che in Cina noi facciamo il 13%, mi raccomando.

EBIT pari a 128,2 milioni, con un incremento del 12,6 sul primo trimestre 2025 e una marginalità del 17,1, in aumento rispetto al 16,6 dello scorso giugno.

Utile netto pari a 78,2 milioni, +2% sul 30 giugno, e un'incidenza del 10,4 sui ricavi.

Investimenti pari a 57,2 milioni, con un'incidenza del 7,6 rispetto ai 63,5 dell'anno scorso, con incidenza del 9,3.

Crescono gli investimenti commerciali, mentre quelli produttivi si riducono, dopo il totale completamento, a fine 2025, delle nuove fabbriche e dell'ampliamento della sede di Solomeo.

La maggior parte del piano di investimento previsto nel 2026 è stata realizzata nei primi sei mesi dell'anno.

Indebitamento finanziario netto caratteristico pari a 225,1 milioni, rispetto ai 197 del 30 giugno.

Confermata l'attesa di una sensibile riduzione dell'indebitamento entro la fine dell'anno, rispetto ai livelli del 31 dicembre 2025, sostenuta dalla generazione di cassa attesa nella seconda parte dell'esercizio e delle tempistiche del piano investimenti 2026, concentrato prevalentemente nella prima parte.

Campagna vendite, anche questo è importantissimo: primavera-estate

2027, prossima alla conclusione della raccolta uomo e in corso quella della donna, con riscontri estremamente positivi per entrambe le collezioni.

Consapevoli quindi della solidità del nostro modello di business e della bella atmosfera che continuiamo a respirare intorno al brand, immaginiamo una bella crescita dei ricavi pari a circa il 10% anche per l'anno prossimo.

Significativo riconoscimento del valore tecnologico e del potenziale di sviluppo internazionale della piattaforma di intelligenza artificiale, sviluppata da Solomeo, di nome Callimachus, con l'importante investimento di Salesforce, leader mondiale nelle soluzioni CRM basate sull'AI.

Adesso vi dico il mio quote: "Abbiamo chiuso il primo semestre con dei risultati che consideriamo molto molto belli. Abbiamo l'impressione che il brand stia vivendo un tempus molto favorevole in tutto il mondo, con le boutique che rappresentano la nostra identità di stile, la maniera di lavorare, la maniera di rapportarci ed infine quel lifestyle in cui da sempre crediamo.

Questa atmosfera di piacevole lavoro ci fa vivere quell'idea di vero lusso, esclusivo e gentile, a cui sempre abbiamo aspirato; quel lusso costituito da manufatti di grande qualità, artigianalità ed esclusività.

La raccolta ordini uomo-donna per le collezioni estate 2027 è stata ottima. Particolarmente positivo è anche l'inizio – importante – delle vendite della collezione autunno-inverno 2026, già presente nelle boutique.

Soddisfatti di queste importanti indicazioni, alziamo le stime del 2026 portandole tra il 10 e l'11, come detto, rimanendo altresì molto positivi per l'anno 2027, dove immaginiamo una sana crescita intorno al 10%.

Adesso Dario vai nei piccoli particolari.

Dario Pipitone:

Buonasera a tutti, grazie Brunello.

Partirei col supporto dell'analysis presentation nella disamina delle principali dinamiche economico-finanziarie del semestre 2026.

Come già anticipato da Brunello nella lettura del comunicato, i ricavi sono stati pari a 749,4 milioni di euro, in crescita del 13,3% a cambi costanti, 9,5% a cambi correnti.

Molto buone le crescite in tutte le aree geografiche ed entrambi i canali distributivi.

Grazie alle buone performance del fatturato, che Luca commenterà più in dettaglio in seguito, il conto economico riportato alla slide n. 17 nel suo complesso evidenzia una struttura di margini e costi equilibrata, con un EBIT in crescita del +12,6% in misura più che proporzionale del fatturato, e che risulta pari, come incidenza, al 17,1%, e un utile netto pari a 78,2 milioni di euro, o 10,4 sempre come incidenza dei ricavi.

Il first margin, pari al 75% dei ricavi, è in incremento di 50 basis point come incidenza del fatturato. L'incremento è ascrivibile principalmente al mix delle vendite del periodo, sia come canale distributivo, sia come area geografica e prodotto.

In relazione al mix canale ci riferiamo al positivo contributo della crescita del business retail. La coincidenza nel confronto tra i due periodi passa dal 63,7% a giugno del 2025, rispetto al 66,7% di giugno 2026.

Per quanto riguarda le aree geografiche, il positivo contributo è attribuibile principalmente alla crescita avuta in America e in Asia, che rappresentano geografie con un mark-up che maggiormente favorisce il first margin, pur non dimenticando che questo effetto diventa sostanzialmente neutro a livello di EBIT con i correlati costi di commercializzazione che, sempre con riferimento alle suddette aree, risultano maggiori.

Costi operativi, esclusi gli ammortamenti, mostrano un incremento del +8,7% rispetto al primo semestre dello scorso anno e riflettono la crescita della nostra casa di moda.

Spostandoci quindi alla slide n. 19, per un dettaglio delle principali voci di costo, che sono il costo per affitti, il costo per il personale e per gli investimenti in comunicazione, possiamo dire che il costo del personale al 30 giugno 2026 risulta pari a 138,4 milioni di euro e mostra un incremento del 10,2%, con un'incidenza sostanzialmente in linea con quella dello scorso 30 giugno 2025, 18,5% quest'anno.

Il numero delle umane risorse è pari a 3.543 full time equivalent, con un incremento di 260 FTE rispetto al giugno del 2025. Incremento, questo, attribuibile sia al mirato ampliamento del nostro network retail per effetto delle aperture dei nuovi punti vendita, degli ampliamenti e delle Case Cucinelli avvenute nel corso del primo semestre dello scorso anno fino al 30 giugno 2026, sia per lo sviluppo della nostra struttura produttiva intesa come personale operativo diretto e come

personale che governa e gestisce l'ampia filiera di artigiani e fornitori di pregiate materie prime.

I costi per affitti, al netto degli effetti dell'applicazione dell'IFRS 16, sono pari a 117,3 milioni di euro, in crescita del 12% rispetto ai 104,7 milioni di euro dello scorso esercizio.

Tale incremento è attribuibile principalmente alle nuove selezionate aperture e ampliamenti realizzati nella seconda parte del 2025 e ad alcuni importanti rinnovi contrattuali.

Per concludere, gli investimenti in comunicazione sono 45,8 milioni di euro, in incremento del 3,1% rispetto ai 44,4 milioni dello scorso esercizio, con un'incidenza che passa dal 6,5% sui ricavi al 30 giugno 2025 al 6,1% al 30 giugno 2026.

La programmazione delle attività di marketing prevede, come detto da Brunello, una maggiore concentrazione di eventi nel secondo semestre, e ci attendiamo quindi un incremento della relativa incidenza sul fine anno rispetto al dato riportato per il primo semestre.

Per concludere sul conto economico con gli ammortamenti, in conseguenza di tutto ciò l'EBIT è pari a 128,2 milioni di euro, in crescita del 12,6%, con una marginalità operativa del 17,1%; 16,6 al 30 giugno 2025.

A fronte di tale crescita e marginalità operativa, dopo una gestione finanziaria che riporta oneri pari a 18,4 milioni di euro per effetto di una significativa riduzione degli utili su cambi e un tax rate del 28,8%, che riteniamo da sempre un sano livello di tax rate per un'azienda italiana, l'utile netto al 30 giugno 2026 è pari a 78,2 milioni di euro, con un'incidenza sul fatturato del 10,4%.

Prima di terminare l'analisi del conto economico, tornerai per un minuto sul commento della gestione finanziaria con l'ausilio della slide 20, dove abbiamo riportato il consueto breakdown che evidenzia una componente che potremmo definire ricorrente, sulla quale proiettare le aspettative dell'anno, distinguendola da una componente più strettamente collegata alle fluttuazioni dei cambi, nonché da un'ulteriore parte che accoglie gli effetti derivanti dalle attività di copertura e dalle partecipazioni.

La componente ordinaria ricorrente risulta pari a 20,1 milioni di euro e mostra un andamento in leggero incremento rispetto allo scorso anno, pari a 17,3 milioni di euro. Questo principalmente per effetto degli oneri finanziari netti

correlati all'indebitamento finanziario netto caratteristico, che commenteremo più avanti.

Spostandoci quindi, con l'ausilio della slide 21, ai principali commenti dei KPI relativi allo stato patrimoniale, alcuni brevi commenti su capitale circolante netto, investimenti e indebitamento finanziario netto.

Il capitale circolante netto, incluse attività e passività a correnti netti, è pari a 317,6 milioni di euro, con un'incidenza sul fatturato rolling degli ultimi 12 mesi al 30 giugno 2026 del 21,6%, rispetto al 22,6% del 30 giugno 2025 e 22,2% di fine anno scorso.

Nel dettaglio delle voci che lo compongono, i crediti commerciali mostrano un lieve incremento, pari al 6,8%, principalmente ascrivibile alla naturale evoluzione del business e alle tempistiche di alcune spedizioni della collezione autunno-inverno 2026.

Consideriamo i nostri crediti estremamente sani, sia per effetto della bontà del nostro scaduto, che evidenzia un livello di crediti esigibili oltre 90 giorni in forte riduzione rispetto al dato sia di dicembre che di giugno dello scorso anno, sia per il basso valore delle perdite scritte a conto economico, che nel primo semestre di quest'anno possiamo definire pressoché nulle.

Invariate le tempistiche di pagamento verso fornitori, collaboratori e consulenti, con debiti commerciali che al 30 giugno 2026 si attestano a un valore di 171,6 milioni di euro, in leggera diminuzione rispetto ai valori dei periodi precedenti.

L'incidenza del magazzino sul fatturato rolling degli ultimi 12 mesi è pari al 28,6%, sostanzialmente in linea con quanto riportato al 30 giugno 2025 e al 31 dicembre, 28,2, livello che consideriamo sano e ordinario per la nostra casa di moda.

Le attività e passività correnti nette presentano infine un saldo negativo al 30 giugno 2026 pari a 42,4 milioni di euro, rispetto a 9,7 milioni di euro del 31 dicembre 2025, con una variazione riconducibile principalmente alla valutazione al fair value degli strumenti a copertura del rischio cambi e delle sue fluttuazioni e alla variazione del saldo di crediti e debiti tributari.

Muovendoci al commento degli investimenti, slide 22, al 30 giugno 2026 risultano pari a 57,2 milioni di euro o 7,6% del nostro fatturato, rispetto al 9,3 dello scorso anno, e rappresentano la maggior parte del piano di investimenti previsti

per questo anno 2026.

Nel dettaglio, si riferiscono per circa 38 milioni agli importanti investimenti commerciali, che sono in crescita rispetto ai 32 milioni dello scorso giugno 2025; per circa 12 milioni, 11,6 milioni per l'esattezza, agli investimenti industriali che risultano in forte riduzione rispetto ai 25,2 milioni del 30 giugno 2025, per effetto del sostanziale completamento del piano biennale 2024-2025 di consolidamento della capacità produttiva fortemente artigianale, che ci garantirà gli spazi produttivi necessari per i prossimi 10 anni; e, per i circa 8 milioni residui, quasi integralmente agli importanti investimenti in tecnologia.

Infine e per concludere, l'indebitamento finanziario netto caratteristico alla slide 23 è pari a 225,1 milioni di euro, rispetto ai 197,2 milioni di euro al 30 giugno 2025, in incremento principalmente per effetto delle variazioni del capitale circolante netto del semestre e della concentrazione, sempre nel primo semestre, degli investimenti previsti per l'anno, come precedentemente detto, e non ultimo del pagamento dei dividendi effettuato principalmente durante questo secondo trimestre per complessivi 73,7 milioni di euro.

Grazie a tutti per l'attenzione.

Brunello Cucinelli:

Noi vi diamo le previsioni finali 2026. Mi raccomando, considerate sempre che noi vorremmo solo parlare di vero lusso o lusso assoluto, tutto ciò che vi diciamo è riguardante questo settore.

Visti i risultati del primo semestre, superiori alle nostre attese, e forse l'ottimo momento che vive il brand, alziamo le stime per fine anno immaginando di avere una crescita a cambi costanti tra il 10 e l'11% rispetto alla stima iniziale del 10.

I cambi a fine anno dovrebbero attestarsi intorno all'1,5%. Mi piace ricordare che nella nostra storia di quotati dal 2012, la media di oscillazione e cambio, in positivo o negativo, è stata intorno allo 0,5.

EBIT in miglioramento, intorno al 17%.

Investimenti intorno al 6%, ormai avendo terminato quelli produttivi, e così dovrebbe essere per il prossimo triennio più o meno; investimenti in immagine e comunicazione sempre tra il 6 e il 7. Considerate però che i prossimi due anni proietteremo il film in moltissimi Paesi, ma il costo di questo film è stato tutto

spesato nel triennio passato; quindi, non abbiamo costi e questo ci piace molto.

La PFN è in sensibile miglioramento, con incidenza sul fatturato che passerà dal 14% dell'anno scorso più o meno a una forbice tra l'11 e il 12 del 2026.

Previsioni 2027. Come voi sapete, ve le diamo anche perché abbiamo ordini in mano della primavera-estate 2027.

Anticipando ciò che sentirete da Luca e Riccardo tra poco, vi diamo la nostra idea di previsione 2027 e, avendo pressoché terminato gli ordini in mano raccolti uomo-donna, con risultati ottimi davvero, e avendo in casa i pareri sulle collezioni, sia degli stimatissimi multibrand, sia dei giornali nazionali e internazionali, immaginiamo anche che il prossimo anno possiamo avere una sana crescita intorno al 10%, chiaramente senza nessun cambio di strategia, quindi avrete compreso che per ora siamo molto molto contenti.

Adesso attacca Luca.

Luca Lisandroni:

Buonasera a tutti e ben trovati.

Come ha ben descritto Dario, crediamo di aver concluso un altro ottimo trimestre. La crescita delle vendite è stata molto lineare e costante nei singoli mesi, e ben equilibrata nella ripartizione tanto per geografia che per categoria, che nel perfetto bilanciamento tra l'uomo e la donna. Dico questo perché sono tutti elementi che aumentano la nostra sensazione di una crescita molto robusta.

Vi anticipo già che le vendite del mese di luglio hanno dato continuità a questo bellissimo trend molto positivo delle vendite e questa sera, nell'analisi dei risultati semestrali, consapevoli di tutti gli impegni di questi giorni, cercherò di essere ancora più schematico rispetto al solito, per lasciare più spazio alle domande.

Ci piacerebbe guidare la vostra attenzione su tre dati, che riteniamo particolarmente significativi. Il primo è la crescita del canale retail, più +19% nel semestre, due trimestri al netto dell'effetto nel Medio Oriente pressoché identici e, a nostro giudizio, di grande valore.

Il secondo dato è rappresentato dagli ottimi risultati della nostra boutique on-line che, come sapete, pesa circa il 6% dei nostri ricavi, dopo il lancio del nuovo sito basato sulla piattaforma di umana intelligenza artificiale Callimachus.

Qui vediamo una crescita delle vendite dirette semestrale del 20%, un'immagine molto alta e un effetto indiretto, ma visibile, sulla rete di negozi fisici, con un numero crescente di clienti esistenti e nuovi che arriva in negozio con foto tratte proprio dal nostro sito e-commerce.

Terzo elemento: la crescita della Cina e dell'America, entrambe con una crescita superiore al 20%. Entriamo un po' più nel dettaglio e vediamo una a una.

Per quanto riguarda il retail, è stata davvero una stagione molto importante: una collezione di grande valore, l'abbiamo intuito subito e ve l'abbiamo detto ad inizio anno; una rete di negozi che sembra giovane e fresca, tanto negli spazi quanto nel personale, che ai nostri occhi mantiene ancora un sano e ampio potenziale di crescita futura.

Ottime sono state le vendite su base comparabile.

Per quanto riguarda le aperture e gli ampliamenti, hanno realizzato pienamente le nostre aspettative pre-apertura, e mi riferisco non solo alle aperture di questo inizio anno, ma a quelle che hanno già un effetto molto più materiale sui numeri di quest'anno, che sono quelle del 2025.

Tra queste vi segnaliamo che il negozio di Parigi Saint-Honoré e il negozio di Los Angeles si sono subito stabiliti tra i negozi più importanti della nostra rete.

Per quanto riguarda invece il digitale, ci sembra di poter dire che il nuovo sito abbia già portato un grande valore. Le nuove funzionalità hanno reso le esperienze dei visitatori più efficaci, più coinvolgenti e crediamo stilisticamente molto apprezzate.

Infatti, sono ampiamente positivi tutti gli indicatori, cresce il numero delle visite, quasi raddoppia la durata di queste visite, cresce il numero degli ordini e cresce anche il prezzo medio, con un comportamento del cliente digitale che assomiglia sempre di più al comportamento dei clienti all'interno nei negozi.

Quando guardiamo le geografie, partirei dalla Cina, voi sapete che il peso della Cina per noi è tra il 13 e il 14%, ma la crescita del retail in valore assoluto sta crescendo di trimestre in trimestre, diventando sempre più materiale ed equiparabile a quello delle altre regioni.

Crediamo inoltre che in questo Paese il momento sia, per il nostro brand, particolarmente significativo e promettente.

Tre evidenze. La primo: l'abbigliamento sta crescendo a velocità doppia

rispetto agli accessori. Vi segnaliamo poi un articolo, a nostro giudizio molto interessante, comparso sul Business of Fashion dopo uno studio fatto con McKinsey qualche settimana fa. In questo articolo si afferma che il cliente cinese esprime il proprio status in modo sempre più discreto e preferisce brand capaci di realizzare prodotti di alta qualità, ma soprattutto riconoscibili da un gruppo di persone ristretto e competente.

Brunello Cucinelli:

Che vuol dire esclusivi.

Luca Lisandrone:

Che vuol dire esclusivi, e quando guardiamo a noi stessi, cercando di essere molto neutrali nel giudizio, ci sembra che il nostro brand in Cina sia circondato da quel favore, da quella freschezza tipica dei brand giovani e già sinonimo di lusso assoluto.

Crediamo pertanto di avere davanti a noi un decennio molto importante per il nostro sviluppo in Cina. Avevamo già parlato di un periodo di grandi opportunità e queste opportunità iniziano a materializzarsi.

Sempre focus nelle grandissime città, il 2026 sarà l'anno di Shanghai, con l'apertura alla fine di settembre della Casa Cucinelli e l'ampliamento entro la fine dell'anno del negozio del Plaza 66, che già oggi è uno dei nostri principali negozi asiatici.

Nel 2027 rafforzeremo la nostra presenza su Pechino, con l'ampliamento del negozio nell'importante mall China World e un'altra importante apertura.

Per quanto riguarda invece l'America, tre tendenze: la crescita della spesa per il lusso, la concentrazione di questa spesa nella parte più alta nel lusso assoluto e questo ampliamento del perimetro geografico del lusso in America.

Noi abbiamo aperto in questo semestre un negozio a Nashville e uno a Naples, seguendo proprio questa tendenza bella del lusso americano a essere sempre più diffuso e locale. Strategicamente ci piace molto perché ci dà l'opportunità di servire nuovi gruppi di clienti con un'immagine molto alta e con quella prossimità che facilita enormemente la relazione umana.

Vanno molto bene i nostri negozi in tutto il Nordamerica, vanno molto bene anche i multimarca. Saks, Neiman e Bergdorf hanno definitivamente chiuso quel

periodo di tensione finanziaria, con loro noi abbiamo chiuso un semestre positivo, tanto nelle vendite verso di loro, quanto, forse più importante, nelle vendite nei confronti dei loro clienti finali.

Secondo trimestre: ancora meglio del primo, grazie a una dotazione di merce via via crescente e soprattutto grandissima fedeltà dei clienti alle singole insegne. Questo, ai nostri occhi, certifica la centralità che questi department store hanno nell'infrastruttura del lusso americano.

Pagamenti puntualissimi e operatività davvero piena.

Questi sono i tre grandi highlights: digitale, Cina e America e retail. Diamo uguale valore alla crescita realizzata nel mondo nel canale wholesale, così come alla crescita nel continente europeo. Abbiamo chiuso il semestre con una crescita in Europa del 5%, ma con un 10% di crescita nel retail europeo, e questo ai nostri occhi certifica la salute del nostro business in questo continente.

Per quanto riguarda il wholesale, crescita del 2,7% nel semestre, perfettamente allineata alle nostre aspettative, in linea con la nostra strategia di creazione di valore nel lungo periodo. I nostri clienti stanno bene, sono moderni, conoscono perfettamente quanto crediamo nel loro contributo per la longevità del nostro brand, così come conoscono il rigore con il quale richiediamo loro un'attività fisica e digitale che dia valore ulteriore al nostro brand.

Un'ultima informazione importante sulle vendite è questa bella crescita, tanto a volume, quanto a valore. Se ci soffermiamo sulla crescita a valore, questa certifica da un lato quella ricerca di capi molto speciali, esclusivi, di cui più volte abbiamo parlato, e dall'altra parte la credibilità e la legittimazione del nostro brand nell'altissimo di gamma, che è una grande conquista e un grande tesoro per il nostro futuro.

Quando guardiamo alla nostra offerta di prodotto, ci sono alcune categorie, quali il capospalla da uomo, il capospalla da donna, gli outerwear, il make to measure, gli abiti da donna, la maglieria couture, la sera.

Brunello Cucinelli:

Pantaloni e gonne, che cambiano il gusto.

Luca Lisandroni:

Una nota sul conto economico, ben descritto da Dario: siamo molto soddisfatti della crescita della marginalità, la nostra casa di moda vive una bella fase di sana espansione, condotta con grande disciplina.

Come vedete, la crescita del primo margine è superiore alla crescita dell'incidenza di personale e affitti. Questo dice che la gradualità e la continuità degli investimenti commerciali hanno liberato quella crescita dei ricavi, senza appesantire troppo la base di costo a questi correlati; quindi, ci sembra che oggi la nostra azienda sia più robusta ma ugualmente snella.

L'effetto cambio l'ha già accennato Brunello: avevamo 6 punti nel primo trimestre, 1,5 punti nel secondo trimestre e pensiamo all'assoluta neutralità nel secondo semestre.

Guardiamo con fiducia al secondo semestre, abbiamo detto dell'ottima partenza del mese di luglio, abbiamo grande confidenza nell'offerta di prodotto che arriverà, che sarà nei negozi nel secondo semestre, con i feedback molto molto positivi ricevuti sulle collezioni autunno-inverno al momento della presentazione.

Chiudo con il piano aperture. Apriremo, oltre alla Casa Cucinelli e all'ampliamento del Plaza 66 a Shanghai, il negozio di Abu Dhabi de Groot e amplieremo il negozio di Ginevra.

Per quanto riguarda gli eventi, oltre a quella continuità di eventi familiari che rappresentano una delle nostre caratteristiche, una delle nostre più forti voci di spesa in comunicazione, avremo tre eventi principali: uno a settembre per l'inaugurazione ufficiale del negozio di Saint-Honoré, con la contestuale première del film in Francia; a ottobre saremo invece a Shanghai, anche lì con visione del film, dopo che Brunello è stato accolto con grande calore allo Shanghai Film Festival a giugno; e da ultimo a dicembre l'omaggio di Brunello al mondo del cinema a Los Angeles.

Brunello Cucinelli:

Andiamo anche a Tokyo e a Hong Kong, sempre a ottobre, quindi cercate di capire.

Luca Lisandroni:

Tutto questo per dire l'auspicio di chiudere davvero un altro anno molto importante per la nostra casa di moda, da record sotto il profilo dei risultati, ma soprattutto ricco di valore e significato per il nostro brand.

Grazie.

Brunello Cucinelli:

Vai Riccardo.

Riccardo Stefanelli:

Buonasera, proverò ad essere altrettanto rapido.

Tre aggiornamenti principali, intanto. In questi giorni abbiamo concluso la consegna dei prodotti dell'autunno-inverno 2026 con grande puntualità, devo dire una stagione con grande tasso di artigianalità.

È un risultato che consideriamo il risultato del lavoro congiunto del nostro team creativo, che sapete essere composto da oltre 100 persone, dalle nostre sartorie e dai 400 laboratori artigianali italiani, nostri cosiddetti fasonisti, che impiegano circa 9 mila persone, con cui abbiamo un rapporto diretto non intermediato da piattaforme, e con cui collaboriamo quotidianamente.

Tant'è che, oltre alle visite quotidiane, li incontriamo tutti insieme due volte l'anno e proprio adesso, a metà settembre, sarà l'occasione per condividere con loro la nostra pianificazione produttiva per il 2027.

Ogni stagione li aggiorniamo, perché per noi è una conferma del nostro modello di produzione ad alto contenuto artigianale, che ci dà da un lato un'alta flessibilità produttiva, dall'altro una grande rapidità, e voi sapete quanto sia importante essere rapidi, soprattutto nei riassortimenti.

Secondo aggiornamento. Per ciò che riguarda i grandi investimenti industriali, abbiamo terminato il 2025, sapete ormai tutto, siamo molto soddisfatti di avere dei luoghi di lavoro che sono prima di tutto pensati per le persone e per la qualità del lavoro, e crediamo che questi spazi ci garantiranno capacità produttiva per il prossimo decennio.

Per quello che riguarda il lavoro operaio, sapete perfettamente ciò che pensiamo: noi siamo particolarmente contenti di continuare a ricevere offerte di lavoro, che per noi è la conferma del fatto che i luoghi di lavoro, insieme ad una

remunerazione adeguata, sono gli elementi che più di tutto danno dignità ad un giovane che decide di intraprendere questo mistero.

Ultima punto, una riflessione su una recente evoluzione normativa europea, che tra l'altro ci trova particolarmente favorevoli, che vieta alle aziende dell'industria tessile di distruggere i capi prodotti. È una norma che accogliamo con grande convinzione, non tanto perché modifica il nostro modo di operare, ma perché riconosce un principio che sentiamo profondamente nostro, che abbiamo sempre rispettato, ovvero l'idea che un capo di abbigliamento debba nascere con l'ambizione di durare per sempre, che vada quindi preservato.

Storicamente noi abbiamo sempre destinato un 2-3% dei nostri prodotti a donazioni in favore di persone in condizioni di bisogno, costruendo rapporti con associazioni in tutto il mondo.

Brunello Cucinelli:

Anche piccole associazioni, importantissimo.

Riccardo Stefanelli:

Durante la pandemia abbiamo fatto qualcosa di straordinario e di particolarmente speciale, donando l'inventario dei nostri negozi, chiamando questo progetto "Brunello Cucinelli for Humanity". Oggi questo progetto continua e vale circa il 4% dei capi.

Accanto a ciò, una quota simile, del 4%, è da sempre destinata agli acquisti dei nostri collaboratori e dei loro familiari, a cui offriamo uno sconto significativo sul prezzo retail, dandogli così la possibilità di indossare prodotti che altrimenti non potrebbero acquistare. Anche questa scelta nasce dalla convinzione che un capo di qualità debba essere vissuto, indossato, ma anche poi tramandato.

Siamo quindi molto contenti della nuova normativa europea, che interpretiamo come un passo importante verso una cultura della qualità, una cultura della longevità, non solo per quanto riguarda la nostra casa di moda, ma crediamo che questi siano onestamente principi che appartengono a tutta la cultura dell'artigianato italiano.

Grazie.

Brunello Cucinelli:

Abbiamo ancora cinque minuti, quindi ci restano minimo quindici minuti per le domande, ma sappiate che se vogliamo andare alle 19.05-19.10 non c'è nessun problema.

Questo progetto di Callimachus per noi è molto importante, abbiamo fatto una conferenza l'altroieri, e vi dico che questo Callimachus è una piattaforma che ridefinisce le esperienze digitali nell'era dell'AI. Abbiamo stipulato un bellissimo accordo per un investimento da parte di Salesforce, in Italia ed Europa, per loro molto importante, ma vorrei solo leggere la cosa più importante, ciò che dice Mark Benioff, il Presidente e Amministratore delegato di Salesforce, come ha definito il progetto: "Brunello ha sempre creduto che la tecnologia debba elevare la qualità e questa convinzione è il cuore di Callimachus". Questo ci piace molto.

"Il team ha sviluppato una piattaforma innovativa che ripensa, grazie all'AI, le esperienze digitali, unendo capacità conversazionale, contesto aziendale e personalizzazioni in tempo reale, per creare modalità del tutto nuove con cui le imprese possono coinvolgere i propri clienti. Siamo orgogliosi di collaborare con Brunello e il suo team di Solomeo, nell'aprire la strada a una nuova generazione di esperienze basate sull'intelligenza artificiale".

Poi chiaramente tutto deve passare per il golden power, dal nostro Governo, ma speriamo che tutto sia a posto.

Adesso tre minuti sulla chiusura. Riassumendo, in chiusura pensiamo che il brand viva quello che noi chiamiamo un bel tempus di grande positività. Forse possiamo dire anche che in questo momento il brand è cool, no? Voi sapete che questa è la moda.

Siamo posizionati nel lusso vero e non vi aspettate mai, questo è importante, che noi facciamo prodotti di prezzo d'ingresso. È tutto sempre e unicamente con il brand Brunello Cucinelli, quindi non avremo secondo brand, terzo brand, acquisizioni o cose varie.

Vorrei fare per un minuto una considerazione sul lusso. Da quando iniziai, 48 anni fa, sino a 25 anni fa, quando si parlava di moda si parlava di lusso prima, fascia medio-alta, fascia media e fascia bassa, così si definivano. Poi, in uno dei primi meeting sul lusso a Milano, circa 25 anni fa, vi era il mio stimatissimo Sergio Loro Piana, amico elegantissimo compianto, vi era Pupi Solari, meravigliosa proprietaria della boutique di Montenapoleone, e un altro imprenditore italiano,

insieme a me. Il tema era il lusso.

A un certo punto questo imprenditore prese la parola e disse di aver acquistato un maglificio in Umbria che faceva pullover da 20 euro e lui li chiamò "lusso accessibile". Io, Sergio Loro Piana e Pupi Solari, vi devo dire la verità, ci guardammo, però lui lo definì così.

Da quel giorno il lusso è stato lusso assoluto, lusso aspirazionale e lusso accessibile, con la famosa piramide a volte molto discussa.

Per concludere questo importantissimo tema, crediamo che il lusso vero sia un manufatto di grande qualità, di grande artigianalità ed esclusivo nella distribuzione. Credo che il tema dell'esclusività sia il grande tema per il futuro.

Per ultimo, l'immagine di Solomeo per noi è importantissima per l'idea di come vivere e come lavorare, e speriamo che essa ci identifichi. Autenticità, semplicità, spiritualità, luogo dell'azienda dove trascorrere un'esperienza del tutto umana. Considerate che abbiamo circa 14-15.000 persone che vengono a trovarci ogni anno.

Prima di concludere, mi piace ricordarci che, nella call di aprile, vi ricordate quando dicemmo di aver vissuto una bella atmosfera, che si respirava in febbraio nelle collezioni, durante le collezioni di Milano, sia da parte dei buyer che dei giornalisti? Perché vi era questo desiderio sulle nuove proposte nelle varie collezioni autunno-inverno di molti brand.

Ora, vi dico la sincera verità, ne abbiamo discusso tra noi, siamo tutti qui, dopo questa settimana intensa di tutte semestrali, che ci hanno dato un sacco di energia e convinzione, abbiamo l'impressione, e lo diciamo anche a voi, che in linea generale stiamo andando verso un momento positivo, che ci mette di gran buon umore.

Quindi, come lavoriamo e in che stato ci trovate? La nostra concentrazione totale deve essere sempre il prodotto, che deve essere nuovo, contemporaneo, moderno, giovane – non so come faremo – ed avere il giusto equilibrio tra prezzo e valore, pur riconoscendo che produciamo capi costosi e anche supercostosi.

Tutto passa di moda rapidamente, così è scritto in tutti i vocabolari, anche quelli del 1750 – guardate che questa è una bella cosa – e voi sapete che noi non crediamo negli evergreen, mi raccomando, perché anche la giacca blu di questa stagione è un centimetro e mezzo più lunga, non è un evergreen.

Consapevoli di ciò, lavoriamo con grande concentrazione, ma altrettanta

serenità, sapendo onestamente che se ci stimiamo, se ci rispettiamo, e avendo il coraggio di ascoltare, che è la cosa un po' più difficile, chi la pensa diversamente da noi, se c'è questo possiamo sicuramente dire che lì nasce la vera creatività del brand, nel rispetto della sua identità.

Iniziamo le domande, sappiate però che noi non abbiamo fatto mai smart working, perché abbiamo sempre pensato che nello smart working non vi sia creatività collettiva, non vi sia distinzione tra vita familiare e vita di lavoro e secondo me, secondo noi, i giovani imparano poco.