

Brunello Cucinelli Conference Call
“Ricavi 9M 2024”
Giovedì 17 Ottobre 2024

Moderatore: I partecipanti alla call saranno Brunello Cucinelli, Presidente esecutivo e direttore creativo, Luca Lisandrone CEO, Dario Pipitone, CFO Moreno Ciarapica, Co-CFO Senior, Pietro Arnaboldi, Investor Relations and Corporate Planning Director. Passo ora la parola a Brunello Cucinelli.

Brunello Cucinelli: Grazie, grazie, grazie a tutti. Buenasera. Allora, bentrovati come sempre ragazzi, investitori, giornalisti, analisti. Personalmente, lo dico sempre a me piacciono moltissimo. Siamo tutti qui tranne Riccardo che si è recato tre giorni fa nella Silicon Valley a San Francisco per parlare del nostro sito, del nostro nuovo Callimachus di cui poi vi parlerò un po'. Però diciamo che siamo proprio molto contenti di questo nuovo sito. Luca, che è qui davanti a me, è tornato due giorni fa dal Giappone, Giappone, Corea, Quindi vi dirà un po' tutto. Io, parto domenica e faccio quattro giorni in Cina. Poi torno due giorni a casa e vado quattro giorni a New York per ritirare anche un premio importante. Poi torno due giorni e vado tre giorni in Medio Oriente, poi i primi di dicembre ci vediamo di nuovo in America. Però onestamente dico sempre a voi, a noi tutti, quando viaggiate siate aperti alle innovazioni, ai cambiamenti, confrontatevi e poi il giorno che non avete più voglia di viaggiare abbandonate il business perché secondo me quello è un gran giorno. Allora vorremmo che la call si svolgesse così: io vi leggerò i dati dei nove mesi, poi vediamo come immaginiamo l'anno, la chiusura dell'anno.

Mancano poco più di due mesi. Luca vi farà una bella panoramica sui mercati e vi spiegheremo una grande analisi che abbiamo fatto noi nel momento. Siccome domani, come ogni anno ci riuniamo a teatro e facciamo il cosiddetto Consiglio dei 100, ormai siamo forse 120 e facciamo un punto un po' sulla situazione. Quindi abbiamo fatto questa bella analisi che molto succintamente poi vi spiegherò. Quindi è molto interessante e poi vi parleremo del piano 25/26 e 27 e poi questo piano lo spiegheremo nell'assemblea di dicembre con i nostri dipendenti. Voi sapete che facciamo l'Assemblea ogni tre mesi, molto, molto interessante, anche se parlo solo io e non ho capito se è giusto chiamarla Assemblea. Adesso io vi leggo i dati.

Ricavi: 920.200.000, con una bella crescita del 12,4% a cambi correnti e 12,7% ai costanti. Li abbiamo definiti ottimi e ben bilanciati sia nei mercati occidentali, con le Americhe che fanno 17,6%, l'Europa fa 8 e sia nei mercati orientali con incremento del 12,2% per tutto quello che è l'Asia, l'aumento dei ricavi in entrambi i canali di vendita, con la crescita del 13,3% del retail e 11 del wholesale. La qualità dei risultati realizzati nei primi nove mesi dell'anno e importante l'ottimo andamento delle vendite delle collezioni uomo-donna adesso Inverno '24 ci permettono di confermare pienamente il nostro progetto di crescita del fatturato intorno al 10% e un profitto sano ed equilibrato per l'intero '24. Piccola annotazione: abbiamo l'impressione che il nostro brand stia vivendo un bel momento sotto il profilo dello stile, dell'esclusività, dell'artigianalità e in particolare nel modo in cui curiamo i nostri stimati clienti e cerchiamo di trasferire loro la nostra idea di un modo di lavorare secondo misura, nel rispetto più alto dell'essere umano. Quindi guardate, ne parleremo anche più avanti, noi vediamo grandi opportunità per il tempo a venire.

Tutto ciò ci consente di guardare al futuro con grande fiducia per il piano triennale 24, 25, 26 dove immaginiamo di crescere il nostro fatturato intorno al 10%, poi ci torneremo. Il 30 settembre scorso si è tenuta presso la Borsa di Milano la cena che abbiamo chiamato della gratitudine. Una serata dedicata a tutti coloro che ci hanno accompagnato con fiducia dalla quotazione 2012; quindi analisti, investitori, banchieri, giornalisti, industriali quotati e non, per trasmettere loro la nostra idea del grande valore dell'essere quotati, questo voi lo sapete che a noi piace moltissimo, cercando però di trasferire la stessa idea alle loro meravigliose contemporanee imprese, ce n'erano una trentina bellissime. Abbiamo quindi rinsaldato però la nostra convinzione con questa ormai conosciuta espressione, la metto al singolare perché è più mia: Vi prego, quotatevi ma dando un progetto di crescita sano ed equilibrato sia nel fatturato che nei profitti e lavorerete con uno spirito leggermente migliore. Così scrivo il mio commento: Siamo particolarmente lieti del momento molto alto, positivo che il brand sta vivendo sotto ogni punto di vista. Abbiamo sempre cercato di costruire con i nostri stimati clienti una relazione autentica, che ci permette di affinare ed approfondire il rapporto speciale che ci lega, anche attraverso degli eventi che ci piace definire artigianali. Poi parleremo di questi piccoli eventi. Avvertiamo in maniera concreta il sentimento di grande fiducia che i clienti hanno verso il nostro operato.

I risultati molto importanti dei primi nove mesi dell'anno, le eccellenti vendite delle collezioni autunno inverno '24 (e voi sapete che questa è la partenza delle collezioni piacciono o non piacciono, e se non piacciono poco puoi fare, ma stanno piacendo molto) e la continua ricerca di capi di altissima manualità ci permettono di confermare pienamente il nostro progetto di crescita per il '24 intorno al 10%. Onestamente vediamo grandi opportunità nel settore del vero lusso esclusivo e anche per il nostro brand, grazie all'apprezzamento per lo stile, per l'esclusività, per l'artigianalità che le collezioni rappresentano. Visti inoltre gli importanti ordini in casa relativi alla campagna uomo-donna '25, questo già lo sapevate, possiamo confermare i nostri progetti di una crescita sana e sostenibile, immaginando un incremento del fatturato intorno al 10% sia per il '25 e '26. Quindi partiamo da questo; idea del finale del '24 saremo molto stretti oggi così ci facciamo una bellissima chiacchierata aperti a tutto. Finale del '24: abbiamo avuto un trimestre che giudichiamo molto, molto buono come tutti i nove mesi dell'anno, in verità. Anche in relazione alla crescita del '23 perché in realtà gli ultimi sei mesi facemmo un aumento del 20%, con una quantità di aperture che voi sapete che sono normali, 3 o 4 all'anno e 4-5 ampliamenti. A questo punto mancano poco più di due mesi alla fine dell'anno, confidiamo molto nel prosieguo del trend di vendita e pensiamo di chiudere l'anno con un aumento di fatturato intorno al 10% e con una marginalità EBIT in leggero miglioramento rispetto all'anno scorso. Se così fosse, come speriamo, lo possiamo chiamare un grande anno.

Adesso in 3 minuti proviamo a dirvi questo studio che noi abbiamo fatto, noi stessi senza nessun esterno, che ci diremo domani alla riunione. Però prima di questo mi piacerebbe fare una grande osservazione sul nostro studio del momento del lusso. Mi piacerebbe trasferirvi la nostra idea di fondo su queste meravigliose imprese del nostro mondo, del nostro settore. Perché con tutta franchezza sento a volte dire il lusso è in difficoltà. Vi sono aziende così importanti con marchi meravigliosi, dicevamo anche stamattina, giganti per fatturati, per profitti per patrimoni, per capitalizzazione di borsa, con immagini mondiali, con solidità indiscutibile. Pensate che dopo un periodo, compresa la pandemia, fra il '19 e il '23, queste sono ricerche che fanno, hanno quasi tutti raddoppiato il fatturato e la capitalizzazione con profitti addirittura annuali cresciuti del 30-40% in questi ultimi quattro anni. Quindi onestamente non credo che si possano definire in difficoltà solo perché abbiamo fatto un anno di crescita tendente allo zero. Perché come dicono spesso i miei altri amici industriali: Che dovrebbero fare forse il 90% delle altre aziende?

Quindi è chiaro che vi saranno sempre come ci sono sempre state, perché io ormai son 45 anni che faccio questo lavoro, aziende che vivono un momento un po' più difficile. Ma questo è il passare delle cose che io ho sempre visto nella mia storia. È così. Ma di fondo c'abbiamo una marea di belle aziende. Quindi, come ben avete compreso, noi pensiamo che queste sono aziende solidissime, affascinanti e che tutto il mondo guarda. Quindi concludiamo dicendo che andiamo verso un periodo sicuro, io uso anche l'aggettivo meraviglioso di equilibrio, verso una sorta di tempus novum. C'è sempre questa bella espressione greca "kalos kai agathos", verso un periodo di equilibrio, di bello e buono vissuto secondo vissuto. Quindi Luca, questo è adesso quello che pensiamo delle nostre bellissime aziende nel mondo, quello che pensiamo dei dati del '24. Tu Luca fai una panoramica poi andiamo su questa bella analisi che ci scaturirà anche dei bei dibattiti.

Luca Lisandrone: Benissimo, grazie, perfetto, buonasera a tutti anche da parte mia. Nel mio intervento oggi vorrei proporvi in primo luogo alcuni brevi commenti di natura principalmente numerica sui risultati dei nove mesi e su quelli che ci attendiamo a fine anno. E poi invece condividere alcune considerazioni più qualitative sulla situazione di mercato.

L'obiettivo, ad ogni modo, è sempre lo stesso, quello di darvi la più grande visibilità del nostro modo di leggere l'azienda, della nostra progettazione, degli obiettivi e al tempo stesso anche condividere quelle 2 o 3 argomentazioni sulle quali, vedrete poggiare la nostra grandissima fiducia guardando ai prossimi mesi. Quindi partiamo dai risultati: in modo molto sintetico possiamo dirvi che ci troviamo oggi esattamente nella situazione in cui ci auguravamo di essere alla fine di questo terzo trimestre. Dobbiamo dire, difatti, che questi primi nove mesi ci restituiscono una bella crescita dell'azienda, una crescita serena che ci piace quasi definire naturale, assolutamente non forzata. Prodotta, come diceva Brunello, con lo stesso numero di aperture che hanno fatto la storia dello sviluppo della nostra rete retail. È una crescita che si sta realizzando con quella costante, quella gradualità che ci piace particolarmente. Fino a questo momento noi siamo riusciti a seguire molto fedelmente quello che era il nostro disegno all'inizio dell'anno, che già vi comunicammo alla fine del primo quarter, che era l'idea di fare i primi tre quarter molto simili in valore assoluto. Così è stato. Tutti i quarter sono nell'intorno dei 300 milioni di fatturato.

Luca Lisandroni: E ognuno di questi ha dato un po' più luce, un po' più solidità a quella che è la nostra previsione finale di crescita del 10% a fine anno. Quando poi noi guardiamo la crescita del 12,4% delle vendite alla fine di settembre, questo equivale in valore assoluto a circa 100 milioni di fatturato. Quindi siamo molto felici in primo luogo, che ci avvicina a quello che è l'obiettivo di crescita complessiva del fatturato alla fine dell'anno. Ma siamo molto felici anche di come questa crescita è stata prodotta. Se noi la dividiamo per geografia vedrete che la metà, 50 milioni, sono stati realizzati in Nord America e gli altri 50: 25 in Asia e 25 in Europa. In questo dato noi leggiamo due cose. Il primo ci piace molto che la crescita sia sana e ben distribuita. In secondo luogo leggiamo la forte certificazione della nostra convinzione, che già diverse volte vi abbiamo detto, che non consideriamo matura nessuna geografia al mondo. Guardiamo per un istante al terzo trimestre. Il terzo trimestre la crescita è del 9,2%. La crescita del retail è del 10,5%. E tutte le regioni, inclusa la Cina, hanno prodotto risultati ampiamente positivi. E come diceva Brunello, prendete in considerazione noi nel terzo quarter 2023 siamo cresciuti di quasi il 22%. Ultimo commento sui risultati dei primi nove mesi riguarda ancora la sinergia tra retail e wholesale. E guardate, crediamo che il multimarca giochi un ruolo fondamentale di prossimità ai tanti clienti che hanno nei confronti di questi negozi un rapporto preziosissimo di stima, ma soprattutto di confidenza. E torneremo poi su questo argomento che riteniamo in questo momento particolarmente sensibile. Quarto trimestre, fine dell'anno: noi ci aspettiamo un quarto trimestre ancora in crescita in valore assoluto leggermente superiore ai primi tre perché questa è la nostra normale stagionalità

Luca Lisandroni: C'è il Natale, c'è l'Invernale. In termini percentuali ci aspettiamo una crescita leggermente inferiore ai primi tre trimestri, ma considerate di nuovo che nel quarto trimestre noi siamo cresciuti del 16%, con un retail particolarmente brillante in crescita del 22% lo scorso anno. In termini di invece mix di geografie di canali per le geografie.

Brunello Cucinelli: È sempre più bello considerare retail perché il wholesale dovete considerarlo semestrale. Sempre su base semestrale.

Luca Lisandroni: Sempre su base semestrale. Per quanto riguarda le geografie noi crediamo che la figura di oggi che prevede Nord America 37%, Europa 37%, Asia 26% approcci molto bene la nostra aspettativa di fine anno. Per quanto riguarda i canali, ci immaginiamo alla fine dell'anno un risultato molto simile a quello dello scorso anno che

era 65 retail 35 o wholesale che vi invitiamo sempre a leggere nella logica anche di monomarca, multimarca che equivale a un circa 55/45. Questi commenti sui numeri che cosa ci trasferiscono? A noi una sensazione più che positiva di una presenza solida, domestica in tutti i mercati. E un rapporto veramente ottimo con i tanti clienti, grazie anche agli eventi di cui parlava prima Brunello, questi eventi artigianali e poi torneremo anche su questo. Guardiamo per un attimo al contesto, c'è un dato indiscutibile inequivocabile che è rappresentato dalla flessione del traffico nei grandi mall, in particolar modo cinese. Ma rispetto a questa situazione che l'industria sta affrontando, una situazione evidentemente per noi contingente, vi proponiamo due considerazioni.

La prima è una considerazione numerica. Pochi giorni fa Pietro ha condiviso con tutto il nostro team in uno studio tutoriale per noi molto importante, che ha evidenziato che fatta 100 la crescita dell'industria dal 2019 al 2023 e parliamo, come diceva Brunello, di anni di grande crescita per l'azienda, il contributo del cliente cinese è stato del solo 10%. Oltre il 50% e la crescita è stata portata da clienti americani, europei. O, se vogliamo un'altra approssimazione la somma dei soli clienti mediorientali, sudcoreani rappresentano il 25%. Questo per dire che non crediamo che le sorti delle nostre industrie dipendano esclusivamente dalla velocità di crescita della Cina. E voi lo sapete, credo non ci sia bisogno di ripeterlo quanto noi crediamo nella Cina, quanto ci affascini la cultura cinese. Quanto crediamo che la crescita della Cina sia un enorme opportunità non solo per noi ma per tutta l'industria e per tutta l'umanità. Ma se è vero che la Cina nell'ultimo periodo è cresciuta un po' meno di quanto probabilmente ci aspettavamo, è anche vero che tanti altri paesi, penso alla Thailandia, penso al Vietnam, all'Indonesia, all'Arabia Saudita, al Messico, stanno accelerando il loro avvicinamento al lusso con una velocità di gran lunga superiore a quella che mai ci saremmo potuti aspettare. E crediamo convintamente che questi Paesi offriranno al lusso e al lusso esclusivo milioni di nuovi clienti. La seconda riflessione invece è più di tipo empirico. Io sono tornato dalla Corea e dal Giappone, ero stato in Cina qualche settimana prima, in America qualche mese fa e devo dire tra le tantissime persone che incontriamo ogni volta c'è un minimo comune denominatore: si ha la sensazione forte che tutte le persone stiano dedicando alla cura di se stessi, alla cura del proprio aspetto, un'attenzione sempre crescente.

E voi, come noi, leggete quotidianamente di nuovi record nelle aste per gioielli preziosi, per opere d'arte, nella costruzione di resort sempre più belli. Questo per noi significa che oggi le persone particolarmente benestanti probabilmente hanno anche più mezzi, ma

sicuramente hanno maggiore disponibilità a spendere. E allora che vedete? Da un lato c'è un minor traffico, ma evidentemente una grande disponibilità. Tutto ruota attorno, a nostro avviso, a tre parole chiave che sono quelle di fiducia, desideri e capacità di coinvolgere queste persone e la terza è quella di autenticità. Tre parole che per noi hanno sempre guidato quella che era la nostra idea di rapporto con i clienti, di atmosfera all'interno dei negozi. L'idea delle case Cucinelli nel mondo nasce anche da questo. E crediamo che queste direttrici oggi ci abbiano premiato particolarmente. Quindi continuiamo a vedere al prossimo biennio con grandissima fiducia e ci vediamo opportunità grandissime per noi e per il lusso esclusivo.

Brunello Cucinelli: Due parole sui grandi eventi. Abbiamo fatto un grande evento a metà settembre qui in Solomeo, portando 200 dei più importanti multibrand di profumieri al mondo. Abbiamo presentato ufficialmente la seconda collezione dei nostri profumi, devo dire con ottimi risultati e ancora ci siamo resi conto del valore del multibrand. Vi dico la verità, che diventa un vero dialogo. Quella della Borsa del 30 settembre, ve l'abbiamo detto, è stata particolarmente bella. Ci sono parecchie, molte aziende che potrebbero quotarsi. Dobbiamo avere il coraggio insieme di trasmettere loro un filo meno di paura da parte di chi? Da parte di tutti, ma un po' di paura dobbiamo averla. Due parole sulle telefonate di Riccardo, che vi saluta, di stanotte sul nostro sito Callimacus, sul nostro progetto. Hanno incontrato tutti i grandi della Silicon Valley a partire da Salesforce e siamo contentissimi dico la verità; pare che abbiamo costruito qualcosa di importante. Quindi abbiamo raccolto commenti molto molto positivi e abbiamo avuto una conferma importante che le idee sulle quali si fonda, quello che noi chiamiamo Callimacus, vale a dire poter costruire siti senza pagine, superando la tradizionale metafora tipografica, Seguire l'intento degli utenti e disegnare ciò che i visitatori vedono in tempo reale, sono per tutti una vera novità. Quindi il nostro sito, grazie a queste caratteristiche, è stato giudicato da tutti un po' speciale per il modo con il quale presenta i contenuti e guida i visitatori alla scoperta della nostra storia e della filosofia.

Quindi tutti ci hanno detto la stessa cosa. Non abbiamo visto mai nulla di simile. Siamo felicissimi perché, capite, noi facciamo abbigliamento, per hobby i nostri ragazzi hanno fatto questo e abbiamo compreso il potenziale che possiamo avere con questo sito. Stanno nel sito molto più tempo e tra qualche mese possiamo avere la possibilità che tutti i colleghi con noi hai una serata importante e ci chiedi come vestirti. Chiaramente ti daremo un consiglio nostro ma sarà molto importante. Adesso per 5-6 minuti vorrei fare

questa grande analisi che noi abbiamo fatto sul momento, sulla moda. Che cos'è il lusso? Nel vocabolario Treccani italiano ve lo leggo: il lusso è raffinare il modo di vivere. Quindi artigianalità, qualità, esclusività, spesso vedo scritto desiderabilità, nella nostra lingua desiderare una cosa non vuol dire che è lusso. Qualcosa che non trovi facilmente non troppo distribuito e ahimè noi pensiamo che non si possa indossare lo stesso brand. Se compri l'abito di Cucinelli a 7.000\$ non puoi avere di Cucinelli un braccialetto a 120\$. Abbiamo fatto circa 50 eventi, questi che definiamo artigianali. Io ho partecipato fisicamente a una ventina, quindi in questi eventi sono belli perché ci sono 80, 100, 120 persone. Tu parli con tutti, con gente chiaramente molto, molto ricca, benestante; sia ricchi che benestanti, vuol dire che fai business e discuti con tutti e crediamo che ci siamo portati a casa la fiducia del brand.

Ma dico sempre che da quando ero ragazzino la fiducia per il lusso è sempre molto alta. Ancora è altissima. Perché il lusso è un sogno, è un'esclusività. È chiaro che ci sta che qualche brand sta perdendo la fiducia dei clienti, ma questo fa parte delle politiche aziendali. Quindi questo è un grande tema, a cui tenevo moltissimo. Come viene accolto nei negozi? Io sono andato a Milano, vi dico la verità, sono entrato dentro al negozio questa ragazza forse non mi aveva neanche riconosciuto e mi chiesta cosa desideravo. Sono entrato dentro il negozio, vorrei vedere il negozio, giusto? Mi ha detto che dovevo aspettare 10 minuti. Ho detto: Scusi ma non c'è nessuno. Comunque sono uscito. Secondo voi io torno più in quel negozio? No, non torno più. I venditori normalmente, possiamo dircelo serenamente, sono pagati al 50% fissi al 50% a provvigioni. Quando tu entri dentro al negozio questi ti prendono e ce lo rubano. Quindi è importante, perché guardate ho ricevuto il mio amico indiano questo personaggio importantissimo. L'altro giorno era in Inghilterra e mi ha mandato il messaggio: Sto prendendo un buonissimo macchiato nel tuo negozio. Non è che mi ha detto che stava comprando una giacca, quindi questo è molto importante. Allora io penso che dobbiamo ritrovare anche un certo amore perché certe persone si sono disamorate. E guardate che se tu ti disamori tu quel brand non lo compri più perché io in quel negozio a Milano non ci torno più per tutta la vita, perché è così non c'è niente da fare.

Tanto quello che non piace a te, non piace neanche agli altri e questo è un tema, che voi sapete, che abbiamo messo nelle dieci regole perché l'azienda viva due secoli. Il grande tema dell'avidità. E se un'azienda è avida è difficile che viva per qualche secolo. Prima delle conclusioni dello studio vi vorrei dire anche un po' il prodotto. Abbiamo fatto una bella riunione oggi sulla collezione, ci sono troppi evergreen. Sapete chi vi parla molto di

prodotto? I multibrand. I multibrand quando arrivano ti dicono se la collezione troppo basica, se la collezione ripetitiva, se la collezione vecchia. L'ultimo fashion week di Milano che è stata meravigliosa perché son venuti da tutto il mondo: messicani, brasiliani, Estremo Oriente. Mi spiego è stata un bel successo. Ma vedi che c'è ricerca di novità, novità di brand, novità di gusto. Quindi spesso io dico, e lo dico a me stesso, anche dentro l'azienda, ai nostri ragazzi: il marketing non deve incidere troppo nello stile perché altrimenti rischia, aiuta, ma rischia. Perché è facile fare un evergreen ma dopo un po' è sempre lo stesso. Voi sapete che noi non abbiamo evergreen perché la giacca che è lunga 76, che l'anno scorso era 75, noi non la chiamiamo comunque evergreen.

Allora, sempre tornando alla Treccani, perché abbiamo preparato per domani sentite che c'è scritto sulla moda. E questo ci deve far pensare ci potrebbe anche spaventare da buttar via la chiave stasera però così è. Una moda che si è presto imposta, una moda che passerà subito è la moda del momento, sono mode superate. Questa è la moda. Quindi se non sei contemporaneo, se sei noioso con il brand, se il brand è troppo esposto, i rischi ci sono. Quindi possiamo dire che tutto stanca. Possiamo dire che tutto passa e anche per il brand è così. E poi, ragazzi, c'è un altro tema importantissimo che è quello dei prezzi. Questo noi lo giudichiamo il più importante. Non ce ne vogliate, ma così è. E guardate che noi abbiamo prezzi sostenuti. Io dico una cosa il multibrand è sempre il grande analista dei prezzi. Questa stagione per la prima volta, non questa stagione quest'anno che ormai va verso aprile, i clienti si lamentano dei prezzi, quindi vuol dire che c'è una presa di coscienza diversa. Ve l'ho detto l'altra volta sono andato in un ristorante e abbiamo pagato 830 euro. Un sigaro che fumavo costava 32€ e adesso costa 78. Trinidad costava 40, costa 92. Insomma, per la prima volta i clienti finali, a nostro avviso, si sentono quasi presi un po' in giro. Perché l'amore per vestirsi, per trovare cose particolari è sempre più forte ogni giorno.

Però in quel negozio che mi dici che c'è la fila e non c'è nessuno. Insomma, sono ricchi, ma se sono ricchi fanno business, vuol dire che hanno anche nei loro business il problema. Dicevo a mia figlia l'altro giorno, la prossima volta che vado lì dormo in macchina perché non voglio pagare 3.500€ per l'albergo. Vai a letto a 00:00, tanto fuori ci hanno i divani e ci fumeremo un sigaro, ci facciamo dare una coperta. Allora abbiamo bisogno di riequilibrarci, giusto? Vi dico una cosa bellissima cosa su questo e poi abbiamo praticamente finito. Nel '19 venne a trovarci il nostro amico Louis Ferla, che prima era CEO di Vacheron Constantin, oggi è CEO di Cartier, qui nel nostro ufficio, qui con Luca

e Riccardo. Voi sapete che siamo un po' diciamo affascinati sempre da Vacheron Constantin, perché è da 270 anni che li fanno l'anno prossimo, fanno 22.000-25.000 pezzi. Ma lui disse non possiamo aumentare i prezzi a dismisura. Poi non vorrei tornare indietro, quindi guardate che il mercato ti può anche escludere rapidamente. Noi abbiamo detto certe cose sui prezzi e fatto capire che potevamo aumentarli quando ci pare, anche due volte nella stagione. Quindi per noi il tema dei prezzi ha inciso moltissimo. Non ce ne voglia nessuno a partire da noi. Ha inciso moltissimo nell'andamento del business perché se io mi sento un po'..... insomma devo dire che non compriamo più. Conclusione di questo studio: non crediamo assolutamente che non vi sia desiderio di lusso, di bellezza, di esclusività.

Tu dicevi di grandi alberghi. Anzi ancora più siamo fortemente esposti quotidianamente dai social. Quindi questo momento ci porterà in dote una nuova visione del vero lusso e di come comportarci e di come equilibrarci. Noi vi vorremmo confermare: il '24 ve l'abbiamo detto, il nostro progetto per il 25/26, che conoscete, con un fatturato intorno al 10% e un sano profitto. E per il resto conoscete tutto e non vorremmo cambiare niente, conoscete gli investimenti, conoscete le aperture, conoscete l'EBIT. Questa è la nostra idea per il prossimo biennio e prima di aprire la discussione, quindi, vogliamo trasmettere che lavoriamo serenamente. Certo, dobbiamo essere contemporanei nel prodotto, nella comunicazione e nel modo di lavorare, no? Ultimissima: cene per investitori. Sappiate che come è nostra abitudine ci facciamo la prima a Parigi intorno al 26/27 di novembre. La seconda a Londra insieme al 28 di novembre più o meno. Poi facciamo i primi di dicembre a New York e facciamo Milano verso il 10 dicembre. Queste cene se voi potete venite il più possibile perché le troviamo estremamente importanti. Noi abbiamo finito abbiamo tutto il tempo a disposizione per voi. Speriamo di non avervi detto qualcosa che possa aver offeso qualcuno, ma ci dobbiamo render conto, forse in un modo leggermente diverso, che per noi è un tempo di ripartenza per l'umanità, per noi. Vi dico la sincera verità. Grazie.