

Chorus Call

Cucinelli – 15 marzo 2023

Cucinelli:

Intanto, prima di tutto, bentrovati come sempre a voi analisti, investitori, giornalisti. Onestamente è sempre un piacere sentirci, ne parlavamo prima in Consiglio.

Credo che siamo tornati alla normalità dopo tre anni sufficientemente dolorosi, speciali, io dico anche riflessivi sul nostro modo di vivere, perché ci siamo fatti molte domande su questo modo di vivere contemporaneo, in cui c'è qualcosa che ci sfugge, perché ho l'impressione che 8 miliardi di esseri umani siano alla ricerca di qualcosa. Onestamente non so di cosa, ma tutti stanno cercando qualcosa.

Con questo anno riprendiamo il classico ciclo di call, che sono quattro. Negli ultimi tre anni ne abbiamo fatte sei, abbiamo aggiunto luglio e dicembre, perché sentivamo la necessità di parlare con voi ogni mese o mese e mezzo.

Prima di iniziare vorremmo dirvi grazie per la grande collaborazione e la fiducia che avete avuto in noi in questo triennio. Secondo me è un triennio che fra cento o duecento anni i libri di storia riporteranno, perché è stata una bella pandemia, 6-7 miliardi di esseri umani chiusi in casa.

Come d'abitudine siamo tutti qui, ci sono Luca e Riccardo davanti a me, i due CEO, ci sono Moreno e Dario, il CFO e il co, e poi c'è Pietro. La prossima call di aprile, per i dati trimestrali, sarà fatta solamente da Luca, Moreno, Dario e Pietro, in quanto io e Riccardo saremo a Dallas per questo evento importante di ringraziamento per il premio ricevuto da Neiman Marcus la scorsa settimana, di cui vi parlerò un pochino più avanti. Questo premio va considerato una sorta di Oscar della moda. Non male, per adesso.

Come vorremmo che si svolgesse? Vi leggerò i grandi dati del 2022, poi il CFO Moreno andrà nei piccoli dettagli e io riprenderò la parola per discutere, prima di tutto, l'11° progetto quinquennale, che parte dal 2023 e dovrà arrivare al 2027; il grande riepilogo dei grandi temi del 2022; i solidi capisaldi numerici concreti di questo 2023 e le previsioni abbastanza consistenti per il 2024.

I temi che vorremmo toccare dopo i dati invece sono abbastanza importanti. Vorremmo toccare il tema dello stile, dei premi; i rapporti speciali con i multibrand, abbiamo fatto una cena a Milano durante la settimana della moda dedicata a loro, di cui vi parlerò; un bellissimo progetto che abbiamo con re Carlo III in Himalaya, per cui proprio qualche giorno fa sono arrivati i primi chili di cashmere e ci piace molto; e poi il grande tema che voi conoscete, a cui abbiamo dato tanto tempo e a cui dovremo darne, che è il lavoro operaio o artigiano. Questo è il grande tema.

I dati. Non leggo i decimali, se non sono importanti.

Ricavi netti: 919 milioni, con una crescita del 29,1% a cambi correnti e 24% a cambi costanti.

EBIT pari a 134 milioni, in crescita del 74%, con una marginalità che raggiunge il 14,6%, rispetto al 10,8% dell'anno precedente.

Utile netto pari 87 milioni di euro, in crescita del 54% rispetto all'anno scorso, con un'incidenza sulle vendite del 9,5%, rispetto al 7,9% dell'anno precedente.

Importanti investimenti per 72 milioni, cui si aggiungono 15 milioni di euro per l'acquisizione, che conoscete, del 43% del prestigioso Lanificio Cariaggi Cashmere, che tra l'altro ha avuto un anno particolarmente bello.

Indebitamento finanziario caratteristico pari a 7 milioni, in ulteriore miglioramento rispetto ai 23 dell'anno scorso.

Questo è importante: "L'ottimo primo trimestre quasi al termine – perché nel primo trimestre mancano solo 15 giorni – e l'importante raccolta ordini invernale 2023 uomo-donna che si è appena conclusa ci portano ad elevare le stime di crescita dei ricavi per l'anno 2023, che abbiamo portato dal 12 al 15% di crescita, con un sano, giusto ed equilibrato profitto. Il Cda quindi propone quindi all'assemblea, per il 27 aprile, la distribuzione di circa 0,65 euro, che è il 50% circa dell'utile".

Così io definisco quest'anno, ho pensato molto nel fare questo quote però mi piaceva molto dirvi due cose secondo me carine: "Il 2022 è stato per la nostra casa di moda un anno che definiamo di alta ispirazione, di consistente crescita ma soprattutto di incisiva connotazione del brand per la sua identità nello stile, nell'artigianalità, nell'esclusività e nella maniera di porsi rispetto al Creato, cioè come ci comportiamo con il mondo.

Consideriamo questo 2023 come l'inizio verso un tempo nuovo, animato,

secondo noi, dal risveglio dei grandi valori e dei grandi ideali, e forse è il tempo di immaginare qualche cosa di attuale nel mondo del lavoro operaio, restituendo dignità morale ed economica a certi mestieri artigianali, essendo la nostra Italia un Paese manifatturiero, devo dire benvenuto nel mondo.

Dopo il nobile premio internazionale Neiman Marcus Fashion 2023, ricevuto qualche giorno fa a Parigi, che rappresenta una sorta di Oscar della moda, e viste le ottime vendite del primo trimestre, quasi concluso, e la cospicua raccolta di ordini inverno uomo-donna, abbiamo scelto di elevare le stime portandole ad una crescita dei ricavi intorno al 15% e, nel contempo, immaginiamo sempre un 2024 in sano aumento, questa è la nostra progettazione, intorno al 10%”.

Moreno adesso legge i dettagli e poi riprendiamo la parola.

Ciarapica:

Buonasera a tutti e grazie, Brunello. Inizierei l'analisi delle principali dinamiche finanziarie del 2022 rimanendo come sempre disponibile ad ulteriori approfondimenti nella sessione Q&A.

Conto economico: i valori consuntivi dei ricavi netti confermano i preliminari dello scorso 9 gennaio, mi muoverei quindi direttamente all'analisi del conto economico partendo dalla slide 23.

La significativa crescita dei ricavi, pari al 29,1%, ha contribuito al completo riequilibrio della marginalità e al riassorbimento degli effetti transitori della pandemia sulle principali linee di costo. Crediamo che questo risultato sia stato favorito da alcune scelte prese negli anni della pandemia, quando abbiamo deciso di preservare la struttura aziendale, mantenere invariati gli investimenti programmati e la pianificazione delle attività.

Il first margin riporta un importante incremento, con un'incidenza del 71,5% rispetto al 67,3% dello scorso anno, grazie al positivo contributo sia del mix delle vendite, canale, area geografica e prodotto, sia delle dinamiche della valuta.

In relazione al mix canale, il positivo impatto è correlato alla crescita del canale diretto, pari al +38,6%, con una crescita del like for like e il positivo contributo dello sviluppo del network.

Per quanto riguarda il mix area geografica, il positivo impatto è correlato alla crescita in America, +40,5%, e Asia, +28,1%, proporzionalmente superiore alla crescita registrata in Europa, e con un mark-up che favoriscono il first margin.

Ricordo che i differenziali di mark-up in America e in Asia rispetto all'Europa favoriscono il first margin ma hanno un impatto sostanzialmente neutro a livello di marginalità operativa, essendo sostanzialmente a copertura dei maggiori costi di commercializzazione, fra cui, per esempio, trasporti e dazi.

Il mix prodotto è favorito dalla crescente attenzione del cliente finale e dalla ricerca di capi speciali, con più alti contenuti di manualità e artigianalità.

Le dinamiche della valuta in questo 2022 hanno impattato positivamente il first margin, contribuendo però specularmente all'incremento dei costi generali denominati in valuta, prodotti all'estero.

Le nuove iniziative commerciali, l'espansione del canale retail e di quello digitale oltre a generare sviluppo del business contribuiscono all'aumento complessivo dei costi operativi, che commentiamo alle slide 26 e 27.

Il costo del personale è pari a 164,7 milioni, rispetto ai 132,9 milioni di euro del 31 dicembre 2021, con un'incidenza del 17,9%, rispetto al 18,7% dello scorso anno.

Nel 2022 le nostre umane risorse sono state pari a 2.308 FTE, rispetto a 2.160 FTE del 2021.

Al netto degli effetti IFRS 16, il costo degli affitti è pari a 133,6 milioni di euro, con un'incidenza del 14,5%, rispetto ai 115,3 milioni di euro del 2021, con un'incidenza che era del 16,2%.

L'incremento del costo degli affitti, che cresce in misura meno che proporzionale rispetto al fatturato, è principalmente correlato allo sviluppo degli spazi di vendita, apertura di nuovi flagship, ampliamenti di boutique e apertura degli spazi Casa Cucinelli.

Gli importanti investimenti in comunicazione, con una significativa valenza strategica, aumentano da 36,1 milioni di euro a 52,2 milioni di euro, con un'incidenza relativa che passa dal 5,1% al 5,7% del fatturato.

La crescita è anche correlata agli eventi e alle attività dedicate all'ospitalità con i clienti nelle boutique, negli spazi di Casa Cucinelli e in occasione delle tante visite al nostro borgo di Solomeo.

A fronte di queste dinamiche, l'EBITDA, al netto degli effetti IFRS 16, raggiunge una marginalità del 18,7%, in crescita rispetto al 15,4% dello scorso anno.

L'EBIT margin è pari a 134,4 milioni, rispetto ai 77 milioni dello scorso anno,

con una marginalità del 14,6%, in miglioramento rispetto al 10,8% dello scorso anno.

Gli oneri finanziari netti riportano un valore negativo pari a 10,4 milioni di euro, in riduzione rispetto ai -13 milioni di euro del 2021. Tale decremento è influenzato dall'effetto positivo, in questo 2022, della contabilizzazione dell'operazione correlata all'acquisto della partecipazione del 43% in Cariaggi. Si evidenzia infatti una positiva differenza, pari a 6,7 milioni di euro, fra il prezzo di acquisto della partecipazione e il valore di patrimonio netto in base al bilancio approvato da Cariaggi in data 31 dicembre 2022.

Nel confronto con il dato al 30 giugno 2022 degli oneri finanziari netti, che riportava invece un valore positivo pari a +11 milioni di euro, il valore al 31 dicembre 2022 negativo per 10 milioni è stato impattato in maniera significativa dalla dinamica dei cambi. I primi sei mesi del 2022 riportavano un forte contributo positivo di utili su cambi non realizzati, principalmente sui diritti d'uso degli immobili, diluitosi nella seconda parte dell'anno a fronte delle dinamiche dell'euro. In particolare, se prendiamo per esempio la più significativa delle valute estere in cui operiamo, ovvero il dollaro americano, il confronto fra il cambio puntuale al 31 dicembre 2022, che è stato di 1,0666, e il cambio puntuale al 30 giugno 2022, che era di 1,0387, mette in evidenza l'importante rivalutazione dell'euro determinando la diluizione degli utili su cambi non realizzati che erano stati contabilizzati al 30 giugno 2022.

L'utile netto raggiunge infine 87,2 milioni di euro, in crescita del +54,9% rispetto allo scorso anno, con una tassazione del 29,7%, che possiamo considerare ordinaria e sana per un gruppo che paga la maggior parte delle proprie imposte in Italia.

Al 31 dicembre 2022 l'incidenza dell'utile netto sul fatturato è stata pari al 9,5%.

Passiamo allo stato patrimoniale.

Capitale circolante. Vorrei condividere alcuni brevi commenti sul capitale circolante netto, muovendoci quindi alla slide 28. Il capitale circolante netto, pari a 140,8 milioni di euro, rispetto ai 142,2 milioni di euro del 31 dicembre 2021, risulta stabile in valore assoluto, a fronte di una forte crescita del fatturato di +29%.

Il valore assoluto del magazzino sale a 242,8 milioni, rispetto ai 199,3 milioni del 31 dicembre 2021, con una crescita correlata allo sviluppo delle attività.

L'incidenza del magazzino, pari al 26,4%, rispetto al 28% del 31 dicembre 2021, beneficia delle ottime performance di vendita ottenute nella seconda parte dell'esercizio 2022, superiori anche alle attese, che hanno determinato un momentaneo e straordinario effetto di riduzione dell'incidenza del magazzino rispetto al nostro standard abituale.

Per quanto riguarda i debiti commerciali, sottolineo che il gruppo non ha modificato in alcun modo le tempistiche di pagamento verso i propri fornitori, collaboratori e consulenti. L'incremento, pertanto, è principalmente correlato agli acquisti di materie prime e lavorazioni esterne che nel secondo semestre 2022 sono aumentati a seguito dell'ottimo andamento della campagna vendite della collezione primavera-estate 2023 e al significativo avvio della produzione per la campagna autunno-inverno 2023.

Passando infine alla slide 29, gli investimenti commerciali, produttivi, logistici, IT e digital sono pari a 72,5 milioni di euro, con un'incidenza sulle vendite intorno all'8%, cui si aggiunge il costo di acquisto, pari a 15 milioni, per la quota del 43% del Lanificio Cariaggi.

L'indebitamento finanziario netto caratteristico pre IFRS 16, alla slide 32, è pari a 7,1 milioni di euro, in ulteriore miglioramento rispetto ai 23 milioni di euro del 31 dicembre 2021, con la generazione di cassa dell'attività operativa e la sana gestione del capitale circolante netto, che permettono di sostenere gli investimenti e la distribuzione di un dividendo pari a 0,65 euro per azione, in aumento di +55% rispetto all'anno passato, con un payout costante al 50% dell'utile netto consolidato.

Ho terminato la mia esposizione, vi ringrazio per l'attenzione e passo la parola a Brunello.

Cucinelli:

Un anno molto bello e molto speciale, quindi.

Prima vorrei parlarvi del nostro progetto quinquennale, perché con il 2022 si è chiuso il nostro 45esimo anno di vita. Definiamo questo un anno di totale riequilibrio, secondo noi per la nostra azienda, ma forse vale per moltissime imprese per il triennio 2020-2022. Mi raccomando, togliamo sempre una percentuale di imprese che nel 2020 hanno subito perdite paurose di fatturato.

Da questo 2023 per noi parte l'11° piano quinquennale 2023-2027. Come

Riccardo diceva, ci piace questa idea del quinquennale, a me onestamente moltissimo. Un progetto quinquennale abbastanza concreto, decennale ben progettato.

Se dovessimo dire qualcosa di speciale su questo piano, vorremmo augurarci forse che il business in Cina, che oggi rappresenta il 12% sul totale, si avvicinasse moltissimo a quello delle Americhe, per raggiungere un equilibrio del tipo: Americhe 30%, Europa 35% e Asia 35%. Questo è ciò che immaginiamo per i tempi a venire. Per il resto vorremmo che tutto scorresse con serena normalità, quella che chiamiamo sana crescita, il giusto ed equilibrato profitto, rigorosi nello stile, questa è una cosa fondamentale, che è ciò che abbiamo sempre costruito negli anni, con quotidiana pazienza e dedizione, perché lo stile e il prodotto sono fondamentali.

Tra questi 45 anni, per quasi 25 abbiamo prodotto pullover di cashmere uomo e donna, quindi, se dovessimo dire gli anni che ha questo brand, da quando nei primi anni 2000 noi abbiamo iniziato a fare un total look, potremmo dire che ha più o meno una quindicina di anni di storia, il brand vero come total look.

Il tempo che dedichiamo a questo anno passato mi piacerebbe che fosse solo, i dati li avete avuti, sui grandi temi, per analizzarli insieme.

Il primo è il grande valore dell'esclusività. Questo è ciò che pensiamo noi, mi raccomando, perché non deve essere per forza ciò che pensa il mercato. Per noi l'esclusività ha un valore altissimo. Un tema, questo, sempre sentito in tutti i mercati.

Io ho sempre pensato che i veri eleganti non desiderano oggetti troppo distribuiti, anche se molto desiderati. L'esclusività è un problema di sempre nella storia dell'essere umano, dall'imperatore Adriano.

Moltissimi clienti stanno acquistando capi molto particolari, ben fatti, durevoli, costosi, però sempre esclusivi, che si possono riutilizzare, riparare.

Ho visto oggi una pubblicità in televisione di una società che vende le macchine in Europa, che parla di riparare le macchine e del valore della riparazione. Mi è piaciuta molto.

Questo secondo me è ciò che sta accadendo in generale, molto forte in tutti i mercati. Su tutti, almeno per noi, è l'America.

Il prezzo medio quindi cresce, ma non per l'aumento dei prezzi, perché si comprano pullover importanti.

Il primo è l'esclusività, il secondo è il gusto. Sapete che ci sono sette anni di un gusto e più o meno sette di un altro, adesso il gusto ha virato verso un'eleganza, una raffinatezza, una pulizia. Anche nelle sfilate ultimamente è tutto così. Vale per la donna, ma moltissimo per l'uomo. C'è un grande ritorno al vestirsi sobri, giovani, chic, raffinati, curati. Onestamente, è confacente al nostro gusto e al nostro pensiero. Speriamo di cavalcare questo quinquennio di questo gusto che un po' ci appartiene.

Con un po' di modestia, ci pare di avere un grande futuro in questa categoria che è l'uomo.

Il premio GQ UK 2021 ci ha consolidati per un certo gusto e forse possiamo dire che non c'è tanta offerta di gamma nell'uomo con questo gusto, un po' di cultura italiana.

L'artigianalità: questo è un grande tema. Viene apprezzato in modo particolare il grado di artigianalità di certi capi. Non ci crederete, ma molti clienti comprano un capo e vanno a vedere l'interno. Com'è bello quando qualcuno va a vedere l'interno, vuol dire che cerca di capire come è costruito.

Nella nostra collezione il 52% circa del lavoro è fatto con le mani, abbiamo bisogno delle mani.

Piccolo particolare: parlavamo l'altro giorno dell'intelligenza artificiale con Reid Hoffman e dicevamo: "Reid, se tu ci dessi un piccolo robot ci piacerebbe metterlo in un laboratorio, per vedere se ce la fa a cucire e a tagliare i capi in una certa maniera". Reid rideva. Piccola parentesi: forse viene a trovarci ad aprile per parlare ancora una volta di intelligenza artificiale, umanità e come saperla governare. Io personalmente non ho nessun timore.

Questo è il grande tema del lavoro operaio, l'operaio artigiano, per i prossimi decenni secondo me. Alla fine dedichiamo tre minuti al lavoro artigianale.

Un altro grande tema è stato, quest'anno, la mancanza del bel prodotto sul mercato, derivante dalle grandi difficoltà della manifattura nel mondo.

Devo dire che noi italiani, grazie al nostro stato sociale, come ho detto più volte, che ci ha permesso di non licenziare, abbiamo le strutture produttive e commerciali in pieno. Questo ci ha dato grande facilità anche per l'anno passato.

Si è vista la grande quantità di riassortimenti in autunno, sia dei monobrand, sia dei multibrand, i quali multibrand si lamentavano delle consegne in generale delle aziende fornitrici, perché il prodotto non c'era. Questo ci ha portato benefici

sul fatturato, benefici sull'immagine e benefici anche sul magazzino, perché è la prima volta che abbiamo un magazzino di circa 26 e qualcosa, mentre il nostro standard è sempre stato fra 29 e 30. Il lavoro è andato benissimo.

Onestamente, questo prendetelo un po' così, io credo che in questo primo semestre non si sia ancora totalmente riequilibrata la produzione di tutto. Manca ancora sul mercato un po' di prodotto, per le difficoltà di consegna.

Due parole veloci sui prezzi. Noi cambiamo i prezzi due volte all'anno, in occasione dell'uscita delle collezioni. Sapete che i riferimenti sono Europa 100, USA 124 e Asia 128. Questo è un grande tema, specialmente adesso, forse, che molte persone tornano a viaggiare nuovamente. Arrivare a Roma e trovare un prezzo 100, magari con un prezzo totalmente diverso nel luogo in cui vivi, può fare un po' la differenza.

Ormai per il 2023 per noi i prezzi sono definiti, le collezioni 2023 sono finite, e abbiamo avuto più o meno l'8% di aumento prezzi per l'acquisto. L'acquisto dei capi importanti però è aumentato, quindi bene per noi. Capi che hanno un contenuto artigianale elevatissimo.

Ultimo punto: per quel che riguarda il 2022, come riferimento, avevamo definito il primo trimestre buono, buono più il secondo trimestre e ottimo e ottimo il terzo e il quarto trimestre. Queste sono le comparazioni che utilizziamo nel 2023 rispetto al 2022. Questa maniera di giudicare con un aggettivo ogni cosa ci dà un giudizio sintetico, rapido e onestamente anche vero.

Adesso riepilogo i grandi dati del 2023. Come abbiamo già detto, ma lo ripeto perché è fondamentale, visto l'ottimo primo trimestre, che è quasi finito, vista l'ottima raccolta autunno-inverno 2023, voi sapete che la raccolta ordini, che è andata benissimo, ci piace perché è andata benissimo in termini di numeri, ma è fondamentale il giudizio che danno, sia i clienti, sulla tua collezione, sia i giornalisti. Sapere che da agosto in là avrai i pezzi giudicati molto positivamente dai multi, dai clienti, dai mono e dai giornalisti, dà un pochino più di franchezza.

Visto il momento di cui gode il brand, un po' per il gusto, un po' per i premi, un po' per la nostra storia, questa idea di capitalismo umanistico e umana sostenibilità, è molto forte questo tema, immaginiamo un anno con questi dati.

Passiamo le stime del fatturato dal 12 al 15% di crescita; un EBITDA tra il 18 e il 19%, che onestamente ci piace molto; un EBIT intorno al 15%; gli investimenti intorno all'8%. Questi sono sempre importantissimi per rendere

contemporanea l'immagine dei negozi, degli showroom, delle Case Cucinelli.

Ne discutevamo questa mattina: crediamo che oggi la vita di un negozio, di uno showroom contemporaneo nel gusto forse non è più quella che poteva essere dieci anni fa, di quattro, cinque o sei anni. Può darsi che tu debba rinnovare il negozio anche a distanza di due o tre anni, per renderlo contemporaneo. Mi raccomando: grossi investimenti perché il negozio fisico, lo showroom, sia contemporaneo.

Ci piace molto questa idea di avere un profitto netto intorno al 10%. Da sempre pensiamo che questo sia un risultato bello, con una sorta di dignità del lavoro, una morale e un'etica. Questo è un po' il nostro pensiero.

Del tax rate vi ha parlato Moreno. Vi ha detto che il nostro tax rate è al 29%, ma non è detto che noi per un quinquennio, fino all'anno scorso, abbiamo pagato 23 punti, perché il nostro governo per cinque-sei anni, una volta con il patent box e una volta con la ricerca, ci ha fatto pagare 23 punti. Io credo che avere un tax rate del 23% sia una cosa abbastanza importante.

Della distribuzione dei dividendi vi ha parlato Moreno e la PFN positiva non è male. Per la prima volta avremo una PFN positiva, che non è male, ma io ho sempre pensato che la PFN è positiva, ci mancherebbe, ci vuole estrema attenzione, ma estrema attenzione dobbiamo porla al prodotto e ai negozi, che devono essere freschi e contemporanei. Altrimenti, come dicevo scherzando a un mio amico industriale che parlava sempre della cassa, bisogna fare attenzione perché la cassa piena ti può portare al cimitero.

Questo per dirvi, con un po' di scherzo, che dobbiamo cercare di investire nel gusto, nello stile, perché è importante. Certo, non avere debiti, per l'amor di Dio, ma ci crediamo molto.

Le boutique. Nel 2023 apriremo tre negozi, particolarmente belli. A Chengdu tra qualche giorno, in aprile in Medio Oriente e poi una bella cosa a Miami tra ottobre e novembre.

A Roma abbiamo cambiato location, siamo andati in via Condotti un mesetto fa e faremo un'inaugurazione a fine mese.

Questi sono i nostri progetti: aprire più o meno tre boutique nuove all'anno e ampliarne qualcuna. È anche vero che quando devi aprire in vie bellissime non è sempre facile trovarle, magari devi aspettare qualche mese in più.

Un'altra previsione proviamo a darvela per il 2024. Sempre aprendo le

nostre tre boutique, come vi dicevo prima, proviamo a immaginare per il 2024 la nostra sana crescita, che pensiamo essere intorno al 10%.

Dal 2012, l'anno della quotazione, all'anno 2022, noi siamo cresciuti in media del 12,6%, abbiamo anche recuperato l'anno di perdite del 2020. Il nostro progetto di crescita è un po' sempre lo stesso, quello che vi raccomando è che siamo cresciuti nel 2021, perché abbiamo recuperato il 2020, siamo cresciuti nel 2022, anche un po' più del 10, inaspettato per come ha ripreso il mercato, per il gusto e per il tutto.

Due parole sui multibrand. Abbiamo fatto una cena a Milano con i nostri. Sapete che ne abbiamo 400 nel mondo, forse i più belli. Abbiamo fatto una cena dedicata a loro, l'abbiamo inserita nella settimana della moda a Milano in calendario e devo dire che è stata vista in modo molto speciale, perché innanzitutto sono tornati a sentirsi importanti e possono fare, almeno con noi, grandi progetti di affidabilità, di cinque-dieci anni. Ci siamo fatti, le ho contate, 416-417 foto, perché sapete che ci sono anche quelli a cui non è piaciuta, non sono venuti bene e si fanno rifotografare dall'altra parte.

Però seriamente diciamo che abbiamo avuto lettere bellissime su questo, perché è la prima volta che, ci dicono, siamo stati al centro dell'attenzione. Noi personalmente ci crediamo molto, pensiamo sempre che siano i veri guardiani del brand. Il giorno prima erano venuti 500 giornalisti, che hanno dato un giudizio sulla collezione x, il giorno dopo sono venuti loro, 400, che avevano già visto la collezione e fatti quasi tutti gli ordini e tu torni a casa un po' più franco, perché se il multibrand ti dice che la collezione è così così o il brand è così così, se hai il coraggio di ascoltare...

C'è poi un'altra cosa: quando vengono vestiti, sia i giornalisti, sia i multibrand, con parecchi capi tuoi, più o meno puoi immaginare che sei messo bene, come brand.

Un grande tema è quello dell'artigianato e degli operai. Stiamo facendo un lavoro e vorremmo a tutti i costi cercare di sostituire l'espressione "operaio", perché nella nostra lingua italiana è una considerazione molto bassa. Quando un giovane a 23 anni dice "vado a fare l'operaio"... si dice che è un bel mestiere fare il sarto o altro, ma in realtà vorremmo che certi mestieri li facessero i figli degli altri.

Questo lavoro ha bisogno di ritrovare una dignità morale e una economica. Noi abbiamo fatto un'assemblea intorno al 15 febbraio, collegati anche dall'estero,

e per la prima volta abbiamo ufficializzato che questi artigiani, almeno da noi, devono ancora guadagnare un 20% in più degli operai.

Da noi sapete che l'operaio e l'impiegato guadagnano la stessa cifra. Gli artigiani guadagnano di più, perché hanno un mestiere, quello che almeno in Italia un po' di anni fa si diceva l'operaio specializzato. Ricordo che mio babbo, che era operaio, avrebbe dato chissà che cosa per essere considerato un operaio specializzato.

Un ultimo tema su questo sono i luoghi di lavoro. Almeno in Italia, ma secondo me anche all'estero, così mi diceva lo stimato cavaliere di Luxottica, Del Vecchio, un mesetto prima di morire, bisogna avere coraggio che i luoghi di lavoro siano un po' più belli, perché siamo stati abituati che non si deve vedere il cielo, perché perdiamo tempo.

Noi pensiamo l'opposto, i luoghi di lavoro degli operai devono essere belli e aperti.

Due secondi su re Carlo. Abbiamo iniziato questo bellissimo progetto in Himalaya per rigenerare. Rigeneriamo la terra, ripopoliamo gli animali, piantumiamo. Piccola parentesi: proprio l'altro giorno sono arrivati i primi cinque chili di cashmere, molto belli. Voi forse conoscete il termine pashmina, per questa parte dell'Himalaya. Sono pochi chili perché vivono a 3000-3500-4000 metri e Riccardo ci va in visita tra qualche giorno, però ci piace molto questo rapporto con il re. Sapete che è partito quando siamo andati insieme al G20, invitati dal nostro Premier Draghi. Lui parlava, è stato il primo a parlare, del clima, e abbiamo iniziato questo progetto insieme, poi lui mi ha mandato gli auguri a dicembre e io gli ho mandato una bellissima lettera, secondo me.

Lui mi ha riscritto il 28 gennaio con una lettera affascinante. Devo dire che mi ha un po' anche commosso, mi dice non solo che questo progetto in Himalaya che facciamo insieme sta andando molto bene, ed è molto concreto, perché è la verità, però anche che le parole che gli ho detto gli danno forza. Insomma, è stata molto carina. Voglio dire solo una frase: "Sento la necessità di scriverlo, perché mi sono sentito grato e rinfrancato", bella questa espressione. Vi dico solo come l'ha conclusa: "Che lei sia benedetto per la straordinaria leadership di cui sta dando prova stanno e per la profonda empatia che alberga nella sua anima". Allora mi sono detto: "È veramente un bel linguaggio".

Questo è il bellissimo progetto con re Carlo. Questo è un progetto che fa

l'azienda investendo più o meno 500.000 euro all'anno.

Mi piace molto e faremo dei capi di pashmina esclusivamente con questo cashmere, che viene da questa zona meravigliosa, estremamente fine.

Stile e premi: nel settembre 2021 ricevemmo quello di GQ UK, che ci consolidò nel gusto maschile, ci ha fortificato in quel gusto maschile di cui abbiamo parlato prima. A novembre scorso Neiman Marcus comunicò che ci avrebbe dato questo premio e l'altro giorno siamo andati a Parigi per ritirarlo. È un premio che ha più o meno cento anni scarsi, ma rappresenta un po' un Oscar.

Devo dire anche una cosa carina: prima di partire il venerdì sera sono andato al mio paesino, perché sono nato a 10 km da qui, ho fermato la macchina nella piazza della chiesa, dove ho servito la messa per tre anni, poi ho smesso perché sono cascato dall'altare, e dalla piazza della chiesa vedevo dove sono nato, perché ci vuole un'oretta a piedi. Da lì poi sono andato al cimitero, ve lo dico perché mi ha un po' anche commosso, ne ho parlato anche quando ho ricevuto il premio, dove ci sono tutti i parenti, i nonni, gli zii e ho detto loro: "Io sono nato laggiù e adesso parto per Parigi. Fate una preghierina, datemi una mano, perché appena torno vengo a farvi vedere il premio". Mi sono anche emozionato e vi dico la verità: sono tornato e sono andato a trovarli con il premio.

Questo premio ha rappresentato per noi la consacrazione di un gusto. È la cosa che forse ci dà un po' più di forza. Non c'è dubbio che come nel 2022 ha inciso il premio ricevuto nel 2021, vediamo anche adesso la stampa, ma anche un po' le vendite, che chiaramente il premio ci sta dando qualcosa che non aspettavamo.

L'ultimo tema è quello della famiglia. Ne discutevamo questa mattina in Consiglio, perché io ho sempre pensato che i veri grandi brand del lusso, chissà perché, hanno sempre avuto anche un'indentificazione in una certa famiglia, dai Ferrari ai Patek Philippe. Questa mattina abbiamo proposto al Consiglio che l'ultimo della famiglia che era fuori dal Consiglio, cioè Alessio, il marito di Carolina – lo proporremo in occasione dell'assemblea, quando ci sarà il rinnovo delle cariche – entri come Consigliere.

Lui è in qualche maniera responsabile dell'uomo. Non ha studiato niente, ha giocato a pallone, ma secondo me è raffinatissimo.

Noi abbiamo una società quotata in Borsa, e ci piace moltissimo, però vi devo dire che questa idea che la famiglia sia tutta dentro il Consiglio mi piace

moltissimo. Ci sono io, che come sapete sono Presidente esecutivo e Direttore creativo, Riccardo che è CEO, Luca che è l'unico non della famiglia, ma che vogliamo considerare un po' famiglia, Camilla che è la moglie di Riccardo, responsabile della donna, Alessio responsabile dell'uomo, Carolina che vive con me, creativa e co-Presidente, quindi sappiate che nell'azienda c'è la famiglia.

Conclusioni. Provo a dirvi questo: a noi pare un momento molto molto favorevole per il lusso speciale, quindi anche per la nostra casa di moda. Questo è quello che respiriamo andando in giro.

Prima di salutarvi vorrei dirvi anche una cosa carina: sto mettendo a punto una sorta di decalogo, sono tre o quattro mesi che ci lavoro, sulla nostra idea di longevità per i prossimi due secoli. Quando l'avremo finito ve lo faremo vedere e anche voi darete il vostro giudizio.

Per esempio secondo me la non avidità aziendale può far sì che l'azienda viva a lungo. L'idea di non decidere mai da soli è un altro tema, perché la solitudine a volte può essere anche cattiva consigliera. L'arroganza, sono abbastanza d'accordo, non sopravvive a lungo nell'impresa, e poi ci sono altre cose.

Grazie per tutto. Fateci una marea di domande, speriamo di essere stati positivi, sicuramente, ma quello che ho detto all'ultimo, che stiamo vedendo che questi tre mesi di lavoro per i bei brand, per il lusso vero, sta andando molto bene, vorremmo trasmettervelo. Grazie.