

Chorus Call
Brunello Cucinelli – 11 marzo 2021

Operatrice:

Buonasera, qui è l'operatrice Chorus Call. Benvenuti alla presentazione dei risultati annuali dell'esercizio 2020 del Gruppo Brunello Cucinelli. Dopo la presentazione iniziale, ci sarà l'opportunità di porre delle domande da parte del mercato finanziario.

I relatori saranno Brunello Cucinelli, Presidente Esecutivo e Direttore creativo, Moreno Ciarapica, CFO, e Pietro Arnaboldi, Head of Investor Relations.

Ora vorrei cedere la parola a Brunello Cucinelli. Prego.

Cucinelli:

Buonasera, amici. Oggi mi trovate abbastanza in forma, anche perché proprio una frazione di secondo fa in Italia hanno comunicato che entro aprile-maggio avremo circa 50 milioni di vaccini, quindi è una bella giornata.

Come sempre, queste call sono un grandissimo piacere. È un modo importante per confrontarci. Siamo tutti qui, come sempre con Luca e Riccardo, tutti e sei qui.

In qualche maniera vorrei considerare questo momento, consentitemi, un nuovo punto concreto di ripartenza, che collima perfettamente con l'arrivo della primavera e delle rondini. Ci posso mettere la firma che domenica prossima arriveranno le rondini.

Vi dicevo che sono abbastanza entusiasta, oggi, anche perché da questa pandemia, partita l'anno scorso in marzo, siamo stati fermi sei settimane e poi abbiamo subito assunto due medici che da quel dì si sono preoccupati dei tamponi e delle visite, e questo ci ha messo in una condizione abbastanza speciale. Alla fine abbiamo avuto sei settimane di lockdown ma poi abbiamo lavorato normalmente.

Oggi ho accolto con grande emozione le parole del mio stimatissimo Presidente Draghi, quando tre o quattro giorni fa ha esortato le attività pubbliche e

private a sostenere questo momento di speranza con la realizzazione di centri temporanei per la vaccinazione anti-COVID. Come ci ha ricordato lo stesso Presidente, lui dice: "Prendiamo decisioni con grande ponderatezza e mettiamole in pratica con altrettanta rapidità".

Con rapidità, questa mattina, abbiamo deciso quindi che il parco di Solomeo che conoscete sarà destinato rapidamente a centro di vaccinazioni. Adesso abbiamo fatto il progetto fino ad agosto, ma se serve durerà anche dopo, anche se io credo che finiremo prima. Inizieremo con circa 500 persone al giorno, ma potremmo raddoppiare i turni e farne anche 1000. Questo ci darebbe un gran vantaggio per la nostra regione.

Teoricamente potremmo farlo anche di notte, perché abbiamo un impianto di illuminazione da stadio e questo ci consentirebbe di fare tre turni con i medici e arrivare anche a 1.500 vaccini al giorno.

Siamo dunque molto fiduciosi, c'è stata l'approvazione di Johnson & Johnson, anche i tedeschi ci daranno 7 milioni di pezzi, quindi non sono un tecnico ma credo che verso maggio-giugno avremo risolto gran parte della situazione.

Mi ricorda un po' il periodo delle mascherine, perché l'anno scorso, verso il 12-13 febbraio, siamo andati alla ricerca di mascherine per tre mesi, abbiamo ordinato più di 11 milioni di mascherine e ce ne sono state consegnate sì e no 1,2 milioni. Poi però a maggio le mascherine sono arrivate e quindi sono fiducioso.

Così ci piacerebbe che si svolgesse, in qualche maniera.

Vi leggerò i grandi dati riguardanti quest'anno, molti li conoscete, poi Moreno andrà nei dettagli. Dopodiché vorrei fare pochissimi commenti su quest'anno passato e vorrei invece provare a destare la vostra massima attenzione su quest'anno in corso che noi definiamo del riequilibrio, entrando nei dettagli; nonché un'attenta e bella visione del 2022 e la grandissima importanza del piano decennale 2019-2028.

Questa è una decisione che con me stesso ho preso un po' di tempo fa e mi porta solo a dirvi cosa ci ha portato di buono quest'anno passato e non cosa ci ha tolto. Tutto verte verso progetti nuovi.

Vi leggo i dati. Ricavi netti del 2020 a 544 milioni, con un leggero calo al 10,5% a cambi correnti e 9,9% a costanti. Ricavi del secondo semestre in progressiva crescita, con un incremento, a cambi correnti, al 7,1%.

EBITDA normalizzato del 2020 pari a 41 milioni, con un'incidenza del 7,7%

sui ricavi.

EBIT normalizzato pari a 6,9 milioni, con un'incidenza sui ricavi dell'1,3%.

Utile netto normalizzato pari a 2,7 milioni.

Importanti investimenti, non abbiamo cambiato niente, poi ve lo spiegherò, a 51,6 milioni, in linea con quanto progettato prima della pandemia.

Posizione finanziaria netta caratteristica a 93,5 milioni.

Abbiamo convocato l'assemblea dei soci per il 19 aprile del 2021, approvata la dichiarazione consolidata non finanziaria.

Io la definisco così: da poco abbiamo concluso l'anno 2020, del quale per generazioni a venire si discuterà e che resterà nella nostra memoria come un periodo doloroso per il corpo e per l'anima, ma anche come un tempo di grandi cambiamenti a vantaggio dell'umanità e di tutto il creato. L'abbiamo chiuso, in termini di ricavi, con una leggera diminuzione, del 9,9%. Chiaramente ci fa più comodo dire 9,9%, che sono i cambi costanti.

Proprio in questi giorni mi pare molto forte l'idea, a livello globale, che tra qualche mese si possa tornare alla nostra normale qualità della vita. Con questa convinzione e grazie all'importante quantità di ordini in portafoglio, derivanti dalle collezioni autunno/inverno 2021, considerate – pare unanimemente – bellissime, sia dai clienti che dalla stampa mondiale specializzata, progettiamo quest'anno del riequilibrio con un'importante crescita del fatturato, tra il 15% e il 20%; e immaginiamo, come da nostro progetto decennale, 2019-2028, un anno, il 2022, con una crescita intorno al 10%.

Adesso Moreno vi spiega i dettagli e poi ricominciamo da questa parte.

Ciarapica:

Buonasera a tutti e grazie, Brunello. Molto sinteticamente riassumerei alcune tematiche che hanno caratterizzato l'andamento dei risultati del 2020, rimanendo chiaramente disponibile per tutte le ulteriori richieste nella sessione Q&A.

Partirei dalla slide 11 della nostra presentazione, relativa ai dati del conto economico, evidenziando la sostanziale stabilità del livello del first margin e il ritorno ad una marginalità positiva nel secondo semestre, dopo che i risultati al 30 giugno 2020 erano stati fortemente influenzati dalla pandemia, con il lockdown di primavera, la chiusura dei negozi disposta in molti Paesi del mondo e l'assenza

del traffico internazionale.

Al 31 dicembre 2020 il valore dell'EBITDA normalizzato è pari a 41,8 milioni di euro, l'EBIT normalizzato è pari a 6,9 milioni di euro e l'utile netto normalizzato è pari a 2,7 milioni di euro.

Ricordiamo che la normalizzazione dei dati sterilizza gli effetti contabili dell'applicazione del principio IFRS 16; l'accantonamento straordinario al fondo svalutazione di magazzino, pari a 31,7 milioni di euro nel 2020, a seguito degli effetti straordinari della pandemia e relativo al nuovo progetto Brunello Cucinelli for Humanity; nel 2019 i benefici fiscali, pari a 5,6 milioni di euro, relativi al cosiddetto patent box, un beneficio terminato con l'anno 2019.

Per i dettagli relativi alla riconciliazione tra i valori reported e i valori normalizzati, rimandiamo la vostra attenzione alla slide 12.

Prima di passare alla sintetica analisi dei dati patrimoniali, vorrei evidenziarvi alcuni aspetti. Il primo è relativo alla marginalità, a livello di EBITDA normalizzato, del secondo semestre, che è intorno al 16%. Tale marginalità ha beneficiato in misura importante dello slittamento straordinario di alcune consegne autunno/inverno dal secondo trimestre al terzo trimestre 2020, con i relativi costi gestionali e operativi, che sono normalmente contabilizzati nella prima parte dell'anno. Ricordiamo che lo slittamento era stato motivato dal fermo produttivo durante il periodo di lockdown e pienamente recuperato nei mesi di luglio e agosto. Al netto di tali dinamiche di slittamento, la marginalità del secondo semestre rimarrebbe intorno al 13%.

Il secondo aspetto è che il conto economico beneficia della presenza di 10,3 milioni di euro di risparmi legati al contributo dei diversi governi nel mondo a sostegno dell'occupazione, per 4,3 milioni, e dalla riduzione degli affitti per 6 milioni. Per quanto riguarda i canoni di locazione, segnalo che abbiamo accettato positivamente la proposta di alcuni locatori di parziale riduzione di canoni per il periodo di lockdown, principalmente in Asia e in Russia, e nel Regno Unito per effetto della riduzione dei valori del minimo garantito.

Per quanto riguarda l'analisi del capitale circolante netto, alla slide 15, evidenzerei i seguenti punti: il pieno recupero dell'incremento del magazzino che caratterizzava i valori al 30 giugno 2020, come commentato nel comunicato stampa, un valore che si è riportato prossimo al valore del 31 dicembre 2019, che noi riteniamo sano e strutturale per lo svolgimento del nostro business; la

presenza di crediti commerciali con incremento nel 2020 principalmente correlato a due fattori: il primo, l'incremento delle spedizioni del canale wholesale effettuate nel quarto trimestre 2020, che aumenta circa di 27,5 milioni rispetto al quarto trimestre 2019; e il secondo è che abbiamo concesso ad alcuni clienti wholesale dilazione dei termini di pagamento, sulla base di un rapporto di estrema collaborazione reciproca e consolidata nel tempo. Tali dilazioni sono state concesse all'indomani di un evento di così forte tensione come la pandemia, così come era successo nel 2001 e nel 2008, quando avevamo gestito i crediti con elasticità e positività e, nel giro di un paio di semestri, si era tornati a condizioni ordinarie.

Consideriamo i nostri crediti sani ed esigibili, senza particolari problemi, e abbiamo prudenzialmente accantonato al fondo svalutazione accrediti 1.308.000 euro, pur avendo registrato nell'esercizio 2020 utilizzi per perdite molto contenuti, pari a 336.000 euro, che rappresentano lo 0,07% dei ricavi netti dell'esercizio 2020.

I debiti commerciali sono in linea con lo scorso anno, in assenza di modifiche delle tempistiche di pagamento verso fornitori, collaboratori esterni e consulenti.

La slide 16 evidenzia la grandissima attenzione che abbiamo dedicato agli investimenti, pari a 51,6 milioni nel 2020, in linea con i 52,6 milioni di euro dello scorso anno.

La posizione finanziaria netta, slide 17, è pari a 93,5 milioni di euro, impattata dagli effetti della pandemia sui risultati del 2020, ma già in deciso miglioramento rispetto ai 136,5 milioni di euro che erano riportati al 30 giugno 2020.

Infine, vorrei aggiornarvi in relazione ai nuovi finanziamenti accesi nel mese di marzo, pari a 116,5 milioni di euro. Le operazioni poste in essere con i primari istituti di credito italiani prevedono termini di rimborso a cinque anni quanto a 32 milioni e a 18-24 mesi quanto a 84 milioni di euro. Tutte le operazioni sono state contrattualizzate a tassi di mercato competitivi, con un impatto quindi equilibrato sul conto economico, senza ricorrere al decreto Liquidità e agli interventi sostenuti dalla garanzia SACE concessa dello Stato italiano.

Ho terminato il mio intervento e ripasso la parola a Brunello. Vi ringrazio.

Cucinelli:

Alla fine il 2020 è stato un anno, come abbiamo detto, che abbiamo chiamato di passaggio e si è concluso molto meglio di come immaginavamo, specialmente nella prima parte, in marzo-aprile, all'inizio della pandemia.

Con un'equilibrata saggezza, quindi, cerchiamo di accettare tutto ciò che non possiamo cambiare, proviamo a cambiare tutto ciò che possiamo cambiare e, alla fine, possiamo dire di aver avuto un solo trimestre veramente complesso, causa la chiusura di tutti i negozi nel mondo. Dopodiché, i restanti tre trimestri sono stati positivi, gli ultimi due addirittura abbastanza positivi.

Chiaramente quello che guardiamo con grande attenzione è il secondo semestre, dove abbiamo avuto risultati quasi normali. Gli altri cerchiamo di non guardarli. Certo sotto il profilo economico li guardiamo, ma cerchiamo di partire da lì.

Ribadiamo le grandi scelte fatte il 12 marzo di un anno fa, subito dopo aver ricevuto un video augurale dai nostri ragazzi in Cina, che erano normalmente al lavoro con le mascherine. Vi dico una cosa importante: questa mattina con Luca e Riccardo abbiamo fatto una call con tutti i ragazzi in Cina: erano nel nostro showroom, una quarantina, tutti senza mascherine e in condizioni normali, vicini. Abbiamo chiesto: "Che vita fate?". "Stiamo facendo una vita normale". Devo dire la verità: questo ci rasserena un po'. Siccome li abbiamo sempre considerati con due mesi di vantaggio, speriamo che tra due mesi anche noi potremo tornare a fare questo.

L'anno scorso, dopo aver ricevuto questo l'11 marzo, abbiamo deciso che era congiunturale, quindi abbiamo definito la pandemia un progetto congiunturale, ma non strutturale, come nel 2008. Ci siamo riuniti e, con fermezza, umiltà e creatività, abbiamo fatto tre grandi scelte, forti, devo dire la verità. A distanza di un anno possiamo quasi sorriderci, ma lì è stato forte per ciascuno di noi.

Non abbiamo licenziato nessuno, garantendo il salario dello scorso anno a tutti i dipendenti del mondo, ma già oggi ci sembra che stiamo raccogliendo quei frutti da questi ragazzi, da questi dipendenti, sotto forma di dedizione, creatività, responsabilità e anche rapporti finali con i clienti. Secondo me questo già lo stiamo raccogliendo.

Non abbiamo chiesto sconti a nessuno, ma questo fa parte della nostra cultura. Anche su questo vi dico due cose carine: sono arrivati risultati molto

positivi di estrema collaborazione. Uno con i fornitori di tessuti: in termini di consegne di creatività ci hanno permesso di realizzare collezioni fisiche nei tempi giusti, ci hanno fatto varianti in certi tessuti unicamente per noi, in tempi eccezionali. Questo è stato importantissimo non solo per la collezione estate 2021, che è andata benissimo, ma anche per l'autunno-inverno, che è andata super bene.

Altro tema molto carino. Nei rinnovi e nuovi contratti di affitto per le boutiques abbiamo notato la piena disponibilità dei landlord. Per il 2022 ci hanno dato un bellissimo negozio, in una grande città, che aspettavamo forse da due o tre anni, e non hanno rinnovato con il brand che vi era dentro per il comportamento. Sono location che, vi dico la verità, nelle più grandi città del mondo, non gli rimangono sfitte, e non è che ce le diano con uno sconto speciale, ma le hanno date a noi per il comportamento, così dicono loro.

Questo la posso portare come testimonianza molto carina: un altro landlord privato di un'altra città importantissima qualche giorno fa ci ha telefonato e ci ha detto "Mi piacerebbe darvi un contributo di 5-600.000 euro, perché per un mese e mezzo il negozio ne ha un po' risentito". Questi sono i primi grandi risultati.

Con l'occasione vi diciamo che per tutto il 2022 le contrattazioni sono tutte contrattualizzate e questo è molto importante.

Altra scelta di fondo: tutte le merci in sovrappiù delle boutiques dirette è stata donata per quel progetto che conoscete, For Humanity. Però, tirando le somme, a tale proposito, abbiamo avuto un ritorno di immagine mondiale inestimabile, chiaramente oltre al piacere umano di tutti noi e in particolare anche per i ragazzi che lavorano con noi, che sono stati molto toccati da questo.

Il magazzino, fondamentale per tutte le aziende, ma in particolare per le aziende di abbigliamento, questo ho sempre pensato io, non vi è merce della passata stagione e questo ci piace molto perché significa che le nostre boutiques avranno merce contemporanea, dell'anno in corso, quindi prodotti e visual di grandissima importanza.

Tutto questo ci ha portato ai risultati che conoscete, un po' meglio di quelli che pensavamo. Ma vi voglio dire un'altra cosa, che ho detto anche qui a tutti i ragazzi – li chiamo ragazzi perché sono tutti giovani. È la prima volta nei nostri quarant'anni di attività che abbiamo avuto un piccolo arretramento, perché anche nel 2008 facemmo quasi il 9% e nel 2009 quasi il 10%.

Ora però ci piace un po' ribattere questi grandi temi, di questo nuovo corso dell'impresa. Sapete cosa abbiamo fatto, prima di tutto? Innanzitutto una sorta di nuovo prospetto informativo, come facemmo nel 2011, per presentarci alla Borsa nel 2012. Devo dire che ancora oggi di quella quotazione siamo molto contenti, soddisfatti e personalmente affascinanti, dall'idea di fare impresa e condividere pensieri e strategie con la vostra comunità mondiale.

Di questo vi dico grazie, perché io penso che se noi non ci fossimo quotati anche la nostra idea di capitalismo umanistico e del vivere in armonia con il creato sarebbe rimasta una cosa carina, un po' privata, ma meno affascinante di questo messaggio per l'umanità.

Cosa abbiamo fatto? Abbiamo interrotto alla fine del 2020 il nostro nono piano quinquennale 2018-2022 e siamo ripartiti con il decimo piano quinquennale 2021-2025, con questa azienda: ci siamo detti chi siamo, il nuovo prospetto informativo e quello che siamo oggi.

Speriamo e pensiamo di essere contemporanei nel prodotto, di avere un sano patrimonio, un po' speciale nei rapporti umani. Sosteniamo la nostra solita sana, garbata ed equilibrata crescita, e poi aggiungiamo anche che consideriamo il made in Italy una grande responsabilità. Questo chiaramente per noi italiani, come per ognuno di voi nei vostri Paesi.

Adesso vi diamo tutti i numeri del prossimo futuro. Immaginiamo un 2021 con una crescita del fatturato tra il 15 e il 20% rispetto al 2020, e tra il 3 e il 7% rispetto al 2019, con un EBITDA tra il 13 e il 14%.

Altresì, nel 2022 vorremmo crescere con un fatturato intorno al 9-10% e con un riequilibrio di EBITDA intorno al 17%.

Per quel che riguarda il piano decennale 2019-2028, non vorremmo cambiare niente, sperando che al 2028 avremo raddoppiato il fatturato intorno a 1,1 billion.

Potremmo dirci, a voi e a noi qui tutti insieme, che il nostro piano ha avuto solo un forte rallentamento nell'anno 2020, per poi aver ripreso il suo equilibrio.

Non essendo giovanissimo, però, mi piace anche comunicare questo, a voi giovani e a voi investitori e analisti: nella mia storia imprenditoriale, che ha più di quarant'anni, non so perché, ogni sei o sette anni vi è un grande problema a livello mondiale che rallenta l'economia momentaneamente, per poi ripartire. Ricordo, per i meno giovani, il 1987, il famoso venerdì nero, a occhio era il 26 ottobre; poi il

1996, poi le Torri gemelle, molto particolari anche sotto il profilo umano per ognuno di noi, fresco il 2008 con le banche, il 2013 e poi questa pandemia.

Vorrei quasi immaginare un periodo, per i prossimi sei-sette anni, buono per attenderci qualche altra cosa. Dobbiamo quindi progettare sempre con questa idea, cercando di tenere delle scorte ed educare i nostri giovani manager a questa cultura. Anche questo, forse, per i giovani manager, che è la prima volta che lo provano, potrebbe essere un grande insegnamento di vita.

Torniamo ora alla gestione quotidiana del 2021. Fatturato ed EBITDA ve li abbiamo detti. Investiremo in commerciale e produttivo più o meno da 45 a 50 milioni, cioè tra il 7 e l'8%, secondo lo standard che voi conoscete. Gli investimenti in comunicazione restano sempre gli stessi, più o meno intorno al 5,5-6%, quest'anno sono stati intorno al 5,9%, ma unicamente perché è calato il fatturato, altrimenti sarebbero stati 5,3-5,4%.

La PFN sarà in miglioramento e vorremmo tornare al prossimo anno al nostro normale progetto di dividendi intorno al 50%, perché non ci siamo mai arrivati, è stato l'anno della pandemia.

Non vogliamo essere noiosi, ma nel comunicato troverete un'ampia descrizione delle strategie di impresa, perché tenevamo a ribadire l'occasione di questa nuova ripartenza del mondo. Questa è l'azienda oggi ed ecco perché è un po' ampio.

Per tutto l'anno vorremmo comunicarvi i dati a confronto, sia da una parte con il 2020, sia con il 2019, perché, almeno per noi, il punto di ripartenza è sempre il 2019.

Trimestre in corso: molto interessante. Siamo quasi alla fine di questo primo trimestre di quest'anno del riequilibrio e possiamo dire che le cose stanno scorrendo, chiaramente proporzionalmente al momento, molto bene. Si denota il desiderio alla fisicità delle cose e delle persone, in quasi tutti i mercati, e quella che mi pare un po' più forte, unanimemente, è la progettazione per la seconda parte dell'anno. Siete d'accordo anche voi, Luca e Riccardo? Siamo molto contenti di questo.

Non vi è dubbio che il brand sta vivendo un bellissimo momento. Non ci prendete per saccenti, ma siccome abbiamo fatto di nuovo tabula rasa, con un nuovo progetto, abbiamo anche immaginato che il brand stia vivendo un bellissimo momento, sotto molti aspetti, a partire da quello stilistico. Stiamo tornando ad un

bellissimo modo di vestire, chic, raffinato, che chiaramente rappresenta un po' anche la nostra identità, ma voi sapete che ci sono cinque anni di un gusto e cinque anni di un altro.

Raffinato, ma per noi ha anche un fortissimo valore l'esclusività, che credo sempre sia la vera specificità del lusso. Quasi prodotti che potreste anche dire comperati per lasciarli in eredità.

Anche nell'uomo, specialmente nell'uomo, ci pare che stiamo rappresentando un grande indirizzo per la moda maschile mondiale e questo ci fa molto piacere. Chiaramente non fashion, ma come sapete il business fashion da uomo non è una grandissima percentuale. Che a noi venga riconosciuto che siamo considerati un grande indirizzo fa molto piacere per il tempo a venire, anche se dobbiamo essere attenti in ogni dettaglio.

Vi dico una cosa carina, molto bella, che ho letto qualche giorno fa, di Confucio, che dice: "Anche se fai una piccola cosa, abbi grande cura". Questo nell'uomo è ancora più un valore, perché la giacca un po' più corta, un po' più lunga, il piccolo particolare, fa la differenza nell'outfit.

Chiaramente queste considerazioni provengono dalla grande quantità di articoli a livello mondiale che abbiamo avuto in quest'ultimo anno. Non vi è dubbio anche che molti clienti wholesale stiano facendo una grande selezione di brand. Questo lo abbiamo visto negli ordini autunno/inverno che si sono fatti a gennaio e febbraio e che stanno terminando.

Questa selezione avviene in termini di gusto, di vestibilità del prodotto, di comportamento e, importantissima, anche questa grande e concreta sostenibilità a tutto tondo.

Adesso vorrei parlarvi per due minuti di questa Casa Cucinelli. Circa sei mesi fa abbiamo inaugurato uno spazio cosiddetto Casa Cucinelli in Solomeo, Milano, Londra, Parigi e New York. Questi spazi sono allestiti come una sorta di casa, hanno un ufficio personale, uno showroom personale, dove c'è anche la cucina, e dove ospitiamo amici, clienti, giornalisti, qualsiasi tipo di evento, persone anche che vogliono essere leggermente più riservate, con abiti su misura. Questo luogo è stato molto importante per fare, in questo periodo, una serie di eventi virtuali, molto carini e, in certi momenti, anche di grande valore umano, che ci hanno incoraggiati a vicenda, a settembre, ottobre, novembre.

Quest'anno abbiamo sostituito quelli fisici con questi, ma credo che in futuro

potremo anche miscelare i due. Facciamo un evento virtuale da Solomeo, Casa Cucinelli, o da Londra, e uno dal negozio.

In occasione delle due settimane della moda, prima maschile, Pitti a Firenze in gennaio, e poi a Milano a fine febbraio, abbiamo presentato le collezioni fisicamente con i modelli e le modelle, noi eravamo qui con il tampone fatto, per una settimana si connettevano clienti o giornalisti a gruppi di 4-5 e, devo dire la verità, ha fatto un po' la differenza. Questo grazie anche alla tecnologia.

Come vi dicevo, tra ottobre e febbraio personalmente io ho partecipato a circa 250 di questi eventi, qualche volta anche 8 ore al giorno. Per un verso sono stati bellissimi e interessantissimi, perché mediamente si collegavano 5, 6, 8 persone, giornalisti, e si parlava di tutto: di clienti, di budget, di moda, di vita, di paura e di speranza. La sera, poi – non so voi, ma io da 12 mesi sto tutte le sere con mia moglie a casa – ero stanco, ma mi ha ricordato un po' la grande quotazione in Borsa, i roadshow, quando voi analisti specialmente, gli investitori, perché voi ricevete queste persone, 8 ore al giorno, 9 al giorno, in 6 o 7 ore di incontri, dove magari a volte non ti ricordi neanche quello che hai detto, alla fine è pesante fisicamente ma forse abbiamo ancora di più rafforzato il rapporto personale con l'azienda.

Era un momento particolare e ho visto anche tantissime persone con gli occhi lucidi. Io do un grandissimo valore a questo lavoro che abbiamo fatto, cioè il grande rapporto umano. Abbiamo parlato di progettare a 5, 10, 20 anni.

Due parole sul prodotto, perché ripartiamo dal 2021. Io credo che alla fine il prodotto sia il vero motore dell'impresa e non mi stancherò mai di ripeterlo, tant'è vero che c'è questa idea che mi ha affascinato, di due giovani CEO, venuti purtroppo nel 2020, però il prodotto è una cosa seria e mi dà la possibilità di dedicarmi prima al 75%, adesso forse anche al 90% al prodotto. Ci dobbiamo dire la verità e questo vale per tutti i settori: il prodotto deve essere contemporaneo, altrimenti l'impresa non ha modo di esistere.

Per avere un prodotto contemporaneo io credo che nello staff tu debba avere ragazzi giovani e molto giovani e noi li siamo messi bene, perché l'età media nell'uomo è intorno ai 37 anni e nella donna è intorno ai 40. Bisogna avere il coraggio di saper ascoltare e questa è la cosa un po' più difficile, perché quando ti dicono che un capo non gli piace tu sei portato a dire che sbaglia lui e tu sei troppo avanti, ma in realtà così chiudi l'azienda. Devi avere l'occhio di scrutare

l'umanità senza saccenza e avere il coraggio di cambiare rapidamente, ma più che rapidamente, ciò che si capisce che non funziona. Questo è un grande tema: la rapidità.

E torniamo alla rapidità del nostro Presidente Draghi, quando dice “facciamo attenzione, ci pensiamo, ma poi dobbiamo farlo rapidamente”.

E-commerce e comunicazione, conoscete un po' tutto. L'e-commerce è interessantissimo e deve essere molto curato nel dettaglio. Chiaramente c'è stato un grande introito quest'anno per l'e-commerce, però il sito dell'azienda deve essere l'immaginazione dell'azienda nel suo globale. Dobbiamo sempre coniugare questo giusto equilibrio tra connessione e fisicità, non esagerando troppo nella connessione perché anche quella si perde un po'. Il brand deve sempre esprimere riservatezza, secondo me esclusività, fascino, e anche un po' quel sogno, quell'amabile mistero.

A proposito di mistero, mi piaceva trasmettervi una cosa che ho letto l'altro giorno, affascinante. Quell'Einstein che più vado avanti e più mi rendo conto che era un super genio dice che la più bella e profonda emozione che possiamo provare è il senso del mistero. Pensate che bello. Lui dice: “Sta qui il seme di ogni arte e di ogni scienza”, cioè ogni arte e scienza partono dal mistero.

Adesso concludiamo con questo riassunto del piano decennale. Il 2021-2022 è molto concreto, ma per noi è concreto il piano decennale.

Crediamo unicamente nel nostro brand. Mi raccomando, non aspettatevi acquisizioni di altri brand. Questo l'abbiamo sempre chiarito, dal giorno della quotazione.

Un grandissimo sostegno alla filiera produttiva, che per noi quest'anno è stata qualcosa di molto importante. Considerate che questi 5.000 dipendenti non hanno perso lavoro, hanno perso forse l'1,2-1,5%, ma abbiamo creato un rapporto anche più forte e anche in questo caso la loro età media è intorno ai 42-43 anni, quindi immaginiamo che per i prossimi 5-10 anni ci daranno una grande energia e forza, perché anche loro incidono sulla creatività.

In questo vi devo dire che è fondamentale il grande lavoro che viene fuori dalle scuole di Solomeo. Tutte ragazze e ragazzi giovani.

Negli anni e nei decenni – perché vorrei che questo brand visse qui per qualche secolo – possiamo ampliare la nostra gamma di prodotti. Abbiamo occhiali, profumi, gioielli, la casa, però mi piacerebbe trasmettervi anche il non

perdere la propria identità.

Negli anni '90, sempre affascinato da quel grande maestro nobile, monsieur Dumas, di Hermès, quando qualcuno gli chiedeva qualcosa che non era inerente al suo business, lui rispondeva sempre: "C'est notre métier". Quindi noi dobbiamo essere bravi, nei prossimi decenni, ad ampliare ma rimanere sempre in qualche maniera noi stessi.

Per concludere, amici miei, a un anno di distanza, un po' sollevati rispetto a un anno fa, siamo molto molto positivi sul tempo a venire, veramente, credetemi, lo dico col cuore. Facciamo moltissima attenzione, ma abbiamo i vaccini quindi eccoci, e immaginiamo che tra un po' passerà.

Siamo anche affascinati da questo tempo nuovo e con grande serenità guardiamo al futuro. Personalmente mi sento anche un po' emozionato dalla gratitudine che abbiamo avuto in dono dall'umanità, da questi nostri grandi dipendenti.

Grazie ai dipendenti, grazie a voi, grazie all'umanità, grazie agli investitori e grazie agli analisti abbiamo passato un anno un po' più particolare, ma stiamo andando verso un risultato nuovo, quindi grazie di vero cuore.

Forse abbiamo condotto la barca in una spiaggia leggermente più sicura. Questo ci sembra quasi di intravederlo.

Grazie di cuore e grazie per quest'anno speciale. Grazie per la comunicazione di quest'anno, perché avete accettato che ogni mesetto facessimo delle call. Quest'anno torniamo un po' alla normalità, ma sappiate che per qualsiasi cosa siamo qui, telefonateci, faremo roadshow nei prossimi due mesi, credo, ma io penso e spero che intorno a novembre, tempo per me molto caro e libero per questo, mi piacerebbe recarmi a New York e mi piacerebbe recarmi come d'abitudine a Londra, per incontrarvi.

Poi vi garantisco una cosa: mi piacerebbe che ci vedessimo a Solomeo, ma non per fare chissà che cosa, solo per incontrarci, fare una bella cenetta, prenderci la mano. Non faremo un investor day, ma un incontro amabile tra di noi, investitori, analisti e noi, per farci un sorriso sul tempo a venire.

Grazie, ragazzi. Siamo aperti a qualsiasi discussione, dopodiché cominciate pure anche domani a chiederci tutto.

