

Chorus Call
Cucinelli – 19 novembre 2020

Operatrice:

Buonasera, qui è l'operatrice Chorus Call. Benvenuti alla presentazione dei ricavi netti della gestione al 30 settembre 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 cari. Bentrovati, come sempre, investitori, analisti, giornalisti. Sono contento che siate collegati in questi momenti un po' particolari.

Io dico sempre che mi sono sempre cari, questi momenti, perché sono momenti di grande confronto, di crescita personale, umana, morale, civile e, perché no, anche economica; ma specialmente in questo tempo, che io dico a volte intenso, doloroso, per il corpo e per l'anima, anche se da oggi credo qualcosa sia cambiato.

Quest'anno l'abbiamo definito un anno di passaggio, abbiamo cercato di tenerci in contatto con molta più frequenza con voi, rispetto al normale, per sentirci reciprocamente più vicini, per farci coraggio, per aiutarci, e a distanza di sette mesi io sono particolarmente contento di aver fatto questa scelta. Qui c'è tutto il team davanti a voi, siamo in nove, e siamo contenti di aver fatto questa scelta, a marzo, di colloquiare con voi più o meno una volta al mese.

Come vorremmo svolgere questa call? Vi leggerei i grandi dati di fatturato, che conoscete, dopodiché vorrei affrontare due parole sul momento che stiamo vivendo, l'andamento del quarto trimestre, perché siamo a un po' più della metà, e l'andamento dell'anno. Vi vorremmo dare una visione molto dettagliata del 2021, una visione abbastanza dettagliata del 2022 e un riepilogo finale sul progetto

decennale 2019-2028. Due parole sulla produzione primavera/estate che, come sapete, è made in Italy; l'importanza dell'uscita delle collezioni, che iniziano la prossima settimana, con la collezione autunno/inverno; e-commerce, immagine e comunicazione; e, per ultimo, ma chiaramente importantissimo, l'andamento dei mercati mondiali e le strategie che abbiamo messo in opera e come ci stiamo comportando in questo momento.

Vi leggo adesso il testo. "Importante crescita, pari al 3,4% a cambi correnti rispetto al medesimo periodo dello scorso anno, che conferma le attese di incremento di fatturato". Chiaramente qui parliamo dell'ultimo trimestre.

"Significativo aumento dei ricavi in Nord America, Europa e Cina domestica. Nord America: +9,2%, Europa +7,7%, Cina, naturalmente incluse Hong Kong e Macao, +3,2, Italia -6,9% e resto del mondo -5,7%.

Ottima crescita nel canale wholesale, +20,5, buona tenuta del canale retail, in calo del 15,7%".

Questi, invece, sono i dati dei nove mesi: "Ricavi netti pari a 378,7, in calo del 17,5 a cambi correnti e del 17,4 a cambi costanti rispetto ai 459,2 dell'anno scorso. Nord America -21,4%, Europa -13,4%, Cina -12,6%, resto del mondo -13,9% e Italia -23,1%. Performance per canali distribuiti: wholesale -9% e retail -26,1%".

Questi sono i primi nove mesi.

Cosa scrivo io? "Abbiamo conseguito, nel terzo trimestre di questo 2020, risultati davvero interessanti. Essendo giunti a più della metà dell'ultimo quarto, siamo in grado di immaginare, anche per questo ultimo trimestre, dei risultati molto positivi, che ci dovrebbero condurre a una chiusura dell'anno con una leggera diminuzione dei ricavi, intorno al 10%.

È proprio di questi giorni la tanto attesa notizia dell'arrivo del vaccino, che tutta l'umanità ha appreso con gioia e speranza. Ciò ci ha consentito di tornare a vivere e lavorare in un'atmosfera migliore, dopo un lungo periodo di vita a volte intenso e doloroso, sia per il corpo che per l'anima. Dietro a tutto questo, e forti della grande raccolta ordini che abbiamo in casa, primavera/estate '21, immaginiamo un prossimo anno che noi definiamo l'anno del riequilibrio, con un ritorno ad una bella crescita intorno al 15%".

Adesso vorrei dirvi il momento che stiamo vivendo. Troverete, allegata al comunicato stampa, una lettera che, dico la verità, ho scritto proprio in questi

giorni, che chiamo “dolori intensi ma pieni di speranza, per l'arrivo di un mondo migliore”, sul quale molto credo, per l'intera umanità. L'ho scritta alla fine della scorsa settimana, dopo il grande annuncio del vaccino che, almeno per me, poi ne parleremo per due minuti, mi ha cambiato e ci ha cambiato la vita, almeno da come ho sentito in azienda.

“Non vi è dubbio che dopo il grande annuncio di qualche giorno fa sulla scoperta il mood mondiale sia un po' cambiato. Ormai stiamo intravedendo una grande via di uscita da questa pandemia – può durare due o tre mesi in più, forse anche quattro, ma non c'è dubbio che la fine è vicina – e tutto questo ci consente, giornalmente, di lavorare, come dicevamo anche l'ultima volta, con un po' di timore ma con una grande attenzione per il tempo che ci resta.

Chiaramente questo ci genera positività, creatività e una grande speranza per un mondo migliore”. Non abbiamo minimamente allentato quel progetto di aprile: abbiamo due medici tutti i giorni facciamo tamponi giornalieri e non giornalieri, qui siamo mille persone, visitiamo le persone anche a casa, e tutto questo ci consente di aver potuto lavorare in condizioni leggermente migliori. Chiunque venga a trovarci si sottopone al tampone e ad oggi questo ci ha dato una possibilità molto speciale di lavorare serenamente.

Siamo alla metà di questo quarto ed ultimo trimestre e, con tutta franchezza, sentiamo di potervi confermare, con sano equilibrio, le previsioni che facemmo intorno a luglio, a metà anno.

Questo trimestre, che vediamo con il segno + ancora una volta, così come l'anno, lo immaginiamo con una chiusura intorno al 10%.

Quello che mi piacerebbe dirvi, l'abbiamo commentato oggi con i ragazzi, è che alla fine di tutto questo anno possiamo dire che solo il secondo trimestre è stato veramente complicato, per la chiusura praticamente di tutte le boutique, i restanti tre trimestri potremmo dire che sono stati positivi. È chiaro che con saggezza, perché questo dobbiamo fare, non possiamo fare altro, proviamo ad accettare questo anno un po' speciale.

In quest'anno abbiamo cercato di condurre l'impresa, come vi dicemmo a suo tempo, quando mi ispirai a quel bel quote del mio amico Jeff Bezos, in aprile, quando parlava di umiltà, coraggio, creatività, e io ci metto anche un po' di serietà, perché in uno di quei bei discorsi il nostro Presidente della Repubblica disse: “L'Italia è fatta da persone serie”, e questo vi vorremmo trasmettere.

Come voi sapete, sono state prese grandi scelte fatte a marzo, quasi tutte insieme, tra l'11 e il 12 marzo. La prima quella molto forte di non licenziare nessuno, garantendo il salario a tutti i dipendenti nel mondo. Voi sapete che siamo 1.000 qui e 1.000 in giro per il mondo, nei negozi. Non abbiamo chiesto sconti a nessuno e questo un po' fa parte della cultura d'impresa. Tutta la merce in sovrappiù per i mesi di chiusura delle boutique è stata messa a disposizione dell'umanità, per migliorare le condizioni di qualcuno, e questo progetto, che abbiamo chiamato "Brunello Cucinelli for humanity", voi lo conoscete nei dettagli.

Come vi abbiamo comunicato, l'azienda oggi è la stessa di febbraio: 2.000 dipendenti, 5.000 collaboratori esterni, tutti in Italia.

I risultati ci fanno sentire più solidi in molti aspetti. Primo di tutti, senza dubbio, il grande valore dei lavoratori: siamo tutti al lavoro fisicamente, con quella grande attenzione che mettiamo. Oggi stiamo vivendo un buono stato d'animo, personalmente un po' più che bello, per il 2021, dove abbiamo dei progetti e lo immaginiamo un anno un po' proficuo.

Adesso passiamo a come vediamo il 2021, che abbiamo chiamato "anno di riequilibrio". Anche qui seguiamo a confermarvi pari pari ciò che vi avevamo comunicato a metà anno e poi ribadito in agosto: un 2021 molto interessante, con un fatturato in crescita, intorno al 15%, e un EBITDA tra il 13 e il 14%. Gli investimenti sono tutti confermati e incideranno circa per il 7%, nel 2021. Nell'ultima call vi dicemmo il 6% e che immaginavamo di prendere l'1% e di investirlo nel 2020, ma siccome molti progetti sono a cavallo, l'1% lo troviamo nell'anno prossimo. L'anno prossimo, dunque, sarà il 7%.

Quali sono questi grandi progetti? Ci sono quattro grandi progetti di ampliamento di negozi: uno in Madison Avenue a New York, dove raddoppiamo; a Tokyo Omotosando quasi un raddoppio dello spazio; a San Pietroburgo un raddoppio esatto; e a Las Vegas quasi un raddoppio nella parte donna.

A nostro avviso abbiamo una situazione patrimoniale considerata da noi solida e sana. Questo è come affrontiamo l'anno a venire.

L'anno a venire sarà anche l'anno del riequilibrio del magazzino, in quanto il sovrappiù del primo semestre l'abbiamo messo in questo progetto, che abbiamo chiamato amabile, ma che non ripeto, ma sull'anno a venire siamo molto confidenti e lavoriamo con entusiasmo, comprensibile, dopo un periodo così importante.

Come vediamo il 2022? Non abbiamo cambiato nessun progetto,

seguitiamo a vedere il 2022 con un ritorno ad un equilibrio generale, con una crescita di fatturato intorno al 10% – quel 10 che personalmente a me è sempre piaciuto – e un EBITDA intorno al 16-17%. Vediamo ancora oggi degli investimenti durante l'anno, uno per l'altro, per l'8%, come era prima della pandemia, e vorremmo confermarvi che il nostro piano decennale, che è partito nel 2019 per arrivare al 2028, con l'obiettivo di raddoppiare il fatturato, non subisce nessuna interruzione, ad oggi.

Due parole sulla produzione primavera/estate '21; tutti i laboratori sono al lavoro, è made in Italy e con delle consegne puntuali. Questo ci fa stare sereni.

Usciamo con la prossima settimana con le collezioni autunno/inverno '21 che, tengo molto a dirlo, sono realizzate fisicamente e saranno presenti negli showroom di New York, importantissimo, Shanghai, altrettanto importante, Londra, Monaco di Baviera, Milano e Solomeo. I clienti possono vedere, moltissimi possono andarci fisicamente e altri chiaramente lo faranno on-line, ma non c'è dubbio che vederle fisicamente... l'abbiamo visto anche nella scorsa stagione: coloro che fanno gli ordini fisicamente, toccandole e vedendole, fanno ordini un pochino più interessanti.

Nel gusto – prendetemi con le molle – si intravede che ormai il gusto è virato totalmente verso un DNA tipico della nostra azienda, un modo di vestirsi un po' più pulito, uno sportivo chic, sempre in nell'concetto del lusso, ma questo è dato anche dal momento, perché è sempre così e poi perché sono cicli, secondo noi, quinquennali, di cambiamento del gusto.

E-commerce: cosa dire? Molto molto bene. Avremo dei risultati di vendita quasi intorno al 5%, che significano un raddoppio. È molto importante per la comunicazione, perché ogni cosa ormai passa di lì.

A proposito di ciò, noi abbiamo sempre immaginato che il business per il nostro brand, noi e il multibrand, fosse all'incirca fra l'8 e il 9%, non tanto facile da identificare perché abbiamo molti brand. Quest'anno l'abbiamo stimato intorno al 14-15%, però internamente abbiamo una struttura che, se dovessimo raddoppiare ogni anno, vi dico la verità, non ci sarebbe nessun problema.

Chiaramente ogni anno dobbiamo investire e, come è successo adesso, abbiamo rinnovato totalmente, abbiamo finito ieri il collegamento con l'America, tutta la grafica e tutta l'infrastruttura tecnologica. Ogni anno dobbiamo investire, ma credo che la tecnologia evolva a ritmi importantissimi e noi, onestamente,

vorremmo assecondare questa interessante evoluzione, perché abbiamo visto di recente – e ve ne parlerò poi quando ci collegheremo con i clienti – che con questa nuova tecnologia si vede il prodotto in modo veramente affascinante.

Andiamo adesso ai mercati. La performance del terzo trimestre e della prima parte del quarto la vorremmo definire una performance costruita su fondamenta equilibrate, l'equilibrio fra i mercati, con la ripresa e il dinamismo, da una parte della Cina e dall'altra della Russia; l'importanza e la forte tenuta, da una parte del Giappone e dall'altra parte dell'America, specialmente nell'ultimo periodo; l'Europa, forse, è quella che nell'ultimo mese è leggermente più in difficoltà, ma anche qui, vi dico la verità, ormai quella parte di negozi chiusi che, nel nostro caso, è più o meno il 12-13%, ci sono 16 negozi chiusi in Europa, è chiusa fisicamente ma non si può dire che non lavori, spedendo a casa. Conoscete già questi mezzi.

Molto importante credo sia stata questa idea, che abbiamo forte, di orientamento domestico. Devo dire la verità, io l'ho presa qualche anno fa dal mio stimato Andrea guerra – adesso qui c'è Luca Alessandrini, che è un suo collaboratore di quel tempo – il quale diceva: “Cerchiamo sempre di avere un orientamento domestico verso i mercati, perché questo può dare ottimi risultati”. Devo dire che quest'anno questo orientamento ci ha dato ottimi risultati.

Non vi nascondo che c'è una grandissima differenza tra i negozi che hanno puntato sulla clientela storica e quelli che, invece, su quella turistica, ma è abbastanza normale. Noi abbiamo tanti clienti che credono nella clientela storica, a partire da me.

Questo tema dei clienti storici, che presuppone relazioni speciali, ha un grande valore anche nei clienti wholesale, canale a cui diamo sempre un ruolo strategico importantissimo. In questo canale wholesale stiamo avendo importanti soddisfazioni, sia in termini di cifre d'affari ma, più che altro, in termini di relazioni per progetti a 5 e 10 anni, insieme.

Cosa abbiamo fatto in questi mesi, per rapportarci con i clienti, sia finali Cucinelli, sia clienti proprietari di multibrand? In questi mesi abbiamo effettuato una quantità di call giornaliera, con questi clienti fidelizzati, che è sempre abbastanza affascinante, mostrando loro le collezioni, con queste tecnologie che conoscete, che sono veramente affascinanti, quasi tocchi la merce. Con loro abbiamo fatto chiacchierate importanti, dove si affrontano grandi temi. A me piace

moltissimo, questa formula, e pare che piaccia anche a loro, perché riusciamo a mettere una videata dai 20 ai 24 clienti, così si riesce a parlare con loro.

Mi piace questa formula anche se, con tutta serenità, vi dico che mi sembra di essere tornato al momento della quotazione in Borsa. Prima della quotazione venivamo da voi investitori e le banche ci avevano fatto dei programmi di incontri, di cui vi ho spesso parlato, nel numero di otto-nove al giorno, dove alla fine della serata non sapevi più dov'eri, perché a ogni ora dovevi dire: "Io sono Brunello Cucinelli, ho un'azienda a Solomeo, faccio cachemere, eccetera". Vi confesso, però, che da questi dialoghi quotidiani, ne facciamo 5-6 al giorno, puoi vedere il futuro del tuo brand.

Posso dire che in questo periodo forse ho conosciuto più clienti finali Cucinelli che in tutta la mia attività. È un po' pesante, per uno che si alza presto al mattino, come me, perché nell'Occidente questo lo dobbiamo fare alla sera, ma è davvero molto piacevole.

Dove avviene? Tutto avviene a Solomeo, dove abbiamo allestito uno spazio, qui dentro la fabbrica, che spero un giorno possiate vedere, che chiamiamo "Casa Cucinelli". Rappresenta un po' il nostro mondo, abbiamo tutta la collezione, il lifestyle, sul tavolo c'è l'olio, il vino, facciamo questo come se fossimo in un salotto di casa. Da queste forti conversazioni, che durano da mezz'ora a 40 minuti, vengono fuori delle belle idee, delle belle chiacchierate. Per tutto questo dico grazie a queste magnifiche tecnologie anche se, torno a dire, pensiamo di investire 5-6 milioni all'anno poi ogni anno sono 7-8, l'anno prossimo sono progettati 8 e probabilmente saranno 9-10, ma il progresso che ha fatto la tecnologia non sono io a dovervelo spiegare.

Questo è tutto quello che abbiamo fatto per i clienti finali Cucinelli. Domani, invece, inizia un secondo ciclo, molto importante, che tengo a trasferirvi, con i titolari dei nostri multi brand, che sapete essere nel mondo 500, forse tra i più belli, come dico sempre. Questo ciclo durerà un mese e in questi incontri, a gruppi di circa 20 persone, si parla del momento che viviamo, si parla di dove va la moda, del gusto e si discute anche il budget per l'anno a venire. È molto interessante. Ci si confronta, ci si guarda negli occhi, ma anche per loro è interessante, perché si confrontano fra loro. Ci sono 20 clienti, uno a Los Angeles, uno a Boston e uno a Dallas, tra loro si confrontano e si dicono che trend ha la moda, che gusto c'è... è molto interessante. Certo, per fare questo bisogna avere il coraggio di non aver

paura di cosa ti possono chiedere, ma questa è una cosa su cui io ho costruito la vita.

Quando abbiamo iniziato queste call con voi, da marzo, più o meno una volta al mese, qualcuno pensava “Ma è troppo! Vi esponete!”, ma io dissi che non è vero, perché se io fossi un investitore sarei contentissimo di sapere come va l'impresa ogni mese. Abbiamo poi quella responsabilità civile, morale e umana, del territorio. Come vi dicevo già da marzo, è chiaro che quando il presidente della regione e il sindaco ti chiamano e ti chiedono come pensi andrà l'impresa, come pensi andrà il territorio, sia nostro dovere esporci e pensare come vira il mondo.

Questa strategia messa in opera già da marzo ci ha portato, secondo noi, grandissimi risultati. Nella collezione autunno/inverno, questa, come sapete non abbiamo avuto annullamenti, nella collezione primavera/estate '21, di cui abbiamo gli ordini in casa, abbiamo avuto risultati importanti. Questo lo stiamo notando anche adesso, nei riassortimenti quotidiani, questo rapporto dove c'è necessità. Alla base di tutto chiaramente, lo ripeto, c'è il prodotto. Se il prodotto non è contemporaneo, tutto svanisce. Mi raccomando, amici miei, lo dico anche a voi ragazzi.

Vi faccio perdere 30 secondi per leggervi, come esempio di questo tipo di rapporto quotidiano, questa e-mail amabile, che è un grande CEO di un grande department americano, che mi ha scritto ieri. “Caro Brunello, spero tu stia bene e in salute. È stato un vero piacere ospitare l'evento, con una quantità importante dei nostri migliori clienti”. In questi eventi considerate che si possono collegare anche 300 clienti, in quel caso non si vedono, mentre fino a 20 si vedono.

“La tua collezione era così bella e pertinente con il nostro stile di vita, elegante, facile da indossare e piena di energia. Abbiamo tutti bisogno di speranza e di sentirci bene. Le tue parole sagge – questo mi ha fatto un po' emozionare – ci hanno davvero ispirato e ci ho riflettuto molto: è stato molto bello per i nostri clienti sentirti direttamente. I nostri clienti amano Brunello Cucinelli – spero a lungo – la moda, l'artigianato e soprattutto l'amore e la cura per il tuo brand.

Ascoltare il tuo approccio al 2020 e la speranza per un futuro luminoso a partire dal 2021, nonché – questo mi piace molto – la nostra responsabilità a realizzare il futuro, nel rispetto del pianeta, è stato un vero piacere per tutti. Venerdì sarò un viaggio e non potrò partecipare al vostro incontro, ma sappiate che vi penserò. Con grande stima e affetto”.

Questa è un po' l'esempio, tenevo molto a dirvelo, di questo forte rapporto che tu puoi avere, quotidiano, in cui parli di prodotto, di budget, di strategia. Venerdì prossimo, per esempio, parleremo della strategia dei prossimi 5-10 anni.

Per concludere, così poi facciamo delle belle chiacchierate, da qualche giorno per me è cambiato molto il mondo, in positivo, vi dico la verità; dalla scorsa settimana, quando hanno trovato il vaccino. Ora, con grandissima attenzione giornaliera, lo diciamo a tutti, facciamo attenzione a come ci muoviamo, ancora per qualche tempo, ma sappiamo che la pandemia è circoscritta. Ragazzi, è un'atmosfera totalmente diversa.

Una cosa carina: la scorsa settimana ho chiesto al mio babbo, che ha 99 anni e che, come molti sanno, sta proprio davanti a casa mia e in questi 7-8 mesi è stato forse il consigliere più importante "Qual è stato il più bel giorno della tua vita", chiaramente esclusi gli eventi familiari. Mi ha detto, con un po' di emozione: "Ho fatto la guerra, per sei anni, dal '39 al '45, ma ti ricordo che l'8 maggio del 1945, quando è stata annunciata la fine della guerra, è stato il giorno più bello della mia vita". Io, vi dico la verità, la scorsa settimana, quando hanno annunciato il vaccino, oggi ho 67 anni e, se estrapolo la parte familiare, è stato il giorno più bello della mia vita. Lui mi ha detto, con un po' di emozione, perché sapete che quando si è anziani si ritorna un po' bambini: "Avevo 23 anni quando sono tornato a casa". Lui si è commosso e io mi sono commosso.

Questa mattina ho letto due frasi del presidente cinese, che confidenzialmente chiamo Xi, perché mi è un po' più facile da pronunciare, che mi ha cambiato l'umore non per la giornata, ma per i nostri figli, tant'è vero che ho detto a Riccardo: "Questa sera ceniamo a casa con i nipotini". Ha detto: "Per prima cosa dobbiamo costruire con fermezza un'economia mondiale aperta". Detto dal presidente cinese, per me è una cosa affascinante.

Seconda cosa: "Dobbiamo raggiungere l'armonia tra uomo e natura". Questo è un altro grande tema, super contemporaneo. Questa settimana io noto una grande distensione nei rapporti umani, che mi pare sia il frutto del grande dolore che abbiamo provato insieme in questi sei-sette mesi, io ho perso due amici, che è stato un dolore, come abbiamo detto, fisico, ma anche morale e umano.

Concludendo, nel comunicato abbiamo messo una copia di quella lettera, perdonatemi, perché è un po' sfacciato, ma io ci credo davvero. Quel testo l'ho ho

chiamato “nuovo contratto sociale con il Creato”, ma personalmente io sono sempre stato affascinato da Socrate e Aristotele, che parlavano di contratto sociale, poi ne hanno parlato Rousseau, Hobbes e Locke, però hanno sempre parlato di rapporto sociale tra uomo e uomo. Stavolta no, stavolta dobbiamo farlo con il Creato, con l'acqua, con il mare, con l'aria e con gli animali. Mi sono permesso dunque di includerla nel comunicato.

Vi ringrazio di cuore, apriamo la discussione ma voi mi trovate particolarmente positivo, oggi. Qui siamo in nove e mi sembra che l'atmosfera sia cambiata. È arrivato il vaccino, dobbiamo fare attenzione, ma forse possiamo dire di essere al 36esimo o al 37esimo chilometro di quando si fa la maratona, che è molto dura ma dobbiamo resistere ancora solo per qualche tempo.

Grazie di cuore. Apriamo la discussione.