

**Chorus Call**  
**Cucinelli – 14 luglio 2020**

**Operatrice:**

Buonasera, qui è l'operatrice Chorus Call. Benvenuti alla presentazione dei ricavi netti preliminari al 30 giugno 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 Ciarapico, CFO, e Pietro Arnaboldi, Head of Investor Relations.

Ora vorrei cedere la parola a Brunello Cucinelli. Prego.

**Cucinelli:**

Bentornati a tutti e buonasera, investitori, analisti e giornalisti. Innanzitutto spero stiate bene, perché questo è il primo grande tema di questo momento.

Trovo forse questo appuntamento il più importante della nostra storia. Noi abbiamo 42 anni di storia, quest'anno, e dal 2012 siamo quotati in Borsa. È dunque il più importante, unicamente dovuto a questo straordinario momento dell'umanità.

Siamo chiaramente tutti presenti, come sempre, qui in Solomeo.

Vorremmo svolgere questa call quasi in un modo inconsueto, che io definisco “al rovescio”, cioè vorremmo partire da un progetto decennale, 2019-2028; passare a una pianificazione dettagliata del 2022; pianificazione molto dettagliata del 2021; dettagli sul secondo semestre con il momento che stiamo vivendo; dettagli sul primo trimestre 2020, per fortuna passato, da 10 giorni; ultimo e importantissimo: il magazzino, la produzione in sovrappiù del primo semestre e sua destinazione.

Prima di iniziare, vorrei ricordare a tutti una cosa importantissima: l'azienda, ad oggi, è la stessa del 28 febbraio. Vi è un solo cambio: Luca e Riccardo sono ufficialmente CEO – il primo esterno alla famiglia, il secondo interno alla famiglia – io sono Presidente Operativo e Direttore creativo. Vi comunico questa cosa, che

mi piace molto, perché mi pare quasi che dia una grande vitalità e prospettiva all'azienda per il futuro, perché io ho 66 anni e Luca e Riccardo ne hanno 39 e 41, diciamo 40 anni in media.

Importantissimo: avevamo 2.024 dipendenti fino al 28 febbraio e oggi siamo 2.024 dipendenti, di cui 1.000 in Solomeo e il resto nelle boutique nel mondo. Siamo tutti al lavoro.

In Solomeo abbiamo fatto a tutti, indistintamente, prima del rientro, i due test, sia il sierologico che il tampone. Insieme all'Università di Perugia, che li ha analizzati, abbiamo stabilito che questi test saranno fatti sino alla fine della pandemia. Oggi ad esempio abbiamo avuto il Consiglio e sono arrivati tutti i nostri stimati Consiglieri da fuori: chi non aveva il test l'ha fatto, chi l'aveva fatto ha fatto la verifica – chiamiamolo richiamo – attende un'ora circa e poi entra in azienda. Questo, secondo noi, ci fa lavorare con un po' più di serenità e, consentitemi, ci protegge, eventualmente, dalle ricadute, nel senso che in tutta la nostra storia abbiamo trovato quattro ragazzi giovani positivi, asintomatici, e questo ci dà la possibilità di identificare eventualmente il caso e prendere provvedimenti.

Altra cosa importantissima – direte che questa sera sentirete molte volte questo termine, ma vorremmo trasmettervi questi grandi temi – è che dal primo giorno di chiusura dell'azienda abbiamo stabilito che il tempo a disposizione doveva essere tassativamente 40% al 2020 e 60% per tutti i progetti del 2021 e 2022.

Veniamo adesso al primo progetto decennale, 2019-2028. Non vi è nessun cambio di programma nel nostro progetto di crescita decennale. Vorremmo arrivare al 2028 avendo raddoppiato il fatturato dal 2019 e con un EBITDA medio tra il 17 e il 18%. Considerate una cosa importante: fra il 2000 e il 2019 siamo cresciuti, in media, dell'11,2-11,3%, ma dalla nostra nascita dell'azienda, nel 1978, fino al 2000 siamo cresciuti intorno all'12%. Questo è il nostro progetto di crescita.

Vorremmo rimanere un'azienda identificata come ready to wear di lusso assoluto, uomo, donna e bambino, e il nostro fatturato dovrebbe essere sempre 85% ready to wear e 15% accessori, con tutta la produzione unicamente in Italia, come è oggi, con unica sede in Solomeo. Vorremmo essere qui, non io ma specialmente voi più giovani, per chissà quanto tempo.

Vogliamo seguire a investire in questo grande progetto di umana sostenibilità, che alla fine potremmo riepilogare in: il grande tema del clima e delle

emissioni, che non è cambiato da prima di questa pandemia; il grande rapporto con la terra e gli animali, su cui forse questa pandemia in qualcosa ci aiuta; e vorremmo avere grande attenzione alla cura dell'essere umano, perché questo è il grande tema della vita. Nel complesso, vorremmo seguitare a credere in una sana, equilibrata e sostenibile crescita.

Che cosa è cambiato? Secondo noi un cambio forte vi sarà nel prodotto. In che senso? Ognuno di noi, specialmente i più giovani, si domanderanno dov'è prodotto, com'è prodotto, se abbiamo arrecato danni al Creato: questo sarà determinante per il futuro, perché io credo che torneremo non a consumare ma ad utilizzare quello che la terra ci dà, e a ritrovare questo grande equilibrio tra il profitto e il dono, che è quella cosa per cui secondo me il Creato ci ha chiesto aiuto, perché credo che questa pandemia sia una sorta di disputa fra la biologia e il Creato. La terra ci ha chiesto aiuto.

Pianificazione del 2022, abbastanza dettagliata: immaginiamo una crescita di fatturato di circa il 10% rispetto al 2021, pensiamo di tornare a un EBITDA intorno al 17%, quindi vicino al nostro standard, pensiamo di tornare a investimenti vicini al nostro standard dell'8%, con dei dividendi intorno al 50% dell'utile, come di consuetudine.

Nel 2022 vorremmo aprire solo due o tre negozi e ampliarne, di importanti, tra quattro nel mondo. Vorremmo che quest'anno ci fosse un ulteriore riequilibrio della posizione finanziaria netta: onestamente, questo ci pare sostenibile per tutte le strutture che abbiamo oggi.

Veniamo adesso al 2021, più vicino a noi: abbiamo una pianificazione che ancora una volta definiamo importantissima. Abbiamo chiamato questo 2021 "anno del riequilibrio". Noi vorremmo crescere intorno al 15% del fatturato rispetto al 2020, vorremmo avere un EBITDA intorno al 13-14%, vorremmo investire circa il 6% nell'anno a venire, unicamente perché circa l'1-1,2% lo stiamo utilizzando, in questa seconda parte dell'anno, per importantissimi progetti nel 2020 a cavallo con il 2021.

Nel 2021 faremo quattro grandi ampliamenti di negozi a noi molto cari e belli, ma voi sapete che in certe vie non è facile trovare i negozi quando lo si desidera. Cambieremo location a Tokyo Omotesando, bellissimo; a San Pietroburgo abbiamo preso questo palazzo bellissimo; a New York raddoppiamo lo spazio – devo dire non ce l'hanno dato con l'equo canone, con l'equo canone,

come si suol dire, ma ci piace; e la stessa cosa vale per Las Vegas.

Un occhio speciale vorremmo dedicarlo alla Cina, dove sapete che abbiamo ancora quello che non possiamo chiamare un piccolo business, perché comincia a diventare il 10%, però abbiamo possibilità di crescita. È una nazione splendida per noi, perché come sapete tutto il cachemire arriva dalla Cina e se i nostri stimati cinesi un giorno decidessero di non darci più il cachemire, per noi sarebbe un po' un problema. In Cina noi vorremmo aprire un negozio importante – abbiamo due location in equilibrio, tra cui dobbiamo scegliere – e poi fare tre ampliamenti importanti.

Immaginiamo già nel 2021 un grande riequilibrio della PFN e, conseguentemente, ritornare alla nostra percentuale di dividendi che voi conoscete. Piccola parentesi: noi non abbiamo mai annullato i dividendi del 2020, ma abbiamo detto che a novembre ne avremmo discusso, per poi poterli elargire l'anno prossimo.

Come sarà la struttura aziendale nel 2021? Saremo ugualmente 2.000 dipendenti. Gli immobili in cui lavoriamo in Solomeo, di circa 40.000 m<sup>2</sup>, ci dovrebbero servire serenamente per il 2021, 2022 e 2023, dopodiché dovremo provvedere a piccoli cambiamenti, il che significa che l'azienda cresce, come speriamo.

Importantissima la struttura di produzione, che voi conoscete: 364 imprese per 5.000 dipendenti, possiamo dire senza alcun problema economico, anche perché sapete che sono persone che non fanno investimenti in macchine ma sono manodopera di altissima qualità. Sono tutti al lavoro da febbraio, come abbiamo fatto anche noi, e abbiamo molte garanzie per una sana e grande crescita.

Possiamo fare già oggi una considerazione su queste persone, perché tra 15 giorni, entro il 30 luglio, avremo recuperato il 100% della produzione autunno/inverno, che avevamo per la chiusura di quasi sei settimane di lavoro. Questo totale recupero ci dà la possibilità di immaginare un futuro, se anche si dovessi veramente ampliare molto la crescita, in cui tutto c'è, tranne il problema produttivo, perché queste mani sono sapienti, giovani, desiderose. Considerate una cosa: le persone che lavorano in queste imprese hanno mediamente 43-44 anni e i titolari 44-45. Non parliamo quindi di imprese meno giovani.

Nei nostri negozi, come sempre, abbiamo confermato che nella prossima primavera/estate non vi dovranno essere capi di abbigliamento dello scorso anno,

cioè del 2020. I negozi devono avere sempre capi nuovi, possibilmente belli – e questo non è sempre facile, speriamo – con un visual curatissimo. Questo sarà molto forte in quanto mai come in questa stagione, stando più o meno a casa tre mesi, noi abbiamo visto tante cose di qualsiasi genere. La nostra mente ha incamerato una marea di flash, per cui è difficile far vedere un capo non visto.

Adesso vi è anche un grande tema di cui abbiamo discusso in questi giorni, perché la collezione è pronta ed esce domani. Immaginate una commessa che dice alla sua cliente, la chiamerei quasi amica – come quel meraviglioso film francese, “Quasi amici”, che mi ha sempre affascinato – dato che è molto forte un rapporto fra una commessa e una cliente, specialmente locale... pensate a gennaio del prossimo anno la commessa amabile che ti dice: “Compra questa cosa nuova”, mentre sa che è una cosa di un anno fa. Non lo farebbe mai, perché sa che, se la cliente se ne accorgesse, perderebbe tutta la sua credibilità e, credetemi, nel lusso, come dappertutto, ognuno di noi ha bisogno di sapere che è una cosa nuova.

L'e-commerce sta andando molto bene. La struttura che preparammo è molto ampia, sia in termini di spazi che di personale, quindi pronta quasi a raddoppiare ogni anno, ma la cosa importante per noi – ma non solo per noi, ormai è sulla bocca di tutti – è che è il primo grande luogo dove possiamo manifestare tutto ciò che facciamo, dove si può vedere ciò che realizziamo fisicamente. Questo è un grande tema.

Alla fine affrontiamo il 2021 con una situazione patrimoniale sana e solida e con ampie linee di credito, ci teniamo a dirvelo, messe a disposizione dalle nostre banche, che sono sempre le stesse, che ci hanno fatto crescere e ancora oggi vorremmo dire che noi siamo i classici figli delle banche. Non abbiamo ricorso all'utilizzo del credito garantito dallo Stato, perché avevamo paura di prendere un plafond che poteva servire a qualche azienda che avesse un po' più necessità.

Questo è il 2021 e speriamo di essere stati sufficientemente chiari.

Come vediamo la seconda parte del 2020? In marzo vi dicevo che, in questo periodo un po' speciale, avremmo voluto sentirvi più o meno una volta ogni mese mezzo e così faremo, per tenervi al corrente di eventuali scambi; e, perché no?, le vostre idee possono essere per noi fondamentali sulle strategie.

In questa occasione abbiamo ritenuto utile e doveroso trasferirvi tutti i nostri piani con i rispettivi budget: 2020, 2021 e 2022. Chiaramente il momento non è

facile da decifrare, ma riteniamo che sia nostro dovere, non solo verso la comunità finanziaria, ma verso la società civile tutta, esprimere la nostra visione sull'anno in corso, sul 2021 e sul 2022. È sempre stata una nostra cultura d'impresa provare a trasferire una pianificazione di lungo periodo, direi quasi decennale, prima triennale e poi decennale. Anche questa volta speriamo di poter rispettare i programmi, anche se un po' più difficoltosi in questo momento speciale da leggere, ma è nostro dovere.

Credo che anche qui, in Umbria, rappresentando forse l'azienda privata più importante della nostra regione, sia nostro dovere esporci. Speriamo possa essere di ispirazione, specialmente tra i più giovani, che stanno vivendo un momento quasi di sconforto. Se un giovane di vent'anni sente qualcuno che parla, magari in modo garbato e positivo, il mattino può essere leggermente diverso, quindi noi vorremmo prenderci in carico questa responsabilità, perché questo è il nostro dovere. Ripeto quello che ha detto il mio caro amico Jeff Bezos nell'ultima trimestrale: "È un momento in cui abbiamo bisogno di umiltà, coraggio, creatività", e lui ha aggiunto anche i soldi, perché è la verità. Per me è stato molto bravo a darci la sua visione sul secondo trimestre e mi è piaciuto molto.

Ognuno di noi deve prendersi la responsabilità che gli compete. Una responsabilità verso gli altri e verso noi stessi.

Vi faccio perdere ancora due secondi su questa bellissima idea che ho dei Lampadieri per l'umanità. Sapete che nel meraviglioso libro cinese della Marcia dei centomila, ci sono questi lampadieri, cioè ragazzi che per primi fanno luce, con la lampada alle spalle, a tutti coloro che vanno dietro, in percorsi bui, che non conoscevano. Io credo che in questo momento dobbiamo essere dei lampadieri che illuminano il cammino di chi viene dietro di noi, per rendere loro il percorso meno avverso. Mi piacerebbe che ognuno di noi fosse un piccolo lampadiere.

Cosa importantissima: dal 1° luglio abbiamo deciso di iniziare a guardare questo secondo semestre con un occhio nuovo, definendolo quasi una sorta di tempo di rinascita. Intravediamo un buon umore nelle persone, chiaramente direttamente proporzionale al momento che stiamo vivendo, ma si sente, mediato da una giusta prudenza, e questo si nota anche nei primi dati economici.

Che cosa ci aspettiamo, quindi, dalla seconda parte dell'anno? Ci aspettiamo due trimestri con un segno positivo, che dovrebbero portare a chiudere tutto il 2020 con un fatturato in calo intorno al 10%, che noi abbiamo definito

leggero.

Da questo secondo semestre ci aspettiamo un EBITDA in linea con quello che immaginiamo nel 2021, quindi vogliamo provare a leggere questo semestre a venire non influenzato dal primo. Sperando che le cose vadano come stanno andando, guardare sempre a quello che è stato questo trimestre centrale ci falsa un po' lo spirito e scherzando io dico che sarebbe bello, nel 2020, fare due bilanci: il primo semestre e il secondo. Con il primo, dopo averlo visto, dobbiamo convivere, ma non vorrei più parlarne, lo mettiamo da una parte, anche se chiaramente sappiamo che non è possibile; il secondo semestre invece vorremmo guardarlo con l'occhio del riavvio, della progettazione e anche di un ritorno alla sobria normalità.

Che cosa stiamo facendo adesso? Come voi sapete, stiamo lavorando, senza aver licenziato nessuno e senza aver chiesto sconti di qualsiasi genere a nessuno. Ci pare che questa politica di protezione dei lavoratori e di grande rispetto per qualsiasi fornitore e landlord ci stia già portando grandi risultati nella credibilità dell'impresa. Questo lo stiamo notando, parlando ogni giorno di futuri progetti con questi esseri umani.

Abbiamo notato – e questo è importantissimo – un impegno straordinario e un grande senso di responsabilità da parte di tutti.

Tutto questo ci fa ben sperare per il futuro dell'azienda. Nei negozi diretti, oggi tutti aperti, con le stesse strutture di febbraio, abbiamo esposto la merce autunno/inverno, come di consueto con lo slittamento di un mese, perché sapete ormai che questo diventa naturale, non potevamo neanche esporre in maggio l'invernale e i tempi adesso sono normali. Abbiamo esposto la merce del 2020, così la produzione autunno/inverno ha ritrovato i suoi sani equilibri verso i monobrand e i multibrand. Tutte le consegne saranno terminate, come di consuetudine, in agosto. Chiaramente non c'è stata la consegna di maggio e dei primi di giugno, ma non è cambiato niente, sotto il profilo delle consegne.

Un altro tema veramente forte è quello delle collezioni. Questa settimana usciamo con tutte le collezioni primavera/estate '21, tutte realizzate fisicamente ed esposto nei vari showroom del mondo, da Solomeo a Milano, New York, Monaco di Baviera, Shanghai, Tokyo. La stessa quantità di modelli dell'anno scorso – speriamo belli ma chiaramente questo sta a voi – nessun capo ripetitivo, nei colori, nei tessuti e nei modelli, e proprio ieri abbiamo avuto la grande riunione generale

sul gusto dell'uscita delle collezioni: il giudizio è particolarmente positivo ed entusiastico. È chiaro che ora dobbiamo attendere il grande giudizio dei multibrand e della stampa specializzata.

Le collezioni sono sempre costruite con gli stessi concetti e lo stesso numero di modelli e, non so se è perché siamo leggermente più concentrati, ma ricordo che nel 2008, in un momento difficile, facemmo la collezione autunno/inverno più bella della nostra storia. Il mio stimato Puškin dice che lui, nei tre mesi che ha vissuto fuori Mosca, perché doveva stare in quarantena, ha scritto le cose più belle.

Investimenti nella seconda parte dell'anno: abbiamo aperto a Londra un mesetto fa, un negozio bellissimo. Anche questo non ce l'hanno dato esattamente con l'equo canone, ma ci piace molto. Nella seconda parte dell'anno apriremo a Parigi, in avenue Montaigne, che cercavamo da cinque anni. Quelli di San Pietroburgo e di Tokyo saranno a cavallo con l'anno a venire.

Un altro tema da sottolineare: la pubblicità. In questa seconda parte dell'anno il nostro progetto non è cambiato minimamente, sulla pubblicità. Troverete quindi a fine anno un investimento in pubblicità equivalente a quello degli anni passati.

Per concludere questa parte del secondo semestre, riconfermiamo il grande credo nel negozio fisico, generatore di veri contatti con i clienti, perché il valore del venditore è importantissimo, rappresenta una sorta di consigliere amabile, nonché ambasciatore del brand.

Adesso vi leggo i dati del primo semestre e partiamo dal tema del Consiglio di oggi. Il CdA ha aggiornato le stime di fatturato per l'esercizio 2020 e ha esaminato i ricavi netti preliminari del primo semestre del 2020.

Evidenziamo per prime le cose che ci piacciono di più, le più positive, cercate di capirci: un leggero calo di fatturato per l'anno, intorno al 10%; positiva performance del terzo e quarto trimestre; primo semestre fortemente impattato con ricavi netti del 29,5% in meno, a cambi costanti e non, non si muovono, rispetto al 2019.

Europa -23,8%, Italia -34%, Nordamerica -39%, Cina -19%, resto del mondo -19%.

Canali distributivi: monomarca -31,7%, multimarca wholesale -23%, monomarca wholesale -27%.



Le due righe che io scrivo, inerenti a ciò: “Su questo primo semestre dell'anno ha fortemente influito la pandemia che si è abbattuta sul nostro pianeta, ma ad oggi riusciamo a immaginare positivamente un terzo e un quarto trimestre, che ci dovrebbero portare ad un leggero calo di fatturato, intorno al 10%. Però immaginiamo altresì una netta ripresa nel 2021, intorno al 15%”.

Tenevamo a dire questo, perché ci ha cambiato la vita negli ultimi tre o quattro mesi, in positivo.

Un ringraziamento speciale lo dobbiamo a tutti i nostri collaboratori che, con dedizione e grande senso di responsabilità, ci hanno consentito il totale recupero della produzione invernale 2020 e la realizzazione fisica delle nuove collezioni primavera/estate. Siamo esattamente la stessa azienda che eravamo a febbraio.

Dopo il primo trimestre, in cui la nostra azienda aveva quasi confermato i numeri dell'anno scorso, abbiamo avuto il secondo trimestre, che conoscete tutti, di cui non starei troppo a parlarvi. Questo ha generato i dati che vi ho letto. Cercheremo di non guardare troppo questo periodo unico, perché questa è la storia dell'umanità.

Come dicevo prima, però, per fortuna c'è il grande tema del prodotto. Sul prodotto pensiamo che il gusto, come avevamo già detto nelle altre due call, sia virato verso l'essere un po' più chic, il che collima anche con il momento, questo gusto di vestirsi un po' più soft e di comprare capi che potresti quasi indossare per anni, cosa chiaramente più confacente al nostro gusto; ma questi sono i cicli.

Due belle parole sul multibrand, sempre importantissimo. Vorremmo trasferirvi, come di consuetudine, le informazioni sul canale multibrand. Hanno riaperto tutte le loro boutique, hanno posticipato di un mese circa l'esposizione della merce nel 2020 e le spedizioni. Ora sono tutti al lavoro e potremmo dire che si respira un clima leggermente migliore che nei DOS, perché hanno i loro clienti personali, spesso amici, spesso vicini di casa, il che rende l'atmosfera migliore. Come sapete, noi ne abbiamo 500, di grande quantità e di immagine, che oggi confermiamo non averci creato nessun problema, di alcun genere, e nessuno di loro ci ha annullato ordini per l'autunno/inverno, hanno solo posticipato di un mese la consegna.

Di questi 500, una decina sono department, per il resto sono specialty store di grande immagine e di grande ispirazione, di stile, di visual, di rapporti speciali con la clientela, grandi conoscitori delle abitudini, dei comportamenti degli stranieri

ma, soprattutto, dei locali, perché i locali sono quasi più esigenti nel gusto e loro sono i veri suggeritori del trend. Sono sempre di grande ispirazione, specialmente per l'abbigliamento, in cui i grandi temi sono i pesi – c'è grande differenza fra Amburgo e Atene – e le taglie: c'è una grande differenza fra Tokyo e Germania.

So che questo sembrerà un po' più difficile, ma vi faccio un esempio: il collo della camicia di un ragazzo cinese deve essere quasi 1 centimetro in meno del collo della camicia di un ragazzo italiano. Sono piccoli dettagli ma, facendo la moda, sono importanti.

Veniamo adesso all'ultimo grande tema, importantissimo: il magazzino capi finiti, che noi chiamiamo “in sovrappiù”. Queste chiusure nei negozi, oscillanti fra due e tre mesi in tutto il mondo, chiaramente hanno generato una disponibilità di capi in sovrappiù in quantità importante nel primo semestre di quest'anno, perché erano tutte le consegne di novembre e dicembre primavera/estate e per i saldi invernali l'anno scorso.

Sono capi molto visti nei negozi fisici e in rete, quindi capi da non riportare tassativamente nella stagione di primavera 2021, in quanto pensiamo possano nuocere davvero all'immagine e alla contemporaneità del brand. La moda, per sua natura, deve essere nuova, contemporanea, questa è la regola.

Questi capi in sovrappiù li abbiamo considerati una sorta di grande risorsa per l'umanità e vorremmo immaginare questa scelta, che andrò a spiegarvi, come un investimento per il futuro della nostra impresa, in quel grande progetto di vivere e lavorare in armonia con il Creato. Questo noi lo chiamiamo anche “riutilizzo del nuovo”, perché questi sono tutti capi nuovi.

Abbiamo costituito in azienda un Consiglio, che abbiamo chiamato “Consiglio a sostegno dell'umanità”, composto da dieci persone, sei della nostra famiglia – io, mia moglie e le due figlie, con i due mariti – e altri quattro che sono: Luca Lisandrone (CEO) e tre ragazzi, Francesco e Letizia, che molti di voi conoscono, e Michele Baiocco, il ragazzo si occupa di tutto, non ultima della pandemia. In questo periodo siamo usciti a fare cose veramente importanti.

Il pensiero che ci ha guidati è quello di diversi filosofi, occidentali e orientali: abbiamo appreso che non esiste il male assoluto, come non esiste il bene assoluto, c'è sempre un po' di bene nel male e sempre un po' di male nel bene; ed entrambi ci sono maestri. Pensando a tutto questo, abbiamo sentito il desiderio di fare dono all'umanità di capi di abbigliamento che, a causa dell'interruzione

temporanea delle vendite, sono rimasti nelle nostre boutiques. Il loro valore di manifattura, di stile e commerciale è sempre lo stesso, ma il loro significato è fortemente aumentato, perché ora diventano occasione tangibile del nuovo modo di pensare il capitalismo che noi prediligiamo e che vede nell'armonia tra profitto e dono uno dei momenti più importanti umanitari e significativi.

Che cosa deve fare questo Consiglio? Ha il compito di gestire una rete in tutto il mondo, costituita dai nostri partner più sensibili, i quali non solo si sono resi disponibili, ma sono stati anche positivamente toccati dal progetto, nei rapporti con gli esseri umani che si dedicano a come sostenere le persone più bisognose, inviando loro, come dono, questi capi di abbigliamento.

Come? Vi sarà una piccola organizzazione interna che si occuperà di questo e questi capi avranno la seguente etichetta indelebile: "Brunello Cucinelli for Humanity". Ogni piccolo pacco sarà accompagnato da una lettera a mia firma.

Vi faccio un esempio: il nostro partner di Berlino o di Tokyo ci metterà in contatto con queste organizzazioni, molto piccole, seguite in collaborazione con lui e insieme a lui provvederemo all'invio di piccoli pacchi, contenenti 30-40 capi, due o tre volte all'anno. Questi capi saranno molto curati nei pesi e nelle taglie, a seconda del clima e della conformazione di quel popolo, perché questo è il problema dell'abbigliamento, e vorremmo che questo progetto fosse sostenibile negli anni. Questa contingente grande quantità di capi in sovrappiù in questo primo semestre contribuirà a supportare nei prossimi anni la possibilità di sostenere queste persone più bisognose.

Questi capi hanno un costo di produzione per l'azienda che si aggira intorno ai 30 milioni di euro, che nel primo semestre del 2020 sarà considerato straordinario. Questo progetto, che noi tutti definiamo intenso, camminerà di pari passo con l'altro, partito molti anni fa, che sta funzionando molto bene, dando un grande servizio alla clientela e nobiltà al prodotto, che consiste nel riparare, recuperare e riutilizzare tutti i nostri prodotti. Sapete che questo lo facciamo già all'interno.

Tutto questo va a completare quel grande progetto di umana sostenibilità, di sostenibilità circolare, in cui abbiamo sempre creduto, che qui vorrei riepilogare: clima ed emissioni, cura della terra e degli animali e cura della persona umana.

Per concludere, prima delle domande, a questo punto vorremmo definitivamente trasferirvi il vostro pensiero su questo che noi oggi in Consiglio –

un Consiglio particolarmente bello, anche perché ci sono molti Consiglieri nuovi – abbiamo definito una bella idea per l'umanità. Considerando che non toccheremo i dividendi e non avendo un grande debito, ci piacerebbe se questo progetto venisse considerato un'attività, invece che una passività, anche da voi investitori, che consideriamo sempre “custodi” – ci è sempre piaciuto questo termine – come da voi, che ci piace definire amabili analisti e giornalisti.

Grazie di cuore per aver condiviso l'atmosfera in questo particolare momento dell'umanità. Passiamo adesso alle domande, premesso, che oltre alle domande che ci fate adesso, potete mettervi in contatto con noi quando volete, durante l'arco del giorno, senza alcun problema.