

Chorus Call
Brunello Cucinelli – 19 ottobre 2022

Operatrice:

Buonasera e benvenuti alla presentazione dei ricavi dei nove mesi 2022 della casa di moda Brunello Cucinelli.

I relatori saranno Brunello Cucinelli, Presidente esecutivo e Direttore creativo, Riccardo Stefanelli – CEO, Moreno Ciarapica – CFO e Pietro Arnaboldi – Head of investor relations and corporate planning.

Ora vorrei cedere la parola a Brunello Cucinelli. Prego.

Cucinelli:

Vi saluto con grande piacere, analisti e investitori, e normalmente c'è sempre anche qualche giornalista.

Voi sapete che io, ma non solo io, do sempre grande importanza a queste call, tant'è che vi abbiamo già comunicato che il 6 dicembre ne faremo un'altra, perché finire questa e poi sentirci intorno al 15 marzo significa cinque mesi scarsi senza essere in contatto. La prossima, dunque, sarà quella del 6 dicembre.

Siamo tutti qui, come sempre, ma manca il nostro stimato Luca Lisandrone, che in questi giorni è in Corea. È il primo viaggio dopo l'inizio della pandemia.

Prima di iniziare vorrei dirvi una cosa: mi è stato riconosciuto la scorsa settimana dalla Sapienza di Roma un dottorato importante. Dico "importante" perché sapete che La Sapienza di Roma è la più grande università europea, nata nel 1303, cinque o sei anni prima di quella di Perugia. Mi hanno questo dottorato honoris causa in Management, banking and commodity, ma in realtà è come se fosse a un CEO di un'impresa.

Quello che mi ha onorato – che ci ha onorato – è che la Magnifica Rettore, nella sua funzione, e poi le due laudatio del Preside e del Direttore di dipartimento, di circa una mezz'oretta, sono state secondo me affascinanti per ciò che hanno detto sulla nostra impresa. Alla fine di tutto, ci hanno riconosciuto questa idea di lavorare con questa umana sostenibilità e capitalismo umanistico che conoscete.

Stiamo lavorando con un bel piglio e una bella atmosfera, anche perché qui oggi ci sono 22° e sono 20 giorni che siamo in una bella primavera, come se lo fosse.

Come si svolgerà la call? Tra poco vi leggerò i grandi dati, poi vorremmo fare un commento sull'Italia manifatturiera e la politica, perché avremo fra qualche giorno il governo; commentiamo i primi nove mesi dell'impresa; commentiamo i mercati e il preventivo di chiusura; poi il preventivo, avendo chiuso gli ordini primavera/estate wholesale 2023; e poi parleremo di questo nuovo piano quinquennale che, ancora una volta, abbiamo slittato al 2023-27. Infine, vorrei dedicare quattro-cinque minuti a questo che nei tempi contemporanei consideriamo forse il più grande tema, come abbiamo fatto oggi in Consiglio di Amministrazione: un grande progetto per un grande futuro, le condizioni universali di lavoro per l'essere umano. A questo noi diamo un'importanza enorme, poi vi spiegherò perché.

Adesso leggo i dati. Ricavi netti pari a 642 milioni di euro, con una splendida crescita del 27,7% a cambi correnti e del 23% a cambi costanti, rispetto all'anno passato.

Abbiamo avuto ottime crescite in tutti i canali e le geografie, con il sell-out delle collezioni autunno/inverno che ad oggi hanno un grandissimo valore.

Cresce molto bene in tutte le aree: America +45%, Asia 22%, da cui scomponiamo la Cina che fa il 13%, Europa 21% e Italia 10%.

Importantissimi risultati sia nel canale retail, con un aumento del 43%, sia in quello wholesale, in rialzo del 10%, quindi molto interessante.

Questi risultati e il grande apprezzamento registrato per le collezioni attualmente nei negozi ci portano ad immaginare, per il 2022, una bellissima crescita dei ricavi, vicina al 25%.

Come la commento? I risultati di questi 9 mesi dell'anno sono davvero splendidi. Siamo infatti ottenendo grandi risultati dall'immagine che il brand rappresenta nel mondo, per il suo stile, per il suo modo di lavorare e per la sua concezione umanistica del business. Ci fanno pensare a un fine anno prodigioso, con una crescita del fatturato vicina al 25%.

Seguitiamo a sostenere il nostro grande progetto, per un grande futuro: le condizioni universali di lavoro per l'essere umano.

Non vi è dubbio che disporre delle strutture produttive e commerciali a

pieno regime, non avendo licenziato alcuno durante gli ultimi due anni, ci consente oggi di far fronte all'importante quantità di merce richiesta dal mercato, dove, in linea generale, la domanda supera l'offerta.

La debolezza dell'euro e le filiere corte di produzione stanno premiando non solo noi ma l'intero comparto manifatturiero di pregio italiano, a dimostrazione di quanto sia forte il nostro stato sociale.

La raccolta di ordini per la primavera/estate, uomo-donna 2023, è stata ottima, sia per l'immagine che per le quantità. Tutto questo ci porta ad immaginare un 2023 con un fatturato in solida crescita, al 10%.

Prima di iniziare, vorrei quindi dire due parole sull'Italia manifatturiera. L'altro giorno ci siamo incontrati con il mio stimatissimo Milleri, Amministratore Delegato di Luxottica: parlando in generale dei nostri occhiali e dei nostri progetti dicevamo anche quanto è forte la richiesta di prodotti molto speciali. Lui dice giustamente: "Abbiamo richiesta forte di corno, il nostro corno è prodotto ad Agordo ed è qualcosa di molto speciale".

Che cosa si sta verificando, secondo noi? La richiesta è senza dubbio più forte dell'offerta. Perché dico questo? Questo si può vedere meglio se si ha a che fare con il wholesale, dove il cliente wholesale ti dice, forse, che sta ricevendo un po' meno di merce invernale, questo non lo si può notare nei negozi propri. Diciamo allora che con il nostro stato sociale, che ci ha permesso di non licenziare, ad oggi secondo noi, ne abbiamo discusso anche questa mattina in Consiglio, c'è una struttura produttiva forte e una struttura commerciale forte, e questo ci dà l'opportunità di essere presenti sui mercati internazionali e di far fronte alle grandi richieste.

Io non sono tra coloro che progettano, ma con il nostro Pil, che era iniziato al 3%, poi era al 3,2, adesso dicono che forse sarà il 3,4, senza dubbio adesso si sta vedendo la grande disponibilità di prodotti derivanti dalla nostra struttura produttiva.

Considerate che attualmente abbiamo un tasso di disoccupazione italiana intorno al 7-8%. In questo ultimo ventennio lo abbiamo avuto simile intorno al 2008. Per noi è qualcosa di molto speciale.

La filiera di produzione corta è importantissima. Chiaramente l'euro è debole, ma noi siamo manifatturieri e grandi esportatori.

Noi pensiamo che questi grandi vantaggi potremo averli anche per l'anno

prossimo. Dicevamo prima in Consiglio di stamattina: io non so se l'anno prossimo il Pil sarà +0,5% o +0,3%, ma noi avremo dei vantaggi perché la filiera produttiva non si può ricostruire velocemente, in pochissimo tempo. Ci vogliono competenze.

Questo è il grande vantaggio dell'Italia manifatturiera.

Le vendite: nei primi 9 mesi dell'anno le vendite sono andate benissimo, così per i primi 15 giorni di ottobre, in cui il business sta andando com'era settembre, e questo è importantissimo. Ormai sono circa tre mesi che le nuove collezioni autunno/inverno sono nelle boutique, quindi ormai tu puoi giudicare qual è l'appeal del prodotto, e questo è importantissimo: sapere che il prodotto va bene, che il prodotto piace.

Quella che si conferma molto forte è la richiesta di capi esclusivi, particolari, di grande qualità e di manualità. Anche l'ultima volta abbiamo ribadito che secondo noi il lusso significa capi ben fatti, di grande manualità, esclusivi e anche un po' fatti per lasciarli come eredità.

Pare che cerchino capi che non si buttino mai via, e questo è molto forte negli ultimi tre-quattro anni, specialmente nei giovani. Questa idea di comprare, di non buttare, riutilizzare, riparare, ricondizionare, è molto forte. Forte per noi, non so se anche per gli altri, per noi è così perché i capi sono sufficientemente costosi.

I mercati. In generale diremmo che i mercati vanno tutti benissimo. Partiamo sempre dagli USA: molto forti. L'Europa abbiamo detto anche fortissima, l'Asia forte, con la Cina che, come abbiamo detto prima, per noi va bene ma, mi raccomando, dovete sapere che noi facciamo il 13%, quindi è positiva ma con il fatturato del 13%.

Il nostro business è così ripartito: 35% USA, 40% Europea e 25% Asia, di cui il 13% Cina.

Una parola speciale vorrei metterla sull'Europa, perché stanno andando benissimo i clienti anche nelle piccole province, benestanti, quando parlo di Amburgo, Düsseldorf e Zurigo: il cliente locale. Questo per i mercati.

Digitale. Stiamo avendo una bella ed equilibrata crescita, definita così, cresciamo intorno al 25%. Tutto quello che è diretto vale 7%, da Solomeo, e nel complesso abbiamo stimato che vale dal 13 al 14%. È comunque sempre un interessantissimo strumento di comunicazione. L'ultima rilevazione che avevamo fatto, due o tre mesi fa, era che il 60% di persone si presenta in negozio con l'immagine che ha visto sul sito. Questo è molto importante.

Vediamo in questo canale una sana e robusta crescita negli anni, come abbiamo sempre pensato. Certo, qualcuno due anni fa diceva che forse non avevamo più bisogno dei negozi fisici. Ricordo un consigliere da noi che ci disse che forse non avevamo più bisogno neanche di colei che faceva i caffè, per ospitare qualcuno. Invece è importantissimo per l'immagine e secondo me è importante per il business. Noi vediamo in tutta quella parte di retail il grande risultato che riusciamo ad ottenere con My Theresa, risultato di numeri e risultato di gran gusto. Loro hanno un gran gusto. Mr Porter: grandi risultati e un'azienda che ha un gran gusto.

Secondo me sono bellissimi negozi in rete e per questi ci sarà sempre un grande futuro. A una condizione: devono essere, come noi, freschi, moderni, come combinano le cose, come le fanno vedere. Io però li trovo bravissimi, complimenti.

Negozi fisici. Siamo tornati ad un'importanza di fondo: il cliente prima di tutto ha questo desiderio di essere, aiutato non è carino, ma consigliato, specialmente da uomo. Sapete che molte mogli ci telefonano chiedendo se riusciamo a dare un consiglio ai loro mariti su come vestirsi. È chiaro che anche un benestante ha bisogno di sentirsi a posto quando esce, quindi l'uomo vuole essere rassicurato.

Piccola parentesi: nel nostro business quest'anno siamo vicini alla metà uomo e metà donna, la donna leggermente con 3 o 4 punti in più di incidenza unicamente perché il prezzo è un po' più alto.

C'è poi un altro tema: la gentilezza delle persone che ti vengono incontro dentro il negozio, perché almeno da parte nostra c'è questa idea di non pressare. Tu vieni in negozio, il venditore ti accoglie, a volte diventa anche il tuo consigliere, quasi amico, poi ti prendi un cappuccino... quindi grande valore del negozio fisico, che deve essere bello e deve averle tutte, come sempre.

Gusto nei negozi. Iniziammo un po' di anni fa nel primo negozio che apriamo a Saint Tropez, all'inizio degli anni 2000, quando volevamo che questi negozi fossero in qualche maniera un piccolo salotto. Adesso i grandi negozi hanno un bel bar, come Madison, Milano, Londra e Parigi; poi abbiamo i negozi medi, quelli che chiamiamo 270-280 mq, che hanno un baretto medio; e i piccoli hanno un minibar. Il che vuol dire che tu arrivi, stai lì, magari uomo e donna sono messi insieme e mentre tua moglie sta vedendo qualcosa tu ti prendi un cappuccino o un caffè. Considerate che alla Madison abbiamo persone che

vengono a prendere il cappuccino e il cornetto e magari non comprano niente ma tornano il giorno dopo.

Tutti hanno una media o piccola biblioteca: la piccola biblioteca intorno ai 35-40 testi, quella un po' più grande 65-70.

Vorremmo come fosse una piccola ma piacevole esperienza, e questo è molto molto forte.

Adesso dedico un minuto a questo bell'elogio che ha fatto questo mio amico su di noi. Tengo a dirvi ciò che ha detto in un'intervista, perché è quello su cui abbiamo costruito il brand. Vorrei trasferirvi questo bel giudizio di questo mio amico newyorkese, Robert Burke, che ha lavorato prima una decina d'anni con il mio grande maestro Ralph Lauren, sul quale vi dissi che nel 2019 andai a trovarlo e lui aveva gli occhi lucidi e così io, e poi iniziò a lavorare dal grande e meraviglioso Bergdorf Goodman. Adesso è un libero professionista.

Quando nei primi anni 2000 iniziammo la maglieria, iniziamo a fare un total look e Bergdorf Goodman aveva questo bellissimo team da uomo, dove Robert Burke aveva l'altro amico meraviglioso, Peter Rizzo, Michael Bastian, e Yuki Katsuta, quattro ragazzi, età media quarant'anni, che quando venivano a Pitti si vedeva. Loro cosa facevano? Venivano qui a Solomeo nei primi 2000 e cominciamo a indossare questi capi, li combinavamo, discutevamo delle combinazioni e, vi devo dire la verità, per me fu un grande sprone nel dire: "Andate avanti, perché il gusto ci sembra particolarmente bello".

L'altro giorno Robert, che sicuramente è un grande esperto del lusso e del retail, ha detto due cose, che vorrei leggere: "Sin dal primo giorno il marchio si è presentato con un'identità molto forte ed è rimasto fedele a quella estetica, incentrata sulla qualità, l'artigianalità e l'esclusività, e ben presto è diventato un benchmark per i prodotti italiani di lusso".

Lui dice: "Oggi credo che abbiamo raggiunto l'apice del lusso", negli ultimi tempi.

Dice anche un'altra cosa bella, su cui io ho sempre creduto: "Cucinelli è straordinariamente concentrato sul prodotto e sui suoi clienti, che conosce benissimo". Poi conclude dicendo: "Sono diventati eccellenti retailer del proprio prodotto e hanno creato un'esperienza unica e speciale nei loro negozi. Vediamo altri marchi che iniziano ad adottare un approccio al retail simile, ma Cucinelli è in anticipo sulla curva".

Robert, grazie di cuore, sei sempre stato molto chic e gentile nei nostri confronti. Ci tenevo perché fu il team di Goodman all'inizio del mio percorso negli anni 2000 a discutere insieme e a dire "andiamo avanti per questa strada, che è molto forte".

I prezzi. La struttura la sapete, ma per ripeterla: abbiamo 100 in Europa, 120 in USA e 128 in Asia. I prezzi si cambiano due volte all'anno, quando facciamo la collezione, primavera/estate e autunno/inverno.

Una parola semplice sulla materia prima: per tutto ciò che concerne le materie prime non abbiamo nessuna difficoltà di reperimento, perché i magazzini della fabbrica sono a posto per garantire quantità e qualità.

Forse questa è la più grande decisione, Moreno e Carlo, che prendemmo nel 2020, quando non annullammo nessun ordine, dicendo "lasciamo il cashmere, lasciamo la seta, lasciamo tutto", e oggi abbiamo materia prima per soddisfare quelle richieste che vi dicevo prima.

Probabili dati di chiusura del 2022. Possiamo definirlo un totale anno di riequilibrio. Nel 2020 facemmo -10% di fatturato, nel 2021 facemmo +30%, nel 2022 faremo intorno al 25%. Raggiungeremo il nostro sano EBITDA intorno al 18, il nostro magazzino dovrebbe essere intorno al 29, che chiamiamo per noi sano, ma se non c'è magazzino non si può fare fabbrica. I sani investimenti generalmente sono intorno all'8%, poi fra due mesi vedremo ma siamo perfettamente in linea. Abbiamo una sana PFN, consideriamo ormai di non avere praticamente debiti, e una solida struttura patrimoniale, non tanto lontana dal 50% del fatturato. I dividendi, come sapete, sono intorno al 50%.

Abbiamo chiuso le collezioni 2023 con un risultato ottimo, quindi ordini in casa importanti. Le collezioni sono considerate giovani, contemporanee, belle ed eleganti. Dicevamo l'anno scorso, quando ci siamo riuniti, che non è sempre facile, ma prendiamo quello che abbiamo in questo momento.

Sono concentrati molto sull'acquisto di capi esclusivi, quindi tutto questo per adesso, compresa la stampa che abbiamo avuto a fine settembre a Milano, ci fa immaginare una bella crescita, nel 2023, intorno al nostro 10%, tornando alla classica progettazione che è uscita fuori nel 2020, 2021 e 2022.

Per questo 2023, visto un po' tutto, ci sembra che stiamo tornando a un bel business equilibrato.

Nuovo piano quinquennale: qui abbiamo fatto un altro cambiamento.

Avevamo detto in qualche call che avevamo cambiato e l'avevamo chiuso nel 2021, partiti poi con il nostro progetto per il 2022. Però abbiamo visto alla fine del 2022 che questo non è proprio un anno lineare, manca prodotto, manca questo e quest'altro, abbiamo risultati in una certa maniera, quindi abbiamo deciso di lasciarlo un anno sospeso e il nostro progetto quinquennale 2023-27 parte dal 1° gennaio.

Tutto è estremamente positivo, quindi.

Abbiamo messo al primo posto di questo progetto quinquennale un'idea. Questo progetto, che sarà il più importante per noi e per i prossimi anni, l'abbiamo chiamato: "Progetto per un grande futuro. Le condizioni universali di lavoro per l'essere umano".

Ormai si sa da tante parti che molti esseri umani si sono licenziati senza avere un altro lavoro. Stamattina dicevamo che c'è questo nuovo fenomeno, che in italiano si chiama "dimissioni silenziosi", cioè si lavora con poco amore aspettando qualcos'altro. Tutte le imprese, di varie dimensioni, di varie tipologie, con chi si parla, stanno dicendo che non trovano persone al lavoro, specialmente giovani. Questo vuol dire che è un tema estremamente serio.

Ad oggi non è così per noi, ma vogliamo dedicare tutte le forze per i prossimi anni a venire su questo delicatissimo tema. Non è che non l'abbiamo fatto fino a ieri, ma lo consideriamo importantissimo.

Cosa dobbiamo vedere? I luoghi di lavoro. Io vorrei che voi vi concentrate in questa discussione più che altro su tutto ciò che è la produzione nelle fabbriche, non tanto negli uffici commerciali, il retail nel mondo. Noi abbiamo 2.500 persone, 1.250 sul retail, che chiaramente hanno salari importanti e vivono nei negozi, diciamoci la verità. Noi vorremmo che fosse concentrato su tutto ciò che è produzione, quindi i luoghi di lavoro migliori, le ore lavorative, questo è un grande tema, e anche la connessione; i salari, specialmente degli operai, che è un altro grande tema. Noi vogliamo concentrarci sino ai salari che arrivano più o meno a 2.000 euro nella nostra Perugia; magari potrebbero essere 2.300 o 2.500 per chi vive a Milano.

L'ultimo punto: come ci trattiamo quotidianamente al lavoro? È un tema molto forte, che vediamo da coloro che vengono a fare i colloqui. Spesso diciamo che le nostre fabbriche sono belle, ci sono begli uffici, ma la produzione non è così. Siamo stati educati a pensare che in fabbrica, nella produzione, non ci deve

essere una finestra perché tu alzi gli occhi e perdi tempo, è una distrazione. Io ho sempre pensato, invece, che c'è più creatività e l'essere umano viene a lavorare in condizioni leggermente migliori.

Tornando al tema dei salari, tutto questo secondo me deve avvenire fino a 2.000 euro, perché lavorare per 1.200 o 1300 euro non è la stessa cosa. Se invece di guadagnare 1.300 euro ne guadagni 1800 o 1900, secondo noi ti cambia la vita. Non solo te la cambia, ma trovi persone che vengono al lavoro, altrimenti non ne troviamo più.

Tra l'altro, una piccola cosa che avevamo già comunicato in giugno: abbiamo fatto una piccola integrazione per alleggerire la pressione inflazionistica, però l'abbiamo fatta su tutti coloro che guadagnano meno di 2.500 euro al mese. L'abbiamo detto prima: per noi sono più o meno un migliaio, su 2.500.

Le ore lavorative. Non c'è dubbio che dobbiamo tornare alle ore lavorative giuste, alla connessione. Io dico spesso: possiamo un giorno arrivare anche a lavorare 7 ore e mezza, però dobbiamo fare una considerazione: oggi, dicevamo oggi in Consiglio, noi lavoriamo 8 ore ma in realtà abbiamo stimato che un'ora scarsa è destinata a lavoro altrui, non all'impresa, perché ognuno di noi sta al telefono e va a guardare cose. In realtà lavoriamo 7 ore, ma veniamo in ufficio 8 ore, 2 ore è il percorso della strada, 1 ora e mezza il pranzo, stiamo fuori 11 ore e mezza. Potremmo lavorare 7 ore, ma a condizione che quell'ora destinata a tematiche altrui, personali, dovrebbe essere dedicata all'impresa.

Ci permettiamo di chiamare "bella" la nostra fabbrica, voi sapete che Leonardo prima di morire disse questa bella espressione che sempre mi ha affascinato: "Come è bella la nostra fabbrica ad Agordo". Noi vorremmo che nella nostra bella fabbrica ci fosse un clima di rispetto fra le persone, perché tanto possiamo girarla come vi pare ma se io ti do stima, la stima genera responsabilità, e la responsabilità genera creatività. Questo è sicuro.

La creatività nel prodotto non dipende da tre o cinque persone. Noi abbiamo 60 persone alla creatività del prodotto, ma io non credo che la creatività venga da tutti e 60. Ci sono altre persone nell'impresa che, con un piccolo consiglio, automaticamente migliorano le condizioni e, quindi, la creatività.

L'ultimo tema e poi apriamo la discussione, e mi piacerebbe anche che se si aprisse sul tema del lavoro. Come possiamo immaginare che i nostri giovani vengano a lavorare nelle nostre fabbriche se non torniamo a dare loro dignità

morale ed economica? Noi parliamo, ma spesso vorremmo che fossero i figli degli altri a fare certi lavori.

Tu dici “vado a lavorare in fabbrica”, il mio primo stipendio è 1.250 euro, lavoro comunque in produzione, in quell'ambiente che abbiamo detto prima: non è facile consigliare ai nostri figli questi lavori. Questi grandi concetti io credo che valgano non solo per Cucinelli ma per tutti. Valgono per le pizzerie, per i ristoranti, per qualsiasi tipo di lavoro. Questo è tutto ciò che cerchiamo di mettere in pratica nelle nostre “meravigliose”, le chiamiamo così ma è perché sono le nostre, scuole delle arti e mestieri di Solomeo, dove stiamo avendo un bel successo, perché tutti coloro che ne sono usciti sono entrati a lavorare. Quest'anno dovremmo avere quasi il 50% in più di ragazzi e ragazze che vengono.

Forse alla fine potremo dire che anche questo è sostenibilità. Sapete che noi la nostra sostenibilità l'abbiamo divisa in climatica, che sono le emissioni; economica, che è dove lavori e quanto guadagni, in che tipo di ambiente lavori; culturale, che cosa fa l'impresa per la cultura dell'impresa, del territorio, di coloro che lavorano; e poi c'è quella spirituale, a cui si dà poco valore, ma per me è tanto. Se io te lavoriamo insieme e tu mi tratti bene, io sto meglio, il mio spirito sta meglio, se mi fai lavorare davanti a una bella finestra io sono più creativo, se mi fai una coccola in un momento così non c'è dubbio che il mio spirito sta meglio, e quindi la sostenibilità spirituale forse è la più importante per il nostro essere umano.

Vi dico questo prima di concludere: per il futuro immaginiamo sempre che forse sarà più difficile trovare chi produrrà certi prodotti speciali che coloro a cui possiamo venderli.

Stiamo lavorando in un'atmosfera molto carina, ci siamo riuniti l'altro giorno in questo Consiglio, che si riunisce normalmente ogni due anni, cosiddetto “Consiglio dei cento”, che prima era Consiglio dei cinquanta, e abbiamo fatto il punto su chi è la nostra impresa oggi. Alla fine dicevo che è vero che è stato tutto bello, ma è un momento in cui le cose stanno andando estremamente bene.

Dobbiamo, però, avere il coraggio di migliorare fino all'esasperazione i luoghi e i nostri compensi delle persone al lavoro in produzione, che è quello che poi abbiamo cercato di trasmettere quando, proprio un anno fa, andai al G20 a parlare di capitalismo umanistico e umana sostenibilità.

Domani sera facciamo una cenetta a Milano, poi una a Parigi e a Londra,

con gli investitori, e infino a New York. Io spero in questi due mesi di incontrare un centinaio di voi. Voi poi, se potete, venite a trovarci. L'anno prossimo per me sarà un pochino più difficile incontrarvi, se non venite qui, perché abbiamo un progetto di eventi tra la Cina, l'America e il Nord Europa, che non so come faremo. Riccardo, andrete voi giovani.

Per la nostra impresa, comunque, mettete al primo posto le condizioni di lavoro. Tenete conto che basta poco, se noi riusciamo ad aumentare i nostri salari a quelle persone che sono in produzione, che dicevamo prima, incide pochissimo nell'EBITDA e cambia totalmente la visione dell'impresa e del mondo a venire, perché i nostri giovani sono in difficoltà.

L'ho fatta un pochino lunga, ma a questo punto sul lavoro tenevo moltissimo.