

## **Chorus Call**

**Brunello Cucinelli – 26 agosto 2021**

### **Cucinelli:**

Grazie veramente di cuore, come sempre dopo la pausa estiva, a investitori, analisti e giornalisti, grazie davvero. Spero come sempre che questa vacanza ci abbia in qualche maniera rigenerato dopo - almeno per me, ma per tutti noi forse - un annetto passato nel timore, a volte neanche nel dolore, almeno per me, nella speranza per il corpo e per l'anima. Auguri davvero per una rinascita morale e civile, umana ed economica che mi pare stiamo intravedendo nell'umanità.

Piccola parentesi: un mesetto fa sono stato ricevuto dal nostro Presidente Draghi per fare due chiacchiere e lui è stato molto carino. Quando sono entrato nell'ufficio m'ha detto: "Sono onorato che sia venuto a trovarmi". Io dico: "No, scusi Presidente, sono onorato io". Per dirvi come un Presidente si pone con garbo verso qualcosa. onorati anche di avere il nostro Presidente.

Prima di tutto vorrei parlarvi 10 secondi del tema dei vaccini. Il centro vaccini ancora sta lavorando anche la notte per i più giovani e sono molto contento, devo dire che a livello italiano ma anche regionale siamo arrivati al 70% considerati i vaccini generali, due vaccini mi raccomando. L'azienda è tutta vaccinata, abbiamo circa un 1% che non per adesso ha deciso di non vaccinarsi, noi però abbiamo fatto un'assemblea dove ci siamo detti che il giorno che si tornerà a lavorare senza mascherina all'interno, quello sarà il giorno dove si entrerà in azienda solo con i green pass. Come sapete e come nostra cultura non vogliamo obbligare o tantomeno convincere nessuno a vaccinarsi, quindi eventualmente abbiamo detto: si andrà in aspettativa remunerata per sei mesi e poi si vedrà. Comunque fino adesso abbiamo una piccolissima percentuale, perché è inutile che ci nascondiamo, il nostro compito è proteggere tutti, ma è chiaro che nessuno vuole lavorare 8 ore, o mangiare un'oretta nel ristorante vicino a qualcuno non vaccinato. Questa è una grande verità, quindi noi dobbiamo proteggere il 99% delle persone che sono vaccinate.

Guardate vorrei dedicare questa call, vorremmo, ma vorrei proprio - oltre che ai dati che è chiaro - prima di tutto al prodotto, secondo al territorio (Solomeo) e molto

tempo da dedicare ai grandi tre mercati di riferimento. Il primo, l'America, sta andando molto molto bene - ne discuteremo dopo eh! - quindi vorrei dargli uno spazio ridotto l'Europa per noi mercato molto importante e che vogliamo ancora considerare per un annetto così, a cui diamo il giusto peso; poi Cina, un mercato immenso, interessantissimo, secondo me fonte di lavoro per i prossimi 50 anni ma forse anche 100 anni dell'umanità, a cui vorremmo dedicare una grande quantità di tempo come conoscenza culturale ed economica approfondita.

Questa è la call di questa sera, quindi all'inizio della quotazione spesso mi si diceva che alcune call poi in futuro le avrebbe fatte da solo il CFO, ma devo dire che questo non mi ha mai convinto, anzi. Onestamente ho sempre amato che fossimo intorno qui in ufficio molti ad ascoltare le vostre domande, le vostre osservazioni come importante confronto di crescita comune, quindi siamo tutti qui pronti, se avrete piacere di rispondere alle nostre domande.

Oggi inauguriamo per la prima volta ufficialmente una call a 5 persone, non è che prima le persone non ci fossero, perché siamo circa 9; però intorno al tavolo voi potete fare domande a Pietro Head of investor, Luca CEO, mi raccomando non co/CEO perché non è stato declassato, Riccardo CEO, Moreno CFO e io – come sapete - Presidente operativo e Direttore creativo.

Adesso vi leggerò in grandi numeri, dopodiché Moreno in 6-7 minuti entrerà nei particolari e poi riprenderò la parola per affrontare questi grandi temi, soprattutto – ripeto – la Cina. Abbiamo ricavi netti pari a 313,8 milioni di euro, con una crescita del 7,7 a cambi correnti e del 10 a cambi costanti, rispetto al 30 giugno 2019 e chiaramente 52,9 e 57 a cambi costanti rispetto al 30 giugno 2020. Ma questo qui lo consideriamo poco, quel trimestre, che tanto l'anno scorso ci fece stare poco bene. Il secondo trimestre del '21 ha ricordato vendite pari a 149,2 milioni, con una crescita del 13,8% rispetto al 2019. Questo chiaramente per noi è un grande valore.

EBITDA pari a 80,6 milioni di euro, per incidenza del 25,7 rispetto ai meno 3,4 milioni dello scorso anno e ai 79,2 milioni del 30 giugno del '19. L' EBITDA escluso gli impatti IFRS 16, pari a 39,9 milioni di euro, incidenza del 12,7 rispetto al - 14,1 del 2020, ai 49,9 di euro del '19.

EBIT pari a 25,3 milioni di euro, incidenza 8.1 rispetto ai - 53 dello scorso anno.

Utile netto pari a 21,9 milioni di euro, incidenza del 7 rispetto ad una perdita di 47,7 milioni di euro nel primo trimestre del 20 e a un utile di 25 milioni nel primo semestre del '19.

Come voi sapete non abbiamo cambiato il programma di investimenti, pari a 29,9 milioni di euro nel primo semestre e questo parte di quel grande progetto pluriennale anche in presenza degli effetti della pandemia, a supporto – pensiamo - della solida struttura patrimoniale.

Indebitamento finanziario netto pari a 96,3 milioni rispetto ai 136 milioni del 30 giugno 2020, quindi questi sono i grandi dati che così io ho commentato. *“Il primo semestre 2021 si è chiuso con dei risultati che noi consideriamo molto molto interessanti. Le vendite della collezione autunno-inverno '21 – questo è importantissimo - sono partite davvero molto bene e ci pare che il brand stia raccogliendo ampi consensi, sia nella sua espressione stilistica che nella maniera di rapportarsi con il territorio e con l'umanità tutta.*

Altra cosa importante: *“La raccolta ordini delle collezioni uomo-donna primavera '22 ormai giunte quasi al termine è stata ottima. Tutto questo ci induce ad immaginare per l'anno in corso una forte crescita del fatturato intorno al 20 ed a considerare questo anno una sorta di anno di riequilibrio e per il 22 ci attendiamo un ritorno ad una sana crescita del 10%”.*

Questi sono i grandi dati, quindi Moreno, vai nei dettagli e poi andiamo sulle strategie.

### **Ciarapica:**

Buonasera a tutti e grazie Brunello. Analizzerei alcune tematiche che hanno caratterizzato l'andamento dei risultati del primo semestre 2021. La slide numero 8 della nostra presentazione riassume i dati di conto economico, con l'evidenza dei valori al 30 giugno '19, 30 giugno' 20 e 30 giugno '21. Chiaramente il confronto diretto dei risultati del primo semestre '21 con quelli dei primi sei mesi del 2020 ha una rilevanza limitata, essendo questi ultimi fortemente influenzati dalla pandemia ed avendo scelto di preservare la solidità della nostra struttura aziendale con la conferma delle attività di sviluppo e degli investimenti che avevamo pianificato.

Nel confronto con il primo semestre '19 dobbiamo poi tenere in considerazione: il protrarsi degli effetti correlati alla pandemia nei primi sei mesi ancora di quest'anno, le dinamiche relative alle iniziative commerciali, lo sviluppo del network operato nell'ultimo anno in presenza delle nuove aperture di boutique dirette, 112 boutique al 30 giugno '21 rispetto alle 102 del 30 giugno '19, delle 12 conversioni alla gestione diretta di hard shop nei department store del lusso negli ultimi 12 mesi e degli importanti ampliamenti di alcuni spazi di vendita.

I ricavi netti del primo semestre '21 confermano i valori preliminari comunicati lo scorso 13 luglio; segnaliamo che al 30 giugno '21 la voce del conto economico "altri ricavi", pari ad euro 2 milioni 162 è stata classificata all'interno degli altri costi operativi - l'evidenza è data nella slide 17 degli annessi, anziché essere iscritta nella sezione ricavi delle vendite e delle prestazioni come avevamo fatto nelle precedenti comunicazioni. Questa modifica anche per omogeneità alle modalità con cui riportano tutti i principali operatori del settore che sono quotati.

La medesima riclassifica è stata operata anche nelle posizioni dei dati del conto economico al 30 giugno '20, con gli altri ricavi che erano pari a un 1.347.000. Il first margine al 30 giugno 21 è pari al 66,8%, in leggero aumento rispetto al 66,5% del 30 giugno 2019. In relazione all'EBITDA abbiamo proposto una tabellina aggiuntiva che sterilizza gli effetti contabili dell'applicazione del principio IFRS16 e, per quanto riguarda il 30 giugno '20, anche degli effetti contabili relativi all'accantonamento straordinario al fondo di euro 30 milioni, relativo alla voce di magazzino per il progetto che ben conoscete "Brunello Cucinelli for Humanity".

La marginalità EBITDA al 30 giugno '21, escluso gli impatti IFRS16, è pari al 12,7% rispetto al 17,1 % del 30 giugno '19, in presenza degli impatti ancora della pandemia che si sono protratti nei primi sei mesi del'21 e la presenza di costi che a breve commenteremo e coi benefici sulle vendite e suoi risultati saranno progressivamente visibili nei prossimi periodi.

L'utile netto di 21,9 milioni di euro al 30 giugno '21 beneficia della riduzione di imposte differite attive per un importo complessivo pari a 9,2 milioni, calcolate sul saldo patrimoniale del fondo svalutazione delle rimanenze per il progetto "Brunello Cucinelli for Humanity". Ricordiamo che i 25 milioni di euro di utile netto del 30 giugno

2019 includevano i 2,5 milioni di euro di benefici fiscali relativi al patent box, quale ultimo anno del beneficio.

Il dettaglio dei costi del personale, affitti, investimenti in comunicazione e ammortamenti è analizzato nella slide numero 10; sottolineerei che il progressivo incremento delle nostre umane risorse con il numero di FTE, passato da 1842 persone al 30 giugno '19 alle attuali 2127 persone, sostiene i nostri progetti di sviluppo, la crescita nel mondo digitale e l'ampliamento del network.

Per quanto riguarda la dinamica del costo degli affitti, l'evoluzione del network è alla base del relativo incremento; i primi sei mesi del 2021 includono infatti i costi correlati all'ampliamento degli spazi di vendita, alle nuove aperture di boutique e ai hard shop gestiti direttamente all'interno dei department store del lusso, con i relativi benefici sulle vendite e sui risultati che saranno progressivamente visibili nei prossimi periodi.

Passando allo stato patrimoniale, analizziamo il capitale circolante, gli investimenti e l'indebitamento finanziario netto passando alla slide numero 12 con le dinamiche del magazzino, che mostrano il completo recupero dell'aumento riportato al 30 giugno '20, principalmente correlato al periodo di lockdown e un saldo al 30 giugno '21 pari a 208,8 milioni di euro, influenzato dalla crescita del network retail, 5 nuove aperture e dieci conversioni di hard shop nei primi tre mesi del '21, degli ampliamenti di alcune boutique esistenti, dell'espansione delle attività nel canale digitale e dallo sviluppo delle nuove iniziative relative alle collezioni bambino e al progetto sartoria di Solomeo.

Per quanto riguarda i crediti commerciali, segnaliamo il progressivo ritorno alle ordinarie condizioni nei termini di pagamento di alcuni clienti wholesale, cui avevamo concesso dilazioni di pagamento per supportarli nell'affrontare gli effetti della pandemia, mentre in relazione ai debiti commerciali evidenziamo tempistiche di pagamento inalterate verso i propri fornitori, collaboratori e consulenti.

Nella slide 13 risulta la grandissima attenzione che proseguiamo a dedicare agli investimenti, che sono stati pari a 29,9 milioni nel primo semestre '21, con un indebitamento finanziario netto caratteristico, rappresentato nella slide numero 14, pari a 96,3 milioni di euro al 30 giugno '21 rispetto ai 136,5 milioni di euro riportati al 30 giugno 2020, situazione che era stata impattata dagli effetti della pandemia. Già al 31

dicembre 2020 la posizione finanziaria evidenziava un importante recupero e ci attendiamo per la fine del '21 un ulteriore miglioramento rispetto al 30 giugno '21, in considerazione della consuete e ricorrente dinamica delle generazioni di cassa nella seconda parte dell'anno, ricordando la stagionalità delle vendite che porta al raggiungimento del picco della posizione finanziaria netta tra giugno e settembre.

Io ho concluso la mia esposizione, vi ringrazio e ripasso la parola a Brunello.

### **Cucinelli:**

Partiamo prima di tutto dal prodotto autunno-inverno, con le vendite siamo arrivati ad agosto quindi è già un mese e mezzo che siamo in vendita sull'autunno-inverno. Le vendite nei multibrand e monobrand delle collezioni '21 stanno andando molto, molto, molto bene. Le collezioni sono considerate giovani, moderne, chic, di gran lusso ed esclusive, quindi pensate che bel momento che stia vivendo.

Con tutta sincerità queste collezioni 2021 erano davvero belle e collima con quella bella espressione di Einstein che sempre mi ha affascinato, quando dice: *“Nelle difficoltà il genio sprigiona la sua creatività”*. Abbiamo passato un anno di difficoltà, abbiamo trascorso un anno dove onestamente noi abbiamo sempre lavorato fisicamente, tranne sei settimane di lockdown in marzo e aprile. La concentrazione, la dedizione, il coraggio, l'unità e forse un po' anche di fortuna ci hanno portato a realizzare dei capi davvero speciali, per i quali la prossima settimana – vi dico la sincera verità - a Londra riceveremo un premio che non possiamo comunicare ufficialmente, ma davvero unico al mondo, che si riceve (quando va bene) una volta sola nella vita. Allora io al mio babbo che ha 100 anni, che abita davanti a casa mia, sono andato e gli ho comunicato, dico: “Babbo ti ricordi quando lavoravamo la terra lassù con i buoi” e lui mi dice: “Sì, erano tutti sassi e il grano veniva piccolino”. Dico: “Adesso devo andare a Londra a ritirare un premio in una certa maniera”. E lui si è commosso e io uguale e mi ha detto sempre la stessa cosa: “Sii una brava persona”: Questo sulle collezioni autunno inverno e sul premio della prossima settimana, poi ve lo faremo sapere, è una cosa che ci onora molto davvero.

Collezioni primavera-estate, importantissime, perché l'uomo è finito e la donna è pressoché finita, quindi la raccolta ordini è terminata, i risultati sono stati davvero molto, molto speciali. Non abbiamo il giudizio della stampa, perché il giudizio della

stampa ce l'avremo in settembre in Milano. Non vi è dubbio che questa e la raccolta ordini che abbiamo in casa ci fa intravedere un 2022 molto, molto interessante già nella prima parte dell'anno. Io dico anche – scherzando - che speriamo che il mood continui sul brand qualche anno così, anche per qualche decennio dico la verità non solo qualche annetto, questo non mi dispiacerebbe. Ma voi sapete che quando affrontate l'anno sapendo che il prodotto è stato giudicato molto positivamente non è la stessa cosa che se non lo è. Poi quello che avviene nel mondo non si sa, ma il prodotto è così.

Altro tema importantissimo a cui dedichiamo un minuto è il territorio Solomeo. Abbiamo a lungo parlato del valore del territorio e del brand, questo ve lo dico anche perché è una domanda che ci fate spesso: “ma dopo Brunello?”. Speriamo che dopo Brunello vada avanti l'impresa ugualmente, così è stata importata. Io credo che Solomeo abbia dato e stia dando al brand una sorta di limitata immortalità, perché sopravvivranno i suoi edifici, le sue epigrafi, la sua identità, la storia nel passar del tempo. Secondo me questo borgo resterà per lunghi decenni, anche qualche secolo il borgo del cashmere, dell'armonia della storia e del capitalismo umanistico.

Ci tenevo molto a dirvi questo perché il brand in questo momento sta godendo molto del valore di Solomeo, vi dico questo perché dopo il restauro, sapete e avete visto che nel 2008 facemmo il teatro, che è considerato da noi come tempio laico dell'arte. Nel 2016 facemmo una cantina come un omaggio alla terra che sarà lì per 1000 anni, quando Senofane ci dice: “Dalla terra tutto deriva”. Nel 2018 costruimmo questo monumento alla dignità dell'uomo, sempre - voi sapete - come Fondazione, questo mi raccomando sempre scisso dall'azienda S.p.A. quotata, la quale azienda investe nel territorio circa l'0,2% del fatturato, queste le fa la Fondazione. Noi li chiamiamo progetti a 1000 anni. Ora, al 28 di ottobre se vi trovate per puro caso in Italia, presenteremo a Milano, a teatro, al Piccolo di Milano, un progetto che almeno io voglio chiamare a 1000 anni. Un progetto che richiederà 3 anni per realizzarlo, che secondo me seguirà a dare al borgo qualcosa di importante.

Per concludere il grande valore del territorio, io credo che anche la filiera culturale del territorio e i manufatti in cashmere a loro volta avranno una sorta di immortalità di filiera. Guardate che queste microimprese che da anni sono lì, di grande qualità, ci potranno dare in futuro delle bellissime soddisfazioni.

Per quello che riguarda fatturato, utile, PFN, EBITDA e investimenti, ampliamento di negozi conoscete tutto, non cambiamo niente, quindi qualsiasi cosa ci dicitate è tutto qui.

Adesso invece volevamo affrontare - anche poi con delle domande - il tema dei mercati. Vorrei aprire prima una bella finestra su tutto il mondo, cioè alla fine dell'anno noi avremmo il 32% di America, USA, il 44% di fatturato in Europa e il 24% in Asia, di cui quasi il 15% in Cina. LA Cina quindi anche per noi ha cominciato a diventare un bel business, siete d'accordo? Sì, ecco. Se dovessimo immaginare fra tre anni no, ci piacerebbe immaginare che il business fosse il 30% in America, perché è un mercato importantissimo per il lusso assoluto, sia per l'uomo che per la donna e anche come gusto, perché hanno un gusto particolare. Vorremmo che fosse 40% Europa, importantissimo perché tutto il mondo vuol vedere le vetrine a Parigi, a Londra, a Milano, a Saint Tropez. Il 30 % di Asia, di questo 30% vorremmo scomporre il 20% in Cina e il restante chiaramente negli altri Paesi.

Io penso che l'ASIA sia super importante già adesso per moltissime aziende per il tempo a venire e anche vario per il gusto internazionale, questo ve lo dirò dopo per questi giovani attori non c'è differenza (se nascondete il viso) di come son vestiti a Los Angeles e come sono vestiti a Shanghai. Questo è molto interessante.

Vi ricordo solo che l'85% del nostro business è abbigliamento, quindi è importantissimo quando tu arrivi a 20 metri si vede come sei vestito, quindi il gusto, le forme, i colori e il life style. Alla fine mi piace anche considerare la nostra come un'azienda di moda e anche un po' di life style.

Partiamo da questi tre grandi mercati: USA, al quale verremo dedicare pochissimo tempo, perché per noi è mercato importantissimo, di grande riferimento, nettamente in ripresa sotto i profili - adesso abbiamo già passato luglio-agosto rispetto ai dati che avete voi in giugno - e anche in ripresa psicologica. Questo lo vediamo e lo abbiamo visto dagli ordini wholesale per la prossima primavera-estate che abbiamo in casa, quando sono venuti c'era una bella atmosfera. Noi questo mercato l'abbiamo sempre chiamato mercato domestico, perché questo anche ci piace.

L'Europa per noi è altrettanto un grande mercato come riferimento mondiale, molto bene le città ci amiamo e non giganti, normali, con i loro clienti ricchi che conosciamo, con i benestanti, la parola *ricco* è meno fascinante, benestante è meglio.



Nel complesso molto positivo, le città importanti leggermente più in difficoltà, ma nel totale grande punto di riferimento per il gusto, per il visual merchandising e onestamente per i grandi cambiamenti culturali. Io a volte in condizioni normali sto a Londra due o tre giorni e solo lì per la strada tu vedi come cambia il gusto. Consideriamo l'Europa ancora per un annetto un po' come siamo adesso, perché io dico che conviveremo un po' ancora con questa pandemia, quindi i budget sono costruiti convivendo in questa maniera con la pandemia, però anche l'Europa sappiate che l'abbiamo sempre considerata grande mercato domestico.

Adesso veniamo alla Cina, il Paese importantissimo che sempre in questo secolo darà immense soddisfazioni all'umanità, però sulla Cina - dato che abbiamo 22 minuti ci dedichiamo 5 minuti in più - prima vorrei dire anche come siamo partiti noi in Cina. Dobbiamo fare delle grandi considerazioni. Primo: grande motore di crescita per tutta l'umanità, siamo d'accordo? Sì, ho visto che annuite, questo ci fa piacere. Abbiamo sempre desiderato avere un po' un rapporto speciale con queste genti, perché io ho iniziato con la Germania, ho studiato un po' la cultura tedesca e mi hanno accolto in una certa maniera. Così ho fatto per l'America e così abbiamo provato a fare con la Cina.

Abbiamo iniziato a collaborare non più di 10 anni fa come esportatori del nostro prodotto e da quel dì questo progetto l'abbiamo chiamato Impero Celeste, sapete che questa espressione piace molto a questi nostri amici cinesi. Noi siamo nati come produttori di cashmere circa 40 anni fa e voi sapete che la materia più bella al mondo di cashmere è in Cina e Mongolia. Da queste due nazioni arriva, quindi è chiaro che io personalmente e pure l'azienda siamo stati sempre influenzati da questo popolo in un modo molto positivo. Noi viviamo di cashmere, di siamo incontrati mille volte per discutere la qualità del cashmere, la quantità, sapete che deve fare molto freddo e allora il cashmere è ancora più bello. I rapporti coi produttori, i rapporti con i pastori, questo ci ha fatto diciamo vedere la Cina con un occhio diverso.

Io ho sempre pensato che un bel rapporto leale e proficuo, se ci si conosce, nelle abitudini e nelle nostre varie culture si può avere, quindi per me l'esperienza di cliente per lunghissimi anni della Cina per avere la materia prima è stata importantissima. Quando una decina d'anni fa decidemmo di iniziare il percorso inverso, esportando i nostri prodotti, considerammo allora questo Paese un mercato

estero, perché era un po' più lontano. A quel dì 10 anni fa avevamo il Giappone mercato domestico, l'Europa mercato nome a l'American mercato domestico.

Quando iniziammo una decina d'anni fa, partimmo con fondamentali di partenza, uno doveva essere “progetti a lunga scadenza”, ma questo l'abbiamo sempre fatto e ve lo abbiamo sempre cercato di trasmettere. Lunga scadenza da noi ma lunga scadenza anche in Cina. Volevamo iniziare in questo mercato con un gusto internazionale omogeneo, Los Angeles, Shanghai, Milano e Londra; volevamo una bella e sana crescita economica, però volevamo anche una crescita culturale e dei rapporti umani leggermente speciali.

Abbiamo cercato di fare progetti a lunga scadenza. Onestamente sin dall'inizio venivamo questo mondo come una cosa straordinaria per questo secolo, almeno io ho sempre considerato che un quarto della popolazione sta lì, quindi mi piace molto questo. Come ci siamo andati con il gusto? Una uniformità internazionale, vi dico che il nostro primo partner diceva: “Ma non possiamo fare delle polo a righe?”, “No non si può, perché è una variante e noi dobbiamo vendere un gusto internazionale”. Non per arroganza, mi ricordo in particolare, quando un cliente americano mi chiedeva: “Facciamo i pantaloni un po' più larghi?”, io dicevo: “Non è nella nostra cultura, non li sappiamo fare”. Lui mi diceva: ma come non sapete fare i pantaloni larghi in fondo?”. Invece volevamo affrontare la nostra identità di brand, la identità di gusto perché nell'abbigliamento o ce l'hai o non ce l'hai, non è la stessa cosa di un accessorio. Il gusto, prodotto sobrio, fatto a mano perché ancora oggi vi confermiamo che la nostra manualità nei capi è al 52%; 52% significa proprio con le mani, poi ci sono le macchine però c'è il 52%.

Voi sapete che non siamo nati con il logo, quindi affrontarlo senza logo e affrontarlo anche con una sana visibilità, cercando di trasmettere un po' il prodotto. la cultura che è stata un po' il modo con cui ci conoscete e come comunichiamo. Quello anche di un prodotto esclusivo e sufficientemente costoso, perché noi abbiamo sempre voluto produrre qui, in una certa maniera, con una grande artigianalità. Vi dicevo prima che vediamo una marea di giovani attori e questo ci fa piacere, considerate che non paghiamo, non abbiamo sponsorizzazioni, però attori giovani, ragazzi e ragazze se nascondete loro il viso e li mettete vicino ai ragazzi giovani di Los Angeles voi non riconoscete il gusto, quindi molto interessante il gusto.

La crescita economica, quando partimmo all'inizio, anche su vostro consiglio, vi ricordate? Voi dicevate: "Ma siete proprio all'inizio". Volevamo di una crescita un po' più veloce di altri mercati, perché eravamo all'inizio e c'erano Usa, Giappone e Europa, ma comunque equilibrata. Volevamo avere tutto un giusto prezzo e questa storia del giusto prezzo rispetto all'Europa sapete che è stato sempre un problema un po' per tutti i mercati. Questa idea che l'America si muove rispetto all'Europa con un plus del 20%, la Cina 27-28 punti, il Giappone arriva a 33 perché c'è la comunicazione.

Mi ricordo sempre una grande intervista a Shanghai dove una ragazza per la prima volta aveva due iPad e un iPhone e mi fece anche impressione. Mentre mi faceva domande per un giornale importantissimo mi diceva: "Vede quanto costa questo capo a San Francisco? Quanto costa a Shanghai? Quanto costa a Milano?". Mi fece un po' impressione.

Come sempre voi sapete che noi crediamo nei multibrand e ancora oggi pensiamo che il multibrand cinese possa essere il nostro maestro. Conosce bene le taglie, conosce bene il gusto, quindi andiamo dietro un po' alla loro cultura nel modo di porci e volevamo avere un bel rapporto, un rapporto normale, schietto e nitido con i landlord come abbiamo avuto in America, come abbiamo avuto in Europa. Tanto sapete che nelle grandi città, nelle vie bellissime i prezzi sono quelli, possono anche scegliere di darlo a te piuttosto che a un altro solo per il comportamento. Anche gli ultimi due magari presi non è che ci ce li abbiano dati con l'equo canone, vi devo dire la verità, però hanno molte richieste e potrebbero anche scegliere se darlo a te o a un altro.

La crescita culturale in questo Paese, abbiamo un team di 200 persone con i quali Luca e tutti, ma specialmente Luca parla spessissimo e son solo – solo! - ragazzi cinesi. Il nostro team in Cina sono tutti ragazzi cinesi che incontriamo, spesso loro vengono da noi a Solomeo. Cerchiamo di far incontrare le nostre culture, facciamo parte della Fondazione Italia-Cina. Io faccio parte di un'unione filantropica Italia-Cina. Poi, sapete, io sono stata sempre amante un po' di filosofia e se venite al paese trovate la Piazzetta dei Sapianti. Mia moglie qualche volta ci ride ma nella piazzetta di Solomeo abbiamo il confronto: Leonardo da una parte e Socrate, ma da una parte c'è Confucio con Platone, perché Confucio e Platone vivono più o meno nello stesso

periodo, uno è il padre dell'occidente e uno il padre dell'oriente. Per un cinese Confucio è la cultura, è sempre qualcosa di molto straordinario.

Prima di iniziare la discussione volevo dire che almeno noi abbiamo una grande possibilità verso questo mercato, verso molti mercati; io dico sempre che dobbiamo avere il coraggio di andarci con un po' di garbo. A distanza di un anno quando facemmo, già ad agosto, ma quella che facemmo verso luglio fu molto dura, non avremmo sicuramente immaginato di essere a questo livello. Questo ce lo dobbiamo dire chiaramente.

A tutti gli effetti io dico a voi analisti e investitori che ci ascoltate, a tutti i ragazzi che siete qui (?) 10, che il 2021 è a tutti gli effetti un anno del riequilibrio. L'unica cosa è che ci manca qualche puntino sull'EBITDA, ma magazzino, investimenti e tutto abbiamo ritrovato il nostro equilibrio, quindi siamo molto, molto fiduciosi. Si respira un'aria in azienda molto positiva e direi quasi affascinante, ma questo viene anche dal momento che stiamo vivendo sotto il profilo del prodotto.

Concludendo, dico che la raccomandazione di sempre, la più importante è sempre il prodotto, che deve essere giovane, esclusivo, contemporaneo e diciamo chic e di lusso. Questo è quello che pensiamo. Abbiamo dedicato molto tempo alla Cina perché volevamo trasmettervi come noi affrontiamo questo mercato importantissimo, questa cultura speciale che comunque governerà in qualche maniera questo secolo. Io non sono troppo giovane, ma son convinto che l'indirizzo questo sia.

Grazie veramente vi volevamo trasmettere un po' la nostra cultura non andando troppo sui numeri e adesso apriamo qualsiasi tipo di discussione. Poi avremo la prossima così circa il 20 di ottobre, però intanto abbiamo già luglio e agosto le collezioni in casa e questo ci fa stare abbastanza sereni. Grazie davvero di cuore.