



Dipartimento di Impresa
e Management

Cattedra di Pianificazione e controllo

Analisi di medio-lungo Periodo delle Performance Aziendali: Un caso di successo Brunello Cucinelli S.p.A.

Prof.ssa Anna Maria Taccone

RELATRICE

Matilde Napoleoni 270181

CANDIDATA

Anno Accademico 2023/2024

Indice

<i>Introduzione</i>	5
<i>Capitolo 1: Analisi del mercato di riferimento</i>	7
1.1 La pianificazione strategica	7
1.2 Il sistema di controllo	9
1.3 L’espansione all’estero	12
1.4 L’internazionalizzazione commerciale.....	14
1.5 La selezione dei mercati internazionali	16
1.6 I canali di distribuzione	17
1.7 Analisi della performance aziendale attraverso i prospetti contabili.....	19
<i>Capitolo 2: Il mondo del Lusso: tendenze e dinamiche di un mercato esclusivo</i>	25
2.1 Il settore del lusso	25
2.1 La moda nel Luxury market	26
2.3 I modelli distributivi del settore.....	28
2.4 Il ciclo stagionale dei prodotti	30
<i>Capitolo 3: Analisi della pianificazione strategica dalla società Brunello Cucinelli S.P.A.</i>	32
3.1 La storia: dalla nascita del Brand ad oggi.....	32
3.2 La forza dei Valori e del Made in Italy	35
3.4 I canali distributivi.....	39
3.5 I fattori distintivi.....	47
3.6 Analisi dell’andamento economico finanziario degli esercizi.....	49
3.7 Il controllo strategico.....	55
3.8 Programmi futuri, strategie e rischi	57
<i>Conclusione</i>	63
<i>Bibliografia</i>	65
<i>Sitografia</i>	66

Introduzione

Con il presente elaborato si propone di analizzare la performance aziendale delle imprese nel settore del Lusso nel medio-lungo periodo, esaminando le teorie e i modelli applicati nelle aziende e descrivendo come queste strategie siano state implementate e adattate nel contesto specifico di Brunello Cucinelli S.p.a., azienda emblematica nel settore del lusso.

Viene affrontato il tema della pianificazione strategica, ossia lo scopo finale che l'impresa vuole raggiungere (o 'mission' aziendale); da ciò discende la progettazione del piano strategico e il relativo controllo aziendale, al fine di valutare l'impatto che le scelte strategiche hanno avuto sulla performance.

Nell'elaborato, inoltre, viene evidenziato come, nella fase di crescita ed espansione, l'azienda si apre verso il mercato internazionale. In alcuni casi l'espansione all'estero avviene mediante la decentralizzazione del processo produttivo, spostando la produzione in regioni in via di sviluppo, ricche di materie prime e con un basso costo della manodopera, preferendo la quantità alla qualità.

In altri casi, invece, in settori come quello del lusso, le imprese aprono sedi all'estero per ampliare i mercati di sbocco dei propri prodotti e i profitti.

In tale contesto, viene esaminato tutto il processo di *internazionalizzazione*, che prevede: la selezione dei mercati e della clientela target, lo studio dei concorrenti già sul mercato e il relativo piano d'azione per differenziarsi e conquistare consumatori. Viene approfondito anche il ruolo fondamentale della scelta dei canali di distribuzione per giungere al consolidamento del *brand* nei nuovi mercati.

Infine, vengono proposti diversi parametri che permettono al manager di valutare la performance delle strategie applicate; tra queste le più comuni sono gli indici di redditività, come il ROE, ROI, ROS e Capital Turnover, che permettono di misurare la redditività aziendale e se questa è in grado di rispondere ad avversità inaspettate.

Successivamente, viene svolta una breve analisi del mercato del lusso, fornendo un quadro generale del settore ed evidenziandone le tendenze, le dinamiche principali e i fattori critici di successo.

Infine, viene presentata la società Brunello Cucinelli S.p.a. quale esempio di un'impresa che ha saputo coniugare l'eccellenza artigianale del *made in Italy* con una forte etica imprenditoriale, che pone al centro il benessere dei dipendenti e la sostenibilità ambientale.

Questo caso di studio offre un esempio concreto di come valori etici e performance economiche possano coesistere e rafforzarsi reciprocamente, rendendo Brunello Cucinelli S.p.A. un modello di successo da analizzare e comprendere a fondo.

La metodologia adottata comprende sia un'analisi qualitativa (studio di documenti aziendali e rapporti finanziari) che quantitativa, in cui vengono utilizzati modelli economici e finanziari per valutare le performance aziendali, con particolare attenzione ai principali indicatori di redditività e alla loro evoluzione nel tempo.

Lo studio inizia con l'analisi dell'evoluzione dell'azienda nel tempo ed i fattori distintivi che hanno contribuito al suo successo in un settore di nicchia come quello del *lusso absolute*; tra questi si distingue una pianificazione strategica accurata, un controllo efficace delle variabili economiche e finanziarie, e un modello di business unico nel suo genere.

Nello studio delle performance aziendali di Brunello Cucinelli S.p.a. sono calcolati i principali indicatori di performance (EBIT, EBITDA, ROI, ROS) e la gestione del capitale investito. Inoltre, vengono esaminate le strategie di espansione internazionale adottate da Brunello Cucinelli, la selezione dei mercati esteri e l'impatto di queste strategie sulle performance aziendali. Sono approfonditi i canali di distribuzione, le *partnership* e le *joint venture* che hanno facilitato l'ingresso dell'azienda nei mercati globali. Infine, vengono presentati i risultati della ricerca, evidenziando i principali fattori di successo, i rischi associati alle strategie aziendali e verranno proposte alcune riflessioni sulle prospettive future di Brunello Cucinelli S.p.A..

Capitolo 1: Analisi del mercato di riferimento

1.1 La pianificazione strategica

In economia non esiste una definizione unica di “pianificazione strategica”. Chandler (1962) per pianificazione strategica intendeva la «*definizione degli obiettivi di lungo termine, lo sviluppo delle attività e l’allocazione delle risorse necessarie per raggiungere tali obiettivi*»; per Glueck (1980) si trattava di «*un piano integrato, unificato e ampio avente lo scopo di assicurare che gli obiettivi fondamentali dell’impresa siano raggiunti*»; per Rumelt (1980) era «*un insieme di politiche e piani che, presi nel loro insieme, definiscono gli obiettivi di un’impresa e il suo approccio alla sopravvivenza e al successo. In alternativa, potremmo dire che le politiche, i piani e gli obiettivi di un’impresa esprimono la sua strategia per affrontare un ambiente competitivo sempre molto complesso*»; infine, per Andrews (1980) era «*il modello di decisioni con il quale un’impresa determina i propri obiettivi, formula le politiche e i piani per raggiungerli, definisce in quali business operare, quale organizzazione intende costruire, la natura dei vantaggi economici e non economici che intende dare ai propri azionisti, ai collaboratori, ai clienti e alle comunità locali*».

Per quanto diverse, queste definizioni hanno in comune una serie di elementi specifici che denotano le caratteristiche della strategia: la pianificazione di obiettivi a lungo termine, lo sviluppo di azioni mirate a orientare la gestione delle imprese verso gli obiettivi, l’acquisizione e l’allocazione delle risorse necessarie per costruire e mantenere vantaggi competitivi sui concorrenti.

Di conseguenza, dalle precedenti definizioni emerge come la pianificazione strategica o *strategia* sia quell’insieme di decisioni che combinano le capacità e le risorse di un’impresa con le opportunità del mercato, per creare valore non solo per gli azionisti ma anche per gli *stakeholders*. Un ulteriore spunto sul significato e l’importanza della pianificazione strategica si ha negli anni Novanta con la nascita del concetto di *mission*, l’obiettivo

principale perseguito dall'impresa. In tale ambito, la strategia rappresenta il mezzo per raggiungere tale obiettivo.¹

Allo stesso tempo, mentre il concetto di strategia ha una natura complessa, la gestione strategica ha una connotazione specifica: è un processo di continuo adattamento strategico in cui vengono fissati gli obiettivi, individuati i punti di forza e le debolezze, e allocate le risorse e le responsabilità delle varie funzioni di impresa.

Questo processo può essere distinto in diversi elementi (analisi strategica, strategia di corporate, le strategie di business, le strategie funzionali), ognuno dei quali si articola in tre fasi.²

La *strategia di corporate* è orientata verso la crescita dell'azienda e viene elaborata dal top management: le risorse vengono destinate ad ogni singolo business e in base al numero di business che l'impresa intende realizzare viene definita la struttura organizzativa.

Le *strategie di business* riguardano le scelte e le decisioni che un'impresa sceglie di intraprendere per aver successo nel proprio mercato di riferimento, ogni *strategic business unit* è focalizzata su un singolo mercato o un singolo segmento di esso.

Le *strategie funzionali* servono a coordinare ogni funzione all'interno dell'impresa, garantendo una gestione ordinata per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Nella prima fase è prevista un' *analisi strategica* in cui vengono definiti la mission ed i relativi obiettivi di lungo termine e sono analizzati sia l'ambiente competitivo esterno e l'ambiente operativo interno.³

Nella seconda fase, attraverso l'analisi integrata dell'ambiente esterno ed interno (cd *swot analysis*) vengono scelte le strategie a protezione ed incremento del valore della società.

La terza e ultima fase consiste nella progettazione e realizzazione delle strutture organizzative e dei sistemi di controllo adeguati alle strategie; a questa fase è affidato il ruolo di adattare continuamente il processo di gestione al mutare dell'ambiente esterno.⁴

¹ Management 3, Strategia. Cap.1 Il concetto di strategia e il processo di gestione strategica (Definizione strategica).

² Management 3, Strategia. Cap.1 Il concetto di strategia e il processo di gestione strategica (L'analisi strategica)

³ Management 3, Strategia. Cap.1 Il concetto di strategia e il processo di gestione strategica (Tre livelli di strategie: Corporate, Business, Funzionale).

⁴ Management 3, Strategia. Cap.1 Il concetto di strategia e il processo di gestione strategica.

Il processo di pianificazione culmina nella creazione del *piano pluriennale*, il quale è frutto di un ragionamento logico di interazione tra tutti i livelli del management e le diverse unità funzionali e divisionali dell'organizzazione.⁵

Il piano d'azione si concretizza in programmi di attività e obiettivi di risultato, sui quali i manager si impegnano a lavorare. Questo processo è caratterizzato da una natura iterativa e coinvolge flussi di comunicazione sia dall'alto verso il basso (*top-down*), provenienti dalla direzione manageriale, sia dal basso verso l'alto (*bottom-up*), provenienti dai livelli operativi. Le azioni coinvolte includono l'identificazione di iniziative, l'allocazione delle risorse sia finanziarie che umane, la definizione degli obiettivi e la distribuzione delle responsabilità individuali e condivise per il raggiungimento degli stessi.

Il Management ha il compito di adattare queste diverse strategie a modelli e processi adeguati alle specifiche di ogni organizzazione, affinché possano affrontare le sfide che ogni contesto aziendale presenta. Sebbene ci siano modelli stabiliti e ci si ispiri a studi accademici, non esiste una soluzione universale; infatti, il successo strategico è strettamente correlato alla gestione delle risorse umane e dei processi decisionali che spettano ai manager nelle singole imprese.⁶

1.2 Il sistema di controllo

Il modello di Pianificazione e Controllo integra la strategia aziendale con i meccanismi di controllo necessari per garantirne l'attuazione efficace secondo il *framework* sviluppato da Robert N. Anthony, il quale è alla base degli studi manageriali e del controllo di gestione. Secondo Anthony, il processo di pianificazione strategica è accompagnato da due attività di controllo essenziali: il controllo direzionale, che si concentra sull'efficienza delle risorse impiegate nell'attuazione delle strategie, e il controllo operativo, che valuta l'efficacia delle singole operazioni.⁷

⁵ Management 3, Strategia. Cap.3 Gli obiettivi di lungo termine.

⁶ Pianificazione e controllo. Cap.1 Il processo di pianificazione strategica. 1.8 Adattamento dei processi di pianificazione strategica.

⁷ Pianificazione e controllo. Cap.2 Il sistema di controllo: processi, organizzazione, strumenti. 2.2 Controllo strategico e controllo di gestione.

Quindi il controllo strategico amplia il suo focus verso la verifica delle premesse strategiche, l'adattamento del percorso sulla base dei risultati ottenuti e il monitoraggio delle variabili interne ed esterne che influenzano le scelte dell'azienda.

Il monitoraggio delle variabili interne è gestito dal controllo interno che assicura il rispetto delle regole e dei processi aziendali, facendo sì che le transazioni vengano eseguite correttamente e siano documentate adeguatamente.

Al controllo interno si affianca anche *l'entreprise risk management*⁸ che supporta il management nell'identificazione, valutazione e gestione dei rischi aziendali, con particolare attenzione alle società quotate, le quali hanno maggiori obblighi di comunicazione e trasparenza verso gli investitori. Ogni rischio viene valutato sulla base della probabilità e dell'impatto economico stimato, determinando la sua criticità e la necessità di misure di mitigazione.

Si possono individuare cinque categorie di rischi all'interno di un'impresa:

1. Mercato e ambientali: i cicli di mercato sfavorevoli, l'accettazione di nuovi prodotti, la disponibilità e il costo dei materiali, le tariffe doganali, la discontinuità nella *supply chain*, i cambiamenti di leggi e regolamenti ed eventi naturali imprevedibili.
2. Finanziari: rischio di credito, rischio di cambio, di tasso e i rischi di mercato, tra cui l'aumento inatteso dei tassi di interesse e la volatilità del prezzo dei prodotti.
3. Esecuzione: il fallimento o il ritardo di progetti critici di ricerca e sviluppo, le interruzioni della produzione, i difetti di qualità, l'insufficienza di capacità produttiva, la *cyber-security*, ed infine l'inquinamento e l'impatto ambientale.
4. Risorse umane: la sicurezza sul lavoro, le dimissioni di risorse critiche, e l'incapacità di attrarre e assumere talenti.
5. Legali: la violazione di proprietà intellettuali di terzi, di leggi o regolamenti, di ricevere reclami di clienti, o eventuali contenziosi sul lavoro o sull'impatto ambientale, azioni legali da parte di azionisti, o sanzioni da parte dei regolatori.⁹

⁸ Enterprise Risk Management (ERM) è un quadro per la gestione dei rischi organizzativi.

⁹ Pianificazione e controllo. Cap.2 il sistema di controllo: processi, organizzazione, strumenti. 2.3 Differenze con il controllo interno e con l'entreprise risk management.

Parallelamente il controllo dell'ambiente esterno è distinto in macroambiente, dove sono presenti variabili su cui il management non può agire, e microambiente composto dalle variabili che interagiscono con l'impresa direttamente.

Nell'ambiente macro il campo di osservazione è più ampio e così anche l'analisi delle sue componenti. Le variabili ambientali sono riconducibili a quattro macrogruppi: politica, economia, società e cultura ed innovazione tecnologica. Queste non agiscono in modo diretto sull'impresa, ma modificano l'ambiente in cui opera. Le imprese analizzano queste variabili per individuare possibili minacce e opportunità, e, per quanto possibile, prevedere i mutamenti futuri ed anticipare eventuali eventi negativi. ¹⁰

I possibili scenari futuri sono identificabili su ogni livello dell'organizzazione e al di fuori di essa, tenendo conto delle interazioni con i clienti, fornitori, finanziatori, consulenti e collaboratori. Ci sono diversi tipi di analisi che le aziende possono fare per individuare gli scenari futuri, tra cui:

- L'estrapolazione che prevede proiezioni statistiche derivanti da dati puntuali o serie storiche.
- Il brainstorming, attraverso il confronto tra più persone, permette di delineare gli eventi che hanno una maggior probabilità di realizzarsi nel futuro prossimo. Il metodo Delphi, adoperato nel brainstorming, permette di delimitare un campo di previsione preciso e, ricorrendo all'aiuto di esperti, raggiunge un consensus sui trend possibili.
- L'analisi di scenario, la tecnica più utilizzata, a differenza degli altri, non fa previsioni, ma fornisce schemi in cui gli eventi successivi possono essere inseriti per descrivere le possibili strategie di risposta. ¹¹

La gestione dei rischi è un processo continuo che richiede l'attenzione e la partecipazione di tutto il management, supportato dagli uffici funzionali nelle attività di analisi e mappatura dei rischi; mentre, i rischi con elevata criticità sono gestiti direttamente dal *top management* e riportati agli organi di governance.

¹⁰ Management 3, Strategia. Cap.4 Analisi del macroambiente (L'analisi delle grandi variabili).

¹¹ Management 3, Strategia. Cap.4 Analisi del macroambiente (L'analisi degli scenari).

1.3 L'espansione all'estero

L'azienda nel corso della sua vita cerca di crescere cogliendo le opportunità offerte dal proprio mercato di riferimento o entrando in nuovi mercati. La tendenza dell'economia ad assumere una dimensione sovranazionale, con una crescente integrazione tra le diverse aree del mondo, eliminando gli ostacoli che favoriscono la libera circolazione dei beni, capitali, persone e conoscenze, espone le aziende a nuove sfide.

Vari fattori hanno contribuito alla creazione dell'attuale realtà economica, tra questi lo sviluppo scientifico e tecnologico è stato cruciale perché ha permesso di far progressi sia nella produzione che nel campo dell'informazione e della comunicazione. L'evoluzione in un sistema di mercato aperto è stata facilitata anche dalla riduzione delle barriere artificiali che in precedenza limitavano gli scambi e gli investimenti internazionali, permettendo non solo la diffusione di beni e servizi ma la tendenziale omogeneizzazione degli stili di vita.¹²

L'Italia ha una lunga storia di partecipazione attiva nel mercato internazionale, caratterizzata da una vasta gamma di settori industriali e commerciali. Nel contesto moderno, l'Italia continua ad esercitare un'influenza significativa sul mercato internazionale attraverso la sua industria manifatturiera, il settore della moda, il design, l'agroalimentare e molti altri settori. L'eccellenza artigianale italiana ha reso i prodotti italiani altamente competitivi sui mercati internazionali. Inoltre, l'Italia è una delle principali destinazioni turistiche al mondo, contribuendo in modo significativo all'economia globale. Dall'altra parte però manifesta una crescente debolezza nei settori scientifici in cui è richiesta alta intensità di ricerca e sviluppo e nei settori a forti economie di scala produttiva e commerciale, come nei settori a concorrenza oligopolistica in cui si producono in serie beni di consumo intermedi.

Inoltre, la forte presenza di microimprese a base familiare esercita importanti ripercussioni sulla presenza internazionale, a ciò si aggiunge la scarsa diversificazione geografica che le rende più vulnerabili per eventuali crisi.¹³

Il processo di internazionalizzazione non riguarda solo la vendita dei prodotti finiti o gli approvvigionamenti delle materie prime, ma anzi, negli ultimi decenni sono cresciute le

¹² Guida all'internazionalizzazione aziendale. Cap.3 Perché internazionalizzare un'impresa?

¹³ Management 12, Marketing dei mercati internazionali. Cap.1 L'evoluzione del settore commerciale in Italia (L'evoluzione strutturale del settore commerciale in Italia).

imprese che delocalizzano la produzione in paesi a basso costo, tramite accordi di fornitura o attraverso l'acquisizione di unità produttive, o mediante joint venture con produttori locali. In Italia, questo fenomeno riguarda le fasi basilari della produzione, ossia quella a maggior contenuto generico e con un ridotto apporto di conoscenze specifiche, mantenendo all'interno le lavorazioni a maggior valore aggiunto.¹⁴

Il processo decentrato all'estero dell'attività manifatturiera risulta molto accentuato nei distretti del 'sistema della moda', in particolare nel sud-est asiatico e nell'area balcanica; in questi paesi il decentramento non riguarda solo le grandi imprese ma coinvolgono ampiamente anche le piccole e le medie imprese. Le motivazioni dietro le scelte di decentralizzazione sono prettamente di convenienza, essendoci un vasto bacino di manodopera preparata a costi inferiori, per cui le imprese possono produrre volumi maggiori mantenendo bassi i costi di produzione. Questa tendenza ha generato un grave impatto negativo a livello ambientale, in particolar modo con il problema odierno del fast fashion. Questo sistema, con la sua ricerca di produzione rapida ed economica, ha amplificato il fenomeno della produzione tessile intensiva, portando a gravi preoccupazioni per le condizioni dei lavoratori e per l'ambiente. Le catene di approvvigionamento veloci e altamente intensive esercitano una pressione costante sui lavoratori, spesso portando a condizioni di lavoro precarie e a salari bassissimi. Inoltre, il ciclo di vita breve dei prodotti nel fast fashion alimenta uno sfruttamento massiccio delle risorse naturali e contribuisce in modo significativo alla generazione di rifiuti tessili. Questi problemi sollevano interrogativi critici sulla sostenibilità e l'etica dietro il modello della produzione intensiva decentralizzata.¹⁵

¹⁴ Management 12, Marketing dei mercati internazionali. Cap.8 Gli accordi di collaborazione internazionale (Gli accordi nell'area di produzione – Gli accordi nell'area joint venture).

¹⁵ <https://www.roboze.com/it/risorse/manifattura-distribuita-e-decentralizzata-il-futuro-della-produzione-di-parti-per-la-manifattura-localizzata.html>

1.4 L'internazionalizzazione commerciale

Come già analizzato il processo che si verifica quando l'impresa sceglie di collocare i propri prodotti all'estero è l'internazionalizzazione commerciale; questo processo si avvia con una scelta combinata di tre elementi: i paesi dove indirizzare la propria offerta, i segmenti di domanda da servire nei diversi paesi e i tipi di prodotti da offrire ai segmenti selezionati.

La combinazione di questi fattori determina la strategia di ingresso nei nuovi mercati:

- 1- Espansione semplice: prevede che l'impresa si rivolga al medesimo segmento di consumatori con gli stessi prodotti. Tale espansione può avvenire in quattro modi: la variante "A" prevede che l'impresa si focalizza su una specifica combinazione prodotto-segmento, la "B" prevede di soddisfare un elevato numero di segmenti di mercato, utilizzando solo una parte dei prodotti offerti; nella variante "C" l'impresa si focalizza su alcuni segmenti di domanda offrendo l'intera gamma produttiva; infine, la variante "D" vede le imprese replicare le medesime scelte del mercato interno.
- 2- Sviluppo del prodotto: la seconda opzione si concretizza mediante lo sviluppo di un prodotto, in sostanza, si rivolgono al medesimo segmento di mercato soddisfatto nel mercato interno, ma con una politica di prodotti innovativa.
- 3- Sviluppo del mercato: strategia con cui si entra nel mercato estero offrendo la stessa gamma di prodotti ad un pubblico appartenente a un segmento differente.
- 4- Diversificazione del mercato: le aziende indirizzano nuovi prodotti a nuovi gruppi di consumatori, per esempio quando un'impresa industriale acquisisce un'impresa di servizi in paesi esteri.¹⁶

Parallelamente alla strategia di ingresso le imprese devono tener conto della complessità dell'ambiente internazionale e dei fattori che le vincolano.

Innanzitutto, bisogna tener conto della diversità del mercato in cui si intende entrare sia a livello di prodotti e consumatori, che di tecnologie ed organizzazione; inoltre, si possono incontrare delle limitazioni all'ingresso rispetto alle politiche e agli atteggiamenti delle

¹⁶ Management 12, Marketing dei mercati internazionali. Cap. 3 L'impresa e le strategie internazionali (L'internazionalizzazione commerciale).

autorità nazionali che possono imporre precisi requisiti come accordi con imprese locali o azioni ostili come politiche fiscali penalizzanti.

Le decisioni d'investimento e i programmi di allocazione delle risorse diventano più complessi a causa delle diverse velocità di crescita economica dei paesi e della volatilità dei tassi di cambio e le imprese devono confrontarsi con operatori locali e altri internazionali. Questi fattori, infatti, contribuiscono all'incremento della tensione competitiva, poiché c'è maggiore incertezza sulla difendibilità del vantaggio competitivo e sulle decisioni strategiche.¹⁷

Infine, è importante coordinare le attività dell'impresa nei vari paesi per bilanciare le esigenze di differenziazione con l'integrazione necessaria per sfruttare sinergie interne.

Gli obiettivi che muovono un'impresa ad espandersi verso mercati internazionali riguardano principalmente l'aumento del fatturato e il migliorare della redditività. Questo può derivare dalla prospettiva di opportunità di crescita nel mercato internazionale rispetto a quello nazionale, dalla necessità di sfruttare economie di scala o competenze distintive che vanno oltre le dimensioni del mercato interno. Altre volte, l'obiettivo è di natura competitiva, come reagire alla concorrenza, imitare i rivali o contrastare l'ingresso di concorrenti stranieri nel proprio mercato nazionale. In alcuni casi, ha lo scopo di identificare segmenti di domanda transnazionali che raggruppano clienti con esigenze simili, indipendentemente dai confini nazionali.¹⁸

L'espansione internazionale può anche essere motivata dalla diversificazione del rischio o dall'allungamento del ciclo di vita del prodotto. Oppure, soprattutto nel caso dei prodotti caratterizzati da forti *brand* associati al *Made in Italy*, gli obiettivi possono essere legati alla volontà di promuovere l'immagine aziendale o di acquisire competenze chiave in determinati mercati esteri di sbocco.¹⁹

In conclusione, l'espansione internazionale può essere avviata sia sulla base di un'analisi razionale e strategica, sia da opportunità fortuite o sollecitazioni di operatori internazionali.

¹⁷ Management 12, Marketing dei mercati internazionali. Cap. 4 L'attrattività dei paesi (L'analisi dell'attrattività generale: l'accettabilità dei paesi).

¹⁸ Management 12, Marketing dei mercati internazionali. Cap. 4 L'attrattività dei paesi (gli obiettivi dell'internazionalizzazione commerciale).

¹⁹ Management 12, Marketing dei mercati internazionali. Cap.1 La globalizzazione dei mercati (Le imprese italiane nella competizione internazionale).

Solo dopo aver maturato un'esperienza internazionale significativa, l'impresa sarà in grado di formalizzare una strategia organica di espansione internazionale a medio-lungo termine.

1.5 La selezione dei mercati internazionali

La scelta dei paesi per l'espansione internazionale delle aziende è un processo complesso che richiede una pianificazione accurata. Pur essendo comune che questa scelta avvenga in modo intuitivo o reattivo, nella pratica aziendale la letteratura di marketing internazionale sottolinea l'importanza di un'analisi strategica dettagliata di vari fattori, tra cui gli obiettivi della strategia internazionale, le caratteristiche del mercato, la posizione competitiva desiderata e la disponibilità di risorse e competenze. In particolare, l'impresa dovrebbe valutare ciascun paese in base a due principali aspetti:

1. L'attrattività del paese, che può essere valutata in base alle sue dimensioni di mercato, ai segmenti di domanda identificati, all'accettazione dei prodotti, e ai fattori critici di successo specifici del settore.
2. L'accessibilità del paese, che dipende dalle barriere naturali, artificiali e concorrenziali all'entrata nel mercato.

Per facilitare questa valutazione, è possibile utilizzare una matrice che posiziona i paesi in base a queste variabili, distinguendo tra mercati ad alta priorità, mercati strategici e mercati marginali.²⁰ Tuttavia, per intraprendere con successo questo processo di selezione dei mercati esteri, è essenziale sviluppare un sistema informativo di marketing internazionale adatto alle esigenze specifiche dell'azienda, tenendo conto delle aree informative, delle modalità di acquisizione delle informazioni e delle capacità operative. Tali informazioni possono essere ottenute sia da fonti primarie, attraverso ricerche ad hoc o indagini di mercato condotte direttamente dall'azienda, oppure da fonti secondarie, come organismi che rilevano dati sui paesi esteri.

Il sistema di analisi delle informazioni serve a identificare le caratteristiche distintive dei consumatori che hanno comportamenti d'acquisto simili tra loro e che potrebbero essere interessati al prodotto o servizio che l'impresa offre, quindi i consumatori che costituirebbero

²⁰ Management 12, Marketing dei mercati internazionali. Cap. 6 L'esportazione (Le strategie e le modalità di ingresso).

il target di riferimento. Una volta individuato il target di riferimento e la dimensione di questo, l'impresa ha il compito di valutare le tendenze attuali e future del mercato, tenendo conto dell'incidenza delle innovazioni tecnologiche, delle politiche governative, delle eventuali barriere all'ingresso (per esempio, la possibilità di accesso alle materie prime), ed infine anche dei fattori economici sia a livello globale che locale. I caratteri che si evincono dall'analisi di mercato aiutano l'impresa a comprendere al meglio il contesto di riferimento per sviluppare strategie di marketing e di vendita che siano adatte ai consumatori e in grado di differenziarsi rispetto ai concorrenti. ²¹

Lo studio della concorrenza è necessario per comprendere il posizionamento che l'impresa avrebbe rispetto ai concorrenti che già operano nel settore. In primis, vengono analizzati i concorrenti diretti, che offrono prodotti con caratteristiche simili, rispetto alla strategia di pricing attuata, al tipo di canale di distribuzione scelto, alla qualità del prodotto e al tipo di strategia di comunicazione con cui scelgono di promuoverlo. I concorrenti indiretti, invece, sono coloro che non hanno prodotti simili, ma che competono con l'impresa perché hanno un'offerta simile che permette di soddisfare la medesima esigenza.

Individuati i concorrenti, l'attenzione dell'impresa si sposta verso il posizionamento che ha rispetto ai rivali, ossia che quota di mercato occupa e che percezione i clienti avrebbero del brand e dei prodotti/servizi offerti. ²²

1.6 I canali di distribuzione

Una volta identificati i mercati su cui si vuole essere presenti si devono scegliere i canali di distribuzione attraverso i quali far arrivare i prodotti finiti ai consumatori.

I canali di distribuzione rappresentano un elemento importante della pianificazione strategica ed oltre ad essere in continua evoluzione riguardano tutta la *supply chain*, dall'acquisizione delle materie prime alla consegna dei prodotti negli store.

²¹ Management 12, Marketing dei mercati internazionali. Cap.9 Il posizionamento dell'offerta nel mercato internazionale (Introduzione).

²² Management 12, Marketing dei mercati internazionali. Cap.9 Il posizionamento dell'offerta nel mercato internazionale (Le caratteristiche della concorrenza).

I canali possono essere diretti o indiretti a seconda della ‘distanza’ che c’è tra il produttore e i clienti finali. Nel primo caso, i consumatori ricevono i prodotti direttamente dal produttore, e non ci sono intermediari che si occupano della consegna o della vendita come nel caso dei canali indiretti. Quest’ultimi possono essere suddivisi anche in canali indiretti corti, in cui c’è un numero ridotto di partecipanti (produttore, retailer e cliente), oppure in canali lunghi che prevedono oltre la presenza del produttore, retailer e cliente, anche la figura del grossista che si occupa di rivendere i prodotti ai canali di retail.

Le imprese, per raggiungere il livello di profitto desiderato o per soddisfare al meglio la propria clientela di riferimento, possono assumere diversi approcci di distribuzione. La distribuzione intensiva mira a rendere disponibili i prodotti in modo estensivo e diffuso, massimizzando la loro visibilità e accessibilità. Tramite questa strategia le imprese incrementano il posizionamento dei loro prodotti in numerosi punti vendita, per garantire una facile reperibilità, con l’obiettivo di massimizzare la copertura del mercato, rinunciando completamente al concetto di esclusività del marchio. Questo approccio è tipico dei prodotti di largo consumo, come bevande, *snack*, cosmetici e articoli per la casa.

La distribuzione esclusiva prevede che il produttore limita il numero di rivenditori autorizzati o in un determinato territorio o canale di distribuzione. Questa strategia è spesso utilizzata nel settore del lusso e dei beni di alta qualità, dove il controllo sull’immagine del marchio e sull’esperienza del cliente è fondamentale. I rivenditori autorizzati sono selezionati con cura e spesso devono rispettare rigorosi standard di presentazione del prodotto e di servizio clienti. La distribuzione esclusiva contribuisce a mantenere un’immagine di prestigio per il marchio, garantisce un servizio personalizzato e limita la concorrenza diretta tra rivenditori.

La distribuzione selettiva, che si pone tra la distribuzione intensiva, e quella esclusiva, coinvolge un numero limitato di rivenditori autorizzati. In questo caso, i rivenditori autorizzati devono soddisfare determinati standard di qualità, servizio o ubicazione per garantire un adeguato posizionamento del marchio e un’esperienza coerente per i clienti. Questa strategia è spesso adottata per prodotti di alta qualità, elettrodomestici, cosmetici e altri beni in cui l’immagine del marchio e il controllo della distribuzione sono importanti.²³

²³ Management 11. Distribuzione. Cap. 8 Il marketing dell’impresa principale.

Il canale di retail, che offre un'esperienza tangibile di acquisto, prevede l'interazione tra consumatore e venditore, il quale deve contribuire in modo positivo nell'esperienza di acquisto, per incentivare la fidelizzazione con il cliente. L'evoluzione digitale ha ampliato il canale diretto, grazie alla creazione di piattaforme di e-commerce e app mobili in cui i clienti possono entrare in contatto, in ogni momento, con il venditore. Questa possibilità ha riscosso grande successo poiché offre convenienza e accesso 24/7 per i clienti, consentendo loro di fare acquisti da qualsiasi luogo connesso a *internet*.

Le vendite dei prodotti principalmente possono avvenire all'ingrosso (*wholesale*) o al dettaglio (*retail*).

La vendita al dettaglio prevede l'acquisto diretto dei prodotti da parte dei consumatori finali per l'uso personale, attraverso negozi fisici, boutique, supermercati, grandi magazzini e negozi online. Gli acquirenti al dettaglio solitamente tendono ad acquistare piccole quantità di prodotti per uso personale o familiare, e l'obiettivo è offrire loro un'esperienza di acquisto piacevole, conveniente e personalizzata.

La vendita all'ingrosso, invece, riguarda la vendita di grandi quantità di prodotti a rivenditori, ditte commerciali, aziende o istituzioni per la rivendita o l'uso commerciale. La vendita all'ingrosso si concentra sull'efficienza nella fornitura di grandi quantità di prodotti a clienti commerciali, spesso con condizioni di pagamento e consegna diverse rispetto alla vendita al dettaglio. Gli acquirenti all'ingrosso possono essere rivenditori al dettaglio, ristoranti, alberghi, aziende manifatturiere o organizzazioni governative.²⁴

1.7 Analisi della performance aziendale attraverso i prospetti contabili

Nel contesto dinamico e competitivo dell'attività aziendale, la capacità di valutare e monitorare i risultati delle strategie adottate è essenziale per garantire il successo a lungo termine. I prospetti contabili del Bilancio permettono di ottenere una panoramica chiara e dettagliata dei costi, dei ricavi, delle risorse impiegate e degli impegni finanziari assunti, consentendo al management di prendere decisioni informate e mirate.

²⁴ Management 14. Gestione e sviluppo del Brand. Cap. 5 Le strategie di prodotto, di prezzo e di canale (Canali diretti e canali indiretti).

La rappresentazione del bilancio di esercizio, redatto secondo i criteri delineati dal Codice civile e dai principi contabili, comprende: il conto economico, la situazione patrimoniale, il rendiconto finanziario, il prospetto delle variazioni del patrimonio netto e le note di accompagnamento. Tali criteri, inoltre, sono influenzati dai principi contabili internazionali quali gli IFRS o gli US-GAAP che definiscono la struttura di ciascun prospetto, garantendo una rappresentazione accurata dei risultati.²⁵

Il conto economico è rappresentato secondo la struttura espositiva di tipo scalare in cui i costi vengono classificati in base alla loro natura. La configurazione dei costi può essere fatta sia per destinazione (distinguendo costi industriali, costi di struttura, oneri o proventi finanziari), sia rispetto alla variabilità dei volumi (costi fissi e variabili), sia in base alla natura diretta o indiretta rispetto alla produzione di un prodotto specifico. Questo sistema permette di individuare come le diverse attività di gestione operativa e non operativa concorrono per la formazione del risultato economico.

La forma più utilizzata segue lo schema di configurazione per destinazione:

	RICAVI NETTI	Revenues
-	Costo del venduto (al netto delle variazioni di magazzino)**	COGS
=	PRIMO MARGINE oppure MARGINE OPERATIVO LORDO	Gross Margin
-	Spese di ricerca e sviluppo	R&S
-	Spese commerciali	S&M
-	Spese generali e amministrative	G&A
+/-	Altri proventi (costi) operativi	OIE
=	RISULTATO OPERATIVO	Op Income o EBIT
+/-	(Oneri) o proventi finanziari	Net interest
+/-	Proventi e (oneri) straordinari	Extraordinary income
=	UTILE PRIMA DELLE IMPOSTE	PBT
-	Imposte sul reddito	Income Tax
=	UTILE (PERDITA) NETTO	Net Earnings

26

La performance di un'azienda può essere misurata dall' EBIT (*Earnings Before Interest and Tax*) e/o dall'EBITDA (*Earnings Before Interest, Tax, Depreciation & Amortization*).

²⁵ Pianificazione e controllo. Cap.14 Misure finanziarie del ritorno per gli azionisti. 14.1 Premessa

²⁶ Pianificazione e controllo. Cap.14 Misure finanziarie del ritorno per gli azionisti. 14.2 I conti economici gestionali

L'EBIT nello specifico rappresenta il risultato operativo (EBIT= Utile + imposte + interessi) e se rapportato al volume dei ricavi fornisce l'indice di profittabilità dell'azienda.

L'EBITDA (paria al risultato operativo + ammortamenti) rappresenta la porzione "monetaria" del profitto generato dall'attività aziendale, quindi, rappresenta la disponibilità finanziaria per soddisfare le esigenze di finanziamento del capitale circolante e degli investimenti. Il risultato operativo indica il risultato della gestione caratteristica, ed è la risultante della combinazione dei due fattori: la marginalità delle vendite (primo margine o *gross margin*) e l'incidenza che i costi di struttura hanno sui ricavi.

L'analisi della profittabilità permette di valutare e confrontare le performance finanziarie tra imprese operanti nello stesso settore o tra diverse divisioni all'interno della stessa azienda. Attraverso questa valutazione, è possibile individuare le azioni correttive necessarie per ottimizzare la profittabilità aziendale, creando un vantaggio competitivo nel mercato di riferimento.

La leva operativa rappresenta la correlazione tra il margine operativo lordo e i costi di struttura. Questo concetto è fondamentale poiché influenza l'impatto delle variazioni dei ricavi sui margini aziendali: quando i margini e le spese sono più elevati, un aumento delle vendite genera un impatto positivo sulla marginalità poiché la percentuale dei costi di struttura rispetto ai ricavi diminuisce grazie all'effetto di assorbimento. L'analisi dell'effetto leva, che determina l'elasticità della redditività operativa rispetto ai ricavi, permette al management di aver una visione più chiara sulle azioni gestionali per aumentare la redditività.²⁷

Una volta determinati i risultati operativi relativi alla redditività, vanno comparati con la situazione patrimoniale.

Per una corretta analisi della situazione patrimoniale è opportuno riclassificarne i dati in funzione della loro natura: se sono collegati all'operatività dell'azienda andranno nell'area operativa, se riguardano i finanziamenti ottenuti da parte di terzi, nell'area finanziaria, e se derivano dalla capitalizzazione degli azionisti, verranno inseriti nell'area patrimoniale. Ciò

²⁷ Pianificazione e controllo. Cap.14 Misure finanziarie del ritorno per gli azionisti. 14.3 Redditività e leva operativa.

permette di ottenere una visione precisa del capitale impiegato (attività fisse, capitale circolante netto e altre attività e passività) e quello delle fonti di finanziamento (patrimonio netto e posizione finanziaria netta).²⁸

Per individuare la redditività del capitale investito viene utilizzato il ROI (*Return On Investment* = Risultato Operativo / Capitale Investito). Questa misura è utilizzata per valutare l'efficienza e la redditività di un investimento. In breve, la redditività del capitale investito fornisce una chiara indicazione su quanti profitti un investimento sta generando rispetto al suo apporto iniziale indipendentemente dalla modalità di finanziamento dello stesso. Un ROI positivo significa che l'investimento sta generando un profitto, mentre un ROI negativo indica una perdita.

Nel caso in cui si tenga conto anche della modalità di finanziamento, il ritorno del capitale investito deve essere superiore al costo medio del capitale impiegato misurato dal WACC (*Weighted Average Cost of Capital*). Il WACC rappresenta la media ponderata dei costi delle risorse finanziarie impiegate dell'azienda e considera tutte le fonti di finanziamento utilizzate, sia il capitale proprio che il debito. Questa misura riflette il rendimento atteso dagli investitori o dai creditori, considerando il rischio associato agli investimenti aziendali.

Il ROI è dato dalla combinazione del ROS (*Return on Sale*), ossia la redditività delle vendite e il *Capital Turnover*, il quale rappresenta la rotazione del capitale investito.²⁹

Il ROS è una misura finanziaria che esprime la percentuale di profitto generato rispetto alle vendite, valuta quindi come queste vengono trasformate in profitto. Il ROS è dato dal rapporto tra il reddito operativo e i ricavi di vendita (RO/Vendite); se ha un valore elevato indica che l'azienda sta generando un profitto significativo rispetto al suo fatturato, mentre un valore basso evidenzia problemi di efficienza operativa o di gestione dei costi. L'analisi dell'indice consente di identificare le aree di forza e di debolezza dell'azienda rispetto alla

²⁸ Pianificazione e controllo. Cap.14 Misure finanziarie del ritorno per gli azionisti. 14.4 Dalla situazione patrimoniale all'analisi della struttura del capitale.

²⁹ Pianificazione e controllo. Cap.14 Misure finanziarie del ritorno per gli azionisti. 14.5 Ritorno sul capitale investito.

sua capacità di generare profitti dalle vendite; quindi, identifica le aree di miglioramento volte a ottimizzare i profitti generati dalle attività commerciali.³⁰

Il Capital turnover, o rotazione del capitale investito, valuta l'efficienza con cui un'azienda sfrutta il proprio capitale investito per generare ricavi. Esso rappresenta la frequenza con cui il capitale investito si rinnova durante un determinato periodo di tempo attraverso le vendite. Dal punto di vista finanziario riflette la velocità con cui il capitale investito, composto da liquidità, crediti, rimanenze, immobilizzazioni, ecc., viene trasformato in ricavi attraverso l'attività aziendale.

Un Capital turnover (ricavi totali / capitale investito) superiore ad uno indica un effetto moltiplicativo della redditività delle vendite (ROS), contribuendo così a migliorare il ritorno dell'investimento (ROI). Pertanto, un valore elevato è associato a una gestione degli investimenti efficiente e a una maggiore capacità di controllo dei costi. Tuttavia, è importante considerare che il risultato può variare in base alla natura e alla composizione del capitale investito. Alcune imprese potrebbero investire maggiormente in capitale immobilizzato a lungo termine, mentre altre possono privilegiare il capitale circolante per accelerare il processo produttivo. Queste differenze influenzano il risultato e devono essere considerate nell'interpretazione di questo indicatore.³¹

Il Ritorno sull'*Equity* (ROE) misura il ritorno generato per gli azionisti rispetto al capitale apportato nell'azienda. Il ROE si calcola rapportando l'utile netto con il capitale proprio ovvero il capitale investito meno la posizione finanziaria netta. Tale indice considera il modo in cui l'azienda utilizza il capitale degli azionisti insieme al debito esterno per finanziare le sue attività, riflette quindi l'efficienza con cui l'azienda genera profitti rispetto alla struttura del suo capitale. Una delle variabili chiave per il ROE è l'effetto leva finanziaria, che si verifica quando il rendimento degli investimenti (ROI) supera il costo del debito. In tal caso, l'uso del debito per finanziare nuovi investimenti può aumentare il ROE. Viceversa, se il

³⁰ <https://www.crescitafinanziaria.eu/ros-cose-come-funziona-formula/497/>

³¹ <https://www.ragioneria.com/it/indici-bilancio/rotazione-capitale-investito#:~:text=Il%20Rotazione%20del%20capitale%20investito,sfruttare%20la%20capacità%20produttiva%20disponibile>

rendimento degli investimenti è inferiore al costo del debito, conviene ridurre il capitale investito. Una corretta gestione della leva finanziaria può migliorare il valore del ROE.³²

Gli indici della redditività sono utili al management, sia per verificare la valenza delle strategie adottate, sia per confrontare i propri risultati con quelli delle altre imprese che operano nel medesimo settore (processo di *benchmarking*³³). Questo confronto permette di valutare l'efficacia e le performance di un centro di profitto, di un centro di investimento o di un'intera azienda nel contesto del mercato di riferimento. Di conseguenza, si può affermare che il controllo direzionale ha come input l'esecuzione della strategia e l'output, invece, è volto ad orientare le scelte strategiche cercando di allineare di volta in volta, le azioni con gli obiettivi e di adattare quest'ultimi ai risultati. In sintesi, il sistema di management si concentra sulla capacità di collegare in modo continuo strategia ed esecuzione, obiettivi e azioni. Questo approccio dinamico consente all'organizzazione di adattarsi in modo agile all'evoluzione del contesto competitivo e tecnologico, assicurandone la competitività nel tempo.

³² Pianificazione e controllo. Cap.14 Misure finanziarie del ritorno per gli azionisti. 14.7 Ritorno sull'equity e leva finanziaria.

³³ Pianificazione e controllo. Cap.14 Misure finanziarie del ritorno per gli azionisti. 14.12 Conclusioni.

Capitolo 2: Il mondo del Lusso: tendenze e dinamiche di un mercato esclusivo

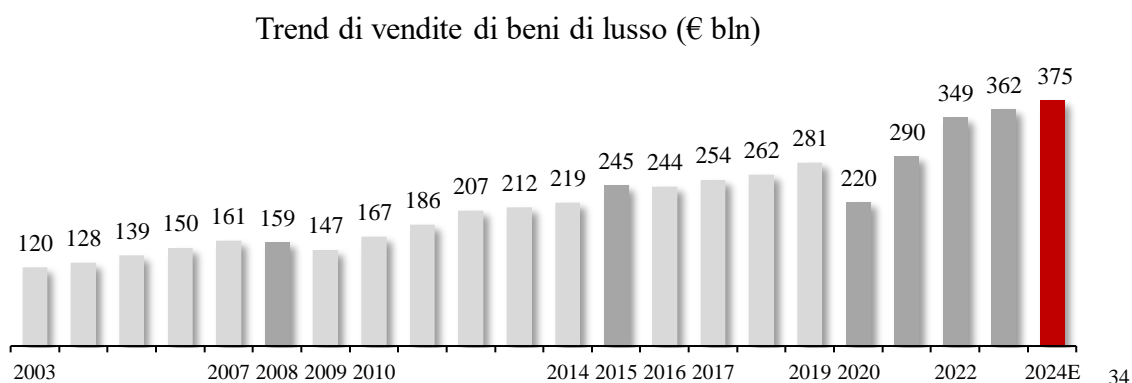
2.1 Il settore del lusso

Nel contesto economico globale, il settore del lusso si distingue per la sua resilienza, la sua capacità di adattamento e il suo fascino intramontabile.

Mentre altri settori subiscono le fluttuazioni del mercato e i diversi stadi dell'economia, il lusso sembra prosperare indipendentemente dalle condizioni economiche. Di conseguenza, viene considerato uno dei settori più ricchi e redditizi dell'economia.

La crescita continua del settore dipende dalla capacità di creare valore per i clienti non solo attraverso un prodotto di elevata qualità ma anche con l'abbinamento di servizi accessori legati all'esperienza d'acquisto, come il prestigio, il riconoscimento del *brand* e uno *status sociale d'élite*.

I consumatori, quindi, non ricercano più solamente la qualità nei prodotti bensì valutano il contenuto offerto dai diversi *brand* durante tutta l'esperienza d'acquisto.



Source: Bain & Company

Nonostante i cambiamenti geopolitici e macroeconomici, il mercato ha dimostrato una resilienza senza precedenti. Il segmento chiave, i beni di lusso personali, ha registrato una crescita continua, raggiungendo, nel 2023, 362 miliardi di euro.

³⁴ Worldwide Luxury Market Monitor 2023. Realizzato da Bain & Company. <https://luxonomy.net/en/global-luxury-market-projected-to-reach-e1-5-trillion-in-2023-a-new-record-for-the-sector/>

Secondo lo studio svolto da Altagamma nel 2023 gli acquisti globali di turisti di lusso sono quasi tornati ai livelli pre-pandemia. L'Europa ha goduto di una progressiva ripresa del turismo, guidando la crescita in tutti i paesi, con località di resort di alta classe e le principali città di d'arte, spesso mete di clienti facoltosi. Le Americhe hanno visto una decelerazione durante tutto l'anno, registrando un calo dell'8% rispetto al 2022, poiché l'incertezza diffusa legata all'inflazione continua ad avere un impatto sulla spesa dei clienti. Al contempo, l'Arabia Saudita sta accelerando, attirando investimenti di importanti marchi di lusso.

La Cina ha registrato una forte performance nel primo trimestre, per poi rallentare progressivamente con l'emergere di nuovi 'problemi' macroeconomici. Il Giappone è in piena espansione, grazie ad una solida domanda interna e alla debolezza della moneta nazionale (lo Yen), favorendo afflussi turistici da tutto il mondo. Infine, i paesi del sud-est asiatico hanno avuto uno slancio positivo, grazie al forte turismo intraregionale e al crescente interesse dei consumatori locali, specialmente in Thailandia.

Per il 2024, l'osservatorio Altagamma ha stimato una crescita contenuta e normalizzata intorno al 4%, riflettendo un andamento dell'economia tendente alla stabilizzazione dopo un periodo di alta inflazione e tassi di interesse elevati.³⁵

2.1 La moda nel Luxury market

«La moda non è qualcosa che esiste solo negli abiti. La moda è nel cielo, per strada. La moda ha a che fare con le idee, il modo in cui viviamo, ciò che sta accadendo»³⁶

- Gabrielle Coco Chanel

All'interno del segmento del lusso vengono raccolti prodotti di natura differente tendenzialmente destinati ad uno stesso segmento di clientela facoltosa, in grado di apprezzare lo status di prestigio e di esclusività che questi prodotti possiedono.

Nello specifico la moda di lusso consiste nella produzione e vendita di vestiti, borse, scarpe, tessuti, gioielli ed altri accessori, prodotti in quantità limitate al fine di garantirne l'esclusività, la rarità ed il controllo della distribuzione.

³⁵ ALTAGAMMA, Creatività e Cultura Italiana. 22° Osservatorio ALTAGAMMA: lusso in crescita (8-10%) nel 2023, trainato dalle esperienze.

³⁶ <https://www.cosmopolitan.com/it/moda/g111459/coco-chanel-aforsimi/>

Il prezzo elevato tipico dei prodotti di lusso non necessariamente indica una qualità superiore, ma riflette design unici che corrispondono alle ultime tendenze della moda. I marchi più riconosciuti a livello mondiale in questo settore sono Gucci, Chanel, Dior, Prada o Hermes, e Luis Vuitton.

Il settore può essere suddiviso in tre macroaree distintive che compongono la cd *Piramide del Lusso*:

- 1) *Lusso Absolute*: segmento caratterizzato da prodotti di eccellenza, “Heritage” ed unicità dell’immagine del brand, elevata percezione della qualità e artigianalità, alto posizionamento prezzo, distribuzione esclusiva e altamente selezionata. Un esempio calzante di prodotti di questo tipo è dato da alcune borse di Hermes, con prezzo anche 50 volte superiore ad un prodotto analogo.
- 2) *Lusso Aspirational*: segmento caratterizzato dalla riconoscibilità e dall’identificabilità del marchio, con prodotti analoghi a quelli appartenenti alla categoria ‘absolute’, ma con un prezzo inferiore ai precedenti. Ne sono un esempio le borse Prada, che hanno un prezzo dieci volte superiore a un prodotto non brandizzato.
- 3) *Lusso Accessible*: indica un segmento del mercato, il cui prodotto, offerto a prezzi più accessibili garantisce lo stesso un senso di appartenenza e status al consumatore. Si caratterizza soprattutto per la sua produzione seriale e una distribuzione disponibile in scala più ampia, nasce come chiave di accesso alle marche di lusso. Ne è un esempio il brand Michael Kors, con prezzi che si aggirano dai 300 ai 1000 euro.³⁷

In tale contesto, i diversi marchi sfruttano il concetto di *Marketing Mix* per combinare le componenti funzionali, in cui si distinguono le qualità di un prodotto, e quelle emozionali, che si rifanno alla dimensione delle percezioni.

I caratteri funzionali sono propri di ogni *brand*. Infatti, sono lo strumento principale che hanno i vari competitor per distinguersi, concentrandosi sugli aspetti simbolici ed emozionali da poter suscitare nel cliente.

³⁷ Luxury 2.0 (1): alla scoperta del Lusso: La piramide del lusso. <https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>

Varie indagini di *marketing* hanno dimostrato che le percezioni dei consumatori si fondano sulla combinazione delle diverse emozioni provocate dalle esperienze di acquisto nei punti vendita.

In questo settore le aziende devono avere la capacità di includere nelle loro strategie alcuni elementi fondamentali quali:

- la tradizione: il collante tra la storia e il presente del prodotto;
- l'elitarismo: status distintivo che il consumatore riconosce ad un prodotto;
- l'opulenza: l'abbondanza e l'eccesso suscitano un forte impatto visivo e sensoriale;
- l'eccentricità: ogni consumatore cerca di essere originale ed unico;
- la sensualità: creare un legame emotivo e profondo con i clienti.

Includere la maggior parte di questi fondamenti nel proprio *brand*/prodotto garantisce una riconoscibilità e un valore presso la clientela, aumentando la visibilità del marchio.³⁸

2.3 I modelli distributivi del settore

Un ulteriore ambito analizzato dalla fondazione Altagamma riguarda i canali di distribuzione utilizzati dai brand di lusso.

Analizzando i dati del 2023 emerge che il canale retail, sia fisico che digitale, ha mostrato una crescita costante ed è il preferito per i *Personal Luxury Goods*. Il canale *wholesale*, invece, ha subito una penalizzazione significativa, prevedendo anche una perdita del -1% nel 2024, mentre l'impatto dell'online risulta ancora ridotto.

CANALI DISTRIBUTIVI	Consensus 2024
Retail fisico	+7,5%
Retail digitale	+4,5%
Wholesale fisico	+0%
Wholesale digitale	-1%

³⁸ Luxury 2.0 (1): alla scoperta del Lusso: Marketing mix di Lusso <https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>

³⁹ ALTAGAMMA CONSENSUS 2024 CANALI DISTRIBUTIVI, <https://altagamma.it/media/source/ALTAGAMMA%20CONSENSUS%202024.pdf>

I negozi fisici prevedono un aumento del 7,5% delle vendite e mantengono un ruolo strategico nel settore grazie ad approcci sempre più personalizzati che migliorano l'interazione con il consumatore.

Il retail digitale, con una previsione di crescita del 4,5% per il 2024, continua ad espandersi, denotando sempre di più la convergenza tra mondo fisico e digitale, spingendo le imprese a offrire un'esperienza di eccellenza lungo tutto il percorso del consumatore.

I negozi di retail monomarca rimangono in cima all'ecosistema distributivo, beneficiando della ricerca di esperienze emozionali da parte dei consumatori e del crescente ruolo della gestione della clientela nelle vendite. Al contrario, il multimarca sta affrontando una forte battuta d'arresto, sia nei grandi magazzini che nei negozi specializzati, con importanti sfide riguardo all'adattamento dell'offerta per soddisfare al meglio le esigenze dei clienti.⁴⁰

L'espansione dei marchi di lusso nei mercati internazionali ha spinto le aziende di moda a implementare strategie di pianificazione e sviluppo dell'immagine del negozio, noto come "*store image*", che comprende tutti gli elementi di design interni ai negozi per riflettere l'identità del marchio in tutti i mercati. I negozi direttamente gestiti dai marchi presentano caratteristiche simili e distintive, consentendo così un'identificazione immediata del marchio. Il design e la disposizione del negozio non solo guidano la circolazione e il percorso dei clienti all'interno dello store, ma influenzano anche la disposizione e la selezione dei prodotti per soddisfare le aspettative dei consumatori.

La preselezione dei prodotti, l'importanza del punto vendita, il marketing in negozio e i valori specifici del brand costituiscono il "*retail mix*", ossia una serie di elementi che contribuiscono ad aumentare la riconoscibilità del marchio e a differenziarlo dai concorrenti. Questa strategia consente alle aziende di lusso di creare esperienze uniche e coinvolgenti per i clienti, migliorando così la percezione del marchio e stimolando le vendite.

Pertanto, investire nella progettazione e nella gestione accurata dell'immagine del negozio è essenziale per consolidare la posizione dei marchi di moda nel mercato globale, valorizzare la fedeltà dei clienti e attrarre nuovi segmenti di consumatori.⁴¹

⁴⁰ ALTAGAMMA CONSENSUS 2024 CANALI DISTRIBUTIVI: Retail fisico, Retail digitale e Wholesale

⁴¹ Renzo Ruella, *Moda economia ed Impresa*. Cap. 8 Politica distributiva, 8.3 strategia di gestione del canale multimarca (8.3.2 Collaborazione produttore - distributore).

2.4 Il ciclo stagionale dei prodotti

La moda esercita un'influenza pervasiva sulla vita e sui gusti di tutti. Ciò che è considerato "di moda" è strettamente legato a un momento e a un ambiente sociale particolare, con il suo pubblico specifico. Infatti, la moda è un fenomeno mutevole, in continua evoluzione, che riflette e si adatta alle esigenze e alle tendenze del momento, ma rimane intrinsecamente legata alla sua contestualizzazione sociale e culturale. Le imprese devono, quindi, costruire una strategia organizzativa che gli permetta di rimanere al passo con i concorrenti e con l'evoluzione del settore stesso.

La *supply chain* che la contraddistingue inizia con la progettazione del modello, la fornitura delle materie prima, l'industria delle macchine tessili combinata con la manodopera artigianale, il confezionamento e la spedizione dei prodotti nei punti vendita.

Nel mercato del lusso, il quale non è caratterizzato dalla produzione intensiva, al processo produttivo precede una fase di progettazione creativa che spetta al direttore creativo. Il suo lavoro ha una ricorrenza ciclica e stagionale; infatti, può essere paragonato alla figura del manager che ha il compito di pianificare la strategia di azione nel mercato, che allo stesso modo cambia nel tempo in base all'evoluzione dello stesso.⁴²

Il ciclo produttivo è condizionato da una stagionalità che determina le attività di progettazione e produzione delle collezioni, distinte in autunno/inverno e primavera/estate.

La lavorazione della collezione autunno/inverno inizia a settembre, quando i produttori di tessuti presentano i loro campioni di prodotto ai *designer*, che hanno l'opportunità di sceglierli per la futura collezione.

Successivamente, gli stilisti iniziano a lavorare sui modelli che verranno presentati tra febbraio e marzo. Durante queste sfilate, gli acquirenti specializzati selezionano i prodotti che ritengono idonei rispetto alle tendenze del mercato.

Dopo la selezione dei prodotti, inizia la fase di produzione e consegna: i negozi ricevono gli articoli entro luglio per promuoverli e venderli come parte della nuova collezione

⁴² La supply chain della moda, Vittorio Bini. Parte II, Struttura generale di un'azienda di abbigliamento, La produzione (Il coordinamento dell'attività produttiva con il resto della supply chain).

autunno/inverno a settembre dell'anno successivo. Solo alla fine del periodo di vendita le aziende possono valutare il successo della collezione sulla base dei corrispettivi realizzati.⁴³ Il ciclo della collezione primavera/estate segue lo stesso schema, con una fase di sviluppo che si distacca di sei mesi dalla precedente. Mentre il reparto commerciale analizza i risultati delle vendite della stagione precedente, i designer preparano la collezione per la prossima stagione.⁴⁴

⁴³ Terzani, Il controllo di gestione delle imprese nella moda. Prefazione: Le imprese di alta moda: caratteristiche e dinamiche del settore.

Capitolo 3: Analisi della pianificazione strategica dalla società Brunello Cucinelli S.P.A.

3.1 La storia: dalla nascita del Brand ad oggi

La Società Brunello Cucinelli S.p.a., famosa per la lavorazione del cashmere, opera nel settore dei beni di lusso e si occupa della produzione e distribuzione di capi esclusivi d'abbigliamento e accessori sia per uomo che per donna.

La storia dell'azienda ebbe inizio nel 1978 quando l'imprenditore Brunello Cucinelli decise di avviare la produzione di pullover di cashmere solo per donna e fondò la società SMAIL Cucinelli Brunello & C. S.n.c. ad Ellera di Corciano, piccolo comune della provincia di Perugia. L'idea imprenditoriale sin dall'inizio era quella di produrre capi made in Italy di alta manualità e artigianalità, destinati ad una ristretta fascia di mercato, denominata 'di lusso assoluto', composta da consumatori che fossero in grado di apprezzare la qualità del prodotto. I prodotti fino alla metà degli anni Ottanta vennero commercializzati esclusivamente in Italia e in Germania; la scelta strategica di rivolgersi al mercato tedesco nasceva dal fatto che i consumatori tedeschi erano ritenuti più attenti alla qualità del prodotto che alla tendenza della moda del momento, e gli operatori del mercato erano seri negli affari e precisi nei pagamenti, poiché l'unica opzione dell'azienda in quel momento era quella di finanziarsi attraverso dei clienti che fossero ottimi pagatori.

*“Il cliente quindi e non l'azienda è al centro dei fenomeni di mercato, ecco perché già nell' '80 ... abbiamo pensato di seguire il cliente esasperando il servizio. E abbiamo conquistato per primo il mercato tedesco: un cliente molto esigente, che non tollera ritardi di consegne e sempre più attento al rapporto qualità-prezzo.”*⁴⁵

Queste sono le parole con cui l'imprenditore in un'intervista del 1991 spiega la strategia dell'azienda basata sulla specializzazione dell'offerta e l'eccellenza del servizio alla clientela, che nel tempo diventerà un punto di forza fondamentale per il successo.

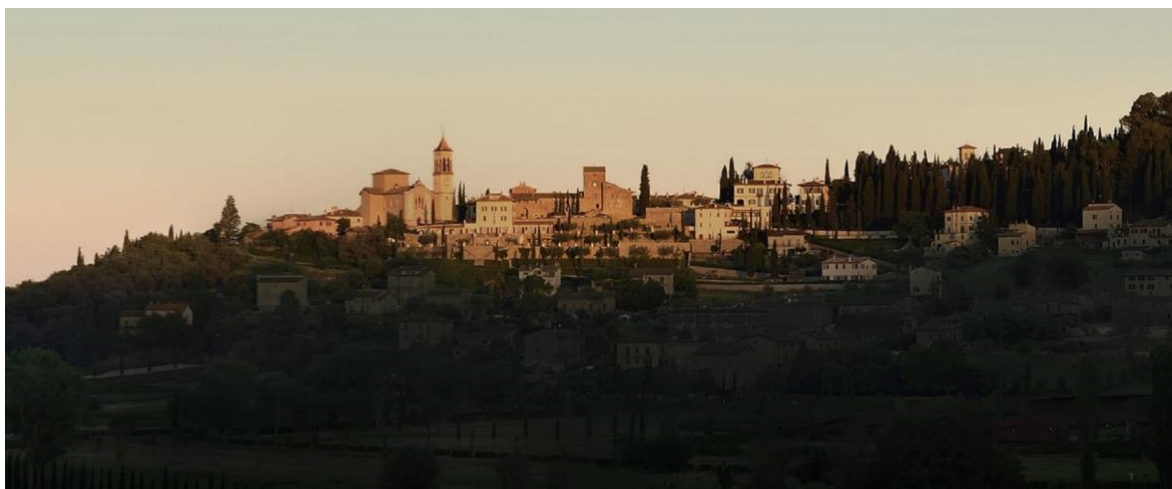
Nel 1985 viene fatta la prima operazione di crescita per linee esterne attraverso l'acquisizione del 60% della società Rivamonti S.a.s. che nel 1989 verrà trasformata in società a

⁴⁵ 'Il segreto dell'efficienza' Brunello Cucinelli – Fashion n.984 10 luglio 1991

responsabilità limitata. Questa acquisizione permise di apportare un importante ampliamento dell'offerta di prodotti iniziando a lavorare anche la maglieria in lana. L'anno seguente, per favorire l'espansione all'estero, viene costituita la Brunello Cucinelli, USA, Inc con lo scopo di importare cashmere negli stati uniti, importante mercato di sbocco per i beni di lusso.

Poiché la notorietà dell'azienda cresceva, si iniziò a pensare ad una strategia mirata a valorizzare l'industria del *made in Italy* e comunicare i valori umani e la visione filosofica della società.

In questa strategia si inquadra l'acquisto dell'antico castello trecentesco di Solomeo, piccolo e suggestivo borgo medioevale in una frazione del Comune di Corciano definito "borgo della cultura e del cashmere, luogo amabile dove sentirsi custodi della bellezza". Con questa operazione l'azienda si è voluta dotare di un luogo di lavoro suggestivo, in grado di ispirare la creatività orientata ai valori della qualità e della bellezza, e che le consentiva di dare in garanzia alle banche, invece di un edificio industriale, un antico immobile monumentale di pregio, contribuendo al tempo stesso a valorizzare la rocca e il borgo medioevale sottostante.



Cucinelli nel settembre del 1990 riorganizza la struttura societaria del gruppo attraverso la costituzione della holding Solomeo S.r.l. a cui viene trasferita la proprietà di tutte le quote della società operativa SMAIL S.r.l.

L'offerta dei prodotti si amplia ulteriormente con pantaloni e gonne da donna a marchio Gunex, a seguito dell'acquisto di una partecipazione in Gunext S.r.l.. Tale partecipazione,

partita da una quota del 19% (nel 1992) si andrà ad ampliare fino a raggiungere il 50% nel 2007 e il 100% nel 2011.

Inizia a nascere il concetto del *total look* che si definirà con il lancio della linea monospalla per donna nel 2003. La prima linea da uomo viene lanciata nel 1994 in concomitanza dell'apertura del primo franchising monomarca a Porto Cervo, a cui poi seguiranno l'apertura di uno a capri (1998) e a Saint. Tropez (2002).

La società in questi anni cambia assetto organizzativo più volte fino a diventare nel 2004 Brunello Cucinelli S.p.a. a seguito dell'incorporazione della Rivamonti S.p.a..

Dal 2005 in poi la strategia di sviluppo dell'attività si concentra sull'apertura di negozi a gestione diretta e franchising sia in Italia che all'estero, grazie soprattutto allo sviluppo dell'offerta *total look*.

L'espansione verso l'Asia ha inizio nel 2010 con la stipula di un accordo di partnership con Sichuan Lessin Department Stores Co., per l'apertura di una serie di boutique in franchising in alcune città della Cina. L'anno successivo il Gruppo Brunello Cucinelli decide di semplificare la struttura societaria incorporando nella holding Solomeo S.p.A., sia la Cucinelli S.p.A. che la Gunex S.p.A. e modificando la denominazione della Holding in Brunello Cucinelli S.p.A. (l'attuale).

Poiché la società era divenuta uno dei brand più esclusivi del settore della moda casual-chic a livello mondiale, l'imprenditore, coerentemente alla sua idea d'impresa aperta a tutti gli stakeholder, sceglie di fare un ulteriore passo in avanti chiedendo, nel febbraio 2012, di quotare il gruppo nel mercato azionario della Borsa di Milano.

Tra il 2012 e il 2015 si stabilizza la strategia a lungo termine della società che prevede una importante crescita in campo internazionale contando ben 117 monobrand boutique. Nel 2014 la collezione da uomo rappresenta un terzo dei ricavi totali e gli accessori occupano circa il 15%.

Nel 2017 viene raggiunto un altro importante traguardo superando per la prima volta i 500 milioni di fatturato anche grazie al contributo delle vendite della boutique online.

La crescita dei risultati continua fino al 2020 quando, a causa della pandemia, si registra un calo del 10% del fatturato. In coerenza con la visione sociale dell'impresa e a sostegno della crisi globale, nel 2020 viene lanciato il progetto "*Brunello Cucinelli for Humanity*" con cui

viene deciso di donare gratuitamente tutti i capi lasciati invenduti negli store. Nel 2021 insieme alla ripresa del fatturato, Brunello Cucinelli viene nominato, al Tate Modern Museum di Londra, dal magazine inglese QG: ‘Designer dell’anno’. Nello stesso anno Cucinelli è invitato come ospite al G20, dove presenta il suo modello di impresa umanistica e il progetto della Biblioteca Universale di Solomeo.

I riconoscimenti dell’imprenditore continuano anche nel 2023: vince il premio "Neiman Marcus Fashion Award" che lo identifica come l’uomo che ha influenzato di più la moda e viene eletto in Cina "Designer dell’anno", per i valori dell’alto artigianato e della dignità del lavoro manuale alla base della sua impresa.

3.2 La forza dei Valori e del Made in Italy

“Mi piace pensare ad una sostenibilità inclusiva dei valori materiali e di quelli spirituali, un luogo concreto dove l’ambiente, l’economia, la tecnologia, la cultura, lo spirito e la morale vivano insieme. Sono convinto che così si potrà avere un’azione sostenibile e completa, perché nonostante la tecnologia noi viviamo immersi nella natura, e come pensava Leibniz la natura “non fa salti”, cioè i rapporti tra le cose sono di continuità e non di diversità. Per questo motivo noi immaginiamo che ci debba essere una sostenibilità ambientale, economica, tecnologica, culturale, spirituale e morale”. (“Ideali di vita e lavoro | Brunello Cucinelli”) (“Ideali di vita e lavoro | Brunello Cucinelli”)⁴⁶

Questa frase riassume al meglio quello che l’imprenditore intende per Capitalismo Umanistico, su cui poi costruisce l’idea di equità per cui individui e azienda debbano realizzare un profitto equo e sostenibile affinché possano preservare e custodire ciò che li circonda.

La filosofia del Gruppo che si concentra sull’umanesimo, posiziona l’uomo al centro del processo produttivo, promuovendo un senso di partecipazione e fidelizzazione condiviso a tutti i livelli aziendali e nelle relazioni esterne con fornitori e clienti. Questo approccio etico mira al benessere sociale ed esistenziale in armonia con la crescita autentica del Gruppo Brunello Cucinelli.

⁴⁶ Brunello Cucinelli: humanistic capitalism and human sustainability

Il borgo medievale di Solomeo, restaurato da Brunello Cucinelli, rappresenta il cuore dell'azienda, dove si trovano gli uffici e i laboratori. La ricerca della bellezza permea tutte le attività dell'azienda, dall'architettura agli articoli prodotti, dalle campagne pubblicitarie al rispetto per le persone coinvolte. L'attenzione alla bellezza si estende anche ai luoghi di lavoro, con un ristorante mensa che serve piatti della cucina umbra tradizionale e un ambiente che incoraggia momenti ricreativi nei parchi e frutteti. La presenza del Teatro e dell'Accademia Neumanistica promuove l'arte e la cultura tra i dipendenti.

La capacità di coniugare tradizione e modernità, obiettivi aziendali e necessità umane, ha suscitato l'interesse di diverse parti e ha reso l'azienda un caso di studio per università prestigiose come la Bocconi e la Harvard Business School.

L'imprenditore ha costruito l'azienda rimanendo fedele ai suoi principi ispiratori che lo hanno identificato come un imprenditore illuminato. La cura dei dettagli non riguarda solo la lavorazione dei capi ma anche il processo di ideazione e produzione e le persone che contribuiscono alla realizzazione degli stessi. Cucinelli, infatti, ha scelto appositamente luoghi di lavoro 'più belli' rispetto alle fabbriche tradizionali portando la lavorazione nei vecchi opifici del borgo di Solomeo, restaurati ed abbelliti per renderli attuali e demolendo le parti obsolete per dar spazio alla natura con la coltivazione di viti e vigneti. Quindi l'attenzione dell'imprenditore non va solo al prodotto bensì al mantenimento e alla valorizzazione tutto ciò che lo circonda. Parallelamente la sostenibilità ambientale si basa sul recuperare, rigenerare e riutilizzare tutti i materiali possibili, cercando di limitare l'uso di quelli nocivi per l'ambiente che nelle discariche sono causa primaria di emissioni inquinanti.

La ricerca della qualità è alla base della scelta del Cashmere, accompagnata dall'intuizione di prendere semplici maglioni da donna e tingergli di colori diversi non troppo forti, per offrire un capo di altissima qualità ma che fosse al passo con il gusto contemporaneo.

L'offerta, quindi, ha come caratteri principali: l'eccellenza qualitativa e l'artigianalità elevata tipica del *made in Italy*.

Ad oggi le collezioni realizzate a mano sono fatte per il 52% in Italia, in laboratori specializzati presenti principalmente nelle regioni del Centro. L'eccellenza assoluta del

prodotto parte dalla scelta di materie prima di altissima qualità provenienti dalla Cina e dalla Mongolia. Il pregiato filo di questo materiale si ricava dalle capre Hircus che sviluppano un manto composto da fibre finissime e incredibilmente soffici. La caratteristica che lo rende unico è la capacità traspirante e di termoregolatore, qualità che oggi tentano di imitare anche le fibre sintetiche di ultima generazione.

L'attenzione al sociale ha portato l'imprenditore a fondare nel 2013 la Scuola di Artigianato Contemporaneo per le Arti e i Maestri a Solomeo. Situata in un edificio classico costruito appositamente per ospitarla, la Scuola ha lo scopo di formare artigiani che possano tramandare le tradizioni italiane apprezzandone e comprendendone il valore.

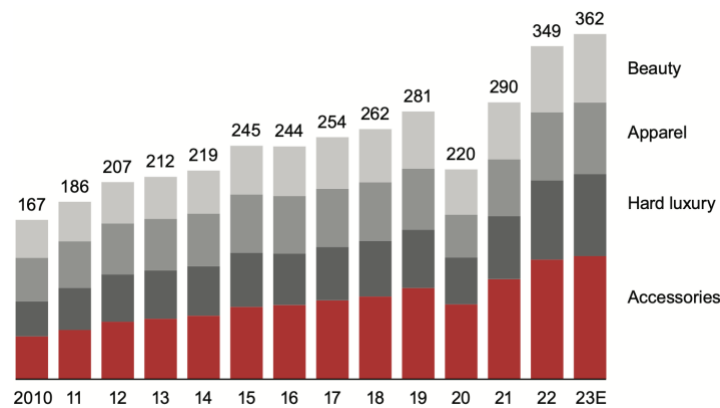


3.3 Il mercato di riferimento

Il gruppo Brunello Cucinelli opera nel mercato dei beni di lusso, in particolare nel segmento identificato come “*lusso Absolute*”, di cui fanno parte prodotti di eccellenza a cui riconoscono elevata qualità e artigianalità, con un alto posizionamento del prezzo ed una distribuzione esclusiva selezionata accuratamente.

Il brand opera anche nel segmento del “*lusso aspirational*” in cui il marchio è riconoscibile e identificabile.

Rispetto al sottoinsieme del mercato globale del lusso l'offerta di accessori e abbigliamento ad oggi rappresentano più del 60% del mercato di riferimento.



Global personal luxury goods market, by category (€ billions)⁴⁷

Il Gruppo Brunello Cucinelli opera in un'arena competitiva in cui si scontra con Bottega Veneta, Christian Dior, Hermes, Loro Piana, Ermenegildo Zegna, Gucci, Louis Vuitton, Prada, Brioni, Salvatore Ferragamo e Tod's.

Questo tipo di mercato è scarsamente influenzato dal prezzo, mentre è molto sensibile alla riconoscibilità e all'esclusività del marchio e alla qualità del prodotto. La domanda dei beni offerti da Cucinelli è determinata dalla riconoscibilità del marchio, la qualità del prodotto e il contenuto di stile; questa si differisce dai rivali che vantano come punto di forza una presenza sul mercato più duratura, la riconoscibilità del marchio e l'esperienza del consumatore durante l'acquisto.

Gli elementi strategici su cui si fonda il successo del marchio sono: un'offerta completa di prodotti esclusivi che compongono il *total look*; una presenza consolidata nei mercati europei, americani e nei mercati emergenti; infine, una strategia di marketing basata sullo sviluppo di campagne pubblicitarie che diffondono i valori del marchio affrontando temi sociali e filosofici. La tecnica di comunicazione sviluppata negli anni ha valorizzato l'immagine del brand evidenziandone la tradizione e l'esclusività, tipica del mondo del lusso, senza dover ricorrere a personaggi dello *star-system* che, comunque, apprezzano e indossano capi firmati Cucinelli, diventandone promotori spontanei.

⁴⁷ Executive summary Monitor Altagamma Bain 2023 (pag.19)

3.4 I canali distributivi

Il Gruppo ha adottato nel tempo specifiche strategie distributive coerenti con il progressivo sviluppo dei mercati di riferimento.

Ad oggi i prodotti vengono portati sul mercato attraverso il canale diretto o al dettaglio (*retail*) e il canale degli intermediari (*wholesale*) sia monomarca che multimarca.

Il canale di retail si compone di una rete di negozi monomarca gestiti direttamente (*Directly operated stores* o DOS), anche all'interno di outlet, e della boutique online.

La rete dei punti vendita di proprietà è stata sviluppata con l'intento di promuovere non solo i prodotti ma il marchio e i valori che lo caratterizzano; rappresentano di fatto la vetrina di rappresentanza del marchio a cui viene affidata anche la promozione delle nuove collezioni. Gli outlet vendono capi della collezione passata a prezzo inferiore rispetto a quello praticato negli altri canali distributivi; inoltre, il gruppo promuove anche vendite riservate ai dipendenti o ad altri segmenti di clientela specifica (c.d. *vip sale*).

Un ruolo di rilievo è affidato anche al canale online, presidiato dal 2011 attraverso la collaborazione con YOOX Group, a cui è affidata la gestione diretta della boutique monomarca online. Yoox presidia tutte le attività del canale on-line: gestisce l'infrastruttura informatica, cura i programmi di promozione mediante il web marketing, gestisce la logistica dei prodotti che il Gruppo destina esclusivamente alla vendita online ed infine, presidia tutti i processi di compravendita e spedizione.

Il canale wholesale monomarca è rappresentato da punti vendita in franchising dislocati nelle più note città turistiche. I contratti sono fatti con imprenditori locali, che assicurano una conoscenza più approfondita nel mercato di riferimento; hanno una durata minima di sei stagioni e possono essere rinnovati tramite un accordo espresso tra le parti; in ogni momento, il Gruppo si riserva il diritto di ispezionare i punti vendita per verificare se sono in linea con le politiche aziendali.

Il canale wholesale multimarca si compone di *department store* e *hard shop*, all'interno dei quali vengono gestiti spazi riservati (cd *shop-in-shop*) per la vendita dei prodotti del brand la cui presenza è segnalata sia all'interno che all'esterno dello spazio dedicato. Il Gruppo, anche

in questo caso, si assicura che il negozio esponga la merce secondo le modalità previste dalla propria strategia di comunicazione in modo da allinearli ai negozi di proprietà.

Per il canale wholesale il gruppo si avvale di agenti competenti e fidelizzati legati da contratti pluriennali.

In Italia il contratto di agenzia riserva il diritto di esclusività territoriale ad un agente su base regionale, mentre in Europa si fa riferimento in genere ad uno stato intero. Il Gruppo si riserva comunque la possibilità di trattare direttamente con i clienti, di valutare gli ordini raccolti e di autorizzare l'accettazione dei resi e di rivenderli.

In alcune aree geografiche, come il Giappone, Sud-corea, Grecia, Hong Kong e in alcune città della Russia, si avvale di una rete di distributori locali, che acquistano i prodotti dal Gruppo e li rivendono a negozi selezionati multimarca indipendenti. In alcuni casi il distributore vende anche direttamente al pubblico tramite negozi gestiti in franchising.

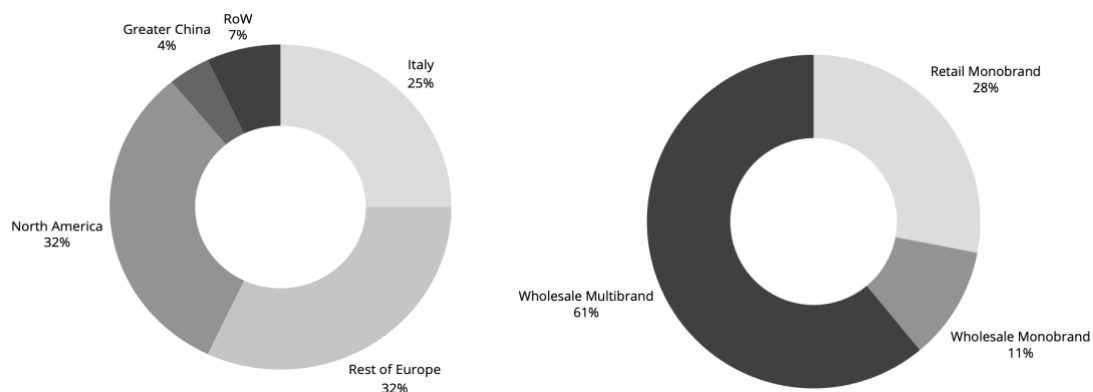
Per tutti i canali distributivi, il Gruppo si occupa comunque di curare il lay-out degli spazi espositivi dedicati alla vendita dei suoi prodotti per assicurare che l'immagine del marchio e lo stile venga promosso in modo adeguato e coerente con la visione del Gruppo.

L'obiettivo principale è quello di assicurare la presenza del Brand nelle più importanti città e località turistico-culturali, con boutique realizzate appositamente per trasmettere in tutto il mondo i valori promossi dalla casa di Moda.

Grazie alla strategia distributiva la crescita del brand sui mercati è avvenuta in modo graduale e progressivo attraverso azioni specifiche e mirate a seconda dei mercati di riferimento.

Di seguito, si analizza come è mutato il posizionamento del *brand* sul mercato in base allo sviluppo dei ricavi, suddivisi per area geografica e canale distributivo, rilevati a distanza di un quadriennio l'uno dall'altro, partendo dall'anno della quotazione (2012, 2016, 2020, 2023).

Ricavi consolidati 2012 per area geografica e canale distributivo



48

Nel 2012, anno della quotazione in borsa, il fatturato del Gruppo è stato pari a 279 milioni di euro, e il 75% veniva realizzato all'estero, in particolare in Europa e nel Nord America. Il 28% del fatturato era generato dai 46 negozi retail presenti nelle principali capitali del mondo e il cui numero era raddoppiato nel corso dell'anno, anche grazie alla trasformazione di alcuni centri di distribuzione *wholesale* monomarca, soprattutto in Cina. La percentuale dei ricavi generati dal canale *wholesale* monomarca era pari al 11% del totale mentre la quota del *wholesale* multimarca era del 61% e in crescita soprattutto in Asia, Russia ed Europa dell'est, per l'ampliamento degli spazi all'interno dei più prestigiosi *Luxury department stores*.

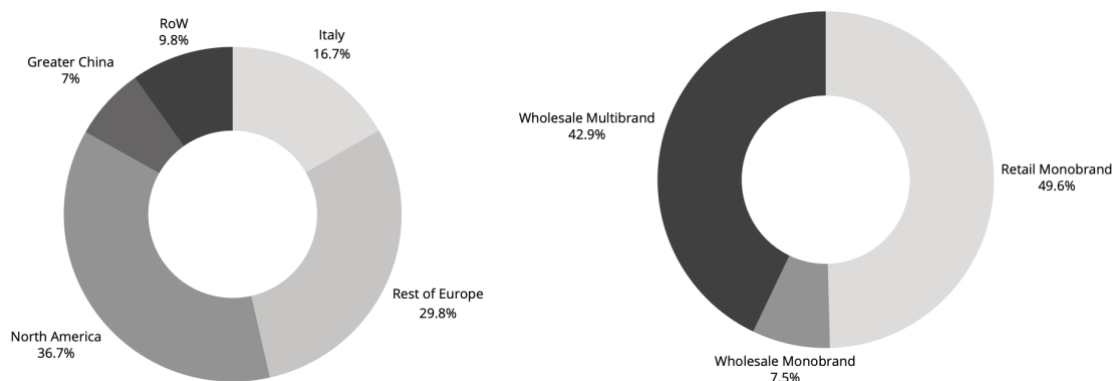
In Italia i ricavi erano originati principalmente dalle boutique monomarca situate nelle località turistiche e nelle città d'arte, mentre in Europa le vendite erano trainate dai grandi magazzini e dalle *boutique* di lusso. Complessivamente il mercato europeo, incluso il mercato italiano, rappresentava il 57% del fatturato totale.

Il mercato del nord America, dove il marchio aveva già una forte riconoscibilità, generava ottimi risultati, pari al 32% dei ricavi complessivi, sia nel canale retail che nei multi-brand, mentre nel resto del mondo iniziava a crescere la presenza del brand all'interno dei magazzini di lusso internazionali.

⁴⁸ Il C.d.A. ha esaminato i dati preliminari della gestione dell'anno 2012.
Fiscal Year 2012 Results Highlights: revenues by region and by Distribution Channel.

In sintesi, nel 2012 la strategia del gruppo era focalizzata sullo sviluppo del fatturato sia nei mercati più consolidati (Europa e nord America) che in quelli emergenti (asia) principalmente attraverso i *Luxury department* (61%) e i negozi monomarca (28% del totale).

Ricavi consolidati 2016 per area geografica e canale distributivo



49

La fotografia che emerge a quattro anni di distanza (31 dicembre 2016) vede i ricavi netti a 456 milioni di euro, in forte crescita rispetto al 2012 (+63%). Il fatturato del canale monomarca dei negozi diretti è aumentato raggiungendo il 49,6% (226,3 milioni) del totale; questo risultato è dovuto soprattutto alla crescita del numero delle boutique, passate dalle 46 del 2012 alle 86, mentre si riduce ulteriormente il peso del canale monomarca *wholesale* che rappresenta solo il 7,5 % dei ricavi totali, con una riduzione del numero di boutique presenti (36). Il canale di vendita Multimarca rappresenta il 42,9% del totale del fatturato realizzato in primis grazie agli spazi dedicati al *brand* nelle aree asiatiche, in particolare in Cina, Medio Oriente e Corea del Sud.

Si riduce al 16,7% il peso del mercato italiano, nonostante la crescita del fatturato (che raggiunge i 76,2 milioni di euro), trainato sia dal canale monomarca diretto che da quello multimarca.

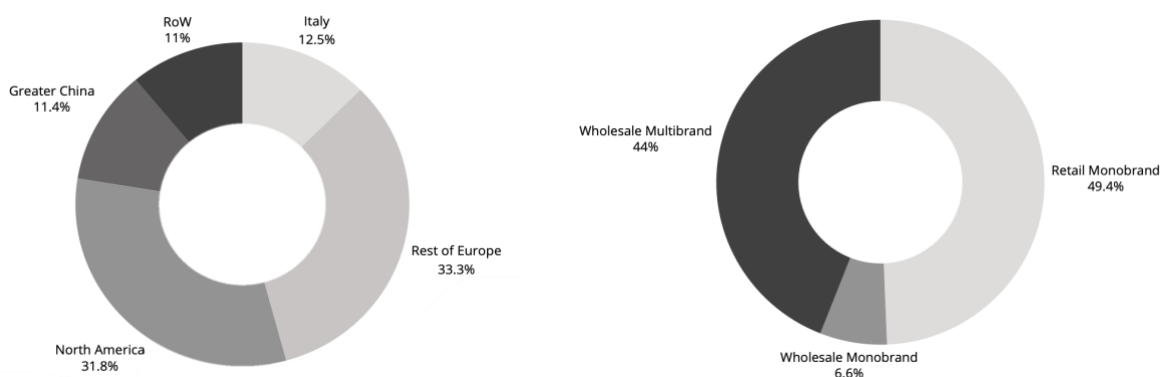
La parte restante del mercato europeo ha generato 136,4 milioni di ricavi (pari al 29,8% del totale) grazie alla forte domanda interna e ai flussi turistici che hanno sostenuto le vendite in

⁴⁹ Il C.d.A. ha esaminato i dati preliminari della gestione dell'anno 2016.
Fiscal Year 2016 Results Highlights: revenues Region and by Distribution Channel.

tutti i paesi. Il nord America, con una quota pari al 46,7% dei ricavi, si conferma essere il più importante mercato al di fuori dell'Europa, grazie alla crescente fidelizzazione dei clienti. Cresce al 7% il peso del mercato asiatico, trainato dalla Cina continentale, che ha fatturato 31,4 milioni di euro, seguita da Hong Kong, Taiwan e Macao. Infine, cresce anche il contributo del resto del mondo, occupando quasi il 10% dei ricavi, grazie in particolare al mercato giapponese cresciuto notevolmente.

In sintesi, nel 2016 si consolidano gli effetti della strategia di crescita del fatturato (+63% rispetto al 2012) grazie alla crescita dei mercati esteri, sia consolidati (resto Europa e nord America), sia in quelli emergenti (asia), e allo sviluppo dei negozi monomarca che rappresentano quasi il 50% dei ricavi superando il peso dei *Luxury department* (43%).

Ricavi consolidati 2020 per area geografica e canale distributivo



50

Nel 2020 i ricavi complessivi arrivano a 544,1 milioni di euro, in crescita del 19% rispetto al 2016, ma in flessione del 10% rispetto al 2019 a causa della diffusione del Covid-19.

I ricavi del canale retail sono quelli che hanno risentito in modo maggiore gli effetti della pandemia attestandosi a 268,6 milioni di euro (pari al 49,4% del totale), in quanto pur se in crescita al 2016 (+19%) hanno subito un calo del 21% rispetto al 2019, nonostante il contributo positivo della crescita delle vendite online. Le vendite nel canale *wholesale* hanno

⁵⁰ Il C.d.A. ha esaminato i dati preliminari della gestione dell'anno 2020.
Fiscal Year 2020 Results Highlight: Revenues by Region and by Distribution Channel

superato circa del 1% quelle del canale retail, con un 50,6%, confermando l'importanza strategica del *multi-brand* nel soddisfare le esigenze dei clienti.

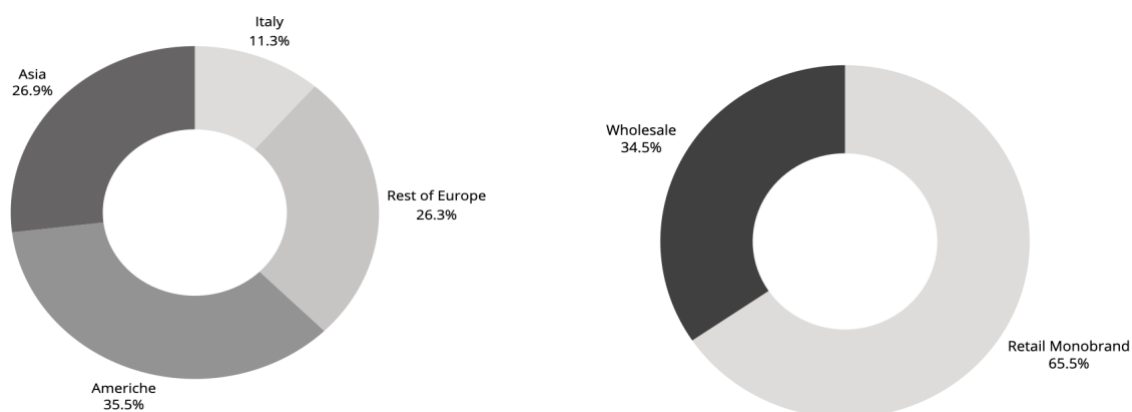
I ricavi del canale *wholesale* monomarca sono stati 35,7 milioni di euro con un peso del 6,6% sul totale a conferma della strategia di trasformazione di questi negozi a favore dei DOS (*Directly operated stores*).

L'Europa continua ad essere un mercato importante per il Gruppo generando una quota rilevante dei ricavi grazie alla presenza di clienti fedeli. In Italia, invece, la flessione del fatturato è stata rilevante sia rispetto al 2019 (-25%), sia rispetto al 2016 (-10%) a causa della assenza dei flussi turistici che ha penalizzato notevolmente il mercato. In Nord America, altro mercato rilevante per il Gruppo che rappresenta 31,8% sul totale, ci sono stati buoni risultati soprattutto grazie alle performance delle vendite online. In Asia c'è stato un calo generale delle vendite nel primo trimestre, ripreso poi dalla Cina nel secondo semestre, rispetto a Hong Kong e Macao che non sono riuscite a seguire il *trend* cinese; in totale le vendite hanno raggiunto 61,7 milioni di euro, pari al 11% del totale.

Nel resto del mondo, si è distinto il mercato giapponese che, nonostante il calo dovuto alla pandemia, ha mantenuto un livello di vendita alto mostrando, insieme alla Corea del Sud, risultati solidi pari all' 11% dei ricavi complessivi.

Complessivamente il 2020 può essere definito come un anno di passaggio per il Gruppo in quanto gli effetti della pandemia hanno condizionato le strategie di sviluppo dei negozi monomarca di proprietà, in particolare nei mercati emergenti, mentre hanno tenuto meglio i mercati europei e nord americani, segno di un'affermazione del marchio.

Ricavi consolidati 2023 per area geografica e canale distributivo



51

Spostando l'analisi al 2023, ultimo anno di cui si dispone di dati ufficiali, emerge che i ricavi totali hanno superato il miliardo di euro (in dettaglio 1.139,4 milioni di euro), di cui 746,7 milioni di euro sono stati sviluppati dal canale retail, in crescita sia rispetto all'anno precedente del +30,2%) e sia rispetto al 2020 (+100%), affermandosi come il principale canale distributivo del Gruppo (pari 65,5 % del totale).

Questo risultato è dovuto al successo delle collezioni proposte sul mercato e alla crescita della rete diretta di proprietà, composta da 125 *boutique* monomarca, di cui 49 *hard shop*⁵². Il retail digitale, allo stesso modo, ha portato ottimi risultati, integrandosi sempre di più con il canale fisico quale vetrina del *brand* nel mondo.

Le vendite nel canale *wholesale* si sono attestate a 392,7 milioni di euro (pari al 34,5% dei ricavi complessivi). Il 2023 è stato un anno importante anche per questo canale, con una crescita dei *sell-out* e un consolidamento della sua rilevanza strategica per il Gruppo, in particolare nei mercati emergenti.

Nel Mercato europeo (inclusivo del mercato italiano) i ricavi del 2023 sono aumentati significativamente, arrivando a 428,1 milioni di euro (pari al 38% del totale); il contributo proveniente dal mercato italiano è stato accorpato nel rendiconto Europeo in quanto occupa un percentuale esigua rispetto al totale.

⁵¹ Il C.d.A. ha esaminato i dati preliminari della gestione dell'anno 2023.

Fiscal Year 2023 Results Highlight: Revenues by Region and by Distribution Channel.

⁵² Spazi posizionati all'interno dei department stores e gestiti direttamente dal Gruppo.

Le Americhe hanno incrementato i ricavi quasi del 21%, raggiungendo 404,4 milioni di euro (pari al 35,5% del totale), confermandosi il secondo mercato per importanza dopo l'Europa. Il contributo maggiore alla crescita del fatturato arriva dall'area asiatica, cresciuta del +40,4% rispetto al 2022 e del 400% rispetto al 2020, raggiungendo 306,8 milioni di euro; in questa area, la Cina continua a essere il mercato principale, con una chiara crescita dell'apprezzamento del *brand*, seguito dal Medio Oriente. Il riconoscimento "Designer of the Year 2023" conferito a Brunello Cucinelli in Cina è stato un momento importante che ha evidenziato l'attenzione del pubblico cinese verso il brand.

L'analisi dello sviluppo del fatturato nel corso di questi undici anni evidenzia come l'azienda ha saputo consolidare la propria presenza nel mercato europeo e in quello americano, che rappresentano insieme il 73% del fatturato, mentre la graduale espansione in Asia ha contribuito in modo cruciale alla ulteriore crescita del Gruppo fino a superare la soglia del miliardo di fatturato. Questo risultato è stato raggiunto puntando in modo specifico sull'apertura di punti vendita diretti che assicurano il 65% del fatturato del Gruppo attraverso la filosofia del *total look*, senza rinunciare al contributo dei *Luxury department* che continuano a rappresentare il 35% del fatturato.

La presenza di 125 punti vendita gestiti direttamente, tra cui 49 hard shop all'interno di *department stores*, a cui si aggiungono 27 boutique *wholesale*, consentono al Gruppo di potersi avvalere di 152 punti vendita di cui 58 in Asia, ad evidenza dello sviluppo fatto dal gruppo rispetto al 2012, quando i punti vendita complessivi erano 81.

Canale Distributivo	31 dicembre 2023
RETAIL	125
WHOLESALE	27

53

	Italia	Europa	Americhe	Asia	Totale
Totale Punti vendita Brunello Cucinelli	13	46	35	58	152

54

⁵³ Riepilogo della Rete di vendita dei Monomarca del Gruppo Brunello Cucinelli.

⁵⁴ La tabella suddivide la localizzazione dei punti vendita esistenti al 31 dicembre 2023 per area geografica.

3.5 I fattori distintivi

I principali fattori distintivi del Gruppo Brunello Cucinelli, come rappresentati al mercato al momento della quotazione sono:

- Il marchio Brunello Cucinelli è un'icona riconosciuta a livello internazionale nel panorama del lusso *absolute*, con un focus sul *total look* informale di lusso. La sua reputazione è fondata sull'eccellenza del prodotto, che è il risultato di materiali di alta qualità, lavorazioni sartoriali e artigianali eseguite esclusivamente in Italia.
- Lo stile di Brunello Cucinelli è contemporaneo e trasversale, caratterizzato da un'eleganza sobria ma moderna, in grado di attrarre una vasta gamma di clienti per età e stili di vita.
- La filosofia e la cultura umanistica dell'impresa, pone l'individuo al centro per favorire la creatività dei singoli e lo sviluppo di un senso di profonda fidelizzazione sia nei fornitori che nei clienti.
- La strategia di comunicazione del marchio si concentra sull'artigianalità, la creatività e i valori della tradizione, legando il *brand* all'"arte di vivere" e del lusso "al naturale". L'approccio comunicativo è discreto e utilizza i mezzi di comunicazione propri del mercato del lusso, come riviste specializzate e quotidiani. Le campagne pubblicitarie sono caratterizzate da un forte elemento evocativo e non si limitano a promuovere i prodotti in modo puramente commerciale. Piuttosto, sono legate a tematiche culturali e filosofiche, trasmettendo l'immagine dello stile di vita che è associato al marchio. La strategia include anche il supporto ai clienti *wholesale* (monomarca e multimarca) e ai *DOS (Directly Operated Stores)* attraverso materiali di comunicazione in-store.
- L'offerta di prodotti di Brunello Cucinelli comprende non solo maglieria in cashmere, ma anche una vasta gamma di categorie merceologiche e di accessori che permettono di offrire un *total look* ai propri clienti.
- Brunello Cucinelli ha un modello organizzativo flessibile e integrato, che combina un elevato *know-how* interno con una rete di laboratori artigianali esterni, garantendo la qualità della produzione, il controllo della catena del valore e la puntualità delle consegne, con conseguente soddisfazione della clientela.

- La politica distributiva si fonda su punti vendita esclusivi e viene realizzata attraverso una politica di aperture di negozi monomarca nelle più prestigiose capitali mondiali e nelle più note località di vacanza. Per rafforzare il posizionamento esclusivo e la riconoscibilità del marchio a livello globale vengono anche utilizzati spazi dedicati nei principali *department store* e negozi multimarca internazionali.
- La Rete distributiva si articola su un *mix* di canali distributivi che assicurano la presenza a livello globale. La crescita del Gruppo è stata ad oggi assicurata puntando sia al canale *retail* che quello *wholesale* (monomarca e multimarca), inoltre, a partire dall'esercizio 2011 sono state introdotte le vendite online tramite la boutique monomarca, per la cui gestione si avvale della collaborazione di YOOX Group. L'esposizione geografica diversificata ha permesso di consolidare la sua presenza in Europa e negli Stati Uniti d'America, e di accrescere la visibilità in Cina e negli altri mercati emergenti.

In sintesi, i fattori distintivi del Gruppo Brunello Cucinelli riflettono un'identità aziendale consolidata nel panorama del lusso assoluto.

Dal marchio iconico riconosciuto a livello internazionale alla filosofia d'impresa improntata sull'umanesimo e alla creatività individuale, ogni elemento contribuisce a definire l'essenza distintiva del marchio. Con una strategia di comunicazione sofisticata e un modello organizzativo flessibile, il Gruppo si posiziona come *leader* nel settore, offrendo una gamma completa di prodotti di alta qualità e mantenendo una presenza globale equilibrata attraverso una rete di distribuzione diversificata.



3.6 Analisi dell'andamento economico finanziario degli esercizi

I fattori distintivi che hanno permesso al Gruppo Brunello Cucinelli di consolidare la sua posizione nel settore del lusso assoluto sono il risultato di specifiche scelte strategiche che hanno inciso anche sulla struttura economico-finanziaria del Gruppo stesso.

Attraverso l'analisi dei rendiconti finanziari del gruppo Brunello Cucinelli Spa, nel periodo dal 2012 al 2023, si ottiene una chiara evidenza di come si è modificata nel tempo la sua struttura finanziaria e la sua redditività.

Se infatti lo sviluppo del fatturato, sia per area geografica che per canale distributivo, ha permesso di apprezzare la capacità di affermarsi a livello di globale si vuole adesso approfondire come si è evoluta la redditività, anche alla luce degli importanti investimenti fatti, in particolare per la rete distributiva diretta, quale vetrina di promozione dei prodotti e del *brand*.

Nella tabella seguente vengono riepilogati i principali dati economico finanziari del Gruppo rispetto al periodo oggetto di analisi, al fine di analizzare oltre al *trend* del fatturato, anche lo sviluppo dei risultati economici (sia in termini di risultato operativo che di risultato netto), del capitale investito (sia in termini di capitale fisso che circolante) e delle relative fonti di finanziamento (distinguendo la parte di mezzi propri e di indebitamento finanziario).

	2011	2012	2015	2016	2019	2020	2022	2023	multiplo
Struttura Economica	€/MIL								vs 2012
FATTURATO	242,6	279	414	456	607,7	544	919,7	1.139,4	4,1
Risultato Operativo (EBIT)	34,9	35,7	51	56,6	83,4	-14,8	134,4	187,4	5,2
<i>normalizzato</i>	34,9	42		58,1		6,9			
Risultato Netto	21	22,2	32,9	37,1	53,1	-32,1	123,9	123,8	5,6
<i>normalizzato</i>	21	26,5		39,1		2,7			
Struttura Finanziaria									
CAPITALE INVESTITO NETTO (CIN)	86	120,5	253,2	276,8	780,6	866,8	962,5	1014,7	8,4
- di cui Capitale Fisso	42,2	61,6	137,8	145,9	607,1	655,2	774	773,8	12,6
- % su CIN	49%	51%	54%	53%	78%	76%	80%	76%	
Posizione finanziaria Netta (PFN)	48	0,9	56,4	50,9	481,3	605,7	569,5	561,1	623,4
PATRIMONIO NETTO	38	119,6	196,8	225,9	299,3	261,1	393	453,6	3,8

Dall'analisi della struttura economica e in particolare dal confronto tra *trend* di sviluppo del fatturato e dei risultati economici si evidenzia che, a fronte del fatturato che si è quadruplicato nel periodo, sia il Risultato Operativo che il Risultato Netto sono cresciuti più di cinque volte e quindi più che proporzionale rispetto al fatturato.

Allargando il quadro di analisi alla struttura finanziaria emerge però che, a fronte di un fatturato quadruplicato, il Capitale Investito Netto è cresciuto più di otto volte; a trainare questa crescita è stato principalmente il Capitale Fisso, il cui valore nel periodo d'esame è cresciuto di 12,6 volte, fino a rappresentare oltre il 75% del capitale investito mentre si dimezza il peso del Capitale Circolante Netto (rappresenta il 50% nel 2012 e meno del 25% nel 2023).

La crescita del Capitale Fisso è la diretta conseguenza della strategia di ampliare la rete di punti vendita diretti, che ha richiesto importanti investimenti in particolare per l'apertura dei negozi monomarca nei luoghi più prestigiosi ed esclusivi.

La crescita del capitale investito netto (anche se in parte amplificata dall'applicazione dal 2019 del nuovo principio contabile IFRS 16 sui contratti di leasing) è stata così rilevante da eguagliare in termini assoluti il valore del fatturato, facendo sì che le spese per ammortamenti e affitti siano cresciute fino a rappresentare il 12/15% del fatturato.

	2011	2012	2015	2016	2019	2020	2022	2023	multiplo
Struttura Economica	€/MIL								vs 2012
FATTURATO	242,6	279	414	456	607,7	544	919,7	1.139,4	4,1
Ammortamenti	5,2	7,1	18,1	20,0	86,2	104,3	131,9	138,8	19,5
% su fatturato	2,1%	2,5%	4,4%	4,4%	14,2%	19,2%	14,3%	12,2%	
affitti	8,1	13,0	43,5	55,0	21,8	17,9	38,6	50,1	
am.ti diritti d'uso	1,9	2,4	5,0	6,0	60,8	74,3	95,0	104,4	
Affitti e diritti d'uso	10,0	15,4	48,5	61,0	82,6	92,2	133,6	154,5	10,0
% su fatturato	4%	6%	11,7%	13%	13,6%	17%	14,5%	14%	

La crescita del capitale investito ha inciso anche sulle fonti di finanziamento utilizzate ampliando il ricorso all'indebitamento finanziario, con conseguenti impatti in termini di aumento dei costi finanziari che si vanno ad aggiungere agli altri costi operativi.

Per approfondire gli effetti prodotti sulla redditività del Gruppo è stata effettuata l'analisi dei risultati aziendali rapportandoli alle diverse configurazioni di capitale investito, attraverso la determinazione degli indici di ROI e ROE.

La tabella seguente evidenzia gli indici di redditività calcolati con riferimento al periodo oggetto di analisi e le dinamiche che hanno influenzato la performance aziendale, fornendo una panoramica esaustiva della salute finanziaria e della performance aziendale.

Analisi redditività	2012		2016		2020		2023	
	normaliz		normaliz		normaliz		normaliz	
1) ROI	40,7%	34,6%	21,9%	21,4%	0,8%	-1,8%	0,0%	19,0%
Risultato operativo-Ebit (€/mil)	42,0	35,7	58,1	56,6	6,9	-14,8	-	187,4
Capitale Investito Netto medio (€/mil)	103,3	103,3	265,0	265,0	823,7	823,7	988,6	988,6
1.1 ROS	15,1%	12,8%	12,7%	12,4%	1,3%	-2,7%	0,0%	16,4%
Risultato operativo-Ebit (€/mil)	42,0	35,7	58,1	56,6	6,9	-14,8	-	187,4
Fatturato (€/mil)	279,0	279,0	456,0	456,0	544,0	544,0	1.139,4	1.139,4
1.2 Capital TUROVER	2,7	2,7	1,7	1,7	0,7	0,7	1,2	1,2
Fatturato (€/mil)	279,0	279,0	456,0	456,0	544,0	544,0	1.139,4	1.139,4
Capitale Investito Netto medio (€/mil)	103,3	103,3	265,0	265,0	823,7	823,7	988,6	988,6
2 ROE	33,6%	28,2%	18,5%	17,6%	1,0%	-11,5%	0,0%	29,2%
Risultato netto (€/mil)	26,5	22,2	39,1	37,1	2,7	-32,1	0,0	123,8
Patrimonio Netto medio (€/mil)	78,8	78,8	211,4	211,4	280,2	280,2	423,3	423,3

Il primo indicatore utilizzato per misurare la redditività dell'azienda è il Return on Investment (ROI) che esprime una misura, sintetica ma efficace, della redditività della gestione operativa del capitale investito indipendentemente dalle modalità di finanziamento.

Il capitale investito è stato determinato facendo riferimento al Capitale Investito Netto medio tra valore di inizio e fine anno, tenendo conto anche del valore dei beni in leasing.

Dai dati si evince che il ROI nel 2012 era pari a 34,6%, indice di una ottima performance economica sostenuta da una crescita significativa delle vendite, una gestione efficiente dei costi e l'implementazione di strategie di marketing di successo. Il calcolo dello stesso indice, normalizzato delle componenti straordinarie e non ricorrenti, esprime un valore ancora più elevato e pari a 40,7%, a conferma di una gestione efficiente del capitale investito che ha generato profitti considerevoli.

Il ROI nel 2016 si attesta al 21,4%, ma nonostante una riduzione rispetto al 2012, indica comunque di una performance reddituale solida, in cui l'azienda è ancora in grado di generare profitti, che trova conferma anche dal valore normalizzato dell'indice (21,9%).

Spostando l'analisi nel tempo emerge invece nel 2020 un valore negativo del ROI (-1,8%) dovuto al risultato negativo della gestione operativa per effetto della pandemia. La presenza di un valore prossimo allo zero anche del ROI normalizzato (pari a 0,8%) evidenzia come, pur escludendo i costi straordinari legati alla pandemia, la diminuzione delle vendite, causata dai ripetuti lock down, non ha consentito un'adeguata copertura dei costi operativi, azzerando i profitti.

Il 2023 il ROI si attesta al 19,0% ed evidenzia un importante recupero della redditività dopo la crisi del 2020 a conferma della valenza delle strategie aziendali che hanno consentito al marchio di crescere e generare profitti nonostante gli importanti investimenti realizzati.

Complessivamente, l'analisi dell'evoluzione del ROI evidenzia però che la redditività operativa dell'azienda si è ridotta rispetto al 2012 a causa degli importanti investimenti fatti per lo sviluppo dei punti vendita diretti. I costi sostenuti per l'apertura delle boutique monomarca, quali l'acquisto e/o l'affitto degli spazi, l'allestimento degli interni, l'assunzione di personale e altre spese operative, non sono stati compensati da un'adeguata crescita dei ricavi generati, tale da mantenere inalterata la redditività capitale investito netto. Pertanto, la crescita del capitale investito, sostenuta anche dalla maggiore capacità di investimento derivante dalla patrimonializzazione degli utili, ha determinato una diluizione della redditività operativa.

In sintesi, l'evoluzione del ROI evidenzia che gli investimenti fatti nell'espansione della rete dei negozi di proprietà hanno avuto un impatto negativo sulla redditività dell'attivo, sia per i costi iniziali associati all'apertura dei nuovi negozi che per l'aumento del capitale investito che potrebbe non essere stato adeguatamente compensato dai profitti generati.

Per comprendere meglio i fattori che contribuiscono alla redditività complessiva dell'azienda, il ROI, viene scomposto in redditività delle vendite (cd *Return on Sales* o ROS) e nel tasso di rotazione del capitale investito (cd *Capital Turnover* o *turnover ratio*).

La redditività delle vendite (ROS) indica la percentuale di ogni unità di vendita che si traduce in reddito operativo mentre il *Capital Turnover* riflette l'efficienza con cui si utilizza il capitale investito netto, misurando quanti ricavi l'azienda è in grado di generare per ogni unità di capitale investito.

Dall'analisi dei dati si evidenzia che nel 2012 il ROS è del 12,8%, valore che sale al 15,1% se normalizzato delle componenti straordinarie, mentre il *Capital Turnover* è pari a 2,7, ad evidenza di un buon ritorno sugli investimenti fatti sia in termini di redditività che di efficiente utilizzo del capitale investito.

Nel 2016 sia il ROS effettivo che quello normalizzato scendono leggermente dello 0,4%, rispettivamente 12,4% e 12,7%, ciò indica che la redditività delle vendite è rimasta sostanzialmente stabile rispetto al 2012, mentre il *Capital Turnover* scende a 1,7

evidenziando che, nonostante la crescita del fatturato, l'efficienza del capitale investito in termini di capacità di generare ricavi è diminuita. La causa di questa riduzione è dovuta ai significativi investimenti effettuati dal Gruppo senza che gli stessi si siano tradotti in concomitanti adeguati aumenti dei ricavi, in particolare nelle aperture dei nuovi negozi.

Il *Return of Sale* assume invece un valore negativo nel 2020 (-2,7%) a causa della pandemia da COVID-19 evidenziando che le vendite totali dell'anno non sono state sufficienti a coprire i costi operativi. Il valore normalizzato del ROS (1,3%), se pur positivo, è comunque basso e indica che anche i risultati normalizzati sono rimasti al di sotto dei livelli desiderati. Nello stesso anno prosegue la riduzione del *Capital Turnover* il cui valore di 0,7 è addirittura inferiore alla soglia dell'unità a conferma dell'effetto negativo della pandemia anche nell'utilizzo del capitale. Infatti, nel 2020 il valore del capitale investito ha superato notevolmente quello del fatturato, che a causa della pandemia risulta addirittura in flessione del 10% rispetto al 2019 e determinando un grave calo del rapporto tra investimenti e ricavi. Nel 2023 il ROS si attesta al 16,4%, valore più alto tra quelli analizzati nel periodo. Ciò indica un notevole miglioramento rispetto agli anni precedenti: la redditività delle vendite oltre ad essere più robusta è accompagnata da un'efficace gestione operativa.

Nello stesso anno il *Capital Turnover* si attesta a 1,2, a evidenza di un miglioramento nell'uso del capitale investito rispetto al 2020. Tuttavia, l'indice rimane inferiore rispetto ai livelli osservati nel 2012, a conferma che la strategia di sviluppo dell'azienda ha determinato una maggiore quantità di capitale investito necessario per ottenere il livello dei ricavi generati.

In sintesi, dall'analisi emerge che in un primo momento la redditività del Gruppo è rimasta solida e stabile (dal 2012 al 2016), sostenuta da una buona redditività delle vendite e da un efficiente tasso di rotazione del capitale investito. I risultati peggiorano sensibilmente nel 2020 a causa della pandemia che ha determinato una flessione del fatturato e una conseguente perdita operativa. Negli anni successivi il Gruppo ha continuato nella sua strategia di espansione sui mercati migliorando in modo significativo la redditività delle vendite con un ROS che nel 2023 si attesta al 16,4%. Ma nonostante l'aumento del fatturato e della sua redditività si registra però una riduzione del *Capital Turnover* per la crescita del Capitale Investito Netto necessario per sostenere lo sviluppo. La crescita degli investimenti, più sostenuta rispetto a quella del fatturato, ha ridotto nel tempo l'efficienza dell'uso del capitale.

La diversa dinamica della redditività delle vendite e del *capital turnover* ha determinato la riduzione della redditività operativa dell'azienda come evidenziato dal *trend* del ROI.

Una riduzione della redditività operativa non necessariamente comporta una riduzione anche della redditività complessiva degli azionisti.

L'analisi della performance reddituale di un'azienda non può infatti ritenersi esaurita guardando solo al ROI, che è focalizzato sulla redditività operativa, ma deve essere integrata anche con l'analisi della redditività complessiva per gli azionisti.

L'indicatore sintetico utilizzato normalmente per misurare la redditività del Capitale investito dagli azionisti è il *Return on Equity* (ROE), che raffronta la redditività netta dell'azienda, comprensiva sia dei risultati della struttura finanziaria e del suo costo, nonché degli oneri fiscali.

Dall'analisi del ROE del Gruppo Brunello Cucinelli si evidenzia che nel 2012, il valore è stato del 28,2%, (33,6% se normalizzato). Ciò indica un'elevata redditività per gli azionisti, anche se inferiore al livello del ROI (34,6%) che non è impattato dagli oneri fiscali e della gestione finanziaria.

Nel 2016, il ROE si riduce al 17,6% (18,5% normalizzato) valore ancora inferiore a quello del ROI (21,4% e 21,9% normalizzato).

Nel 2020, anche il ROE è negativo (-11,0%) a causa degli impatti della pandemia da COVID-19 attestandosi comunque sempre su livelli peggiori del ROI (-1,8%).

Il 2023 presenta invece un quadro totalmente cambiato in quanto, il ROE si attesta al 29,2%, con un notevole recupero rispetto al 2020 ma con un livello addirittura superiore del 2012 (28,2%).

Ma il dato più rilevante emerge dal confronto con il ROI (19%) che per lo stesso anno risulta essere inferiore del ROE (29,2%), invertendo una tendenza che aveva invece caratterizzato tutti i periodi precedenti.

La tendenza di crescita del ROE è il risultato di una solida performance del risultato netto del Gruppo e di una gestione efficace della struttura finanziaria attraverso il ricorso all'indebitamento e al leasing quale fonte di finanziamento alternativo ai mezzi propri.

In sintesi, si può pertanto concludere che l'analisi degli indici di redditività nel periodo oggetto di esame ha evidenziato una graduale riduzione della redditività operativa (il ROI si riduce dal 34,6% del 2012 al 19% del 2023) dovuta agli importanti investimenti effettuati per lo sviluppo del fatturato, a cui si accompagna una crescita della redditività netta per gli azionisti (il ROE è 28,2% nel 2012 e 29,2% nel 2023), grazie all'utilizzo dell'indebitamento quale leva finanziaria a sostegno degli investimenti.

Quanto sopra a conferma della capacità del Gruppo di adattarsi alle sfide mantenendo una solida redditività.

3.7 Il controllo strategico

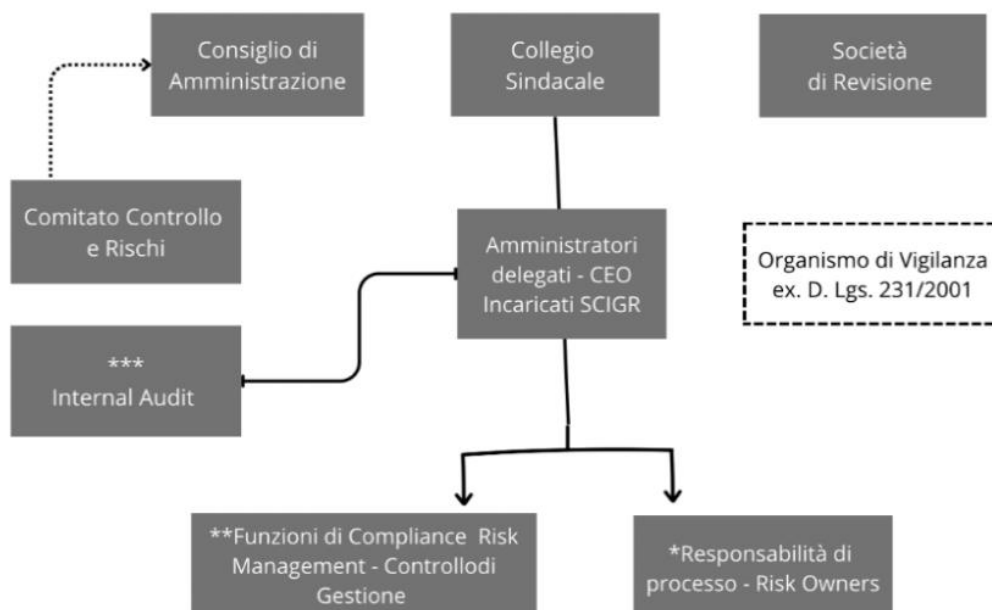
Il gruppo Brunello Cucinelli S.P.A. ha sviluppato un sistema di controllo che consente di identificare, misurare, gestire e monitorare gli eventuali rischi che possano recare danno agli obiettivi strategici. Si caratterizza per la suddivisione delle responsabilità, la tracciabilità delle operazioni effettuate, il controllo di gestione e l'ampio spettro di verifiche e test.

Il controllo si sviluppa su tre livelli:

- Controllo di linea: i responsabili delle aree operative di riferimento effettuano controlli in prima persona, per identificare e attenuare i rischi che derivano dall'ordinaria attività aziendale, che riguarda la produzione, la vendita e la distribuzione commerciale.
- Controlli di secondo livello: effettuati dalle funzioni di Compliance, risk Management e controllo di gestione, per il riconoscimento dei rischi tipici.
- Controlli di terzo livello: l'Internal Audit è chiamato a verificare l'idoneità dei primi due livelli e il sistema di controllo interno della società, grazie all'esercizio costante di assesment e testing.

Il Consiglio di amministrazione definisce le linee generali del sistema di controllo interno e della gestione dei rischi; effettua, poi, un'analisi periodica per verificarne l'adeguatezza e l'efficacia ed infine approva il piano di lavoro presentato dal responsabile delle funzioni di Internal Audit. Le decisioni del Consiglio di amministrazione sono appoggiate dal Comitato di controllo e rischi. Gli amministratori esecutivi a cui spetta la definizione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi interni, una volta identificati i possibili pericoli,

attuano le linee definite dal consiglio. Il responsabile della funzione di Internal Audit deve assicurarsi, tramite una precisa verifica, che il sistema sia idoneo e operativo; dopo aver effettuato tale verifica, scriverà una relazione informativa destinata al collegio sindacale, al comitato di controllo e rischi, e al Consiglio di amministrazione. Le verifiche di Audit e le relazioni hanno cadenza periodica. Il Collegio sindacale si assicura dell'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. L'organizzazione di vigilanza deve verificare che il "modello di gestione e organizzazione" adottato dalla società funzioni e venga rispettato, ai sensi del decreto legislativo n. 231/2001. Il modello individua le possibili aree di rischio, di reato e la relativa sanzione, con adeguati sussidi volti a prevenire il reato stesso.



55

*primo livello di controllo

** Secondo livello di controllo

*** terzo livello di controllo

55 Gestione dei rischi | Governo societario | Brunello Cucinelli <http://investor.brunellocucinelli.com/it/governo-societario/gestione-dei-rischi>

3.8 Programmi futuri, strategie e rischi

Il Gruppo Brunello Cucinelli intende perseguire ed implementare una strategia che ha come obiettivo quello di coniugare la crescita e lo sviluppo delle attività del Gruppo con il rafforzamento esclusivo del marchio Brunello Cucinelli nel settore del lusso e, in particolare, del lusso assoluto. Tale strategia si focalizza sui seguenti punti:

1. Consolidare l'immagine del marchio e comunicare in modo coerente la filosofia d'impresa umanistica e i suoi valori etici, al fine di rafforzare l'identità distintiva del marchio. Questo sarà realizzato attraverso attività di comunicazione incentrate sulla promozione di iniziative locali, sulla collaborazione con università prestigiose e sulla creazione di campagne pubblicitarie che trasmettano uno stile di vita e messaggi di contenuto sociale e filosofico.
2. Aumentare la consapevolezza del marchio a livello globale e di espandere la base di clientela attraverso una maggiore spesa in campagne pubblicitarie e attività promozionali, sia sui canali tradizionali che sui nuovi canali digitali.
3. Preservare i caratteri distintivi del marchio, come lo stile contemporaneo e la qualità eccellente dei prodotti, mentre mira a migliorare i volumi di vendita concentrando gli sforzi sulle categorie di prodotto esistenti.
4. La strategia di crescita prevede anche il consolidamento e l'ampliamento dei canali di distribuzione a livello mondiale, con un'attenzione particolare all'espansione del canale *retail* nei mercati emergenti come il Medio Oriente e l'America Latina.

Per sostenere questa crescita, il Gruppo pianifica di sviluppare ulteriormente il proprio modello organizzativo, incrementare la capacità produttiva e potenziare l'organizzazione interna, assumendo personale specializzato e rafforzando le strutture commerciali e di *visual merchandising*.

In sintesi, l'azienda intende consolidare la propria posizione nell'ambito del mercato del lusso, consolidando e ampliando i canali di distribuzione nonché proseguendo la propria espansione geografica.

Il conseguimento di questi obiettivi strategici è influenzato da molteplici fattori di rischio che vengono di seguito riassunti.

Rischi connessi all'immagine del marchio, che si colloca nel segmento del lusso *absolute*, si riferiscono principalmente alla filosofia d'impresa che congiunge l'efficienza dell'attività economica con la missione sociale. Pertanto, qualunque evento che possa pregiudicare l'immagine del *brand*, potrebbe arrecare danni all'attività e alla prospettiva di crescita.

Rischi riconnessi alle tendenze e all'apprezzamento delle collezioni. Il settore in cui opera il gruppo è caratterizzato da mutamenti rapidi riguardo i gusti e lo stile dei clienti, per questo è fondamentale, che l'azienda tenga sempre sotto controllo le tendenze e anticipi le evoluzioni. In caso di una ricerca inadeguata risulterebbe compromesso il successo delle collezioni, causando prodotti invenduti, ritardi nell'attuazione della strategia aziendale e di conseguenza sulla situazione economica complessiva.

Rischi connessi ai rapporti con i *façonnisti*. Il Gruppo per la lavorazione dei suoi prodotti si avvale di terzi e c.d. *façonnisti*, ossia piccole e medie imprese artigiane situate nel centro Italia. Il rapporto con i terzi non si fonda su contratti scritti di durata pluriennale, ma si basa su singole commesse ad essi affidate, che hanno permesso di sviluppare un profondo legame di fiducia tra le parti. La programmazione condivisa permette ai *façonnisti* di organizzare in tempo utile la loro attività per garantire la puntualità nelle consegne e un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Tuttavia, esiste il rischio che la cessazione improvvisa dei rapporti con un numero significativo di *façonnisti* o il mancato rispetto dei programmi di produzione possano influire negativamente sull'attività del Gruppo. Inoltre, la cessazione della collaborazione senza preavviso potrebbe aumentare gli oneri finanziari e ridurre le prospettive di crescita dell'azienda.

Rischi legati ai fornitori di materie prime e alla disponibilità del cashmere. Ad oggi i fornitori di materie prime sono 273 di cui l'84% per l'abbigliamento e il 16% di accessori, dei quali il 94,5% opera sul territorio italiano, il 4,8% in Europa (Spagna – portogallo – Francia) e il 0,7% dal Giappone, da cui proviene il Denim. Il principale fornitore di filati è Caraggi Lanificio S.p.A. con cui negli anni si è sviluppato un rapporto profondo (nel 2022 ha acquisito il 43% del capitale sociale). Tuttavia, i rischi riguardano la possibilità di

sostituzione e la disponibilità del *cashmere* che, influenzati da fattori esterni, potrebbero diminuire e aumentare di prezzo, con effetti negativi sull'attività.

Rischi associati alla vendita attraverso il canale *retail*. La gestione di negozi attuali include la difficoltà nel rinnovare i contratti, l'aumento dei costi, la revoca delle licenze commerciali e i possibili cali delle vendite. Inoltre, la revoca delle licenze o il loro mancato rinnovo potrebbero anch'esse impattare sui ricavi e sui costi fissi dei negozi. Il Gruppo prevede di espandere il canale *retail* aprendo nuovi negozi in Italia e all'estero, con eventuali rischi di investimento e aumento dei costi fissi, soprattutto in termini di locazione. Poiché i tempi di avviamento dei nuovi punti vendita possono essere lunghi, se l'aumento dei costi fissi non fosse supportato da un adeguato incremento dei ricavi, ci sarebbero effetti negativi sull'attività.

Rischi associati alla vendita attraverso i canali *wholesale* monomarca e multimarca. Il canale *wholesale* multimarca include negozi multimarca indipendenti e spazi all'interno di *department store*. I rischi connessi includono la possibilità di non mantenere i rapporti commerciali con i clienti attuali alle stesse condizioni contrattuali o di non sviluppare nuovi rapporti. Inoltre, se i negozi monomarca e multimarca in *franchising* adottassero politiche commerciali non in linea con le linee guida del Gruppo, ciò potrebbe danneggiare l'immagine e la reputazione del marchio.

Rischi connessi ai fenomeni di stagionalità e al *mix* di canali di distribuzione. I canali di vendita sono influenzati dai fenomeni di stagionalità da cui dipendono i relativi risultati. Nel canale *wholesale* monomarca e multimarca i ricavi si concentrano nel primo e nel terzo trimestre di ogni esercizio sociale, con prima la vendita della collezione estiva tra gennaio e marzo, poi da luglio a settembre per quella invernale. Nel canale *retail*, invece, le vendite si concentrano nell'ultimo trimestre di ogni esercizio. Tali cicli però potrebbero non concorrere in modo uniforme a causa di modifiche dei rapporti infra-annuali.

Rischi collegati alla concorrenza nel mercato. Nel mercato del lusso, *absolute*, la concorrenza si fonda sulla forza del marchio, la sua riconoscibilità, l'abilità di percepire le nuove tendenze e di rispondere alle esigenze dei consumatori, sulla qualità del prodotto e sull'abilità di marketing e promozione. Non si può escludere, quindi, che nei prossimi anni nuovi marchi o marchi attualmente collocati in segmenti del mercato del lusso, vengano a posizionarsi nel segmento del lusso *absolute*, divenendo così diretti concorrenti della Società. Qualora il Gruppo, a seguito dell'ampliamento dei diretti concorrenti, non fosse in grado di mantenere la propria capacità competitiva gli effetti negativi sarebbero inevitabili.

Rischi relativi a crisi economico-finanziarie. La crisi che nel 2008 ha colpito il sistema bancario e i mercati finanziari, negli anni successivi ha determinato un peggioramento del quadro economico a livello globale causando inevitabilmente una contrazione dei consumi, una riduzione della liquidità sui mercati finanziari ed una grave recessione economica nei mercati in cui opera il gruppo, soprattutto negli Stati Uniti d'America. Nonostante i risultati siano stati mediamente positivi, se la recessione si fosse protratta nel lungo periodo, o se si fosse ripetuta in altre aree geografiche in cui opera il marchio l'effetto sull'attività e le prospettive di crescita sarebbero stato negativo.

Dal 2008 ad oggi, solamente il Covid-19 ha messo nuovamente in crisi il sistema economico mondiale, che a differenze della precedente in cui le banche stavano fallendo, in questa crisi sono state le prime a proporre mezzi per risanare e risollevare l'economia, diventando protagonisti di una crisi congiunturale, violenta ma breve e non strutturale con nel 2008. Infatti, nonostante ci siano stati capi invenduti e gravi perdite dei ricavi, l'ausilio dei mercati online ha permesso al Gruppo di rimanere saldamente in piedi senza licenziamenti e retrocessioni nei mercati internazionali.

Rischi di vendita su base internazionale. Il Gruppo vende i suoi prodotti in tutto il mondo. La presenza su diversi mercati, espone il Gruppo a rischi connessi alle condizioni ed eventuali variazioni geopolitiche e macroeconomiche dei Paesi in cui opera. Le vendite potrebbero essere influenzate da vari eventi, come ad esempio l'instabilità dei mercati, il verificarsi di catastrofi naturali o di mutamenti sociopolitici. Il verificarsi di questi eventi imprevedibili

comporta diminuzione della domanda di beni di lusso in un determinato Paese e la relativa contrazione dei flussi turistici.

Rischi connessi alla mancata realizzazione della strategia industriale. Il Gruppo intende perseguire una strategia di crescita e sviluppo focalizzata sulla diffusione dell'immagine del marchio e comunicazione della filosofia d'impresa, sull'offerta prodotto, sui canali di distribuzione, sul modello organizzativo dell'attività e sull'organizzazione interna, affinché lo sviluppo delle attività coincidano con il rafforzamento della posizione esclusiva del marchio Brunello Cucinelli nel settore. Qualora il Gruppo non fosse in grado di realizzare efficacemente tale strategia la capacità di incrementare i propri ricavi e la redditività potrebbe essere inficiata sia a livello economico che patrimoniale.

In conclusione, il Gruppo Brunello Cucinelli si propone di perseguire una strategia articolata e ambiziosa, volta a consolidare e ampliare la sua presenza nel settore del lusso assoluto. Attraverso un impegno costante nella comunicazione dei valori etici e della filosofia d'impresa, il marchio mira non solo a promuovere la propria immagine distintiva, ma anche a costruire un legame emotivo e autentico con i suoi clienti. Questo approccio olistico si traduce in iniziative di comunicazione che vanno oltre la semplice promozione del prodotto, abbracciando un *lifestyle* che incarna l'eccellenza artigianale, il rispetto per l'individuo e la sostenibilità. Il Gruppo si propone di espandere la sua base di clientela attraverso investimenti mirati in campagne pubblicitarie e attività promozionali, sia sui canali tradizionali che su quelli digitali. L'obiettivo è quello di accrescere la consapevolezza del marchio e di raggiungere nuovi segmenti di mercato, mantenendo al contempo la sua esclusività e autenticità.

Tuttavia, il cammino verso il successo non è privo di ostacoli e rischi. Il Gruppo è consapevole delle sfide che possono emergere, dalle mutevoli tendenze di mercato alla disponibilità delle materie prime, dai rapporti con i fornitori alla concorrenza globale; infatti, si impegna a mantenere una stretta collaborazione con i suoi partner, inclusi i *façonisti* e i fornitori di materie prime, al fine di garantire la qualità e la coerenza dei suoi prodotti. Pertanto, si impegna a gestire con attenzione questi fattori di rischio, adottando una strategia

proattiva e flessibile che consenta di adattarsi rapidamente alle mutevoli condizioni del mercato.

In definitiva, il Gruppo Brunello Cucinelli è determinato a consolidare la propria posizione di *leadership* nel mercato del lusso, guidato dalla visione e dall'innovazione continua. Con una solida base di valori e un impegno incessante per l'eccellenza, il marchio è pronto ad affrontare le sfide del futuro e a trasformarle in opportunità di crescita e successo duraturo.

Conclusione

Nel presente elaborato sono state analizzate le performance aziendali di medio-lungo periodo di Brunello Cucinelli S.p.a., mettendo in luce come la pianificazione strategica con la spinta all'internazionalizzazione, il controllo delle variabili economico-finanziarie, e l'approccio umanistico abbiano contribuito al successo dell'azienda nel settore del lusso. Inoltre, grazie alla capacità di coniugare tradizione e innovazione ha rafforzato l'immagine del *brand* e ne ha aumentato l'*appeal* sui mercati internazionali.

La pianificazione strategica e il controllo delle performance sono state determinanti nel successo di Brunello Cucinelli. L'azienda ha implementato un modello di pianificazione a lungo termine, adattato costantemente alle dinamiche di mercato, ha mantenuto una crescita sostenibile e una posizione competitiva solida; grazie alla manutenzione continua delle performance che hanno permesso di individuare tempestivamente le aree di miglioramento e di ottimizzare l'allocazione delle risorse.

Sin dalla nascita della società si evince come il processo di espansione e internazionalizzazione ha giocato un ruolo cruciale per la sua crescita. Il successo di questa strategia risiede nella scelta accurata dei mercati esteri, supportata da un'approfondita analisi strategica e dalla selezione di *partner* locali competenti, consentendo all'azienda di penetrare efficacemente in nuovi mercati e di consolidare la propria presenza globale. Anche i canali di distribuzione, sia diretti che indiretti, sono stati gestiti in modo da garantire una diffusione capillare e coerente del *brand*, mantenendo al contempo l'esclusività e l'alto posizionamento del marchio.

Tenendo conto invece dell'analisi delle performance di medio-lungo periodo si evince come Brunello Cucinelli S.p.A. sia riuscita a mantenere una crescita costante nonostante le sfide del mercato globale.

Dall'analisi effettuata si prevedono prospettive future promettenti di Brunello Cucinelli S.p.a., ma richiedono una continua attenzione alle dinamiche del mercato e alle sfide emergenti. L'azienda dovrà continuare a innovare, mantenendo i valori che l'hanno resa un modello di riferimento nel settore del lusso. Le strategie di crescita, quindi, dovranno essere sostenibili, per integrare ulteriormente gli aspetti ambientali e sociali nel modello di business, rispondendo alle esigenze di un mercato sempre più attento a queste caratteristiche.

In conclusione, Brunello Cucinelli S.p.a. rappresenta un esempio eccellente di come un'azienda possa raggiungere il successo coniugando strategie economiche e valori umanistici.

Bibliografia

PELLICELLI G., *Management 3: Strategia*, Milano, 2005. Editori Il sole 24 ore, Università Bocconi Editore, La Repubblica.

FERRO C.M., *Pianificazione e controllo: Eseguire la strategia per creare valore*, Roma, 2021. Luiss University Press.

INGOGLIA N., *Giuda all'internazionalizzazione aziendale: Un supporto per aprire la propria azienda ai mercati esteri*, x, 2023. Youcanprint Editore.

VALDANI E., BERTOLI G., *Management 12: Marketing dei mercati internazionali*, Milano, 2005. Editori Il sole 24 ore, Università Bocconi Editore, La Repubblica.

SABBADIN E., *Management 11: Distribuzione (cap. 8)*, Milano, 2005. Editori Il sole 24 ore, Università Bocconi Editore, La Repubblica.

KELLER K.L., BUSACCA B., OSTILLIO M.C., *Management 14: Gestione e sviluppo del Brand*, Milano 2005. Editori Il sole 24 ore, Università Bocconi Editore, La Repubblica.

RUELLA R., *Moda ed economia d'impresa: mercato, prezzo, prodotto, distribuzione*, Milano, 2013. Fausto Lupetti Editore.

BINI V., *La supply chain della Moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio*, Milano, 2022. ("La supply chain della moda - Google Books") Franco Angeli Editore.

TERZANI S., *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, Milano, 2007. Franco Angeli Editore.

Sitografia

- <https://www.roboze.com/it/risorse/manifattura-distribuita-e-decentralizzata-il-futuro-della-produzione-di-parti-per-la-manifattura-localizzata.html>
- <https://www.crescitifinanziaria.eu/ros-cose-come-funziona-formula/497/>
- <https://www.ragioneria.com/it/indici-bilancio/rotazione-capitale-investito#:~:text=Il%20Rotazione%20del%20capitale%20investito,sfruttare%20la%20capacità%20produttiva%20disponibile>
- <https://altagamma.it/img/osservatorio-2023/Comunicato-Stampa-OSSERVATORIO-ALTAGAMMA-2023.pdf>
- <https://altagamma.it/media/source/ALTAGAMMA%20CONSENSUS%202024.pdf>
- <https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>
- <https://luxonomy.net/en/global-luxury-market-projected-to-reach-e1-5-trillion-in-2023-a-new-record-for-the-sector/>
- <https://www.brunellocucinelli.com/it/company/the-origins-of-the-company.html>
- <https://www.brunellocucinelli.com/it/company/cashmere.html>
- <https://www.brunellocucinelli.com/it/company/the-school-of-craftsmanship-in-solomeo.html>
- Prospetto informativo relativo all’offerta pubblica di vendita e sottoscrizione e all’ammissione a quotazione sul mercato telematico azionario organizzato e gestito da borsa italiana S.P.A. di azioni ordinarie Brunello Cucinelli S.P.A.- IPO 13/04/2012
- <https://www.isvi.org/files/case-study/brunello-cucinelli.pdf>
- <http://investor.brunellocucinelli.com/it/servizi/archiviogenerale/investor/presentazioni/2024>
- <http://investor.brunellocucinelli.com/it/governo-societario/gestione-dei-rischi>
- <http://investor.brunellocucinelli.com/it/servizi/archivio-generale/investor/relazioni-finanziarie>
- Bilancio Consolidato 2023, comprensivo della Relazione della Società di Revisione (“Relazioni finanziarie | Investor | Servizi | Brunello Cucinelli”)

- "Bilancio Consolidato 2020, comprensivo della Relazione della Società di Revisione"
("Relazioni finanziarie | Investor | Servizi | Brunello Cucinelli") ("Relazioni finanziarie | Investor | Servizi | Brunello Cucinelli")
- "Bilancio Consolidato 2016, comprensivo della Relazione della Società di Revisione"
("Relazioni finanziarie | Investor | Servizi | Brunello Cucinelli") ("Relazioni finanziarie | Investor | Servizi | Brunello Cucinelli")
- Bilancio Consolidato 2012, comprensivo della Relazione della Società di Revisione
("Relazioni finanziarie | Investor | Servizi | Brunello Cucinelli")