



Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra di Management delle Piccole e Medie Imprese

**Family Business e Strategie di
Internazionalizzazione nel Fashion Luxury:
il caso Brunello Cucinelli**

Prof. Fabio Corsico

Prof.ssa Valentina Catini

RELATORE

CORRELATRICE

Benedetta Monti – 282031

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

INDICE

<i>INTRODUZIONE</i>	5
---------------------------	---

CAPITOLO 1

IL FAMILY BUSINESS E L'ESSENZA IMPRENDITORIALE

1.1. Definizione di Family Business.....	7
1.2. Imprese Familiari e Imprese Non Familiari a confronto	10
1.3. Il Ruolo dell'Essenza Imprenditoriale.....	15
1.4. Analisi dei Punti di Forza e di Debolezza del Family Business..	18

CAPITOLO 2

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL FAMILY BUSINESS NEL FASHION LUXURY

2.1. Il concetto di Internazionalizzazione nel Family Business.....	21
2.2. I Pilastri dell'Internazionalizzazione nel Fashion Luxury.....	24
2.3. I Modelli di Internazionalizzazione.....	26
2.3.1. La Crescita Interna.....	26
2.3.2. Le Fusioni ed Acquisizioni.....	28
2.3.3. Il Franchising	29
2.3.4. Le Alleanze Strategiche.....	32
2.3.5. L'evoluzione del Business Online e la Digitalizzazione.....	33

CAPITOLO 3

DA FAMILY BUSINESS AD ICONA DEL LUSSO GLOBALE: IL CASO BRUNELLO CUCINELLI

3.1. La Storia di Brunello Cucinelli S.p.A.: dalla nascita ad oggi....	36
3.2. L'Essenza Imprenditoriale del fondatore.....	39

3.3. La Filosofia Aziendale di Brunello Cucinelli S.p.A.....	41
3.4. La costruzione di una Brand Identity fondata sul Made in Italy..	43
3.5. L'Internazionalizzazione: un Modello Vincente.....	45
3.5.1. Le Collaborazioni Strategiche	47
3.5.2. La Strategia di Distribuzione Esclusiva.....	48
3.5.3. L'evoluzione dell'E-Commerce.....	50
3.5.4. L'Espansione nel Mercato Asiatico.....	52
 CONCLUSIONE	54
 BIBLIOGRAFIA	55
 SITOGRAFIA	56

INTRODUZIONE

Questo elaborato ha l'obiettivo di analizzare le strategie di internazionalizzazione delle imprese familiari, e si focalizza su due elementi fondamentali che, al giorno d'oggi, devono coesistere affinché il business possa essere internazionale: tradizione ed innovazione. A tal proposito, presenta una prima parte teorica in cui vengono presentate le imprese famigliari per poi analizzare nel dettaglio le strategie di internazionalizzazione delle stesse. Infine, il focus andrà sul caso mirato dell'azienda Brunello Cucinelli, per riportare un esempio emblematico di equilibrio tra innovazione e brand identity basata su valori estremamente radicati e tradizionali.

Attraverso il primo capitolo sarà possibile ampliare la propria conoscenza sui Family Business, grazie a delle nozioni teoriche che presentano le caratteristiche principali e distintive rispetto alle Imprese non Familiari. Successivamente, verrà analizzato il ruolo dell'Essenza Imprenditoriale inteso come strumento di crescita e di innovazione, evidenziando il forte legame con la tradizione e i valori del fondatore che guidano l'azienda. In ultima istanza, il capitolo si chiuderà con l'esaminazione dei principali punti a favore e quelli a sfavore caratterizzanti delle Imprese Familiari ponendo l'accento sulle opportunità e criticità che ne derivano.

Il secondo capitolo si aprirà con la definizione di Internazionalizzazione, definendone le caratteristiche fondamentali per le Imprese Familiari che hanno il desiderio espandersi nei mercati globali, inerentemente al settore del Fashion Luxury. Dopo una prima panoramica generale sul concetto di internazionalizzazione, nel secondo paragrafo verranno illustrati i pilastri di tale strategia. Nella conclusione del capitolo saranno descritti i principali modelli per internazionalizzare: la crescita interna, le fusioni ed acquisizioni, il franchising, le alleanze strategiche ed infine il processo evolutivo del business online grazie alla digitalizzazione.

Infine, nel terzo capitolo si analizzerà un caso specifico ovvero quello dell'impresa Brunello Cucinelli S.p.A., impresa familiare che ha saputo evolversi fino a diventare un brand globale di lusso. Il fine sarà fornire un esempio di come un'impresa familiare sia riuscita a raggiungere il successo internazionale pur mantenendo una radicale connessione con la propria identità e i valori del Made in Italy. Inizialmente, si ripercorreranno le origini dell'azienda e l'essenza imprenditoriale del fondatore omonimo Brunello Cucinelli. Dopodiché, si esamineranno gli elementi chiave che definiscono l'identità del brand focalizzandosi sulla forte connessione con il Made in Italy e la filosofia imprenditoriale che guida l'azienda.

Per concludere la ricerca, nell'ultimo paragrafo verranno analizzate le strategie di internazionalizzazione che hanno permesso al brand di espandersi su scala globale. In particolare, si valuteranno le collaborazioni strategiche, la distribuzione esclusiva attraverso canali selezionati, l'evoluzione dell'e-commerce ed infine l'espansione nel mercato asiatico che rappresenta un passaggio cruciale per il consolidamento della sua posizione globale.

CAPITOLO 1

IL FAMILY BUSINESS E L'ESSENZA IMPRENDITORIALE

1.1 Definizione di Family Business

Le imprese familiari costituiscono il cuore pulsante dell'economia globale, intrecciando tradizione ed innovazione in un connubio unico. Queste realtà cercano di fondere in modo indissolubile le dinamiche affettive con le strategie aziendali, differenziandosi per la proprietà e la gestione da parte di uno o più membri di una famiglia. Dare una definizione all'impresa familiare, seppur apparentemente semplice, risulta essere poco chiaro e fortemente controverso. Handler nel 1989 affermava che *“definire l'azienda di famiglia è la prima e più ovvia sfida per i ricercatori dell'impresa familiare”*¹, evidenziando per la prima volta la difficoltà di rappresentare un fenomeno così variegato.

In Italia, grazie all'introduzione dell'**articolo 230-bis nel Codice Civile** avvenuta attraverso la riforma del diritto di famiglia nel 1975, si è arrivati ad una base giuridica abbastanza chiara per comprendere e regolamentare il fenomeno del family business. Tale normativa disciplina l'impresa familiare e consente il riconoscimento formale, fiscale e contributivo del lavoro svolto dai familiari dell'imprenditore all'interno dell'impresa. L'articolo definisce l'impresa familiare come *un'attività economica in cui collaborano continuativamente il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo grado dell'imprenditore*².

Un'impresa è un'azienda familiare se:

1. La maggior parte dei diritti decisionali sono in possesso della persona fisica o delle persone che hanno fondato l'impresa;

¹ “Il family business”, Fabio Corsico, Chiara Acciarini ed Enzo Peruffo, cit. pp.12

² Articolo 203-bis del Codice Civile, camera.it

2. Almeno un rappresentante della famiglia o dei parenti è formalmente coinvolto nelle decisioni di governance dell'impresa;
3. Le società quotate soddisfano la definizione di impresa se la persona che ha fondato o acquistato l'impresa o le loro famiglie- o i discendenti- possiedono il 25% dei diritti decisionali imposte dal loro capitale sociale.

Dal punto di vista numerico, utilizzando i dati forniti dalla Banca d'Italia e dal Global Family Business Report di KPMG, a livello mondiale le imprese familiari costituiscono circa il 65% delle aziende private contribuendo in modo significativo alla creazione di posti di lavoro e alla crescita economica.

In Italia, questa percentuale è ancora più elevata in quanto le imprese a conduzione familiare rappresentano l'85% delle aziende³ e occupano il 70% della forza lavoro nazionale. Le imprese familiari hanno quindi un ruolo fondamentale nello scenario europeo e soprattutto nel paese in cui sono radicate, ma spesso vengono sottovalutate a causa di stereotipi che offuscano la loro immagine.

Il primo mito da sfatare riguarda la convinzione errata secondo cui le aziende familiari siano piccole realtà, contrariamente a ciò che è stereotipato molte di esse rappresentano alcuni dei più grandi e influenti gruppi a livello globale.

In Italia, il 65% delle aziende quotate in borsa sono a controllo familiare e abbiamo numerosi esempi di aziende come Prada, Barilla, Ferrero ed Armani dove le famiglie mantengono un ruolo strategico nonostante le grandi dimensioni.

Negli Stati Uniti tale percentuale raggiunge il 33%, e un esempio emblematico è Walmart, la più grande azienda al mondo per fatturato, fondata da Sam Walton e ancora oggi detenuta dai suoi discendenti. I

Il grafico sottostante, nato da un'indagine del XVI Osservatorio AUB, promosso da AIDAF (Associazione Italiana delle Imprese Familiari), analizza i bilanci delle 11.635 aziende familiari italiane che possiedono un fatturato superiore ai 20 milioni di euro, che rappresentano il 65% delle imprese italiane⁴.

³ assets.kpmg.com

⁴ [Angeliniindustries.com](https://www.angeliniindustries.com)

Le aziende familiari della XIV Edizione AUB sono pari al 65,0% della popolazione delle imprese italiane con fatturato > 20 mln €

ASSETTO PROPRIETARIO	Piccole *		Medio-grandi **		Totale	
	N	%	N	%	N	%
Familiari	6.587	68,4%	5.048	61,0%	11.635	65,0%
Filiali di Imprese Estere	1.452	15,1%	1.793	21,7%	3.245	18,1%
Cooperative e Consorzi	553	5,7%	404	4,9%	957	5,3%
Coalizioni	469	4,9%	292	3,5%	761	4,3%
Statali/Enti locali	272	2,8%	346	4,2%	618	3,5%
Controllate da Private Equity (P.E.)	227	2,4%	314	3,8%	541	3,0%
Controllate da Banche / Assicurazioni	53	0,6%	57	0,7%	110	0,6%
Controllate da Fondazioni	9	0,1%	8	0,1%	17	0,1%
Public companies	7	0,1%	10	0,1%	17	0,1%
Totale	9.629	100,0%	8.272	100,0%	17.901	100,0%

(*) Piccole: aziende con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2020 (fonte: Aida).

(**) Medio-grandi: aziende con fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2020 (fonte: Aida).

Il secondo mito da sfatare riguarda il passaggio generazionale in risposta alla citazione *“la prima generazione crea, la seconda mantiene e la terza distrugge”*, secondo cui le family business risultano essere più a rischio nel momento della successione. Il passaggio generazione è spesso vissuto negativamente dalle family business, in quanto è visto come una condanna inevitabile. Al contrario, se si affronta con attenzione e competenze ben definite, può rappresentare una nuova opportunità di crescita e di innovazione per l'impresa, nonché garantire la continuità aziendale. Un esempio concreto è rappresentato dal Gruppo Lavazza, fondato nel 1895, che è riuscito a giungere con successo alla quarta generazione, grazie alla gestione attenta e strategica che ha permesso all'azienda di crescere ed innovarsi sempre di più. È importante, a tal proposito, prendere in considerazione le statistiche dell'osservatorio AUB che rappresentano una predisposizione molto positiva delle nuove generazioni nel mondo degli affari, in quanto definiscono le imprese guidate da leader under 50 caratterizzate da prestazioni molto più competitive e redditizie rispetto a quelle guidate dalle generazioni precedenti⁵.

Un altro mito da sfatare annesso al “problema” del passaggio generazione è quello secondo cui le family business siano considerate non meritocratiche. Questo

⁵ mondoeconomico.eu

pregiudizio è riconducibile al fallimento culturale che non concepisce il fatto che le competenze di natura imprenditoriale possano essere trasmesse ed insegnate attraverso l'esempio e la formazione alle generazioni future. Piuttosto, considera facilitati gli imprenditori a partire dalla seconda generazione, senza soffermarsi che in questo contesto non è tanto il privilegio della nascita a determinare il successo, ma è la capacità di mantenere, evolvere ed apprendere dai propri predecessori.

Come detto ad inizio capitolo, dare una definizione puntuale di un'impresa familiare non è banale poiché caratterizzata da molte sfaccettature e da un'identità familiare ed una aziendale strettamente collegate che danno forma all'essenza dell'azienda stessa. In particolar modo, le imprese familiari devono affrontare un bivio tra tradizione e innovazione perché fondamentale trovare un equilibrio determinante per il futuro. Tale trade-off riguarda da un lato il valore della tradizione, che mira a preservare l'identità e i valori fondamentali, tramandati di generazione in generazione, e che hanno permesso all'azienda di generare profitto nel tempo poiché sono la base su cui si costruisce la reputazione del family business. D'altro canto, cercare di rimanere al passo con i tempi è una sfida quotidiana per le imprese familiari, in quanto prevede una continua evoluzione, implementare nuove tecnologie e pianificare nuovi approcci strategici. Per le family business trovare il giusto equilibrio può portare ad un'evoluzione sostenibile nel tempo, senza perdere l'essenza dell'azienda.

1.2 Imprese Familiari e Imprese Non Familiari a confronto

Le imprese familiari e le imprese non familiari sono le due macro-categorie che è possibile prendere in considerazione e confrontare. Nel contesto delle piccole e medie imprese quelle familiari sono il modello dominante ed è facile distinguerle da altre tipologie di imprese per la forte interconnessione tra l'assetto proprietario e il management aziendale, poiché vengono spesso trasmessi di generazione in generazione. La caratteristica fondamentale per le imprese non familiari è che sono gestite da persone che possiedono una vita familiare al di fuori di quella lavorativa, e quindi formate da una separazione tra proprietà e controllo.

Le imprese familiari si distinguono per una serie di elementi fondamentali che influenzano la gestione interna e lo sviluppo esterno:

- **La famiglia:** rappresenta il cuore dell'azienda dal punto di vista emotivo e da quello gestionale, suscitando un forte senso di appartenenza ad una tradizione e cultura aziendale consolidata e trasmessa nel tempo;
- **Imprenditorialità:** fattore grazie al quale l'impresa familiare riesce a perseguire opportunità al di fuori delle risorse possedute, si tratta dell'esperienza diretta dell'imprenditore in quanto possiede qualità fuori dal comune;
- **Transizione Generazionale:** indica un momento cruciale e delicato del "passaggio del testimone" garantendo la continuità aziendale tramite una selezione dei successori;
- **Cultura Familiare:** visione imprenditoriale coerente con quella del fondatore, includendo valori umani e memoria storica dell'impresa;
- **Chiusura verso l'esterno:** le imprese familiari sono più propense a limitare l'ingresso di figure esterne nelle dinamiche aziendali, cercando di far mantenere il controllo nelle mani dei membri della famiglia.

Alla luce di tali elementi chiave che fondono il concetto di impresa familiare, sarà più facile distinguere quest'ultime da quelle non familiari in relazione a: proprietà, governance, rendimenti economici, network, leadership, innovazione, management e prospettive di carriera.

In primo luogo, per quanto riguarda la proprietà, le imprese familiari sono caratterizzate dalla presenza di due sub-sistemi che coesistono: azienda e famiglia. Di conseguenza, la proprietà delle imprese familiari, come precedentemente definito, è concentrata, non diversificata e mantenuta saldamente all'interno del nucleo familiare. In questo modo, l'imprenditore e la sua famiglia hanno un controllo diretto sull'azienda e una visione strategica di lungo termine, limitandosi però ad investimenti diversificati ed esteri. Esattamente l'opposto è quello che accade nelle imprese non familiari, fondate da una proprietà più dispersa e diversificata con un'elevata presenza di azionisti esteri. In tal caso, questa tipologia di proprietà

permette loro di avere una maggiore apertura al mercato finanziario ma una minore stabilità nella gestione e nelle decisioni interne.

In seconda battuta, la governance delle imprese familiari risulta essere caratterizzata da un potere centralizzato al nucleo familiare, in quanto i membri della famiglia occupano i ruoli di vertice all'interno del consiglio di amministrazione, il che garantisce forte coesione e continuità gestionale. Nelle imprese non familiari invece, come detto fino ad ora, proprietà e controllo sono altamente separati ed il consiglio di amministrazione è composto prevalentemente da membri esterni e manager professionisti che assicurano maggiore indipendenza decisionale, orientandosi alla performance in modo più trasparente. Steve Jobs una volta disse: *“Non ha senso assumere persone intelligenti e poi dire loro cosa fare. Noi assumiamo persone intelligenti affinché ci dicano loro cosa fare”*⁶. Questa citazione ci fa capire quanto sia fondamentale affidarsi a professionisti competenti valorizzando idee esterne per guidare l'azienda verso l'innovazione e il successo internazionale.

Una caratteristica distintiva delle imprese familiari riguardanti i rendimenti economici, è che queste tipologie di imprese non si concentrano solamente sui benefici monetari che possono trarre dalla loro attività, ma tengono conto anche di valori e performance che possono accrescere visibilità e reputazione dell'azienda come il benessere della famiglia o la gestione della continuità generazionale. Questo porta certamente ad una gestione più attenta e a lungo termine ma può limitare la crescita e l'innovazione. Al contrario, le imprese non familiari sono orientate principalmente ai ritorni economici, focalizzandosi sulla massimizzazione del valore per gli azionisti. Questo modo di agire sarà l'inizio di un insieme di strategie di crescita più aggressive e di una maggiore competitività sul mercato.

Inoltre, pensando al network le family business sono caratterizzate da un network abbastanza chiuso strettamente legato alla parentela. All'interno dell'azienda familiare i ruoli sono spesso poco definiti poiché vi è una forte influenza delle relazioni familiari sulle decisioni aziendali. Viceversa, in quelle non familiari le

⁶ lsole24ore.com

relazioni esterne sono fondamentali e più strutturate, allineandosi con la definizione secondo cui in questo caso vi è una forte distinzione tra sfera familiare e aziendale.

In merito al concetto di *leadership* la differenza principale tra imprese familiari e non familiari riguarda la velocità con cui si passa il testimone. La leadership in quelle familiari risulta essere più radicata nel tempo e si sviluppa principalmente per un'esperienza diretta sul campo imprenditoriale in quanto limitata ai membri della famiglia, a causa della percezione che coinvolgere figure esterne possa significare perdere il controllo sull'azienda. Ad oggi, solo il 30% delle imprese familiari italiane possiede un amministratore delegato o un manager esterno al nucleo familiare⁷. In quelle non familiari invece, la leadership è molto più flessibile con un turnover più elevato. In questo caso il comando spetterà a dirigenti selezionati in base al merito.

L'*innovazione* è un tasto "dolente" per le imprese familiari in quanto rappresenta spesso una minaccia in contrasto con le tradizioni aziendali. Di conseguenza, l'approccio all'innovazione è più prudente in quanto le family business tendono, per natura, ad essere maggiormente resistenti ai cambiamenti. Rappresenta, al contrario, un'opportunità e motore essenziale per la crescita per le imprese non familiari, in quanto più propense ad adottare nuove tecnologie investendo in ricerca e sviluppo e collaborando con start up per migliorare la competitività.

Il quadro emotivo ed intuitivo caratterizzante delle family business guida il *management* di quest'ultime che, come precedentemente spiegato, è meno strutturato e centralizzato nelle mani della famiglia. Il management delle non familiari, invece, adotta un modello più analitico e relazionale con la presenza di ruoli ben definiti e processi decisionali formalizzati.

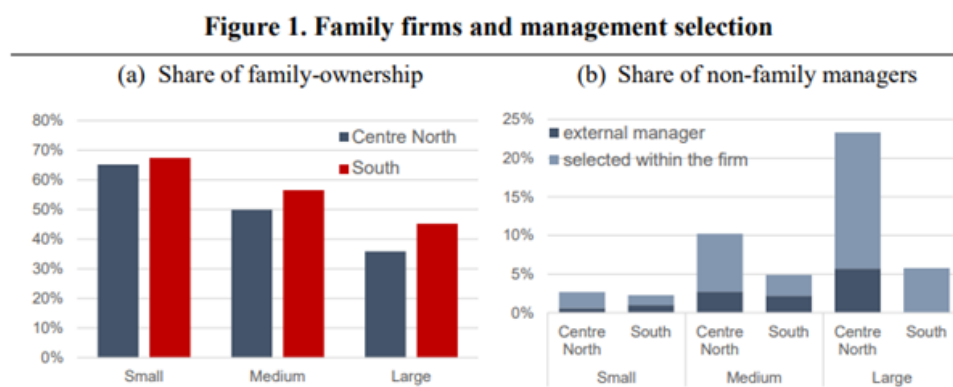
Giulia Giuffré, membro del consiglio di amministrazione dell'azienda Irritec S.p.A., nonché figlia del fondatore, ha rilasciato un'intervista al Corriere della Sera dichiarando *"Per le aziende familiari vedo un grande progresso, ma [...] è essenziale portare competenze dall'esterno"*⁸. Questo dimostra come, fortunatamente, le nuove

⁷ fabbricafuturo.it

⁸ corriere.it

generazioni sono più razionali ed aperte all'accesso in azienda di manager e professionisti esterni.

In questo contesto, uno studio della Banca d'Italia a cura di Baltrunaite, Formai, Linarello e Moretti offre interessanti spunti di riflessione. Come si evince dalla figura (a) la percentuale di imprese familiari in Italia è molto elevata (in particolare al Sud). La stessa decresce all' aumentare delle dimensioni dell'azienda. Il grafico (b) è la normale conseguenza. La presenza di manager non appartenenti alla famiglia dei proprietari è molto bassa nelle piccole e medie imprese. Solo nelle grandi aziende del Centro-Nord diventa significativa. Anche nel secondo grafico, le imprese meridionali si caratterizzano per un minor ricorso all'affidamento della gestione delle aziende ad amministratori non familiari⁹.



Concludendo, una forte distinzione tra le due macro-categorie che costituiscono il mercato odierno riguarda le prospettive di carriera che ne derivano. Ovviamente, per la definizione di family business viene da sé che, le opportunità di crescita professionale legate a questa tipologia d'impresa sono spesso limitate ai membri della famiglia, volte a stimolare una prospettiva di lungo termine che privilegia la continuità aziendale piuttosto che la crescita aziendale. Contrariamente, le imprese non familiari offrono una maggiore opportunità di crescita professionale a tutti i dipendenti e orizzonti temporali di sviluppo molto più brevi.

⁹ econopoly.ilsole24ore.com

Le differenze tra family business e non-family business evidenziano vantaggi e svantaggi per entrambe le categorie. Successivamente all'attenta analisi posta in precedenza, le imprese familiari offrono stabilità e un forte legame con la tradizione, risultando meno flessibili e chiusi all'innovazione. Quelle non familiari si distinguono per una governance più indipendente ed aperta all'innovazione con una gestione più strutturata.

1.3 Il Ruolo dell'Essenza Imprenditoriale

L'imprenditorialità è stata oggetto di numerose definizioni nel corso del tempo, a partire dalla più storica appartenente a Schumpeter a quella più operativa presentata da Stevenson. Nel 1942 *Joseph Schumpeter* scrisse e pubblicò un capolavoro intitolato "*Capitalismo, Socialismo e Democrazia*" nel quale descrisse la figura potente dell'imprenditore. L'autore, sostenne che l'imprenditore non ha l'unico compito di gestire le risorse che ha disponibili, ma deve essere un inventore innovativo in grado di creare qualcosa di nuovo, deve essere pronto a cambiamenti radicali e a rompere gli schemi quotidiani. La visione Schumpeteriana disegna l'essenza dell'imprenditore come la capacità di creare e trasformare, affrontando rischi con una mentalità visionaria ed intraprendente. Si tratta di qualità rare che solo colui definito imprenditore, in quanto tale, può possedere. Successivamente, *Howard H. Stevenson*, professore ordinario alla Harvard Business School, durante una sua lezione presentò il concetto di imprenditorialità. Egli credeva che quest'ultima fosse una ricerca di nuove opportunità indipendentemente dalle risorse attualmente disponibili. Secondo Stevenson, l'imprenditorialità è, quindi, un comportamento che può essere adottato in molte circostanze e non una qualità riservata esclusivamente ad alcuni individui o organizzazioni.

Dal punto di vista formale l'Enciclopedia Treccani definisce l'imprenditorialità come "*l'insieme dei requisiti necessari per svolgere la funzione dell'imprenditore, consistenti essenzialmente nella volontà e nella capacità di promuovere e organizzare un'impresa economica, insieme con la disponibilità ad affrontarne i*

rischi".¹⁰ Analizzando tale definizione i requisiti necessari sono classificabili come qualità rare ovvero una delle tre componenti che costituiscono il concetto di essenza imprenditoriale.

Innanzitutto, l'**essenza imprenditoriale** può essere definita come "*un insieme dei processi e delle attività che permettono all'azienda di servire il cliente in modo migliore dei concorrenti, il che genera il vantaggio competitivo*"¹¹. In particolare, presenta tutte le caratteristiche peculiari che l'imprenditore deve possedere in quanto gli permettono di identificare opportunità, assumersi i relativi rischi ed operare, innovare creando valore per la sua impresa. L'essenza imprenditoriale è, come precedentemente affermato, costituita da tre fondamentali: le qualità rare, i processi imprenditoriali e gli asset tangibili.

Le *qualità rare* sono un insieme di caratteristiche distintive che contraddistinguono gli imprenditori rendendoli unici. Esse sono fondamentali per identificare e sfruttare efficacemente tutte le opportunità di mercato, e non sono comuni a tutta la popolazione ma solo agli imprenditori poiché in grado di visionare queste occasioni.

Tra le qualità rare, emergono:

- *Visione Strategica*: capacità di prevedere tendenze future ed adottare strategie per un successo di lungo termine;
- *Capacità di Innovazione*: abilità di accedere nel mercato con novità;
- *Resilienza*: avere la forza di affrontare le avversità e rispondere ai cambiamenti del mondo economico;
- *Leadership*: capacità di motivare il team e guidarlo in modo di creare un ambiente positivo e propenso alla collaborazione per raggiungere obiettivi aziendali.

Il secondo tassello che risulta fondamentale per la costituzione del concetto di essenza imprenditoriale sono i *processi imprenditoriali*. Quest'ultimi sono le modalità operative grazie al quale l'imprenditore riesce ad implementare la sua

¹⁰ treccani.it

¹¹ "Il family business", Fabio Corsico, Chiara Acciarini ed Enzo Peruffo, cit. pp 37

visione. Un processo imprenditoriale si basa sulle capacità che ne permettono l'esecuzione e sui valori impressi dall'imprenditore. I caratteri vincenti di un processo imprenditoriale che ha successo sono: produrre qualcosa che ha valore per il consumatore, essere difficili da replicare per i competitors e il fatto di essere basati su valori trasmessi ed impressi dall'imprenditore.

Ed infine, gli asset tangibili che rappresentano semplicemente i risultati derivati dall'applicazione dei processi imprenditoriali creati da qualità rare. Risultano essere il prodotto finale e quindi più visibili ma meno importanti. Pensando ai più noti asset tangibili che nascono dai processi interni che l'imprenditore esegue sulla base delle proprie qualità rare, ci sono: il brand, il logo, il merchandising e le modalità di distribuzione. Questi sono solo alcuni degli esempi che possono aiutare a capire che cosa si intende per asset.

Dopo aver descritto l'importanza delle tre fondamentali caratteristiche che costituiscono il concetto di essenza imprenditoriale, è altrettanto essenziale definire tale nozione in relazione al family business. L'essenza imprenditoriale, di prima istanza, è impressa dal fondatore sia nei family business che nei non-family, poiché tutte le aziende nascono da uno o pochi fondatori.

Questo principio, che può essere considerato un "imprinting", è maggiormente correlato con il family business in quanto quest'ultimi riescono ad essere facilmente legati al fondatore che ha impostato i valori imprenditoriali.

L'essenza imprenditoriale rappresenta un ruolo cruciale nel mondo sempre più evoluto in cui viviamo, poiché le imprese familiari devono necessariamente adattarsi ai cambiamenti del mercato adottando una visione strategica orientata al futuro. In questo contesto, i valori trasmessi attraverso l'essenza imprenditoriale del fondatore sono fondamentali per garantire la continuità e la competitività aziendale mediante l'intervento delle nuove generazioni. Il Sole 24 Ore ha postato un articolo al riguardo, spiegando che le imprese familiari di successo sono quelle che riescono a rinnovarsi costantemente, puntando ad adattare la propria essenza imprenditoriale all'evoluzione dei consumatori e dei concorrenti¹².

¹² lsole24ore.com

Alle nuove generazioni spetta un allontanamento al nepotismo, cercando di scegliere leader aziendali basandosi su competenze e meriti, piuttosto che su legami di sangue. Tutto ciò è essenziale per garantire una gestione efficace e sostenibile dell'azienda.

1.4 Analisi dei Punti di Forza e di Debolezza del Family Business

Nel definire le caratteristiche distintive delle imprese familiari, la sfida principale è stata quella di delinearne un'identità chiara, per cercare di comprendere se effettivamente tali caratteristiche rappresentassero delle fonti di differenziazione e di vantaggio competitivo rispetto alle imprese non familiari. A partire dagli anni '90 l'interesse nello studio e nell'analisi delle imprese familiari è cresciuto significativamente, al fine di identificarne i principali punti di forza e distinguerle dalle altre tipologie di governance aziendali.

Le imprese familiari godono di caratteristiche distintive tra cui un forte orientamento al lungo periodo poiché all'interno dell'azienda si respirerà un intenso senso di appartenenza alla famiglia e ai valori trasmessi di generazione in generazione. Per cui, per il family business, non è tanto fondamentale parlare esclusivamente dei ritorni economici, ma quanto più di una longevità dell'impresa come prolungamento della figura dell'imprenditore fondatore, della sua essenza che continua ad essere vincolante ed estremamente presente nelle decisioni amministrative e strategiche a lungo raggio. Tale visione è stata oggetto di studio per la Harvard Business School, secondo cui *le imprese familiari tendono a privilegiare strategie orientate al futuro senza focalizzarsi sui guadagni immediati, bensì sulla continuità generazionale*¹³. Questo approccio, attenendomi a tale report, permette una maggiore stabilità ed una pianificazione più puntuale.

Inoltre, i family business godono di processi comunicativi fluidi ed informali perché hanno strutture gerarchiche meno rigide rispetto alle non familiari, il che permette una comunicazione interna e un processo decisione più rapidi e snelli poiché non prevede l'obbligo di risposta ai numerosi azionisti o investitori. Secondo il *Global Family Business Index*, la stabilità delle strategie aziendali è assicurata dalla

¹³ Harvard Business Review Italia, hbritalia.it

percentuale di quote di controllo delle aziende familiari che è superiore al 50% ¹⁴. In questo contesto, struttura burocratica snella, di cui si caratterizzano le imprese familiari, risulta essere fondamentale per adattarsi il più velocemente possibile ai cambiamenti del mercato. In un articolo, Forbes ricorda come sono state rapide molte PMI italiane ad implementare strategie digitali durante la pandemia Covid-19 per continuare ad operare¹⁵. Basta pensare a quanto è stata immediata l'introduzione dello smart working o della didattica a distanza per le scuole.

Tra i punti di forza dei family business è inevitabile considerare l'importanza dei membri della famiglia. Innanzitutto, è necessario interrogarsi sulle abilità delle generazioni future e per questo, in molti casi, la crescita professionale dei membri della famiglia è guidata da un lungo processo di formazione interna, per garantire la profonda conoscenza del business. Non a caso, aziende come la Ferrero adottano percorsi di mentorship familiare per le nuove generazioni¹⁶.

Una volta individuate le capacità dei membri del nucleo familiare, è altrettanto necessario considerare i loro benefici: il benessere dell'azienda è legato a quello della famiglia.

Secondo uno studio di McKinsey, *“il family business ha una maggiore attenzione al welfare aziendale e alla responsabilità sociale rispetto alle imprese non familiari”*¹⁷.

Nonostante i punti di forza che caratterizzano le imprese familiari, numerosi sono quelli di debolezza che ne derivano e che possono ostacolare la crescita e la sostenibilità nel lungo periodo. Tra le debolezze che possono essere rimproverate ai family business, vi è certamente un maggiore probabilità di conflitti interni, quando emergono divergenze tra membri della famiglia che possiedono ruoli di gestione ma soprattutto nelle fasi di successioni ¹⁸. L'approccio più intuitivo e basato sull'esperienza diretta dell'imprenditore, fa sì che la pianificazione strategica non sia formale limitando la capacità di adattarsi ai mercati in continua evoluzione. Un'altra debolezza che si riscontra nelle imprese familiari è proprio l'assenza di un sistema

¹⁴ Harvard Business Review, her.org

¹⁵ forbes.com

¹⁶ Ilsole24ore.com

¹⁷ McKinsey & Company, mckinsey.com

¹⁸ Harvard Business Review, “How Family Business Conflict Can Derail Success”

manageriale in quanto, come già analizzato in precedenza, quest'ultime sono meno propense ad attrarre manager esterni qualificati perché si fa riferimento esclusivamente alle figure familiari. In questo modo limitano l'accesso a nuove prospettive e a strategie innovative poiché riducono la diversità di competenze ed idee¹⁹. Infine, nelle imprese a conduzione familiare le decisioni risultano essere influenzate da emozioni personali e le scelte sono quindi poco razionali e potenzialmente dannose per l'azienda.

Per cercare di superare tali criticità, molte aziende familiari hanno cominciato ad adottare pratiche di governance più strutturate e criteri decisionali maggiormente oggettivi.

¹⁹ The Economist- "The management challenges of Family-Owned Businesses"; Forbes- "Why family businesses struggle with leadership succession"

CAPITOLO 2

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL FAMILY BUSINESS NEL FASHION LUXURY

2.1 Il concetto di Internazionalizzazione nel Family Business

Oggigiorno, nel mondo sempre più globalizzato in cui viviamo, l'internazionalizzazione rappresenta una fase cruciale per le Piccole e Medie Imprese in quanto offre un'opportunità significativa per la crescita in mercati esteri e per la sostenibilità a lungo termine.

Tradizionalmente, le imprese a conduzione familiare hanno mostrato il loro scetticismo nell'espandersi oltre i confini nazionali, spesso portato avanti dal desiderio di mantenere viva la gestione familiare e soprattutto i valori socio-emotivi fondanti dell'azienda. Tuttavia, recenti studi esplorano un allontanamento a questa tendenza, grazie all'entrata in gioco delle nuove generazioni, che riconoscono l'importanza dell'internazionalizzazione per divenire sempre più competitivi in un mercato globale interconnesso.

Uno studio pubblicato su *Family Business Review* esplora come l'internazionalizzazione possa essere considerata un mezzo per il family business di ottenere legittimità a lungo termine, *bilanciando le eventuali perdite e i guadagni di "ricchezza socio-emotiva" collegati alle decisioni strategiche internazionali*²⁰.

La fondamentale abilità richiesta per il processo dell'internazionalizzazione alle imprese familiari è quella di ponderare l'identità familiare con le esigenze di un mercato globale in continua evoluzione; ed è la stessa ad essere la più grande sfida quotidiana che deve essere affrontata dai membri della famiglia che si trovano al vertice dell'azienda.

²⁰ emerald.com

Il concetto di internazionalizzazione consiste nell'esplorare, valutare e sfruttare nuove opportunità di business in un mercato globale sempre più innovativo e tecnologico. Tuttavia, è rilevante l'utilizzo di una pianificazione attenta e di metodologie specifiche, affinché l'internazionalizzazione possa essere una strategia di crescita di successo.

In particolare, espandersi a livello internazionale significa avere la capacità di adattare un prodotto o servizio originariamente concepito per un mercato specifico a nuovi mercati, cercando di

renderlo il più possibile in armonia con la lingua, la cultura e la normativa del mercato di destinazione, preservando la *brand identity*²¹.

Questo processo offre numerosi vantaggi per le imprese familiari, tra cui:

- L'accesso a nuovi mercati permettendo ai family business di raggiungere una clientela più ampia, e non dipendere esclusivamente dal mercato nazionale;
- Aumentare la competitività grazie all'adozione di innovazioni e tecnologie che portano ad un miglioramento continuo, per mantenere una posizione di rilievo dal punto di vista globale;
- Sopravvivere nel lungo termine poiché l'internazionalizzazione può garantire continuità aziendale in un mercato estero piuttosto che domestico.

Tuttavia, tale processo di crescita comporta anche delle sfide rilevanti per le piccole e medie imprese a conduzione familiare, in quanto uno dei principali ostacoli è rappresentato dal difficile accesso ai finanziamenti. Secondo un apporto del Parlamento Europeo, *il 35% delle imprese che non investono all'estero non lo fanno perché hanno scarse conoscenze dei mercati esteri e poca esperienza in materia di internazionalizzazione [...] ma perché non ne hanno le disponibilità finanziarie* ²². A riguardo, il Comitato economico e sociale europeo (CESE), ha evidenziato che dal

²¹ Per brand identity si intende l'insieme degli elementi distintivi attraverso i quali un'azienda presenta sé stessa ai consumatori, con l'obiettivo di rendersi riconoscibile e differenziarsi nel mercato.

²² europarl.europa.eu

2008, l'attività delle Piccole e Medie Imprese è stata limitata dall'insufficiente erogazione di credito volto a sostenere l'espansione internazionale²³. A partire dal 2014, per aiutare ad affrontare tale problematica, l'Unione Europea ha cercato di implementare programmi come COSME, mirati a rendere facili l'accesso ai finanziamenti per le imprese a conduzione familiare.

Secondo il “Barometro delle imprese familiari europee”, un report rilasciato da KPMG, una percentuale stimata intorno al 60% delle imprese familiari, manifesta una forte propensione alla cautela nelle decisioni strategiche rivolte al di fuori dei confini nazionali, spiegando come quella dell'avversione al rischio rappresenti un'altra delle più significative sfide per il family business nel perseguire una strategia di internazionalizzazione. Nelle imprese familiari, infatti, il patrimonio aziendale è strettamente collegato a quello familiare e alla continuità dell'impresa²⁴, evidenziando una preferenza per le strategie di crescita meno rischiose da parte di quest'ultime.

In conclusione, come evidenziato da AIDAF, una burocrazia complessa rappresenta un altro ostacolo da affrontare per le imprese familiari che procedono con il processo di internazionalizzazione, in quanto tali complessità possono rallentare o scoraggiare l'espansione internazionale. A riguardo, l'Associazione Italiana delle Aziende Familiari (AIDAF) si pone l'obiettivo di offrire supporto alle imprese associate, promuovendo la condivisione di best practice e facilitando l'accesso a reti di consulenza specializzate²⁵. In tal modo, le aziende familiari potranno superare le barriere burocratiche e riuscire a sviluppare delle strategie efficaci per espandersi su scala globale.

Concludendo, il processo di internazionalizzazione nel contesto delle imprese a conduzione familiare richiede uno specifico equilibrio tra un'apertura a nuove opportunità di crescita a livello globale e la salvaguardia dei principi e dei valori che sono pilastri fondanti del successo aziendale.

²³ eur-lex.europa.eu

²⁴ assets.kpmg.com

²⁵ aidaf.it

2.2 I Pilastri dell'Internazionalizzazione nel Fashion Luxury

Il settore del Fashion Luxury rappresenta una componente rilevante dell'economia mondiale, caratterizzato da continue fasi evolutive e da sempre più crescenti interconnessioni tra mercati tradizionali ed emergenti, con l'obiettivo di anticipare tendenze e opinioni dei consumatori. In questo contesto la sfida per le aziende è quella di adattarsi alle dinamiche innovative, mantenendo al contempo l'esclusività e l'autenticità del proprio brand.

Secondo il report *Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2024* presentato da Deloitte a Milano, l'83% degli operatori finanziari prevede di continuare ad investire nel mercato del lusso, nonostante la registrazione del rallentamento dell'economia cinese e delle incertezze macroeconomiche²⁶.

Nel corso del tempo, sono emersi nel mercato del fashion luxury degli elementi che, ad oggi, rappresentano linee guida fondamentali per entrare con successo nei mercati internazionali.

Questi principi sono ormai un punto di riferimento per i brand, che li seguono per garantire una voce distintiva e riconoscibile globalmente. Il primo elemento è la **sostenibilità**, ormai pilastro fondamentale nel settore.

La consapevolezza dei consumatori riguardante l'impatto ambientale e sociale dei prodotti di lusso, ha spinto i grandi marchi ad integrare pratiche eco-friendly tramite l'utilizzo di materiali riciclati e modelli di economia circolare per ridurre gli scarti²⁷.

Un chiaro indicatore della crescente importanza della sostenibilità nel settore del fashion luxury è rappresentato dallo *Standard Ethics Italian Fashion and Luxury Index*, pubblicato nel 2024. Tale indice include 20 tra le principali società italiane del settore, valutate tramite lo *Standard Ethics Rating (SER)* ovvero un sistema che misura il grado di adesione delle aziende ai principali criteri ESG (Environmental, Social, Governance) promossi da organismi come l'ONU, l'OCSE e l'Unione Europea.

²⁶ lamiafinanza.it

²⁷ luxurylike.com

I risultati del grafico sottostante associato all'indice SER indicano una marcata disparità nei modelli di sostenibilità: aziende come Brunello Cucinelli sono riuscite ad ottenere un rating EE o EE- che rilevano una governance solida e allineata ai criteri internazionali, mentre brand altrettanto noti come Tod's si collocano su livelli molto più inferiori mostrandosi ancora lontani all'evoluzione sostenibile²⁸.

Rating	Outlook	Company	ISIN	Rating	Outlook	Company	ISIN
EE		Adidas	DE000A1EWWW0	E+	Pos.	Tod's	IT0003007728
EE		Burberry	GB0031743007	E+		Capri Holdings	VGG1890L1076
EE-		Brunello Cucinelli	IT0004764699	E+		Hermès International	FR0000052292
EE-		Compagnie F. Richemont	CH0210483332	E+		JD Sports Fashion	GB00BM8Q5M07
EE-		H&M	SE0000106270	E+		LVMH	FR0000121014
EE-		Hugo Boss	DE000A1PHFF7	E+		Swatch Group	CH0012255151
EE-		Moncler	IT0004965148	E	Pos.	Salvatore Ferragamo	IT0004712375
EE-		Next Plc	GB0032089863	E		Ermenegildo Zegna	NL0015000PB5
EE-		Prada	IT0003874101	E		Kering	FR0000121485
EE-		Puma	DE0006969603	E-		Inditex	ES0148396007

EEE	EEE-	EE+	EE	EE-	E+	E	E-	F
	Excellent	Very Strong	Strong	Adequate	Low	Very Low	Unsatisfactory	

Sustainable	Not Fully Sustainable	Not Sustainable
-------------	-----------------------	-----------------

Questa mappa della sostenibilità nel mercato del fashion evidenzia quanto sia importante per i brand rispondere concretamente alle sfide ambientali, sociali e di governance poiché non solo fondamentale per la reputazione del brand ma requisito strategico per competere su scala globale. Tali brand riescono ad accedere più facilmente a nuovi mercati, partnership e capitali rendendo la sostenibilità una leva essenziale per l'internazionalizzazione.

A seguire, l'**integrazione tecnologica** ha assunto una maggiore rilevanza nel mercato del fashion luxury, poiché i brand adottano sempre più innovazioni digitali sia per migliorare l'esperienza d'acquisto dei propri clienti che per ottimizzare le attività aziendali interne. Questa trasformazione tecnologica è caratterizzata soprattutto dall'implementazione dell'intelligenza artificiale, che non solo facilita l'espansione nei mercati internazionali, ma consente anche di rispondere alle esigenze contrastanti e difficili dei consumatori.

²⁸ esgnews.it

Ed infine, l'**inclusività** rappresenta un altro pilastro per i brand che aspirano ad una presenza globale. L'obiettivo dei brand è quello di adattare le proprie collezioni ad una vasta gamma di taglie, forme e identità di genere rispondendo alle esigenze di una clientela diversificata, ed in questo modo aprirsi a nuove opportunità di mercato. Inoltre, i brand ricercano l'inclusività anche nelle pratiche di marketing, attraverso campagne che rappresentano una varietà di etnie, generi e stili di vita affinché possano rafforzare la connessione emotiva dei consumatori e soprattutto migliorare l'immagine del brand globalmente.

2.3 I Modelli di Internazionalizzazione

Nel settore del Fashion Luxury, i family business affrontano l'internazionalizzazione attraverso l'utilizzo di strategie che riescano a bilanciare la crescita su scala globale e la preservazione dell'identità familiare. Di seguito, saranno esaminati i modelli più comunemente adottati.

2.3.1 La Crescita Interna

Per crescita interna si intende lo sviluppo organico dell'impresa attraverso l'espansione progressiva delle proprie attività all'estero, senza ricorrere ad acquisizioni o fusioni e rappresenta una delle predilette strategie di internazionalizzazione dei family business.

Nel contesto delle imprese familiari questa scelta è così frequente perché consente il mantenimento del controllo decisionale del nucleo familiare, della cultura aziendale e dell'identità del brand, elementi considerati essenziali per la continuità generazionale e per il posizionamento nel mercato. Tuttavia, per crescere al livello globale, alle imprese viene richiesto un equilibrio tra il desiderio di crescita e volontà di mantenere la governance familiare.

Nel settore del Fashion Luxury, dove la coerenza dell'immagine e la qualità artigianale del prodotto sono elementi chiave e cruciali per il posizionamento del brand, la crescita interna riesce ad offrire l'opportunità di espandersi su scala globale

in modo controllato e coerente. Le modalità di crescita interna che si prediligono per mantenere il pieno controllo sull'esperienza del cliente e sulla narrazione del brand sono diversi, tra questi:

- Miglioramento dell'efficienza operativa cercando di ottimizzare i processi aziendali interni per ridurre costi ed aumentare la qualità dei prodotti e servizi offerti;
- Espansione della gamma di prodotti e servizi offerti per attrarre nuovi segmenti di mercato ed aumentare le vendite;
- Investimenti in ricerca e sviluppo (R&S) sviluppando nuove idee di prodotti o servizi per aiutare il business a differenziarsi dai concorrenti e riferirsi a nuovi clienti;
- Investire in un Marketing mirato sviluppando campagne pubblicitarie capaci di rivolgersi a clienti appartenenti ad etnie e culture diverse, ma accomunati da caratteristiche e bisogni simili.

Secondo la Global Family Business Survey, *oltre il 90% delle imprese a conduzione familiari italiane è attivo nei mercati internazionali, con una media del 37% del fatturato derivante dall'estero* ²⁹. Ciò dimostra come tali imprese, pur mantenendo una governance familiare, siano in grado di affermarsi oltre i confini nazionali attraverso strategie di crescita interna.

Tuttavia, questa modalità di espansione richiede degli investimenti notevoli e dei tempi abbastanza lunghi. Per questo, è preferita da imprese familiari che hanno una visione strategica solida e ben strutturata dal punto di vista manageriale, in modo da poter essere capace di affrontare le complessità derivanti dai mercati globali.

Particolarmente rilevanti in questo contesto, sono l'ingresso delle nuove generazioni e l'apertura a modelli di governance più flessibili poiché determinano la crescita interna come una leva efficace e sostenibile di internazionalizzazione.

²⁹ pwc.it

2.3.2 Le Fusioni ed Acquisizioni

Nel contesto delle imprese familiari, l'attività di **fusione** indica un *processo con il quale due o più imprese si uniscono per formare un'unica nuova entità giuridica, oppure una incorpora l'altra risultando unite per passività, attività e operazioni*³⁰.

Con il termine **acquisizione**, invece, si indica un'operazione attraverso la quale un'impresa familiare acquista il controllo di un'altra tramite l'acquisto della maggioranza delle quote o azioni, mantenendo entrambe la propria entità giuridica, ma l'impresa acquirente eserciterà il controllo decisionale sull'acquisita³¹.

L'obiettivo è quello di crescere, entrare in nuovi mercati o rafforzare la competitività.

Le operazioni di fusione e di acquisizione risultano essere un mezzo strategico per accelerare l'espansione globale tramite il superamento dei limiti sia delle risorse che della rete distributiva, tipici delle aziende a conduzione familiare.

Infatti, acquisire aziende già ben posizionate in mercati esteri permette di:

- Diminuire le tempistiche di internazionalizzazione in mercati esteri complessi ed altamente competitivi;
- Acquisire competenze locali tramite l'integrazione di esperti del territorio nel proprio team manageriale, in modo di guidare le strategie locali con maggiore efficacia e sensibilità;
- Diversificare il portafoglio dei prodotti e dei segmenti geografici al fine di bilanciare la presenza geografica;
- Aumentare la capacità produttiva e distributiva ottimizzando la logistica e riducendo tempi e costi nei mercati esteri.

Tuttavia, scegliere operazioni di fusione e di acquisizione come strategie di internazionalizzazione pone alle imprese familiari anche delle sfide molto delicate.

La più rilevante è la perdita del controllo familiare parziale o totale, per cedere il controllo decisionale a nuovi investitori, manager o gruppi industriali generando: resistenze emotive legate al timore di tradire la storia familiare e conflitti tra

³⁰ brocardi.it

³¹ diritto.it, brocardi.it

generazioni³². Il successo di un family business, come precedentemente affrontato, è legato ad una narrazione autentica del marchio e ai valori distintivi quali il territorio e l'artigianalità. Di conseguenza, altrettanto delicato sarà il rischio di “snaturamento” del brand dovuto alla necessità di gestire l'integrazione culturale tra strutture manageriali differenti, perdendo la coerenza del brand identity che lega il consumatore alla marca³³.

Questi sono solo due dei principali problemi che si presentano nei family business quando si procede con delle operazioni di M&A³⁴, per cui molte famiglie imprenditoriali preferiscono attuare accordi considerati “ibridi” come partnership strategiche o creazioni di joint venture che consentono di tutelare il controllo familiare pur beneficiando delle risorse di un partner internazionale.

Secondo un'analisi presentata da Deloitte, nel 2023 il settore del Fashion Luxury in Italia ha mantenuto una posizione abbastanza solida nel mercato delle fusioni ed acquisizioni, registrando un aumento di 66 operazioni rispetto all'anno precedente. Tuttavia, il rallentamento del mercato cinese e l'incertezza macroeconomica rappresentano notevoli preoccupazioni per gli inventori in tale settore.

Il 2024, infatti, è stato definito come un anno di sfide per il mercato Fashion Luxury in quanto l'interesse degli investitori rimane elevato, ma l'Italia ha registrato un calo nelle attività di M&A³⁵.

2.3.3 Il Franchising

Il Franchising rappresenta un'altra strategia di internazionalizzazione abbastanza efficace, in quanto offre l'opportunità di crescita e consolidamento in mercati esteri. Formalmente, il franchising, o anche definito affiliazione commerciale, è *un contratto attraverso il quale un'impresa (affiliante) concede ad un'altra impresa*

³² bbs.unibo.it

³³ aidaf.it

³⁴ Per M&A si intende Mergers and Acquisitions ovvero operazioni di fusione ed acquisizione

³⁵ Deloitte.it

(affiliato) il diritto di entrare a far parte della propria rete di distribuzione al fine di commercializzare determinati beni o servizi³⁶.

Tale accordo prevede le seguenti entità:

- Affiliante (Franchisor): l'impresa che concede all'affiliato il diritto di utilizzare il proprio marchio, prodotti, servizi e know-how;
- Affiliato (Franchisee): l'imprenditore che gestisce l'attività sfruttando il format e il supporto forniti dall'affiliante, impegnandosi a sostenere gli investimenti, ad attenersi alle modalità operative ed infine a corrispondere all'affiliante un compenso (somma fissa d'ingresso oppure royalties periodiche)³⁷.

Generalmente, adottare il franchising nelle imprese familiari come strategia di internazionalizzazione presenta sia dei punti a favore che a disfavore. Il franchising è vantaggioso per il family business poiché prevede una riduzione del rischio di fallimento in quanto la collaborazione con un brand già consolidato può diminuire il rischio di insuccesso³⁸.

Inoltre, sarà possibile con tale modalità preservare i valori familiari nel tempo, se si collabora con un franchisee che condivide la cultura e l'essenza dell'impresa cercando di mantenere la brand identity, beneficiando della reputazione già consolidata del marchio e della clientela fidelizzata del franchisor.

Dal punto di vista economico, il franchising è una strategia di internazionalizzazione che permette di sfruttare le economie di scala e di scopo risparmiando sui costi attraverso acquisti centralizzati a una gamma di prodotti o servizi molto più ampia³⁹. D'altro canto, altrettanti sono gli svantaggi a cui può andare incontro un family business investendo in franchising per internazionalizzare.

Innanzitutto, per l'avvio di tale attività i costi iniziali sono elevati perché sono richiesti noti investimenti, tra cui spese di ingresso e di allestimento⁴⁰. A tal

³⁶ Treccani.it

³⁷ Treccani.it

³⁸ fastercapital.com

³⁹ fastercapital.com

⁴⁰ quifinanza.it

proposito, oltre ai costi iniziali, l'affiliato dovrà versare al franchisor dei royalties ricorrenti, spesso calcolati in relazione al fatturato.

Inoltre, nel caso specifico di un family business, coinvolgere membri del nucleo familiare nel franchising può portare a tensioni e conflitti tra di essi, soprattutto quando i ruoli e le responsabilità non sono chiaramente delineate.

La figura sottostante, sviluppata da FasterCapital, riassume in modo sintetico ma efficace i principali punti a favore e a sfavore del franchising nel contesto del family business, dando una visione chiara ed incisiva delle variabili da considerare nel processo decisionale⁴¹.



Nel settore del Fashion Luxury, un esempio emblematico di impresa a conduzione familiare italiana che ha adottato il franchising come strategia di internazionalizzazione è rappresentato da Benetton. L'azienda fondata nel 1965 da Luciano Benetton in Italia ha scelto di espandersi globalmente attraverso il modello del franchising che gli ha permesso di entrare in numerosi mercati nel mondo senza dover gestire direttamente ogni negozio, al contrario affidandosi a partner locali per gestire le operazioni.

⁴¹ fastercapital.com

2.3.4 Le Alleanze Strategiche

L'Enciclopedia Treccani definisce un'alleanza strategica come *la forma di coordinamento organizzativo che prevede l'unione di risorse e attività per il raggiungimento di un obiettivo congiunto tra due o più imprese. Può essere finalizzata allo scambio, alla condivisione, al cosviluppo di prodotti, tecnologie o servizi* ⁴².

Le alleanze strategiche sono, quindi, accordi di collaborazione tra due o più imprese che mantengono la propria indipendenza ma uniscono le risorse e le forze per raggiungere obiettivi comuni.

Tra le forme di alleanze strategiche più comunemente utilizzate ci sono:

- Joint Venture: implica la creazione di una nuova entità giuridica condivisa da due o più imprese ed è utile quando le aziende desiderano perseguire insieme un progetto specifico, condividendo risorse, investimenti e profitti;
- Accordi di Licenza: sono accordi che consentono a un'azienda il diritto di utilizzare il marchio, la tecnologia o prodotto di un'altra impresa, in cambio di una percentuale di guadagno oppure altre forme di compensazione;
- Partnership Creative: intese come collaborazioni tra brand per realizzare collezioni esclusive, per aumentare la visibilità e l'attrattività del marchio;

Di seconda battuta, le alleanze strategiche possono essere di tipo verticale, orizzontale e trasversale. Le alleanze verticali sono quelle che coinvolgono imprese della stessa filiera produttiva ma con attività differenti, come produttori e distributori; quelle orizzontali avvengono tra imprese che lavorano nella stessa filiera produttiva e svolgono attività simili; infine, le alleanze trasversali avvengono tra imprese di settori diversi che vogliono creare nuove opportunità di mercato unendo le loro competenze.

Per un family business, attuare un'alleanza strategica come una strategia di internazionalizzazione offre numerosi benefici. Ovviamente, primo fra tutti, è la possibilità di accedere a nuovi mercati più facilmente collaborando con partner locali

⁴² Treccani.it

in modo di poter sfruttare la conoscenza culturale e commerciale del partner; le alleanze permettono inoltre di condividere le risorse come investimenti e competenze per internazionalizzare riducendo i costi e i rischi; ed infine, un altro beneficio da considerare nel contesto del family business è la possibilità di mantenere l'identità familiare dell'impresa in quanto si riesce a preservare un'autonomia gestionale poiché le imprese che collaborano restano giuridicamente e operativamente indipendenti.

Un caso rilevante di joint venture nel mondo del Fashion Luxury è delineato dalla collaborazione strategica tra il Gruppo Ermenegildo Zegna e *Reliance Brands Limited, parte del Gruppo indiano Reliance Industries* ⁴³. Questa alleanza prettamente strategica ha permesso al brand Zegna di sfruttare il mercato locale e la rete distributiva appartenente al gruppo per riuscire ad espandersi nel mercato indiano, pur mantenendo sia il controllo creativo che l'identità del marchio.

2.3.5 L'evoluzione del Business Online e la Digitalizzazione

Le imprese a conduzione familiare devono quotidianamente affrontare sfide significative per cercare di adattarsi alle dinamiche tecnologiche evolutive, che caratterizzano i mercati odierni. Tra queste, l'e-commerce e la digitalizzazione emergono come strumenti fondamentali per oltrepassare le barriere geografiche ed ampliare la presenza globale del brand.

Il periodo fortemente rivoluzionario in cui viviamo ha permesso ai family business di accelerare la loro presenza in mercati internazionali senza la necessità di dover investire in infrastrutture fisiche. Tuttavia, gli investimenti richiesti sono quelli in tecnologie digitali, in strategie multicanale e per l'inserimento di competenze manageriali esterne.

Un'analisi effettuata da Il Sole 24 Ore evidenzia che la propensione a investire in tecnologie varia significativamente in base alla gestione aziendale delle imprese familiari. Secondo i dati, *per le imprese affidate a manager esterni la percentuale di*

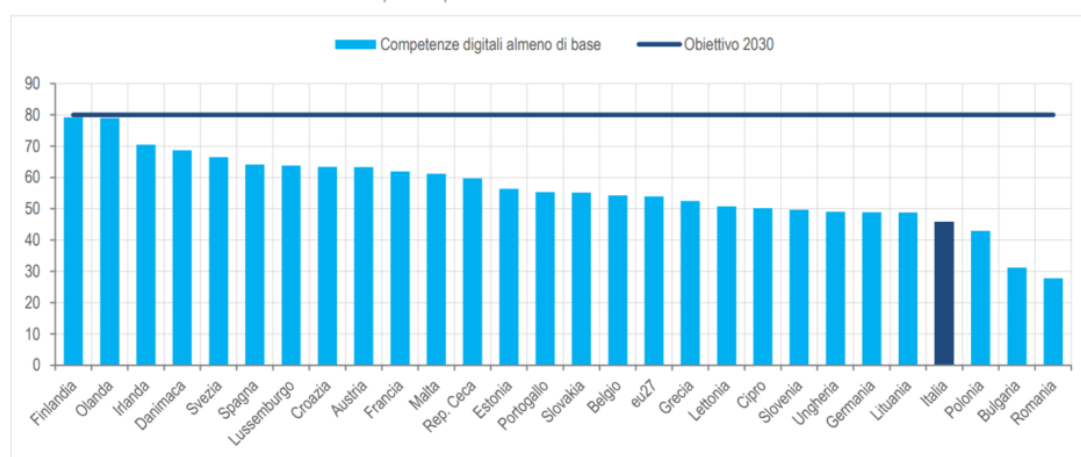
⁴³ it.fashionnetwork.com

tali investimenti riesce ad arrivare al 35%, invece meno marcata è la percentuale per le imprese prettamente gestite dal nucleo familiare con il 17% ⁴⁴.

In particolare, l'introduzione di un e-commerce come una strategia aziendale ha permesso alle imprese familiari di raggiungere benefici tangibili. La sua funzione principale è quella di essere un catalizzatore per l'espansione dell'impresa oltre i confini nazionali. Infatti, stando ai dati, a partire dal 2023 gli acquisti da parte di paesi esteri sono fortemente aumentati rispetto all'anno precedente, e così anche per il 2024⁴⁵. Nonostante l'espansione del mercato che l'e-commerce arreca alle imprese familiari, per quest'ultime le competenze digitali rappresentano la più grande sfida da affrontare.

A tal proposito, un'analisi portata avanti da ISTAT ha raffigurato il problema in percentuale. Il grafico sottostante riporta che *solo il 45,7% delle persone tra 16-74 anni in Italia possiede competenze digitali almeno di base, evidenziando un gap che può ostacolare l'adozione di un e-commerce efficace*⁴⁶. Con tale percentuale, l'Italia si posiziona come quarto paese peggiore nell'avanzamento delle conoscenze tecnologiche, seguita dalla Polonia, Bulgaria e Romania.

FIGURA 1. PERSONE DI 16-74 ANNI E PIÙ CHE HANNO UTILIZZATO INTERNET NEGLI ULTIMI 3 MESI E CHE HANNO COMPETENZE DIGITALI ALMENO DI BASE. Anno 2021 valori per 100 persone di 16 -74 anni



Fonte: Eurostat, Community Survey on ICT usage in households and by individuals

⁴⁴ ilsole24ore.com

⁴⁵ exportiamo.it

⁴⁶ istat.it

Questo scenario è particolarmente importante nel settore del fashion luxury, dove l'e-commerce raffigura un mezzo per rafforzare la brand identity e per differenziarsi dagli brand per efficienza operativa ed esperienza d'acquisto online dei consumatori. Ad oggi, per monitorare tali fattori lo strumento più utilizzato dai brand è l'intelligenza artificiale, in quanto riesce a concentrare velocemente i dati percentuali fondamentali per un'analisi di mercato aiutando l'impresa nelle decisioni strategiche.

Tuttavia, per riuscire a trarre vantaggi da tali strumenti, è strettamente necessario abbattere le barriere culturali ed organizzative tipiche della gestione familiare, investendo sia in manager con competenze tecnologiche che sugli strumenti digitali stessi.

CAPITOLO 3

DA FAMILY BUSINESS AD ICONA DEL LUSSO GLOBALE:

IL CASO BRUNELLO CUCINELLI

3.1 La Storia di Brunello Cucinelli S.p.A: dalla nascita ad oggi

La società Brunello Cucinelli S.p.A. è conosciuta globalmente per la lavorazione del cashmere. Operando nel settore del fashion luxury, si occupa della produzione e distribuzione di capi esclusivi d'abbigliamento e accessori sia per uomo che per donna. La nascita dell'azienda *Brunello Cucinelli* risale al 1978, quando l'imprenditore venticinquenne, ebbe l'idea innovativa di avviare un'impresa che si occupava esclusivamente della produzione di maglieria per donna in cashmere colorato, in un'epoca in cui il cashmere era prevalentemente disponibile in colori neutri. Così, diede vita alla società *SMAIL Cucinelli Brunello & C. S.n.c.* con sede nel piccolo comune di Ellera di Corciano, in provincia di Perugia.

La scelta di lavorare un tessuto pregiato come il cashmere, si è subito rilevata vincente, ponendo le basi per la costruzione di un brand che aveva l'obiettivo di congiungere qualità artigianale e bellezza estetica. Infatti, l'idea imprenditoriale sin dall'inizio era quella di produrre capi d'abbigliamento *Made in Italy* caratterizzati da alta manualità ed artigianalità, destinati ad una clientela ristretta definita di "*lusso assoluto*", composta da consumatori che hanno la capacità di apprezzare la qualità del prodotto. Nei primi anni di vita dell'azienda, Brunello Cucinelli iniziò a pensare ad una strategia necessaria a valorizzare l'aspetto del *Made in Italy* dei suoi prodotti, a comunicare il concetto di umanesimo e l'identità del brand. In risposta a ciò, l'imprenditore considerò l'acquisto dell'antico castello trecentesco di Solomeo, un piccolo e suggestivo borgo medievale appartenente al Comune di Corciano successivamente definito "*borgo della cultura e del cashmere, luogo amabile dove sentirsi custodi della bellezza*".

Secondo Brunello Cucinelli, questa operazione avrebbe ispirato la creatività orientata ai valori della qualità e della bellezza nonché valorizzato lo stesso borgo

medievale. Nel 1985 quindi, Cucinelli acquistò il castello di Solomeo e avviò un progetto di recupero architettonico e culturale, salvandolo dal degrado. Dopo due anni di restaurazione, nel 1987 l'azienda trasferì la sua sede principale nel borgo di Solomeo, concentrando qui la produzione e gli uffici, e facendolo divenire il simbolo della filosofia aziendale del brand: *unire lavoro, bellezza e dignità umana*.



Veduta di Solomeo dalla strada principale d'ingresso al borgo, 1913⁴⁷

Cucinelli nel 1990 trasferì tutte le quote della SMAIL S.r.l. alla nuova Solomeo S.r.l. Nel tempo, l'offerta si ampliò grazie al concetto del *total look*, concretizzata nel 1994 con il lancio della prima linea da uomo e del primo franchising monomarca a Porto Cervo, a cui poi seguiranno lo store di Capri nel 1998 e nel 2002 quello a Saint Tropez. Solamente nel 2004 la società si trasformò in Brunello Cucinelli S.p.A. dopo aver incorporato la Rivamonti S.p.A., di cui già dal 1985 ne deteneva il 60%. Dall'anno 2005 in poi l'azienda cominciò ad avere il solo ed unico obiettivo: espandersi all'estero. La strategia principale era quella di concentrarsi esclusivamente sull'apertura di negozi a gestione diretta e franchising in tutto il mondo. Nel 2010 Brunello Cucinelli arrivò in Asia stipulando un accordo di

⁴⁷ brunellocucinelli.com

partnership con *Sichuan Lessin Department Store Co* per aprire boutique in franchising in diverse città della Cina.

Con il tempo la società divenne uno dei brand più esclusivi nel settore Fashion Luxury nel mondo, perciò coerentemente all'idea dell'imprenditore di un'impresa aperta a tutti gli stakeholder, nel 2012 Brunello Cucinelli decise di fare un ulteriore passo in avanti: quotare il gruppo nel mercato azionario della Borsa di Milano, registrando una crescita significativa e raggiungendo, ad oggi, una capitalizzazione di mercato pari a 6,78 miliardi di euro⁴⁸.

Nel 2017, grazie alla digitalizzazione e all'evoluzione di un e-commerce, le vendite online crescevano quotidianamente, portando l'impresa ad un altro importante traguardo: il superamento per la prima volta dei 500 milioni di fatturato grazie alle vendite della boutique online. Tale crescita proseguì fino al 2020 quando, a causa della pandemia, l'azienda registrò un calo del 10% del fatturato.

Nonostante ciò, la ripresa del brand fu immediata in quanto nel 2021 insieme all'aumento del fatturato, Brunello Cucinelli viene nominato "Designer dell'anno" dal magazine inglese QC al Tate Modern Museum di Londra⁴⁹.

Lo stesso titolo lo ottiene anche due anni dopo, nel 2023 in Cina, vincendo il premio "Neiman Marcus Fashion Award" che lo identifica come l'uomo che ha più influenzato la moda negli ultimi tempi, tramite i valori dell'artigianato e della dignità del lavoro manuale che si trovano alla base della sua impresa⁵⁰.

Nel 2024, durante il WWD Honors a New York, Cucinelli ha ricevuto il "Lifetime Achievement Award", un premio che riconosce il contributo duraturo dell'imprenditore nell'industria della moda⁵¹.

Per l'anno corrente, le prospettive dell'azienda è una crescita delle vendite del 10%, pur mantenendo il focus su consumatori di fascia alta. In un comunicato ufficiale, l'imprenditore ha dichiarato: *"tali premesse e l'ottimo avvio del nuovo anno fanno*

⁴⁸ borsaitaliana.it

⁴⁹ shop.brunellocucinelli.com

⁵⁰ brunellocucinelli.com

⁵¹ resident.com

*immaginare sia per il 2025 che per il 2026, una garbata, sana e sostenibile crescita del fatturato intorno al 10%, con equilibrati profitti”*⁵².

3.2 L'Essenza Imprenditoriale del Fondatore

Brunello Cucinelli nacque nel 1953 a Castel Rigone, un piccolo paese in provincia di Perugia, da una famiglia di origine rurale. Prese il diploma da geometra e si iscrisse alla facoltà di ingegneria, ma interruppe gli studi prima di conseguire la laurea. Effettivamente, l'imprenditore racconta di essere stato attratto più dal clima umano dell'università, piuttosto che dallo studio, vivendola come “un'università di vita”.

Durante il periodo liceale fino ai venticinque anni, Brunello Cucinelli frequentava il bar del paese. L'imprenditore raccontò che per lui, frequentarlo fu una vera scuola di vita, perché è lì che conobbe persone di tutti i ceti sociali con cui confrontarsi sui temi di grande attualità, di economia, teologia e spiritualità.

Tutt'oggi Cucinelli, in molte interviste, definisce i bar come *“dei veri e propri luoghi di discussione, che allenano e istruiscono per la vita. Solo lì si potevano incontrare lo spiantato ed il geniale, lo sfortunato ed il ricco, il furbo e l'onesto, il prepotente ed il timido, e dal contatto con ognuno di questi, sempre, attraverso dialoghi e discussioni disincantate, spontanee e non esclusive, venivano fuori dei flussi di insegnamento per la vita che non era altrettanto facile trovare in altri luoghi”*⁵³. Il primo contatto con la filosofia fu proprio nel bar, dove incontrò per la prima volta la visione di Schopenhauer, Hegel e Kant.

Dopo aver abbandonato la carriera scolastica, Brunello Cucinelli sognava di lavorare più di qualunque altra cosa, ma non ebbe fin da subito le idee chiare sul suo futuro. Nel 1978 la sua avventura da imprenditore iniziò, con la fondazione di una piccola impresa con il quale, però, riuscì a stupire il mercato grazie all'idea di colorare del cashmere. Questa intuizione riuscì a far distinguere rapidamente Brunello Cucinelli nel mercato della moda di lusso grazie soprattutto all'alta qualità e all'artigianalità.

⁵² ansa.it

⁵³ Il sogno di Solomeo, Cucinelli B., Feltrinelli 2018

Fin da ragazzo fu propenso ad osservare il mondo, ed essendo testimone delle sofferenze lavorative subite dal padre operaio, sviluppò il sogno di un lavoro rispettoso della dignità morale ed economica dell'uomo⁵⁴. Questo aspetto è cruciale per comprendere la sua personalità e di conseguenza il successo della sua impresa. Infatti, Brunello Cucinelli ha una visione etica e moralmente corretta del concetto di impresa, in quanto crede che essa sia non solo uno strumento che abbia come fine la realizzazione di profitti, ma soprattutto un ambito di azione per sviluppare ed incrementare un capitalismo che valorizzi l'uomo. A tal proposito, l'essenza imprenditoriale di Brunello Cucinelli è fondata su quattro elementi cardine: **umanesimo, bellezza e armonia, dignità del lavoro e radicamento territoriale**.

L'**umanesimo** è il concetto che 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 clienti e fornitori. È un approccio etico che mira al benessere sociale ed esistenziale in armonia con la crescita del gruppo Brunello Cucinelli. Questa visione si traduce nell'attuazione di pratiche aziendali che facciano spiccare le qualità rare della persona, sognando un ambiente di lavoro armonioso e rispettoso.

La **bellezza**, come secondo pilastro dell'essenza imprenditoriale, non è concepita esclusivamente come un valore estetico, ma come un principio etico e profondamente spirituale. Brunello Cucinelli pensa che *“La bellezza è una forma universale di verità, semplicità e bontà per l'anima degli esseri umani e per tutte le cose”*⁵⁵. In particolare, egli crede che la bellezza sia *“l'espressione della sostanza”*, che si manifesta nella cura dei dettagli e nella qualità dei prodotti. La bellezza orienta le scelte strategiche ed operative, diventando una linea guida per l'impresa, verso la realizzazione di un ambiente lavorativo che valorizzi l'essere umano, la cultura e il bene comune.

Un altro fondamentale pilastro dell'essenza imprenditoriale è la **dignità del lavoro**. Cucinelli considera il lavoro come mezzo per la realizzazione di profitto purché sia espressione della dignità umana e di realizzazione personale. A tal proposito,

⁵⁴ Il sogno di Solomeo, Cucinelli B., Feltrinelli 2018

⁵⁵ brunellocucinelli.com

l'imprenditore garantisce condizioni di lavoro eque e rispettose, con orari flessibili che permettono ai lavoratori di preservare un equilibrio tra vita professionale e personale, retribuzioni superiori alla media di settore, promuovendo ambiente lavorativo in cui ogni lavoratore possa sentirsi valorizzato e rispettato. *“Un lavoro giusto ha le stesse motivazioni ideali di un utilizzo giusto. Il lavoro, di qualsiasi tipo sia, non deve mai essere tale da divorare la vita delle persone, il loro riposo, il tempo per l'equilibrio tra anima e corpo”* ⁵⁶.

Infine, il **radicamento territoriale** concretizza la filosofia dell'imprenditore attraverso la scoperta un'armonia tra uomo, lavoro e ambiente. Il borgo di Solomeo rappresenta il cuore dell'azienda che sia capace di generale valore condiviso e di contribuire al benessere della comunità. La scelta di Brunello Cucinelli di mantenere la produzione in Umbria, a Solomeo, e di continuare ad investire nel borgo testimonia la volontà e l'impegno dell'imprenditore nel promuovere un'economia sostenibile e radicata nell'umanesimo, cioè i pilastri cardine dell'impresa⁵⁷.

3.3 La Filosofia Aziendale di Brunello Cucinelli S.p.A.

La visione imprenditoriale di Brunello Cucinelli si concretizza attraverso i concetti di **Capitalismo Umanistico** e di **Umana Sostenibilità**, che guidano l'azienda dalla produzione alla gestione delle risorse, fino all'impegno sociale e ambientale.

“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” ⁵⁸.

⁵⁶ Il giusto lavoro, brunellocucinelli.com

⁵⁷ Solomeo, brunellocucinelli.com

⁵⁸ brunellocucinelli.com

Con questa frase l'imprenditore spiega cosa intende per Capitalismo Umanistico, costruendo l'idea di *equità* per cui individui e azienda debbano realizzare un profitto sostenibile affinché possano custodire ciò che li circonda. Il fulcro della sua idea è quello di considerare un capitalismo che non si limita al guadagno, ma che considera l'essere umano come fine e non come mezzo, allineandosi al pensiero dei filosofi Kant e Senofonte.



Pensiero filosofico di Kant a cui Cucinelli si ispira⁵⁹

Durante il discorso pronunciato da Brunello Cucinelli il 31 Ottobre del 2021 in occasione del G20, egli afferma: *“Immagino il Capitalismo Umanistico e l’Umana Sostenibilità come una grande armonia entro il quale il profitto, il dono, la custodia, la dignità della persona umana e l’etica della verità vicino nel reciproco arricchimento”* ⁶⁰. In questo discorso l'imprenditore umbro ha condiviso la filosofia aziendale che caratterizza la sua impresa e che unisce etica, bellezza e rispetto per l'essere umano e la natura.

Inoltre, viene presentato il principio di Umana Sostenibilità come un concetto che abbraccia diversi aspetti: ambientale, economico, tecnologico, culturale, spirituale e morale. L'umana sostenibilità pone al centro la qualità della vita lavorativa, delle

⁵⁹ brunellocucinelli.com

⁶⁰ investor.brunellocucinelli.com

relazioni professionali, la cura della salute mentale e l'armonizzazione tra i tempi di vita e i tempi di lavoro.

La filosofia aziendale di Brunello Cucinelli rappresenta un modello di impresa che riesce ad integrare etica, bellezza e sostenibilità attraverso i due concetti chiave appena affrontati. In questo modo, l'azienda dimostra che è possibile **coniugare il successo economico e la responsabilità sociale**, rappresentando un esempio concreto di come l'impresa possa essere al servizio dell'umanità e del pianeta.

La filosofia di Cucinelli viene tradotta, e presentata nel sito web, in un decalogo di longevi ideali di vita e di lavoro che guidano l'azienda⁶¹:

- I. Amare e rispettare la Terra Madre*
- II. Usare responsabilmente le risorse naturali*
- III. Custodire il Creato*
- IV. Rispettare la dignità morale ed economica dell'essere umano*
- V. Equilibrare profitto e dono*
- VI. Garantire armonia tra lavoro e riservatezza umana*
- VII. Rispettare le leggi e le tradizioni*
- VIII. Universalismo e rispettare tutte le civiltà*
- IX. Accettare il cambiamento*
- X. Trasmettere speranza e sogni alle nuove generazioni*

3.4 La costruzione di Brand Identity fondata sul Made in Italy

La Brand Identity rappresenta un insieme di elementi tangibili e intangibili che definiscono l'immagine e il posizionamento dell'azienda nella mente dei consumatori. Analizzando l'impresa di Brunello Cucinelli, tale identità è fondata da un'alta coerenza fra i valori familiari, le scelte strategiche e le modalità operative, delineando un brand riconosciuto internazionalmente come simbolo del lusso umanistico e del *Made in Italy*.

⁶¹ brunellocucinelli.com

Sin dalla nascita dell'azienda, l'idea innovativa consisteva nel voler produrre capi *Made in Italy* di alta manualità ed artigianalità, selezionando una clientela che più potessero apprezzare la qualità dei prodotti offerti. A tal proposito, Brunello Cucinelli individuò, fin dagli inizi degli anni '80, il mercato tedesco come l'unico che potesse capire realmente la provenienza e l'artigianalità dei tessuti che l'imprenditore umbro sapeva offrire.

La scelta strategica di rivolgersi al mercato tedesco era dovuta dal fatto che i consumatori tedeschi erano ritenuti molto più attenti alla qualità del prodotto che alla tendenza delle mode, riuscendo a captare la *brand identity* distintiva del marchio di lusso, esattamente ciò che interessava a Brunello Cucinelli.

L'imprenditore ha costruito un'azienda fedelissima ai suoi principi ispiratori che gli hanno permesso di essere oggetto di studio anche per molte università prestigiose, tra cui l'Harvard Business School. Ciò che si analizza è proprio la **capacità di coniugare tradizione e modernità, obiettivi aziendali e necessità umane**. Un'identità che appare abbastanza chiara ai consumatori: una ricerca costante di bellezza umana ed economica. In quest'ottica, la cura dei dettagli non riguarda solamente la lavorazione dei capi, ma anche il processo di produzione e ideazione dei prodotti, nonché le persone che rendono possibile ciò.

Nel panorama del lusso globale, Brunello Cucinelli riesce a distinguersi per essere uno dei brand più rappresentativi del Made in Italy, in cui etica, qualità e artigianalità lavorano insieme. Il concetto di Made in Italy non risulta essere solo una dichiarazione d'origine, ma diventa una leva identitaria essenziale in quanto ogni prodotto viene pensato e realizzato in Italia, precisamente nel borgo di Solomeo. Il forte legame con il territorio è profondamente simbolico, oltre che geografico, in quanto Solomeo diventa il luogo fisico e spirituale da cui prende forma la brand identity. Il Made in Italy, nel caso di Brunello Cucinelli, rappresenta una narrazione autentica dei processi produttivi umani e sostenibili, con cui si comunica ai consumatori l'immagine di un lusso etico e colto.

In particolare, la brand identity di Cucinelli si caratterizza di diversi elementi, tra cui:

- Visione umanistica del lavoro

- Forte radicamento territoriale con il borgo di Solomeo
- Coerenza estetica dei prodotti
- Etica imprenditoriale
- Artigianalità del Made in Italy
- Brand Storytelling elegante e raffinato

In un mercato competitivo sempre più saturo ed omologato, come quello del Fashion Luxury, la brand identity, fondata su caratteri estraneamente riconoscibili e coerenti, si rileva fondamentale per costruire relazioni durature con i consumatori e per affermare una reputazione distintiva del brand a lungo termine.

Brunello Cucinelli non vende solo capi di alta qualità, ma offre anche una visione del mondo in cui l'uomo è al centro dell'economia e la moda è un'espressione di bellezza consapevole.

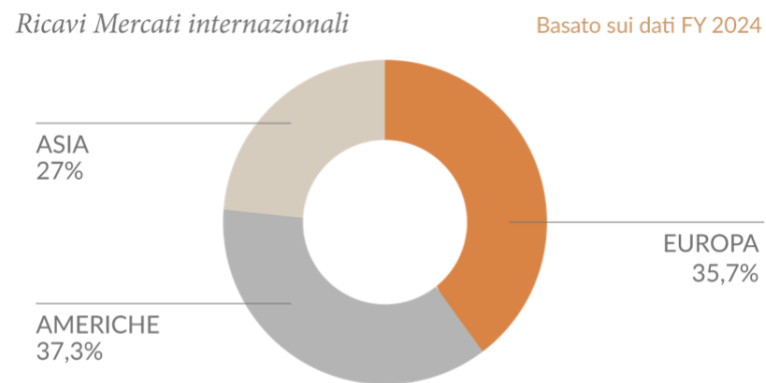
3.5 L'Internazionalizzazione: un Modello Vincente

Il processo di internazionalizzazione di Brunello Cucinelli S.p.A. avviene gradualmente a partire dagli anni '80. Sin da subito, infatti, l'azienda ha compreso l'importanza di espandersi in mercati esteri sebbene la produzione sia fortemente radicata in Italia. In particolare, la prima fase espansiva prevedeva la selezione di rivenditori multimarca del settore luxury, in paesi strategici. Si trattava di una strategia di wholesale che consentiva al brand di posizionarsi in contesti retail esclusivi, vicino alle principali marche lussuose.

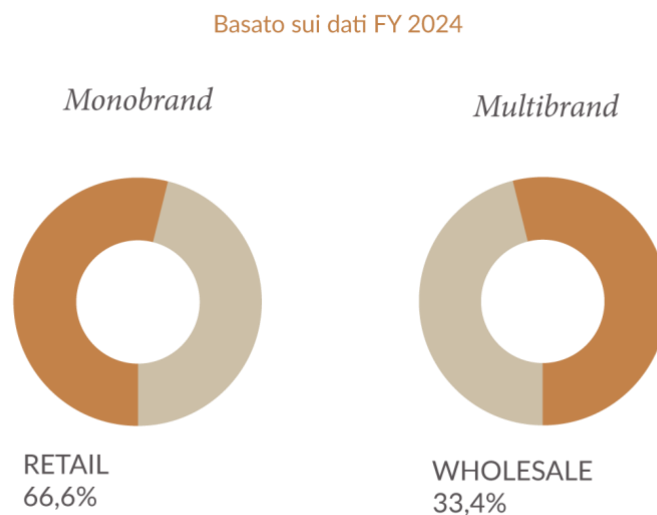
L'internazionalizzazione divenne più strutturata a partire dagli anni 2000 grazie allo sviluppo di boutique monomarca nelle capitali internazionali più strategiche come New York, Parigi, Londra e Tokyo. Questa però, fu solo una delle più importanti strategie di internazionalizzazione utilizzate da Cucinelli, in quanto risultano altrettanto essenziali: collaborazioni strategiche, l'evoluzione di un e-commerce e l'arrivo del brand nel mercato asiatico.

Secondo i dati riportati da ANSA, l'azienda nel 2024 ha registrato un fatturato di 1.278,4 milioni di euro. Di questi 476 milioni provengono dalle vendite in America,

che diventa il primo mercato per il brand; 456 milioni dall'Europa e 345 milione dall'Asia⁶².



I canali distributivi sono ovviamente un fattore da prendere in considerazione in ottica dell'internazionalizzazione: 852 milioni di euro provengo dal retail e 427 milioni di euro dal wholesale⁶³.



⁶² ANSA.it

⁶³ milanofinanza.it

Immagini-brunellocucinelli.com

3.5.1 Le Collaborazioni Strategiche

Le collaborazioni strategiche hanno avuto un ruolo cruciale nel processo di internazionalizzazione dell'azienda Brunello Cucinelli S.p.A., in sono risultate funzionali per ampliare la presenza del brand nei mercati esteri pur mantenendo al contempo l'integrità del marchio e i suoi valori fondanti.

Nel corso degli anni Cucinelli ha intrapreso numerose e significative partnership privilegiando i brand che più condividesse la sua visione etica e qualitativa per il lavoro e per i prodotti. In questo contesto, è importante evidenziare l'approccio selettivo e coerente dell'imprenditore nel selezionare i partner con cui creare collaborazioni strategiche, poiché questo aspetto ha reso possibile il mantenimento dei capisaldi dell'azienda a pari passo con il successo globale. In particolare, fino al 2021, Brunello Cucinelli ha preferito l'espansione in maniera diretta, evitando le collaborazioni strategiche formali, affinché potesse non perdere il controllo sulla qualità e sull'immagine del brand.

Nel 2021 l'azienda ha lanciato per la prima volta una collezione di occhiali in collaborazione con *Oliver Peoples*, un brand di proprietà di EssilorLuxottica. Nella collezione proposta, il design vintage californiano di Oliver Peoples si sposava perfettamente con lo stile elegante e raffinato di Cucinelli⁶⁴. In questo modo il brand è riuscito non solo ad ampliare la propria offerta di mercato, segnando l'ingresso nel settore dell'eyewear, ma è riuscito anche ad arrivare al mercato americano, in cui il marchio Oliver Peoples era già consolidato.

Questo debutto è stato essenziale perché nel 2022 ha portato ad un accordo esclusivo tra Brunello Cucinelli ed EssilorLuxottica della durata di 10 anni, fino al 2032⁶⁵. Questo accordo strategico garantisce all'imprenditore di fare affidamento al brand storico di occhiali, per la progettazione e produzione della collezione eyewear di occhiali da sole e da vista a marchio Brunello Cucinelli.

Nello stesso anno l'imprenditore ha collaborato con Neiman Marcus, e ha dato vita alla Capsule Collection "Muse of the West". Come per la collaborazione precedente

⁶⁴ vanityfair.com

⁶⁵ EssilorLuxottica.com

analizzata, questa collezione ispirata al West Americano, ha rafforzato la presenza del brand nel mercato statunitense ed è stata anche un trampolino di lancio per le figlie di Cucinelli, Carolina e Camilla, che sono riuscite ad immergersi nell'ideazione e progettazione della stessa, presentandola in un ranch texano⁶⁶.

Nel 2023, Brunello Cucinelli e Chanel hanno acquisito una quota del 24,5% ciascuna del Lanificio Cariaggi, uno dei principali fornitori di Cucinelli. Questa strategia è volta a preservare nel tempo l'artigianalità e la qualità della lavorazione di un tessuto prestigioso quale il cashmere. Grazie all'accordo, Cucinelli vuole garantire l'eccellenza dei materiali utilizzati dalla sua azienda posizionandosi nella mente dei consumatori come un luxury brand.

In riferimento a ciò, nel 2024 Cucinelli ha acquisito anche la Sartoria Eugubina, un'azienda situata a Gubbio e specializzata nella sartoria italiana di alto livello. In questo modo, l'imprenditore vuole dimostrare come l'impresa voglia valorizzare ancora di più l'artigianato italiano, impegnandosi a promuovere la continuità delle tradizioni sartoriali⁶⁷.

3.5.2 La Strategia di Distribuzione Esclusiva

Una strategia che da sempre è stata di riferimento per il brand Brunello Cucinelli è quella della distribuzione esclusiva. Questa strategia si basa sull'idea di controllare in maniera diretta e selettiva i canali di distribuzione dei propri prodotti, con l'obiettivo di preservare la brand identity, il posizionamento nella mente dei consumatori e i valori fondanti quali la bellezza, la dignità e il rispetto del lavoro e della persona.

In particolare, Brunello Cucinelli ha sviluppato fin dagli anni '90 una strategia di distribuzione esclusiva per implementare la presenza internazionale controllata tramite l'apertura di boutique monomarca o di sua proprietà o gestiti da accordi con partner selezionati in linea con la sua vision. In entrambi i casi, la gestione risulta essere di pieno controllo dell'imprenditore che si impegna a supervisionare

⁶⁶ it.fashionnetwork.com

⁶⁷ [corriere.it](https://www.corriere.it)

l'integrità dell'immagine del marchio, il servizio alla clientela, la disposizione dei differenti prodotti e collezioni, e tutti gli altri elementi essenziali per garantire un'esperienza d'acquisto del tutto in linea con l'etica aziendale. Ad oggi, 124 sono le boutique monomarca in giro per il mondo, di cui 94 sono di sua proprietà, riuscendo a mantenere standard qualitativi abbastanza elevanti e di comunicare gli elementi che valorizzano il marchio, fondamentali per posizionarsi all'interno del segmento fashion luxury.

Brunello Cucinelli iniziò ad intraprendere una strategia di distribuzione esclusiva per internazionalizzare, con l'obiettivo di essere un brand ricercato e non accessibile ovunque, rafforzando il senso di desiderio e di unicità, tipico del lusso autentico.

L'apertura del primo store monomarca risale al 1994 a Porto Cervo, in Costa Smeralda, luogo in cui la selezione della clientela risultò del tutto naturale in quanto altamente esclusivo. Negli anni a seguire Cucinelli adottò la stessa filosofia scegliendo sempre località d'élite e vie del lusso nelle principali città: inaugurò lo store di Capri nel 1998 e nel 2002 quello di Saint-Tropez. L'espansione più notevole, però, ci fu tra gli anni 2000 e 2010, periodo in cui l'imprenditore cominciò ad avere il desiderio di aprirsi in nuovi mercati non solo europei ma anche americani e soprattutto asiatici. A tal proposito, un forte impatto sull'internazionalizzazione del marchio furono le aperture nel 2009 degli store firmati Brunello Cucinelli a New York e a Mosca, due città che non sono solo dei grandi mercati, ma luoghi di spessore culturali del consumo di lusso: New York simbolo di un'élite internazionale e di continua evoluzione, Mosca invece rappresenta la porta d'ingresso del mercato russo e dell'est Europa.

Nel 2015 il brand riesce a superare le 100 boutique situate in giro per il mondo, concentrandosi maggiormente in Europa, Nord America ed Asia. Il concetto di internazionalizzazione attraverso gli store fisici mutò a partire dal 2016, anno in cui il marchio fronteggiò per la prima volta con le piattaforme digitali. Ovviamente, pensando a quanto detto finora, Cucinelli voleva abbracciare la tecnologia ma con la giusta misura, per evitare di snaturare l'etica aziendale.

La boutique monomarca però, non è l'unico canale di distribuzione utilizzato dal marchio, in quanto Cucinelli ha anche adottato strategie di Wholesale Monomarca,

ovvero ha venduto a rivenditori terzi (multimarca o department store) che poi rivendono ai loro clienti. In questo caso il controllo diretto viene meno ma permette una maggiore diffusione dei prodotti con minori rischi.

Ad oggi, seppur debba combattere con la tecnologia e con le nuove tipologie di esperienze che si possono fare tramite software di AI, il *retail*⁶⁸ continua ad essere un pilastro caratterizzante della strategia aziendale di Brunello Cucinelli attraverso boutique monomarca e collaborazione ben selezionate in modo da garantire unicità e controllo sulla brand identity.

3.5.3 L'evoluzione dell'E-Commerce

Negli ultimi anni, Brunello Cucinelli ha investito nella trasformazione digitale, impegnandosi a sviluppare una piattaforma digitale che rispecchiasse a pieno la mission e la vision del brand e che sia l'elemento chiave per il percorso di internazionalizzazione.

Nel 2017 riuscì a lanciare il proprio e-commerce, con l'obiettivo di voler raggiungere una clientela internazionale e continuare a garantire un'esperienza d'acquisto unica e memorabile. Fin da subito, questa strategia digitale risultò benefica, in quanto generò un aumento del 19,6% delle vendite rispetto all'anno 2016 e incrementò del 10,4% i ricavi⁶⁹.

Nel corso gli anni, l'impresa di Brunello Cucinelli ha implementato una piattaforma digitale basata prettamente sull'intelligence artificiale chiamata "*Solomei AI*", presentata solo nel 2024. Questo software innovativo mira ad offrire un'esperienza del cliente totalmente personalizzata ed immersiva, seppur riflettendo la filosofia umanistica del brand. Il sito web proposto da Cucinelli, vuole abbandonare la struttura tradizionale per favorirne una maggiormente fluida, e garantire un'esperienza che unisce tecnologia avanzata e valori umanistici⁷⁰.

⁶⁸ Per "retail" si intende la vendita al dettaglio, ovvero la vendita di prodotti direttamente al consumatore finale, in piccole quantità.

⁶⁹ finanzalastampa.com

⁷⁰ brunellocucinelli.ai



SOLOMEI AI

Stemma del software installato nel sito web

Attualmente, *Solomei AI* nasce per essere una realtà distaccata dall'e-commerce, ma con è previsto un progetto a lungo termine che prevede l'utilizzo dell'intelligenza artificiale anche nello store online permettendo, ad esempio, di creare combinazioni di abiti seguendo le esigenze specifiche del cliente. In questo modo, il posizionamento del brand su scala globale, è ancora più consolidato in quanto l'uso dell'AI riesce ad implementare un servizio ancora più raffinato ed attento piuttosto che distruggerlo.

Dal punto di vista economico, l'impatto dell'e-commerce sui ricavi è notevole e nel 2024 pari a 1.278,4 milioni di euro, con una crescita del 12,2% rispetto al precedente anno. In particolare, grazie all'aiuto dell'intelligenza artificiale che ha creato un sito web alla portata di tutti e non esclusivo, Brunello Cucinelli è riuscito ad arrivare a nuovi mercati aumentando le vendite internazionali.

	1° trim. 25	% sul	1° trim. 24	% sul	Var. %
	Eur '000	tot. fatt.	Eur '000	tot. fatt.	
Italia	38.775	11,4%	34.947	11,3%	11,0%
Europa (esclusa Italia)	80.917	23,7%	73.814	23,9%	9,6%
Totale Europa	119.692	35,1%	108.761	35,2%	10,1%
Americhe	125.927	36,9%	114.187	36,9%	10,3%
Asia	95.854	28,0%	86.144	27,9%	11,3%
Ricavi	341.473	100,0%	309.092	100,0%	10,5%
var.% a cambi costanti					10,0%

brunellocucinelli.investor.it

Nello schema riportato sopra, dal sito di Cucinelli Investor, è possibile individuare come nel primo trimestre dell'anno corrente le vendite provenienti da paesi esteri sono aumentate del 10,5%. Questo dato è riconducibile all'utilizzo della nuova

piattaforma di e-commerce, che è risultata del tutto essenziale nel processo di internazionalizzazione.

5.3.4 L’Espansione nel Mercato Asiatico

Nel settore del Fashion Luxury, il mercato asiatico si è affermato come uno dei mercati più strategici e dalle grandi prospettive. Negli ultimi anni, Brunello Cucinelli è riuscito a captare l’alta potenzialità di questa area geografica e ha scelto un approccio graduale per cercare di espandersi all’interno di essa, privilegiando, anche qui, città prestigiose e collaborazioni ben selezionate.

La strategia di internazionalizzazione nel mercato asiatico prevedeva inizialmente l’apertura di store fisici monomarca. Nel 2012 Cucinelli inaugurò il suo primo punto vendita in Asia precisamente nella città di Hong Kong, all’interno del centro commerciale Harbour City. Questo debutto in Cina, ha segnato solo l’inizio di una lunga espansione nel paese, in quanto attualmente il brand possiede 21 boutique in 15 città cinesi differenti, diventando il terzo mercato più importante per i ricavi del marchio, dopo Europa e USA⁷¹. Fin da subito l’Asia ha contribuito ad un aumento del fatturato complessivo dell’azienda, portando addirittura un aumento del 36% nel 2024⁷². In questo contesto, un ruolo cruciale nella strategia di internazionalizzazione nel mercato asiatico di Brunello Cucinelli è svolto dalla città di Shanghai. Il 2024 ha segnato un traguardo importante per l’imprenditore, in quanto per la prima volta ha organizzato una sfilata dal vivo durante la Shanghai Fashion Week. L’evento aveva l’obiettivo di presentare la collezione primavera/estate 2025, e ha visto la partecipazione di figure molto note tra cui l’ambasciatore italiano in Cina ed altre celebrità asiatiche⁷³.

Un’ulteriore iniziativa di Brunello Cucinelli in Cina prevista successivamente all’evento precedentemente menzionato, è stata ospitare un simposio presso l’Università Tongji chiamato “Heritage Reimagined”. Durante questa presentazione

⁷¹ voguebusiness.it

⁷² reuters.com

⁷³ voguebusiness.it

Brunello Cucinelli ha voluto svelare la sua filosofia aziendale valorizzando il Made in Italy e la dignità della persona e del lavoro. Ha voluto condividere ad una clientela totalmente diversa da quella italiana, i caratteri che lo distinguono dalle altre imprese familiari ed il progetto di restauro di un borgo, intrapreso 40 anni fa che gli cambiò la vita e che rappresenta l'Italia, volto a preservare il patrimonio naturale circostante.



Sfilata a Shanghai per la Shanghai Fashion Week

Tramite queste iniziative, Brunello Cucinelli ha voluto dimostrare la sua ammirazione per la cultura cinese, ha infatti spesso evidenziato l'affinità tra l'umanesimo di Confucio e la filosofia aziendale del "capitalismo umanistico" che governa la sua impresa⁷⁴.

Cucinelli per espandersi ancor di più in Cina e soprattutto ad una clientela giovane, ha deciso inoltre di ampliare la sua presenza digitale in questo paese. La strategia più importante è stata quella di raggiungere i social di tendenza tra i giovani in Cina, non conosciuti in Italia: ha attivato canali su Weibo e WeChat ed ha creato uno store virtuale su Tmall Luxury Pavillon⁷⁵. In questo modo Cucinelli sta riuscendo a penetrare sempre più il mercato asiatico in modo graduale e rispettando i valori umanistici dell'azienda.

⁷⁴ voguebusiness.it

⁷⁵ daxueconsulting.com

CONCLUSIONE

Questo elaborato ha l'obiettivo di dimostrare come un family business, se fondato da valori estremamente autentici e da un'essenza imprenditoriale profonda, possa riuscire a raggiungere il successo internazionale senza abbandonare la propria brand identity. In particolare, attraverso il Caso di Brunello Cucinelli ho voluto rappresentare un caso emblematico di family business in equilibrio tra tradizione e innovazione, che preserva le proprie radici locali ma vuole aprirsi ad un mercato globale. Analizzando le possibili strategie di internazionalizzazione per le imprese familiari, quella vincente è proprio quella che si basa su una visione imprenditoriale totalmente umanistica, promuovendo il lavoro come espressione di dignità umana e di bellezza. In questo contesto, il profitto accompagna solamente in quanto è finalizzato al bene comune. Ebbene, le scelte strategiche dell'impresa Cucinelli sono guidate proprio da questa filosofia aziendale che ha rafforzato ancor di più una brand identity già fortemente strutturata. Infatti, attraverso l'attualizzazione di strategie mirate, che sono state ripercorse all'interno dell'elaborato, dalla distribuzione esclusiva, all'implementazione di un e-commerce fino alla recente espansione in Asia, Cucinelli è riuscito ad internazionalizzare garantendo il mantenimento dell'etica e dell'entità filosofica e umanistica che contraddistingue la sua impresa.

Nonostante il family business è ancora percepito come ancorato al passato, alla sua storia e ai valori fondanti che si tramandano di generazione in generazione, il caso di Brunello Cucinelli riesce a dimostrare che tutto questo deve essere mantenuto e non preclude assolutamente il sogno di essere una potenza mondiale. L'internazionalizzazione delle imprese familiari sta esattamente nell'abilità di riuscire a mantenere fermamente salde le proprie radici e sognare in grande cioè trasportare il brand in giro per il mondo.

Concludendo, l'esempio di Cucinelli risulta essere estremamente attuale in quanto in un'economia globale in cui è usuale sacrificare la propria brand identity per l'efficienza, la sua vision dà una speranza: è possibile costruire un'impresa di successo senza rinunciare alla propria anima. Come lui stesso afferma: *“Ho sempre pensato che l'impresa dovesse avere un'anima. E che il profitto, se ottenuto con dignità, potesse diventare uno strumento di bene”*.

BIBLIOGRAFIA

Fabio Corsico, con Chiara Acciarini ed Enzo Peruffo. “Il Family Business - manuale di gestione delle imprese familiari”

Brunello Cucinelli (2018), Il sogno di Solomeo. La mia vita e l'idea del capitalismo umanistico, Feltrinelli, Milano

AIDAF - Associazione Italiana delle Aziende Familiari, XVI Osservatorio AUB sulle imprese familiari italiane, 2024

Baltrunaite, A., Formai, S., Linarello, A., Moretti, L. (2023). La governance nelle imprese familiari in Italia. Banca d'Italia - Questioni di Economia e Finanza, n. 800

Giuffré, G. (2023). Intervista su Corriere della Sera - “Le nuove generazioni e l’innovazione nelle imprese familiari”

Harvard Business School (2022). Family Business Governance and Strategy-Research Series

KPMG (2023), Global Family Business Report - Edition Europe.

McKinsey & Company (2022), The Future of Family Firms - Report on Corporate Responsibility

Schumpeter, J. A. (1942). Capitalismo, Socialismo e Democrazia

Stevenson, H. H. (1983). A Perspective on Entrepreneurship

Harvard Business School- Harvard Business Review, “How Family Business Conflict Can Derail Success”

The Economist- “The management challenges of Family-Owned Businesses”

Forbes- “Why family businesses struggle with leadership succession”

SITOGRAFIA

<https://www.camera.it>

<https://assets.kpmg.com>

<https://www.angeliniindustries.com>

<https://www.mondoeconomico.eu>

<https://www.ilsole24ore.com>

<https://www.fabbricafuturo.it>

<https://www.corriere.it>

<https://econopoly.ilsole24ore.com>

<https://www.treccani.it>

<https://www.hbritalia.it>

<https://www.her.org>

<https://www.forbes.com>

<https://www.mckinsey.com>

<https://www.emerald.com>

<https://www.europarl.europa.eu>

<https://eur-lex.europa.eu>

<https://www.aidaf.it>

<https://www.lamiafinanza.it>

<https://www.luxurylike.com>

<https://www.esgnews.it>

<https://www.pwc.it>

<https://www.brocardi.it>

<https://www.diritto.it>
<https://www.bbs.unibo.it>
<https://www.deloitte.it>
<https://www.fastercapital.com>
<https://www.quifinanza.it>
<https://it.fashionnetwork.com>
<https://www.exportiamo.it>
<https://www.istat.it>
<https://www.brunellocucinelli.com>
<https://www.borsaitaliana.it>
<https://shop.brunellocucinelli.com>
<https://www.resident.com>
<https://www.ansa.it>
<https://investor.brunellocucinelli.com>
<https://www.milanofinanza.it>
<https://www.vanityfair.com>
<https://www.essilorluxottica.com>
<https://www.finanzalastampa.com>
<https://www.brunellocucinelli.ai>
<https://www.voguebusiness.it>
<https://www.reuters.com>
<https://www.daxueconsulting.com>

