



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"MODA E LUSSO NELLA PANDEMIA TRA SFIDE E OPPORTUNITA':
IL CASO BRUNELLO CUCINELLI"**

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDO/A: JESSICA BARACCO

MATRICOLA N. 1190640

ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1 – SITUAZIONE ATTUALE DELL’INDUSTRIA DELLA MODA E PREVISIONI BIENNIO 2021/22.....	5
1.1 Cambiamento del comportamento del consumatore negli acquisti di moda.....	5
1.2 Crollo della domanda per il settore fashion.....	8
1.2.1 Lo scenario internazionale.....	8
1.2.2 Lo scenario italiano.....	9
1.3 Effetti del blocco dei viaggi sui brand del lusso italiani.....	11
1.4 Previsioni biennio 2021/22	12
CAPITOLO 2 – MODA E LUSSO: SFIDE E OPPORTUNITA’ EMERGENTI NELLA PANDEMIA.....	15
2.1 Boom dell’e-commerce e <i>digital customer experience</i>	15
2.2 Le sfilate diventano digitali	17
2.3 “Less is more”: pianificazione degli assortimenti e ricerca della flessibilità.....	18
2.4 Verso un lusso più sostenibile.....	20
CAPITOLO 3 – IL CASO BRUNELLO CUCINELLI.....	22
3.1 Storia del brand e posizionamento	22
3.2 Risultati economici 2020/21.....	23
3.3 Le sfide della pandemia: gestione di investimenti, rete distributiva e sfilate.....	25
3.4 Fattori critici di successo: il valore del prodotto e del multibrand	27
3.5 Il rispetto per le persone e l’ambiente.....	30
CONCLUSIONE.....	31
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI.....	32

INTRODUZIONE

“La moda è uno dei settori più penalizzati dall’impatto del Covid-19, una battuta d’arresto senza precedenti, per il settore fashion la peggiore dell’era moderna...” (Casadei, 2020).

Con le parole di Nadia Portioli, analista del Area Studi Mediobanca, introduco il seguente lavoro che andrà a trattare, nello specifico, di come la pandemia ha travolto le aziende del settore moda e lusso, e come queste hanno reagito alle sfide che si sono loro presentate. Come ha affermato Portioli, tale settore ha subito un duro colpo a causa delle chiusure e restrizioni imposte per l’emergenza sanitaria, ma, nonostante ciò, non è di certo rimasto a guardare. Infatti, anche la moda, in particolare quella italiana conosciuta e apprezzata in tutto il mondo, si è dovuta adattare alla nuova situazione, cercando di far leva sugli elementi di unicità che l’hanno sempre contraddistinta, affidandosi alle nuove tecnologie, per poter mantenere attivo, anche se a distanza, il contatto con i clienti di tutto il mondo e limitare le perdite.

Ma quali sono le principali sfide e le opportunità di crescita per l’industria della moda nel 2021 e per gli anni futuri? L’obiettivo di questo lavoro è, quindi, quello di analizzare le principali criticità imposte dal Covid-19 alle aziende nel settore moda e lusso ma anche di fornire un’immagine dello scenario nei prossimi anni e di evidenziare come questa crisi abbia fatto emergere la necessità di un rinnovamento in un’ottica di sostenibilità. Con il caso di Brunello Cucinelli intendo così sottolineare l’importanza di questi temi e cambiamenti per il superamento della crisi e il raggiungimento del successo aziendale.

Per la stesura di questo elaborato ho fatto affidamento ai report di importanti agenzie di consulenza, ricerca di mercato e analisi dei dati come McKinsey, Fondazione Altagamma e Assirm mentre per lo studio del caso aziendale ho fatto riferimento al bilancio consolidato, ai comunicati stampa dell’azienda e ad articoli di giornale.

Nel **Capitolo 1** viene fornita una presentazione generale della situazione nell’industria della moda nel periodo di pandemia, con un focus particolare ai conseguenti cambiamenti nel comportamento d’acquisto dei consumatori verso i fashion brand e agli effetti negativi che il blocco dei flussi turistici ha portato sui ricavi aziendali dei brand del lusso, per poi concludere con lo scenario previsionale per il biennio 2021-2022.

Il **Capitolo 2** è dedicato alla descrizione di quelli che sono stati i principali cambiamenti che

il Covid-19 ha portato nel settore moda e lusso, come l'utilizzo più esteso dell'e-commerce, le sfilate digitali e una maggiore attenzione alla pianificazione degli assortimenti, ma anche una crescente consapevolezza dell'impatto ambientale della *supply chain* da parte dei clienti e delle aziende.

Infine, il **Capitolo 3** propone un'analisi del caso aziendale di Brunello Cucinelli, noto brand del lusso Made in Italy, che ha saputo reggere bene le sfide della crisi pandemica, esempio di azienda che, nonostante le difficoltà, ha fatto leva sull'eccellenza dei propri prodotti, sui propri collaboratori e sui valori della cultura aziendale.

CAPITOLO 1

Situazione attuale dell'industria della moda e previsioni biennio 2021/22

1.1 Cambiamento del comportamento del consumatore negli acquisti di moda

Nell'anno della pandemia la chiusura forzata dei negozi fisici, il lungo periodo passato tra le mura di casa e un profondo cambiamento delle priorità del consumatore, cui spesa si è diretta maggiormente verso i beni di prima necessità e i dispositivi di protezione individuali, hanno determinato una riduzione significativa dell'acquisto di quei beni ritenuti "non essenziali" come abbigliamento, accessori e calzature.

Secondo un'indagine Assirm, associazione che riunisce i maggiori istituti italiani di ricerche di mercato, sondaggi e ricerca sociale, condotta sul settore moda, sono emersi alcuni comportamenti significativi relativi al periodo di crisi che stiamo attraversando (Assirm, 2020):

- Tra i consumatori italiani che acquistano abbigliamento, accessori e scarpe, il 45% lo fa prevalentemente per necessità, mentre solo il 17% per svago e gratificazione.
- Il 20% degli intervistati si ritiene soddisfatto dell'online shopping a fronte di un 34% che lamenta tempi di consegna non garantiti o troppo lunghi.
- Per il 38% dei consumatori sconti e promozioni sono visti come principali driver all'acquisto.
- 1 intervistato su 3 si aspetta che i brand rispettino standard di pulizia e sanificazione degli ambienti, conseguenza di una crescente preoccupazione per la salute.

Inoltre, si è ormai certi che tali cambiamenti nei comportamenti d'acquisto, così come negli stili di vita delle persone, potranno perdurare anche nei prossimi anni, portando alla radicalizzazione di alcune tendenze, come il rapido aumento nell'adozione dell'e-commerce, la sempre più marcata scissione delle spese tra acquisti online e off line e l'incremento della domanda per quei brand percepiti come consapevoli e sostenibili (Pambianconews, 2021).

È evidente come il lockdown abbia portato a rivedere le scelte e priorità negli acquisti di moda dei consumatori che, oltre ad essere diventati ancora più attenti a ciò che spendono, sono anche più consapevoli e volenterosi nel ricercare quei brand che incorporano reali e solidi valori di sostenibilità ambientale e sociale. La pandemia infatti ha accelerato, se non addirittura amplificato, quella transizione verso un comportamento più etico iniziata già qualche anno fa, e cui principali soggetti promotori sono i Millennials e gli appartenenti alla Generazione Z (Pambianconews, 2021).

In risposta alle esigenze di tali consumatori si sono mosse diverse aziende di moda che hanno già iniziato ad offrire prodotti sempre più *eco-friendly* oppure ad utilizzare un packaging riciclabile o biodegradabile. Un esempio fra tutte è Timberland, la cui strategia si basa su una *mission* che rivela l'anima green del marchio. L'impresa, infatti, mira a sviluppare processi e prodotti a basso impatto ambientale, includendo anche i clienti nel perseguimento di questa causa, con campagne social e applicando ai prodotti un'etichetta che indica la classificazione di un articolo in base ad un "*Green Index*", che valuta la sua impronta ecologica e guida nell'acquisto (Kotler P. *et al.*, 2019).

Anche l'acquirente del lusso, ormai da qualche anno, richiede sempre più rassicurazioni sulla performance etica del prodotto, che viene apprezzato soprattutto per essere in grado di trasmettere emozioni e valori socialmente positivi, oltre che per le sue caratteristiche funzionali e qualitative (Cappellari, 2016, p. 53).

Un'indagine McKinsey rivela come 4 clienti su 5 oggi più che mai si sentono responsabili delle proprie scelte d'acquisto e quindi evitano di acquistare da brand che non rispettano standard etici e sostenibili, come la tutela dei lavoratori lungo tutta la filiera produttiva e il rispetto per l'ambiente (Ansa, 2021a).

Per reperire informazioni sui brand, inoltre, gli amanti della moda fanno affidamento soprattutto nel passaparola e nelle recensioni, considerate le due fonti di cui si fidano maggiormente, mentre cala la fiducia nei confronti degli influencer, che in migliaia sui social network sponsorizzano i fashion brand (Ansa, 2021a).

Un fattore rilevante dei nuovi comportamenti d'acquisto è la fiducia generale del consumatore che rimane bassa, in quanto influenzata dall'andamento economico: ben l'88% dei consumatori si aspetta una ripresa lenta o un periodo di recessione economica e, come conseguenza di ciò, più del 60% dei consumatori afferma di spendere meno in capi d'abbigliamento (Balocco, 2021).

Le chiusure dei locali, le restrizioni alla mobilità e lo *Smart Working* hanno fortemente influenzato anche le scelte riguardo a cosa indossare tanto che, dall'inizio della pandemia, categorie come quella dell'abbigliamento formale hanno assistito ad una negativa flessione dei guadagni. Molti big players hanno sofferto, da Brooks Brothers che nel luglio 2020 ha dichiarato bancarotta a Hugo Boss, che ha registrato un calo del 59% sulle vendite nel secondo trimestre rispetto al 2019 (McKinsey & Co., 2021).

L'abbigliamento casual e per il tempo libero è l'unica categoria che si è dimostrata particolarmente resiliente, registrando un aumento nella spesa del 21% (Ansa, 2021a) e il cosiddetto "*casualization trend*", già iniziato prima della pandemia, ha subito una fortissima accelerazione durante il 2020 e ci si aspetta che dominerà molte categorie della

moda anche nel 2021 (McKinsey & Co., 2021). Inoltre, si prevede che il crescente interesse del consumatore verso la salute e il benessere persista anche dopo la pandemia, così che la domanda per l'*activewear*, ossia l'abbigliamento indossato per praticare sport e la tendenza all'*athleisure*¹ continueranno a rimanere alte per tutto l'anno in corso (McKinsey & Co., 2021).

Un'altra tendenza in aumento soprattutto tra i giovani consumatori europei è l'interesse nel comprare capi di seconda mano: circa il 50% degli intervistati, infatti, ha intenzione di aumentare questa abitudine nei prossimi anni, sottolineando come sempre più il ridotto potere d'acquisto, dovuto alla crisi economica e all'instabilità lavorativa, congiuntamente ad una maggior sensibilità per la salvaguardia dell'ambiente siano fattori centrali nelle scelte d'acquisto delle nuove generazioni (Balocco, 2021).

Secondo il CEO di Louis Vuitton Michael Burke "*I clienti di oggi vogliono immediatezza, trasparenza, autenticità e vogliono essere partecipi nel contesto del brand*"

(McKinsey & Co. 2021, p. 53). La pandemia ha amplificato la consapevolezza del pubblico sull'ingiustizia sociale lungo la *supply chain*, ecco perché i consumatori chiedono che i brand siano più trasparenti e coinvolti nei valori sociopolitici (McKinsey & Co., 2021).

Da ultimo, la crisi del Covid-19 ha generato l'affluenza di nuovi consumatori verso i canali online, vista l'impossibilità di recarsi nei negozi fisici: il 43% degli intervistati che prima della crisi non acquistava capi d'abbigliamento online si è convertito all'e-commerce, e circa il 28% afferma che comprerà meno nei negozi *brick-and-mortar* anche quando la pandemia sarà finita, con una percentuale ancora maggiore tra i più giovani (Balocco, 2021).

¹ Tendenza ad indossare capi originariamente pensati per le attività sportive in contesti glamour o formali.

1.2 Crollo della domanda per il settore fashion

1.2.1 Lo scenario internazionale

Il settore moda è sicuramente tra quelli che più stanno risentendo della crisi pandemica, a causa degli shock congiunti di domanda e offerta.

Gli effetti nei principali mercati globali sono differenti vista la disomogeneità con cui si sono diffusi i contagi e si sono verificate le riaperture.

La Cina, paese che fra i primi è stato segnato dalla crisi sanitaria, dopo un periodo di forte contrazione dovuto alle misure di lockdown, ha rivisto i primi segnali positivi già da fine aprile 2020, a seguito del fenomeno chiamato *revenge shopping*, tipico dei beni di lusso e molto diffuso nei paesi dell'Estremo Oriente, che hanno visto un boom di incassi nelle boutique già nei primi giorni successivi al lockdown. Per questo, il calo annuale nel Paese rispetto al 2019 risulta essere solo del 7% (Carriero A. et al., 2020).

L'Europa, invece, con la diffusione della pandemia ha subito un doppio colpo: il primo legato al blocco dei flussi turistici da Asia e Medio Oriente, quali principali acquirenti del lusso a livello globale, già dai primi mesi del 2020, e il secondo, legato alla chiusura dei mercati locali, con lockdown generalizzati interni ai singoli Paesi.

In particolare, le vendite di moda sull'intero 2020 nel continente sono diminuite in media del 20% rispetto ai livelli del 2019. Francia e Germania hanno reagito meglio, con cali più contenuti (circa il 16-18%), mentre Spagna, Italia e alcuni paesi dell'Europa Orientale hanno subito più duramente il colpo, con un crollo delle vendite di moda fino al 30% (Ansa, 2021b).

Gli Stati Uniti, ultimi in ordine temporale ad aver registrato il calo d'affari nel settore moda, hanno assistito ad una riduzione significativa dei consumi soprattutto a causa di una contrazione del reddito disponibile della classe media e le vendite qui sono crollate del 23% rispetto al 2019 (Ansa, 2021b).

Tuttavia, dopo un anno particolarmente turbolento, gli analisti internazionali del settore lusso si attendono una ripresa per il 2021 e i dati relativi ai primi mesi sembrano confermarlo. Secondo l'ultimo aggiornamento del Monitor Altagamma Bain sui Mercati Mondiali, nel primo trimestre di quest'anno il mercato è tornato a crescere di 0-1% rispetto al primo trimestre del 2019 (Altagamma, Bain & CO., 2021).

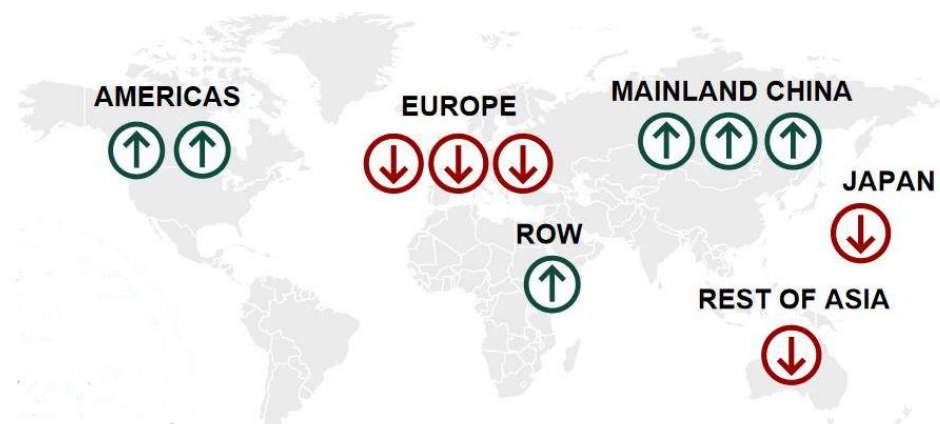


Figura 1. Scenario internazionale 2021 per il settore lusso secondo l'aggiornamento dell'Altagamma Consensus (17 maggio 2021). Fonte: www.thewaymagazine.it²

Se la Cina si conferma il motore del mercato (**Figura 1**) grazie all'aumento della spesa interna, gli Stati Uniti con sorpresa rivelano la loro velocità di ripresa, con i consumi dei beni di lusso tornati a crescere a seguito di una ritrovata fiducia dei consumatori, in un contesto macroeconomico favorevole e grazie ad una campagna vaccinale che procede a ritmo serrato. La ripresa per l'Europa, invece, risulta essere ostacolata sia dalla mancanza del turismo internazionale sia dalla campagna vaccinale che procede più lentamente, due variabili fondamentali che non consentono di fare delle stime precise per il 2021, ma che obbligano a tenere in considerazione due scenari: il primo, più favorevole, che prevede già per quest'anno un ritorno ai livelli pre-Covid, e il secondo, più probabile, per il quale ci sarà una ripresa più lenta degli acquisti domestici con il ritorno ai valori pre-crisi solo durante il 2022 (Altagamma, Bain & CO., 2021).

1.2.2 Lo scenario italiano

La situazione in Italia risulta essere ancora più complessa, visto che più del 40% della produzione mondiale di beni di lusso avviene proprio nel nostro paese e le aziende manifatturiere della moda "Made in Italy" si sono sempre distinte per la loro proiezione internazionale, una caratteristica peculiare fortemente compromessa con l'avvento della pandemia (Crivelli, 2021).

² Fonte: <https://www.thewaymagazine.it/trends/altagamma-vede-la-ripresa-del-lusso/>

Nei primi mesi del 2020 si è assistito ad una leggera flessione a seguito del lockdown in Cina, mentre la vera e propria crisi per il settore si è manifestata nel secondo trimestre, registrando un -41% dei ricavi (Casadei, 2020).

Secondo un'indagine dell'Area Studi di Mediobanca nell'intero 2020 per i gruppi del lusso italiani il calo di fatturato si è attestato al -23%, mentre è prevista una ripresa per il 2021 e il raggiungimento dei livelli pre-crisi nel 2023 (Area Studi Mediobanca, 2021).

In questo quadro negativo non mancano però, seppur contenuti, dei segnali di ripresa verificatisi già nell'ultimo trimestre dello scorso anno, e il cui andamento ha seguito quello a macchia di leopardo delle riaperture, con un balzo del fatturato nel settore a livello aggregato del 17% (Crivelli, 2021).

Inoltre, il periodo buio del *lockdown* è servito a molte aziende per riflettere sui cambiamenti in atto, per investire in formazione del personale e digitalizzazione, e attuare piani di riorganizzazione della produzione e riformulazione della strategia, in un'ottica di resilienza.

Un esempio è Bulgari Group, società parte del colosso Lvmh, che ha sfruttato una tale occasione di “stallo” per potenziare il canale e-commerce, estendendo il servizio a ben 15 Paesi, oltre che per investire nella tutela di tutta la filiera produttiva, malgrado il calo delle sue attività. Il CEO del gruppo Babin ha affermato inoltre di voler mantenere i partner storici, tra cui le 90 aziende orafe nel distretto di Valenza Po, sottolineando che, nonostante i momenti di difficoltà, i gioielli del marchio continueranno ad essere prodotti totalmente in Italia, e per questo, ad essere unici nel mondo (Casadei, 2020).

Anche Diego della Valle, presidente di Tod's Group, ha ribadito come l'arrivo del Covid-19 abbia fatto emergere tutte le potenzialità e i benefici del digitale, oggi più che mai importante strumento a sostegno delle imprese, e come la crisi abbia accelerato inevitabilmente il processo di digitalizzazione già in atto (Casadei, 2020).

Inoltre, la sua azienda ha mostrato la necessità di rinnovarsi, di volersi impegnare nel sociale, nella sostenibilità ambientale e nell'instaurazione di un dialogo con le nuove generazioni. E in merito a quest'ultima è seguita la sua decisione, presa ufficialmente il 9 aprile 2021, di includere nel Cda della sua azienda l'influencer e imprenditrice digitale Chiara Ferragni, a seguito della quale il titolo Tod's è volato in Borsa, raggiungendo i 1040 milioni di euro di capitalizzazione, grazie a quello che è stato denominato “Effetto Ferragni” (D'Ascenzo, 2021). D'altronde, l'imprenditore marchigiano già nell'intervista al “Sole 24 Ore” del 7 ottobre 2020 aveva affermato:

“L’Heritage da solo non basta più, ma dev’essere veicolato utilizzando un linguaggio e dei canali specifici per arrivare a dialogare con i consumatori di nuova generazione che hanno la religione del web...” (Casadei, 2020).

Possiamo quindi affermare che le direttrici della ripresa per le aziende del lusso italiane si siano manifestate già nella seconda metà del 2020, grazie e soprattutto al supporto dell’e-commerce, alla forza e alla qualità incontrastate del Made in Italy e alla tenuta dei mercati asiatici come Russia e Cina, la cui flessione è stata più contenuta rispetto ai Paesi europei, e che continuano ad essere, ancora oggi, i principali acquirenti dei prodotti di lusso italiani.

1.3 Effetti del blocco dei viaggi sui brand del lusso italiani

Negli ultimi vent’anni, tra la popolazione cinese è emersa una classe media che ha mostrato sempre più interesse verso gli acquisti del settore lusso e in particolare alla moda di alta qualità, quindi, anche ai marchi italiani. Si stima, infatti, che la loro spesa sia aumentata tanto da far incrementare del 90% la crescita a livello globale del settore fashion-luxury. Anche Russia e altri Paesi del Medio ed Estremo Oriente, pur essendo caratterizzati da forti disuguaglianze sociali, hanno visto crescere una fascia di popolazione interessata ad acquistare i marchi più prestigiosi e costosi.

Va sottolineato che a livello mondiale, la spesa del settore lusso è aumentata grazie ai cosiddetti turisti “d’élite” provenienti soprattutto dai Paesi sopra citati e dagli Stati Uniti, che viaggiando si concedono acquisti di alta gamma, senza badare a spese. Molti, prima della pandemia, arrivavano nel nostro Paese, oltre che per visitarlo, anche per raggiungere mete quali Mall, Outlet e negozi monomarca nelle principali vie dello shopping, per fare il pieno di capi di abbigliamento, accessori e calzature dei più noti stilisti (Zavaglia, 2020).

In Italia, negli ultimi dieci anni, i ricavi derivanti dal *travel retail*³ sono quasi raddoppiati, diventando uno dei canali distributivi più in crescita e che nel 2019 ha inciso fino al 10% sul fatturato delle aziende (Carriero A. et al., 2020).

È evidente quindi come con l’arrivo del Coronavirus, gli effetti positivi per il settore, in termini di ricavi derivanti dai clienti stranieri, si siano enormemente ridotti con il blocco dei flussi turistici. Il settore lusso, infatti, risulta fortemente influenzato dalle chiusure non solo a livello locale ma, soprattutto, a livello mondiale (Zavaglia, 2020).

Secondo un’indagine McKinsey in *State of Fashion 2021*, nella prima metà del 2020 i

³ Per *travel retail* si intende un’evoluzione della classica distribuzione al dettaglio, in quanto sfrutta spazi adibiti a scopi diversi da quelli del commercio in luoghi di incontro e di vendita, come aeroporti e stazioni ferroviarie.

Paesi dell'Europa del Sud hanno registrato un calo di arrivi turistici del 73%.

Inoltre, si prevede che l'incertezza continuerà per tutto il 2021 e la ripresa si focalizzerà inizialmente sui viaggi all'interno dei singoli Paesi e in quelli vicini, quindi si tratterà prevalentemente di un turismo di prossimità. Inoltre, si stima che l'Europa e così anche l'Italia, vedranno una ripresa più lenta di vendite nel lusso rispetto ad altre aree geografiche, sottolineando come la mancanza di consumatori alto-spendenti, specialmente da Cina e altri Paesi asiatici, e quindi il blocco del turismo, sia uno dei problemi più gravosi per il settore (McKinsey & Co., 2021).

Se le stime parlano di un ritorno del turismo internazionale ai livelli pre-pandemia per il 2023-24, ciò significa che le aziende di moda e del lusso dovranno concentrarsi sui clienti locali, e allo stesso tempo, porre in atto investimenti strategici su mercati in rapida crescita e dove la ripresa dalla pandemia sta guadagnando terreno.

Inoltre, ci dovremo aspettare di vedere dei cambiamenti negli assortimenti di moda, negli atteggiamenti dei dipendenti dei negozi e nelle strategie di marketing, in quanto, nel breve e medio periodo, l'obiettivo sarà quello di captare le tendenze locali, nel tentativo di attirare i clienti nazionali, rispondendo al meglio alle loro esigenze e compensando così le perdite dei mancati turisti stranieri (McKinsey & Co., 2021).

1.4 Previsioni biennio 2021/22

L'analisi di mercato effettuata da McKinsey mostra che anche il 2021 potrebbe rivelarsi piuttosto critico per il settore fashion e, per una sostanziale ripresa, molti analisti prevedono di dover aspettare il terzo trimestre del 2022, sottolineando come la moda potrebbe essere tra le categorie di spesa discrezionali più lente nel recupero (McKinsey & Co., 2021).

Gli ultimi dati risalenti a marzo 2021 aggiornavano lo scenario in negativo per l'Europa, a causa di altri lockdown che poi si sono verificati in corrispondenza delle vacanze pasquali, per i quali si ipotizzano perdite nelle vendite tra il 12 e il 24% rispetto allo stesso periodo nel 2019. Anche se la situazione rimane incerta e molti viaggi internazionali continueranno ad essere bloccati dalle restrizioni, la domanda di moda dovrebbe tornare a livelli del 2020, o forse anche migliori, durante i mesi estivi coincidenti con nuove aperture, con l'avanzamento della campagna vaccinale e una nuova ripresa degli acquisti, guidata specialmente dall'e-commerce che continuerà a sostenere il settore (Ansa, 2021b). Situazione migliore negli Stati Uniti, dove le vendite di moda sono ormai da mesi trainate dal canale online, che ha registrato un +40% rispetto ai livelli pre-crisi e dove si prevedono risultati sostanzialmente positivi, grazie anche al fatto che, in gran parte del

Paese, si sono evitati nuovi blocchi alla vendita al dettaglio e la campagna vaccinale prosegue spedita (Ansa, 2021b).

In Cina, invece, tutto sembra essere tornato alla normalità, con i casi che si sono quasi azzerati, e dove si può già parlare di ripresa completa. Perciò, si guarda con molta attenzione al futuro dei turisti cinesi, da anni i principali clienti del lusso in Europa ma che, molto probabilmente, non torneranno a viaggiare prima del 2022, visto che la Cina non distribuirà il vaccino rapidamente. È per questo motivo che molti brand del lusso negli ultimi mesi hanno impiegato le loro risorse e i loro sforzi nel tentativo di recuperare quei clienti, non solo potenziando l'e-commerce ma andando a investire direttamente nel mercato interno, con attrazioni per lo shopping, intrattenimento ed eventi speciali (Ansa, 2021b).

La pandemia ha messo in luce la forte dipendenza del settore al *retail* negli store fisici e al *travel retail*, ma al contempo, lo ha messo alla prova, testando la sua resilienza, spingendolo a trovare vie alternative al contatto diretto con i propri clienti, a ricercare un coinvolgimento negli acquisti che all'inizio sembrava perduto ma che con l'e-commerce ha trovato una chiave vincente alla tenuta dell'intera industria.

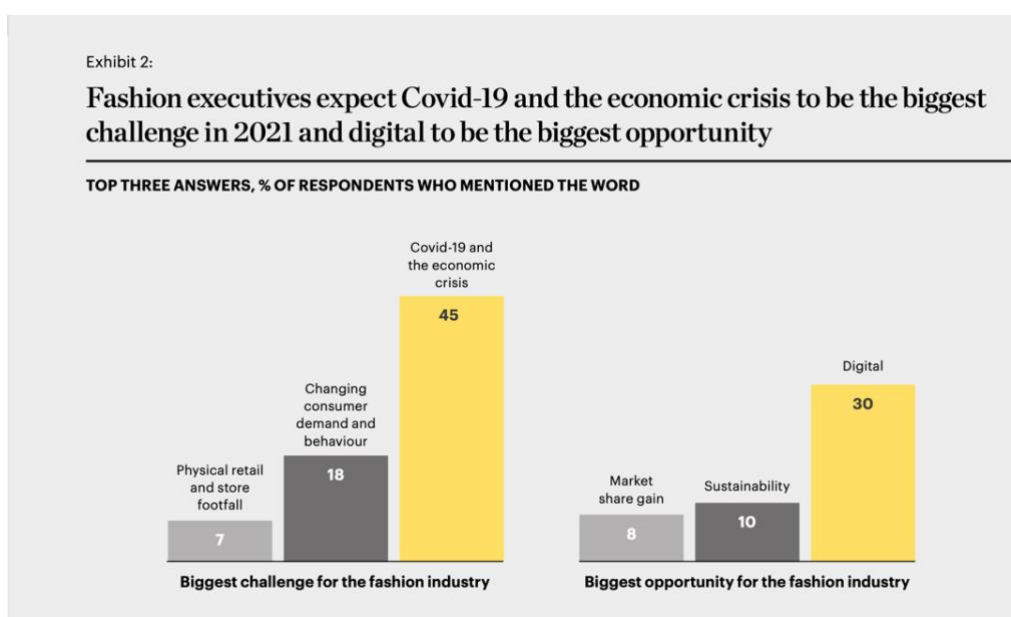


Figura 2. Le 3 più grandi sfide e opportunità per l'industria della moda nel 2021. Fonte: www.mckinsey.com⁴

Secondo McKinsey (**Figura 2**), accanto alle più grandi sfide del 2021 quali il Covid-19 e la crisi economica, il cambiamento del comportamento d'acquisto del consumatore e il

⁴Fonte: <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/State%20of%20Fashion/2021/The-State-of-Fashion-2021-vF.pdf>

numero di persone che avranno accesso alla vendita al dettaglio e ai negozi fisici, il settore moda vede come primo driver di crescita i canali digitali, seguito dal tema della sostenibilità sia ambientale che sociale, sempre più centrale per i consumatori di oggi. Queste ultime due tendenze sono opportunità che accelereranno e porteranno ad un nuovo inizio per l'industria della moda, che uscirà dalla crisi con un aspetto molto diverso da come vi entrata (McKinsey & Co., 2021).

Il turismo e la voglia diffusa di fare nuove esperienze sperimenteranno un rimbalzo positivo quando la situazione sanitaria lo permetterà. Per questo, i brand dovranno prepararsi anche al ritorno di quelle tendenze già diffuse prima della pandemia, come l'economia esperienziale che ha caratterizzato la moda e il settore lusso negli ultimi anni (McKinsey & Co., 2021).

I protagonisti saranno sempre i clienti all'interno dei negozi, con il loro desiderio di "viziarsi" e gratificarsi attraverso lo shopping diretto, di arricchire il proprio bagaglio di esperienze, emozioni e stimoli nuovi (Cappellari, 2016, p. 21), dopo mesi di restrizioni. Questi consumatori avranno nuove esigenze che spingeranno gli store a rinnovarsi e a rendere ogni esperienza d'acquisto unica e memorabile, attraverso un mix di intelligenza artificiale, del contatto diretto con i rivenditori ma anche con l'utilizzo di app e strumenti di CRM per potenziarne il servizio, sempre in un'ottica di sostenibilità (McKinsey & Co., 2021).

Perché qualunque cosa accada, il *retail* fisico vedrà il suo ritorno in scena e sarà più importante che mai.

CAPITOLO 2

Moda e lusso: sfide e opportunità emergenti nella pandemia

2.1 Boom dell'e-commerce e *digital customer experience*

Il 2020 può essere considerato l'anno in cui la moda ha letteralmente fatto un salto decisivo verso l'online, con una quota di vendite relativa al canale che è quasi duplicata, passando dal 16% al 29% a livello globale, e dove i cosiddetti *digital players* si sono dimostrati chiaramente più resilienti rispetto ai concorrenti dei negozi fisici (McKinsey & Co., 2021).

Questo slittamento verso lo shopping online è emerso in tutte le categorie della moda, dal *fast fashion*, all'abbigliamento sportivo, fino ai brand del lusso e, anche se il *trend* digitale era già presente prima della pandemia, è pur vero che nello scorso anno ha subito una forte accelerazione. Secondo una ricerca di Bernstein per Altagamma, le vendite di moda online continueranno a crescere anche nei prossimi anni, passando da 50 miliardi di euro del 2020 a 105-115 miliardi di euro stimati per il 2025 (Bennewitz, 2021).

The share of online fashion sales is expected to remain high in 2021

SHARE OF FASHION SALES FROM ONLINE CHANNELS (EARLIER RECOVERY SCENARIO), %

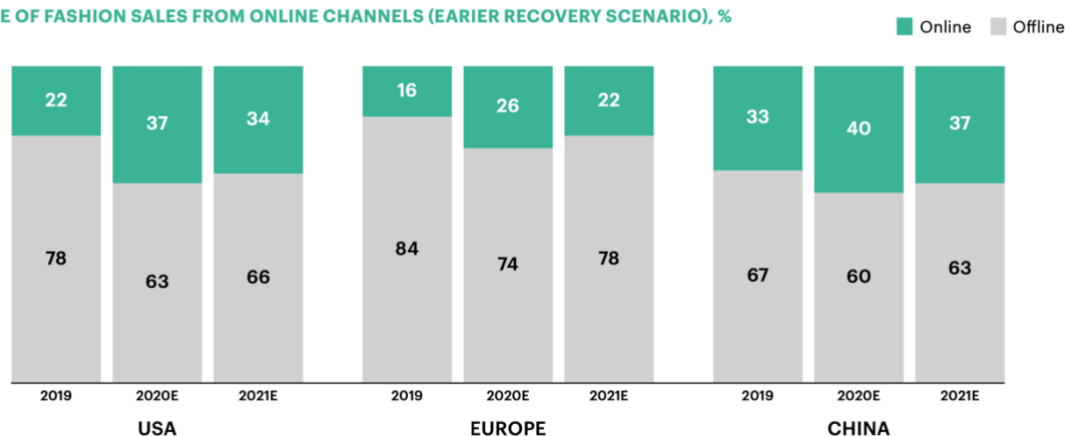


Figura 3. Quota di vendite di moda online nel triennio 2019/2020/2021 (previsioni) in Europa, Stati Uniti e Cina. Fonte: www.mckinsey.com⁵

I dirigenti dei maggiori gruppi di moda sono convinti che il digitale rappresenti la più grande opportunità di ripresa del settore per il 2021 (**Figura 3**), in cui si aspettano un +20% nei loro canali e-commerce, crescita che sarà guidata in primis da Cina, seguita da Europa e Stati Uniti (McKinsey & Co., 2021).

⁵Fonte: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/State%20of%20Fashion/2021/The-State-of-Fashion-2021-vF.pdf>

Sicuramente, acquistare in una boutique fisica in una delle più rinomate vie dello shopping è sempre stata una parte fondamentale e rilevante dell'esperienza d'acquisto del cliente del lusso e per questo motivo, le *fashion houses* hanno tardato ad avviare il proprio canale e-commerce, evitando anche di rivendere su Amazon, sia per non mettere a repentaglio il prestigio del marchio, sia per non favorire la diffusione di prodotti contraffatti (Il Post Moda, 2020).

Tuttavia, la chiusura dei negozi monomarca e delle boutique per la pandemia, che ha costretto i clienti a fare acquisti online, ha ribaltato radicalmente la situazione anche per i brand del lusso. Noti gruppi come Lvmh e Kering ma anche brand come Moncler, Tod's, Ferragamo e Brunello Cucinelli hanno fatto affidamento al web, grazie al quale hanno contenuto la flessione dello scorso anno, compensando in buona parte le perdite (Sciola, 2021).

Nell'ultimo decennio, l'e-commerce dei brand del lusso occidentali è stato diviso dalla rivalità tra due grandi rivenditori online, Yoox Net-a-Porter, acquistata nel 2018 dal gruppo Richemont, e Farfetch, fondata a Londra nel 2007. È quest'ultima che, nel 2020 risulta essere la vincitrice del confronto, non solo a seguito della decisione di Richemont e Alibaba di investire 1,1 miliardi di dollari nell'azienda londinese loro rivale, dando vita ad una nuova *joint venture*, Farfetch China, e permettendole così di raggiungere il mercato asiatico, ma anche perché nel secondo trimestre dell'anno le vendite sono state il 48% in più rispetto allo stesso periodo del 2019 (Il Post Moda, 2020).

Inoltre, Farfetch è riuscita ad attirare 900mila nuovi acquirenti senza applicare grandi sconti, facendosi da tramite tra venditori e clienti, e gestendo meglio di altri la parte logistica. È stata abile nell'andare incontro alle esigenze delle aziende del lusso, permettendo loro di gestire in modo diretto la propria "vetrina", di scegliere quali prodotti mettere nella piattaforma e a quale prezzo, tanto che ha convinto brand come Prada, Fendi, Gucci e Burberry a continuare ad utilizzarla (Il Post Moda, 2020).

Ma a beneficiare dell'accelerazione digitale non è stata solo Farfetch. I *big spender* internazionali hanno acquistato anche su Mytheresa, *e-tailer* tedesco che ha chiuso il primo trimestre dell'anno fiscale 2021 con un + 47,5% su base annua delle vendite nette (Businesswire, 2021) e su Amazon che, nonostante la diffidenza iniziale di vari clienti e dei grandi marchi, durante la crisi ha superato Walmart diventando il primo rivenditore di moda negli Usa, e che ad oggi possiede una quota che va dal 30 al 35% del mercato online di abbigliamento e calzature. (Sciola, 2021).

Accanto a questi giganti del commercio online, resta vivo l'interesse dei singoli brand di sviluppare e gestire direttamente propri canali e-commerce, sfruttando il digitale anche

come strumento di comunicazione e di marketing.

Se da un lato i canali online continueranno a dominare il mercato, dall'altro vedremo aziende di moda chiudere i loro negozi o convertirli in *dark store*, centri progettati e dedicati appositamente per servire i clienti che acquistano in rete, come hanno già fatto i colossi della moda spagnoli Indetex e El Corte Inglés (Sciola, 2021).

In una prospettiva del genere, tuttavia, non si deve pensare alla fine del *retail*, ma piuttosto alla fine del retail "noioso" e all'inizio di una nuova era dell'omnicanalità, con la completa integrazione tra piattaforme online e offline, tra canali di comunicazione e di vendita. Sempre più imprese stanno investendo nel miglioramento della *digital customer experience*, progettando nuove applicazioni con *storytelling* ed elementi che integrano le esperienze digitali ai negozi fisici, come ha fatto Burberry nel suo "*social retail store*" a Shenzhen, in Cina, in cui ha integrato l'omnicanalità all'esperienza d'acquisto, premiando i clienti per il coinvolgimento online e offline nel mini-programma "WeChat" del marchio, con pasti gratis presso il bar del negozio (McKinsey & Co., 2021). Per potenziare la crescita dell'e-commerce, quindi, l'esperienza digitale del cliente e i suoi comportamenti saranno centrali e dovranno essere monitorati costantemente dai brand che potranno far leva anche su *social shopping*, recensioni, *gamification* e personalizzazione con l'obiettivo di rendere tale esperienza sempre più ricca e coinvolgente (McKinsey & Co., 2021).

2.2 Le sfilate diventano digitali

L'emergenza sanitaria ha stravolto anche il mondo delle sfilate, da sempre occasioni fondamentali per i brand dell'alta moda per mostrare in anteprima le proprie collezioni, oltre che per evidenziare la loro inaccessibilità e come strumento di comunicazione con un forte impatto, in grado di coinvolgere alcuni dei migliori clienti e veicolare un messaggio diretto alla stampa (Cappellari, 2016, p.93). Le sfilate, infatti, si sono dovute adattare alla nuova situazione e sono diventate eventi in streaming a porte chiuse, a cui è possibile assistere anche da casa. Questo formato digital continuerà a caratterizzare buona parte degli appuntamenti anche nel 2021, come è già avvenuto per le fashion week di New York, Londra e Milano che si sono tenute nei primi mesi di quest'anno (Pambianconews, 2021b).

Non ha fatto eccezione nemmeno il Pow-Wow Fashion Tech Week, primo evento tutto italiano dedicato all'innovazione e alle tecnologie applicate al mondo fashion, beauty e lifestyle, che è stato trasmesso in modalità streaming dal 18 al 20 maggio, così da permettere ad un pubblico vasto ed internazionale di poter partecipare ed interagire in

diretta durante le sfilate, le mostre e le interviste a esperti di sostenibilità, tecnologia e digitale del settore provenienti da tutto il mondo (Inside Marketing, 2021).

Le implicazioni di questo passaggio al digitale sono diverse e il percorso tracciato per il futuro non si presenta privo di ostacoli. Nel tentativo di approcciarsi ad un pubblico virtuale viene infatti a mancare quella spettacolarità che solo la presenza fisica è in grado di garantire (Obasi, 2021). Inoltre, sono in molti a dichiarare che il dispendio in termini di creatività per preparare i materiali digitali sia enorme e che i cortometraggi diretti da registi e fotografi per la presentazione delle collezioni siano ben più costosi rispetto all'allestimento delle sfilate in presenza, il cui impatto dura sicuramente di più in termini di risonanza mediatica e verso il pubblico (Ciavarella, 2021). Non mancano però i riscontri positivi, secondo i quali non solo si sono create le condizioni per una maggiore accessibilità agli eventi, ma la tecnologia e l'avvento delle sfilate digitali hanno anche cambiato il modo con cui oggi si presentano le collezioni, mediante formati innovativi e attraverso un ventaglio di possibilità comunicative più ampio (Obasi, 2021). Come ha spiegato Roberto di Stefano, designer dell'omonimo brand nell'intervista per "Harper's Bazaar Italia" *"Se da un lato si perde il passaggio e il confronto con molte persone, dall'altro il mondo digital offre infinite possibilità di creare un'immagine più totalizzante per un brand. L'esclusività adesso è declinata al pubblico che è attento a recepire i cambiamenti e che segue un brand per la sua filosofia..."* (Obasi, 2021).

Tuttavia, la voglia di ritornare alle sfilate vere e la situazione sanitaria in generale miglioramento hanno spinto stilisti come Giorgio Armani ad anticipare tutti, decidendo di organizzare i prossimi eventi in presenza di pubblico per presentare la sua collezione uomo primavera/estate 2022, il 21 giugno a Milano nella sede storica delle passerelle del marchio e il 6 luglio a Parigi, all'Ambasciata d'Italia (Pambianconews, 2021c).

È evidente come la moda necessiti del lato umano, della presenza di pubblico e quindi di un ritorno alle sfilate in presenza ma il digitale è arrivato per rimanere e in futuro ci dovremo aspettare un modello che riuscirà a conciliare queste due modalità (Obasi, 2021).

2.3 "Less is more": pianificazione degli assortimenti e ricerca della flessibilità

"Less is more" è la nuova mentalità dei consumatori che oggi preferiscono beni di più lunga durata, di qualità superiore e prodotti in modo sostenibile.

Ancor prima dell'arrivo del Covid-19, le scorte eccessive e la pratica diffusa del settore moda di applicare saldi e promozioni facevano sì che solo il 60% dei capi venisse venduto a prezzo pieno, generando così perdite per miliardi di dollari (Ansa, 2021c).

Tale problema è peggiorato con la pandemia, lasciando immuni solo pochi *fashion*

players, e continuerà ad aggravare il settore fino a quando le aziende non si adatteranno alle esigenze di questi nuovi consumatori, più responsabili e attenti alla sostenibilità. In particolare, i brand si dovranno focalizzare su tre priorità chiave (McKinsey & Co., 2021):

- Accelerare il passaggio verso un modello *demand-led*, applicando una strategia di reazione detta *lag strategy* che, basandosi sulla domanda osservata e non previsionale, consiste nel mantenere sempre in funzione le attività al pieno della loro capacità, minimizzando i costi unitari, riducendo le scorte in magazzino e gli sprechi (Slack, Brandon-Jones e Johnston, 2016, p. 152);
- Ridurre la complessità degli assortimenti, attraverso analisi di alta qualità, testando più prodotti con i consumatori prima della produzione e incentivando il *make-to order*;
- Ricalibrare l'equazione prezzo-volume per catturare maggior valore, riducendo gli sconti e ottimizzando i prezzi.

Il Covid-19 ha evidenziato la necessità per le imprese di un cambio di mentalità per quanto riguarda la generazione del profitto, tanto che il 58% dei dirigenti di moda considera la pianificazione degli assortimenti un'area chiave per i dati e l'analisi nel 2021 (McKinsey & Co., 2021).

The State of Fashion 2021

Exhibit 8:

Fashion executives plan to employ several strategies to avoid overstock in the future

% OF RESPONDENTS

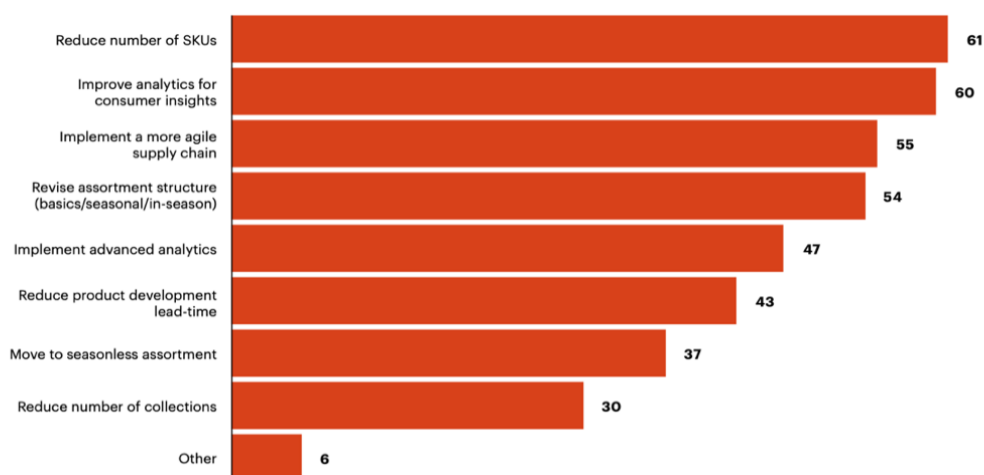


Figura 4. Strategie future per evitare l'eccesso di scorte secondo i manager di moda. Fonte:

www.mckinsey.com⁶

⁶Fonte: <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/State%20of%20fa%20shion/2021/The-State-of-Fashion-2021-vF.pdf>

Nell'agenda delle imprese di moda che vorranno evitare situazioni di *overstock* in futuro (**Figura 4**), al primo posto si colloca la riduzione degli SKU, ovvero degli stock keeping unit (le scorte in magazzino), menzionata dal 61% dei dirigenti, poiché i complessi assortimenti generano lunghe code di SKU improduttive, che di conseguenza vanno a creare strozzature (*bottleneck*) nel processo produttivo e nei negozi. Tra gli altri piani troviamo il miglioramento dell'analisi per ricavare informazioni più sofisticate dai clienti (per il 60% dei dirigenti), l'implementazione di una *agile supply chain*, che si basi sui presupposti di flessibilità, velocità di risposta e gestione del rischio, e la riduzione dei tempi di sviluppo del prodotto. Un altro modo per snellire gli assortimenti, condiviso dal 37% dei manager, è quello di rompere le catene del tradizionale calendario della moda, in quanto il suo carattere di stagionalità impedisce un approccio focalizzato sulla domanda e porta ad un numero di collezioni annuali eccessivo, per indirizzarsi invece verso un assortimento più *seasonless* (McKinsey & Co., 2021).

Nel 2021 e negli anni a seguire ci dovremo aspettare sempre più imprese di moda che cercheranno di velocizzare il *time to market* dei loro prodotti e si allineeranno ai bisogni dei consumatori piuttosto che al tradizionale calendario della moda. Questo porterà ad un cambiamento permanente della mentalità tra i consumatori ma anche ad un approccio alla produzione più misurato e sensibile, in linea con il nuovo mantra "less is more" (McKinsey & Co., 2021).

2.4 Verso un lusso più sostenibile

Oggi più che mai il mondo sta chiedendo alle aziende di diventare più sostenibili, in particolare quelle di moda che risultano essere le più inquinanti. Si stima infatti che circa 1400 trilioni di microfibre stiano riempiendo i mari con sostanze inquinanti e contaminanti, mettendo a rischio la biodiversità marina. Inoltre, l'industria della moda è responsabile dal 4% al 10% delle emissioni globali di CO₂, superando la *carbon footprint* dei voli internazionali e del trasporto marittimo (Pambianconews, 2021d).

Viene spontaneo chiedersi se moda e sostenibilità siano compatibili. Ebbene sì, secondo l'indagine "*Business for Ocean Sustainability -The Fashion Industry*", esistono delle soluzioni per rendere tutto più sostenibile che riguardano tutte le fasi della *value chain*, dall'estrazione delle materie prime, al consumo, fino allo smaltimento finale del prodotto (Pambianconews, 2021d).

Già da qualche anno, molte aziende hanno intrapreso la strada della sostenibilità, dopo aver compreso come tale valore possa costituire un'opportunità che conduce ad effetti positivi, non solo per l'ambiente e l'intero pianeta, ma anche per i profitti.

Pure nel mercato del lusso, il “decennio d’oro” della sostenibilità è già cominciato, e con la pandemia questa transizione verso un’alta moda più *green* è accelerata notevolmente, facendo emergere l’interesse del nuovo target di riferimento per il futuro, la generazione Z, di acquistare marchi con un impatto positivo sull’ambiente e sulla società (Il Sole 24 Ore, 2021). Dal report prodotto da Bain & Company “LuxCo2030: A Vision of Sustainable Luxury”, emerge quella che potrebbe essere l’immagine di un brand del lusso nel 2030, dopo aver individuato le cinque evoluzioni strategiche per diventare un *sustainability champion* (D’Arpizio *et al.*, 2021). In primo luogo, vi è la ridefinizione del *purpose* del brand, ossia la ragione che sta dietro la sua esistenza e la visione che vuole dare di sé al pubblico, per integrare concretamente i nuovi valori. Ecco che qui l’idea di lusso si avvicinerebbe all’antico concetto greco di *kalogakathia*, ossia “ciò che è bello e buono”, in questo caso sia per le persone che per il pianeta (D’Arpizio *et al.*, 2021).

Il secondo fronte riguarda il disaccoppiamento della crescita dai volumi, attraverso l’adozione di modelli circolari come *second-hand* e *rental*, per ridurre l’impatto ambientale. Secondo le stime, le rivendite di beni di lusso potrebbe far salire il margine di profitto di un brand del 40% nel 2030. Più prodotti su ordinazione e l’utilizzo dell’intelligenza artificiale, invece, ridurranno la sovrapproduzione e offriranno al cliente maggior possibilità di personalizzazione (D’Arpizio *et al.*, 2021).

La terza evoluzione riguarda la *supply chain*, che dovrebbe essere resa completamente trasparente e tracciabile, maggiormente localizzata e dovrebbe contare su meno fornitori, ma sicuri e con i quali l’impresa si impegnerebbe più concretamente nel perseguimento degli obiettivi ambientali e sociali, ma anche quelli di qualità e produzione.

La massimizzazione dei commitment ambientali e sociali, quarto pilastro su cui concentrare le future strategie aziendali, sarà guidata da un Chief Diversity Officer che dovrà garantire l’inclusione verso questi temi (D’Arpizio *et al.*, 2021).

Infine, si arriva alla creazione di valore economico dalla sostenibilità e, un approccio olistico che coinvolga non solo i consumatori ma anche i dipendenti, i fornitori e tutte le aree aziendali, risulta essere il modo migliore per trasformare le dichiarazioni di intenti in azioni quantificabili, quindi apportare un cambiamento significativo e ricevere un ritorno economico (D’Arpizio *et al.*, 2021).

Nei prossimi anni, a determinare il successo di un’azienda non sarà solo la sua performance finanziaria ma un mix di fattori, tra cui gli indicatori di sostenibilità e l’informazione sui capi, dalla composizione al loro smaltimento, sarà al centro degli interessi dei consumatori (Pambianconews, 2021e).

CAPITOLO 3

Il caso Brunello Cucinelli

3.1 Storia del brand e posizionamento

Brunello Cucinelli S.p.A. è un'azienda di moda italiana, fondata nel 1978 nel borgo medievale di Solomeo, dall'omonimo stilista e imprenditore, che si occupa della creazione di manufatti di lusso. L'Azienda, quotata al Mercato Telematico di Borsa Italiana dal 2012, è considerata espressione dell'idea di "Capitalismo Umanistico", in quanto riesce a conciliare una crescita costante e solida del profitto con una filosofia imprenditoriale che si caratterizza per l'attenzione alla condizione umana e all'etica. Il brand, specialista per le produzioni in cashmere, è considerato tra i più esclusivi del *prêt-à-porter* chic e viene riconosciuto in tutto il mondo come espressione di lifestyle quotidiano. Grazie alla combinazione di modernità, eleganza, creatività e valori umani, Brunello Cucinelli viene riconosciuto e ammirato per essere tra i più esclusivi testimonial del gusto italiano nel mondo, interpretando in modo autentico i valori di sartorialità e artigianalità che contraddistinguono il Made in Italy e il territorio umbro, uniti all'innovazione e contemporaneità dello stile (Brunello Cucinelli S.p.A., 2021).

Le basi del suo modello imprenditoriale rimangono strettamente ancorate agli elementi distintivi che identificano e posizionano il brand nella fascia altissima del lusso.



Figura 5. Modello imprenditoriale: elementi distintivi del DNA dell'azienda. Fonte: investor.brunellocucinelli.com⁷

In particolare (**figura 5**), la ricerca di un'altissima qualità nell'approvvigionamento delle materie prime, l'eccellenza nell'artigianalità e manualità, la distribuzione esclusiva, la

⁷ Fonte: <http://investor.brunellocucinelli.com/it/modello-dimpresa/il-modello-imprenditoriale>

“dignità del profitto” e il rapporto speciale con il territorio, costituiscono i pilastri dell’identità e della filosofia aziendale (Investor.brunello Cucinelli, senza data).

L’artigianalità italiana del brand si riflette nella scelta di far eseguire le lavorazioni e la produzione delle collezioni esclusivamente nel Bel Paese, dagli oltre 355 laboratori indipendenti altamente specializzati, dislocati principalmente nei dintorni del quartier generale in Umbria, riconosciuto come “Distretto di Eccellenza” per la maglieria in tutto il mondo, e in selezionati distretti produttivi di riferimento sul territorio nazionale come la Riviera del Brenta in Veneto per quanto riguarda la produzione di calzature, (Investor.brunello Cucinelli, senza data).

3.2 Risultati economici 2020/21

Come abbiamo visto nel capitolo 1 se, nell’anno della pandemia, le aziende della moda e del lusso, in media, hanno perso tra il 20 e il 30% del loro fatturato, questo non è valso per il brand di Cucinelli, che tra i pochi è riuscito a contenere il calo dei ricavi intorno al 10%. Anche per un’azienda come questa, abituata a crescere a doppia cifra negli ultimi anni, un tale calo rappresenta un freno non di poco conto. Secondo le parole del suo fondatore, il 2020 è risultato essere “*Un periodo doloroso per il corpo e per l’anima ma anche tempo di grandi cambiamenti a vantaggio dell’umanità e del Creato tutto*” (Crivelli, 2021b).

Ecco che la *maison* umbra, in un periodo difficile per il settore, ha orientato tutti gli sforzi e le sue azioni per raggiungere due risultati principali: preservare la struttura aziendale, senza compromettere il progetto di crescita di medio-lungo periodo, e cercare di contenere la perdita, per poter accrescere la quota di mercato e garantire il lavoro e la salute di tutta la filiera produttiva. Dal raggiungimento di questi obiettivi emerge un’azienda che non ha visto perdere nessuna competenza interna, che continua ad essere animata da creatività e fiducia, e guidata da una visione di sviluppo chiara e condivisa (Perugiaday, 2021).

Nella seduta dell’aprile scorso, il Cda dell’azienda ha presentato il bilancio consolidato al 31 dicembre 2020, in cui è emerso l’andamento dei ricavi per aree geografiche, comparato con l’esercizio precedente. In particolare (**Figura 6**), i Ricavi netti “Italia”, che rappresentano il 12,6% del totale, hanno registrato un decremento del -23,8% rispetto al 2019, anche se il secondo semestre ha riportato una performance pari al -13,3%, con la mancanza dei turisti che è stata in parte compensata dalla tenuta degli Specialty Stores nelle città di provincia. I Ricavi netti “Europa”, invece, sono diminuiti solo del -1,8%, e la seconda parte dell’anno hanno registrato una costante crescita del +20,6%, risultato molto positivo guidato soprattutto dal canale multibrand.

Il Nord America, che rappresenta una quota del 31,8% dei ricavi totali, ha registrato un

decremento del -15,4% ma il mercato è tornato a crescere anche qui nel secondo semestre dell'anno. In Cina, il crollo dei ricavi è stato molto contenuto (-1,9%) e il secondo semestre 2020 ha riportato una crescita del +14 %, con la *Mainland China* che ha riportato una crescita a doppia cifra (Brunello Cucinelli S.p.A., 2021b).

(In migliaia di Euro)	Esercizio chiuso al 31 dicembre				Variazione	
	2020	incid. %	2019	incid. %	2020 vs. 2019	2020 vs. 2019 %
Italia	68.323	12,6%	89.720	14,8%	(21.397)	-23,8%
Europa	181.472	33,3%	184.751	30,4%	(3.279)	-1,8%
Nord America	172.778	31,8%	204.109	33,6%	(31.331)	-15,4%
Cina	61.726	11,3%	62.898	10,3%	(1.172)	-1,9%
Resto del Mondo (RoW)	59.714	11,0%	66.283	10,9%	(6.569)	-9,9%
Totale	544.013	100,0%	607.761	100,0%	(63.748)	-10,5%

Figura 6. Ricavi al 31 dicembre 2020, comparati con l'esercizio precedente, suddivisi per aree geografiche. Fonte: *Cucinelli_Consolidato_Ita_2020_web*⁸

Cucinelli si è dimostrato orgoglioso di come la sua azienda ha affrontato e attraversato l'anno della pandemia, e ha lanciato ai suoi collaboratori un messaggio di ottimismo e speranza. L'imprenditore parla del 2021 come "l'anno del riequilibrio", con un'importante crescita del fatturato stimata tra il 15% e il 20%, dichiarazione determinata sia dalla consapevolezza dell'avvio ad un percorso di ritorno alla "normalità" della vita quotidiana, ma anche da dati molto positivi relativi al primo trimestre di quest'anno, che seguono il trend altrettanto positivo iniziato già dalla seconda metà del 2020. In particolare, la crescita risulta essere ben distribuita tra i mercati geografici e i canali distributivi, con i clienti locali grandi protagonisti dei primi tre mesi del 2021. Rispetto al 2020, nel primo trimestre di quest'anno si è registrato un +5,1% di ricavi netti a cambi correnti, con un +3,9% in Europa e un +28,9% in Asia. Anche il mercato americano sta dando ottimi risultati, in buona parte determinati dalla componente fisica delle vendite. Tali risultati, secondo l'azienda evidenziano tre dinamiche in corso: la forte componente "domestica" delle vendite, la vitalità del retail fisico, soprattutto quello americano e in parte quello europeo, l'evoluzione degli interessi del cliente e il ritorno al "piacere del bel vestire". Infine, la società si è proposta di ripartire dal 2021 con un nuovo piano quinquennale 2021-2025, che la porterà poi a completare il progetto decennale 2019-2028, al termine del quale si auspica un raddoppio del fatturato attorno a 1,1 miliardi di euro (Brunello Cucinelli S.p.A., 2021).

⁸ Fonte: http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/CUCINELLI_SEPARATO_v2_def.pdf

3.4 Le sfide della pandemia: gestione di investimenti, rete distributiva e sfilate

La pandemia e i lockdown hanno rallentato se non fermato moltissime attività commerciali e produttive ma, come ha sostenuto Cucinelli ad un'intervista al "Sole 24 Ore" *"Chi ha avuto la fortuna di non avere una stretta urgenza finanziaria può (e forse deve) approfittare della mancanza di "rumore di fondo" per immaginare un futuro a breve, medio e lungo termine diverso [e] migliore, per tutti"* (Crivelli, 2020).

Il re del cashmere, infatti, è stato uno dei pochi ad aver colto questa opportunità visto che, già dagli inizi di febbraio 2020, quando il Covid-19 sembrava essere un problema confinato alla Cina, ha cercato di reagire in modo costruttivo e previdente all'emergenza che aveva colpito fin da subito le boutique nel Paese asiatico, e trovandosi quindi più preparato di altri quando in seguito l'epidemia è arrivata anche in Italia e in Europa (Crivelli, 2020).

La consapevolezza che la crisi avesse dei connotati congiunturali e non strutturali ha portato l'azienda a prendere tre grandi scelte operative che hanno caratterizzato le attività nel 2020: spingere al massimo la creatività per sviluppare collezioni complete e in grado di differenziarsi completamente da quelle precedenti, rendendole disponibili fisicamente nei diversi show room del mondo, comunicare la propria visione del mondo e del business alle comunità finanziarie e alle istituzioni, e mantenere inalterato il valore degli investimenti previsti a sostegno della crescita futura (Brunello Cucinelli S.p.A., 2021b). Per il brand di Cucinelli il 2020 è risultato essere un anno chiave per il rafforzamento del *network retail*, in cui si sono progettati una serie di ampliamenti a cavallo tra 2020 e 2021, che si ritengono strategicamente connessi ad un aumento della percezione di esclusività nella dorsale delle capitali del lusso. Questa attenzione alla promozione degli spazi viene dedicata a tutti i mercati geografici, con l'intento di perseguire un equilibrio che guida tutti i piani di investimento pluriennale. A giugno 2020 è stata aperta una nuova boutique in Bond Street a Londra, seguita da quella, avvenuta a metà settembre, in Avenue Montaigne, a Parigi che insieme testimoniano la totale fiducia dell'azienda nel valore del retail fisico. Sempre nel mese di settembre è stata ampliata la boutique di Shanghai e alla fine dell'anno è stata inaugurata la nuova e più ampia boutique di San Pietroburgo in Nevsky Prospekt. Per il 2021 invece sono in programma l'apertura di un nuovo negozio in Giappone e il raddoppio delle superfici del *flagship* store di Madison Avenue a New York, e della boutique di Las Vegas (Brunello Cucinelli S.p.A., 2021b).

Se da un lato l'esperienza fisica della vendita continua ad essere ritenuta essenziale, testimoniata dall'apertura e ampliamento di diversi negozi fisici, dall'altro l'investimento per rendere più ricca e coinvolgente l'esperienza dei clienti sul canale digitale è

considerato altrettanto importante dalla maison umbra e, con l'avvento della pandemia, tale canale si è rivelato così strategico che ad esso è stato dedicato un importante impegno, pur restando in linea con la filosofia e l'immagine del brand. Il sito, gestito dagli "Artigiani Umanisti del Web", così definiti dallo stesso Cucinelli, rappresenta le due anime che costituiscono il "mente e corpo" del brand in equilibrio, in quanto una parte è dedicata alla filosofia, all'*heritage* culturale e al legame con il territorio, e l'altra ospita la boutique e-commerce, concepita come un *flagship* digitale a livello mondiale, dotato di un ampissimo assortimento, mezzo fondamentale per la presentazione digitale delle collezioni, ma anche dell'immagine e creatività dell'azienda (Brunello Cucinelli S.p.A., 2021b).

Altra decisione di grande impatto, presa con l'obiettivo di sostenere il brand e la sua desiderabilità, è stata quella di mantenere sostanzialmente invariati gli investimenti in comunicazione, permettendo all'azienda di avere maggior visibilità, rafforzando i rapporti con gli editori fisici e digitali di tutto il mondo.

Ciò che è risultato particolarmente premiante per Cucinelli durante la pandemia è stato il desiderio di essere "domestica" in tutti i mercati, aspirazione che da sempre ha caratterizzato le sue attività. Infatti, la copertura del territorio, con la duplice presenza nel canale monobrand e multibrand, le ha permesso di rimanere molto "vicina" ai clienti, e quindi di risentire in minor parte al blocco della mobilità internazionale. Questo è stato possibile grazie alla presenza di solide organizzazioni locali, complete di tutte le funzioni, con margini di autonomia ampi a livello di governance, che hanno consentito azioni più rapide, mirate ed efficaci (Brunello Cucinelli S.p.A., 2021b).

Cucinelli si è dimostrato determinato e resiliente di fronte alle difficoltà dettate dalla pandemia, tanto che nel settembre 2020 ha presentato regolarmente la sua collezione donna per la primavera-estate 2021, durante la settimana della moda di Milano, nel rispetto del protocollo di sicurezza, mentre nel febbraio 2021, in occasione del suo debutto nel calendario ufficiale della MFW, ha presentato la nuova collezione autunno-inverno 21-22, in diretta streaming da Solomeo, un luogo scelto appositamente per creare un evento unico che potesse sintetizzare il binomio collezione-identità del brand (Bara, 2021).

Con un tale evento, il borgo di Solomeo ha assunto quindi un valore speciale, divenendo persino fonte di ispirazione per la collezione basata sui temi della natura.



Figura 7. La collezione AI 21-22 di Brunello Cucinelli Fonte: *Vogue.it*⁹

Cucinelli ha voluto unire la ricerca digitale ai valori più autentici della vita quali calore, intimità e voglia di sentirsi bene, trasmettendo un messaggio di rinascita, e riprendendo con forza un concetto nuovo di abbigliamento, visto non più soltanto come elemento funzionale ed estetico, ma soprattutto come espressione di uno stato d'animo e di un valore quotidiano che coniughi piacere ed equilibrio (Bara, 2021).

3.4 Fattori critici di successo: il valore del prodotto e del multibrand

La creatività è sempre stata una caratteristica centrale dei prodotti marchiati Brunello Cucinelli. Grazie ad essa, anche nel periodo della pandemia, il brand ha lanciato collezioni sia per l'uomo che per la donna, molto apprezzate per il loro modo di esprimere il "vivere il Made in Italy", e che hanno permesso una considerevole raccolta di ordini. Inoltre, l'attenzione crescente del cliente e dei media al profilo etico del brand, alla qualità, alla storia e alla filosofia dei prodotti si riconosce perfettamente in quelli che sono sempre stati i principi alla base della *maison* umbra e che quindi, la rendono estremamente al passo con i tempi (Brunello Cucinelli S.p.A., 2021b).

Un fattore di successo è sicuramente il valore intrinseco del prodotto, che è chiamato ad esprimere al meglio la sintesi tra *heritage* e continua innovazione, dove la natura e il benessere fungono da fonti di ispirazione per le collezioni, consentendo al brand di essere contemporaneo, senza perdere tuttavia l'anima storica e prestigiosa che lo contraddistingue.

⁹ Fonte: <https://www.vogue.it/moda/article/moda-autunno-inverno-2021-collezione-brunello-cucinelli-intervista-carolina>

Un altro fattore che, durante la pandemia, per Cucinelli è stato sicuramente rilevante per la tenuta della sua azienda è la partnership che ha sviluppato negli anni con circa 500 clienti *wholesale*, di cui 490 Specialty Stores e una decina di Department Stores, da cui derivano il 56,6 % dei ricavi totali. Il principio alla base di questi rapporti lunghi e duraturi consiste nel voler dedicare la stessa cura e attenzione ai negozi terzi come se fossero delle boutique a gestione diretta (Brunello Cucinelli S.p.A., 2021b).

Inoltre, grazie alla flessibilità e alla disponibilità di una filiera produttiva interamente italiana, l'azienda ha potuto garantire consegne puntuali e complete ai negozi, ed è stata in grado di assicurare rapidi riassortimenti (Brunello Cucinelli S.P.A., 2021b).

L'immagine radicata del brand e la capacità di offrire lo stesso servizio personalizzato a diversi clienti finali hanno spinto verso la ricerca di una sinergia e complementarità tra i canali monomarca e multimarca, in quanto c'è la chiara volontà dei negozi multibrand di raggiungere un posizionamento sempre più chiaro, selezionando i marchi più affidabili e desiderabili e dedicando loro più spazio espositivo. Nel 2020, Cucinelli ha rafforzato ulteriormente il rapporto con i clienti multibrand, anche in occasione di due “road show”, durante i quali si è collegato virtualmente con tutti i responsabili e manager degli stores sparsi nel mondo, e con i quali ha discusso di temi strategici e operativi e di progetti per il futuro (Brunello Cucinelli S.p.A., 2021b).

I risultati molto positivi del primo trimestre 2021 sono una diretta conseguenza della scelta dell'azienda di voler essere il più vicino possibile ai clienti finali presentando le nuove collezioni in presenza in tutti gli showroom di riferimento nel mondo. Senza dubbio ha potuto beneficiare anche della nuova tendenza della moda indirizzata verso un gusto più “pulito” e “sobrio”, in linea con le proposte delle nuove collezioni e con l'idea di una silenziosa raffinatezza che il brand da sempre vuole proporre nei suoi prodotti (Brunello Cucinelli S.p.A., 2021c).

3.5 Il rispetto per le persone e l'ambiente

Brunello Cucinelli ha dato vita ad un modello imprenditoriale che mette al centro del “fare impresa” un Codice Etico, proponendo in primo piano obiettivi di sviluppo sostenibile, come il benessere delle persone sul luogo di lavoro, le quali vengono definite dall'imprenditore filosofo come “Umane Risorse” e la responsabilità dell'impresa verso il pianeta. Tali aspetti, oggi più che mai, vengono ricercati dai clienti, soprattutto dagli under 30 che li utilizzano come elementi di valore e di selezione tra diversi brand (Investor.brunellocucinelli, senza data b).

A ribadire l'importanza della sostenibilità sia ambientale che sociale per il presente e il

futuro della moda e come questa sia sempre stata centrale nella filosofia aziendale è Carolina Cucinelli, secondogenita di Brunello Cucinelli che, al Luxury Summit 2021 del “Il Sole 24 Ore”, ha affermato “ *Per noi l’impegno green è contemporaneamente cruciale e scontato. Ci piace più parlare di sostenibilità umana, che investe tanti settori, oltre a quello ambientale...* ” (Polla-Mattiot, 2021).

La centralità delle “Umane Risorse” è stata riproposta da Cucinelli anche nella Comunicato Stampa dell’11 marzo 2021, in cui ha affermato di aver aumentato il numero di collaboratori nel 2020 rispetto all’anno precedente, nonostante la crisi pandemica, oltre ad aver mantenuto un ambiente sereno, con un costante controllo della salute di dipendenti e visitatori. Inoltre, l’azienda crede molto nei giovani che, affiancati ai profili senior, costituiscono un valore aggiunto dell’impresa e un punto di forza, in quanto garantiscono un ricambio generazionale che apporta nuova creatività ed energia alla macchina operativa. Sicuramente, questa scelta è risultata essere efficace per il brand di fronte agli squilibri che hanno investito il settore nell’ultimo anno, in quanto è noto come i giovani si caratterizzino per la loro capacità di adattarsi ai cambiamenti, di reagire e riprogettare le attività con speranza e ottimismo (Brunello Cucinelli S.p.A., 2021c).

Cucinelli ha voluto mantenere viva la fedeltà del suo cliente e, al tempo stesso, avvicinare il brand ad un nuovo target più giovane della fascia del lusso assoluto, che ritiene un importante driver di crescita per il futuro, sfruttando la strategia *omnichannel* e permettendo così una comunicazione continua in tutti i canali, dal multimarca al digitale (Brunello Cucinelli S.P.A., 2021c).

Durante la pandemia, l’azienda ha visto nei clienti una crescente riservatezza e intimità che l’hanno portata a realizzare delle “Case Cucinelli” (**Figura 8**) ossia spazi ricchi di tutti gli elementi che formano la personale idea di lifestyle del brand. Questi ambienti particolarmente familiari sono stati allestiti prima a Solomeo, e poi anche a Milano, Parigi, Londra e New York, e sono diventati delle vere e proprie “piazze virtuali” per avviare conversazioni intense con gruppi di clienti e avvicinarli ulteriormente al brand. In particolare, è stato curato molto lo *store layout* con l’obiettivo di rendere le boutique sempre più simili alle “vere case italiane”, riproponendo l’atmosfera umbra in giro per il mondo (Brunello Cucinelli S.p.A., 2021b).



Figura 8. Allestimento di una “Casa Cucinelli” a Solomeo. Fonte: investor.brunellocucinelli.com¹⁰

Un'altra iniziativa di rilievo presa durante il 2020, che sottolinea ancora la centralità del rispetto per la persona, è il progetto “Brunello Cucinelli for Humanity”, cui principale obiettivo è stato quello di contribuire a migliorare le condizioni delle persone più bisognose, alle quali sono stati donati i capi invenduti a seguito del lockdown, del valore complessivo di produzione di trenta milioni di euro.

Per il re del cashmere questa si è trattata di una “*grande decisione morale*” che si unisce a quella di non voler licenziare nessun dipendente e di mantenere stabili i livelli retributivi, in quanto è consapevole della percezione positiva che il cliente finale ha e continuerà ad avere su questo modo di “fare impresa” e sull'attenzione particolare all'etica e alla sostenibilità proprie del brand, che lo porterà ad essere scelto anche in futuro tra moltissimi altri marchi del lusso mondiale (Brunello Cucinelli S.p.A., 2021b).

¹⁰ Fonte: http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/CUCINELLI_SEPARATO_v2_def.pdf

CONCLUSIONE

La pandemia non ha posto solo delle sfide ma ha fatto emergere anche delle opportunità, per un settore come quello di moda e lusso che oggi vede una più estesa adozione del digitale, una maggiore consapevolezza dell'impatto ambientale dell'industria tessile e un più vivace interesse, sia delle nuove generazioni di clienti che delle imprese, nell'adottare un comportamento più rispettoso dell'ambiente e di tutte le persone che lavorano lungo la *supply chain*. Se da un lato le restrizioni e i lockdown hanno condotto a dei profondi cambiamenti nelle scelte d'acquisto dei consumatori, dall'altro le aziende di moda sono state costrette a rivedere le proprie strategie su tutti i fronti delle 4P del marketing, per potersi così riavvicinare ai clienti. E, nel tentativo d'assecondare le richieste di questi ultimi, sono emersi gli elementi chiave per una rinascita futura della moda: il digitale e il tema della sostenibilità. Nei mesi di chiusura, coloro che hanno avuto la possibilità hanno approfittato dello "stop forzato" per riflettere sugli errori commessi e hanno saputo cogliere e adattarsi a questi trend, per poi rivelarsi tra le aziende più resilienti alla crisi.

Ne è un esempio Brunello Cucinelli che, nell'ultimo anno, non solo è stato uno dei brand di lusso italiani che meglio ha contenuto le perdite, ma è riuscito anche a ripartire velocemente e a maturare risultati molto positivi nella prima parte del 2021.

La tecnologia ha permesso al marchio umbro non solo la realizzazione di sfilate in streaming per mantenere vivo, nonostante le distanze, il legame con i clienti di tutto il mondo, ma ha anche fornito la possibilità di colmare, anche se in parte, le perdite delle mancate vendite nei negozi fisici grazie all'e-commerce, che ha registrato negli ultimi mesi un vero e proprio boom.

Il tema della sostenibilità, da sempre parte della *vision* di Cucinelli, finalmente viene considerato da molte aziende di moda come un'opportunità per la crescita futura. Il nuovo mantra "*Less is more*", infatti, sta conducendo molti verso un approccio alla produzione più sensibile e misurato, che cerca di minimizzare gli impatti ambientali, di velocizzare il *time to market* dei prodotti, distaccandosi dal rigido calendario della moda e assecondando piuttosto le richieste specifiche dei consumatori, sempre più volenterosi di scegliere quei brand con solidi valori etici e sostenibili. E sono proprio questi valori sempre al centro del suo "fare impresa", uniti al prodotto, sintesi di storia e continua innovazione, alla fiducia nel digitale e alla volontà di essere vicini ai clienti locali che hanno reso e renderanno vincenti Brunello Cucinelli e così, molti altri marchi della moda che trasformeranno questo particolare periodo in un'occasione di rinnovamento in questa direzione.

Perché è ormai certo che la moda del futuro sarà più digitale e più *green*.

Numero parole: 10000

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI

ANSA, 2021a. Meno acquisti più etica, la moda (finalmente) si muove. Cinque tendenze chiave in atto/esclusiva. *ANSA [online]*. 7 febbraio. Disponibile su:

< https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/moda/2021/01/29/meno-acquisti-piu-etica-la-moda-finalmente-si-muove.-5-tendenze-chiave-in-atto-esclusiva_8091d9bb-d979-44fb-9d0e-b54e62274520.html > [Data di accesso: 03/05/2021].

ANSA, 2021b. Moda e pandemia, scenario in caduta, ripresa nel 2022. *ANSA [online]*. 12 marzo. Disponibile su: < https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/moda/2021/03/10/moda-e-pandemia-scenario-in-caduta-ripresa-nel-2022_fbda5e62-4f44-4a3b-9dbf-39a9ebcd1bd5.html > [Data di accesso: 03/05/2021].

ANSA, 2021c. La pandemia detta i cambiamenti di stile, ora per la moda “less is more”, meno è meglio. *ANSA [online]*. 11 aprile. Disponibile su:

<https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/moda/2021/03/20/la-pandemia-detta-i-cambiamenti-di-stile-ora-per-la-moda-less-is-more-meno-e-meglio_12c53092-cfe1-4c5a-9ce0-01dc86ce8c0c.html > Data di accesso: [23/05/2021].

ALTAGAMMA, BAIN & CO. 2021. *Consensus e Monitor Altagamma* [online]. 17 maggio. Milano: Altagamma. Disponibile su: < https://www.italia-informa.com/Public/italiainforma/Documenti/CS_Altagamma_Consensus_e_Monitor_Update_2021_DEFINITIVO_17_maggio.pdf > Data di accesso: [18/05/2021].

AREA STUDI MEDIOBANCA, 2021. *Battuta d'arresto senza precedenti per la moda nel 2020. Cresce l'attenzione per l'ambiente*. Report sul Sistema Moda [online]. 17 febbraio. Milano: Area Studi Mediobanca. Disponibile su:

<https://www.areastudimediobanca.com/sites/default/files/2021-02/CS_Report%20Moda%20febb%202021.pdf > Data di accesso: [03/05/2021].

ASSIRM, 2020. Coronavirus e abbigliamento: come cambia il comportamento di acquisto degli italiani. *Assirm [online]*. 20 aprile. Disponibile su: < <https://www.assirm.it/coronavirus-e-abbigliamento-come-cambia-il-comportamento-di-acquisto-degli-italiani/> > Data di accesso: [03/05/2021].

BALOCCO V., 2021. Sostenibilità: il Fashion non può (e non deve) più farne a meno. *ESG360 [online]*. 2 febbraio. Disponibile su: < <https://www.esg360.it/report-analisi-e-ricerche/sostenibilita-il-fashion-non-puo-e-non-deve-piu-farne-a-meno/> >

Data di accesso: [03/05/2021].

BARA E., 2021. Carolina Cucinelli racconta la nuova collezione Brunello Cucinelli presentata a Solomeo. *Vogue [online]*. 24 febbraio. Disponibile su:
 < <https://www.vogue.it/moda/article/moda-autunno-inverno-2021-collezione-brunello-cucinelli-intervista-carolina> > Data di accesso: [31/05/2021].

BENNEWITZ S., 2021. Il lusso è già oltre la pandemia: nel 2021 più utili, più e-commerce e un'ondata di acquisizioni. *La Repubblica [online]*. 27 aprile. Disponibile su:
 < https://www.repubblica.it/economia/2021/04/27/news/un_2021_effervescente_per_le_griffe_di_altagamma_piu_shopping_anche_di_marchi_piu_utili_e_piu_e_commerce-298365356/ >
 Data di accesso: [19/05/2021].

BRUNELLO CUCINELLI S.P.A., 2021. *Il C.d.A. ha esaminato i dati di fatturato del primo trimestre* (comunicato stampa) *[online]*. 21 aprile. Disponibile su:
 < http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/BC_1Q_21_ITA.pdf > Data di accesso: [28/05/2021].

BRUNELLO CUCINELLI S.P.A., 2021b. *Relazione finanziaria annuale-Bilancio separato al 31 dicembre 2020* (relazione finanziaria) *[online]*. 25 marzo. Disponibile su:
 < http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/CUCINELLI_SEPARATO_v2_def.pdf > Data di accesso: [30/05/2021].

BRUNELLO CUCINELLI S.P.A., 2021c. *Il C.d.A. approva il bilancio consolidato 2020 e il progetto di bilancio d'esercizio 2020* (comunicato stampa) *[online]*. 11 marzo. Disponibile su: < http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/BC_FY_20_ITA.pdf > Data di accesso: [31/05/2021].

BUSINESSWIRE, 2021. Risultati del terzo trimestre dell'anno fiscale 2021: Mytheresa. *Businesswire [online]*. 18 maggio. Disponibile su:
 < <https://www.businesswire.com/news/home/20210518006034/it/> > Data di accesso: [19/05/2021].

CARRIERO A. *et al.*, 2020. *Settore moda e Covid-19: Scenario, impatti, prospettive [online]*. Roma: Cdp, EY, e Luiss Business School. Disponibile su:
 < https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-moda-e-covid-19-v5.pdf > [Data di accesso: 03/05/2021].

CASADEI M., 2020. Moda e lusso, dal Covid duro colpo (-28%) ma il made in Italy pensa alla ripartenza. *Il Sole 24 Ore [online]*. 7 ottobre. Disponibile su:
 < <https://www.ilsole24ore.com/art/moda-e-lusso-covid-duro-colpo-28percento-ma-made-italy-pensa-alla-ripartenza-AD7dhIu> > [Data di accesso: 03/05/2021].

CRIVELLI G., 2020. Brunello Cucinelli si rivolge a tutti per costruire un “nuovo contratto con il Creato”. *Il Sole 24 Ore [online]*. 10 novembre. Disponibile su:

< <https://www.ilsole24ore.com/art/brunello-cucinelli-si-rivolge-tutti-costruire-nuovo-contratto-il-creato-AD2ZnV1> > Data di accesso: [31/05/2021].

CRIVELLI G., 2021. Per la moda è l'Europa a pagare il conto più salato della pandemia. *Il Sole 24 Ore [online]*. 19 febbraio. Disponibile su: < <https://www.ilsole24ore.com/art/per-moda-e-l-europa-pagare-conto-piu-salato-pandemia-ADbuDyKB> > Data di accesso: [03/05/2021].

CRIVELLI G., 2021b. Brunello Cucinelli contiene il calo dei ricavi al 10% e nell'ultimo trimestre cresce del 7%. *Il Sole 24 Ore [online]*. 12 marzo. Disponibile su: < <https://www.ilsole24ore.com/art/brunello-cucinelli-contiene-calo-ricavi-10percento-e-nell-ultimo-trimestre-cresce-7percento-ADjXEIPB> > Data di accesso: [28/05/2021].

CAPPELLARI R., 2016. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. 2° ed. Roma: Carocci Editore.

CIAVARELLA M., 2021. Si apre la digital fashion week: sperando che sia l'ultima. *Style magazine*. 24 febbraio. Disponibile su: < <https://style.corriere.it/moda/sfilate/milano-fashion-week-sfilate-2021-milano-moda/> > Data di accesso: [21/05/2021].

D'ARPIZIO C. *et al.*, 2021. *LuxCo 2030: A Vision of Sustainable Luxury [online]*. Bain & Company. Disponibile su: < https://www.bain.com/globalassets/noindex/2021/bain_brief_luxco_2030_a_vision_of_sustainable-luxury.pdf > Data di accesso: [25/05/2021].

D'ASCENZO M., 2021. Tod's, Chiara Ferragni entra nel cda e il titolo vola in Borsa. *Il Sole 24 Ore [online]*. 9 aprile. Disponibile su: < <https://www.ilsole24ore.com/art/tod-s-chiara-ferragni-entra-consiglio-amministrazione-ADgnfVWB> > [Data di accesso: 07/05/2021].

KOTLER P. *et al.*, 2019. *Principi di marketing*. 17° ed. Milano, Torino: Pearson Italia.

MCKINSEY & CO., 2021. *The State of Fashion 2021 report [online]*. Business of Fashion. Disponibile su:

< <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/State%20of%20fashion/2021/The-State-of-Fashion-2021-vF.pdf> > [Data di accesso: 03/05/2021].

IL POST MODA, 2020. C'è una novità nell'e-commerce del lusso. *Il Post Moda [online]*. 7 dicembre. Disponibile su: < <https://www.ilpost.it/2020/12/07/farfetch-rivenditore-lusso/> > Data di accesso: [19/05/2021].

IL SOLE 24 ORE, 2021. IL futuro dei brand di lusso: promuovere un impatto positivo su ambiente e società. *Il Sole 24 Ore [online]*. 17 marzo. Disponibile su: < <https://www.ilsole24ore.com/art/il-futuro-brand-lusso-promuovere-impatto-positivo-ambiente-e-societa-ADOaxtQB> > Data di accesso: [25/05/2021].

INSIDE MARKETING, 2021. PowWow Fashion Tech Week. *Inside Marketing [online]*.

Disponibile su: < <https://www.insidemarketing.it/eventi/powwow-fashion-tech-week/> > Data di accesso: [21/05/2021].

INVESTOR.BRUNELLOCUCINELLI, senza data. *Il modello imprenditoriale [online]*.

Disponibile su: < <http://investor.brunellocucinelli.com/it/modello-dimpresa/il-modello-imprenditoriale> > Data di accesso: [28/05/2021].

INVESTOR.BRUNELLOCUCINELLI, senza data b. *Crescita garbata e profittabilità sana [online]*. Disponibile su: < <http://investor.brunellocucinelli.com/it/modello-dimpresa/crescita-garbata-e-profittabilita-sana> > Data di accesso: [02/06/2021].

OBASI C., 2021. Il passato e il presente della moda tra sfilate e nuovi formati digitali.

Harpersbazaar [online]. 11 marzo. Disponibile su:

<<https://www.harpersbazaar.com/it/moda/tendenze/a35784220/moda-2021-tendenze-online/>>

Data di accesso: [21/05/2021].

PAMBIANCONEWS, 2021. Digitale e sostenibilità per promuovere una vera economia circolare. *Pambianconews [online]*. 18 gennaio. Disponibile su:

<<https://www.pambianconews.com/redazionale/digitale-e-sostenibilita-per-promuovere-una-vera-economia-circolare/>> Data di accesso: [03/05/2021].

PAMBIANCONEWS, 2021b. Le sfilate avanzano in formato digital. Al via la nuova fashion week di Milano. *Pambianconews [online]*. 23 febbraio. Disponibile su:

< <https://www.pambianconews.com/2021/02/23/al-via-la-nuova-fashion-week-digital-di-milano-311271/> > Data di accesso: [21/05/2021].

PAMBIANCONEWS, 2021c. Giorgio Armani anticipa tutti: sfilerà in presenza.

Pambianconews [online]. 20 maggio. Disponibile su:

<<https://www.pambianconews.com/2021/05/20/giorgio-armani-anticipa-tutti-torna-a-sfilare-in-presenza-318021/>> Data di accesso: [22/05/2021].

PAMBIANCONEWS, 2021d. Sette linee guida per una moda sostenibile. *Pambianconews [online]*. 14 aprile. Disponibile su: < <https://www.pambianconews.com/2021/04/14/sette-linee-guida-per-unindustria-sostenibile-della-moda-314662/> > Data di accesso: [25/05/2021].

PAMBIANCONEWS, 2021e. Le griffe sostenibili di domani? Rental e resale.

Pambianconews [online]. 11 marzo. Disponibile su:

<<https://www.pambianconews.com/2021/03/11/le-griffe-sostenibili-di-domani-con-rental-e-resale-312725/>> Data di accesso: [25/05/2021].

PERUGIATODAY, 2021. Coronavirus, 544 milioni di ricavi nel 2020 per Cucinelli: “Nel 2021 crescita tra il 15% e il 20%”. *Perugiatoday [online]*. 11 marzo. Disponibile su:

<<https://www.perugiatoday.it/economia/coronavirus-impreselavoro-moda-brunello-cucinelli-bilancio-2020-anno-pandemia.html>> Data di accesso: [28/05/2021].

POLLA-MATTIOT N., 2021. Nuove generazioni: come i Millennials stanno cambiando il mercato del lusso. *Sole 24 Ore [online]*. 14 maggio. Disponibile su:

<<https://www.ilsole24ore.com/art/nuove-generazioni-come-millennials-stanno-cambiando-mercato-lusso-AEY1p5I>> Data di accesso: [03/04/2021].

SCIOLA G., 2021. La moda si aggrappa al web. Nel 2020 il Covid impone una trasformazione strategica. *Pambianconews [online]*. 28 aprile. Disponibile su:

<<https://www.pambianconews.com/2021/04/28/la-moda-si-aggrappa-al-web-nel-2020-il-covid-impone-una-trasformazione-strategica-316455/>> Data di accesso: [19/05/2021].

SLACK N., BRANDON-JONES A. e JOHNSTON R., 2016. *Operations Management*. 8° ed. Harlow (UK): Pearson.

ZAVAGLIA S., 2020. *Lusso e Coronavirus, cosa succede al mercato della moda considerato il più florido d'Italia [online]*. 4 febbraio. Overform Assicura. Disponibile su:

<<https://www.overform.it/2020/02/04/lusso-e-coronavirus-cosa-succede-al-mercato-della-moda-considerato-il-piu-florido-ditalia/>> [Data di accesso: 07/05/2021].