



UNIVERSITÀ DI PISA

Corso di Economia e  
Organizzazione Aziendale

Prof.ssa Antonella Martini  
Ing. Vito Giordano



**a Salvatore Ferragamo b**

DOCUMENTAZIONE

a.a. 2021/2022

*Andrò avanti per sempre. Sono appena agli inizi;  
mi sto ancora perfezionando  
per il lavoro che dovrò fare in futuro.  
Ho tutto il tempo necessario.*

*So che è così. E se non con questo corpo,  
compirò la mia missione con quello di un altro.  
Tutti viaggiamo nel flusso di un'eterna marea,  
e l'eterna marea non avrà mai fine.*

*Dall'autobiografia di Salvatore Ferragamo,  
Il calzolaio dei sogni, Electa, Milano 2020, Capitolo XXII p. 238*



*Dafne*



00.

*Emar*

# Noi, il gruppo

---

# Tangram



*Michele Karan*

# SOMMARIO

<b>01. PRESENTAZIONE DELL'IMPRESA .....</b>	<b>9</b>
Storia .....	9
Tipo di impresa .....	14
Settore, industria e mercato .....	15
Dimensioni .....	15
<b>02. GRUPPO SALVATORE FERRAGAMO .....</b>	<b>19</b>
Struttura del Gruppo .....	19
Cariche sociali .....	20
CORPORATE GOVERNANCE .....	20
ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI .....	20
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE .....	21
PRESIDENTE .....	21
VICEPRESIDENTE .....	22
AMMINISTRATORE DELEGATO .....	22
CONSIGLIERI ESECUTIVI .....	22
COLLEGIO SINDACALE .....	22
COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE .....	23
COMITATO CONTROLLO E RISCHI .....	23
Rapporto con gli stakeholder .....	24
<b>03. REPORT ECONOMICO FINANZIARIO 2021 .....</b>	<b>31</b>
Stato patrimoniale .....	31
IMPIEGHI .....	31
FONTI .....	32
Conto economico .....	33
CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO .....	33
PROSPETTO MOVIMENTI DEL PATRIMONIO NETTO .....	34
Indici di bilancio .....	34
PIRAMIDE DEL ROE .....	34
INDICI DI SOLIDITÀ E LIQUIDITÀ .....	36
EFFETTO DI LEVERAGE FINANZIARIO .....	37
Grafici riassuntivi .....	37
LINEA GENERALE .....	37
ATTIVO .....	38

---

## SOMMARIO

PASSIVO .....	39
CONTO ECONOMICO .....	40
EFFETTO LEVERAGE .....	41
ROI, ROS, ROT .....	42
ROE .....	43
<b>04. BUSINESS MODEL CANVAS .....</b>	<b>47</b>
Value proposition .....	47
Costumer segments .....	48
Channels .....	49
Costumer relationship .....	50
Revenue stream .....	50
Key partners .....	52
Cost structure .....	54
<b>05. ANALISI DI COSTI E RICAVI .....</b>	<b>57</b>
Ricavi .....	57
Costi .....	59
<b>06. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>65</b>

# 01.



# Presentazione

## Dell'Impresa





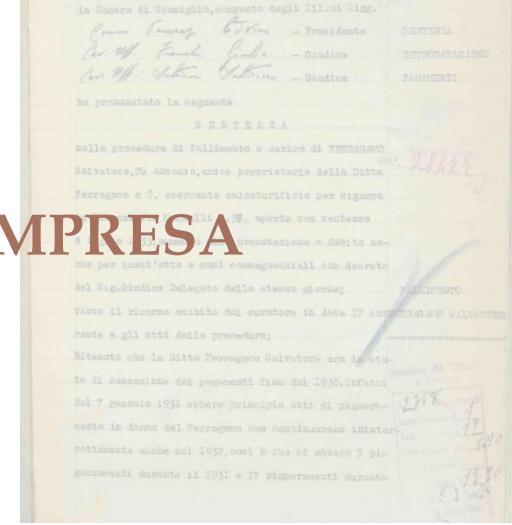
## 01. PRESENTAZIONE DELL'IMPRESA

### Storia

**1898**

#### SALVATORE FERRAGAMO NASCE A BONITO

Nasce Salvatore Ferragamo a Bonito in provincia di Avellino. Sin da piccolo, Salvatore ha avuto il desiderio di fare il calzolaio, anche se il padre inizialmente non vuole perché il calzolaio è considerato il più umile dei mestieri.



**1923**

#### EMIGRAZIONE NEGLI STATI UNITI

Dopo aver raggiunto i suoi fratelli in America, Salvatore Ferragamo apre l'Hollywood Boot Shop segnando l'inizio della sua carriera di "calzolaio delle stelle".



**1927**

#### NASCE LA SALVATORE FERRAGAMO ITALIA

Nasce la Salvatore Ferragamo Italia, che produce scarpe donna. Apre il primo laboratorio a Firenze.



#### LA CADUTA DI WALL STREET E IL FALLIMENTO

La caduta della borsa a Wall Street del 1929 coinvolge anche la "Ferra-Gamo Incorporated" per il suo fortissimo legame con gli Stati Uniti. La pressione dei soci americani spinge Salvatore a fondare un'azienda tutta italiana, della quale

**1929-1933**

risulterà essere unico proprietario. Con l'arrivo degli anni Trenta la giovane azienda si trova a subire gli effetti negativi della crisi e si conclude con il fallimento nell'agosto 1933. Ancora una volta il sistema produttivo deve essere ripensato e Ferragamo riconosce l'importanza di una clientela locale e di un laboratorio nel centro di Firenze.

## 1937

### IL BREVETTO DELLA ZEPPA

Gli anni Trenta e della guerra costituiscono un periodo di grande creatività per Salvatore Ferragamo, che dalle difficoltà sembra attingere nuovi stimoli. Nasce la prima zeppa, il cui brevetto viene depositato nel 1937: il ritrovato, bello a vedersi e comodo, diventa ben presto il modello più venduto.



### IL PRIMO NEGOZIO FERRAGAMO

Il primo negozio di Salvatore Ferragamo documentato a Firenze è costituito da un singolo vano con sporto su strada all'interno di Palazzo Altoviti Sangalletti in via Tornabuoni. L'attività è denominata Ferragamo e si presenta sotto forma di società in accomandita.

## 1938

### NASCE LA SALVATORE FERRAGAMO S.P.A.

Salvatore Ferragamo trasferisce il laboratorio di calzature a Palazzo Spini Ferri, poi acquistato nel 1938 e tuttora sede legale del Gruppo. Fonda la Salvatore Ferragamo S.p.A.



## 1945

Ferragamo  
IDE IN FIRENZE - V. TORNABUONI, 2

Telefoni 20-757 20-758 292-123

Creazione  
ferragamo

### FERRAGAMO ESERCIZI & C. S.p.A.

Ferragamo costituisce la "Ferragamo Esercizi & C. S.p.A.", il cui oggetto sociale è il commercio esclusivo della produzione della ditta Salvatore Ferragamo di Firenze.

TORINO - Piazza Castello, 18

MILANO - Via Monte Napoleone, 22

VENEZIA LIDO - Palazzo Procuratie

S. REMO - Corso Vittorio Emanuele, 2

GENOVA - Via Luccoli, 61 r.

VIAREGGIO - Viale Marconi, 39

PISA - Via Vittorio Emanuele, 112

FIRENZE - Via Tornabuoni, 2

ROMA - 10 | Documentazione • Salvatore Ferragamo

NAPOLI - Via Ghilia, 145



1947

## IL SUCCESSO INTERNAZIONALE

Salvatore Ferragamo riceve a Dallas il Premio Neiman Marcus per il suo sandalo "Invisibile".

1950s

## VENGONO INAUGURATE NUOVE LINEE

Nascono le linee Pelletteria donna e Ready-to-Wear donna. Il successo è ormai internazionale e il negozio di Firenze è meta di personaggi come Audrey Hepburn e i Duchi di Windsor.



© Archivio Palmi

1951

## PARTECIPAZIONE ALLA PRIMA SFILATA DI MODA ITALIANA

In quella occasione appare il simbolo dello stile Ferragamo: il celebre "gancini" (a forma di omega) usato a ornamento di scarpe, borse e capi di abbigliamento.



1960s

## MUORE SALVATORE FERRAGAMO

Dopo la scomparsa del Fondatore, la moglie Wanda prende le redini dell'Azienda. Nel 1965 inizia la produzione delle borse e abbigliamento.

1967

## VIENE APERTO LO STABILIMENTO DI OSMANNORO

Nel 1967 l'espansione produttiva e organizzativa dell'azienda si concretizza nel trasferimento del laboratorio di Varlungo in via Aretina e degli uffici amministrativi di Palazzo Spini Ferri nei più ampi spazi del nuovo stabilimento di via Lucchese all'Osmannoro.

1970s

## ALLARGAMENTO DI PRODUZIONE

Lancio delle prime collezioni di Ready-to-Wear uomo, scarpe uomo, seta e accessori.

**1978**

### VIENE CREATTA VARA

Creazione della Vara, una delle scarpe più famose della Salvatore Ferragamo.



**1986**

### APERTURA VERSO L'ORIENTE

Apertura del primo DOS in Asia (Hong Kong) e avvio della penetrazione nel mercato asiatico.

**1995**

### INAUGURAZIONE DEL MUSEO

Viene inaugurato il Museo Salvatore Ferragamo a Palazzo Spini Feroni, dedicato alle scarpe e alla storia dell'Azienda.

**1998**

### NUOVE LINEE

Lancio delle linee Profumi e Occhiali della Salvatore Ferragamo.

**2003**

### OROLOGI FERRAGAMO

Realizzazione dei primi orologi Salvatore Ferragamo.



2006

## FERRAGAMO'S CREATIONS

Inizia la collezione Ferragamo's Creations, produzione in serie limitata di alcuni dei più famosi modelli di scarpe di Salvatore.



2011

## L'AZIENDA VIENE QUOTATA IN BORSA

Salvatore Ferragamo S.p.A. viene quotata sul Mercato Telematico Azionario (attualmente denominato Euronext Milan) organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A., immettendo sul mercato il 48% delle azioni.

## LICENZA ESCLUSIVA SUI PROFUMI

Dal 1° ottobre 2021 il business dei profumi è stato trasferito al gruppo Inter Parfums Inc. con la concessione di una licenza esclusiva a livello mondiale, dalla durata iniziale di 10 anni, per la produzione e distribuzione delle fragranze a marchio Ferragamo.

## Localizzazione

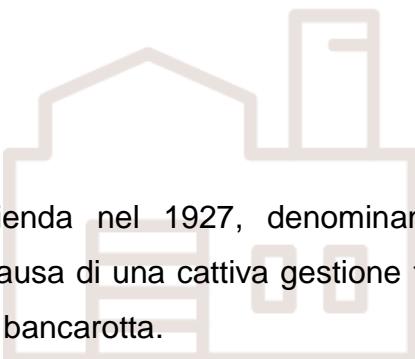
La sede della Salvatore Ferragamo S.p.A. è situata a Firenze, più precisamente presso il Palazzo Spini Feroni, in Via dei Tornabuoni, 2.

La Salvatore Ferragamo è soggetta a direzione e coordinamento di Ferragamo Finanziaria S.p.A., la quale detiene una partecipazione pari al 54,28% del capitale sociale. Un'altra partecipazione rilevante nel capitale della società è costituita dalla Majestic Honour Limited, società con sede legale in Hong Kong, che detiene una quota del 5,99% sul capitale ordinario.

Le due società hanno sottoscritto in data 26 giugno 2017 un patto parasociale volto a disciplinare la corporate governance di Salvatore Ferragamo S.p.A., scaduto il 29 giugno 2020 e rinnovato tacitamente senza modificazioni per un periodo ulteriore di 3 anni.

## Tipo di impresa

Salvatore Ferragamo inaugura la propria azienda nel 1927, denominandola allora Calzaturificio Ferragamo & C., ma nel 1933, a causa di una cattiva gestione finanziaria e alla crisi economica mondiale, la società dichiara bancarotta.



Nel 1938, grazie a vari brevetti, lo stilista torna al successo e fonda la Salvatore Ferragamo S.p.A.

Nel 2011 l'azienda viene quotata in Borsa e immette sul mercato il 48% delle azioni.

Al 31 dicembre 2021, Il Gruppo Salvatore Ferragamo include Salvatore Ferragamo S.p.A. (la "Capogruppo" e la "Società") e le società controllate consolidate integralmente, nelle quali la Capogruppo detiene, direttamente o indirettamente, la maggioranza dei diritti di voto e sulle quali esercita il controllo.

La Salvatore Ferragamo S.p.A. è dunque la società Capogruppo, titolare dei marchi "Ferragamo" e "Salvatore Ferragamo", nonché di numerosi altri marchi figurativi e di forma, svolge attività produttiva e di distribuzione tramite i canali retail in Italia, wholesale in Italia e all'estero e holding di partecipazioni.

## Settore, industria e mercato

La Società si attesta come una casa di moda attiva ad oggi nella creazione, produzione e vendita di calzature, pelletteria, abbigliamento, prodotti in seta e altri accessori, per uomo e donna. La gamma dei prodotti si completa, inoltre, con occhiali, orologi e profumi realizzati su licenza da terzi (Marchon e Timex Group per occhiali e orologi rispettivamente).

## Dimensioni

Durante l'Esercizio 2021 del Gruppo Salvatore Ferragamo i ricavi sono aumentati del 29,5% rispetto al 2020, portando ad un fatturato pari a 1.136 milioni di euro.

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è presente in oltre 90 paesi nel mondo ed effettua l'attività di vendita dei prodotti prevalentemente attraverso un network di negozi monomarca Salvatore Ferragamo, gestiti direttamente (DOS) e gestiti da terzi (TPOS) e una presenza qualificata presso department store e specialty store multibrand.

Al 31 dicembre 2021 si registrano 3.887 dipendenti e 409 DOS.





02.



# Gruppo Salvatore Ferragamo

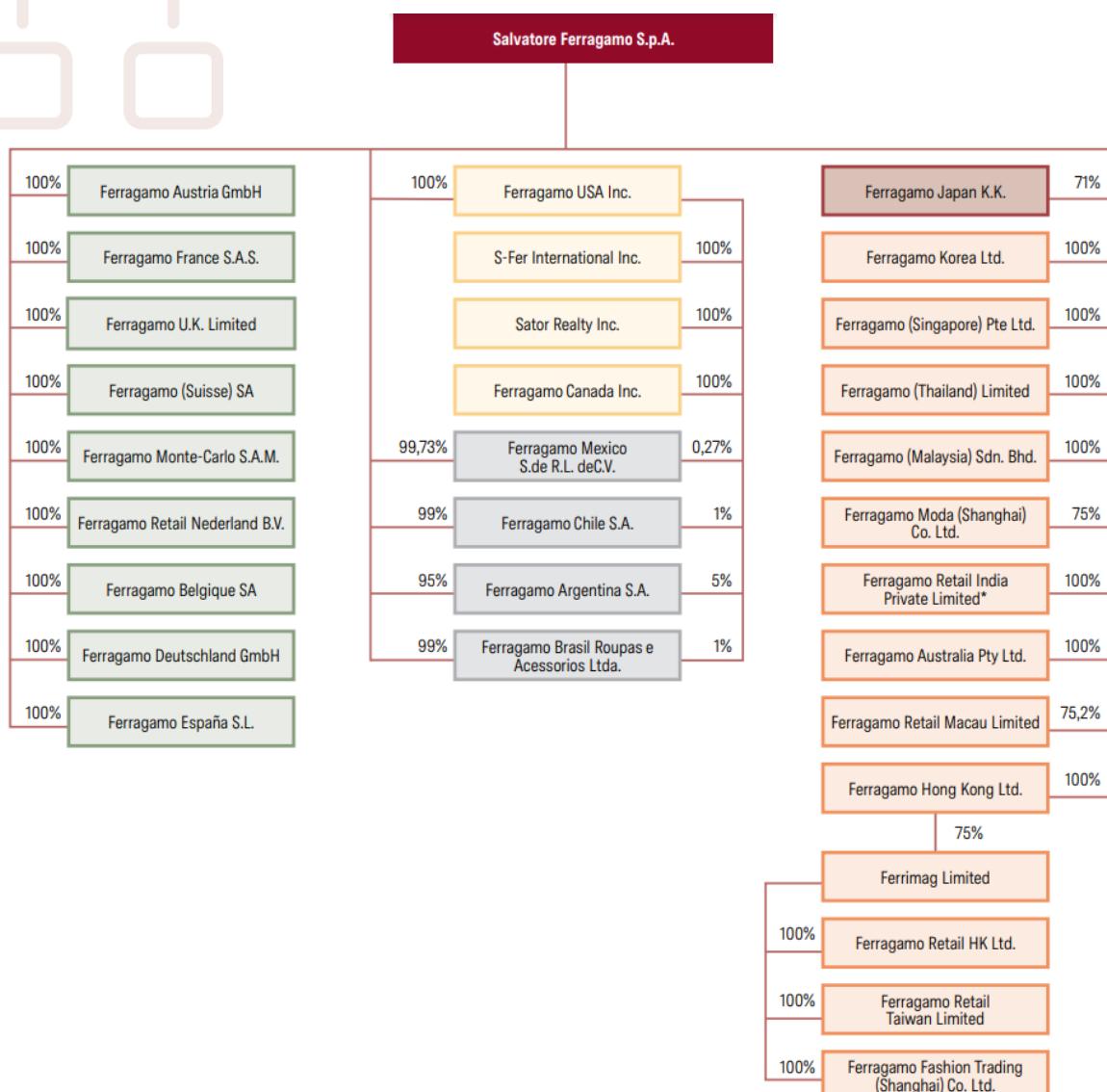


## 02. GRUPPO SALVATORE FERRAGAMO

Il Gruppo Ferragamo è presente in Italia e in 90 paesi nel mondo attraverso società che consentono di presidiare il mercato europeo, americano e asiatico.

Il Gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2021 include Salvatore Ferragamo S.p.A. (la "Capogruppo" e la "Società") e le società controllate consolidate integralmente, di seguito elencate, nelle quali la Capogruppo detiene, direttamente o indirettamente, la maggioranza dei diritti di voto e sulle quali esercita il controllo.

### Struttura del Gruppo



#### Note

- |   |  |
|---|--|
| <span style="background-color: #80B140; border: 1px solid black; padding: 2px 5px;"></span> | Società presenti in Europa               |
| <span style="background-color: #FFD966; border: 1px solid black; padding: 2px 5px;"></span> | Società presenti in Nord America         |
| <span style="background-color: #C0C0C0; border: 1px solid black; padding: 2px 5px;"></span> | Società presenti in Centro e Sud America |
| <span style="background-color: #FF8C00; border: 1px solid black; padding: 2px 5px;"></span> | Società presenti in Asia Pacifico        |
| <span style="background-color: #A52A2A; border: 1px solid black; padding: 2px 5px;"></span> | Società presenti in Giappone             |

## Cariche sociali

### CORPORATE GOVERNANCE

A partire da gennaio 2021 la Società ha adottato il Codice di Corporate Governance delle Società Quotate.

La Società è organizzata secondo il modello di amministrazione e controllo tradizionale con l'Assemblea degli Azionisti, il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale e la Società di Revisione. Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre istituito al suo interno due comitati come funzione istruttoria, propositiva e consultiva.



### ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI

L'Assemblea degli Azionisti è competente a deliberare, con le modalità e sugli argomenti previsti dalla legge e dallo statuto, in forma ordinaria e straordinaria. In particolare, l'Assemblea Ordinaria nomina e revoca gli amministratori, sindaci, società di revisione, prevedendone i compensi, e approva il bilancio, mentre l'Assemblea Straordinaria delibera sulle modifiche statutarie e sulle operazioni di carattere straordinario, quali aumenti di capitale, fusioni e scissioni.

L'Assemblea è presieduta dal Presidente del Consiglio di Amministrazione, il quale è assistito da un Segretario.

## CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

### Leonardo Ferragamo

Presidente

### Marco Bobbetti

Amministratore delegato

### Angelica Visconti

Vice Presidente

Frédéric  
Biousse

Patrizia  
Michela  
Giangualano

Umberto  
Tombari

Anna  
Zanardi  
Cappon

Giacomo  
Ferragamo

Annalisa  
Loustaub Elia

Peter K.C.  
Woo

In base allo Statuto di Salvatore Ferragamo, il Consiglio di Amministrazione è composto da un minimo di 5 ad un massimo di 15 componenti, anche non soci, nominati dall'Assemblea degli Azionisti.

Gli Amministratori restano in carica per un periodo superiore a 3 anni, secondo quanto stabilito, volta per volta, dall'Assemblea in sede di nomina, e sono rieleggibili. Essi scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica. Ove non vi abbia provveduto l'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione, nella prima adunanza successiva alla sua nomina, elegge fra i suoi membri un Presidente ed un Vice Presidente. In caso di impedimento o assenza del Presidente le sue veci sono esercitate dal Vice Presidente.

La gestione della Società spetta agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale.

## PRESIDENTE

Nelle società per azioni e nelle aziende organizzate in modo analogo il presidente del consiglio di amministrazione è il membro che presiede il consiglio stesso, con il compito di convocare le sedute, dirigerne lo svolgimento e proclamare il risultato delle votazioni. Per quanto riguarda la società Salvatore Ferragamo, la persona che occupa tale posto è Leonardo Ferragamo.

## VICEPRESIDENTE

Nelle società per azioni e nelle aziende organizzate in modo analogo vi possono essere uno o più vicepresidenti del consiglio di amministrazione, membri del consiglio stesso che, oltre a sostituire il suo presidente in caso di assenza o impedimento, possono ricoprire ruoli manageriali all'interno dell'azienda. La persona che ricopre questo ruolo nell'azienda è Angelica Visconti.

## AMMINISTRATORE DELEGATO

All'interno di qualsiasi tipo di organizzazione aziendale, l'amministratore delegato rappresenta una figura dirigente che si occupa di organizzare e coordinare le strategie dell'impresa. Nelle grandi organizzazioni, spesso viene definito anche come manager. Nell'azienda di Salvatore Ferragamo il ruolo è stato affidato a Marco Gobbetti.

## CONSIGLIERI ESECUTIVI

L'organo esecutivo della società a cui è affidato il compito di realizzare le decisioni prese dall'assemblea nel corso delle sue deliberazioni e lo svolgimento dell'attività di impresa. L'incarico è stato affidato a Giacomo (James) Ferragamo.

## COLLEGIO SINDACALE

### **Andrea Balelli**

Presidente

### **Paola Caramella**

Sindaco effettivo

### **Giovanni Crostarosa Guicciardi**

Sindaco effettivo

### **Roberto Coccia**

Sindaco supplente

### **Antonella Andrei**

Sindaco supplente

Il Collegio Sindacale rappresenta l'organo di controllo delle società quotate e ha il compito di vigilare sull'attività degli amministratori e controllare che la gestione e l'amministrazione della società si svolgano nel rispetto della legge e dell'atto costitutivo.

## COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE

**Anna Zanardi Cappon**

Presidente

**Umberto Tombari**

**Annalisa Loustau Elia**

Il Comitato Remunerazione e Nomine svolge funzioni propositive e consultive nei confronti del Consiglio di Amministrazione in materia di politica per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche. È composto da tre amministratori non esecutivi, tutti indipendenti. Il presidente è Anna Zanardi Cappon e i componenti sono Umberto Tombari e Annalisa Loustau Elia.

## COMITATO CONTROLLO E RISCHI

**Patrizia Michela Giangualano**

Presidente

**Umberto Tombari**

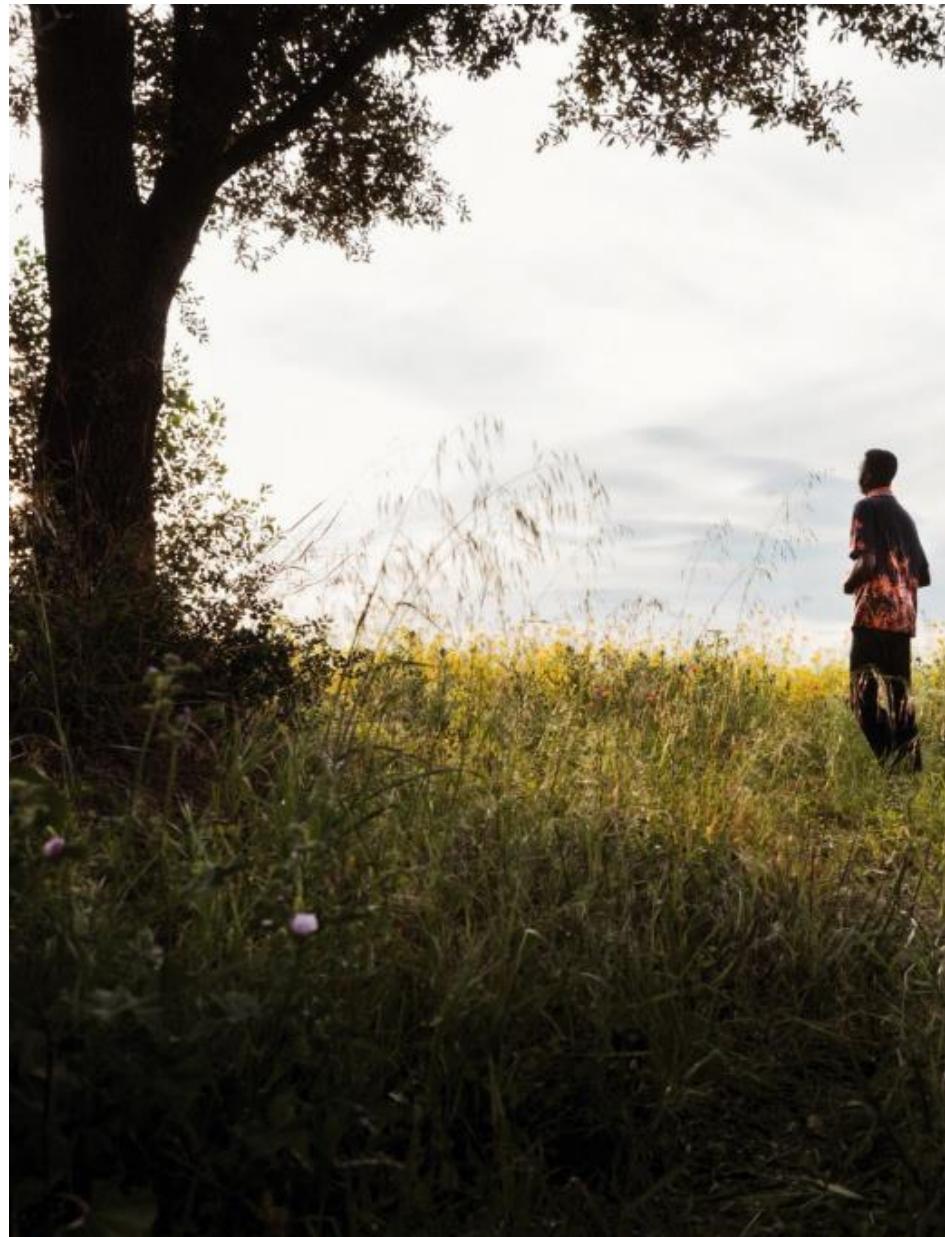
**Anna Zanardi Cappon**

Il Comitato Controllo e Rischi è un organo con funzioni consultive e propositive: ha il compito di supportare le valutazioni e le decisioni del CdA relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e approvazione delle relazioni finanziarie periodiche.

## Rapporto con gli stakeholder

*“Creatività, innovazione ed eccellenza artigianale sono stati - sin dalle origini del marchio - valori fondamentali del Gruppo Salvatore Ferragamo e hanno trovato una concreta applicazione nell’ideazione e nella realizzazione di ogni creazione. Il legame profondo con il territorio, la sua cultura e la sua comunità ha maturato nel Gruppo Salvatore Ferragamo una sempre maggiore consapevolezza della necessità di un forte impegno nel tutelare i luoghi dove opera e le persone che lavorano per il Gruppo, andando oltre quanto è previsto dalle leggi, dalle norme e dai regolamenti nazionali e internazionali.”*

*Commitment verso la sostenibilità della Salvatore Ferragamo*



## L'importanza della sostenibilità

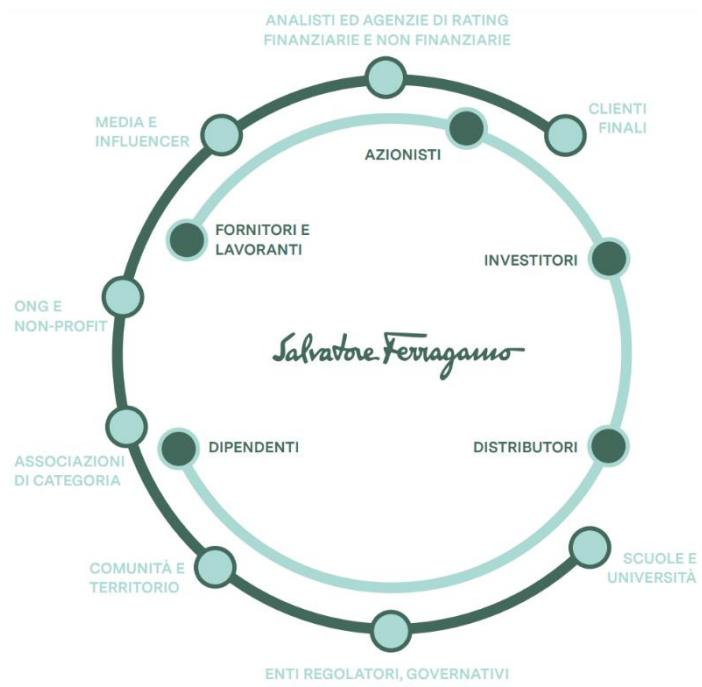
Nel corso del 2021, la strategia di sostenibilità della Salvatore Ferragamo si è consolidata, per far fronte alle esigenze dei vari stakeholder in questa fase di ripartenza post-Covid. La responsabilità sociale è stata infatti posta al centro del processo decisionale del Gruppo, con l'intento di perseguire obiettivi di crescita economica che tengono in considerazione

anche gli impatti, positivi e negativi, delle proprie attività all'interno della sfera sociale e ambientale.

Per la Salvatore Ferragamo, investire nello sviluppo sostenibile significa credere nell'utilizzo di materiali innovativi, nel legame con la comunità e il territorio, nel rispetto dell'ambiente e delle proprie persone. Questi valori, trasmessi dal Fondatore, sono essenziali non solo per il successo aziendale, ma di tutti gli stakeholder. L'impegno verso la sostenibilità, intesa come modello comportamentale da seguire senza compromessi, si è strutturato negli anni e trae ispirazione dai valori alla base della storia della Salvatore Ferragamo: passione per l'eccellenza artigianale, creatività e innovazione Made in Italy. La comprensione e il rispetto di questi valori si traducono in comportamenti eticamente corretti sia nei rapporti interni che in quelli esterni, e contribuiscono a sostenere il Gruppo in termini di crescita economica e di credibilità.

## Stakeholder e materialità

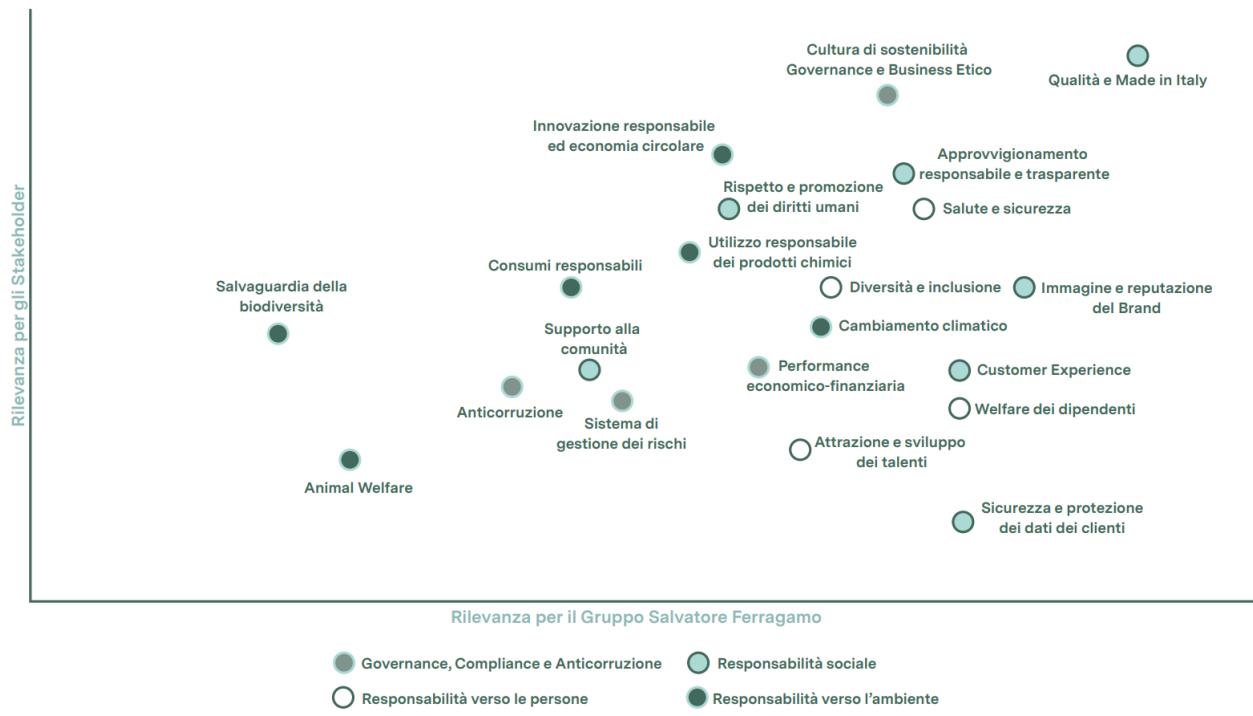
Le numerose declinazioni del percorso di sostenibilità intrapreso dal Gruppo Salvatore Ferragamo si basano su un approccio incentrato su trasparenza, integrità e serietà, con lo scopo di rendere partecipi gli stakeholder degli obiettivi economici, sociali e ambientali del proprio operato. Il Gruppo non si limita a promuovere iniziative in ambito di etica di business, responsabilità sociale ed ambientale, ma riconosce il valore della sostenibilità all'interno della propria strategia aziendale e formula proposte innovative per i propri stakeholder.



La Salvatore Ferragamo ha identificato e selezionato i propri stakeholder sulla base della consapevolezza del proprio ruolo e del forte radicamento territoriale, necessariamente connesso allo svolgimento delle attività aziendali, al fine di individuarne le aspettative e declinarle in obiettivi da raggiungere. Sono stati identificati quali stakeholder interni:

dipendenti, azionisti, investitori, distributori, fornitori e lavoranti. Sono stati individuati quali stakeholder esterni: clienti finali, scuole e università, enti regolatori, governativi e pubblica amministrazione, comunità e territorio, Organizzazioni Non Governative (ONG) e non-profit, media e influencer, associazioni di categoria e – introdotti da questa edizione della DNF – analisti ed agenzie di rating finanziarie e non finanziarie, alla luce dell'emergente rilievo di tali enti nel panorama di riferimento anche in ottica di sostenibilità.

L'analisi di materialità rispecchia sia gli aspetti rilevanti per il Gruppo che le considerazioni e le aspettative dei propri stakeholder.



## Obiettivi di sviluppo sostenibile

A seguito della pubblicazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) da parte delle Nazioni Unite, il Gruppo Salvatore Ferragamo ha attuato un processo di analisi dei SDGs basato sulla coerenza rispetto ai propri valori di sostenibilità e sulla rilevanza rispetto alle proprie attività nel breve, medio e lungo termine. Tale processo si è concluso con l'individuazione e l'adozione di 6 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile da declinare in azioni concrete da sviluppare internamente e verso i quali concentrare le risorse. Inoltre, a seguito della sottoscrizione del Fashion Pact, nel 2019 il Gruppo ha rafforzato ulteriormente il

proprio commitment in ambito di tutela ambientale integrando tre ulteriori SDGs all'interno del Piano di Sostenibilità.





# 03.





# Report Finanziario Economico 2021

## 03. REPORT ECONOMICO FINANZIARIO 2021

### Stato patrimoniale

#### IMPIEGHI

(In Euro)	Note	31 dicembre 2021	di cui con parti correlate	31 dicembre 2020	di cui con parti correlate
<b>ATTIVITÀ NON CORRENTI</b>					
Immobili impianti e macchinari	6	97.703.434		105.025.191	
Attività per diritto d'uso	7	104.744.422	66.095.837	95.734.537	62.450.054
Avviamento	8	6.679.274		6.679.274	
Attività immateriali a vita utile definita	9	31.645.980		35.346.341	
Partecipazioni in società controllate	10	146.830.295		168.355.514	
Altre attività non correnti	11	1.887.605		1.026.289	
Altre attività finanziarie non correnti	12	337.584	72.000	293.616	70.000
Imposte differite attive	41	23.302.008		26.872.654	
<b>TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI</b>		<b>413.130.602</b>	<b>66.167.837</b>	<b>439.333.416</b>	<b>62.520.054</b>
<b>ATTIVITÀ CORRENTI</b>					
Rimanenze	13	80.515.271		91.350.426	
Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	14	11.759.267		9.688.383	
Crediti commerciali	15	165.077.406	131.147.473	144.139.153	112.186.149
Crediti tributari	16	16.917.269		3.879.883	
Altre attività correnti	17	7.001.740	2.566.859	14.476.755	2.688.967
Altre attività finanziarie correnti	18	98.902.766	98.306.561	166.938.839	166.651.372
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	19	356.104.668		212.453.231	
<b>TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI</b>		<b>736.278.387</b>	<b>232.020.893</b>	<b>642.926.670</b>	<b>281.526.488</b>
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>		<b>1.149.408.989</b>	<b>298.188.730</b>	<b>1.082.260.086</b>	<b>344.046.542</b>

# FONTI

(In Euro)	Note	31 dicembre 2021	di cui con parti correlate	31 dicembre 2020	di cui con parti correlate
<b>PATRIMONIO NETTO</b>					
Capitale sociale	20	16.879.000		16.879.000	
Riserve	20	616.143.464		673.921.547	
Risultato netto del periodo		32.799.914		(34.070.066)	
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>		<b>665.822.378</b>		<b>656.730.481</b>	
<b>PASSIVITÀ NON CORRENTI</b>					
Prestiti e finanziamenti non correnti	21	52.011.308		113.490.643	
Fondi per rischi e oneri	22	46.943.249		36.872.126	
Passività per benefici ai dipendenti	23	6.332.987		6.503.770	
Altre passività non correnti	24	370.822		420.822	
Passività per leasing non correnti	25	96.452.082	62.481.021	85.908.348	59.506.851
Imposte differite passive	41	2.897.557		6.126.963	
<b>TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI</b>		<b>205.008.005</b>	<b>62.481.021</b>	<b>249.322.672</b>	<b>59.506.851</b>
<b>PASSIVITÀ CORRENTI</b>					
Debiti commerciali	26	149.596.398	12.295.694	115.458.834	25.751.367
Passività per resi	27	18.635.648		16.097.679	
Prestiti e finanziamenti	21	57.161.992		11.428.279	
Debiti tributari	28	4.733.374		2.753.523	
Altre passività correnti	29	32.760.873	1.868.804	11.007.165	1.346.384
Passività per leasing correnti	25	15.177.449	8.100.939	15.792.103	6.871.759
Altre passività finanziarie correnti	30	512.872		3.669.350	
<b>TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI</b>		<b>278.578.606</b>	<b>22.265.437</b>	<b>176.206.933</b>	<b>33.969.510</b>
<b>TOTALE PASSIVITÀ</b>		<b>483.586.611</b>	<b>84.746.458</b>	<b>425.529.605</b>	<b>93.476.361</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ</b>		<b>1.149.408.989</b>	<b>84.746.458</b>	<b>1.082.260.086</b>	<b>93.476.361</b>

## Conto economico

(In Euro)	Note	2021	di cui con parti correlate	2020	di cui con parti correlate
Ricavi da contratti con clienti	32	564.002.658	404.133.802	561.058.332	398.664.215
Variazione delle rimanenze dei prodotti finiti		(21.821.700)		(13.492.168)	
Costi per materie prime, merci e materiale di consumo	33	(150.135.473)	(299.445)	(158.818.927)	(451.608)
Costi per servizi	34	(202.286.107)	(10.033.854)	(202.627.748)	(6.002.917)
Costo del personale	35	(70.173.431)	(1.932.845)	(58.909.516)	(909.067)
Ammortamenti e svalutazioni	36	(40.206.176)	(7.865.274)	(44.308.779)	(9.094.195)
Altri costi operativi	37	(34.894.021)	(30.029.764)	(131.133.330)	(126.053.592)
Altri proventi	38	15.709.111	3.516.586	9.104.839	1.537.224
<b>Risultato Operativo</b>		<b>60.194.861</b>		<b>(39.127.297)</b>	
Oneri finanziari	39	(42.921.979)	(2.232.622)	(103.696.706)	(2.356.016)
Proventi finanziari	40	33.879.425	11.858.131	91.124.313	51.173.559
<b>Risultato ante imposte</b>		<b>51.152.307</b>		<b>(51.699.690)</b>	
Imposte sul reddito	41	(11.482.713)		17.629.624	
<b>Risultato netto dall'attività in funzionamento</b>		<b>39.669.594</b>		<b>(34.070.066)</b>	
Risultato netto dell'attività operativa cessata	5	(6.869.680)	(1.699.061)	-	-
<b>Risultato netto del periodo</b>		<b>32.799.914</b>		<b>(34.070.066)</b>	

## CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO

(In migliaia di Euro)	Note	2021	2020
<b>Risultato netto del periodo (A)</b>		<b>32.800</b>	<b>(34.070)</b>
Altri utili/(perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo			
- Utile/(Perdita) da cash flow hedge	3	(15.167)	5.593
- Effetti fiscali su componenti che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo		3.640	(1.342)
<b>Totale altri utili/(perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B1)</b>		<b>(11.527)</b>	<b>4.251</b>
Altri utili/(perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo			
- Utile/(Perdita) da contabilizzazione piani a benefici definiti per dipendenti	23	757	(282)
- Effetti fiscali su componenti che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo		(182)	68
<b>Totale altri utili / (perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B2)</b>		<b>575</b>	<b>(214)</b>
<b>Totale altri utili / (perdite) al netto delle imposte (B1+B2 = B)</b>		<b>(10.952)</b>	<b>4.037</b>
<b>Totale risultato complessivo al netto delle imposte (A+ B)</b>		<b>21.848</b>	<b>(30.033)</b>

## PROSPETTO MOVIMENTI DEL PATRIMONIO NETTO

(In migliaia di Euro)	Capitale sociale	Riserva Azioni Proprie	Riserva Legale	Versamenti in conto Capitale	Riserva straordinaria	Riserve da Rivalutazione	Riserva di cash flow hedge	Effetto IAS 19 Equity	Altre riserve	Utile/(Perdita) del periodo	Totale Patrimonio Netto
<b>Saldo al 01.01.2021</b>	16.879	(2.776)	4.188	2.995	628.530	25.478	5.123	(1.706)	12.089	(34.070)	656.730
Utile/(Perdita) esercizio 2021										32.800	32.800
Altri utili /(perdite) complessivi							(11.527)		575		(10.952)
<b>Totale utile (perdita) complessivo</b>	-	-	-	-	-	-	(11.527)	575	-	32.800	21.848
Destinazione risultato esercizio 2020					(34.070)					34.070	-
Acquisto azioni proprie		(12.756)									(12.756)
Altre variazioni derivanti da Fusione							(481)		481		-
Riclassifica					60				(60)		-
<b>Saldo 31.12.2021</b>	<b>16.879</b>	<b>(15.532)</b>	<b>4.188</b>	<b>2.995</b>	<b>594.520</b>	<b>25.478</b>	<b>(6.404)</b>	<b>(1.612)</b>	<b>12.510</b>	<b>32.800</b>	<b>665.822</b>

## Indici di bilancio

### PIRAMIDE DEL ROE

$$ROE = \frac{Risultato\ Netto}{Equity} = 4,93\%$$

2% < ROE < 6%: Risultato sufficiente. Nel 2021 è stato registrato un Utile, per cui il ROE ha segno positivo.

$$ROI = \frac{EBIT}{Capitale\ investito^*} = 6,71\%$$

\*Capitale investito

- = Patrimonio netto + Obblig. ni entro e oltre + Debiti v. Banche entro e oltre
- + Debiti v. Altri finanziatori entro e oltre
- + Debiti v. Soci per Finanziamenti entro e oltre

7% < ROI < 15%: Risultato nella norma.

$$ROS = \frac{EBIT}{Ricavi\ di\ vendita} = 10,44\%$$

$$ROT = \frac{Ricavi\ di\ vendita}{Capitale\ investito} = 0,64$$

$2\% < ROS < 13\%$ : Redditività della Capogruppo soddisfacente.

$0,5 < ROT < 1$ : Efficienza produttiva non molto soddisfacente (meglio  $1 < ROT < 2$ ).

$$ROD = \frac{Oneri\ Finanziari}{Mezzi\ di\ Terzi\ finanziari} = 1,25\%$$

$$q = \frac{Mezzi\ di\ Terzi\ finanziari}{Equity} = 0,64$$

I mezzi propri risultano maggiori dei mezzi di terzi.

### **Indice di giacenza dei crediti comm. li**

$$= \frac{Crediti\ v.\ clienti\ e\ altri\ parti\ correlate}{Ricavi\ di\ vendita} \cdot 365 = 28,8$$

### **Indice di giacenza dei debiti comm. li**

$$= \frac{Debiti\ commerciali\ +\ Altri\ debiti}{Acquisti} \cdot 365 = 349,1$$

### **Indice di giacenza delle materie prime**

$$= \frac{Valore\ medio\ delle\ rimanenze}{Costo\ del\ venduto} \cdot 365 = 195,7$$

## INDICI DI SOLIDITÀ E LIQUIDITÀ

### **Margine di copertura primario ( $MS_1$ )**

$$= \text{Patrimonio Netto} - \text{Attività non correnti} = \mathbf{277.955.000}$$

### **Margine di copertura secondario ( $MS_2$ )**

$$\begin{aligned} &= (\text{Patrimonio Netto} + \text{Passività non correnti}) \\ &- \text{Attività non correnti} = \mathbf{426.789.000} \end{aligned}$$

$MS_1 > 0, MS_2 > 0$ : Il Patrimonio Netto è in grado di finanziare l'Attivo fisso; perciò, siamo in una situazione di solidità.

$$CCN = \text{Attività correnti} - \text{Passività correnti} = \mathbf{487.060.000}$$

Valore positivo: il Gruppo riuscirà, nel breve periodo, a far fronte agli esborsi.

$$\textbf{Quick Ratio} = \frac{\text{Attività correnti} - \text{Rimanenze}}{\text{Passività correnti}} = \mathbf{2,47}$$

$$\textbf{Current Ratio} = \frac{\text{Attività correnti}}{\text{Passività correnti}} = \mathbf{2,77}$$

$QR > 2$ : Valore oltre la norma, ma ciò significa comunque che non vi sono deficit di liquidità.

$CR > 2,5$ : Valore oltre la norma, non vi è squilibrio finanziario a maggior ragione considerando anche le rimanenze.

$$\textbf{Indice di Copertura Finanziaria} = \frac{PFN^*}{MOL} = \mathbf{-1,18}$$

$$\begin{aligned} *PFN &= \text{Debiti vs. Banche entro/oltre} + \text{Debiti vs. Altri finanziatori entro/oltre} \\ &\quad - \text{Disponibilità immediate} \end{aligned}$$

$PFN < 0$ : Indica un'eccedenza delle disponibilità liquide e finanziarie rispetto all'indebitamento, dunque si ha la sicurezza che i crediti finanziari e le disponibilità liquide a breve termine superano le passività finanziarie a breve, medio e lungo termine.

## EFFETTO DI LEVERAGE FINANZIARIO

$$S = \frac{\text{Utile Netto}}{\text{Utile ante imposte}} = 0,74$$

$$ROE = [ROI + (ROI - ROD) \cdot q] \cdot S$$

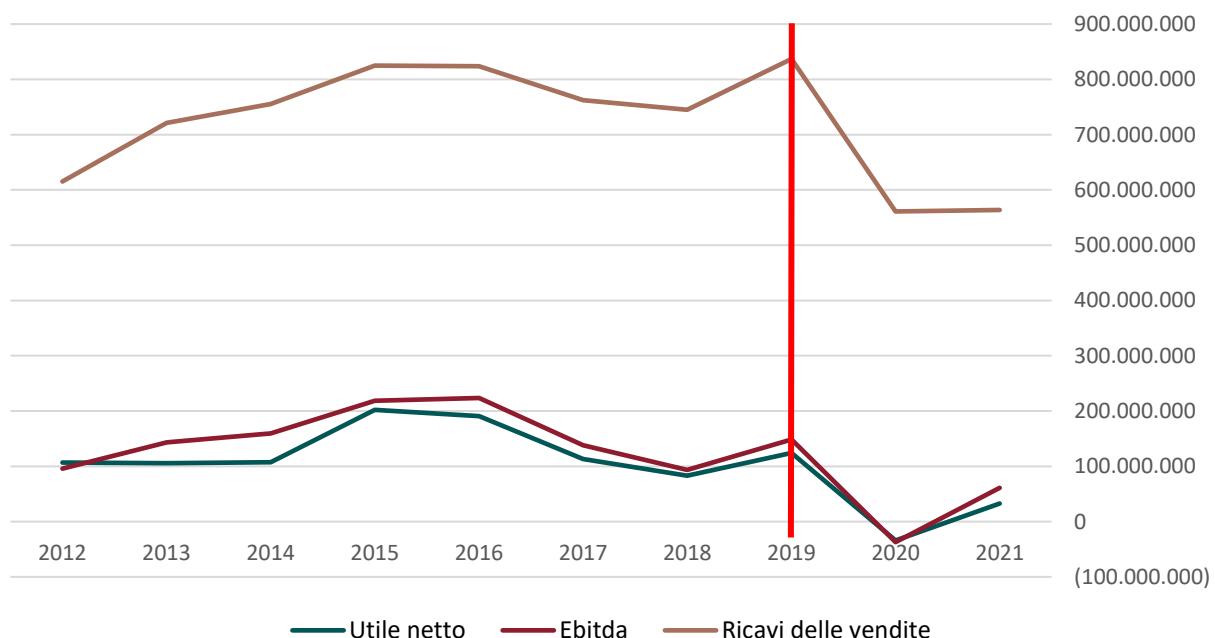
$$\text{ROI} > \text{ROD}$$

La leva finanziaria è positiva in quanto  $ROI > ROD$  dunque, l'azione da intraprendere dovrebbe essere quella amplificare  $q$ , in modo da accrescere gli effetti positivi della leva finanziaria sul  $ROE$ .

L'effetto positivo prodotto dalla leva finanziaria è comunque attenuato dal fatto che la Società ha utilizzato maggiormente capitali interni rispetto ad acquisire finanziamenti da terzi. Ciò è riscontrabile dal fatto che  $q < 1$ .

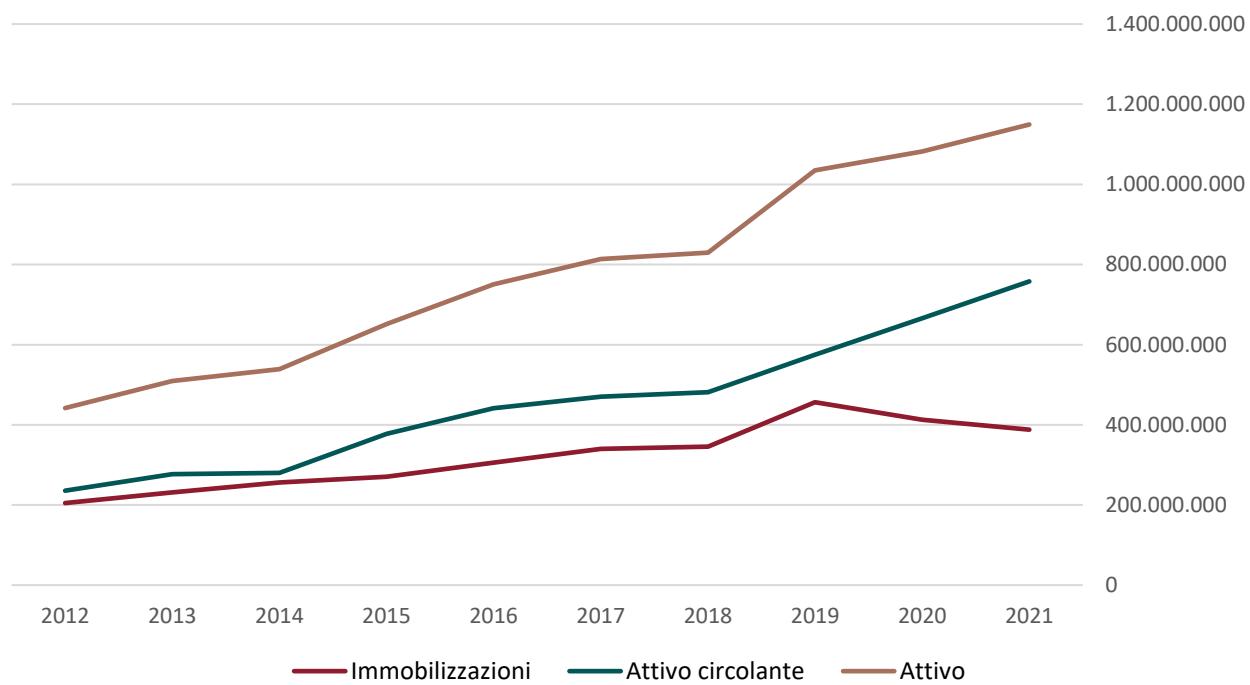
## Grafici riassuntivi

### LINEA GENERALE

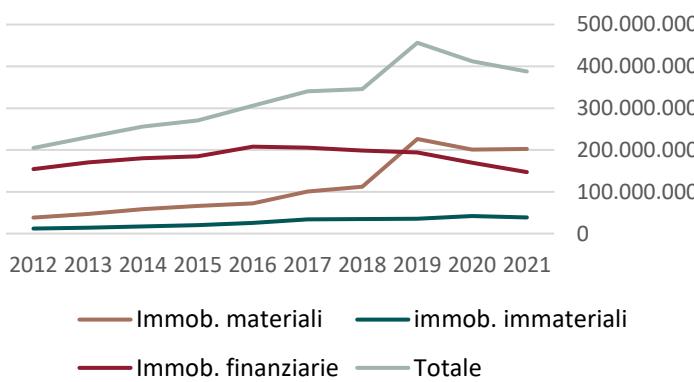


La linea rossa indica l'arrivo della pandemia: si può notare la diminuzione netta dei vari parametri nell'anno successivo ed un inizio di ripresa durante l'ultimo anno.

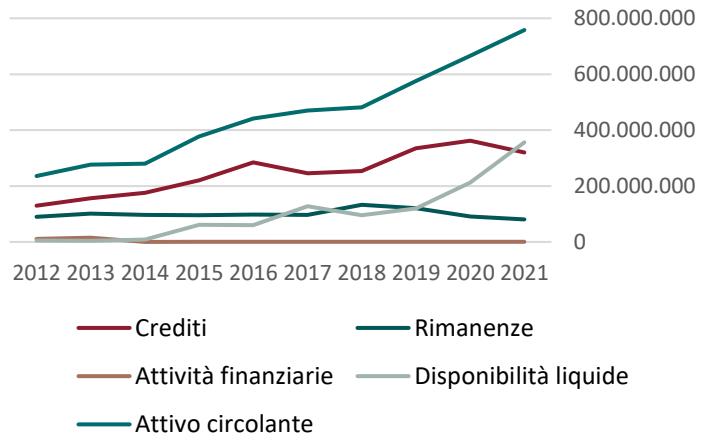
## ATTIVO



## Immobilizzazioni

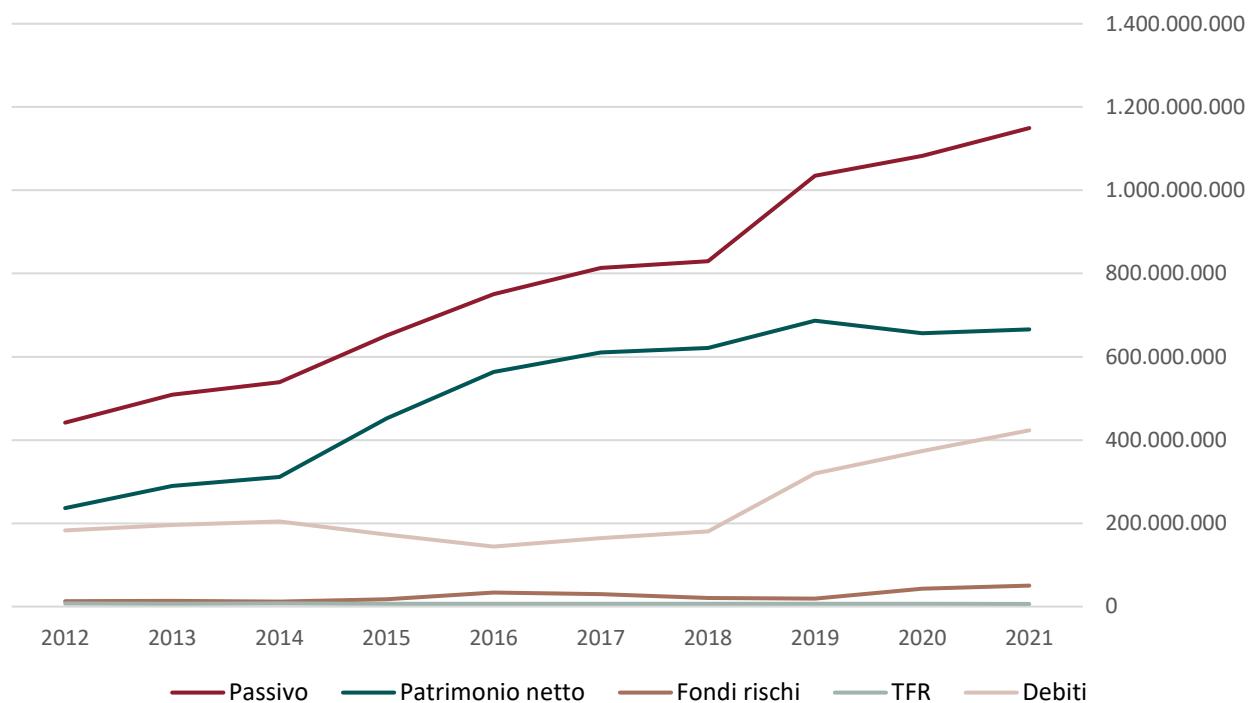


## Attivo circolante



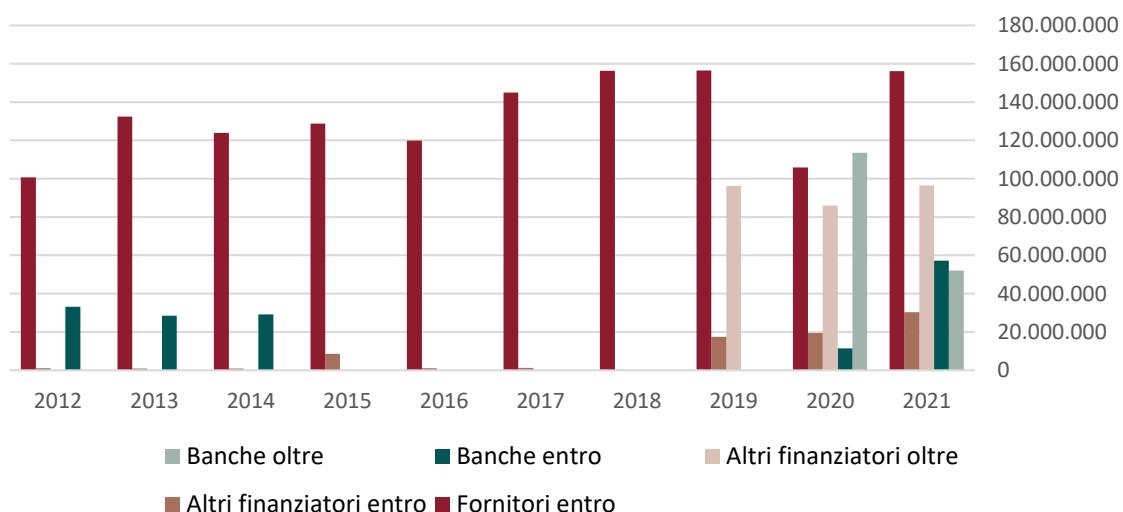
È possibile notare come da inizio pandemia, il valore totale delle immobilizzazioni sia diminuito a causa del decremento di quelle materiali e ancor più di quelle finanziarie. Ciò è il prodotto dell'aumento, a partire da tale periodo, delle disponibilità liquide, che hanno sopperito alla diminuzione dei crediti e delle rimanenze, incrementando l'attivo circolante.

## PASSIVO



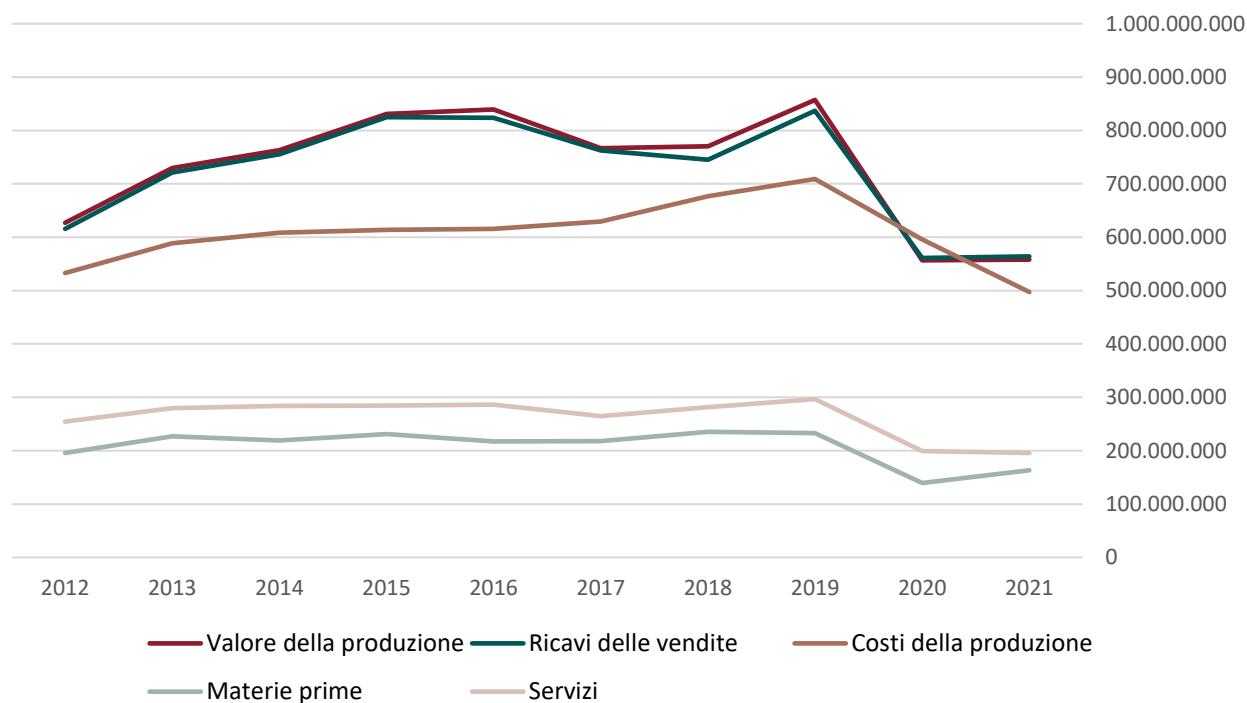
Durante il periodo della pandemia, il passivo è aumentato sulla spinta dell'aumento dei debiti, mentre il patrimonio netto è lievemente diminuito. Anche i fondi rischi sono aumentati a causa della pandemia.

### Debiti



Dando uno sguardo più dettagliato alla natura dei debiti, possiamo constatare come questi siano aumentati da inizio pandemia, in particolare per quanto riguarda quelli verso le banche.

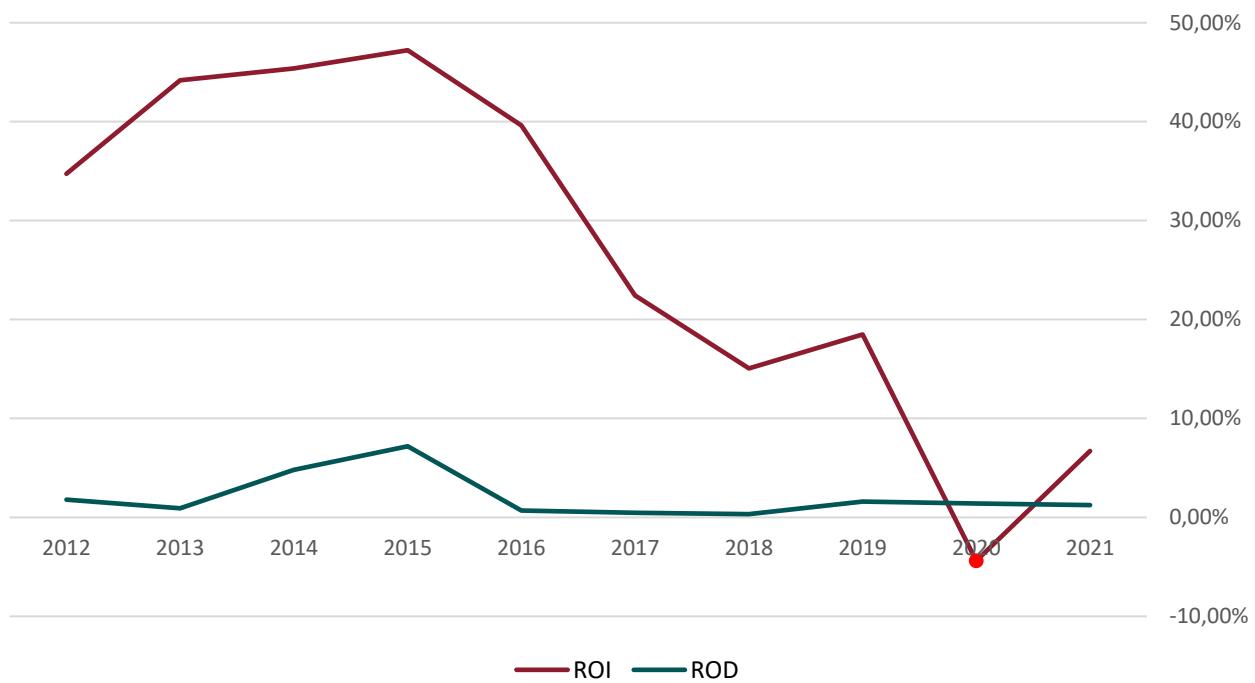
## CONTO ECONOMICO



Il Conto Economico ha subito i rallentamenti legati alla pandemia: nel 2020 la Società ha subito una grave diminuzione dei Ricavi prodotti dalle vendite, con un conseguente calo del valore della produzione. Sono scesi anche i costi di produzione, con una diminuzione delle spese per materie prime e servizi. Nonostante ciò, la Società per tale anno ha fatto registrare una perdita.

Nel 2021 invece la situazione si è stabilizzata, dando dunque segni di ripresa.

## EFFETTO LEVERAGE

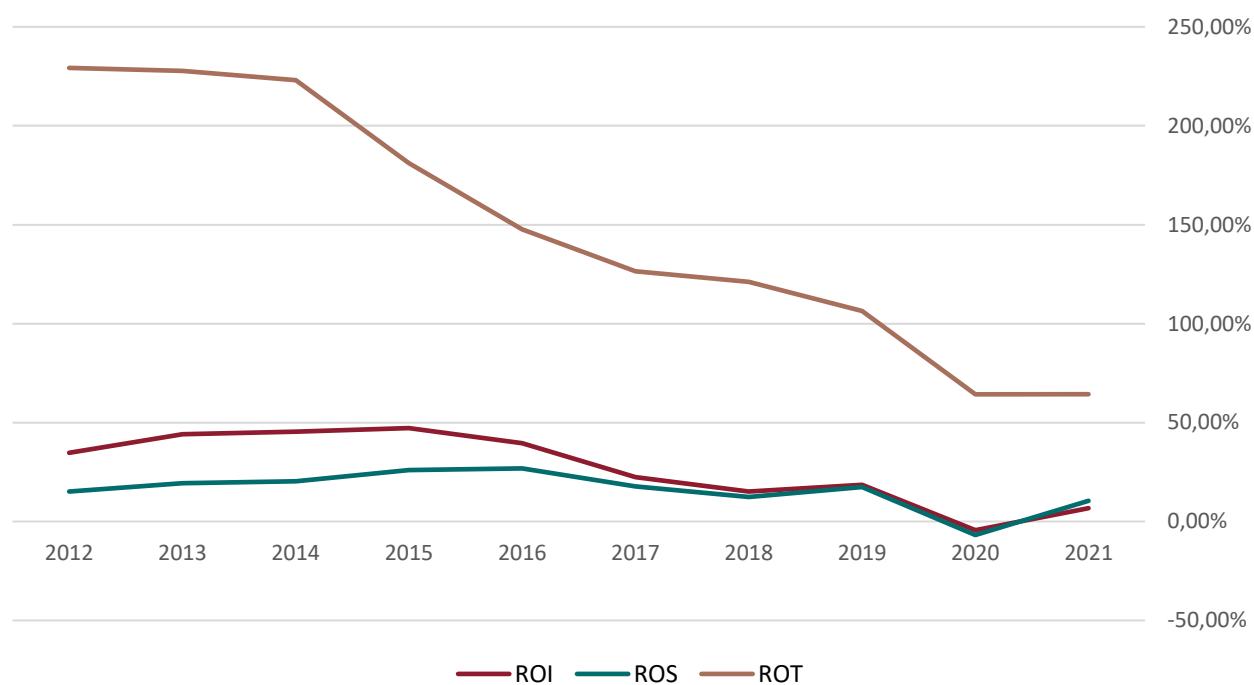


La Società ha sempre avuto un ROI superiore al ROD ad eccezione del 2020, anno in cui il ROI presenta un valore negativo, dato generato dalla pandemia il quale ha prodotto un Risultato Operativo in perdita.

Confrontando i vari grafici, si nota come la Società nel 2020, nonostante il ROI inferiore al ROD, abbia aumentato l'indebitamento esterno, provocando come conseguenza un calo dell'EBITDA e dell'Utile Netto.

Nel 2021, invece, la Società ha registrato nuovamente una differenza positiva tra ROI e ROD e, poiché si è verificato un ulteriore incremento di finanziamenti da terze parti, ciò ha generato un aumento di EBITDA e Utile Netto, con quest'ultimo che è tornato ad assumere un valore positivo dopo un anno di perdita.

## ROI, ROS, ROT



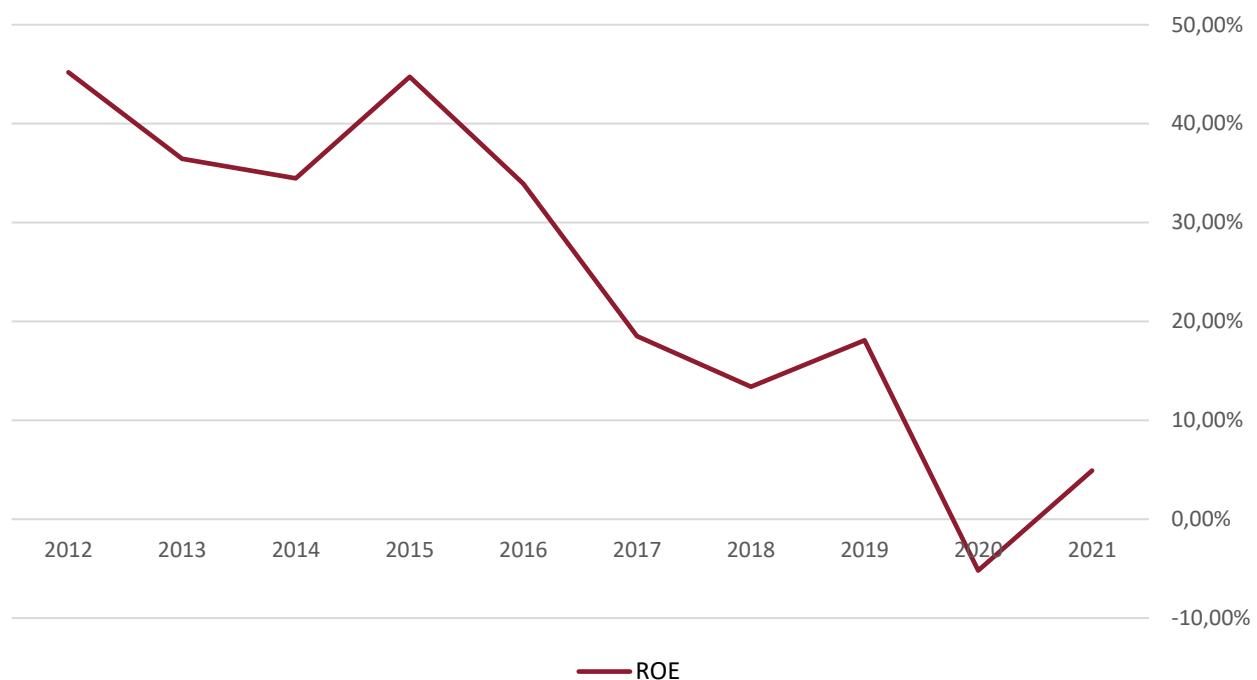
Negli ultimi anni il ROT è diminuito a causa dell'incremento del capitale investito e dalla diminuzione, al contempo, dei ricavi di vendita, fenomeno accentuato a partire ad inizio pandemia con il valore che è sceso sotto 1, mentre nell'ultimo anno si è notato un assestamento di tale indice.

Il ROS si è invece mantenuto abbastanza stabile fino al periodo pre-pandemico, a partire dal quale ha avuto una flessione negativa (2020), per poi tornare a valori positivi nell'ultimo anno, a causa della repentina diminuzione del Risultato Operativo dato dalla pandemia.

Tali indici hanno prodotto un ROI che, inizialmente più elevato del ROS a causa dell'amplificazione del ROT, è andato affievolendosi fino al 2020, anno in cui è stato registrato un valore negativo, prima di tornare sopra lo zero l'anno successivo.

Il confronto tra ROS e ROT ci indica che la Società remunerava soprattutto grazie alla redditività delle vendite piuttosto che attraverso un alto volume delle stesse.

## ROE



Analizzando l'andamento del ROE negli ultimi anni si nota come tale indice, partendo da un valore molto elevato, si stia assestando intorno al valore medio (10-15%). Ciò è il risultato di una concorrenza sempre maggiore, attirata nel mercato dall'alta redditività del capitale proprio della Società.

Si può constatare inoltre, come anche per gli altri indici, l'impatto della pandemia, la quale ha fatto registrare un ROE negativo nell'anno 2020 a causa della perdita d'Esercizio, andamento poi invertito già a partire dall'ultimo anno.



# 04.





# Business Model Canvas

## 04. BUSINESS MODEL CANVAS



### Value proposition

Da sempre, Salvatore Ferragamo è sinonimo di **Made in Italy**, e la qualità, segno di raffinatezza ed eccellenza, è indiscutibile, e permea lo spirito e l'operato dell'azienda sotto ogni aspetto. Sin dagli esordi negli Stati Uniti negli anni Venti del Novecento, Salvatore Ferragamo è stato un pioniere dell'esportazione della qualità Made in Italy, **artigianalità** fatta non solo di pura abilità manuale ma anche esperienza, estrema cura e **attenzione al dettaglio**, continua ricerca di materiali e di tecnologie.

Oggi, l'interesse e la spinta a sperimentare permangono, rendendo la **costante ricerca dell'innovazione** un valore chiave per il Brand.

## Costumer segments

L'azienda Salvatore Ferragamo ha attualmente diversi segmenti di mercato, dal momento che l'azienda ha avuto una buona crescita negli ultimi anni, fatto che le ha permesso di entrare in nuovi mercati attraverso nuove linee di prodotto.

La classificazione di alcune sue segmentazioni è la seguente:

**Età:** Indubbiamente il suo mercato più grande è quello degli adulti **over 40 ma under 55**, per la stabilità e la sicurezza ottenute a quell'età, qualità che Salvatore Ferragamo riflette indubbiamente.

D'altronde non si può prescindere dal mercato in cui l'azienda sta attualmente crescendo, questo è il mercato dei giovani adulti, che comprende le persone con più **di 25 anni ma con meno di 40 anni**.

**Sesso:** Salvatore Ferragamo è considerata oggi una delle aziende con la più alta quota di mercato **sia da donna che da uomo**, per via dell'ottimo livello di produzione di calzature per entrambi i sessi.

**Livello socioeconomico:** Uno dei leader mondiali nel settore dei beni di lusso e il cui marchio è uno dei primi ad essere considerato "Made in Italy" è Salvatore Ferragamo, per questo i suoi maggiori consumatori appartengono alla segmentazione **AB (alto livello) a basso reddito superiore a 500.000 euro**.

Ma bisogna anche considerare che parte della segmentazione del mercato per la quale quelle linee di prodotto "accessibili" sono fatte, ovvero persone di livello **C, C+ (medio, medio alto) con un reddito intorno ai 15.000 euro complessivi**.

**Livello accademico:** All'interno della classifica dei consumatori dell'azienda, ci sono persone con un alto livello di istruzione, che vanno dai **professionisti ai laureati e ai dottorati**.

**Psicografica:** Il gruppo di persone che appartiene a questa segmentazione è costituito da persone con uno **stile di vita attivo all'interno della società**, o persone con uno stile di vita profondamente radicato nel lavoro. Queste tendono ad essere persone **con buon**

gusto nella moda e nell'eleganza, a cui piace essere sempre ben vestite e apprezzano la qualità molto più del prezzo.

## Channels

Il gruppo conta un totale di 670 negozi, di cui **409 punti vendita diretti** (DOS) e **261 punti vendita indiretti breve** (TPOS), gestendo una modalità di vendita monomarca gestita da terzi: canale Wholesale, Travel Retail, Department store di alta gamma e negozi specializzati. Attraverso il canale retail, il Gruppo distribuisce direttamente ai consumatori finali tutte le linee di prodotto. I DOS sono distribuiti in tutti i principali mercati in cui opera il Gruppo, in posizioni prestigiose e strategiche, sia da un punto di vista dell'immagine sia da un punto di vista commerciale. Le vendite wholesale si rivolgono esclusivamente a operatori al dettaglio e marginalmente a distributori.

La società possiede una rete distributiva consolidata, estesa e diversificata su differenti canali:

**Canale distributivo Retail:** presenza consolidata dei negozi monomarca nelle principali location mondiali del lusso.

**Canale E-Commerce:** presenza nel canale digitale (internet) con sito web ([www.ferragamo.com](http://www.ferragamo.com)) in sette lingue (italiano, francese, spagnolo, inglese, cinese, coreano e giapponese) e con funzionalità di commercio elettronico (c.d. e-commerce direttamente gestito dal Gruppo) per numerosi Paesi europei (area Euro e Regno Unito), Stati Uniti, Corea del Sud, Giappone, Messico, Repubblica Popolare Cinese e Australia.

**Canale Wholesale:** presenza consolidata nei department stores di maggior prestigio nei mercati storici di lusso e significativa presenza nel canale travel retail con punti vendita monomarca nei principali aeroporti mondiali.

Bilanciata esposizione geografica con significativa presenza storica sia nei mercati sviluppati sia nei mercati emergenti grazie alla vocazione pionieristica del Gruppo che lo ha spinto tempestivamente all'ingresso in nuovi mercati.

Significativa e consolidata presenza in mercati caratterizzati da elevati tassi di crescita, quali, in particolare, il mercato asiatico (Cina e Asia-Pacifico) e quello latino-americano.

## Costumer relationship

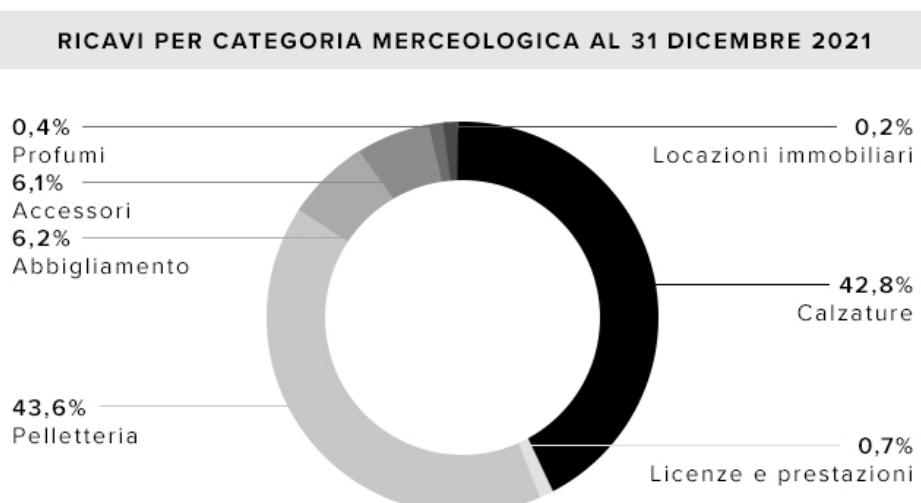
Delle attività che l'azienda ha, più della metà sono negozi di proprietà, dove i suoi dipendenti sono i primi ad avere contatti con i clienti, questo è ciò che la rende un **rapporto diretto** con i suoi clienti.

D'altra parte, l'azienda ha anche negozi gestite da terzi e il suo contatto con i suoi clienti avviene attraverso di loro, questo fa sì che questi, oltre ad avere un rapporto diretto, abbiano anche un **rapporto indiretto**.

## Revenue stream

Nell'esercizio 2021, il Gruppo Salvatore Ferragamo, escludendo il business dei Profumi, ha realizzato **ricavi pari a 1.136 milioni di euro**, rispetto ai 877 milioni di euro dell'esercizio 2020.

I ricavi sono derivanti dalle vendite di prodotti delle varie categorie merceologiche, in primis dalla vendita di **calzature** e **pelletteria**, ma anche **abbigliamento, accessori** e, in piccola parte, **profumi**. Una percentuale (< 1%) deriva da **licenze, prestazioni e locazioni immobiliari**.



## Key resources

**Brand:** Il marchio storico è sinonimo di glamour ed eleganza, qualità artigianale, creatività ed innovazione. Il mito del fondatore Salvatore Ferragamo è ormai legato indissolubilmente al mondo delle calzature di alta gamma.

**Brevetti e marchi d'impresa:** Grazie a Salvatore Ferragamo l'azienda ha la possibilità di attingere ad un ricco archivio storico di modelli che possono essere fonte d'ispirazione anche per le nuove collezioni.

**Punti vendita:** La rete distributiva consolidata, estesa e diversificata su diversi canali, rende possibile la presenza del brand nelle principali location mondiali del lusso e nelle aree strategiche di maggior interesse, sia mercati sviluppati sia mercati emergenti.

**Designer e artigiani professionisti:** Il processo di produzione Made in Italy, realizzato attraverso un elevato numero di qualificati produttori attentamente selezionati e fidelizzati negli anni permettono una continua ricerca della qualità, resa possibile anche dall'assegnamento di un numero limitato di licenze esclusivamente ad aziende altamente qualificate e prestigiose.

**Materie prime di altissima qualità:** Per rendere il prodotto di massima qualità occorre porre una particolare attenzione al controllo qualità, sia in fase di scelta di materiali e lavorazione, sia sul prodotto finito.

## Key activities

**Produzione di calzature e pelletteria:** Calzature donna, uomo e pelletteria sono le categorie prodotto che costituiscono il principale nucleo dell'offerta del Gruppo e, allo stesso tempo, sono tra quelle a più elevata marginalità e crescita attesa. Anche aumentando la focalizzazione su tali categorie di prodotto, il Gruppo punta a consolidare e mantenere il proprio posizionamento nel mercato del lusso.

**Distribuzione:** la distribuzione dei prodotti a livello internazionale e presenza, tramite punti vendita personalizzati monomarca, nelle principali strade e posizioni di prestigio del settore lusso, la significativa e consolidata presenza nei mercati di Europa, America e Asia rende possibile l'elevata e consolidata notorietà del marchio.

**Ricerca:** Salvatore Ferragamo non ha mai posto limiti ai campi nei quali ricercare e sperimentare. Nel 2021, il Gruppo, grazie anche al team di lavoro inter-funzionale dedicato all'inserimento di materiali alternativi, rigenerati e circolari nelle proprie collezioni, ha rafforzato il legame tra sostenibilità e prodotti, selezionando materiali alternativi, rigenerati e circolari.

**Marketing:** Il Gruppo punta a mantenere la propria posizione nel segmento del lusso assoluto a livello globale, enfatizzando la specifica centralità nella sua offerta della qualità "Made in Italy" anche grazie all'adeguato supporto di iniziative di marketing, comunicazione e approccio alla sostenibilità.

**Direzione del Museo Salvatore Ferragamo:** Il Museo Salvatore Ferragamo, nato nel 1995, è un museo aziendale, nato dalla volontà della famiglia Ferragamo non solo di compiere un atto celebrativo e di rendere omaggio alla creatività del fondatore dell'azienda, Salvatore Ferragamo, ma anche di far conoscere al pubblico, in particolare a quello dei più giovani, le qualità artistiche di Ferragamo, l'illimitata fantasia e le invenzioni, che hanno cambiato il ruolo della calzatura nella moda internazionale e hanno eletto Salvatore Ferragamo uno dei grandi protagonisti del design e della moda del XX secolo.

## Key partners

Le collaborazioni che il Gruppo e la Capogruppo hanno stretto nel corso degli anni sono molteplici e riguardano sia i vari ambiti produttivi, sia diversi ambiti sociali e di crescita sostenibile.

**Fondazione Ferragamo, Museo Salvatore Ferragamo:** attive insieme nel valorizzare il know-how e l'heritage aziendale in ambito di artigianalità e Made in Italy e promozione della formazione in tali ambiti.

Scuole di eccellenza nel settore luxury: la Capogruppo collabora con numerosi Atenei, Business School e Accademie di Design, organizzando presentazioni, field project e career day. Nel corso del 2021 la Salvatore Ferragamo ha preso parte ad eventi presso Polimoda, Marangoni, Bocconi, IULM, Università di Firenze e Milano Fashion Institute.

Accademie e Università: con l'obiettivo di rimarcare il forte interesse verso le tematiche dell'economia circolare e il supporto e la collaborazione con Accademie e Università, nel 2021, l'Azienda ha effettuato numerose donazioni di pellame e materiale di lenta movimentazione per supportare giovani creativi. Gli atenei coinvolti sono stati: il Polimoda di Firenze, l'Accademia Costume e Moda di Roma e l'Istituto Tecnico Superiore M.I.T.A. di Scandicci (FI).

Fondazione Meyer: In linea con l'impegno a favore della salute dei bambini, nel 2020 ha preso avvio l'importante progetto di collaborazione quinquennale con Fondazione Meyer, la fondazione dell'Ospedale Pediatrico Meyer ONLUS di Firenze, eccellenza fiorentina per la ricerca e la cura in ambito pediatrico. La collaborazione prevede il supporto dell'Azienda alle attività di screening neonatale e al piano di ingrandimento dell'Ospedale.

CoorDown ODV, Associazione Trisomia 21: in tema di inclusione e disabilità, la Salvatore Ferragamo ha aderito come prima azienda italiana alla campagna globale "The Hiring Chain", promossa da CoorDown, lanciando un importante progetto di inclusione lavorativa a livello corporate che ha portato all'inserimento in Azienda di una risorsa con sindrome di Down grazie alla collaborazione ed il supporto dell'Associazione Trisomia 21.

Alleanza Italiana per l'Economia Circolare: vede la partecipazione di imprese di diversi settori attive nel Made in Italy e riconosciute a livello internazionale. La collaborazione è volta allo sviluppo di modelli di business basati sulla condivisione, l'estensione della vita utile dei prodotti, il riuso e l'utilizzo di energia e risorse rinnovabili.

UBM Corrieri in Bici, Ecopony, JoJob: tali collaborazioni hanno come fine il ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> derivanti dalle consegne degli ordini (in particolare per le aree geografiche di Milano e Firenze) e derivante dagli spostamenti dei dipendenti.

ClientiAmo, Heartbeat: progetti pilota lanciati nel 2020 per creare occasioni di dialogo e ascolto con i clienti.

Farfetch, Zozo Town: partnership che hanno permesso al Gruppo di consolidare la propria presenza digitale a livello globale, in particolare ad Hong Kong e in Giappone.

Altre partnership: Museimpresa, Portale archivi della moda del Novecento, Cooperativa Sociale Progetto Quid, SOS - School of Sustainability, SenoNetwork, LILT, FILE.

## Cost structure

I costi più significativi sostenuti dall'azienda sono i seguenti – sono riportati, in migliaia di Euro, quelli sostenuti durante l'esercizio 2021 (totale pari a Euro 637.464 migliaia al netto di altri proventi):

### Costi stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita (40.908):

- Acquisti (4.066)
- Servizi (12.077)
- Personale (21.674)
- Ammortamenti (3.091)



### Costi di vendita e distribuzione (407.844):

- Retail (380.852)
- Wholesale (19.025)
- Logistica distributiva (7.967)

### Costi di comunicazione e marketing (66.379):

- Acquisti (1.007)
- Servizi (53.218)
- Personale (11.972)
- Ammortamenti (182)

### Costi generali e amministrativi (126.304):

- Acquisti (1.866)
- Servizi (50.031)
- Personale (39.977)
- Ammortamenti (34.430)

### Altri costi operativi (22.714):

- Minusvalenze da alienazione di attività materiali e immateriali (734)
- Sopravvenienze passive (715)
- Accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri (2.170)
- Svalutazione di attività correnti (672)
- Altri costi operativi (18.423)

05.



# Analisi di

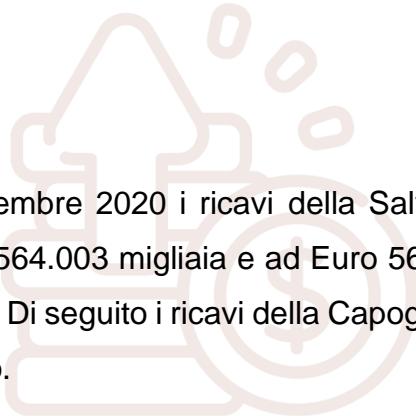
# Costi e Ricavi



## 05. ANALISI DI COSTI E RICAVI

### Ricavi

Negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020 i ricavi della Salvatore Ferragamo S.p.A. ammontano rispettivamente a Euro 564.003 migliaia e ad Euro 561.058 migliaia, interamente provenienti da contratti con clienti. Di seguito i ricavi della Capogruppo suddivisi per canale, per area geografica e per prodotto.



#### PER CANALE DISTRIBUTIVO

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi	2020	% sui ricavi	Var %
Wholesale	500.332	88,7%	508.727	90,7%	(1,7%)
Retail+E-commerce	41.317	7,3%	29.348	5,2%	40,8%
<b>Ricavi delle vendite</b>	<b>541.649</b>	<b>96,0%</b>	<b>538.075</b>	<b>95,9%</b>	<b>0,7%</b>
Ricavi royalties	6.473	1,2%	7.112	1,3%	(9,0%)
Altri ricavi e prestazioni di servizi	15.881	2,8%	15.871	2,8%	0,1%
<b>Ricavi</b>	<b>564.003</b>	<b>100,0%</b>	<b>561.058</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,5%</b>

I ricavi wholesale si riferiscono principalmente a vendite a società del Gruppo e in misura minore a vendite ad operatori al dettaglio, mentre Le vendite retail + e-commerce sono riferite ai ricavi generati dai negozi italiani a gestione diretta (DOS) e dal commercio elettronico (e-commerce) relativo al mercato europeo.

La voce ricavi da royalties invece comprende principalmente i proventi derivanti dalla concessione in licenza del marchio Salvatore Ferragamo nelle categorie merceologiche occhiali, orologi e profumi.

## PER AREA GEOGRAFICA

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi delle vendite	2020	% sui ricavi delle vendite	Var %
Italia	96.266	17,8%	81.120	15,1%	18,7%
Europa (esclusa Italia)	70.803	13,1%	81.623	15,2%	(13,3%)
Nord America	124.377	23,0%	127.161	23,6%	(2,2%)
Asia Pacifico	193.408	35,7%	177.259	32,9%	9,1%
Giappone	27.634	5,1%	40.298	7,5%	(31,4%)
Centro e Sud-America	29.161	5,4%	30.614	5,7%	(4,7%)
<b>Ricavi delle vendite</b>	<b>541.649</b>	<b>100,0%</b>	<b>538.075</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,7%</b>

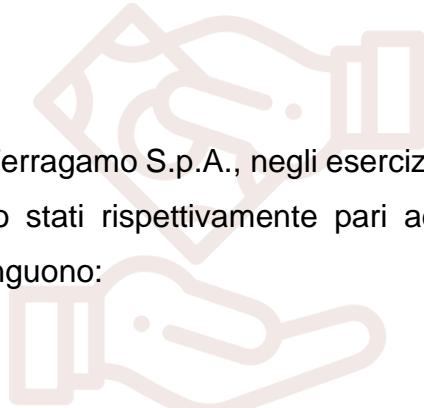
Le aree geografiche risentono ancora negativamente delle restrizioni e blocchi commerciali derivanti dal perdurare della pandemia a livello mondiale.

## PER CATEGORIA MERCEOLOGICA

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi delle vendite	2020	% sui ricavi delle vendite	Var %
Calzature	227.444	42,0%	233.365	43,4%	(2,5%)
Pelletteria	246.130	45,4%	233.316	43,4%	5,5%
Abbigliamento	37.183	6,9%	43.159	8,0%	(13,8%)
Accessori e altri prodotti	30.892	5,7%	28.235	5,2%	9,4%
<b>Ricavi delle vendite</b>	<b>541.649</b>	<b>100,0%</b>	<b>538.075</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,7%</b>

## Costi

Il costo del venduto e i costi operativi della Salvatore Ferragamo S.p.A., negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020, sono stati rispettivamente pari ad Euro 497.695.208 ed Euro 595.798.300. Tra le voci si distinguono:



### COSTI PER MATERIE PRIME, MERCI E MATERIALE DI CONSUMO

(In migliaia di Euro)	2021	2020	variazione 2021 vs 2020
Materie Prime	119.596	97.877	21.719
Prodotti Finiti	39.395	37.875	1.520
Imballaggi	3.476	2.782	694
Altri Acquisti materiali	481	718	(237)
Cancelleria	244	160	84
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie e di consumo	(13.057)	19.407	(32.464)
<b>Totale</b>	<b>150.135</b>	<b>158.819</b>	<b>(8.684)</b>

Si identifica come un Costo di produzione:

- Per variabilità, VARIABILE;
- Per attribuzione all'oggetto di costo, DIRETTO.

### COSTI PER SERVIZI

(In migliaia di Euro)	2021	2020	variazione 2021 vs 2020
Lavorazioni esterne	110.847	133.258	(22.411)
Spese produzione, generali amministrative e di vendita	84.724	65.888	18.836
Costi per godimento beni di terzi	6.715	3.482	3.233
<b>Totale</b>	<b>202.286</b>	<b>202.628</b>	<b>(342)</b>

Inoltre, nella Relazione Finanziaria Annuale consultata, è specificata la composizione della voce *Spese produzione, generali amministrative e di vendita*:

- Costi di comunicazione (pagine pubblicitarie, pubbliche relazioni, allestimenti vetrine, eventi e altre spese pubblicitarie) Euro 30.317 migliaia;

- Costi di consulenza e compensi a terzi (legali, amministrative, prodotto, processi produttivi, informatiche ed altre minori) Euro 21.497 migliaia;
- Costi di trasporto e costi logistici Euro 9.818 migliaia;
- Costi per servizi da società controllate Euro 3.912 migliaia;
- Costi per manutenzioni e utenze Euro 6.003 migliaia. Non essendo specificata ulteriormente tale voce, si assume che tale costo sia legato alla produzione per il 33%;
- Compensi ad Amministratori e Sindaci e Organismo di Vigilanza Euro 5.749 migliaia.  
NF

Dunque, avremo che:

### Lavorazioni esterne

Si identifica come un Costo di produzione:

- Per variabilità, VARIABILE;
- Per attribuzione all'oggetto di costo, DIRETTO.

### Spese di produzione, generali amministrative e di vendita

Si identifica come un Costo di produzione INDIRETTO, per attribuzione all'oggetto di costo, e VARIABILE, per un importo pari a Euro 9.818 migliaia (*Costi di trasporto e costi logistici*).

Si identifica come un Costo di produzione INDIRETTO, per attribuzione all'oggetto di costo, e FISSO, per un importo pari a Euro 2.001 migliaia (*Costi per manutenzioni e utenze*).

Si identifica invece come un Costo NON di produzione FISSO, per variabilità, per un importo pari a Euro 72.905 migliaia (le rimanenti voci).

### Costi per godimento beni di terzi

Si identifica come un Costo di produzione:

- Per variabilità, FISSO;
- Per attribuzione all'oggetto di costo, INDIRETTO.

## COSTI DEL PERSONALE

(In migliaia di Euro)	2021	2020	variazione 2021 vs 2020
Salari e stipendi	53.537	43.521	10.016
Costi per piano stock grant	-	45	(45)
Costi (rilascio costi) per piano di incentivazione MLT	-	(306)	306
Oneri sociali e previdenziali	13.453	12.399	1.054
Accantonamento TFR e a fondi pensionistici complementari	3.183	3.251	(68)
<b>Totale</b>	<b>70.173</b>	<b>58.910</b>	<b>11.263</b>

Questa voce raccoglie costi per dipendenti legati alla produzione (costo FISSO e DIRETTO) e per dipendenti non legati direttamente ad essa (costo FISSO e INDIRETTO). Non avendo documentazioni che definiscano questa suddivisione del personale, ipotizziamo che il 60% sia legato alla produzione.

Dunque, si identifica come un Costo di produzione DIRETTO, per attribuzione all'oggetto di costo, e FISSO, per un importo pari a Euro 42.104 migliaia.

Si identifica invece come un Costo di produzione INDIRETTO, per attribuzione all'oggetto di costo, e FISSO, per un importo pari a Euro 28.069 migliaia.

## AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI

(In migliaia di Euro)	2021	2020	variazione 2021 vs 2020
Ammortamento su attività materiali	11.811	12.921	(1.110)
Ammortamento su attività per diritto d'uso	16.177	18.880	(2.703)
Ammortamento su attività immateriali	12.218	12.336	(118)
Svalutazione delle attività materiali	-	172	(172)
<b>Totale</b>	<b>40.206</b>	<b>44.309</b>	<b>(4.103)</b>

Si identifica come un Costo di produzione:

- Per variabilità, FISSO;
- Per attribuzione all'oggetto di costo, INDIRETTO.

## ALTRI COSTI OPERATIVI

(In migliaia di Euro)	2021	2020	variazione 2021 vs 2020
Aggiustamento EBIT a società controllate	29.889	125.925	(96.036)
Acc.ti fondo rischi diversi di gestione	665	1.236	(571)
Liberalità	1.235	1.472	(237)
Accantonamento svalutazione crediti - terzi	-	437	(437)
Accantonamento svalutazione crediti - società controllate	375	-	375
Tasse e imposte	1.035	768	267
Contributi associativi	361	441	(80)
Altri costi operativi	989	634	355
Sopravvenienze passive	345	220	125
<b>Totale Altri costi operativi</b>	<b>34.894</b>	<b>131.133</b>	<b>(96.239)</b>

Si identifica come un Costo di NON produzione FISSO per un importo pari a Euro 665 migliaia (*Acc.ti fondo rischi diversi di gestione*).

Si identifica invece come un Costo di NON produzione VARIABILE per un importo pari a Euro 33.894 migliaia (le rimanenti voci).

06.



# Bibliografia

---



## 06. BIBLIOGRAFIA

 **Museo Salvatore Ferragamo**

 **Sito ufficiale Salvatore Ferragamo**

 **Gruppo Salvatore Ferragamo**

 **Report annuale Salvatore Ferragamo**

 **Sito ufficiale Aida**

 **Pagina Wikipedia Salvatore Ferragamo**

 **Pagina Wikipedia Azienda Salvatore Ferragamo**

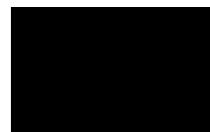
 **Storia del marchio**

 **Roadmap della sostenibilità**

 **Salvatore Ferragamo Stores**

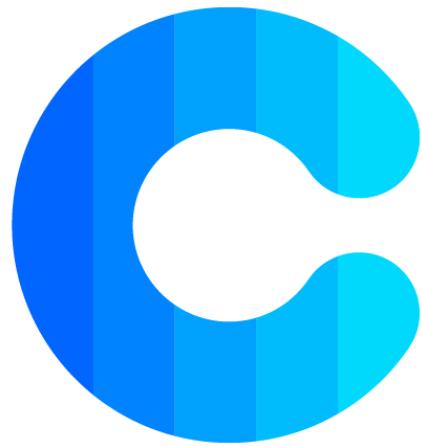


FLaticon

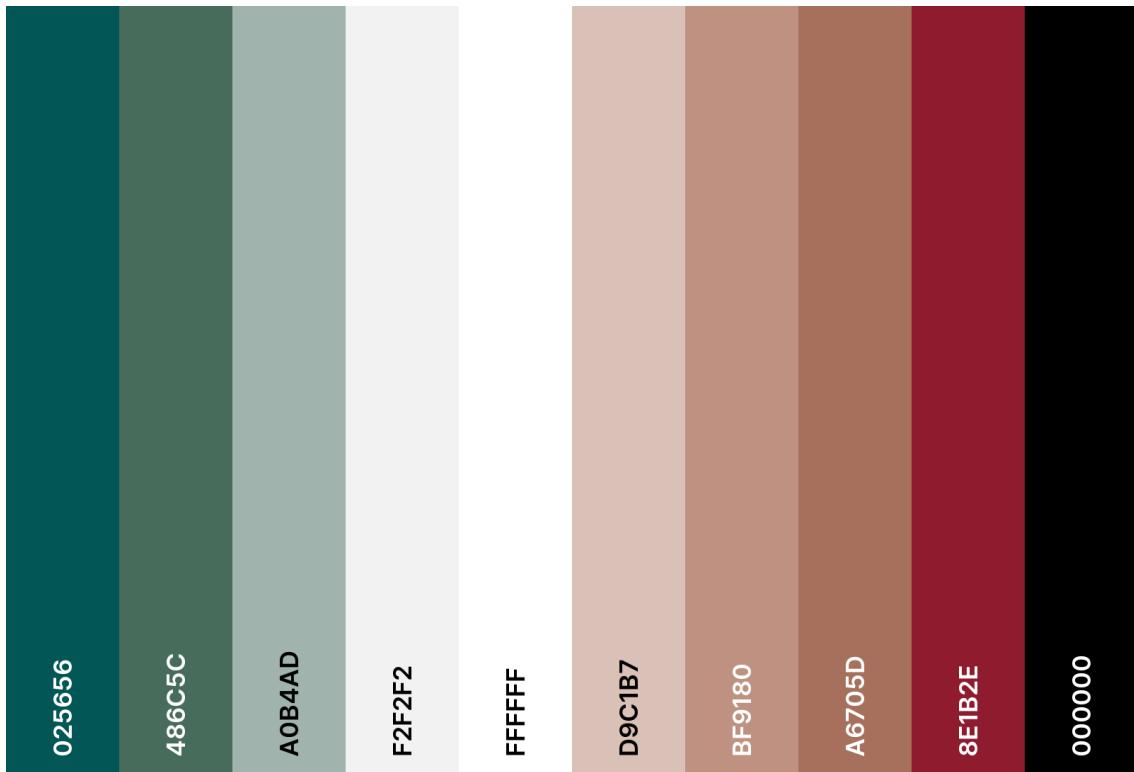


UNSPLASH

*Salvatore Ferragamo*



## COOLORS



Palette

coolors

## PALETTE IDEATA





*Salvatore Ferragamo*