

DAL MONDO



La moda alla prova del nove

NESSUNO ERA PRONTO AL CROLLO DEL 2020, A UN CALO DELLE VENDITE (TRA IL 27 E IL 35%) E A UN INDEBOLIMENTO DELLE AZIENDE (TRA IL 16 E IL 20%). PERÒ IL SETTORE POTREBBE REAGIRE PRIMA DI ALTRI. ECCO COME E PERCHÉ

di **Vittoria Puledda**

È STATO COME SCOPRIRE di essere normali, dopo essere stati convinti per anni di essere eccezionali. La pandemia ha fatto anche questo, ha tolto la sensazione di invincibilità che il mondo del lusso, della creatività, del bello aveva coltivato per lunghi anni.

Dal '96 il tasso di crescita mondiale annuo è stato pari al 6%, abbastanza per far felici (quasi) tutti. Nessuno invece era pronto al crollo del 2020. Il settore moda, che rappresenta l'8,5% del fatturato dell'industria manifatturiera italiana con i suoi 80 miliardi di giro d'affari, ha subito un calo delle vendite stimato tra il 26,9 e il 34,8% (i conti definitivi di settore sono ancora in corso) che corrisponde a un indebolimento del patrimonio delle singo-

le aziende compreso tra il 16 e il 20% e a un pedaggio ancora più salato in termini di redditività, schiacciata dai costi fissi. Un peso rilevantissimo, per una filiera che - tra moda, lusso, design e beauty - è tra la seconda e la terza contributrice del Pil italiano.

E adesso? Molti analisti ritengono che proprio la moda sarà uno dei settori che reagirà prima e meglio, quando ci sarà il ritorno alla normalità. Anzi, ci sarebbe nel mondo una riserva di domanda (quella che gli inglesi chiamano *pent up demand*) di bellezza, di lusso, pronta a esplodere. Con un paio di riserve: quando scatterà il momento del ritorno alla normalità? E poi, se scopriremo che i consumi sono cambiati, che i giovani

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

DAL MONDO

saranno più propensi a spendere per un viaggio estremo o per un vino sovrano, piuttosto che per l'ennesimo paio di scarpe?

«Non mi aspetto grandi differenze nel '21 rispetto all'anno passato», spiega Armando Branchini, consulente strategico di EY, società mondiale di consulenza. «Purtroppo penso che solo nel '23 recupereremo i valori pre-Covid. Allora ci sarà nuovamente spazio per crescere anche per quelle fette di mercato, come i marchi di nicchia o il lusso accessibile, che pre-pandemia avevano registrato tassi di sviluppo anche più brillanti dei super brand, ma che in questa fase, con una torta che si è ridotta in media del 30% rispetto al 2019, non trovano spazio. La ricetta sarà la stessa per tutti: digitale, Cina e gestione oculata del capitale umano». Perché, accanto al "quando", l'altra domanda chiave è "come" si ritornerà al punto di partenza.

È probabile che il futuro sia una versione più esasperata di quanto si stava già profilando. Quindi, un mondo a temperatura variabile come tasso di crescita, con le aree di maggior sviluppo in Cina e nel Far East, con un forte focus sui mercati locali anche per lo shopping di lusso; il boom del digitale, con proiezioni per gli acquisti online almeno intorno al 30% mentre ora sono sotto il 15% per i marchi più blasonati in Europa, e sotto il 10% in media in Italia; come corollario, un approccio diverso nei confronti del negozio fisico, zavorrato da contratti di affitto a lungo termine e con una scarsa percentuale di contatti-cliente registrati. Cresceranno ancora in molti, ma non cresceranno tutti. «Nei prossimi cinque-dieci anni è probabile che il comparto economicamente più trainante resti la tecnologia», conferma Andrea Morante, un passato remoto come banchiere d'affari, un presente come presidente di QuattroR (fondo di private equity che ha tra i suoi investitori anche la Cassa depositi e prestiti) e una grande esperienza nel settore, maturata in gruppi come Gucci, Pomellato e Sergio Rossi. «Mentre il mondo del fashion continuerà la sua crescita organica trainata dalla Cina e dal Far East, l'altro fenomeno cui assisteremo è che ci saranno forti distinzioni tra chi riuscirà a tenere il vento in poppa e chi invece non terrà il mare. L'esplosione della pandemia ha solo accelerato un pro-

cesso di trasformazione che si stava delineando, moltiplicandolo per tre». **Ma alla fine, chi correrà di più? «Vedo tre categorie di vincitori», continua Morante.** «La prima è quella del lusso esclusivo, dei brand che hanno puntato più alto. Sono marchi di qualità e molto cari, che continueranno ad andare bene: i nuovi ricchi di Silicon Valley, piuttosto che i loro equivalenti cinesi che hanno continuato a creare fortune con le loro aziende tech anche durante la pandemia, non guardano certo al prezzo. Il secondo gruppo sarà chi ha cavalcato con determinazione i valori della sostenibilità, concetti molto vicini ai giovani. Infine, sta vincendo chi ha indovinato la formula migliore per la gestione digitale delle vendite, sia diretta che indiretta». Il che significa non solo il sito di proprietà del gruppo, ma

NEGOZI & SFILATE

A destra e in senso orario: nel backstage di Miguel Vieira; poster Made in Italy; vie dello shopping a Roma; una sfilata Missoni. Nella pagina precedente: una vetrina di Ferragamo, Roma.





FOTO DI V.CELOTTI/GETTY - A. CASASOLI/CONTRASTO - V. MEZZANOTTI/NY/CONTRASTO

anche formule innovative sul mercato virtuale. Un'altra ricetta, in versione più "locale", punta a fare sistema. Concetto arduo, in Italia. «L'idea è di mettere insieme produzioni complementari, ma molto frammentate, che avessero per clienti gli stessi grandi brand del lusso», spiega Gianpaolo Di Dio, chief investment officer del Fondo italiano di investimento. Insieme a Francesco Trapani, *deus ex machina* per anni di Bulgari, e Attila Kiss, un passato in Balenciaga e Scervino, hanno dato vita a Florence: polo di fornitori di prodotti di lusso in conto terzi per i marchi più prestigiosi (Hermès, Chanel, Loro Piana). «La scommessa è fare sistema, mettendo a fattor comune una serie di funzioni di vertice e in prospettiva una squadra crescente di manager, in grado di interloquire con una committenza sempre più esigente. L'idea fondamentale è di

preservare le produzioni in Italia». **Molti diffondono come un mantra la ricetta delle tre S: Speed, Scarcity e Special product**, velocità, effetto-rarità e produzioni speciali, tipo capsule. «Credo che a livello europeo le sfide post Covid siano sostanzialmente tre», sottolinea Federico Bonelli, Responsabile divisione Retail, Fashion & Luxury di EY. «Le difficoltà economiche generate dalla crisi. Poi i cambiamenti strutturali, quindi l'importanza del digitale, la sostenibilità, la *coolness* di un brand: ormai un marchio funziona per la storia che racconta, persino più che per la qualità dei capi, deve parlare di un modo di vivere, di uno stile. Infine bisogna ripensare alla concezione del ciclo di un prodotto. Si continua a lavorare sulla stagione, mentre tra ideazione e produzione dovrebbe passare al massimo un mese, un mese e mezzo».