

## COMMENTI & ANALISI

# Così il lusso riuscirà a superare la tempesta cinese e lo shock degli attentati di Parigi

DI PIETRO STERPOS\*

Lo shock che ha sconvolto i mercati azionari cinesi l'estate scorsa aveva provocato pesanti vendite sui titoli del lusso, portando a perdite di valore in seguito solo in parte recuperate. Nel presentare i risultati del primo semestre le aziende avevano dichiarato ottimismo e gli analisti avevano fatto loro eco. L'ottimismo è largamente giustificato e pensiamo che le vendite ai turisti cinesi della Golden Week di ottobre lo confermeranno. Ma per trasformare questo ottimismo in risultati positivi concreti e stabili bisogna dare una lettura realistica e non superficiale dello scenario di mercato, e quindi adottare adeguate contromisure.

È bisogna anche tenere conto dell'impatto che comunque hanno avuto e, purtroppo, avranno i fatti di Parigi della scorsa settimana. Nel breve è meglio prepararsi a una riduzione dei turisti in Europa e a una contrazione degli acquisti da parte della clientela cinese. Ci sarà un raffreddamento della fiducia, della disponibilità alla spesa, e anche dell'accettabilità sociale dell'esibizione del lusso. Per molti marchi europei i clienti cinesi rappresentano un volume dal 25% a più del 50% del fatturato, sommando gli acquisti in Cina con quelli all'estero; per queste brand la contrazione degli acquisti cinesi si farà sentire, portando nei prossimi mesi a cali tra il 3 e il 10%. Quest'impatto sarà inferiore per chi è meno esposto e/o presente in Cina, come Cucinelli o Hugo Boss.

La prima risposta dovrà consistere nel contenere l'impatto del

deflusso di vendite cinese. Sarà essenziale innanzitutto difendere ogni posizione in Cina, soprattutto nelle città minori, negli outlet, sul canale e-commerce (dove sarà avvantaggiato chi opera in partnership con gli e-tailer cinesi, come Ferragamo, Hugo Boss e Burberry). Per intercettare i turisti cinesi - molti dei quali sono di fascia media - saranno premianti una presenza capillare nel travel retail, l'attrazione degli outlet europei, sistemi e approcci di Customer Relationship Management in grado di seguire i clienti cinesi ovunque nel mondo.

La seconda strategia dovrà consistere nello sfruttare l'onda di ritorno dei clienti americani ed europei, i cui benefici sono stati finora colti solo parzialmente. Le ragioni di questa ripresa per ora timida dei clienti occidentali sono da ricercare nel mix di offerta inadeguato di molti brand: negli ultimi cinque anni quasi tutte le grandi case europee si erano concentrate sui clienti asiatici. Chi invece ha giocato più intelligentemente la carta di nuovi prodotti adatti anche al cliente occidentale, come Bulgari o Armani, ha avuto crescita forti proprio in Europa. Oggi è indispensabile che prodotto, comunicazione, servizio, pricing e canali distributivi siano riequilibrati verso la clientela americana ed europea. La terza direttiva strategica è la più innovativa, consisterà nel trovare nuovi clienti valorizzando due canali distributivi che oggi

sono secondari: gli outlet e l'e-commerce. Per quanto riguarda gli outlet, alcune aziende già ne fanno un uso intenso: per Hugo Boss rappresentano più del 15% dei ricavi; dai più sono però visti solo come un male necessario. Nei fatti, gli outlet, in particolare The Mall e i grandi centri di Value Retail e McArthurGlen, stanno assumendo un ruolo indipendente e originale: sono centri commerciali altamente *entertaining* dove confluiscono turisti stranieri e consumatori locali. È un pubblico differente da quello delle boutique del centro città. Gli outlet possono diventare un canale di attrazione e di iniziazione dei clienti più giovani o comunque diversi. Ne ha dato un esempio Zegna, che a settembre ha proposto nel suo outlet di Biella un giorno di test di guida su vetture Maserati. Infine, l'e-commerce deve finalmente conquistare un ruolo chiaro e un peso significativo, integrandosi con i negozi in calce e mattoni e arrivando almeno al 5% del fatturato. Per sviluppare questi canali è necessario fare un salto in termini di fiducia, chiarirne il ruolo strategico e sviluppare le adeguate competenze e iniziative. In conclusione, lo shock cinese è stato un evento rilevante nell'evoluzione del mercato del lusso. Anche questo passaggio verrà superato e dopo si scopriranno nuove piste di sviluppo: il lusso vero, innovativo, eccellente e coerente ha ancora un futuro brillante! (riproduzione riservata)

\*partner, Mbs Consulting

