



**La responsabilità verso l'ecosistema delle filiere e la sfida di unire digitale ed esperienza sensoriale. La sostenibilità come motore dell'eccellenza e la capacità di gestire l'incertezza. Dieci domande a Matteo Lunelli, neopresidente di Altagamma e presidente e ceo di Cantine Ferrari, sul futuro del lusso.**

DI NICOLETTA POLLA-MATTIOT

# INVESTIRE IN DISCONTINUITÀ

C'è un segmento produttivo che più di altri vive le polarità e le contraddizioni della crisi economica innescata dal Covid-19, quello del food&wine. Il settore alimentare non ha subito lo stop produttivo imposto alle aziende italiane, in quanto bene di prima necessità. Non solo: il consumo domestico è stato incrementato dal tempo sospeso del lockdown. Tuttavia l'industria dell'hospitality e la ristorazione, i bar, i ristoranti, e il turismo che li alimenta, sono stati fra i più colpiti e sono quelli con una prospettiva di ripresa più lontana nel tempo. Ne parliamo con il neopresidente di Fondazione Altagamma, Matteo Lunelli, presidente e ceo di Cantine Ferrari.

## 1/ Matteo Lunelli, il suo incarico è iniziato in mezzo a complessità imprevedibili. Partiamo da una notizia positiva, se c'è, per cominciare

Sicuramente è stata una partenza intensa, ma proprio come presidente di **Altagama** penso che la ricchezza del confronto fra i nostri soci, che rappresentano realtà produttive, competenze ed esperienze di settori molto diversi, sia utile in questo momento. Vorrei dire con orgoglio che le imprese hanno mostrato forte coesione e forte responsabilità sociale, attenzione ai territori e alle comunità, con donazioni, riconversioni e messa in sicurezza dei dipendenti. È un bagaglio che ci portiamo dietro anche per la fase due e per il futuro. Poi, se vogliamo guardare ai dati, pur in un contesto ancora molto difficile e incerto, alcuni segnali positivi arrivano dalla Cina. Stiamo osservando con attenzione il Paese perché ci dà indicazioni interessanti di quella che sarà l'evoluzione economica con l'uscita dall'emergenza sanitaria. Pur con tutte le differenze e specificità del mercato cinese rispetto a quello europeo, la riapertura dei negozi, dopo il periodo di completo *lockdown*, ha registrato una immediata ripresa dei consumi. I dati non sono quelli di prima, ma il tasso di conversione degli acquisti è più alto. Il che vuol dire che le persone girano meno per scegliere e guardare, ma quando entrano in un negozio acquistano di più.

Terza notizia importante e positiva: la ripresa delle attività, la riapertura già questa settimana di alcune delle aziende di **Altagama**.

## 2/ Qual è la priorità nel mondo dell'alto di gamma?

Riaprire. In modo graduale, prudente, secondo protocolli rigidi, con grande attenzione alla salute dei lavoratori, grande senso di responsabilità, ma ripartire. Nella moda, per riprendere almeno le attività di modellistica e prototipia, nel design e nella nautica per ultimare le consegne e non perdere la stagione. L'altra priorità è tutelare le nostre filiere, quell'ecosistema di piccole, piccolissime e medie imprese che sostengono la qualità del prodotto italiano. I nostri 107 brand di **Altagama** sono aziende solide, con una solida struttura finanziaria, il che consentirà a tutte di navigare in queste acque difficili e superarle, ma è nostro dovere tutelare gli anelli più deboli, per non rischiare di perdere pezzi importanti del Made in Italy. La responsabilità delle grandi aziende è di rispettare i pagamenti e supportare le filiere, ma è imprescindibile il sostegno del governo al saper fare italiano.

## 3/ Le misure prese finora dal governo vanno nella direzione giusta?

Nell'emergenza il tema della liquidità è importante, ma è fondamentale che l'erogazione avvenga in tempi molto stretti affinché le aziende sopravvivano. Poi ci sono altri interventi che si possono attuare, soprattutto per aiutare le realtà in maggiore sofferenza. L'alto di gamma ha una vocazione forte all'export e spero che, a livello europeo, si studino strategie di supporto ai singoli settori. Pensando più a lungo termine, è importante ragionare su un piano di rilancio complessivo del Made in Italy. Usciti dalla fase di emergenza, quando riapriranno i flussi internazionali e riprenderà il turismo, occorre che l'Italia sia pronta a comunicarsi e proporsi con i suoi valori, a raccontarsi come un luogo in cui investire, uno stile di vita appetibile, perché torni la voglia di comprare italiano e visitare il nostro Paese.

## 4/ L'e-commerce è stato strategico, ma insufficiente a contenere le perdite

L'online ha registrato ovviamente una crescita, ma non ha compensato il crollo dei consumi. D'altronde, i due fattori che negli ultimi anni sono stati cruciali per l'alto di gamma sono il turismo e il retail. L'online è forte quanto più è integrato in un'esperienza complessiva, collegata ai negozi e ai viaggi (pensiamo a tutto il mercato del travel retail). Il fattore experience è centrale, il che ci lancia una sfida per il futuro: riuscire a trovare nuove modalità d'interazione, tramite la tecnologia, ricostruire sul digitale il coinvolgimento multisensoriale e fisico dell'esperienza personale.

## 5/ Pensa che il lusso tornerà ad essere il motore del mercato? In quali settori la ripresa partirà prima, anche considerato il minore potere d'acquisto?

Siamo in presenza di un calo del Pil senza precedenti nella storia del Dopoguerra. La caduta è stata talmente forte e repentina che ci aspettiamo ci sarà un recupero altrettanto forte. È difficile, però, prevedere quanto veloce. Le stime sono varie, non concordi. Noi, come **Altagama**, guardando al passato abbiamo ragioni di ottimismo. Il settore dell'eccellenza è il primo ad essere impattato, ma quasi sempre il primo a riprendersi. Ovviamente non si può generalizzare perché ci sono dei mercati che richiederanno più tempo per tornare alla normalità. Ma i consumatori di **alta gamma**, soprattutto la fascia degli *absolute luxurer*, sono i meno sensibili ai cicli economici. Qui la vera discriminante è la velocità di ripresa, ma sul lungo periodo, il trend resterà lo stesso: l'industria culturale-creativa motore dell'economia italiana. Abbiamo un vantaggio competitivo straordinario, riconosciuto dai consumatori di tutto il mondo, che deriva dalle nostre tradizioni, dal nostro saper fare, dal nostro stile di vita.

## 6/ Il valore del brand conterà di più o di meno dopo questa crisi?

In tutte le fasi di forte incertezza, l'affidabilità diventa il primo parametro d'acquisto. Per esempio, nel mondo del vino, quando bar e ristoranti riapriranno, forse dovranno ridurre il numero di referenze, ma sceglieranno quelle più sicure, quelle che danno migliori garanzie. Credo che ci sarà un consumo del lusso più responsabile, con più attenzione alla qualità intrinseca. I brand capaci di trasmettere i valori della marca saranno favoriti. E il tema della sostenibilità, dal punto di vista ecologico e sociale, sarà cruciale. È il motore dell'eccellenza.

## 7/ Parliamo del mondo del vino

Oggi stiamo vivendo una forte dicotomia fra il mercato della ristorazione e quello del consumo familiare, nelle case, attraverso la grande distribuzione e l'online. Il primo si è completamente bloccato, il che costituisce un grave limite. Per esempio, Ferrari è un'azienda che ha sempre puntato molto sulla socialità: le nostre bollicine sono legate ai momenti di festa, all'aperitivo, alla celebrazione, all'uscire insieme, agli eventi. Tuttavia, quello che fa ben sperare è che il gusto per il cibo di qualità e per il vino di qualità non è diminuito, anzi. Durante tutto il lockdown, il consumatore ha voluto gratificarsi, è cresciuta la passione, la ricerca. Chef e sommelier hanno condotto lezioni e degustazioni online, le piattaforme digitali hanno consentito la condivisione di compleanni o momenti di festa anche da remoto, la sfida dei brand, soprattutto quelli non presenti nei supermercati, è stata raggiungere il cliente a casa. Per quando si tornerà alla normalità, la nostra cultura della convivialità sarà rimasta intatta.

8/ Fra i rischi che potevano incidere sulla crescita del lusso fra 2019 e 2025, il report **Altagamma** aveva inserito le tensioni commerciali fra Usa e Cina, instabilità socio-politiche, recessioni "soft". Un'epidemia come quella che stiamo affrontando non era davvero prevedibile. È ancora possibile fare previsioni oggi?

Io credo che il 2020 raggiungerà il dato peggiore nel secondo semestre, ci sarà un recupero graduale per tutto il 2021 per tornare ai trend di crescita a partire dal 2022. Fare previsioni è difficile, specie sul lungo periodo il grado di insicurezza è alto. Ma tutte le aziende si stanno esercitando a fare budget, e quindi previsioni. D'altronde, il lavoro dell'imprenditore è gestire l'incertezza. Mio padre diceva che incertezza è la parola più bella del vocabolario italiano perché apre possibilità, va verso l'infinito. Ragionare sulla discontinuità fa parte del nostro mestiere: il contesto sta mutando in modo drammatico, occorre non solo anticipare il futuro, ma adattare e adeguare le nostre strategie al cambiamento.

8 howtospendit

9/ I Soci e i Partner **Altagamma** hanno donato oltre 41 milioni di euro – e 400mila euro tramite la raccolta fondi organizzata dalla Fondazione. Molte imprese **Altagamma** hanno convertito la propria produzione: è stata una risposta importante, non solo in termini numerici

Io leggo questa gara di solidarietà come la dimostrazione che l'industria culturale e creativa ha una naturale propensione alla responsabilità sociale, alla sostenibilità e un legame profondo con il proprio territorio.

## 10/ Quali sono le iniziative concrete di **Altagamma**, oltre alla raccolta fondi?

In questo momento stiamo lavorando molto sulle relazioni istituzionali per sostenere le nostre filiere e le nostre manifatture. Stiamo incrementando e facilitando il dialogo fra i soci. Abbiamo organizzato un Webinar per leggere le dinamiche e l'impatto della pandemia e ne faremo un secondo per interpretare l'evoluzione del mercato cinese. Una delle grandi risorse di **Altagamma** è rappresentata dai soci stessi, dalla possibilità di stimolare il confronto, scambiarsi strategie fra aziende di settori diversi. Per esempio, la moda può ispirare modelli per l'alimentare e viceversa l'alimentare, che non ha mai chiuso, può dare indicazioni su come rendere sicura la ripresa della produzione. Stiamo ragionando sulla valorizzazione degli **Altagamma Club**, partiti l'anno scorso, con l'obiettivo di essere un network sui territori (in Cina, poi in America). Sul tema della sostenibilità, stiamo lavorando a una carta dei valori, sul digitale stiamo mettendo a punto attività di supporto per la digital experience, la sicurezza e protezione dati. E poi, credo sarà molto importante il nostro impegno e il nostro contributo nella comunicazione del Paese Italia, nello sforzo di risvegliare l'attrazione del Made in Italy.