

Luiss
Libera Università Internazionale degli Studi Sociali
Guido Carli

Facoltà di Economia
Cattedra di Marketing

**Strategie e modalità di ingresso delle imprese nei mercati
internazionali emergenti - Il caso Max Mara in Cina**

Relatore
Prof. Alberto Marcati

Candidata
Nicoletta Asta
Matr. 139101

ANNO ACCADEMICO 2008 /2009

INDICE

PREMESSA

1. LE SCELTE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'IMPRESA

1.1 La scelta del mercato estero	pag. 7
1.2 Il dilemma tra standardizzazione e adattamento	“ 10
1.3 Le strategie internazionali e gli ambienti	“ 11

2. MODALITÀ DI ENTRATA NEI MERCATI ESTERI

2.1 L'ingresso attraverso esportazione	“ 14
2.1.1. L'esportazione indiretta	“ 14
2.1.2. L'esportazione diretta	“ 18
2.2 L'ingresso attraverso accordi strategici	“ 21
2.3 L'ingresso attraverso insediamento produttivo	“ 25

3. INTERNAZIONALIZZAZIONE NEI MERCATI EMERGENTI: LA CINA

3.1 Minacce e opportunità	“ 28
3.2 Quadro generale della Cina	“ 30
3.2.1. <i>Fattori politico-culturali</i>	“ 32
3.2.2. <i>L'economia</i>	“ 33
3.3 Il sistema moda cinese	“ 35
3.3.1. <i>L'industria del tessile-abbigliamento</i>	“ 35

3.3.2. <i>Il consumatore cinese</i>	“	37
3.3.3. <i>Strategie di internazionalizzazione in Cina</i>	“	40
3.4. Rapporti commerciali tra Italia e Cina	“	42
3.5 Considerazioni conclusive	“	47

4. ANALISI DI UN CASO AZIENDALE: L'ESPERIENZA DI MAX MARA IN CINA

4.1 Perché Max Mara	pag.	49
4.1.2. <i>La storia e la struttura organizzativa</i>	“	49
4.1.3. <i>Prodotti e il loro posizionamento</i>	“	52
4.1.4. <i>La distribuzione</i>	“	53
4.1.5. <i>Il pensiero strategico</i>	“	58
4.1.6. <i>La strategia in internazionalizzazione</i>	“	59
4.2 Max Mara in Cina	“	60
4.2.1. <i>I competitors</i>	“	67
4.3. Analisi conclusiva e SWOT Analysis	“	68
4.3.1. <i>Punti di forza</i>	“	68
4.3.2. <i>Punti di debolezza</i>	“	69
4.3.3. <i>Opportunità</i>	“	69
4.3.4. <i>Minacce</i>	“	70
CONCLUSIONI	“	71
Bibliografia		

PREMESSA

Le scelte dell'impresa e la sua performance nei mercati internazionali sono influenzate da una decisione di estrema importanza: l'adozione di una strategia di marketing internazionale.

Molteplici sono le ragioni che spingono un'impresa alla decisione di espandersi nei paesi esteri, dal conseguimento di vantaggi di costo nella produzione; dalla ricerca di nuovi mercati di sbocco; dal presidio degli approvvigionamenti. Qualunque sia l'obiettivo specifico dello sviluppo internazionale dell'impresa, questo va ricondotto alla volontà di costruire, e a volte recuperare, il proprio vantaggio competitivo in ambito internazionale, sfruttando le opportunità offerte dai mercati esteri.

Le strategie di marketing internazionale nell'attuale contesto economico diventano opzioni ineluttabili per la sopravvivenza dell'impresa, in un ambiente caratterizzato da una continua trasformazione e da una crescente tendenza verso un livello sempre più elevato di globalizzazione dei mercati.

L'industria italiana vive pienamente inserita in questo contesto caratterizzato da una "sfrenata" competizione generata principalmente dalla liberalizzazione dei mercati e dalla globalizzazione. La nostra industria sta inoltre cominciando ad avvertire un indebolimento del vantaggio competitivo finora goduto, a causa, da un lato, della saturazione della domanda nei mercati target tradizionali e, dall'altro, della maggiore competitività dei paesi emergenti.

Appare pertanto necessario un nuovo orientamento delle strategie aziendali di espansione che abbiano come obiettivo l'innovazione dei prodotti e dei processi, nonché una riallocazione delle risorse su mercati più remunerativi, quali appunto sono i paesi emergenti.

Risulta dunque fondamentale per le imprese italiane una ridefinizione delle proprie strategie di internazionalizzazione e una nuova selezione dei mercati: in tale contesto, esse dovranno tenere presente che l'individuazione del paese estero e la scelta delle modalità di entrata e di espansione in quel mercato rappresentano le decisioni strategiche più critiche che un'impresa internazionale si trovi ad affrontare.

Quanto alle modalità di entrata, va detto che poiché esse costituiscono la congiunzione tra il prodotto e il mercato scelto, ogni decisione al riguardo non può prescindere dalle caratteristiche dell'azienda e dalle specificità del settore in cui opera. Si può allora genericamente affermare che le aziende penetreranno in diversi mercati esteri con differenti modalità di entrata, che spaziano dalla semplice esportazione di prodotti e servizi all'insediamento dell'impianto produttivo.

Il presente lavoro si propone dunque di analizzare alcune delle possibili modalità di entrata in un paese estero di una azienda, unitamente alla ricerca da parte della stessa di alternativi mercati di sbocco al fine di generare un proprio vantaggio competitivo che le garantisca una posizione di maggiore sicurezza imprenditoriale.

Tra i mercati di sbocco disponibili per le imprese italiane, si è ritenuto opportuno analizzare il mercato cinese. La Cina, infatti, sta vivendo ormai da alcuni anni una fase di eccezionale crescita (nonostante la crisi economica del 2008), che le ha assicurato una posizione di rilievo tra i paesi emergenti, resa più salda anche dal suo ingresso nella World Trade Organization (WTO).

La prima parte del lavoro è dedicata a fornire un quadro di riferimento teorico del processo di internazionalizzazione; la seconda parte riporta una breve analisi delle caratteristiche del mercato cinese per evidenziare i fattori

determinanti nella scelta di una strategia di internazionalizzazione in quel paese.
Il lavoro è corredato da una disamina relativa ad un concreto caso aziendale.

1. LE SCELTE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'IMPRESA

Qualora ragioni di marketing strategico spingano un'impresa a tentare di espandersi nei mercati esteri, le tipologie di internazionalizzazione che gli si prospettano sono essenzialmente le seguenti:

- *internazionalizzazione commerciale*: avviene quando l'impresa decide di puntare sull'allargamento della domanda potenziale al fine di ottenere maggiori volumi di produzione e in tal modo di conseguire risultati migliori in virtù delle economie di scala realizzate; tale modello di internazionalizzazione si ha anche quando l'impresa si muove alla ricerca di nuove opportunità nei mercati emergenti a più alto potenziale commerciale;

- *internazionalizzazione degli approvvigionamenti*: avviene quando l'impresa si adopera per rimediare alla debole capacità di presidio dei mercati delle materie prime, approvvigionandosi, a prezzi più competitivi, presso i mercati esteri dai quali otterrà materie prime, semilavorati e componenti. Tale operazione faciliterà altresì un processo di integrazione verticale;

- *internazionalizzazione produttiva*: avviene quando l'impresa decide di localizzare all'estero parte della sua attività manifatturiera a seguito di politiche di attrazione degli investimenti operate da autorità locali estere, ovvero quando l'impresa impiega fattori di produzione disponibili all'estero a condizioni più vantaggiose di quelle possibili a livello nazionale; in tal modo, l'impresa sfrutta i vantaggi comparati dei diversi paesi e riduce l'incidenza dei costi di trasporto e degli oneri doganali;

- *internazionalizzazione della ricerca e sviluppo*: avviene quando l'impresa decide di istituire laboratori creativi, di ricerca e di sviluppo in contesti geografici più fertili rispetto alla propria realtà lavorativa, per imprimere un'accelerazione all'evoluzione competitiva o alla scoperta di innovazioni sempre più complesse.

In merito all'elencazione sopra indicata, va precisato che tra tali forme di internazionalizzazione, quella commerciale è l'unica che rientra propriamente nell'ambito del marketing internazionale. È tuttavia possibile considerare la delocalizzazione produttiva una modalità di internazionalizzazione commerciale soltanto nel caso in cui l'insediamento produttivo in un paese straniero sia limitato a servire lo stesso mercato estero o, al massimo, i mercati strettamente vicini.

1.1 *La scelta del mercato estero*

L'individuazione del paese in cui operare costituisce una fase di notevole importanza: essa si basa su un'attenta elaborazione strategica che deve anche condurre a definire preventivamente l'entità del vantaggio competitivo che si prevede di conseguire.

L'analisi condotta dall'impresa per individuare il mercato in cui espandersi muove da valutazioni circa l'"attrattività" dell'ambiente nazionale del paese straniero individuato e prosegue sviscerando tutte le potenziali opportunità e tutti i possibili rischi associati alla decisione di rivolgere i propri investimenti verso un nuovo mercato; da ultimo, vengono svolte considerazioni sull'accessibilità del paese estero.

Il processo di selezione dei paesi si effettua con uno "screening" delle informazioni a disposizione dell'impresa. Lo screening si compone di tre livelli: l'analisi prende avvio dal complesso dei paesi per i quali sia certamente esprimibile un giudizio positivo (paesi accettabili); l'elenco dei "paesi accettabili" viene sottoposto ad una stima del mercato potenziale esistente in ciascuno di tali paesi, stima che conduce alla definizione del cosiddetto "potenziale industry specific"; la fase finale dello screening ha come obiettivo di analizzare l'attrattività generale e specifica del mercato oggetto di indagine e stabilire il cosiddetto "potenziale firm specific".

Completata l'analisi dell'attrattività del paese in esame, l'impresa deve valutare il grado di accessibilità dello stesso, andando ad individuare le barriere artificiali che le imprese estere incontrano nel collocare la propria offerta, nonché gli elementi caratteristici della competitività in quel paese.

L'analisi dei paesi obiettivo si completa con l'individuazione della posizione competitiva acquisibile dall'impresa in tali paesi. Per pervenire a questo risultato è possibile utilizzare noti strumenti come, ad esempio, la matrice General Electric/Mc Kinsey, che proprio pone in relazione l'attrattività dei paesi selezionati con la posizione competitiva che l'impresa può acquisire in tali ambiti.

1.2 Il dilemma tra standardizzazione ed adattamento.

L'applicazione di una strategia di internazionalizzazione comporta l'adozione di una specifica politica di marketing, che si concretizza nella scelta del grado di adattamento e di standardizzazione da impiegare.

L'approccio all'adattamento si realizza attraverso l'adozione di politiche differenziate in funzione delle caratteristiche specifiche del contesto economico in cui l'impresa va ad operare; questa, infatti, si trova ad affrontare un nuovo insieme di fattori macroeconomici, che si sostanziano nelle differenze esistenti tra i paesi, quali il comportamento degli acquirenti in termini di abitudini, di consumo, di costume, di cultura, ecc.; una diversa organizzazione dei mercati, con riferimento alla struttura della rete di distribuzione, alle regolamentazioni, alle condizioni climatiche, ai mezzi di trasporto, ecc.; infine, un diverso ambiente competitivo, in termini di grado di concentrazione del settore, di presenza di concorrenti nazionali, di clima competitivo, ecc.

Per i sostenitori della standardizzazione, invece, bisogna concentrarsi sui vantaggi che possono derivare da una strategia che si basi su ciò che vi è di simile tra i mercati piuttosto che su ciò che li differenzia. La politica di

standardizzazione prevede che i bisogni, i desideri e le richieste dei consumatori tendano a non variare tra i diversi mercati e paesi, così come anche le strutture organizzative del mercato e, di conseguenza, i contesti competitivi.

In passato, le differenze tra le nazioni imponevano all'impresa un approccio *multi-domestico* che implicava l'elaborazione di piani di marketing distinti per ogni paese.

Negli ultimi anni, il fenomeno crescente della globalizzazione ha indotto le imprese a considerare in modo standardizzato gli elementi del proprio marketing mix e le proprie strategie, andando così a creare le cosiddette *imprese globali*.

Tuttavia, anche se esiste una certa omogeneità nei bisogni, vi sono ovviamente delle lievi differenze, soprattutto nei Paesi sviluppati come l'Europa, il Giappone e gli Stati Uniti. Inoltre, è ormai necessario considerare anche quei segmenti di mercato dei paesi emergenti, non ancora totalmente coinvolti dalla globalizzazione, quali l'Asia e l'America Latina, che richiedono un approccio differenziato rispetto ai paesi industriali.

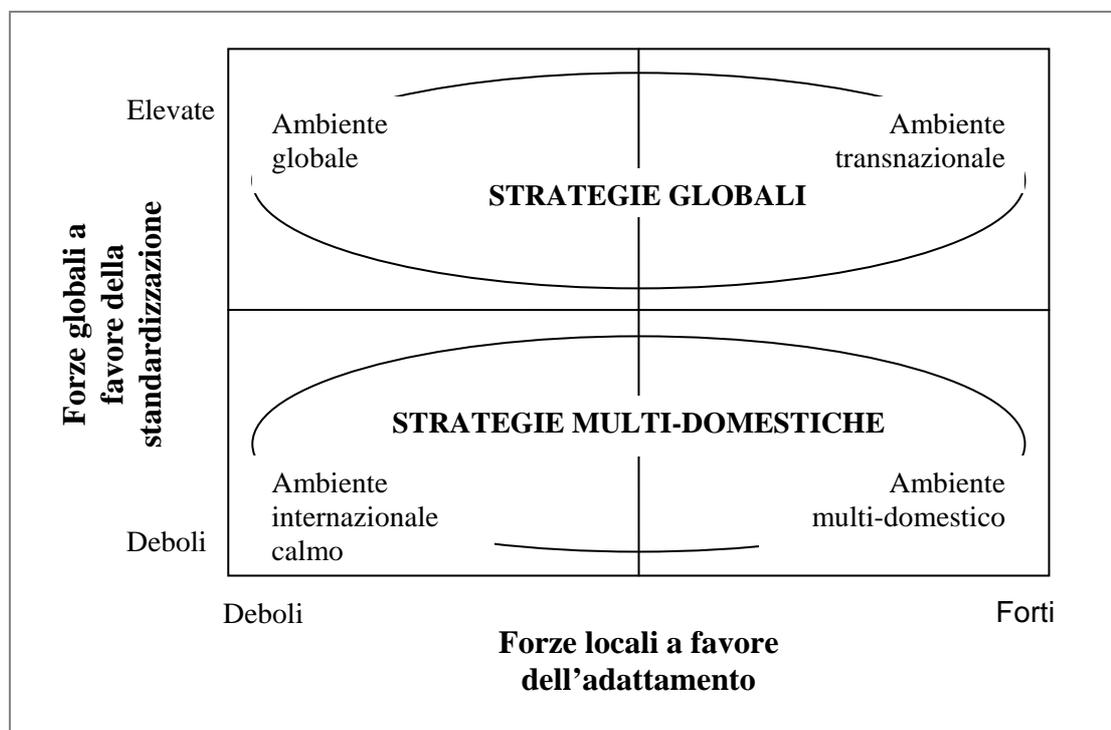
Il vero problema consiste dunque nel saper conciliare i due diversi approcci, integrando le diverse strategie di marketing. Concentrarsi sugli aspetti simili esistenti tra i mercati, destinati peraltro ad aumentare, non deve far dimenticare le differenze esistenti e la conseguente necessità di adattamento. D'altra parte, gli elevati costi che comporta l'adattamento e i benefici consentiti dalla standardizzazione non permettono di considerare l'uso esclusivo del primo come effettivamente praticabile e conveniente. Il successo non dipende dall'adattamento o dalla standardizzazione, ma è il risultato dell'unione dei due, trovando il giusto livello di standardizzazione e di adattamento tra gli elementi del marketing mix e delle strategie di marketing per ogni paese.

1.3 Le strategie internazionali e gli ambienti

Una volta effettuato un bilanciamento tra standardizzazione e adattamento, si ritiene opportuno analizzare gli ambienti internazionali nei quali l'impresa intende operare e la conseguente strategia da adottare.

La matrice di Porter, di seguito riportata, descrive le variabili in base alle quali effettuare la scelta strategica.

Gli ambienti e le strategie internazionali



Fonte: Porter, adattamento da Goshal e Noria, 1993

L'*ambiente globale* favorisce l'adozione di una politica di standardizzazione accompagnata da un'attenta analisi delle caratteristiche distintive locali. La

posizione competitiva di un'impresa che opera in questo tipo di ambiente è influenzata in modo significativo dalla posizione detenuta in altri paesi; per l'impresa esistono vantaggi competitivi derivanti dall'integrazione delle attività su base mondiale. La strategia solitamente adattata è quella di tipo "globale omogenea" con la quale si cerca di sfruttare le interdipendenze esistenti fra i vari paesi, puntando a conseguire un vantaggio competitivo dato dalla presenza nel mercato internazionale attraverso il coordinamento delle attività decentrate.

L'*ambiente internazionale calmo* è quello in cui le forze globali e quelle locali sono deboli, come nel settore del cemento o in quello siderurgico. In questo ambiente, non vi è un metodo organizzativo dominante e quindi l'impresa potrà attuare la strategia più congeniale alle proprie necessità.

L'*ambiente transnazionale* è quello in cui l'impresa adotta una politica di concentrazione del maggior numero di attività in un unico paese, volta ad assicurare uno stretto coordinamento delle attività attraverso una completa standardizzazione.

L'impresa che opera in settori di questo genere, adotta una strategia globale di tipo transnazionale, secondo una logica strategico-organizzativa di tipo reticolare, non optando né per il decentramento, né per la centralizzazione delle attività, delle risorse, delle responsabilità e delle decisioni. L'impresa opera piuttosto con una logica selettiva, nel senso che alcune risorse vengono concentrate nel paese d'origine, altre sono centralizzate in altri contesti nazionali ed altre ancora vengono distribuite fra le unità locali, così da poter combinare i vantaggi di costo derivanti dalla razionalizzazione delle attività con i vantaggi di differenziazione derivanti da una presenza localmente diffusa.

L'*ambiente multi-domestico* è caratterizzato dai gusti, dai comportamenti o dalle regolamentazioni proprie di ogni paese. Pertanto, le imprese devono considerare i seguenti aspetti per conseguire il loro vantaggio competitivo:

elevata eterogeneità della domanda dei soggetti dei differenti paesi; impiego di una tecnologia poco sofisticata e disponibile ai potenziali concorrenti; barriere all'ingresso; sostegno da parte delle autorità nazionali per i produttori locali.

L'impresa può decidere di limitarsi ad una strategia di esportazione, con una forte concentrazione geografica delle attività nel paese di origine, oppure, può decidere di decentralizzare parte o l'intera catena del valore all'estero.

2. LE MODALITA' DI INGRESSO NEI PAESI ESTERI

Le modalità di entrata, attraverso le quali l'impresa può accedere ad un definito mercato estero, vengono normalmente ricondotte a tre alternative di base (Valdani e Bertoli, 2006): esportazione, collaborazione con uno o più collaboratori locali oppure insediamento di tipo produttivo.

Ogni tipologia si manifesta con modalità operative diverse, determinando tre condizioni del processo di internazionalizzazione, che si concretizzano attraverso "l'intensità delle relazioni con gli attori che operano nel contesto geografico, il grado di controllo sulle variabili competitive nel mercato target, e l'appropriabilità dei risultati economici e strategici delle operazioni estere". Queste tre variabili rappresentano il grado di radicamento nel mercato estero.

Nella scelta della modalità di entrata, vi sono ulteriori fattori da prendere in considerazione, di natura esterna ed interna; per quanto riguarda i primi, si parla più specificatamente di determinanti di natura "ambientale" e riguardano le caratteristiche del mercato in termini di dimensione geografica, numerosità, dispersione della domanda, livello di sviluppo, caratteristiche merceologiche del prodotto, intensità della concorrenza, struttura distributiva del mercato estero, ecc. Per quanto riguarda i fattori interni, si riscontrano i seguenti elementi principali: "gli obiettivi complessivi della strategia di espansione estera, il grado di esperienza internazionale già maturato, le sinergie realizzabili con altre

modalità di entrata già poste in essere, le risorse umane, la dimensione dell'impresa e la sua capacità di reperire risorse finanziarie, le spinte organizzative”.

2.1. L'ingresso attraverso esportazione

L'esportazione di tipo diretto o indiretto rappresenta la modalità di entrata più utilizzata laddove sia la produzione, sia lo sviluppo di risorse umane e di competenze sono concentrate nel paese di origine, poiché richiede investimenti minori e garantisce un elevato grado di reversibilità accompagnato ad un minor rischio.

2.1.1. L'esportazione indiretta

Le esportazioni si manifestano nella forma indiretta quando l'impresa vuole mantenere la produzione nel suo paese d'origine e, quindi, non gestisce direttamente le operazioni commerciali nel mercato estero, ma si avvale di un operatore indipendente collocato in quel paese.

In questo modo, l'impresa esportatrice trasferisce costi e rischi del processo di esportazione all'impresa di intermediazione; esistono varie tipologie di operatori indipendenti, i quali si distinguono in base alla complessità della loro organizzazione e all'acquisizione della proprietà dei beni che vengono venduti all'estero, e che agevolano il rapporto produttore-cliente finale rendendolo più trasparente ed apportando conoscenze specifiche.

Il vantaggio principale di questa modalità di entrata consiste per l'impresa nella possibilità di espandere le proprie attività senza dover sostenere significativi investimenti, né di affrontare troppi cambiamenti del processo produttivo e organizzativo.

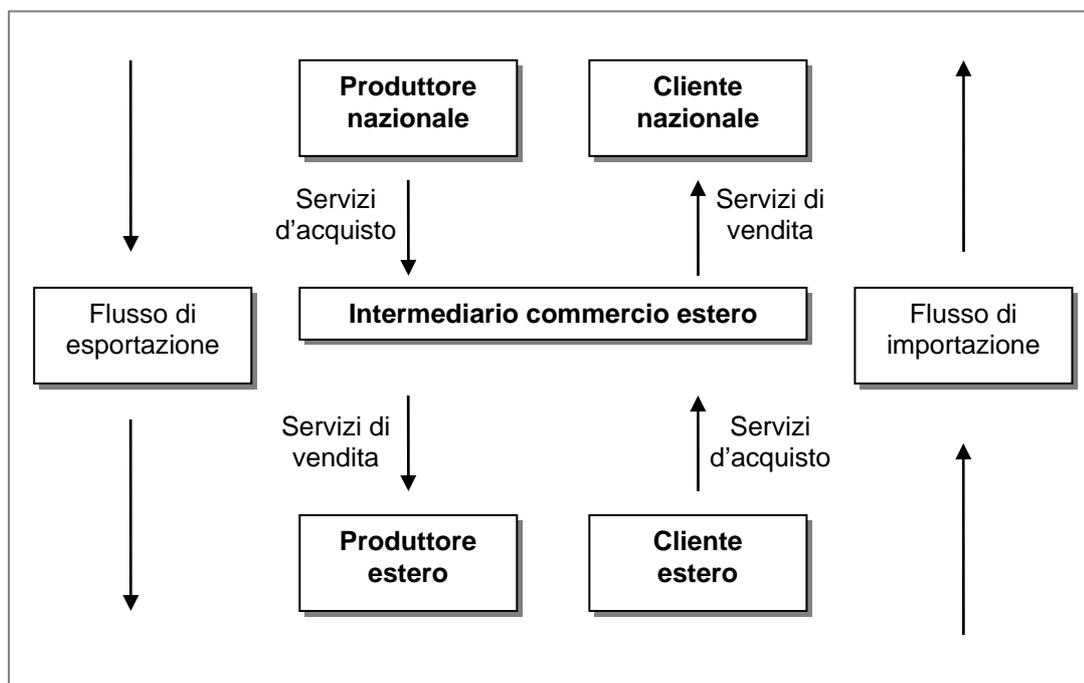
Di seguito sono riportate le varie configurazioni che questa tipologia di distribuzione può assumere:

- *Grandi compratori e buyer*

Si tratta di imprese di altri paesi che comprano forti volumi di prodotto e che sono presenti in genere con propri rappresentanti nei luoghi di produzione.

Queste imprese agiscono, infatti, tramite *buyers*, soggetti indipendenti che risiedono in un determinato paese e che conducono studi di mercato, individuano - tramite fiere e altre manifestazioni - prodotti/marchi da inserire nel portafoglio prodotti dell'impresa per conto della quale operano.

Il ruolo degli intermediari commerciali con l'estero



Fonte: Valdani e Bertoli, 2006

- *Imprese importatrici*

Queste società sono imprese specializzate nell'importazione di prodotti in un certo mercato, che agiscono come intermediari tra cliente estero e produttore, predisponendo tutte le misure necessarie al movimento della merce. Operano per conto del produttore e si occupano della diffusione del prodotto in una zona nella quale hanno ottenuto l'esclusiva.

- *Trading Companies*

Sono società d'intermediazione commerciale, specializzate nella vendita a compratori internazionali di prodotti realizzati in un determinato paese. Possono essere società indipendenti, ma, talvolta, possono far parte di un gruppo che comprende direttamente o indirettamente imprese di produzione, o di un gruppo finanziario.

I vantaggi derivanti dell'uso di una *trading company* sono la grande dimensione, che consente di beneficiare di economie di scala, l'elevata conoscenza dei mercati, che all'impresa produttrice consente di ottenere una serie di servizi specializzati, quali ricerche e analisi di mercato o settoriali ed anche studi di fattibilità e di convenienza delle operazioni.

Tra i vantaggi principali vi è l'eliminazione dei rischi tipici dell'esportazione e delle problematiche relative alle transazioni commerciali, in quanto la società di trading si prende carico di tutta la sfera di responsabilità legata alla compravendita internazionale, nei confronti della quale è contrattualmente ed economicamente obbligata.

- *Export management company*

Sono società commerciali che operano sui mercati internazionali come unità di vendita, per un determinato numero di imprese della stessa filiera.

Il servizio offerto dalle società di esportazione consiste nella ricerca della controparte e nell'adempimento di tutte le formalità relative all'esportazione e alle operazioni di spedizione. Le *export management companies* accompagnano le esportazioni di quelle imprese che considerano ancora marginale tale attività, generando il vantaggio di liberare le imprese produttrici dal rischio e dagli oneri amministrativi e logistici che la vendita all'estero comporta.

- *Consorzi export*

I consorzi per l'esportazione sono strutture associative molto diffuse nell'internazionalizzazione delle piccole imprese, volti a fronteggiare, attraverso l'erogazione di servizi di varia natura, le diverse esigenze che le imprese possono incontrare nel loro processo di sviluppo internazionale.

Tra le funzioni fondamentali svolte dai consorzi figurano quelle di aggregare un certo numero di operatori, imponendo loro costi sopportabili e di garantire una struttura funzionale adeguata per la realizzazione di un'azione commerciale tesa ad una più competitiva penetrazione sui mercati esteri.

I consorzi di vendita possono o meno assumersi il rischio commerciale. In quest'ultimo caso, il consorzio non acquista i prodotti per poi rivenderli, ma la sua attività consiste nella ricerca dei potenziali clienti sui mercati esteri, oppure nell'acquisizione di ordini per nome o per conto delle imprese consorziate. Nel caso in cui il consorzio operi con assunzione del rischio, ovvero quando acquisti i prodotti dalle imprese associate per poi rivenderli all'estero, esso viene ad operare come una società di import/export con tutte le attività connesse.

2.1.2. L'esportazione diretta

Con l'esportazione diretta l'impresa vende nei mercati esteri attraverso una propria struttura commerciale, che può avere un diverso grado di "profondità" nell'area geografica del paese straniero.

La gestione delle esportazioni avviene dunque tramite un contatto diretto con la realtà locale, con un controllo maggiore sulle operazioni internazionali e con una definizione autonoma delle politiche di marketing, potendo così fronteggiare più efficacemente la concorrenza.

Questa forma di presenza sul mercato estero, oltre a garantire il raggiungimento di obiettivi di natura commerciale e strategica (come ad esempio la diffusione dei propri marchi), presenta alcuni vantaggi rispetto alla modalità indiretta, che vanno dalla semplificazione del canale di entrata nel paese estero ad un recupero dei margini economici sulle vendite estere.

Le modalità di realizzazione delle esportazioni dirette richiedono la formulazione di strategie di lungo periodo e la costituzione di una struttura organizzativa ad hoc:

- *La rete di vendita per l'estero*

Le esportazioni dirette possono essere attuate attraverso una rete di vendita dedicata allo specifico mercato selezionato, impiegando il personale di vendita dipendente o indipendente. Gli agenti all'estero gestiscono la relazione con i potenziali acquirenti o con i vecchi clienti allo scopo di raccogliere ordini, verificare la rispondenza dei prodotti alla domanda, individuare le nuove esigenze del mercato ed assicurare l'assistenza necessaria. I contatti sono presi con il supporto organizzativo e tecnico dell'impresa, sia nel caso in cui sia stata istituita una base permanente all'estero, sia che si operi tramite un ufficio di

rappresentanza. Questa forma è adottata soprattutto dalle imprese che vendono prodotti per i quali non è necessaria un'assistenza post-vendita molto strutturata.

- *Agente di vendita*

La costituzione di una rete di agenti per l'estero rappresenta il primo "rilevante cambiamento organizzativo nel processo di internazionalizzazione dell'impresa." (Valdani e Bertoli, 2006).

Un'impresa di piccole dimensioni solitamente opta per la costituzione di una rete di vendita *indiretta*, stipulando un contratto con un agente individuato direttamente nel paese estero, il quale si pone come intermediario tra l'esportatore ed il compratore per promuovere le vendite in nome e per conto dell'azienda mandante. Gli agenti hanno il compito fondamentale di individuare i potenziali clienti, di raccogliere gli ordini e di trasmettere le informazioni sui mercati.

La figura dell'agente è quella più direttamente in contatto con i sistemi economici internazionali, che assume connotazioni diverse a seconda delle legislazioni.

I vantaggi più rilevanti che derivano dal ricorso ad una rete di vendita sono una conoscenza più approfondita del mercato e della clientela, nonché la possibilità per l'impresa di controllare i prezzi.

- *Susidiaria commerciale all'estero*

L'impresa può decidere di costituire una propria unità operativa con una propria identità societaria nel mercato estero, alla quale viene affidato il compito di distribuire direttamente e di coordinare la propria attività con quella degli agenti e dei distributori. La configurazione più ricorrente che può assumere una

sussidiaria commerciale all'estero è quella di una filiale senza personalità giuridica oppure una consociata con propria personalità giuridica.

1. *Filiale (branch) senza personalità giuridica.* La finalità principale è quella di permettere una più rapida distribuzione dei prodotti nel paese estero.

2. *Consociata con personalità giuridica.* Ha piena responsabilità di impresa anche se è assoggettata alle scelte dell'impresa controllante la quale determina le condizioni economiche a cui la richiamata consociata acquista i prodotti ed i prezzi ai quali deve venderli sul mercato internazionale. Rispetto alle forme precedenti, la consociata ha il vantaggio di garantire una maggiore continuità dei rapporti con il mercato e di presentare l'impresa esportatrice con un'immagine più efficiente rispetto a quella che si otterrebbe attraverso la presenza tramite agente.

- *E-commerce*

La modalità più recente di contatto diretto con l'utilizzatore è oggi costituita dal ricorso all'*e-commerce*. Il commercio elettronico comporta una serie di vantaggi: da un lato, garantisce al consumatore una risposta alle sue esigenze più rapida, più personalizzata ed anche più economica e, dall'altro, offre all'impresa vantaggi consistenti in una riduzione dei costi di comunicazione e pubblicità, in un aumento dell'efficienza e dell'efficacia, nonché nella possibilità di raggiungere il mercato globale.

Il ricorso a tale modalità è tuttavia esposto ad una serie di problematiche: la limitata informatizzazione delle famiglie e delle imprese in molti paesi del mondo, l'incertezza del diritto sulle attività *on-line* e la limitata diffusione delle carte di credito.

2.2 L'ingresso attraverso accordi strategici

Gli accordi di collaborazione sono intese di medio/lungo termine che hanno assunto rilevanza nell'ultimo ventennio. Essi rappresentano una modalità di entrata in un paese estero che permette di conseguire benefici altrimenti non ottenibili agendo come impresa singola. Tali benefici sono riconducibili principalmente allo sfruttamento della complementarità tra i *partner*.

La collaborazione con un'azienda straniera ha il pregio di condividere gli investimenti occorrenti per l'insediamento all'estero, di aver accesso immediato alle risorse e alle competenze distintive complementari, di raggiungere più velocemente adeguati livelli di efficienza ed, infine, di conseguire vantaggi di costo.

Le imprese possono decidere di concentrare l'attività in un'unica unità se operano nello stesso settore ovvero di integrarsi verticalmente, ottenendo maggiore flessibilità e realizzando economie di scala e di esperienza.

Gli accordi strategici consentono, infine, una condivisione dei costi e dei rischi tra i diversi operatori, che si traduce in un minor impegno economico-finanziario rispetto ad altre modalità di entrata.

Vi sono varie tipologie di accordi di collaborazione che consentono di istituire una *partnership*; di seguito, ne vengono illustrati alcuni dei più importanti:

- *Franchising*

Il franchising è una forma di intesa contrattuale che ha ormai avuto notevole diffusione anche in ambito internazionale. Viene definito un accordo di collaborazione per la distribuzione di beni o servizi fra un'azienda produttrice

(*affiliante-franchisor*) e una o più aziende distributrici (*affiliato-franchisee*), giuridicamente ed economicamente indipendenti l'una dall'altra.

Questo tipo di contratto stabilisce che l'affiliato possa utilizzare la formula commerciale dell'affiliante, compresa la possibilità di sfruttare il suo know-how, i segni distintivi ed altre prestazioni. Per contro, l'affiliato si impegna a far proprie la politica commerciale e l'immagine dell'affiliante nell'interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonché a rispettare le condizioni contrattuali liberamente pattuite.

Il franchising ha specifici vantaggi che consistono per l'azienda che ricorre a questo tipo di accordo, nella possibilità di espandersi nei mercati esteri, mantenendo presso di sé il controllo di determinate attività critiche, affidandosi nello stesso tempo alle risorse finanziarie e alle competenze organizzative degli imprenditori locali per la gestione dell'attività di distribuzione e di vendita.

Questa tecnica in ambito internazionale non è comunque esente da una serie di problemi che riguardano la gestione dei flussi di prodotti dal franchisor al franchisee e l'organizzazione della rete di franchising nel paese estero.

Tra le varie alternative possibili formule, la più comune è il contratto di *master franchisee*, attraverso il quale l'affiliante concede all'affiliato la facoltà di sub-licenze di franchising ad altri operatori, nell'area geografica di sua esclusiva pertinenza.

Le altre figure protagoniste di tale tipo di collaborazione sono il *Franchisee broker*, soggetto indipendente che individua e seleziona i nuovi potenziali franchisee e l'*Area developer*, unità organizzativa creata per sviluppare un rete di franchisee in una determinata area geografica.

- *Licensing*.

È un contratto in base al quale un'impresa (*licenziante-licensor*) concede ad un'altra impresa (*licenziataria-licensee*) il diritto di utilizzare una tecnologia particolare, la marca o il logo, i processi produttivi o le strutture produttive, i prodotti e le conoscenze relative ai propri processi gestionali.

Generalmente, ricorrono a questo tipo di contratto le imprese piccole e di medie dimensioni, le quali non dispongono di sufficienti risorse manageriali, finanziarie e di marketing per poter istituire in proprio un insediamento produttivo.

La struttura delle *royalties* è oggetto di contrattazione specifica: si sostanzia nel pagamento di una somma fissa (*lump sum*) o in una percentuale sul valore generato dalle vendite.

Di norma, un'impresa ricorre alla formula dell'accordo di licenza poiché esso consente un inserimento rapido, proficuo ed a basso rischio in un mercato estero e permette di superare gli ostacoli legati alla ridotta permeabilità agli investimenti o all'esistenza di barriere nei confronti delle importazioni. Inoltre, questi accordi sono solitamente favoriti dalle autorità dei paesi emergenti, in quanto strumenti per acquisire il know-how e la tecnologia necessari per lo sviluppo delle loro economie.

Vi sono, tuttavia, anche rischi connessi con il licensing, riconducibili essenzialmente al trasferimento indesiderato di conoscenze, che potrebbe favorire lo sviluppo di futuri concorrenti. Comportamenti di *licensee* diversi da quelli stabiliti nel contratto potrebbero altresì danneggiare l'immagine o la reputazione dell'impresa.

- *Joint-venture*

La joint-venture internazionale è la forma più avanzata di alleanza strategica e consiste in un accordo tra due o più imprese per raggiungere determinati obiettivi di interesse comune nel campo del marketing, della produzione, della ricerca o in altri settori.

La partecipazione alla sua costituzione si manifesta attraverso l'apporto, da parte delle imprese coinvolte, di capitale finanziario, di know-how e di capacità tecnica e gestionale.

I modelli di joint-venture esistenti consistono essenzialmente nella cooperazione tra due partner di nazionalità diversa, che possono essere due società industriali o una società industriale ed una commerciale, o anche la compartecipazione finanziaria con una società del mercato estero prescelto. L'accordo di joint-venture consente di ridurre l'investimento finanziario richiesto per l'entrata in un nuovo paese, di determinare una struttura aziendale dotata di un insieme di risorse e competenze superiori ad un'impresa che opera all'estero in forma autonoma, di ottenere un maggior controllo delle operazioni di sviluppo competitivo e talvolta di ottenere delle condizioni favorevoli da parte dei governi nei paesi dove la joint-venture si è insediata.

In alcuni casi, infatti, i governi, soprattutto quelli dei paesi emergenti, consentono solo ad alcune imprese straniere di operare sul proprio territorio e, quindi, le joint-venture sono l'unico modo per essere presenti su quei mercati.

Tali forme di cooperazione sono tuttavia molto difficili da gestire ed il loro successo dipende spesso dalla qualità delle procedure operative attraverso cui si opera; spesso le imprese di grandi dimensioni usano la joint-venture come stadio iniziale della loro penetrazione commerciale per poi passare alle forme di distribuzione diretta.

2.3 Ingresso attraverso insediamento produttivo

Le imprese internazionali devono sostenere molti sforzi per difendere e rafforzare il proprio vantaggio competitivo. A causa dell'intensificarsi della competizione internazionale, è necessario che la presenza sui mercati esteri non abbia carattere sporadico o provvisorio, ma sia invece continua e duratura.

L'impresa è chiamata a diventare un “*insider* nelle aree geografiche reputate attrattive, non soltanto per mantenere o sviluppare la propria penetrazione commerciale, ma anche per trarre vantaggio dalle risorse di cui ciascun paese è dotato; a tale scopo può essere necessario un investimento diretto estero di tipo produttivo.”(Valdani e Bertoli, 2006).

La costituzione di un insediamento produttivo è finalizzata alla realizzazione di prodotti da posizionare nel paese in cui è localizzato l'insediamento stesso e le motivazioni di tale modalità di penetrazione sono da ricondursi principalmente alla:

- possibilità di cogliere le opportunità rese disponibili dall'operatore pubblico;
- possibilità di stabilire una presenza diretta nel paese estero;
- possibilità di ottenere vantaggi di costo che agevolino la penetrazione in un determinato paese.

In primo luogo, la decisione può essere indotta da una serie di fattori derivanti dall'operatore pubblico per attrarre gli investimenti internazionali e stimolare i processi di insediamento delle imprese estere. Tali fattori sono sia espliciti, (normative che dispongono la concessione di incentivi agli investimenti

produttivi esteri), sia impliciti, (quando la localizzazione delle imprese estere può essere attratta dall'esistenza di meccanismi più efficienti di determinati soggetti istituzionali).

In secondo luogo, l'impresa può decidere di insediarsi all'estero per la necessità di procurarsi un migliore presidio in quel mercato estero ovvero per superare una serie di limitazioni connesse all'esportazione come modalità di entrata.

L'impresa può inoltre valutare la possibilità di ottenere dei vantaggi di costo che agevolino la penetrazione in un determinato paese. Si può trattare di costi logistici, costi di rifornimento del mercato, costi legati all'approvvigionamento delle materie prime e costi del lavoro.

L'insediamento produttivo presenta comunque anche degli svantaggi. Esso comporta investimenti iniziali ingenti ed anche elevati costi di esercizio; rappresenta una decisione vincolante perché gli elevati costi di struttura richiedono adeguati volumi di produzione per la copertura dei margini, richiede personale qualificato per la gestione della nuova unità produttiva non sempre facilmente reperibile.

L'istituzione di un'unità produttiva all'estero può essere attuata tramite la costituzione di un insediamento produttivo di tipo "greenfield" oppure attraverso acquisizioni e/o fusioni di strutture. L'acquisizione consente un ingresso più veloce nel mercato selezionato, in quanto viene sfruttato un marchio conosciuto ed affermato, in tal modo garantendosi l'accesso ai canali di distribuzione e alla clientela.

L'acquisizione ha successo a condizione che, con il trasferimento, l'immagine non si indebolisca, non venga meno la fedeltà della clientela, le relazioni intrattenute con gli intermediari ed i diversi attori locali rimangano

soddisfacenti, le competenze delle varie aree funzionali non si deteriorino, e così via. Risulta quindi necessario conoscere ed assecondare il meccanismo di alimentazione delle risorse e delle competenze dell'impresa acquisita (Valdani e Bertoli, 2006), nonché individuare i comportamenti necessari per attuarlo.

Osservazioni conclusive

Sono state analizzate le molteplici modalità di penetrazione in un paese estero e come queste dipendano sia dalle strategie che l'impresa intende sviluppare sia, soprattutto, dal tipo di prodotto e dalla struttura dei mercati nei quali si intende vendere. La scelta della modalità di entrata è, pertanto, una decisione critica, da valutare sia sotto il profilo dell'investimento di risorse necessarie, sia per gli aspetti connessi con la scelta medesima, che si rivela difficilmente reversibile nel breve termine.

E' evidente come, per fronteggiare la nuova concorrenza internazionale, sia necessaria una riduzione degli investimenti nei mercati "maturi" ed una riallocazione delle risorse in nuovi mercati di sbocco più remunerativi nei quali, le opportunità di investimento spaziano dallo sfruttamento dei bassi costi della manodopera alla facile creazione di insediamenti produttivi in determinate aree geografiche; dallo sfruttamento dei vantaggi di costo legati ai trasporti ed alle esportazioni fino al pieno sfruttamento della domanda interna di quei mercati.

3. INTERNAZIONALIZZAZIONE NEI MERCATI EMERGENTI: LA CINA

Il mercato cinese è stato ampiamente prescelto tra i diversi ed alternativi sbocchi disponibili dalle imprese italiane in quanto la Cina si colloca in una posizione di rilievo tra tutti i paesi emergenti. L'entrata di tale paese nella World Trade Organisation (WTO) nel 2001 ha, infatti, favorito il suo sviluppo economico, l'allargamento delle sue attività commerciali e la creazione di un regime amministrativo uniforme per il commercio, fattori questi che hanno generato una maggiore attrazione degli investimenti stranieri.

Lo sviluppo economico cinese assume per l'Italia una connotazione ambivalente. Da un lato, il boom economico cinese rappresenta uno dei maggiori eventi che abbiano contribuito alla recente perdita di competitività del *made in Italy*, dall'altro, è proprio grazie a questa crescita - che ha favorito la nascita di una classe medio-alta in Cina - che tale trend negativo può subire un'inversione di tendenza in ragione dell'aumento della domanda del prodotto moda italiano.

Di seguito, viene eseguita un'analisi del mercato cinese secondo l'impostazione a livello micro e macro proposta da Kotler. Viene quindi analizzata la presenza nella Repubblica Popolare Cinese delle aziende di moda italiane.

3.1 Minacce e opportunità

La Cina è rimasta quasi totalmente esclusa dagli scambi con l'estero fino al 1978; i prodotti che quel paese esportava erano in gran parte diretti verso i paesi in via di sviluppo, mentre le importazioni erano gestite in maniera centralizzata.

Questo scenario si è via via modificato con l'introduzione di una serie di riforme che hanno favorito lo sviluppo economico e l'industrializzazione. L'attuazione di una politica di apertura del mercato, ha fatto registrare alla Cina impressionanti risultati economici, provati da una rapida crescita del prodotto interno lordo, il cui tasso ha di molto superato quello delle grandi potenze economiche mondiali, Stati Uniti e Giappone, ma è stato anche superiore a quello di altri paesi in via di sviluppo, come l'India, l'altra grande economia emergente dell'Asia.

L'espansione economica ha altresì favorito diversi cambiamenti strutturali, incentivando l'integrazione commerciale e produttiva, nonché esercitando un forte impatto sulla specializzazione delle altre economie. Di talché, ne è scaturito un consistente miglioramento degli *standard* di vita.

La transizione da un'economia controllata ad una economia di mercato ha rappresentato un grande successo per la Cina. Nel 2003, il paese in argomento si è posizionato al quarto posto nel mondo per l'ammontare dei suoi flussi commerciali totali.

Attualmente, nonostante la crisi economica mondiale, della quale hanno risentito gli effetti anche i paesi emergenti, (l'interscambio commerciale della Cina con l'UE, gli Stati Uniti e il Giappone si è ridotto rispettivamente del 20,2%, del 17,4% e del 25,7% rispetto al 2008), il governo cinese sta promuovendo una serie di interventi che puntano a rinsaldare il commercio internazionale e ad aumentare il protezionismo, con l'obiettivo di passare da un'economia di tipo *export-led*, ad una di tipo *domestic-led*.

L'integrazione commerciale cinese è stata per lungo tempo considerata una minaccia. È innegabile che la Cina rappresenti tuttora un rischio: secondo la "teoria del ciclo internazionale del prodotto" (Vernon 1966), la Cina dovrebbe specializzarsi nella produzione di beni che ricorrono intensivamente all'utilizzo

di fattori produttivi di media o bassa qualificazione, in tal modo costituendo un pericolo per tutti quei paesi che sostengono la loro economia attraverso specializzazioni analoghe.

Secondo quest'ottica, l'integrazione cinese è particolarmente rischiosa per l'Italia, la cui economia è specializzata in settori ad alta intensità di lavoro quali il tessile, l'abbigliamento, le calzature e l'arredamento.

La competizione cinese è più intensa nei settori tradizionali anche per i prodotti di qualità media in quanto molte multinazionali hanno spostato in Cina la loro produzione andando a beneficiare dei bassi costi locali e mantenendo livelli qualitativi elevati.

3.2 Quadro generale della Cina

Ogni attività di impresa e ogni scelta competitiva è influenzata da una serie di fattori ambientali, sia a livello macro che micro. Non tutti questi fattori influenzano con la medesima intensità le scelte dell'impresa; alcuni possono avere un impatto immediato e rilevante, altri possono avere effetti più dilazionati. Insieme, però, tali fattori interagiscono nel marketing delle aziende e richiedono l'adozione di strategie specifiche per rimanere competitivi nel mercato. Per individuare la strategia di marketing più appropriata e scegliere le pratiche più adeguate da mettere in atto, è quindi cruciale, per l'impresa straniera che vuole entrare in Cina, avere un chiaro quadro del dinamismo e delle caratteristiche del mercato cinese in generale (analisi a livello macro) e del settore del tessile abbigliamento in particolare (analisi a livello micro).

Analizzare i fattori che caratterizzano il mercato cinese sia a livello microeconomico sia a livello macroeconomico, potrà contrastare l'effetto "minaccia" e determinare, invece, delle opportunità. I fattori macro

comprendono le caratteristiche geografiche¹ e demografiche², l'economia del paese e i suoi aspetti politico-culturali.

¹ **La geografia della Cina** - La Cina (Repubblica Popolare Cinese) è situata nell'Est asiatico, e si affaccia sull'Oceano Pacifico ad est. È il terzo paese più grande del mondo, dopo il Canada e la Russia, con una superficie di 9.6 km², pari a un quindicesimo della massa terrestre. Si estende dalla confluenza dei fiumi Heilong e Wusuli ad est fino al Pamirs ovest della contea Wuqia, nella Regione Autonoma dello Xinjiang Uygur ad ovest, per circa 5200 km. Dal fiume Heilong a nord di Mohe fino a Zengmu'ansha l'isola più a sud del mare cinese, per circa 5500 km. La sua linea di confine è lunga circa 22000 km nell'entroterra e lungo la costa si estende per 18000 km, è bagnata dalle acque di Bohai, di Huanghai e dai mari della Cina dell'Est e della Cina del Sud. Il Mar Bohai fa parte del territorio cinese.

Si contano 6536 isole di dimensione maggiore di 500 m², la più grande è l'isola di Taiwan, con una superficie totale di circa 36000 km², la seconda è l'isola di Hainan. Le isole del Mare della Cina del Sud sono il gruppo di isole più a sud della Cina.

La Cina si trova prevalentemente in un'area temperata del nord, esposta all'influenza dei monsoni. Da Settembre-Ottobre, fino a Marzo-Aprile dell'anno successivo, i monsoni soffiano dalla Siberia verso l'altopiano della Mongolia e con forza che tende a diminuire man mano che si spostano verso sud, provocando degli inverni freddi e secchi e una differenza di temperatura tra nord e sud di ben 40°. Durante l'inverno, la temperatura è dai 5 ai 18 gradi più bassa che negli altri paesi che si trovano alla medesima latitudine in inverno. Durante l'estate i monsoni soffiano in Cina dall'oceano, portando con sé delle correnti calde ed umide e quindi pioggia. Si riscontra una notevole differenza climatica da regione a regione. L'isola di Hainan gode di una lunga estate, ma non ha inverno, la valle del fiume Huaihe ha invece tutte e quattro le stagioni. L'area ovest dell'altopiano del Qinghai-Tibet è coperta dalla neve durante tutto l'anno, mentre la zona sud dell'altopiano del Yunan-Guizhou gode sempre di un clima primaverile. Per quanto riguarda la regione interna a nord-ovest, questa vede forti cali di temperatura durante il giorno.

² **Le caratteristiche demografiche** - La Cina ha una popolazione di 1.330.044.600 abitanti (2008), con una densità media di 143 unità per km². Il dato rappresenta la media di una distribuzione geografica in realtà molto irregolare. La maggior parte della popolazione è infatti concentrata nelle province orientali, teatro dei maggiori eventi della storia cinese; qui gli *han* svilupparono modelli di insediamento molto diversi rispetto a quelli delle minoranze stanziate nelle regioni occidentali.

Nonostante la diffusione dell'industria e la recente costituzione di grandi poli produttivi, la Cina continua a essere un paese principalmente rurale e agricolo; l'urbanizzazione è avvenuta attraverso un processo lento e graduale, intensificatosi solo a partire dagli anni Ottanta del XX secolo; nel 2005 il 59% della popolazione viveva in insediamenti rurali (ma nel 1970 era l'80%). Nella seconda metà del XX secolo la Cina ha vissuto un impetuoso processo di transizione demografica.

La prima fase, iniziata negli anni Cinquanta e durata fino agli anni Ottanta, si tradusse in una fortissima crescita della popolazione, che raggiunse il miliardo di individui intorno al 1990. Il calo della fecondità, passata da 6 figli per donna nei primi anni Cinquanta, a 3,26 nel 1975, a 2,4 nel 1985 e a 1,8 nel 1998, fu in parte bilanciato dalla diminuzione della mortalità; tra il 1950 e il 2000 la speranza di vita alla nascita passò infatti da 35/40 a 70 anni.

La lingua ufficiale del paese è il cinese, diffuso in diversi dialetti. Alcune minoranze parlano lingue non cinesi, come il mongolo, il tibetano, il miao, il thai, l'uguro e il kazako. La lingua principale è il mandarino (*putonghua*), che viene insegnato nelle scuole e la cui conoscenza è obbligatoria in tutto il paese. Il cantonese è il dialetto maggiormente usato dai cinesi all'estero, a causa delle grandi migrazioni verificatesi soprattutto dalla zona di Canton verso i paesi esteri e dell'importanza che riveste la regione di Guangdong nel commercio internazionale.

Le religioni, bandite dal Partito comunista cinese dopo la creazione della Repubblica popolare nel 1949, sono state nuovamente legalizzate dalla Costituzione del 1982. Le religioni più diffuse sono il confucianesimo, il taoismo e il buddhismo, seguiti dal cristianesimo e dall'Islam. Il buddhismo tibetano, o lamaismo, è ancora vietato a causa della sua relazione con il movimento tibetano indipendentista; si stima che, dopo l'occupazione cinese del 1950, più di 2700 monasteri tibetani siano stati distrutti.

3.2.1 Fattori politico culturali

Nel momento in cui un'impresa decide di entrare in Cina, deve considerare un insieme di aspetti peculiari, anche critici, della società cinese, che influenzano in modo determinante l'efficacia delle relazioni e della comunicazione.

Uno di tali fattori critici è la cosiddetta "guanxi". Guanxi è un sistema di reciproche obbligazioni non codificate da accordi non scritti, che impegna gli operatori ad onorare l'impegno preso informalmente, pena l'esclusione dal gruppo di relazione, denominato *guanxi-wan*, al quale i vari soggetti appartengono in forza dei buoni rapporti che gli stessi operatori instaurano e mantengono con molta cura.

Si tratta di un condizionante comportamento; di un fenomeno culturale di vasta portata e dalle rilevanti ripercussioni sul piano della concorrenzialità, di modalità operative difficilmente superabili essendosi radicate anche in alcune delle comunità satellite che ruotano intorno all'economia cinese.

Avere una buona *guanxi* e buone connessioni con le persone influenti nella burocrazia di governo e nel settore è una condizione essenziale per poter operare: un vantaggio per le imprese estere che tentano di guadagnare l'approvazione necessaria per costituire e gestire una rete di punti vendita o impiantare delle produzioni in Cina. Una ottima *guanxi* può contribuire in modo significativo alla riduzione dei tempi di negoziazione e favorire il successo delle transazioni quando si ha a che fare con il governo. Al contrario, se un'impresa non ha una buona *guanxi*, si possono sollevare diversi problemi, come la complicazione delle procedure per ottenere l'approvazione dei permessi ed il rallentamento delle pratiche burocratiche. Al momento, il sistema legale cinese è ancora incompleto e incerto in termini di leggi e regolamenti. La *guanxi* si pone pertanto come elemento di regolazione delle situazioni giuridiche e condiziona l'insieme dei diritti e dei doveri ad esse collegati. Ciò impone alle imprese

straniere che intendono operare in Cina di tessere previamente una “buona rete di *guanxi*”, operazione quest’ultima non scevra da difficoltà: iniziare e mantenere la *guanxi* richiede tempo, impegno e risorse, come accade, ad esempio, nei paesi occidentali, quando le relazioni lavorative si intrecciano con quelle sociali.

Una caratteristica della società cinese è anche quella di risultare particolarmente influenzabile nell’orientamento degli acquisti, di talché le imprese sono costrette a monitorare costantemente i gusti della popolazione ed incrementare l’azione promozionale e pubblicitaria a sostegno del prodotto oggetto dell’impresa, al fine di contrastare la volatilità della domanda.

3.2.2. L’economia

L’economia della Cina ha subito una lenta evoluzione, passando da un’economia nazionalizzata ad una di mercato, da un’economia sostanzialmente agricola e rurale ad una industriale ed urbana ed infine da un’economia autocratica ad un’economia aperta.

La Repubblica cinese ha ottenuto degli eccellenti risultati e, soprattutto, l’entrata del Paese nella World Trade Organisation (WTO) nel novembre 2001 è stata determinante per il suo sviluppo, grazie ai provvedimenti per la liberalizzazione del commercio e degli investimenti che le hanno permesso di aprirsi alle imprese straniere.

Dopo aver avuto una crescita turbolenta negli anni ’90, l’economia cinese ha subito un forte rallentamento a partire dal 1996, anche se ha continuato a crescere a ritmo sostenuto prima della crisi economica internazionale odierna. Il PIL (25.700 miliardi di yuan, circa 3500 miliardi di dollari nel 2007), ha superato quello della Germania, facendo raggiungere alla Cina una posizione elevata nelle classifiche mondiali. Al momento si trova infatti al terzo posto dopo Stati Uniti e Giappone e le previsioni per il 2010 sono di una crescita del 10% del PIL nel

primo trimestre.

Prospetto riportante l'andamento del PIL cinese negli ultimi sei anni

Year	PIL	Rank	Percent Change	Date of information
2003	8.00%	11		July 2002 est.
2004	9.10%	12	13.75%	July 2003 est.
2005	9.10%	17	0.00 %	July 2004 est.
2006	10.20%	10	12.09%	July 2005 est.
2007	10.70%	12	4.90%	July 2006 est.
2008	11.40%	9	6.54%	July 2007 est.

Fonte: CIA World Factbook - Aggiornato a partire da Maggio 16, 2008

La struttura economica del paese si presenta molto variegata, nell'ambito imprenditoriale è possibile distinguere tre diverse tipologie di impresa:

- imprese statali: sono di proprietà dello Stato ed operano sotto il controllo dei ministeri e degli organi amministrativi centrali;

- imprese collettive: operano per lo più al di fuori dell'organizzazione centrale e sono spesso poste sotto il controllo di organi amministrativi locali. Sono simili per struttura alle cooperative;

- imprese a proprietà individuale: il peso di tali imprese è in forte crescita, anche grazie alle ultime disposizioni normative da parte del Governo cinese, che tende a favorire sempre di più lo sviluppo dell'impresa privata.

La maggior parte delle imprese statali risulta inefficiente e poco produttiva, pertanto il Governo ha posto la ristrutturazione del settore a proprietà statale, con la quale si prevede, tra l'altro, la privatizzazione di alcune imprese.

I settori produttivi tradizionali dell'economia cinese sono principalmente quello agricolo, manifatturiero ed energetico.

Nel corso degli ultimi anni la struttura economica della Repubblica Popolare Cinese (RPC) si è fortemente diversificata ed ormai comprende quasi tutti i principali settori produttivi. Le riforme economico-industriali che sono state perseguite negli ultimi due decenni hanno avuto come principale obiettivo la crescita dell'industria leggera, dei servizi e del commercio internazionale. In tal modo, è stata concessa un'apertura al mercato che ha permesso soprattutto al settore dell'industria leggera e del terziario di adattarsi velocemente ed efficientemente all'utilizzo di nuove tecnologie importate, colmando *gap* di produttività e di sviluppo esistenti tra questi settori e quelli dell'industria pesante e l'agricoltura, obiettivi storici di crescita da parte del Governo cinese.

3.3. Il sistema moda cinese

Analizzati alcuni fattori macroeconomici, si ritiene utile soffermarsi sugli elementi di natura microeconomica quali la produzione locale, gli intermediari marketing, i consumatori e la concorrenza, elementi imprescindibili per la selezione delle imprese estere, della modalità di entrata e della politica di distribuzione. Di seguito sono analizzati la produzione tessile, il comportamento del consumatore cinese e infine le caratteristiche del sistema distributivo in Cina

3.3.1 L'industria del settore tessile e dell'abbigliamento

In base al report sul commercio cinese nel settore "tessile-abbigliamento" pubblicato dalla China Chamber of Commerce for Import and Export of Textiles (CCCT), dal 1994 al 2003 le esportazioni cinesi in tale campo erano aumentate con un tasso medio annuo del 13%, anche se la quota di prodotti tessili e di abbigliamento esportati dal paese era diminuita nel 2003 al 18%

rispetto al 28% del 1994. Le importazioni invece sono aumentate più lentamente con un tasso di crescita media annua del 2,2%, raggiungendo i 15,6 miliardi di dollari nel 2003. I principali mercati di esportazione sono Hong Kong (19%), seguita dagli Stati Uniti (12%) e dall'Unione Europea (11%).

La Cina rappresenta un importante partner commerciale per l'Italia, essendo principalmente un paese dal quale effettua importanti volumi di acquisti in particolare di articoli di abbigliamento, borse e calzature. Secondo i dati dell'ICE, le esportazioni italiane di abbigliamento verso la Cina nel 2008 sono cresciute del 65%, raggiungendo un valore di US\$334 milioni (circa €243 milioni) rispetto ai US\$201 milioni (circa €147 milioni) del 2007. Inoltre l'anno scorso la Cina ha importato tessuti di lana per un valore di US\$175 milioni (circa €128 milioni), con un incremento del 20%. Le importazioni di tessuti di cotone dall'Italia sono cresciute dell' 8%, mentre quelle dei tessuti in seta del 68%.

Purtroppo, il commercio internazionale ha risentito della recessione e, con riferimento alle esportazioni nazionali, nel tessile si è assistito ad una diminuzione rispetto al 2007 (-27,8% nel 2009).

Molto diverso era, invece, lo scenario prima della crisi economica di quest'ultimo biennio quando, in base ad elaborazioni dell'ICE su dati ISTAT, dall'Ottobre 2003 all'Ottobre 2004 le importazioni cinesi del tessile-abbigliamento erano aumentate del 3,23%, raggiungendo un valore di 192 milioni di dollari. Nel dettaglio, le importazioni di articoli di abbigliamento erano aumentate quasi del 10%, mentre quelle dei prodotti tessili e articoli di maglieria del 2,06%. Si ebbe inoltre una crescita ancora più elevata nelle esportazioni verso l'Italia per i prodotti tessili e di maglieria che avevano registrato una variazione positiva dell'11%, e per l'abbigliamento ben del 14%.

Oggi la Cina sostiene un'industria tessile frastagliata, composta da una miriade di piccoli operatori che lavorano produzioni di massa con margini ridottissimi ed è totalmente dipendente dai mercati internazionali; in Italia si è dell'avviso, dunque, di aumentare i rimborsi Iva sull'export del settore e di incrementare gli incentivi alle esportazioni di magliette, pantaloni, capispalla e tessuti made in China.

3.3.2 Il consumatore cinese

In Cina vivono circa 300 milioni di persone classificabili come Middle class, Upper class e High Net Worth Individual. Queste persone sono tendenzialmente dirigenti delle amministrazioni pubbliche, scienziati e accademici (soprattutto a Beijing). A Shanghai prevalgono i manager impiegati nelle maggiori istituzioni bancarie e finanziarie, i giovani impiegati nelle multinazionali estere e gli imprenditori self-made.

Oggi la Middle class spende principalmente per stipulare un mutuo e per acquistare elettrodomestici, cellulari e computer.

I beni di lusso sono percepiti come la modalità privilegiata di entrare in relazione con un gruppo di cui i più aspirano a farvi parte e che è comunque già piuttosto vasto. Il processo che muove ad un acquisto di lusso è sempre più condizionato dalla volontà di affermare individualismo e personalità; le preferenze dei consumatori sono rivolte verso i marchi storici in quanto storia e tradizione sono percepiti come garanzie della qualità dei prodotti.

L'ultimo rapporto di World Luxury Association rivela che nel 2008, il consumo di beni di lusso in Cina è stato pari a US\$8,6 miliardi (circa €6,3 miliardi), vale a dire che la Cina attualmente acquista circa il 25% dei beni di lusso a livello mondiale.

Tale risultato pone la Cina al secondo posto nei mercati del mondo per i beni di lusso, dopo il Giappone ma prima degli USA, dove i consumi sono stati fortemente colpiti dalla crisi finanziaria.

Secondo il maggior portavoce di World Luxury Association, il 70% dei consumatori in Cina sono persone locali, e i loro marchi preferiti rimangono quelli di maggior fama internazionale, come Louis Vuitton, Gucci, Chanel, Versace, Dior, Prada, Giorgio Armani, Ferragamo, Max Mara, Fendi e Hermes. Grazie al suo forte potere d'acquisto, la Cina continua ad essere importantissima per i marchi di questo settore, specialmente nell'attuale congiuntura economica. Ciò significa che il potenziale del settore lusso in Cina rimane intatto anche nel 2009. A Deji Plaza, uno dei centri commerciali più prestigiosi di Nanjing, sia Cartier che Louis Vuitton hanno comunicato che le vendite dall'inizio del 2009 sono stabili e, addirittura, registrano un incremento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Il mercato non ha, quindi, mostrato segni di flessione nonostante il rallentamento economico.

Analizzando questa tendenza, gli operatori ritengono che il settore del lusso in Cina conti su un gruppo relativamente stabile di consumatori che fanno molta attenzione al valore intrinseco e allo stato sociale che viene assicurato dai beni di lusso. Ciò si concretizza in Cina nel mantenimento di un costante livello di vendite rientranti nel settore del lusso. Esiste inoltre un grande numero di "miliardari nascosti" che possiedono un enorme potere d'acquisto e che sono, quindi, molto corteggiati dai marchi del settore.

Gli acquirenti di beni *fashion* e di lusso sono prevalentemente uomini, in quanto nella società cinese sono coloro che lavorano e che hanno un salario e relazioni sociali tali da giustificare l'acquisto di abiti di marca. Gli shopping Mall sono i centri privilegiati di acquisto e si stanno sviluppando in Cina le cosiddette vie dello shopping, ovvero strade cittadine illuminate dalle vetrine delle griffe di fama mondiale.

La tendenza a fare sfoggio di abiti di marca è molto diffusa a Pechino, Canton, Shezhen, Chengdun, Dalian, ovvero quei poli di ricchezza dove si trovano i nuovi ricchi. In ogni caso, nelle zone economiche a maggior sviluppo si trovano le principali categorie di consumatori, ciascuno con le proprie peculiarità:

- i consumatori che vivono a Pechino sono più conservatori e tradizionalisti, ma anche più sensibili e recettivi al messaggio pubblicitario;

- i consumatori che vivono a Shangai prestano più attenzione alle tendenze e sono più inclini all'acquisto di prodotti di marca, al contempo sono molto più cauti e calcolatori nel compiere le decisioni e considerano il prezzo come un fattore determinante nell'acquisto;

- i consumatori che vivono a Guangzhou sono molto influenzati dalle mode di Hong Kong, sono selettivi e più disposti ad accettare le nuove tendenze.

Nel complesso, il consumatore medio cinese è caratterizzato da una scarsa percezione della qualità del prodotto, un'elevata attenzione alla marca e un'elevata attenzione al prezzo. Essenzialmente i consumatori percepiscono i prodotti costosi come di alta qualità e poco si fidano dei beni a buon mercato.

**Prospetto riportante la dimensione dei mercati e del relativo consumo
a livello nazionale: analisi percentuale 1990-2010**

	1990	1995	2000	2005	2010
Cibo	43.2	40.7	34.5	33.5	33.6
Bevande alcoliche	1.3	1.4	1.4	1.4	1.4
Tobacco	2.6	2.4	2.2	2.1	2.0
Abbigliamento calzature	10.9	11.9	11.4	11.0	10.6
Casalinghi	3.4	4.0	5.7	5.5	5.1
Detersivi	3.5	3.9	4.9	4.9	5.0
Household goods and services	6.8	7.7	8.7	9.0	9.2
Prodotti per la salute e medicinali					
Servizi	2.9	3.3	5.3	5.4	5.4
Trasporti	2.2	2.4	3.2	3.2	3.3
Comunicaizoni	2.5	2.2	3.9	4.1	4.1
Leisure	2.9	3.6	4.7	n/a	n/a
Educazione	3.9	4.7	6.7	n/a	n/a
Hotel e catering	3.7	4.2	4.8	4.9	4.9
Altro	10.2	7.6	2.6	3.3	3.7
TOTALE	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fonte: Elaborazione Euromonitor su dati statistici nazionali

3.3.3 Strategie di internazionalizzazione in Cina

Vengono ora riportate alcune modalità di entrate che le imprese possono utilizzare per la loro espansione a livello internazionale:

- *Department Stores – Grandi magazzini*

I grandi magazzini possono essere suddivisi in tre categorie: quelli del primo tipo (come *Lane Cranford, Seibu*) sono localizzati prevalentemente in aree commerciali e turistiche ed hanno un *target* di consumatori rappresentato da turisti e lavoratori dipendenti. Quelli del secondo tipo (come *Sogo, Wing On,*

Sincere) sono situati in aree sia commerciali che residenziali e si rivolgono sia ai turisti che al pubblico locale. La terza categoria (come *Jusco, Citistore*) e' situata in aree solo residenziali e si rivolge prevalentemente a famiglie e residenti. Questi negozi hanno iniziato ad ottenere considerevoli profitti dopo un breve periodo di consolidamento (1998/2000). Per la tipologia di prodotti venduti, i grandi magazzini - *department stores* - scelgono di importare direttamente da fornitori e/o di acquistare tramite agenti ad Hong Kong e in Italia³.

- High-end Designer Labels – negozi di grandi stilisti

Questo particolare tipo di punto vendita rappresenta marchi di alta moda di calzature, pelletteria ed accessori. Anche se molti marchi continuano ad essere rappresentati in Cina e Hong Kong tramite agenti e distributori, un numero consistente di marchi di alta moda italiani ha aperto una propria filiale⁴.

- Specialized Chain Shops – catene di negozi specializzati (prodotto)

Si tratta di catene di negozi specializzati in un solo prodotto distribuito attraverso numerosi punti vendita (Mirabell – calzature; Giordano / Bossini - abbigliamento giovane). Situati sia nei centri commerciali piu' noti al grande pubblico, sia nelle strade a piu' alta densita' di *shoppers*, hanno come obiettivo il pubblico in generale, giovani e turisti in particolare. I prodotti distribuiti coprono vari settori, dalle calzature agli accessori, dall'abbigliamento all'alimentare, ma tutti i negozi hanno in comune la necessita' di doversi rinnovare continuamente, da un lato, per rimanere competitivi e, dall'altro, per soddisfare le esigenze di una clientela in costante evoluzione. Le procedure di

³ I dati sono ricavati da documentazione pubblicata dall'Istituto del commercio estero ICE

⁴ I dati sono ricavati da documentazione pubblicata dall'Istituto del commercio estero ICE

acquisto dipendono dal tipo di prodotto e possono essere indirizzate a prodotti sia locali che importati⁵.

- Franchise Operations – franchising

Negli ultimi anni e' stato osservato un crescente interesse per questo tipo di operazioni in quanto si tratta di un supporto alla crescita di attivita' commerciali con limitati capitali, che non richiede capitali bancari⁶.

3.3.4 Rapporti commerciali tra Italia e Cina

Le case di moda italiana si affrettano ad inaugurare negozi in Cina, mentre i cinesi diventano sempre più 'fashion victims'. Oggi, sono presenti in Cina oltre 100 marchi italiani con più di 600 negozi, prevalentemente nei grandi centri urbani.

Negli anni che hanno preceduto la recente crisi economica c'è stata una forte crescita delle importazioni di abbigliamento dall'Italia: tra il 2004 e il 2005 si è assistito a un aumento del 18% dei flussi dall'Italia verso la Cina. Nel 2005, l'Italia è risultata essere il terzo Paese da cui la Cina importava capi di abbigliamento, dopo Hong Kong e Macao.

La legislatura approvata nel 2004 dal governo cinese nel rispetto degli obblighi assunti in sede WTO, ha varato due nuove leggi relative alla liberalizzazione della distribuzione. In particolare, il Regolamento sulla distribuzione, che consente la costituzione di società a capitale straniero nel settore della distribuzione commerciale in Cina e la Legge sul commercio internazionale, che abolisce il sistema delle autorizzazioni al commercio con

⁵ I dati sono ricavati da documentazione pubblicata dall'Istituto del commercio estero ICE

⁶ I dati sono ricavati da documentazione pubblicata dall'Istituto del commercio estero ICE

l'estero e permette la costituzione di società import-export a capitale straniero.

Il business commerciale con la Cina ha sempre portato ottimi frutti, in termini di vendite e creazione di competitività. Discende da ciò il motivo per cui le imprese dell'industria italiana della moda mirano ad ottenere posizioni di *leadership* internazionale e puntano alla conquista dei migliori siti commerciali nelle principali aree cinesi, in un contesto competitivo sempre più globale e focalizzato su forme di integrazione verticale discendente, che delineano una dimensione della concorrenza basata sul controllo del *retail*.

Per conoscere meglio le grandi potenzialità del mercato cinese per la rete distributiva del sistema moda italiano, basta guardare i dati di reddito e il profilo di spesa dei consumatori.

In Cina ci sono 175 milioni di potenziali clienti dei prodotti di lusso, di cui una fascia che oscilla da 10 a 13 milioni rappresenta gli effettivi consumatori; la quota testé indicata è peraltro in crescita fino a raggiungere i 250 milioni di potenziali acquirenti nel 2010.

Una recente indagine realizzata dall'Osservatorio Asia su 'La presenza delle imprese italiane del Sistema Moda nella distribuzione in Cina', descrive come siano state variamente utilizzate tutte le strategie di ingresso, con particolare riguardo alla modalità diretta (ossia totalmente controllata dal brand owner) e a quella indiretta (tramite partnership con un operatore locale o attraverso joint venture management contracts, o contratti di distribuzione), con ciò evidenziando l'alto interesse mostrato dal commercio italiano per l'area in questione.

I brand che sono entrati direttamente sul mercato cinese hanno utilizzato la formula della costituzione di una sussidiaria, prevalentemente sotto forma di Trading Company; in alternativa, ma con minore frequenza gli stessi sono ricorsi all'acquisizione di aziende cinesi che possedevano già una propria catena

distributiva.

La distribuzione sul mercato cinese assume prevalentemente la forma di negozio monomarca, con modalità di flagship store, shop-in-shop, corner localizzati prevalentemente nelle città più grandi.

I brand di categoria medium/high e medium brand si avvalgono di flagship store, ma puntano anche su shop-in-shop e corner all'interno di centri commerciali per poter adeguare la *location* dei punti vendita alle esigenze di comunicazione e di posizionamento del brand: zone prestigiose per il lusso e centri commerciali per i capi casual.

Di norma, le aziende italiane preferiscono concentrare le risorse in poche città, senza disperderle in siti a sviluppo non sostenibile: ben il 50% di esse è presente soltanto in un paio di località (Beijing e Shanghai), e il 20% non supera le cinque. Solo il 5% dei brand italiani ha negozi in più di 20 città. I medium/high brand hanno la tendenza ad aprire negozi in più città il cui numero varia tra le 6 e le 20; la forte espansione in molte città contraddistingue i top brand che oramai hanno maturato una forte esperienza sul mercato cinese.

L'espansione italiana verso il mercato cinese viene valutata altresì in funzione del cosiddetto "ritorno degli investimenti", un indicatore che fissa tra i tre e i sette anni la previsione circa il tempo di attesa affinché gli investimenti effettuati in Cina comincino a realizzare dei profitti. L'Italia si colloca mediamente intorno ai cinque anni come termine per il raggiungimento del break-even point.

In questo quadro generale, si collocano anche talune difficoltà che le imprese italiane incontrano nella penetrazione del mercato cinese e che sono individuabili in una sostanziale scarsità di valide location per l'apertura di punti vendita e nell'eccessivo costo di utilizzo di tali sedi.

Importazioni di Tessili - Filati (HS da 50 a 60) - Gen 2009

								Milioni di \$ USA Variazione %
		Gennaio			Quota %			
Classifica	Paese	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2009/2008
0	Mondo	1.697,65	1.749,35	1.038,84	100.00	100.00	100.00	-40.62
1	Giappone	258,99	268,28	163,63	15.26	15.34	15.75	-39.01
2	Cina	239,10	234,50	149,17	14.08	13.40	14.36	-36.39
3	Taiwan	259,04	239,72	139,52	15.26	13.70	13.43	-41.80
4	USA	91,82	101,83	135,02	5.41	5.82	13.00	32.60
5	Corea del Sud	197,60	188,77	107,83	11.64	10.79	10.38	-42.88
6	Australia	114,19	116,11	62,38	6.73	6.64	6.00	-46.27
7	Pakistan	61,96	44,34	38,13	3.65	2.53	3.67	-14.01
8	Hong Kong	82,82	73,69	36,74	4.88	4.21	3.54	-50.14
9	India	80,50	167,18	22,35	4.74	9.56	2.15	-86.63
10	Germania	17,68	25,44	19,87	1.04	1.45	1.91	-21.92
11	Italia	29,78	30,13	19,57	1.75	1.72	1.88	-35.07

Fonte: Dogana Cinese

Importazioni di Abbigliamento (HS 61 e 62) - Gen 2009

Milioni di \$ USA

		Gennaio			Quota %			Variazione %
Classifica	Paese	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2009/2008
0	Mondo	133,01	177,68	116,14	100.00	100.00	100.00	-34.64
1	Italia	14,15	28,63	22,80	10.64	16.11	19.63	-20.38
2	Cina	13,12	22,53	16,87	9.86	12.68	14.53	-25.11
3	Hong Kong	44,91	47,22	13,97	33.76	26.57	12.03	-70.41
4	Giappone	8,88	8,39	6,63	6.68	4.72	5.71	-21.01
5	Corea del Nord	5,44	6,37	6,34	4.09	3.59	5.45	-0.59
6	Corea del Sud	9,67	9,95	6,09	7.27	5.60	5.25	-38.74
7	Turchia	2,29	5,33	5,78	1.72	3.00	4.97	8.35
8	Romania	1,51	2,98	3,33	1.14	1.68	2.87	11.68
9	Francia	1,77	3,77	3,31	1.33	2.12	2.85	-12.18
10	Vietnam	1,39	2,57	3,16	1.05	1.45	2.72	22.86

Fonte: Dogana Cinese

Considerazioni conclusive.

Il mercato cinese non è ancora saturo da un punto di vista commerciale e dunque la Cina costituisce ancora uno sbocco alternativo ideale per le imprese italiane della moda, che soffrono per la saturazione della domanda nei mercati occidentali.

L'insieme dei dati disponibili su base statistica, ci consentono di affermare che, ad oggi, la fedeltà del cliente cinese non si è ancora attestata su uno specifico marchio e la varietà dell'offerta non è ancora completamente conosciuta. Per tale ragione, la compagine imprenditoriale italiana può ancora confidare sul mercato cinese per l'affermazione di nuovi prodotti.

Al proposito, occorre però, anche fare un cenno al fatto che le imprese italiane di moda debbono affrontare il problema della scarsa percezione da parte del consumatore cinese della differenziazione delle diverse linee di produzione. Accanto alle strategie puramente economiche, le imprese per garantirsi il successo dei propri prodotti debbono, perciò, affiancare politiche per l'informazione dei potenziali acquirenti, così da portarli a conoscenza degli aspetti qualificanti il sistema occidentale della produzione.

L'analisi condotta dagli studiosi di settore, e in parte qui riportata, suggerisce, tuttavia, l'opportunità che ciascun prodotto venga adattato alle taglie di piccole dimensioni e non abbia un prezzo eccessivamente alto, così da catturare l'interesse del consumatore cinese, rivolto al rapporto *price-consciousness*, che lo induce a tenere in grande considerazione il rapporto qualità-prezzo applicabile al prodotto.

E' stato anche evidenziato come lo sviluppo economico cinese abbia favorito l'innalzamento degli *standard* di qualità ed efficienza delle produzioni nell'ambito del settore tessile e dell'abbigliamento in Cina. Ciò potrà spingere talune imprese italiane a preferire la delocalizzazione di una parte dell'impresa

in quel territorio, al fine di diminuire i costi unitari di produzione che gravano sui margini aziendali e risolvere quindi l'annosa questione di coniugare il prezzo non eccessivamente alto dei prodotti con un appropriato rapporto prezzo-qualità.

Tuttavia, il mercato cinese presenta ancora problemi per l'internazionalizzazione delle case di moda, non solo perché il quadro normativo è tuttora alquanto confuso, ma anche perché il sistema distributivo, che è ancora controllato dalle imprese cinesi, è complicato ed inefficiente.

In conclusione, si può osservare come la penetrazione di quel mercato necessiti ancora di una preventiva accurata ricerca, che talvolta richiede anche tempi lunghi, per l'individuazione delle più appropriate modalità di ingresso e per una adeguata collocazione dei prodotti.

4. ANALISI DI UN CASO AZIENDALE: L'ESPERIENZA DI MAX MARA

4.1. Perché Max Mara

Come conclusione dell'analisi qui effettuate circa le opzioni per l'internazionalizzazione delle imprese italiane, con particolare riferimento a quelle del settore della moda, appare interessante esaminare un caso aziendale che permetta di vedere più da vicino e in maniera pragmatica, come il mercato cinese possa inserirsi all'interno delle strategie di marketing internazionale.

La scelta di Max Mara come impresa oggetto dello studio, è risultata interessante e soddisfacente.

Max Mara, infatti, può essere considerata appieno un'impresa rappresentativa della tradizione del made in Italy nel mondo. Il gruppo opera attraverso una holding (Max Mara Fashion Group) e diverse società operative. Tra queste, le principali sono le seguenti sette: Max Mara, Marina Rinaldi, Manifatture del Nord (marchi Pennyblack, Max & Co, e così via), Marella, Maxima (rete commerciale), Imax e Diffusione Tessile.

Max Mara ha una lunga attività ed esperienza nell'ambito dei mercati internazionali ed è oggi impegnata nel recupero e nel rafforzamento del proprio marchio nel mondo, seguendo una strategia di focalizzazione sugli elementi caratterizzante il proprio *core business*, in particolare il prêt-a-porter e la collezione di alta moda, e di espansione nei mercati a maggiore potenziale, quali la Russia e la Cina..

4.1.1. La storia e la struttura organizzativa

Max Mara nasce nel 1951 a Reggio Emilia quando Achille Maramotti,

neo laureato in giurisprudenza, decide di dedicarsi alla sartoria, una passione di famiglia tramandata dalla bisnonna Marina Rinaldi, che a fine Ottocento gestiva un atelier di lusso nel cuore di Reggio Emilia. La volontà è quella di produrre abbigliamento femminile confezionato di alta qualità, obiettivo certamente avanguardista per un paese come l'Italia, dove la moda rimaneva ancora esclusivamente un'attività artigianale.

Achille Maramotti fu anticipatore dell'idea del prêt-à-porter in un momento in cui la moda era ancora di tipo sartoriale e si ispirava direttamente a Parigi. In 50 anni di attività, la storia dell'azienda si è intrecciata con la storia del costume, traducendo in prodotti di consumo le vibrazioni e le tendenze delle élite del gusto.

L'azienda italiana nasce con il nome "Maramotti Confezioni": in pochi anni muta il nome nell'attuale e si trasferisce dall'iniziale sede di Piazza San Lorenzo a Via 4 Novembre, vicino alla stazione cittadina, ampliando il suo organico a 200 dipendenti. L'entusiasmo e i riscontri sono palpabili, tanto da portare Max Mara ad organizzare le prime sfilate e ad avere vetrine in importanti negozi italiani. In parallelo ad un nuovo cambio di sede, lo staff si arricchisce di personalità di spicco che collaborano allo sviluppo della collezione e delle nuove linee "Pop" e "My Fair". Negli stessi anni viene aperto il primo punto vendita monomarca in Italia e viene fondata "Maxima", società responsabile per lo sviluppo e la gestione dei flagship store. Al contempo, grazie all'importante impulso di altri collaboratori nascono nuove linee quali "Marella" (a cui si aggiungeranno poi le collezioni Tricot, Sport, Lineaemme ed Accessori), "iBlues" e "Sportmax".

A metà anni '70 Max Mara è una realtà nazionale di grande spessore, con oltre 400 dipendenti, una produzione di 35.000 cappotti l'anno e collaborazioni di rilievo. Il piano industriale ottiene sempre più consensi, tanto che viene fondato il nuovo marchio "Penny Black".

Le collezioni e la storia di Max Mara ottengono risalto sulla stampa europea, grazie anche ad una cura continua nel posizionamento della propria immagine stilistica. Gli anni '80 rappresentano un momento di ulteriore crescita e differenziazione: da una parte, vengono create le nuove linee "Persona", "Max&Co.", "Blues Club", "Weekend", "Pianoforte" e "Marina Rinaldi" (a cui seguiranno poi le collezioni "Basic", "Sport", "Elegante" e "Maglieria"), dall'altra, Max Mara arriva ad avere 1.500 dipendenti e ad essere identificata come vero e proprio Gruppo rappresentativo della moda Made in Italy.

È un momento di grande fermento creativo, intellettuale e artistico ed è di questi anni la produzione di uno dei simboli della Maison, il cappotto doppiopetto "101801" ideato, con maniche raglan in lana misto cachemire, best seller assoluto e da allora offerto in ogni collezione inverno senza alcuna modifica.

Gli anni '90 vedono un forte consolidamento del Gruppo e l'ampliamento del progetto stilistico con i marchi "Sportmax Code", "Occhiali Max Mara" e "S Max Mara".

Il nuovo millennio segna i primi 50 anni di attività dell'azienda e vede la creazione del cappotto celebrativo "101951", prodotto in 1951 esemplari, nonché il lancio di alcune linee profumi e del marchio "Max Mara Hosiery".

Il percorso intrapreso da Max Mara ha visto l'evoluzione da piccola impresa a carattere familiare ad importante gruppo internazionale, con showroom e flagship store in tutto il mondo; ogni decennio ha segnato passaggi importanti ed una progressiva espansione della produzione, del numero di linee e dei punti vendita, nazionali ed internazionali.

Oggi il gruppo di Reggio Emilia rappresenta uno dei principali marchi internazionali del lusso; ha infatti negozi sparsi in oltre 90 paesi ed è proprio la rete distributiva il punto di forza attraverso il quale miete successi.

4.1.2. I prodotti e il loro posizionamento

Il gruppo Max Mara Fashion Group ha ampliato nel corso degli anni le linee dei suoi prodotti che comprendono oggi:

- Max Mara
- Sportmax
- Max&Co
- Weekend
- iBlues
- Marella
- Pennyblack
- Marina Rinaldi
- Persona

Le collezioni della prima linea “Max Mara” sono dedicate ad una donna glamour-chic, che ama la raffinatezza, senza rinunciare a praticità e dinamicità. I capi vengono creati con materiali di lusso di tradizione sartoriale, lasciando spazio alla sperimentazione, all'internazionalità e alla modernità.

La collezione Sportmax invece nasce dal team creativo di Max Mara nel '69 come proposta moda più pratica ed eclettica rispetto alla tradizione stilistica dellacasa.

Max&Co. è un progetto dedicato a giovani donne alla ricerca di uno stile personale fatto di abiti, accessori e idee da mixare in libertà, in cui la tradizione sartoriale si abbina alla sperimentazione creativa e tecnologica su forme, materiali e colori.

Il marchio Weekend nasce dall'esigenza di vestire la consumatrice in ogni momento della sua quotidianità con abiti pratici e funzionali, mentre i Blues è un marchio che propone un modo di essere più femminile, accattivante per forme e colori.

Marella propone invece un'offerta completa e diversificata e si è consolidata sul mercato come un'azienda altamente professionale, attenta a mantenere un giusto equilibrio qualità-prezzo.

Infine Pennyblack, uno dei marchi femminili più diffusi in Italia, in costante crescita e sviluppo in Europa, Asia, Sud America e Australia, il cui tratto distintivo è il rapporto qualità-prezzo.

Marina Rinaldi è una linea che ha innovato rispetto alla storia del costume, proponendo per prima nel mondo, una collezione di abiti e accessori di moda per donne dalla linea marcata.

4.1.3. La distribuzione

La prima linea "Max Mara" è distribuita attraverso boutique monomarca nelle principali città dei paesi in cui opera il "Max Mara fashion Group" e corner nei migliori *department store*. Al momento si contano 2362 negozi.

Per facilitare l'accessibilità dei consumatori di capi di abbigliamento Max Mara è stato sviluppato un sistema di distribuzione del prodotto casual e sportivo secondo particolari strategie di marketing, che si sono diretti a diversi

target e si concretizzano nell'apertura di più catene monomarca, quali sono "Max&Co", "PennyBlack" e "Sportmax".

Per quanto riguarda le altre linee "Marella", "Persona", "Marina Rinaldi", "iBlues" e "Weekend Max Mara", il cui obiettivo è quello di creare capi in linea con le tendenze attuali, sono presenti, anche in questo caso, negozi monomarca ovvero dei corner presso le migliori boutique del mondo.

Da sempre orientato verso i mercati internazionali emergenti e ad alto potenziale di crescita, il "Max Mara Fashion Group" è oggi prevalentemente insediato, oltre che in Europa, in Giappone, Cina, Russia e Medio Oriente.

Alcuni dei negozi del Max Mara Fashion Group nel mondo

	MAX MARA	MAX&C O	SPORTMA X	MARELLA	MARINARINALDI	PENNYBLACK
ITALIA	119	257	1	62	90	200
CINA	37	36		13	9	11
HONG KONG	5	8	4	3	9	4
TAIWAN	8	9		5	4	4
EMIRATI ARABI	3	3		3	1	3
MESSICO	7	7		14	6	3
CROAZIA	4	6		5	2	4
GERMANIA	55	14		2	8	
RUSSIA	27	9	1	12	13	11
POLONIA	9			8	3	6
GIAPPONE	38	32	4	11	20	3
SVIZZERA	5	11		4	2	

Fonte: Max Mara Fashion Group

4.1.4. Il pensiero strategico

Il mondo Max Mara è rivolto al raggiungimento di un equilibrio tra i valori della tradizione sartoriale e quelli dell'immaginazione: attenzione per le linee rigorose, ma anche per la ricerca di materiali. Il gruppo è in continua trasformazione e in linea con le tendenze più attuali.

Max Mara fashion Group punta dunque su “Impegno, senso di appartenenza, imprenditorialità e managerialità, valori principali su cui è fondato il successo del medesimo. Questo ha consentito che la passione, l'innovazione e la creatività per la moda femminile abbiano potuto esprimersi in continuo sviluppo all'interno di precise identità stilistiche. La scelta fatta dal Gruppo Max Mara per supportare lo sviluppo e la crescita è quella di puntare sui giovani. I neolaureati e neodiplomati inseriti nelle aziende del Gruppo rappresentano il loro investimento sul futuro. Formazione in azienda e sul campo ma non solo; vengono organizzati corsi formativi dedicati alle diverse professionalità specifiche del mondo della moda: dallo stile, alla modellazione, alla progettazione tecnica.

In queste righe, che forniscono un'idea di quale possano essere gli indirizzi di sviluppo strategico, si può sintetizzare la filosofia Max Mara presente sul sito web commerciale del Gruppo.

Max Mara è uno dei principali gruppi italiani della moda, uno dei pochissimi a superare il miliardo di euro di ricavi. È un gruppo complesso, nel tempo interessato da importanti scelte imprenditoriali: il primo negozio fu acquistato nel 1957, la differenziazione delle linee è del 1969, l'internazionalizzazione della produzione (un maglificio in Romania, una fabbrica di vestiti a Mauritius, la partecipazione a un maglificio a Shanghai.) del 1971, strade, poi ripercorse, a distanza di anni, dalla gran parte dei concorrenti.

Il gruppo Max Mara è posseduto dai Maramotti attraverso delle fiduciarie. Achille Maramotti , a partire dagli anni novanta, aveva passato il testimone ai tre figli, Maria Ludovica, Luigi, Ignazio, che oggi lavorano per il gruppo.

I consigli di amministrazione delle principali società del gruppo sono molto snelli e comprendono sempre tutti e tre i fratelli Maramotti.

Le caratteristiche imprenditoriali sono principalmente una grande conoscenza del prodotto e forti competenze nell'organizzazione.

I collaboratori di cui si avvale l'azienda hanno tutti un ruolo di rilievo, caratterizzando come molto stretto il rapporto tra famiglia e management, tanto che nell' azienda si dice che i Maramotti «non amano essere definiti un' azienda familiare perché, se la proprietà è della famiglia, il lavoro è condiviso con i dirigenti».

4.1.5 La strategia di internazionalizzazione

Durante il “periodo d’oro” di Max Mara, ovvero negli anni ‘80 e ma soprattutto negli anni ‘90, il Gruppo aveva realizzato una massiccia politica di espansione sui mercati esteri.

All’epoca il marchio era già presente in alcuni mercati esteri: un maglificio in Romania, una fabbrica di vestiti a Mauritius, la partecipazione a un maglificio a Shanghai.

Fu avviato un importante progetto di espansione nel continente asiatico, che coinvolgeva in primis la Cina. Vi era, infatti, la convinzione che, per superare la crisi che in quegli anni aveva coinvolto i Paesi asiatici, bisognasse scommettere sulla ripresa in Asia. La strategia consisteva nell’ investire direttamente sulla distribuzione in Giappone e in Hong Kong.

Oggi Max Mara è presente in Europa, in Giappone, Cina, Corea, Russia e Medio Oriente, con una serie di “shop in shop” e corner nei migliori department store, la cui finalità è quella di far percepire ai consumatori in maniera più nitida le valenze distintive della marca. Tali tipologie di strutture consentono al produttore di poter pubblicizzare direttamente la propria immagine e il proprio stile, prendendo decisioni autonome in termini di assortimento, layout, personale di vendita, servizi, informazioni e soprattutto di avere un contatto diretto col consumatore.

Il mercato asiatico è quello che mostra maggiore potenziale di crescita, anche se uno dei principali obiettivi del Gruppo Max Mara è continuare a crescere in Russia, dove il fatturato tocca i 50 milioni di euro. Per questo motivo, è stata avviata la società Max Mara Russia, con uno show room in pieno centro di Mosca. Attualmente il Paese è il terzo, in ordine di importanza per l'economia del gruppo italiano dopo Giappone e Francia.

Generalmente l'entrata del Gruppo nel mercato avviene tramite accordi di franchising e di master franchising con operatori locali per l'apertura dei punti vendita.

4.2 Max Mara in Cina

Dopo aver analizzato alcuni dei principali mercati esteri dove il Gruppo opera, l'analisi riguarda i mercati emergenti con maggior potenziale, con particolare riferimento al mercato cinese.

Le potenzialità ormai note del mercato asiatico sono da tempo all'attenzione del gruppo Max Mara, che continua a rafforzare la propria presenza in quell'ambito.

Il primo negozio Max Mara fu aperto ad Hong Kong nel 1987, produceva in Cina quando la delocalizzazione non era ancora stata inventata e

la sua forza derivava anche dal ricorso a lavorazioni per conto di terzi. La presenza in Cina è stata intensificata negli ultimi anni, soprattutto nel 2001-2002; quando si registravano crescite del 40% sul mercato cinese, furono aperti due nuovi negozi Max Mara e uno Max&Co. In joint venture con Fairton, società di Hong Kong, il marchio della famiglia Maramotti è oggi presente a Canton, Shenzhen, Shanghai, Dalian e Shenyang, oltre ai due negozi Marina Rinaldi di Pechino e Shanghai. Nel 2001 aveva, inoltre, inaugurato tre franchising con un altro partner cinese, uno a Pechino, uno a Xian e uno a Chengdu.

Oggi ha lanciato un nuovo flagship store presso Shanghai Times Square, uno dei prestigiosi centri commerciali della città. Il negozio si estende su due piani e offre i marchi Max Mara, Sportmax, Weekend by Max Mara e Sportmax Code.

Il solo mercato cinese vale più di 10 milioni di dollari ed il Gruppo lo segue attentamente, investendo continuamente molte risorse per il marketing. La Cina presenta alcune difficoltà dovute alla tradizione e al suo background culturale, diversi da quella occidentale, che rendono lo svolgimento degli affari più complesso rispetto alle trattative che intercorrono ad esempio tra l'Italia e gli Stati Uniti.

Nel 2007 le autorità del commercio di Shanghai bloccarono alcuni marchi della moda, tra i quali Max Mara, con l'accusa di importare prodotti che non rispettavano gli standard di qualità imposti da Pechino per il settore tessile e dell'abbigliamento.

La modalità di entrata utilizzata da Max Mara in Cina è di esportazione diretta con partner legati da accordi di franchising. Questa modalità di entrata consente di analizzare il mercato e di ottenere un buon controllo sulla gestione

dell'immagine del marchio e sulla qualità del servizio, senza dover incorrere in eccessivi investimenti.

Nella classifica generale dei marchi italiani all'estero primeggia Max Mara, che ha fatto del monomarca la chiave del suo sviluppo ed, infatti, l'andamento dei conti ha confermato la validità delle scelte strategiche operate dal Gruppo relativamente al potenziamento della catena distributiva e allo sviluppo dei sistemi di produzione.

Nella strategia di aprire dei negozi nel continente asiatico, Max Mara ha cercato principalmente di sviluppare la sua presenza lungo l'asse Shanghai-Pechino-Hong Kong, il quale offre ottime possibilità di visibilità; infatti, aprire uno shop in queste città significa incrementare la propria notorietà ed essere forti sul mercato.

Nella selezione dei partner in Cina, Max Mara si è avvalsa, da un lato, di contatti diretti, propri del patrimonio delle conoscenze aziendali, dall'altro, del supporto offerto dalle Istituzioni Italiane all'estero quali i consolati, le ambasciate, l'Istituto Commercio Estero (ICE), le Camere di commercio, e così via, per mezzo dei quali è entrata in contatto con le aziende locali.

Il contratto di collaborazione stabilisce i termini del rapporto di franchising, le condizioni operative e l'assortimento della merce, vengono fornite indicazioni dettagliate sull'allestimento del negozio, il merchandising e il programma di marketing, inoltre vengono regolate anche le modalità di spedizione della merce. Gli ordini per la merce nei negozi sono effettuati dal partner presso la show-room Max Mara in Italia dove è esposta la collezione.

I partner o i loro rappresentanti vengono in Italia e attraverso l'assistenza del personale commerciale e dei venditori Max Mara scelgono i capi da rivendere in Cina.

L'ordine, non costituisce per l'azienda soltanto un "lavoro commerciale, ma anche e soprattutto un'azione culturale". Attraverso la merce esposta nei negozi si tenta di attuare un'educazione, non solo, del consumatore, ma anche del stesso partner. Ecco perché l'assistenza del personale commerciale e dei venditori è indispensabile ed essenziale. Questa è indubbiamente la maggiore criticità che presenta il mercato cinese: fino a poco tempo fa, il mercato cinese era decisamente arretrato e chiuso ma nel giro di pochi anni la Cina ha avuto una crescita sbalorditiva che, da un lato, ha favorito lo sviluppo economico e l'innalzamento degli standard di vita, dall'altro, non ha consentito di costruire l'esperienza necessaria per comprendere appieno il gusto e lo stile italiani.

Tabella 1 I principali negozi Max Mara in Cina

“MAX MARA”

BEIJING

- No, M1025 Shin Kong Place, 87 Jianguo Road, Chaoyang District
- No L113 China World Shopping Mall, 1 Jianguomen Wai Avenue
- No A402 Oriental Plaza, The Malls, 1 East Chang An Avenue, Dong Cheng District

CHENGDU

- Maison Mode, 56 South Renmin Avenue

SHENZHEN

- Shop 127, The Mixc, 1881 Baoan Nan Road, Luohu District
- Shop 009, Level 1, Kingglory Plaza, Renmin South Road

SHANGHAI

- Shop 106, Citic Square, 1168 Nanjing Xilu
- Shop 108-109, Level 2, Time Square 500 Zhang Yang Road, Pudong New District
- Shop 111-112, Level 1, Shanghai Tomorrow Square 99 Huai Hai Zhong Road
- Unit 121-122 Grand Gateway 1 Hong Qiao Road, Xuhui District

“MAX&CO ”

SHENZHEN

- Kingglory Plaza Shop L1-021-022 - 1F Renmin South Rd
- Seibu Shop 2022 - 2F 1095 Citic City Plaza, Shenzhen Rd. Central
- The Mixc Shop 235 1881 Baoan Nan Rd. Luohu District

DALIAN

-
- Parkland Shopping Centre G16 19 Jiefang Rd. Zhongshan District
-

NANJING

- Deji Plaza Co. Ltd L207 2F 18 Zhongshan Rd.
-

BEIJING

- China World Shopping Centre Basement 1 Jianguomenwai Ave.
 - Oriental Plaza LG Floor 1 East Chang An Ave.
 - Shin Kong Place 3F 87 Jianguo Rd.
-

SHANGHAI

- Citic Square Shop 206-8 - 2F 1168 Nanjing Xilu
 - Grand Gateway Unit 220 1 Hong Qiao Rd. Xuhui District
 - Jiu Guang City Plaza Unit D201 – 2F 1618 Nanjing Xi Lu Jing An District
-

QINGDAO

- Sunshine 38 Xianggang Zhong Rd
-

HEFEI

- Commercial Capital 1F 8 Suzhou Road
 -
-

XIAN

- Ginva Dept. Store 1 West Avenue Bell&Drum Tower Square
-
-
-

“PENNYBLACK”

SHANGHAI

- Grand Gateway Shop 207
 - Citic Square, Shop 221 2L, 1168 Nanjing Xilu
-

BEIJING

- China World Shopping Center
-

CHENGDU

- Lessin Dept. Store, Maison Mode L2 Renmin, Nanlu
-

SHENZHEN

- The Mixc Shop 292, 1881 Baoan Nan Road, Luohu District

4.2.1. I competitors

Considerato lo stile classico ma allo stesso tempo moderno dei prodotti Max Mara, il marchio si trova in diretta competizione in Cina principalmente con marchi italiani e francesi.

Tra le case Italiane, i maggiori concorrenti sono Gucci, Armani e Prada sia per la prima linea che per gli altri marchi del Max Mara fashion Group.

Gucci. Gucci produce interamente in Italia e distribuisce abbigliamento pret-à-porter in Cina tramite negozi controllati direttamente, ma anche attraverso una catena di franchising e corner in *department store* di alto livello. Gucci è presente in Cina nelle principali città: Pechino, Chengdu, Guangzhou, Hangzhou e Shanghai.

Armani. Armani è tra i più grandi nomi della moda italiana presente in Cina con un'offerta di abbigliamento molto differenziata che varia dal pret-à-porter di alta fascia con Armani Collezioni e Giorgio Armani, a quello di fascia media Emporio Armani. Opera in Cina tramite la Giorgio Armani Hong Kong Ltd., controllata indirettamente al 100%, la quale gestisce i negozi di proprietà e le attività di distribuzione di prodotti e accessori a marchio Armani in Cina. È presente a Shanghai, Pechino, Shenzhen e Hounghou, Macau, Dalian, Chongqing, Shenyang .

Prada. L'offerta Prada è variamente differenziata tra pret-à-porter di alta fascia e la linea Prada Sport. La casa milanese ha compiuto molti investimenti in Cina e dispone di numerose boutique nelle principali città della Repubblica Popolare Cinese.

Tra le case di moda francesi troviamo Givenchy e Celine. Questi marchi sono generalmente presenti tramite una rete di distribuzione propria e le produzioni vengono mantenute nei rispettivi laboratori francesi in modo da mantenere gli altissimi standard di qualità.

Givenchy. Givenchy opera sul mercato cinese dal 1993. Ricorre ad accordi di tipo franchising, oggi detiene più di cinquanta negozi gestiti in franchising su tutto il territorio cinese, soprattutto nelle città di Pechino, Shanghai, Chengdu e Kunming.

Celine. La sua politica di espansione in Cina prevede una propria rete di vendita nelle principali città della Repubblica Popolare Cinese: Pechino, Guanzhou, Hangzhou Qingdao e a Shanghai nella prestigiosa location del Plaza 66 e presso il Jiu Guang Department Store di Nanjing West Road.

4.3 Analisi conclusiva e SWOT analysis.

Dopo aver delineato un quadro di insieme del Gruppo Max Mara, descrivendo la sua struttura organizzativa, la sua strategia aziendale, la sua strategia di internazionalizzazione e la sua esperienza in Cina, si ritiene opportuno effettuare alcune osservazioni attraverso una SWOT Anaysis.

4.3.1. Punti di Forza

- Max Mara ha un forte vantaggio competitivo legato al suo marchio, simbolo di lusso, qualità, eleganza e stile italiano nell'immaginario collettivo.
- La nuova struttura del gruppo, più snella, consente una più ampia autonomia di scelta ed una maggiore rapidità di azione e di reazione ad un contesto in continua evoluzione.
- Il Gruppo vanta un'antica tradizione e detiene un know-how altamente specializzato nella lavorazione dei tessuti.

- Il marchio si posiziona nella fascia medio-alta del mercato del lusso. I prodotti offerti non sono esposti alla concorrenza delle produzioni low-cost del mercato cinese.
- Gli accordi di franchising consentono un'espansione rapida nel mercato, senza un eccessivo impiego di risorse.
- Le scelte di tipo strategico operate dal Gruppo relativamente al potenziamento della catena distributiva sono risultate molto valide.

4.3.2 Punti di debolezza

- La struttura familiare generalmente implica una limitata disponibilità di capitali.
- L'attività produttiva del Gruppo è quasi interamente svolta in Italia e questo, che è sicuramente sinonimo di qualità dei capi offerti, è comunque compromettente per il mantenimento dei margini di profitto.
- La prima linea si trova in una posizione privilegiata rispetto ai brand di medio livello che devono resistere alle incursioni delle griffe e devono respingere gli attacchi dei marchi come Zara ed H&M, che offrono prodotto trendy e dal buon rapporto qualità-prezzo.
- I numerosi accordi di tipo franchising possono costituire una minaccia nel caso in cui i partner non rispettino i termini del contratto, compromettendo l'immagine del marchio.

4.3.3. Le opportunità

- La domanda potenziale dei beni di lusso da parte del consumatore cinese risulta essere crescente e ciò permette un consolidamento del marchio Max Mara in Cina e un potenziamento della sua offerta.
- Si assiste negli ultimi anni alla concreta possibilità di delocalizzare in Cina tramite insediamenti produttivi, grazie all'innalzamento degli standard di

qualità e di efficienza nei settori del sistema moda cinese, riuscendo così ad abbassare il costo unitario di produzione

- L'entrata della Cina nella WTO e la sua progressiva apertura al mercato estero hanno introdotto una serie di riforme che hanno agevolato l'ingresso di aziende estere nel mercato cinese, joint-venture ed unità operative di proprietà.
- L'ultimo rapporto di World Luxury Association rivela che la Cina è il secondo mercato per i beni di lusso, dopo il Giappone ma prima degli Stati Uniti, nonostante i consumi siano stati colpiti dalla crisi finanziaria.
- Nonostante l'impatto della crisi finanziaria mondiale sui consumi in Cina, si ritiene che questo periodo di rallentamento economico possa costituire una buona opportunità per espandere ulteriormente la propria presenza nel Paese.

4.3.4. Le minacce

- Lo sviluppo economico cinese ha contribuito all'abbassamento dei differenziali qualitativi tra le produzioni italiane e quelle cinesi. Bisogna cercare di unire la capacità creativa, di ispirazione e il design italiano con la capacità cinese di essere competitiva a livello mondiale sotto il profilo della produzione
- Vi è una maggiore tensione competitiva da parte delle imprese occidentali per quanto riguarda gli investimenti nei paesi emergenti, quale appunto la Cina.
- Max Mara Fashion Group è attualmente sottoposta alla campagna mondiale per rendere marchi e stilisti "fur-free". Questo sta indebolendo notevolmente l'immagine della casa di moda.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha avuto come principale obiettivo la disamina delle diverse situazioni giuridiche ed economiche che caratterizzano l'ingresso di un'impresa nei mercati emergenti e principalmente in Cina. Si è avuto modo così di segnalare come prospettive favorevoli all'attività imprenditoriale delle aziende italiane in quei mercati siano comunque all'orizzonte, accanto tuttavia al persistere di alcune barriere giuridiche e culturali che rendono ancora difficile l'operazione commerciale di espansione in ambito internazionale.

Unitamente alla richiamata considerazione di carattere generale, si forniscono di seguito alcune sintetiche ulteriori riflessioni:

- la Cina ha assunto una notevole importanza per le imprese italiane poiché costituisce un'opportunità sia come mercato di sbocco, sia come base manifatturiera dove delocalizzare parte della propria produzione;
- un'impresa che voglia espandersi in Cina dovrebbe preferibilmente tendere a costituire una joint-venture, in modo da ottenere un maggior controllo della qualità e dell'efficienza dei prodotti (e dunque il raggiungimento di *standard* qualitativi) ed anche al fine di consentire un trasferimento delle tecnologie alle imprese locali;
- le modalità di entrata maggiormente intraprese dalle aziende italiane sono l'apertura di una propria rete di distribuzione (come i flagship store) e l'utilizzo di catene di franchising;
- bisogna sempre tenere in considerazione che le caratteristiche proprie del consumatore in generale, e nello specifico di quello cinese, sono fondamentali nella definizione di una politica di internazionalizzazione;

- la perdita di competitività che hanno subito recentemente le imprese italiane, a seguito della crisi economica che ha coinvolto buona parte del mondo, ha reso necessaria l'applicazione di una politica di rilancio dei prodotti tessili italiani; la delocalizzazione in Cina, alla luce delle considerazioni svolte nel presente lavoro risulta un'opzione da perseguire perché presenta il pregio, accanto a taluni limitati svantaggi, di prospettive espansionistiche di medio/lungo periodo grazie al costante innalzamento del numero dei potenziali acquirenti di prodotti di qualità, quali sono quelli italiani, a cui tali consumatori si rivolgono in conseguenza del più alto tenore di vita loro garantito dalla forte crescita economica in atto nel loro paese.

Conclusivamente, anche se la Cina, ed anche l'India, altro paese in forte crescita, hanno rallentato la loro spinta economica, l'interesse delle imprese straniere, in primis di quelle italiane, è e deve rimanere alto perché vi sono ampie prospettive di innalzare la propria competitività e di garantirsi ottimi margini di profitto. Ciò sembra essere appetibile non soltanto per le sorti dell'azienda che intende effettuare l'operazione di internazionalizzazione, ma più in generale per il miglioramento del quadro economico del paese Italia, che può così contenere e contrastare efficacemente la crisi in atto. Del resto, i maggiori margini di profitto che si ritiene possano derivare dalla partecipazione ai mercati stranieri potranno rappresentare anche lo strumento per "iniezioni di fiducia" per la nostra economia, da realizzare attraverso la destinazione di parte delle risorse finanziarie acquisite in investimenti nella ricerca e nello sviluppo.

BIBLIOGRAFIA

- ALBAMONTE E., “Profilo Max Mara”, www.style.it
- BALISTRI A., Il Sole 24 Ore, “Corsa in Asia per le boutique”. Estratto da Il sole 24 ore a cura di Panbianco news del 27-02-05
- CAPPELLINI M., “Due spine per i consumatori asiatici”, Note su consumi, mercato, economia Cina, AgiChina 24
- CAROLI M. *Economia e gestione delle imprese internazionali*. Mc Graw Hill, 2008
- CAPPELLINI M., “Due spine per i consumatori asiatici”, Note su consumi, mercato, economia Cina, AgiChina 24
- CRIVELLI G., “Max Mara: in Cina con una mostra, fa sfoggio di un bilancio senza debiti” , ECONOMIA&LAVORO, www.ILSOLE24ORE.com
- ENCARTA “Caratteristiche demografiche della Cina”, www.MSNencarta.it
- Finanza&Mercati , “Max Mara mette l'utile in vetrina”, www.ILSOLE24ORE.com
- HERMANDES G., “Sfide per la Cina nell’organizzazione mondiale del commercio”, Proteo 2004-3
- HOEPLI , “La nuova Rivoluzione Cinese “ , Marketing & management, 2008
- IL SOLE 24 ORE, “ La Cina terza economia mondiale, superato il Pil della Germania”, articolo del 14-01-09
- IL SOLE 24 ORE, “PIL Cina, previsioni boom per 2010”, articolo del 26-08-09

- ICE, *Investire in Cina*, www.ice.it.
- ICE, *Rapporto Ice sul commercio estero 2008-2009*, www.ice.it
- ICE, *L'importanza della Cina per uscire dalla crisi*, www.ice.it
- ICE, *Rapporto annuale Istat 2008*, www.ice.it
- ICE, *Interscambio commerciale: marzo 2009*, www.ice.it
- ICE, *Scambi extra Ue: marzo 2009*, www.ice.it
- I.C.E. Hong Kong , *La Grande Distribuzione di beni di consumo in Hong Kong*, www.Ice.com
- JACCHIA A., “Max Mara ora raddoppia”. Corriere della sera 28/08/2007
- JUCKER C., “Triplica l'import dalla Cina, SMi chiede le quote”, Il Sole 24 Ore, 08-07-2008
- KOTLER P., AMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., *Principles of marketing*, Prentice Hall Europe, 2006
- LE GUIDE MONDADORI, “*Cina con pechino ,tianjiin e shanxi, shangai,jiangsu e tutte le regioni della Cina, Hong Kong, Macao, Mongolia e le vie della seta, Tibet*”, edizione 2008 mondadori editore
- “Max Mara si espande all'Est”, www.fashionunited.it, 11 marzo 2008
- MINEFI – DREE, ME PEKIN, *Synthesis Scheme*, www.missioneco.com
- MODA, “La Cina supera gli USA e diventa il secondo mercato del mondo per i beni di lusso”, Notizie dalla Cina, Hong Kong e Macao, aprile 2009 numero 30
- MODA, “Max Mara apre un nuovo negozio a Shanghai”, Notizie dalla Cina, Hong Kong e Macao, aprile 2009 numero 30

- ORLANDO S., Il Mondo, “Così Max Mara tornerà ad aumentare la taglia”. Estratto dal Il Mondo del 21/01/05. Estratto da Il Mondo del 21/01/05 a cura di Panbiancone
- PAMBIANCO, “Quel lungo filo che arriva fino in Cina (il Mondo). Estratto da Il sole 24 ore a cura di Panbianco news del 20-03-06
- PISI G., “In CINA per affari” Editrice Veneta, 2004
- RICCI V., “Max Mara: tradizione in cambiamento”, scaricato da www.elle.it
- SACE, *Previsioni export 2009*, www.ice.it
- SACCHI M., CorrierEconomia, “Il punto debole di Max Mara”. Estratto da Il sole 24 ore a cura di Panbianco news del 27-11-06
- “Tasso di crescita del PIL”, www.indexmundi.com
- TOMASSONE P., “Là dove la crisi batte di più: nel tessile anche i cinesi piangono”, IL Sole 24 Ore, 30-06-09
- VALDANI E. E BERTOLI G., *Mercati internazionali e marketing*, Milano, Egea, 2006
- VINCIGUERRA L., Il Sole 24 Ore, “La moda secondo Pechino: griffe mondiali senza qualità”. Estratto da Il sole 24 ore a cura di Panbianco news del 24-01-07
- VINCIGUERRA L., Il Sole 24 Ore, “Cina: tornano i sussidi al settore tessile”. Estratto da Il sole 24 ore a cura di Panbianco news del 07-06-08

Altre fonti

- Camera di Commercio Italiana in Cina, www.cameraitacina.it

- Camera Nazionale della Moda, www.cameramoda.it
- China Economic Information Network, www.cei.gov.cn.
- China National Statistics Bureau, www.stats.gov.cn.
- CONFINDUSTRIA, www.confindustria.it
- Corriere Asia, www.corriereasia.com
- Corriere della Sera. Parole chiave: Cina, internazionalizzazione, Max Mara
- FONDAZIONE ITALIA- CINA, www.fondazioneitaliacina.com
- Il Sole 24 Ore *parole Chiavi*: Made in Italy, Cina/China,
- Milano Finanza Fashion
- My Luxury, www.myluxury.it
- Siti commerciali: Gucci, Armani, Prada, Celine , Givenchy
- Women's Wear Daily
- zero uno web dati Mercato Cina - MadeInItaly Lusso

