

# Giuseppe Guzzetti: “Banca Intesa deve crescere”

Con il passaggio del testimone a via Nazionale, tra i governatori Fazio e Draghi, il cambio di stagione è definitivamente avvenuto ed oggi continuano sempre più forti i segnali che indicano nelle aggregazioni le vie di crescita per le realtà bancarie nostrane (una volta raggiunte le giuste dimensioni, anche e soprattutto con un occhio rivolto all'Europa).

Per esempio, vanno sempre più in questa direzione le strategie ipotizzate dal presidente della Fondazione Cariplo e dell'Acri, Giuseppe Guzzetti, durante la presentazione del bilancio della Fondazione: “Che sia necessario – dice il numero uno dell'ente milane-

## La Fondazione Cariplo accelera per nuove aggregazioni

se – fare ulteriori aggregazioni nel sistema bancario è ovvio, che Banca Intesa possa e debba fare aggregazioni per raggiungere ulteriori livelli dimensionali è nelle cose che stanno davanti a noi”.

Quindi, il dato che giunge dai vertici della Cariplo – importante azionista con il 9,22% del patto di Banca Intesa – è molto chiaro: il gruppo guidato da Giovanni Bazzoli deve crescere. Ecco allora l'ennesimo segnale che la stagione del cambiamento è sopraggiunta, con il presidente Guzzetti che condivide l'invito del governatore di Bankitalia, Mario Draghi, auspi-

cando per la prima banca italiana un'espansione e ribadendo la disponibilità della Fondazione milanese di scendere con la quota delle proprie azioni nel sindacato di Intesa.

Guzzetti, inoltre, ha ricordato il senso dell'investimento in Intesa: “Noi siamo investitori finanziari e non abbiamo interessi contrastanti con altri azionisti. A noi interessa soltanto che crescano il patrimonio e i dividendi”.

Per quanto riguarda il rapporto con Capitalia.

“L'Opa ostile di Intesa su Capitalia – ha continuato Guzzetti – è

stata enfatizzata dalla stampa.

Gli azionisti non sono mai stati informati su tale eventualità e secondo il patto di Intesa gli azionisti devono dare via libera a tale operazione”.

Mentre su Cariplo – che oltre alla partecipazione in Intesa, detiene quote in Generali, Aem, Acsm, Mediaset e Clessidra – Guzzetti ha specificato che non intende cedere altre partecipazioni dirette a breve: “In questi anni – ha aggiunto il nu-

mero uno dell'ente milanese – abbiamo fatto dismissioni e la linea di tendenza è di anda-

re verso il benchmark riducendo il peso azionario del portafoglio. Non prevediamo comunque ulteriori dismissioni delle nostre partecipazioni dirette a breve, poi si vedrà”.

E tutto ciò non può che avere il beneplacito del governatore Draghi, da sempre promotore della filosofia dell'aggregazione, l'unica in grado di superare “personalismi e provincialismi” tipicamente italiani.



## LA PRESENZA DELLE IMPRESE ITALIANE DEL SISTEMA MODA NELLA DISTRIBUZIONE ALLA CONQUISTA DEL MERCATO CINESE

Il come e il dove sono contenuti nello studio che Osservatorio Asia e Camera di Commercio Italiana in Cina hanno condotto per capire i numeri del mercato cinese e le potenzialità per entrarci nel modo migliore

La Cina non è ancora considerata dalla maggior parte degli operatori come un mercato maturo per le aziende operanti nel settore Fashion, superata da Europa, Stati Uniti e Giappone. Ma rappresenta, senza dubbio, un campo d'azione fertile per il Sistema della Moda italiana.

A esprimerlo chiaramente sono i numeri diffusi dalla China Association of Branding Strategy (CABS): sono circa 175 milioni, pari al 13,5% della popolazione, le persone che per reddito e disponibilità economica sono considerate dei potenziali consumatori “forti” di beni di lusso, mentre vanno dai 10 ai 13 milioni i consumatori effettivi. Essi possono essere classificati in due categorie, quella formata da individui facoltosi con un elevato potere d'acquisto e alla ricerca di servizi personalizzati e quella dei cosiddetti “colletti bianchi”: impiegati e personale amministrativo in maggioranza di sesso maschile, con un'età compresa tra i 20 e i 40 anni, smaniosi di acquistare prodotti di moda stranieri, ma il cui livello di reddito li costringe a comprare in modo sporadico.

La prospettiva, a fronte dell'incremento dei livelli di reddito e del grado di integrazione con il mondo occidentale, è di una crescita esponenziale di questo segmento di consumatori, che nel 2010 arriverà a contare 250 milioni di individui. Ed è nella prospettiva di un forte aumento della domanda di prodotti d'abbigliamento di qualità, che acquista particolare valenza la ricerca sulle strategie di ingresso nella distribuzione sul mercato cinese da parte delle imprese italiane del Sistema Moda.

Tale indagine, realizzata attraverso mezzi stampa, fonti istituzionali, contatti diretti e soprattutto attraverso interviste somministrate agli addetti al lavoro - cinesi e italiani - responsabili della distribuzione in Cina per le case di moda italiane, è

stata commissionata alla CCIC (Camera di Commercio Italiana in Cina) e all'Osservatorio Asia (organismo frutto di uno stretto rapporto di collaborazione tra esponenti del mondo imprenditoriale e accademico, con la volontà di analizzare i rapporti economici Italia-Asia) da Ds Data Systems-Gruppo N.C.H. (leader nella progettazione e sviluppo di software con un ramo focalizzato sul Mercato Moda e Lusso).

Le informazioni raccolte sulle diverse modalità con cui le 106 imprese italiane “brand owners” presenti in Cina hanno pianificato la penetrazione nel comparto retail (638 negozi complessivamente, tra cui quelli di Armani, Valentino, Gucci, Versace, Ferré, Ferrari, Dolce&Gabbana, Benetton, Bulgari, Mandarin Duck, Modellato, Prada, Trussardi), comprese le traiettorie di approccio alla distribuzione, la tipologia di punto vendita selezionata e le location geografiche, costituiscono un patrimonio prezioso per le imprese “followers” che, sulle orme delle aziende “first movers” (i pionieri), vorranno cogliere le opportunità offerte da un paese come la Cina, per molti ancora un “oscuro oggetto del desiderio” non privo di insidie. I 106 marchi italiani protagonisti della ricerca, evidenziano uno scenario favorevole per accessori e abiti di lusso: più del 50% rientra, infatti, fra i Top Brand (marchi di lusso ad altissimo fatturato) e gli High Brand (azienda di nicchia, sebbene di alta qualità), mentre il 26% appartiene alla categoria Medium/High (marchi ad ampia diffusione, ma ancora di alta qualità) e solo il 18% fa parte della categoria Medium (marchi ad ampia diffusione di prodotti casual). Un'azienda può scegliere di entrare direttamente sul mercato cinese, attraverso la costituzione di una sussidiaria (WOFE, wholly foreign owned enterprise), l'acquisizione di un'azienda cinese che già possiede una propria catena distributiva e/o di

una filiale a Hong Kong da cui monitorare le operazioni in Cina, oppure in maniera indiretta, mediante una partnership con un operatore locale o di Hong Kong, che può declinarsi come una Joint Venture (JV), un contratto di distribuzione con agenti, distributori, buyers o rivenditori, o infine un “management contract”, sorta di contratto di fornitura con cui un'azienda straniera assume la gestione di uno o più punti vendita - di norma all'interno di grandi alberghi o centri commerciali - la cui proprietà e relativa licenza restano però in capo al partner cinese, impedendo così un controllo pieno e diretto sulla gestione delle vendite. Fino al 2004 questa era l'unica modalità di entrata per le imprese italiane, alle quali non era permesso gestire operazioni di import-export o di vendita al dettaglio senza entrare in JV con un operatore cinese. Poi la legislazione del paese è cambiata. Con il nuovo regolamento sulla distribuzione, il governo cinese ha permesso la costituzione di società a capitale straniero nel settore della distribuzione commerciale, mentre il varo della legge sul commercio internazionale ha abolito il sistema delle autorizzazioni al commercio con l'estero, aprendo la strada a società di import/export a capitale straniero.

Dall'analisi dei risultati rilevati, emerge come il 53% dei brand italiani presenti sul mercato cinese sia ricorso a strategie di penetrazione indirette. Il segreto, in questo frangente, diventa trovare un distributore cinese capace di instaurare un rapporto di fiducia con il partner italiano, tessere una valida rete di conoscenze e interiorizzare le indicazioni fondamentali relative alle caratteristiche del marchio e della sua clientela. Non vanno, però, sottovalutati fattori di criticità come la gestione dei singoli punti vendita, che risulta sempre più problematico nel caso di un “entry mode” indiretto, la ricerca delle risorse umane, i rallen-

tamenti logistici imputabili alla vastità del territorio cinese e il ritorno degli investimenti economici realizzati in Cina, che implicano un'attesa che va dai tre ai sette mesi.

Solo il 36% delle aziende italiane ha optato per un'entry mode diretta, con un investimento diretto nella produzione (quindi attraverso JV o WOFE) in altri attraverso fenomeni di outsourcing più o meno strutturato. Ma la creazione e il controllo di una rete distributiva in un paese immenso e culturalmente complesso come la Cina richiedono capacità organizzative e risorse economico-finanziarie superiori alla media.

E, infatti, le imprese racchiuse in quel 36% sono aziende molto grandi, con ingenti risorse economiche, e soprattutto con una profonda esperienza nel mercato cinese alle spalle. L'esempio guida di azienda italiana che opera direttamente, senza intermediazioni, sul mercato cinese è Ermenegildo Zegna, che arrivò in Cina nel 1991 per comprare cashmere e in seguito decise di entrare nel mercato della distribuzione attraverso l'apertura di punti vendita situati in prevalenza negli alberghi di lusso.

Spesso i Top Brand prediligono strategie miste di penetrazione, scegliendo di costituire una WOFE con cui controllano direttamente pochi punti vendita - i “flagship store” (negozi bandiera) situati nelle location chiave, con i quali si garantiscono un adeguato ritorno di immagine - e lasciando lo sviluppo del mercato e la gestione degli altri punti vendita a operatori locali, attraverso contratti di distribuzione o di franchising. Si colgono, così, i vantaggi presentati da entrambe le modalità di ingresso: si controlla direttamente l'immagine del marchio, ma allo stesso tempo si riduce l'investimento economico e non si rinuncia alla conoscenza del territorio che solo gli operatori cinesi possiedono.

Il controllo dei canali distributivi,

così come attuato dalle aziende industriali nostrane che si stanno rendendo protagoniste di processi di integrazione a valle mediante strategie di vertical branding, consente di interpretare il punto vendita non più solo come lo scenario in cui si consuma l'atto di acquisto, ma come luogo per eccellenza dove costruire l'immagine e l'identità del marchio, ma soprattutto instaurare un contatto diretto con il cliente, imparando a conoscerne gusti e abitudini di acquisto e rafforzandone la fidelizzazione. La distribuzione sul mercato cinese avviene prevalentemente sotto forma di negozio monomarca, e in particolare i Top Brand e gli High Brand tendono a preferire l'apertura di flagship store nelle città più grandi (soprattutto Beijing e Shanghai) affiancandovi un numero più o meno elevato di shop-in-shop nelle zone più prestigiose. Scelta diversa per i brand di categoria Medium/High e Medium che, pur contando a volte su flagship store, di solito puntano su shop-in-shop (spazio delimitato a gestione autonoma all'interno di un punto vendita di grandi dimensioni) e corner all'interno di centri commerciali ad alto afflusso di visitatori.

La scelta della location cinese nella quale aprire nuovi negozi rappresenta, quindi, uno degli elementi di successo. Escludendo le grandi metropoli (Shanghai, Beijing, Shenzhen), dove già si concentrano la maggior parte dei marchi italiani e il mercato è molto congestionato, sono diverse le città in forte crescita che possono diventare dei mercati interessanti nei prossimi anni: Shenzhen, per la vicinanza ad Hong Kong; Hangzhou per l'afflusso turistico costante e Chengdu rappresenta infine il principale polo industriale della Cina interna, una delle città con il più alto tasso di crescita del reddito pro capite, già oggi fra le cinque principali per il mercato degli articoli di lusso.

Francesca Druidi