

L'anno del Panda

Il 1° gennaio 2005 il mondo si è svegliato all'ombra della Cina. E poi non si è parlato d'altro, delle sue dimensioni, dei suoi abitanti, delle sue fabbriche... Il resto del pianeta ha infine imparato a conoscerne la geografia, scoprendo le sue province e la loro diversità. A Shanghai, Canton, Hong Kong e Pechino, tra terzisti e fornitori, negli shopping mall e negli aeroporti, è impossibile non imbattersi in un confezionista tedesco, un tessitore italiano, un ricamatore svizzero o... un organizzatore di saloni francese. È giunto il momento di radunare le nostre informazioni e di proporvi un autentico dossier su un Paese che frequentiamo già da una decina d'anni.

Nel giro di dieci anni



Forse alcuni l'hanno dimenticato, ma è da tempo che lo sfavillio della Cina e del suo miliardo e trecento milioni di abitanti fa sognare le marche europee. Già dieci anni fa spalancavamo gli occhi sul famoso 5% di ricconi necessariamente

presenti in tutte le nazioni del mondo. Prime missioni di localizzazione negli anni successivi all'apertura, poi la creazione del primo salone professionale della lingerie da parte di Igedo nel 1996 e, nello stesso anno, il lancio di Intima Asia. Rileggendo le nostre riviste di quel periodo, ci rendiamo conto che le marche di lingerie europee dovevano soprattutto conquistarsi una posizione su questo promettente mercato e che i produttori di tessuti dovevano soprattutto smaltire le scorte. Intervistavamo i responsabili degli acquisti dei negozi statali, simulavamo il prezzo di vendita al pubblico assolutamente proibitivo di un reggiseno importato dall'Europa dopo il passaggio attraverso la dogana e il calcolo del margine distributore, ci stupivamo dei prodotti di maglieria vagamente riconoscibili che si trovavano sulle bancarelle dei mercati.

Nel corso degli anni, il salone Dessous China ha perso le marche a vantaggio dei materiali, fino alle edizioni più recenti, in cui sono rimasti soltanto alcuni espositori a monte della filiera. La maggior parte delle marche europee è tornata con le pive nel sacco e ha cominciato a concentrarsi su Paesi molto più promettenti come la

Russia. Nel giro di dieci anni, tuttavia, molte cose sono cambiate con la rapidità tipica dei Paesi in forte crescita, e la Cina non ci attira più per le medesime ragioni, o comunque non solo per quelle. Dopo la liberalizzazione delle quote, che tutti aspettavano senza crederci davvero, i professionisti sono tornati a concentrarsi sul "Paese di mezzo" per tentare di aprirsi una via tra timori e opportunità. Un passo decisivo nella volontà di comprensione di questo mercato verrà compiuto il prossimo ottobre grazie alla prima edizione di Shanghai Mode Lingerie, il salone organizzato da Eurovet. L'esperienza nell'organizzazione di saloni e la conoscenza della professione dovrebbero trasformare questo evento nel punto d'incontro qualitativo che tutto il mondo aspettava.

Fornitori o concorrenti?

Abolizione delle quote, moneta sottovalutata e legata al corso del dollaro: le esportazioni cinesi di tessuti e abbigliamento destinate all'UE hanno fatto un balzo del 46,5% nel gennaio 2005. Dal canto loro, le esportazioni di reggiseni sono letteralmente esplose, aumentando del 493% con una diminuzione dei prezzi pari al 36%. Molte marche francesi presenti nella grande distribuzione hanno dovuto ridurre il prezzo di vendita al pubblico per non accentuare troppo la differenza con le marche dei distributori di origine cinese. Sul mercato dell'offerta, l'arrivo massiccio di prodotti meno cari del 20-30% non ha fatto altro che offuscare ulteriormente la percezione del valore del prodotto da parte dei consumatori, costringendo le marche e la distribuzione selettiva a fare appello a tutta la loro ingegnosità per giustificare un differenziale



ancora più schiacciante. Scompare o adattarsi? Domanda ormai ricorrente nell'universo del tessile, ma suscettibile di risposte sempre nuove e inattese. Nonostante le promesse di ipotetiche e controverse clausole di salvaguardia, la pressione sui prezzi è molto concreta e senza dubbio destinata a persistere, cosa che spinge le marche a tutelarsi il più possibile, rivedendo in alcuni casi la politica di approvvigionamento e i luoghi di subappalto. Per quanto possa sembrare sorprendente, a differenza delle catene, le marche del settore lingerie hanno infatti appena cominciato la loro ricerca di subappaltatori asiatici. I francesi privilegiano il Maghreb o le Mauritius, gli italiani la Romania e i Paesi dell'Est, soprattutto per ragioni di vicinanza geografica o culturale. È vero che il costo orario non è l'unica variabile da tenere in considerazione, specialmente nelle professioni della moda, e che, per questo motivo, il gruppo Inditex (Zara) continua a produrre il 65-70% dei suoi articoli in Europa (soprattutto in Spagna) allo scopo di garantire una migliore reattività sui suoi principali mercati...

Altri elementi entrano in gioco nella scelta del luogo di produzione o di sourcing: i tempi e i costi del trasporto, naturalmente, ma anche le tasse, i regolamenti in vigore, i ritardi che ne derivano e, fattore essenziale, l'approvvigionamento dei materiali.

Nient'altro che terzisti

Se esiste un dato su cui tutti sono concordi è il fatto che la Cina non si accontenterà di essere il nuovo Maghreb dell'Europa. Per via delle sue dimensioni, del suo tasso di crescita (8% annuo) e della sua cultura, sarà l'unica faultrice del proprio destino.

Detto questo, al momento il Paese presenta una capacità produttiva nettamente superiore al fabbisogno e una concorrenza esacerbata, resa ancor più critica dall'abolizione delle quote d'esportazione che sostenevano artificialmente i prezzi e dalle limitazioni delle importazioni introdotte dagli Stati Uniti.

Negli ultimi dieci anni, la Cina si è meccanizzata e ha effettuato quasi metà degli investimenti mondiali nelle tessiture (47%). Sempre secondo le statistiche della Federazione internazionale delle industrie tessili, nel 2003 riuniva già il 61% degli stabilimenti di filatura e il 73% delle tessiture, mentre le percentuali europee non superavano rispettivamente il 10 e il 12%.

La massiccia delocalizzazione della produzione da parte dei grossi committenti internazionali, primi fra tutti gli americani, ha inoltre indotto i principali produttori europei di materiali a seguire il loro esempio, prima con l'apertura di uffici commerciali, poi, in tempi più recenti, con la presenza di unità di produzione parzialmente o totalmente controllate, nel tentativo di conservare la posizione di fornitori privilegiati.

Secondo i professionisti a monte della filiera presenti in loco, i principali ostacoli sono attualmente l'approvvigionamento di filati di qualità



e le difficoltà incontrate nella tintura, nella stampa e nel finissaggio, difficoltà che frenano temporaneamente lo sviluppo della produzione locale.

Riguardo alle fibre, i fornitori storici degli industriali prevedono considerevoli investimenti nella regione: a Foshan, nella provincia del Guangdong, Invista (ex DuPont-Textiles) ha impegnato circa 80 milioni di euro nella costruzione di un centro produttivo per lo Spandex con una capacità produttiva annua di 12.000 tonnellate, mentre il Lenzing è in attesa di approvazione, perché desidera assicurarsi una parte della produzione annuale di viscosa in Cina, stimata in quasi un milione di tonnellate.

Nella medesima logica, la tedesca Lanxess, attuale proprietaria di Dorlastan Fibres, ha aperto un centro di ricerca a Shanghai e ha firmato un





accordo di cooperazione con il gruppo cinese Sino Surfactant. Per quanto concerne la confezione, esistono alcune realtà eccellenti: subappaltatori molto ben strutturati, di origine hongkonghese o taiwanese, che operano da tempo con le marche e i

distributori giapponesi o occidentali e dispongono di enormi stabilimenti di ultima generazione, vere e proprie città della produzione. In questo caso, l'efficienza e la produttività permettono di ottenere prezzi di costo estremamente competitivi e di effettuare operazioni manuali impensabili nella zona Euromediterranea, tra l'altro con minimi non indifferenti. Vi sono poi le fabbriche possedute dai cinesi, per cui è impossibile azzardare una cifra oggettiva. Si parla di circa 5000 aziende di lingerie, con uno o più stabilimenti satelliti, di cui circa 400 con una capacità produttiva considerevole (fonte: Eurovet). Occorre tuttavia ricordare che molte di loro producono maglieria e non corsetteria. Oltre due terzi di queste società sono ancora detenuti dallo Stato, con criteri prestazionali molto diversi dai nostri.

Non potendo accontentarsi di essere la più grande fabbrica del mondo e desiderando restare padrona del proprio mercato, la Cina ha un enorme bisogno di know-how: know-how relativo alle tecniche di confezione, allo stilismo e, in tempi più recenti, al marketing, un know-how

che purtroppo passa ancora spesso attraverso l'imitazione.

Più che "se", "quando" e "come"

"La Cina è ineluttabile per la maggior parte delle imprese" afferma Marion Noël, consulente di strategia specializzata nel campo della lingerie. "Ormai è impensabile negare l'evidenza. A prescindere dalle dimensioni delle loro società, tutti gli industriali del tessile che non l'hanno già fatto dovrebbero prendere seriamente in considerazione questo dato." Infatti, aggiunge l'esperta, l'era dei minimi proibitivi è finita, e ormai è possibile trovare produzioni di 500 pezzi/colori/modelli. "Con l'apertura progressiva dei mercati, i minimi non hanno smesso di diminuire negli ultimi anni, e il fenomeno non dovrebbe arrestarsi nonostante l'aumento congiunturale del dopo-quote osservato attualmente." Se, secondo l'opinione generale, è giunto il momento di andare in Cina, resta la questione del come. È conclusa l'epoca in cui le marche fabbricavano i prodotti e i distributori li commercializzavano. Nell'ultimo decennio, le professioni del tessile si sono trasformate strutturalmente: come hanno fatto i distributori dieci anni fa, le marche imboccano la strada dell'esternalizzazione allo scopo di ridurre i costi pur conservando i margini, e quella di continuare a essere competitive.

"Ciascuna impresa sfrutta i propri mezzi e le proprie competenze" continua Marion Noël "e nel caso della Cina, come avviene in molti altri ambiti, quel che funziona per una non deve necessariamente funzionare per l'altra." Il tempismo è dunque molto importante: i distributori sono stati i primi a interessarsi ai prezzi contenuti dei prodotti cinesi, e i più grandi controllano total-



mente la loro catena di approvvigionamento, saltando gli intermediari grazie ai "sourcers", figure professionali tanto nuove quanto rare, destinate a coordinare l'attività dei merchantiser locali.

"Questa logica di verticalizzazione ha consentito lo sviluppo di subappaltatori capaci di assolvere localmente la funzione di sourcing dei materiali, oltre a quella del taglio e della confezione. Nell'incessante evoluzio-

ne della domanda e dell'offerta, hanno visto la luce nuove strutture, veri e propri centri di ricerca e sviluppo legati ai subappaltatori, come Studio 183 del Gruppo ACE o Hop Lun" spiega Marion Noël. Dopo aver diviso per quattro il costo della confezione grazie alla delocalizzazione o al subappalto e aver dimezzato il costo dei materiali, acquistati in loco, resta il costo di realizzazione.

L'ideazione delle collezioni, che integra la creazione e il marketing, ha senza dubbio un costo, ma rappresenta anche un vero e proprio valore, ed è intorno a questo valore che orbiteranno probabilmente le prossime strategie di sviluppo. Le marche, che per i consumatori non sono già più appannaggio esclusivo degli industriali, si stanno trasformando in committenti proprio come i distributori, nel tentativo di avvicinarsi alla figura degli "ideatori-distributori" ispirata al modello americano.

Nel breve termine, quali sono le possibilità offerte alle marche di lingerie? "In base alla mia esperienza, posso dire che sono parecchie" risponde Marion Noël. "A condizione, natural-



mente, che si prendano alcune precauzioni e si acquisiscano le competenze necessarie.

Le modalità dipenderanno poi dalla struttura di ciascuna azienda e dalle sue dimensioni. A differenza dei distributori e delle catene, la maggior parte delle marche di lingerie non possiede le risorse finanziarie e umane indispensabili per sostenere i costi di una struttura locale diretta. Il metodo più diffuso consiste pertanto nell'avvalersi di un agente retribuito a provvigione.

I vantaggi di questo tipo di figura sono la conoscenza di entrambe le culture e la capacità di mediazione; lo svantaggio è che anche l'agente rappresenta diversi produttori locali e dunque non è necessariamente imparziale... Un'altra possibilità è quella di servirsi dei buying office, che svolgono la funzione di autentici mediatori e il cui compito è proprio trovare il luogo di produzione più adatto al capitolato d'onori del cliente."

Per le piccole e medie imprese, già la stesura e il monitoraggio del capitolato d'onori possono tuttavia essere un problema, perché queste aziende sono abituate a una gestione di prossimità. "Per affermarsi su questo mercato, non bisogna esitare a insediarsi" afferma Larbi Sherif, manager di Le Caprice de Marie, che da tre anni possiede uno stabilimento con 300 dipendenti poco distante da Shanghai.

"Trasferirsi in Cina è una vera e propria scelta di vita che bisogna saper portare fino in fondo. Le possibilità di successo esistono, ma occorre essere tenaci. Forse questo spiega perché siamo in pochissimi ad aver fatto questa scelta." Come Barbieri per la lingerie da notte, Le Caprice de Marie rappresenta una terza, più accessibile opzione per le marche europee alla ricerca di OEM.





Questione di «guanxi»

Eldorado o specchietto per le allodole? Marie Sheriffs, comproprietaria di Le Caprice de Marie, si scaglia contro la stampa: "Bisogna smetterla di far credere alla gente che la Cina la aspetti a braccia aperte. Qui non c'è nulla di semplice. Questa è la prima cosa da sapere". Agli antipodi del nostro pensiero lineare e cartesiano, fatto di regole comportamentali consolidate nel tempo, la società cinese, appena uscita da mezzo secolo di comunismo, ha cominciato da poco a imbastire le sue regole del gioco, contenendo al tempo stesso i pericoli della libertà. In Cina, i "guanxi", le relazioni personali, contano molto, anche nel mondo degli affari. Il sistema occidentale viene tuttora utilizzato solo in parte, benché il governo si sforzi di promulgare leggi in questo senso. Ci vorrà senza dubbio del tempo per ridurre i divari culturali, soprattutto in ambito etico: la corruzione è ancora molto diffusa, e la proprietà intellettuale non viene riconosciuta di fatto sebbene, ancora una volta, esista ormai una protezione legale...

Nonostante i preconcetti, in Cina è teoricamente possibile fare investimenti stranieri al 100%. Questa è la strada imboccata da Le Caprice de Marie, ma ancor prima da Barbara, la pioniera tra le società francesi. "Dieci anni fa abbiamo impiegato tre anni per ottenere le autorizzazioni necessarie all'avviamento della nostra joint venture franco-taiwanese Sincerity, già presente in Cina con alcuni stabilimenti" ricorda Jean-Jacques Béna, presidente e direttore generale di Barbara "e quello è stato solo il primo dei nostri

problemi..."

Nessuno desidera raccontare le sue vicissitudini, ma riguardo alle marche girano le voci più inverosimili, non da ultimo l'obbligo di riacquistare la propria marca per continuare a restare sul mercato... "Il detto francese 'vivons heureux, vivons cachés' (viviamo felici, viviamo nascosti) non ha mai avuto tanto senso quanto in Cina.



Occorre fare l'impossibile per dissimulare le mire verso un livello superiore a quello per cui ci si è già accordati, altrimenti si rischia di dover rinegoziare tutto da capo" conferma un secondo interlocutore.

Se l'insediamento in Cina sembra un percorso di guerra, lo stesso vale per la vendita dei propri prodotti di marca dall'Europa: i dazi ancora elevati su determinate categorie di prodotti, una divisa sottovalutata e l'esistenza di numerose barriere non tariffarie fanno sì che i nostri prodotti siano poco diffusi (Italia: 1,6%) rispetto al terzo importatore mondiale di tessuti (Giappone: 20%, Corea: 17%, Francia 0,2%).

Le Caprice de Marie sfila sul Bund



Lo scorso 18 giugno, la giovane marca ha invitato la stampa e i buyer dei department store di Shanghai al suo primo défilé, organizzato in un ristorante a bordo del celebre "Bund". Alcune indossatrici cinesi e francesi hanno presentato i modelli della collezione lingerie. Una buona occasione per diffondere l'immagine della marca in Cina e promuoverne la presenza nei principali department store.

Non si fa nulla per favorire l'importazione diretta di prodotti non fabbricati in Cina: a Shanghai, è stata concessa solo una decina di licenze d'importazione sulle 8-10.000 domande presentate. Dal gennaio 2005 esiste inoltre una regolamentazione sulla densità degli investimenti, destinata a limitare la concentrazione di capitali nelle grandi città come Shanghai, Canton o Pechino...

Nella voglia di Cina che sembra essersi impadronita dell'Europa, dalla Francia, tra le rare voci discordanti, e senza dubbio tra le più autorevoli, figura quella di Patrice Kretz, presidente e direttore generale di Chantelle. "Attualmente non sono sicuro che l'argomento venga compreso nella sua totalità. Per esempio, non sento parlare molto del rischio di cambio di una divisa legata al corso del dollaro... né dei prezzi medi di vendita proposti dai grandi magazzini tuttora ancorati alla fascia media, senza contare le enormi difficoltà incontrate per insediarsi senza partner locali. Quanto alla produzione, il differenziale di prezzo tra la Cina costiera e altri Paesi come il Vietnam o il Laos non è poi così determinante. Per quanto riguarda lo sviluppo commerciale, confidiamo ancora che l'Europa potrà garantirci dei margini di miglioramento con i suoi 450 milioni di reggiseni acquistati ogni anno." Ricordiamo che il gruppo Chantelle è completamente integrato nella produzione con stabilimenti nella zona Euromed, che è stato il primo a sviluppare una catena di negozi con Darjeling (95 PV diretti) e che è presente anche nella grande distribuzione con Passionata.

D'altro canto, Chantelle non opera nella Cina continentale, ma da sei anni è attiva a Taiwan con una filiale diretta che fatturerebbe oltre 3



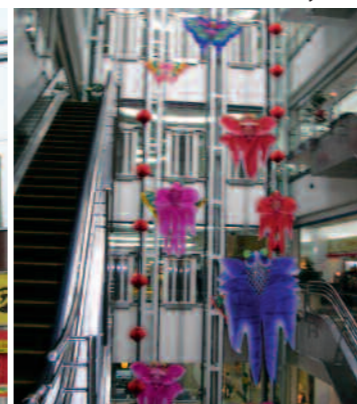
milioni di euro. Essendo un membro del comitato direttivo di Eurovet, il signor Kretz potrà decidere di partecipare al salone di Shanghai "per pianificare il futuro a lungo termine".

Come affrontare il mercato cinese

Il fatturato della lingerie in Cina è stimato tra i 20 e i 50 miliardi di Y (da 2 a 5 miliardi di €), con una crescita annua del 20% circa. È tuttavia utile ricordare che, in realtà, gran parte del mercato dell'intimo è costituito da prodotti di maglieria e che la corsetteria è ancora molto marginale, anche se in pieno sviluppo nelle grandi città. Occorre dunque aggredire zone urbane come Shanghai, Pechino e Canton anziché l'intero Paese. Le problematiche che ne derivano e gli insegnamenti che potremo trarne rimarranno circoscritti a queste aree e non saranno generalizzabili a tutto il territorio, tanto più che le marche di lingerie cinesi (e lo vedremo più avanti) hanno ancora una forte presenza regionale.

Il secondo punto da considerare quando si desidera aggredire questo mercato è quello delle taglie. Argomento senz'altro già affrontato dalle marche che esportano verso i Paesi asiatici, le differenze morfologiche e culturali impongono adattamenti obbligatori e non vanno mai trascurate.

Terzo punto altrettanto essenziale: il livello di prezzo accettabile. Esistono marche di lusso importate presenti grazie a boutique in franchising o a punti vendita gestiti dagli importatori, ma rappresentano ancora una parte molto piccola dell'offerta. Per esempio, l'austriaca Wolford conta una ventina di franchise tramite il suo partner hongkonghese, oltre a una presenza in alcuni department store di fascia alta; altre marche, come Millesia, fanno la loro comparsa nel-



le rarissime boutique di lusso situate nei nuovi shopping mall, tra cui Tracy Intimate. In un Paese dove si può trovare un coordinato di corsetteria a 20 Y (2 €), la fascia alta non può superare gli 800 Y (80 €), con un prezzo psicologico di 600 Y (60 €).

A questo prezzo sembra estremamente difficile riuscire a vendere marche europee importate... E per validi motivi, le uniche marche straniere davvero presenti in Cina oggi vengono prodotte anche a livello locale; naturalmente, è il caso di Triumph, Wacoal ed Embryform, ma anche di Barbara/Audrey e 6ithy8ight. Da Wa-

coal, il prezzo cinese di un prodotto paragonabile è inferiore del 40% a quello del Giappone, e nonostante ciò viene ancora considerato alto: "Armonizzare i prezzi con il mercato, conservando al tempo stesso la qualità tipica della nostra marca, è una necessità" afferma Tadashi Yamamoto, corporate officer e general manager internazionale della marca giapponese. Tra le marche straniere, le più diffuse, ma anche le meno disponibili a comunicare il loro fatturato, sono Triumph ed Embryform, seguite da Wacoal. Con una quota di mercato molto consistente nei department store, Triumph sarebbe la prima marca di corsetteria del Paese. Segue, con un notevole distacco, la prima marca francese, Barbara, le cui vendite annuali si aggirano intorno ai 3 milioni di dollari, un terzo della cifra registrata da Audrey. "Siamo presenti nella cinquantina di Easy Shop oltre che in una trentina di department store" precisa Jean-Jacques Béna, presidente e direttore generale di Barbara, che accenna all'altro elemento cruciale nell'approccio al Paese: la distribuzione.

Quale distribuzione?

Ancora in gran parte nazionalizzati, i distributori cinesi lasciano poco spazio alle insegne inter-

nazionali. Tra i francesi, Carrefour, presente da una decina d'anni, conta circa 50 ipermercati, più un centinaio di hard discount denominati Dia. In attesa dei giochi olimpici del 2008, Decathlon avrebbe soltanto tre negozi. Etam è forse il più presente con un migliaio di punti vendita di prêt-à-porter. Unico esempio di fascia alta, Le Printemps de Shanghai. Internet e la vendita per corrispondenza, per non parlare poi della vendita diretta, non sono ancora sviluppate, ma sembra che stiano per presentarsi nuove opportunità, e la lionese Charlott' (specializzata in vendita diretta) è già in agguato.

La distribuzione tessile è organizzata intorno a quattro circuiti principali: i department store e gli shopping mall, con il 30% delle quote di mercato; i mercati e i negozietti a gestione familiare, anch'essi con il 30%, ma in regressione a favore delle boutique sulle strade (22%), di qualità migliore e in pieno sviluppo grazie ai franchise e ai master franchise. La grande distribuzione (7%), in piena fioritura, segue l'e-

voluzione delle grandi superfici occidentali, con un'offerta di prodotti locali molto economici. "Gli shopping mall e i flagship store mettono in evidenza il gigantismo del Paese. Spesso ubicati nella periferia delle città, sono molto incoraggiati nella loro corsa al gigantismo dai governatori delle province" dichiara Anne-Laure Linget. Così Pechino ha appena inaugurato il più grande centro mai costruito, lo Youyi Shopping Mall, con una superficie di 680.000 m² per 500 negozi disposti su 7 piani e un investimento di 380 milioni di euro. "Il rischio di questo tipo di progetti, che abbiamo constatato con il Super Brand Mall di Shanghai, è la scarsa affluenza. Troppo lontani dal centro e considerati di fascia troppo alta, non hanno ancora riscosso il successo previsto" commenta l'esperta.

Come conferma lo studio sulla Cina condotto dalla Federazione, i department store occupano una posizione centrale, molto più che in Occidente, tanto più che le città secondarie come Wuxi, Changdu e Dalian non possiedono ancora reti di franchise o vie commerciali idonee ad accogliere marche di fascia medio-alta.

In varie regioni, il department store viene visto come il luogo in cui trovare le novità, come il riferimento in termini di moda. I department sto-

	PNL in dollari statunitensi	Città	PNL in dollari statunitensi
Liaoning	1 449	Shanghai	3 706
Beijing	2 486	Zhejiang	1 767
Tianjin	2 214	Fujian	1 494
Shandong	1 261	Guandong	1 653
Jiangsu	1 562		

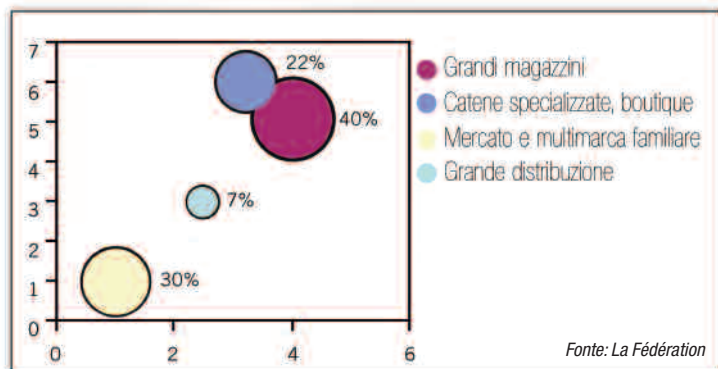
Fonte: La Fédération

re storici (Huijin) hanno capitali provenienti dalla provincia o dal comune, altri arrivano da Paesi vicini come il Giappone, la Thailandia o la Malesia.

Altro canale di distribuzione che sorprende il visitatore: le gallerie commerciali. Per lo più disertate, assomigliano a un susseguirsi di marche di fascia alta come Prada, Dior, Gucci, Max Mara e Kenzo. "Le gallerie commerciali che si trovano all'interno degli hotel hanno un vantaggio innegabile rispetto alle altre forme di distribuzione" aggiunge Anne-Laure Linget "ossia il possesso di una licenza d'importazione e l'autorizzazione a effettuare tutte le operazioni legate alle attività d'importazione per conto di una società straniera".

Questo tipo di distribuzione molto oneroso, occorre tuttavia notare, conviene soltanto alle marche di fascia molto alta che godono di una considerevole notorietà.

Quota di mercato nella distribuzione



Lingerie ma... non a tutti i costi

Riguardo alla lingerie di fascia medio-alta, i department store di Stato o a capitale misto rappresentano, anche in questo caso, la principale modalità di distribuzione selettiva. Gli spazi sono molto costosi e funzionano secondo la logica dei corner o degli shop in shop, e il rischio finanziario è molto alto a seconda delle marche presenti. Le bouti-



Focus Pechino Analisi dei prezzi di vendita

SOHO-YOUYI 2 SHOPPING HALL

Boutique Maniform/Enweis

Tessuto e pizzo: 380 Y (circa 38 €)

Perizoma pizzo: 280 Y (circa 28 €)

Tutto pizzo: 420 Y (circa 42 €)

Modello push-up rosa/verde, mutandine non sgambate in pizzo: 320 Y (circa 32 €)

Schiuma microfibra stile olimpionico: 172 Y (circa 17,2 €)

Top bustino con reggiseno integrato: 680 Y (circa 68 €)

Corner Wacoal

Tessuto pizzo: 200-290 Y (circa 20-29 €)

Perizoma pizzo: 98-198 Y (circa 10-20 €)

Corner Embryform

Tessuto microfibra con chiusura brevettata: 359 Y (circa 36 €), nero: 329 Y (circa 33 €)

Corner Ordifen

Coppa olio pizzo conformata: 239 Y (circa 24 €)

Perizoma: 89 Y (circa 9 €)

LUFTANSA YOUYI SHOPPING HALL

Corner Sarrieri

Reggiseno ricamato e stampato: 590 Y (circa 59 €)

Shop in shop Arianne

Camiciola velluto nero/rosso: 890 Y (circa 89 €)

Shop in shop Shirley of Hollywood

Tutto pizzo bianco: 410 Y (circa 41 €)

Corner CK

Imbottito rifinitura in pizzo rosa: 420 Y (circa 42 €)

Corner Sixty Eight

Cotone/pizzo: 199 Y (circa 20 €)

que di lingerie esistono, ma si tratta per lo più di negozietti che sono situati nelle città periferiche e vendono prodotti molto economici (5-20 Y, 0,5-2 €); occorre dire che i canoni di locazione nelle grandi città sono già molto cari per m², fattore che limita le candidature... Più recente è lo sviluppo dei negozi delle marche come Easy Shop (appartenente al gruppo Sincerity, che ne possiede circa 200 a Taiwan e una cinquantina sul continente) oppure Gujin, Aimer e Maniform, presenti nei sempre più numerosi shopping mall in maniera diretta o attraverso accordi di franchising. "In Cina è necessario controllare la

propria distribuzione" spiega Marie Sheriffi. "È questa la scelta che abbiamo fatto per la nostra marca Le Caprice de Marie. Abbiamo appena aperto la nostra prima boutique a Shanghai e contiamo di inaugurarne una

seconda prima della fine dell'anno. Le cinesi sono senza dubbio attratte dalle marche straniere, dallo stile e dalla moda. Ce ne accorgiamo nella boutique. Le cinesi rappresentano la metà della nostra clientela, mentre il resto è costituito da emigrate che finalmente trovano prodotti convenienti". La boutique offre una scelta di corsetteria in seta compresa tra i 400 e gli 800 Y (40 e 80 €). La questione del prezzo emerge anche da Sunflora, uno dei numerosi produttori cinesi interessati a una licenza europea. "È ancora difficile proporre un reggiseno di lusso il cui prezzo superi i 600 Y (60 €). Sebbene la corsetteria occidentale sia in voga da noi, è chiaro che le marche europee dovranno prendere coscienza di questo fatto se desiderano davvero insediarsi e resistere nel lungo termine" afferma la signora Zou, presidente e direttrice generale della marca. Iniziate con l'acquisizione di Jil da parte di Yangtze-kiang, le alleanze tra imprese sono continuate nel 2005 con l'ingresso di Benger nel capitale di Hubert (Hanro e Skiny) e la nascita di una joint venture tra Kunert e Qingdao Jifa Group. "Tutto è possibile" dichiara Wan Ruifang, responsabile marketing di Aimer. "Il franchising di una marca europea, una joint venture o la spartizione delle reti di distribuzione. Consideriamo

Working girls e neo-borghesi

Sono giovani, ambiziose e destinate al successo. La nuova generazione di donne cinesi ha senza dubbio approfittato della crescita. Risultato: le vendite di prodotti cosmetici esplodono, proprio come quelle di accessori e gioielli. Queste giovani donne hanno voglia di cambiare vita e abito, tanto più che i nuovi negozi hanno persino i cartelloni pubblicitari

va generazione di donne cinesi ha senza dubbio approfittato della crescita. Risultato: le vendite di accessori e gioielli. Queste giovani donne hanno voglia di cambiare vita e abito, tanto più che i

Un drago in pizzo

Ma chi sono le future acquirenti di lingerie? Secondo le stime, questo mercato comprende 200 milioni di consumatrici, che sono per lo più concentrate nelle zone urbane e che acquisterebbero in media 5 nuovi capi intimi l'anno (fonte: studio EUCIMAT). "Nel 2001 il fatturato della lingerie in Cina ammontava a 5 miliardi di euro, di cui 2 miliardi relativi all'intimo femminile. Se in Francia la lingerie rappresenta il 22% del consumo complessivo di abbigliamento, in Cina le donne le dedicano tuttora solo il 5% del loro budget (45 miliardi di euro), il che lascia un margine di miglioramento più che ragionevole" commenta Marie-Laure Bellon-Homps, vicedirettrice generale di Eurovet.

Sempre secondo l'organizzatore di saloni, i responsabili dei reparti lingerie dei grandi magazzini cinesi avrebbero osservato un tasso di crescita record nel loro settore, tasso che spesso ha raggiunto quota +50% e che è ben più considerevole di quello dell'abbigliamento. Secondo le stime, il settore globale della lingerie oscillerebbe in media tra il 15 e il 20% l'anno (tenendo conto che la crescita media del PIL cinese ammonta al 9%), il che porterebbe il mercato dell'intimo a superare i 6 miliardi di euro in termini di volume nel 2006. «Nella fascia medio-alta, il potenziale di consumo viene valutato in circa 1 miliardo di euro l'anno, ossia il 50% dell'attuale mercato della lingerie» spiega la signora Bellon-Homps. In bilico tra capo d'abbigliamento e bellezza, l'intimo è da sempre strettamente legato al ruolo della donna nella società.

E in Cina l'ha scampata bella: "La donna cinese si sta ricostruendo" afferma Michel Ladet di Risc. "D'altronde, parliamo di 'regendering', un movimento di fondo che rappresenta una vera e propria



12 città diverse, quale fosse l'immagine che desideravano dare di sé, la maggior parte ha optato per "romantica" o "elegante". In netto contrasto con le europee, solo il 10% ha scelto "sofisticata" o "sexy".

"In un Paese dove si comincia soltanto ora a riappropriarsi del concetto di vita privata, e dunque sentimentale, le donne dedicano un'attenzione particolare alla propria intimità" continua Michel Ladet. "Rivendicano spazi e momenti di vita privata. Si notano così la straordinaria accuratezza riservata all'arredamento della loro camera e il forte valore emotivo attribuito a una cenetta romantica... Per controbilanciare l'immagine un po' dura della donna carrierista, le giovani cinesi desiderano avere un'aria più dolce, più femminile. Del resto, Mild & Wild sono le due parole spesso ripetute dalla stampa femminile." Ecco dunque chi ha appena serrato le file della generazione emergente della giovane borghesia cinese, composta per lo più da single o da coppie urbane



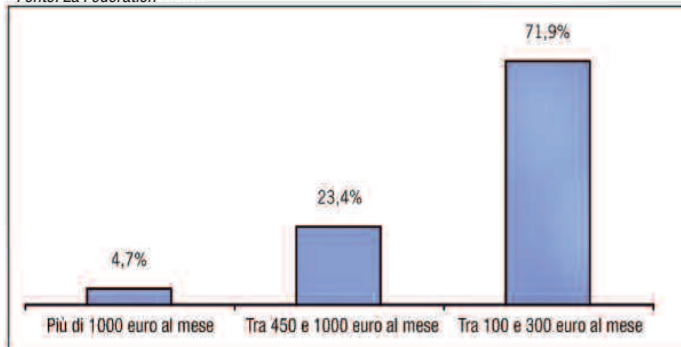
evoluzione della personalità. Le donne cinesi fino ai 45 anni, ormai messe a confronto con il resto del mondo, mostrano un notevole deficit di femminilità. Oggi desiderano riappropriarsi dei suoi codici, passando contemporaneamente per la riscoperta delle tradizioni ancestrali e l'assimilazione delle immagini di modernità inviate dall'Occidente." Questa metamorfosi della società femminile è senza dubbio sostenuta dal fatto che, a differenza delle altre asiatiche, le cinesi lavorano e raggiungono più in fretta di prima un'autonomia economica soddisfacente: oggi una ventottenne cinese guadagna in media il 30% in più di una quarantenne. Ma qual è l'immagine che rispecchia queste nuove donne?

"Se, da un lato, desiderano ostentare il loro successo, la modifica del loro status sociale, quella che potremmo chiamare la loro 'nobilitazione', dall'altro sognano l'amore e il romanticismo" risponde Michel Ladet. Quando Risc ha chiesto a 3500 donne fra i 25 e i 39 anni, provenienti da

sotto i 30 anni, in cerca di simboli sociali e di nuovi riferimenti, motore favoloso per la scalata delle fasce e per le marche uscite dall'immaginario del lusso. Questi cittadini agiati non formano tuttavia un gruppo omogeneo, e a questo proposito è interessante osservare il dualismo tra Pechino e Shanghai. La prima, la capitale del potere, immersa nella riscoperta del suo glorioso passato, del suo patrimonio e delle sue tradizioni, e la seconda, punto d'incontro e di filtraggio delle influenze occidentali. "Sono numerosi gli elementi che sottolineano questo duplice atteggiamento della Cina" commenta Michel Ladet. "A Pechino, la cerimonia tradizionale del tè è molto in voga negli ambienti agiati, proprio come un certo gusto per il revival che giustifica

Gli stipendi di 300 mln di consumatori cinesi nel 2003

Fonte: La Fédération



le varie possibilità con le marche europee di fascia media." In attesa dei riscontri futuri, Xiaohua Ren della Chine Vogue International Consulting Co. ci mette in guardia. "Affinché la marca acquisti notorietà, sono necessari molti sforzi di marketing. D'altra parte, mi sembra altrettanto importante conservare lo stile tipico di ciascuna marca. Adattarsi non significa perdere se stessi. Se si abbandona lo stile iniziale, la marca rischia di essere contaminata. Per molti cinesi, Pierre Cardin non è più una marca di fascia alta."



Aimer

il crescente successo dei film di costume.

I cinesi non esitano a vestirsi 'fusion', rivalutando l'eccellenza di uno stile e di un savoir-faire antico. Ebbene, questa riappropriazione di un passato fastoso non è sfuggita a L'Oréal quando ha acquisito la marca Yue-Sai, specializzata nel maquillage tradizionale." Più a sud, a 1300 chilometri di distanza, Shanghai si nutre di un'inesauribile curiosità verso l'Occidente, di cui reca ancora i ricordi negli edifici lungo il Bund. Considerata la città della moda per eccellenza, Shanghai e le sue numerose emittenti televisive diffondono l'immagine decisamente moderna e dinamica di una Cina che si dà da fare, costi quello che costi.

Il look farà la differenza

L'intimo eccitante non fa certo parte della cultura cinese, e i corsetti provocanti non si adattano per niente alla silhouette filiforme delle donne cinesi, proprio come il loro "qui pao" (tunica) non si adatta ai nostri fianchi rotondi.

La lingerie non ha mai svolto alcun ruolo nel gioco della seduzione né nella vita quotidiana della gente, che ne era in gran parte sprovvista. Si dice che le donne cinesi siano pudiche, che non abbiano l'abitudine di esibire il loro corpo e che ci vorrà una nuova rivoluzione culturale prima che comincino a considerare l'intimo un vero e proprio accessorio moda.

A Shanghai (e dove altrimenti?) si avverte tuttavia un fremito, se si dà ascolto ai risultati del sondaggio intitolato "Studio sul comportamento d'acquisto della lingerie da parte delle donne", condotto da Horizon Research e presentato durante un forum internazionale sull'intimo tenutosi in Cina alla fine dello scorso marzo.

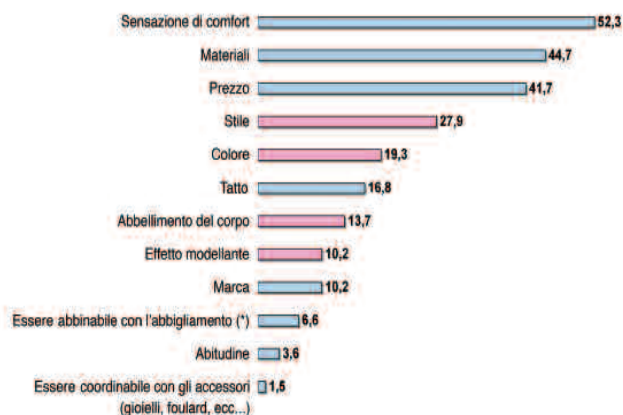
Lo studio, effettuato nel febbraio 2004 con il sistema "Super CATI" su 307 abitanti di Shanghai tra i 18 e i 50 anni, mette in luce interessanti cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti d'acquisto delle donne e degli uomini rispetto alla lingerie, sempre più presente nei department store e negli shopping mall.

Primo dato: tra i diversi criteri di scelta possibili, le donne cinesi hanno optato per "il comfort", "il materiale" e "il prezzo". Se esaminiamo più da vicino i motivi d'acquisto indicati, scopriamo che il comfort è considerato un requisito fondamentale normalmente soddisfatto dalla maggior parte dei prodotti, a differenza del look, un criterio molto più difficile da soddisfare per via dei capricci sempre più personalizzati della clientela.

Nel grafico 1, notiamo chiaramente che le voci legate al look (lo stile, il colore, l'effetto modellante e l'effetto contenitivo) ottengono, nel complesso, un punteggio molto alto.

Ebbene, secondo l'istituto di ricerca, al momento non vi sarebbero molti prodotti o marche capaci di soddisfare questa richiesta, elemento che rafforzerebbe ulteriormente il peso del look sulla decisione d'acquisto rispetto agli altri criteri citati. "Tutti gli elementi legati al look sono diventati molto importanti nel gioco della concorrenza tra i prodotti di lingerie, e questa è una novità per noi" afferma la signora Lan Kang, redattrice dello studio.

GRAFICO 1
Elementi che determinano la decisione d'acquisto delle donne attuali



(*) in termini di marca, fascia, prezzo e gusto

Fonte: La Fédération

L'abbellimento del corpo

Agli occhi delle consumatrici, tutti i prodotti in grado di abbellire il corpo possiedono un valore simbolico. Tutti gli elementi costitutivi del look assumono dunque una nuova importanza. Quali sono allora le nuove aspettative delle

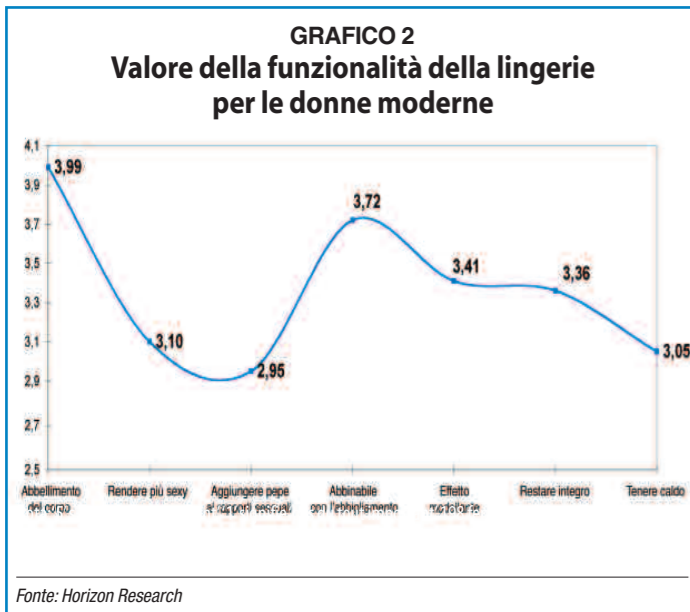
donne in termini di lingerie? Il grafico 2 mostra chiaramente che le due funzioni più ricercate dalle donne "moderne" sono l'abbellimento del corpo e la possibilità di avere una lingerie da abbinare all'abbigliamento (in termini di fascia, di marca o di prezzo), insieme con la silhouette modellata e aggraziata ottenuta mediante l'uso di un intimo adeguato.

Sono pronte a spendere

L'implicazione psicologica della lingerie avrebbe anche un impatto concreto sulle vendite. Il grafico 3 indica infatti che, secondo le donne, "vale la pena" di spendere dei soldi per acquistare capi intimi, dato che questi ultimi fanno ormai parte dei fattori che determinano un certo buon gusto o un certo livello sociale. In questo contesto, il concetto di marca non potrà che essere valorizzato.

La lingerie come capo d'abbigliamento

Lo studio suddivide poi la popolazione femminile in tre gruppi, a seconda delle caratteristiche demografiche e delle esigenze psicologiche in termini d'acquisto di lingerie. Le prime due categorie sono le "attuali", per cui conta soltanto



L'approccio alla lingerie per tre categorie di donne

	Caratteristiche generali	Atteggiamento verso la lingerie
L'importanza del look	Età: 18-30 anni Titolo di studio: superiore Reddito: elevato Professione: management	"La lingerie è più importante dell'abbigliamento" "Acquistare della lingerie di fascia alta significa prendersi cura di sé" "Spendo più di prima per la mia lingerie"
L'armonizzazione del guardaroba	Età: 31-40 anni Titolo di studio: medio Reddito: medio Professione: terziario o libera professione	"È importante coordinare la lingerie con l'abbigliamento" "È meglio avere una lingerie che modelli la silhouette, che migliori l'effetto dell'abbigliamento" "Ho acquistato di proposito della lingerie da abbinare a un vestito di fascia alta" "La mia lingerie appartiene alla medesima fascia del mio abbigliamento e dei miei prodotti cosmetici"
Soltanto la funzionalità	Età: 41-50 anni Reddito: medio Professione: salariata ordinaria	"Non vale la pena spendere molto per la lingerie" "Non vi è alcun legame tra l'acquisto di lingerie e lo stile di vita" "La lingerie non è un segreto delle donne" "L'opinione degli uomini riguardo alla lingerie è essenziale"

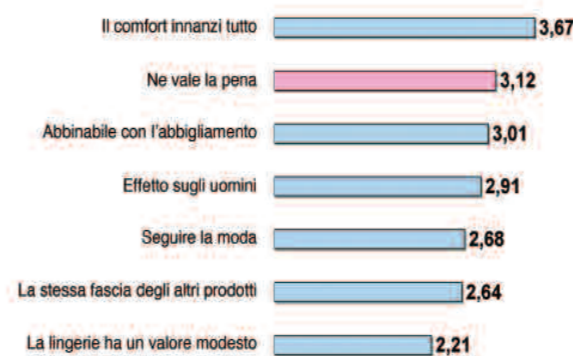
Fonte: Horizon Research



il comfort, e le "moderne", che curano molto l'immagine e desiderano armonizzare l'intimo con l'abbigliamento. A differenza delle "tradizionali", queste nuove categorie di donne mostrano una percezione innovativa della lingerie, che si concretizza anche nelle loro diverse preferenze di stile. Se le donne del secondo gruppo (moderne), molto interessate all'immagine, prediligono il nero (che si associa al concetto di eleganza e allo charme della maturità), il primo gruppo (attuali), composto di donne più giovani, preferisce il viola, più misterioso e associato all'idea del romanticismo e all'immagine delle donne seducenti. Per contro, le donne tradizionali amano le tinte e lo stile semplici.

GRAFICO 3

L'idea che le donne moderne hanno della lingerie



Nota: "4" significa 'completamente d'accordo', "1" significa 'per niente d'accordo'

Fonte: Horizon Research

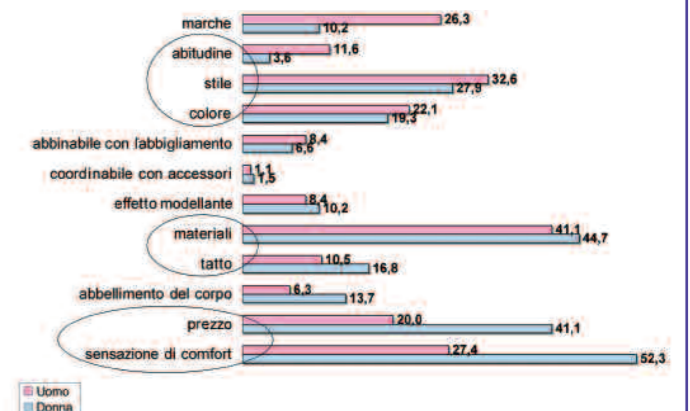
Che cosa ne pensano gli uomini

E gli uomini? Lo studio di Horizon Research indica che il 57% degli uomini intervistati esprime "spesso" o "talvolta" un parere sugli acquisti di lingerie della partner, il che dimostra che le donne ci tengono a conoscere l'opinione del compagno. Ebbene, gli uomini e le donne non vedono la lingerie nello stesso modo. Un po' come da noi, gli uomini si interessano di più agli elementi esterni, mentre le donne sono più attente agli elementi intrinseci come la sensazione di comfort, il materiale o il prezzo.

Per gli uomini, le voci importanti riguardano lo stile e il colore, che ottengono rispettivamente il 52,9% e il 41,2% dei voti. Ebbene, le preferenze degli uomini e delle donne in materia di colore e stile della lingerie sono molto diverse. Riguardo ai colori, gli uomini amano il rosa, il nero, il bianco "latte" e il rosso acceso, mentre le donne privilegiano il color carne, il bianco naturale e il viola. Per quanto concerne lo stile, gli uomini cercano sia il lato sexy e romantico sia le trasparenze, mentre le donne preferiscono uno stile piuttosto semplice ma affascinante. I due gruppi non sono d'accordo nemmeno sulla percezione del colore di uno stesso prodotto: per gli uomini, per esempio, il rosa è associato alla "sensualità" e il nero alla "maturità". Per le donne, il color carne evoca insieme la "sensualità" e la "maturità". Rendere le donne più sexy e romantiche affinché piacciono di più agli uomini. Ecco una possibilità di sviluppo per le marche di intimo.

GRAFICO 4

Differenza nella percezione della lingerie tra uomini e donne



Nota: per questa domanda sono possibili più risposte

Fonte: Horizon Research

Le marche da seguire

Oltre alla loro sorprendente capacità produttiva, alcune aziende cinesi attuano, da periodi più o meno lunghi, una vera e propria politica della marca. Abbiamo voluto incontrare le più dinamiche per conoscerle meglio.

Se necessario, ricordiamo innanzi tutto che in Cina la corsetteria rappresenta solo una minima parte dell'offerta di lingerie, il che spiega in particolare perché qui non prenderemo in considerazione i colossi come Three Gun (fatturato 2004: circa 135.000.000 €), produttore e distributore di prodotti lingerie funzionali (giorno, notte e antifreddo) che possiede un gigantesco centro industriale di 3 fabbriche a Shanghai, più una quarta unità di produzione a Pudong, per un totale di 3500 operai (30.000.000 di pezzi l'anno) e una rete di 1050 shop in shop, 175 grossisti e franchise, oltre a 2100 boutique.

Accanto alla tedesca Triumph, all'hongkonghese Embryform e alla giapponese Wacoal, che non menzioneremo più perché non sono vere e proprie marche



locali benché producano e distribuiscono in Cina, esistono alcune marche nazionali o regionali che cominciano a occupare quote di mercato molto consistenti.

Prima di parlarne con maggiore precisione, è essenziale ricordare due elementi importanti: il primo riguarda la relazione talvolta sorprendente che noterete tra le cifre chiave comunicate dalle aziende (fatturato, prezzo di vendita e numero di dipendenti), il secondo la definizione e il peso delle diverse forme di distribuzione citate.

Per quanto concerne le cifre (speriamo siano veritiere), occorre sottolineare che le marche consolidano le vendite delle boutique nel loro fatturato, il che spiega la sproporzione tra il fatturato e il numero di pezzi prodotti. Talvolta è anche rischioso stimare la parte di fatturato proveniente dall'attività degli OEM, quasi mai menzionata sebbene esista.

Altro argomento complesso da affrontare: la distri-

buzione. La definizione dei vari canali di distribuzione non è molto chiara, e di tanto in tanto le marche confondono "boutique" e "shop in shop" oppure "grossista" e "franchise".

Per alcuni, il numero di "shop in shop" include talvolta una parte delle "boutique". Più chiaro è invece il concetto di "negozi indipendente", che non ha nulla a che vedere con le nostre boutique; si tratta infatti di negozi ubicati fuori delle grandi città, che vendono gli articoli di diversi produttori, per lo più senza marca.

Quanto alle boutique multimarca indipendenti di tipo europeo, non ne esistono, e per validi motivi: una catena di approvvigionamento troppo lunga, moltiplicatori troppo forti e costi di esercizio troppo elevati nelle metropoli (canone di locazione, spese accessorie, salari...), elementi che rendono questa formula poco adatta a un mercato ancora strutturalmente basso. I rari tentativi compiuti in questa direzione 4 o 5 anni fa da alcune marche locali non hanno avuto seguito perché giudicati poco redditizi. Al momento vengono testate nuove formule, cioè le boutique miste con una marca propria associata ad altre marche, spesso di fascia più alta.

Ora, dopo aver dato questi avvertimenti indispensabili, possiamo scoprire le otto marche nazionali che abbiamo individuato con l'aiuto di alcuni professionisti locali durante il nostro ultimo viaggio in Cina nello scorso aprile.



Aimer

Avevamo parlato a lungo di Aimer nel 2002, dopo il magnifico défilé organizzato dalla marca in contemporanea con il salone Desous China. La marca ci tiene a veicolare i suoi valori aziendali di "moda, cultura, tecnologia e umanità" e gode di una buona reputazione sul mercato cinese. Aimer è molto ben rappresentata nella regione di Pechino, di cui è originaria.

FATTURATO 2004: 400.000.000 Y (circa 40.000.000 di €)

Data di creazione: 1993

SEDE: Pechino

TIPOLOGIA DI PRODOTTI: 50% corsetteria, 50% lingerie da giorno e da notte

NUMERO DI PEZZI L'ANNO: 5.000.000

NUMERO DI FABBRICHE: 1 a Pechino e 1 a Suzhou

NUMERO DI DIPENDENTI: 1200 operai in totale, più 1000 addetti alle vendite

DISTRIBUZIONE: 10 boutique, 300 shop in shop, 0 grossisti, 200 franchise (corrispondenti a 1/3 del fatturato), pochi negozi multimarca

POSIZIONAMENTO PREZZI DELLE MARCHE

AIMER: reggiseno 200-400 Y (circa 20-40 €)

LA CLOVER: reggiseno 600-1000 Y (circa 60-100 €)

IL PREZZO PIÙ ALTO: 2999 Y (circa 300 €) per una lingerie da notte di seta

DOMANDA/RISPOSTA

Intervista con il signor WAN Ruifang, responsabile marketing

Ci può illustrare le attività della vostra impresa?

Aimer è un'azienda di lingerie di medie dimensioni il cui primo mercato continua a essere la Cina. Al momento abbiamo due marche: Aimer nella fascia medio-alta, e La Clover, più recente, destinata al segmento lusso. All'inizio del 2005 abbiamo lanciato una linea di prodotti di intimo maschile, e in luglio presenteremo al pubblico la nostra nuova marca, imi's, per il segmento dei giovani alla moda.

Qual è la partnership possibile con gli europei?

Per ora non esiste un modello di partnership rigido. Tutto è possibile. Il nostro atteggiamento sarà molto flessibile sia che si tratti di un franchise di marca europea sia che si tratti di una joint venture finanziaria o di una spartizione delle reti di distribuzione. Per quanto concerne la tipologia della partnership, preferiremmo lavorare con una marca di fascia intermedia, se non addirittura alta.

All'interno, abbiamo la capacità di design e di marketing necessaria per lavorare con le grandi marche straniere. Ecco perché non siamo tanto interessati a essere il semplice subappaltatore di una marca straniera quanto ad avviare una vera e propria collaborazione con le altre grandi marche di lingerie del mondo.

Quali sono i vostri principali assi di sviluppo?

Aimer è una marca cinese che si rivolge alle donne cinesi. La nostra società desidera rafforzare le sue posizioni sul mercato locale, già abbastanza consistente e in piena crescita. Occupare un posto solido e durevole sul mercato cinese è già un successo. Aggredire il mercato internazionale non è tra le nostre priorità nel breve termine, anche se coglieremo questa opportunità appena si presenterà.

Perché siete presenti al salone di Lione?

Prendiamo parte ai saloni di Lione e Parigi come espositori. Da questa partecipazione ci aspettiamo la possibilità di presentare i nostri prodotti e l'immagine della nostra marca, di confrontare le nostre esperienze con quelle dei produttori di lingerie stranieri ed eventualmente di trovare distributori che desiderino vendere gli articoli Aimer nel loro Paese sotto forma di "private label" (Medio Oriente, Sudafrica o Russia).



Fenyi

L'azienda è stata fondata nel 1989, e il marchio è stato registrato nel 1998. Fenyi desidera porre l'accento sulla formazione e la gestione delle risorse umane. Negli ultimi 5 anni ha osservato una notevole crescita del fatturato sul mercato locale.

FATTURATO 2004: 100.000.000 Y (circa 10.000.000 €)

DATA DI CREAZIONE: 1998

SEDE: Shenzhen

TIPOLOGIA DI PRODOTTI: corsetteria, lingerie da giorno/da notte, antifreddo, costumi da bagno, lingerie funzionale

NUMERO DI PEZZI L'ANNO: 2.000.000

NUMERO DI FABBRICHE: 1 a Shenzhen

NUMERO DI DIPENDENTI: 500 operai, 500 addetti alle vendite

DISTRIBUZIONE: 8 boutique, 190 shop in shop, 0 grossisti, 25 negozi multimarca, 300 franchise

POSIZIONAMENTO PREZZI

FENYI: reggiseno 58-168 Y (6-17 €), slip 28-68 Y (3-7/10 €)

IL PREZZO PIÙ ALTO: 398 Y (40 €) per la lingerie da giorno

DOMANDA/RISPOSTA

Intervista con il signor ZHANG Tuo, general manager

Qual è la partnership possibile con gli europei?

Siamo in una fase di contatto iniziale con alcune marche europee di fascia medio-alta, marche particolarmente attente alla qualità dei prodotti. Abbiamo già avuto un primo colloquio esplorativo con una marca spagnola con cui sono in corso le negoziazioni per una produzione locale come subappaltatore. A ogni modo, quello che ci interessa di più è creare una partnership per progetti a medio o lungo termine.

Quali sono i vostri principali assi di sviluppo?

Al momento ci concentriamo essenzialmente sul mercato locale, tuttavia siamo molto interessati a stipulare un accordo di subappalto con una marca europea cui possiamo offrire anche la creazione delle collezioni e l'acquisto dei materiali.

Siete presenti ai saloni francesi della lingerie?

Per ora no. Forse prenderemo in considerazione questa possibilità fra 3 o 5 anni.



Gujin

Gujin è una marca la cui storia inizia in Cina negli anni Quaranta. Il livello dei prodotti non ci sembra ancora ben definito; a differenza delle altre marche che commercializzano solo i loro prodotti, Gujin importa e commercializza anche marche straniere di fascia alta. Davvero stupefacente il mega-store di Shanghai.

FATTURATO 2004: 435.000.000 Y (circa 43.500.000 €)

DATA DI CREAZIONE: 1956

SEDE: Shanghai

TIPOLOGIA DI PRODOTTI: corsetteria, lingerie contenitiva, costumi da bagno, lingerie da giorno/da notte

NUMERO DI PEZZI L'ANNO: 6.050.000 (cotone: 1.300.000; altro: 4.750.000)

NUMERO DI FABBRICHE: 1 a Pudong (Shanghai)

NUMERO DI DIPENDENTI: oltre 400 operai

DISTRIBUZIONE: 381 boutique, 277 shop in shop, 109 grossisti, 0 negozi multimarca, 2 franchise

POSIZIONAMENTO PREZZI

GUJIN: reggiseno 50-80 Y (5-8 €)

IL PREZZO PIÙ ALTO: circa 200 Y (20 €)

DOMANDA/RISPOSTA

Intervista con la signora Zhu Ge Mingjie, direttrice commerciale

Ci può illustrare le attività della vostra impresa?

I nostri prodotti si rivolgono a due tipologie di consumatori: la linea di fascia medio-bassa è destinata ai salariati, ai consumatori di mezza età e alle persone anziane; i prodotti di fascia medio-alta sono invece studiati per le ragazze alla moda. Controlliamo l'intera catena, dal design alla produzione, passando per la distribuzione.

Qual è la partnership possibile con gli europei?

Saremmo interessati a trovare un partner con cui scambiare e sviluppare il design, i metodi di produzione eccetera.

Un partner la cui marca sia rappresentativa della moda.

Sarete presenti ai saloni francesi della lingerie?

Abbiamo avuto occasione di intervenire come visitatori, ma non come espositori.



Maniform

Altra marca che gode di buona notorietà in Cina, Maniform occupa quote di mercato considerevoli, soprattutto nelle regioni meridionali del Paese. Molto dinamica in termini di marketing e comunicazione, la marca cura la segmentazione e la complementarità con le altre due marche del medesimo gruppo. Promossa a pieni voti il concept della boutique dedicata alla marca di fascia alta Enweis.

FATTURATO 2004:

MANIFORM: 410.910.000 Y (circa 41.091.000 €) di cui 400.000 Y (40.000 €) fuori della Cina continentale

ENWEIS: 40.610.000 Y (circa 4.061.000 €), di cui oltre la metà fuori della Cina continentale

LANGERIE: 15.000.000 Y da febbraio a maggio 2005 (circa 1.500.000 €) nella Cina continentale

DATA DI CREAZIONE: 1996

SEDE: Shenzhen

TIPOLOGIA DI PRODOTTI: corsetteria, lingerie da giorno/da notte

NUMERO DI PEZZI L'ANNO: 13.160.000

NUMERO DI FABBRICHE: 1 a Shantou e 1 a Shenzhen

NUMERO DI DIPENDENTI: 2400 operai in totale

NUMERO DI PEZZI L'ANNO: Maniform 7.160.000, Enweis 6.000.000, Lingerie 210.000 (da febbraio a maggio 2005)

DISTRIBUZIONE

MANIFORM: 70 boutique, 500 shop in shop, 370 grossisti e franchise

ENWEIS: 3 boutique, 80 shop in shop

LANGERIE: 2 boutique, 90 negozi multimarca

POSIZIONAMENTO PREZZI

MANIFORM: reggiseno 150-250 Y (15-25 €); slip 70-130 Y (7-13 €), lingerie da notte: 250-500 Y (25-50 €)

ENWEIS: reggiseno 280-350 Y (28-35 €); slip 150-250 Y (15-26 €), coordinato 350-700 Y (circa 35-70 €), lingerie da giorno/da notte

350-1200 Y (35-120 €)

LANGERIE: reggiseno 60-120 Y (6-12 €), slip 30-50 Y (3-5 €), lingerie da giorno/da notte 100-110 Y (10-11 €)

DOMANDA/RISPOSTA

Intervista con il signor LV Xingping (Simon Lv: general manager della Maniform Group Corporation) alla presenza del signor LIN Shengzhi (direttore generale della Maniform Group Corporation)

Ci può illustrare le attività della vostra impresa?

Il gruppo Maniform è proprietario di tre marche di lingerie, ciascuna destinata a una tipologia di clientela ben precisa. La prima, Maniform, si posiziona come marca di fascia medio-alta con un intento moda e si rivolge alle donne di età compresa tra i 25 e i 40 anni. Più recente, Enweis è la nostra marca di fascia alta, il cui obiettivo principale è la seduzione; si rivolge soprattutto alle donne di 30-35 anni. Creata nel maggio 2004 e commercializzata a partire dal febbraio 2005, Lingerie (Lanzhuoli) è la nostra marca di fascia bassa, concepita per le consumatrici cinesi che hanno una percezione molto debole del valore delle marche perché non hanno per lo più il potere d'acquisto necessario.

Vendiamo questa nuova marca soprattutto attraverso i negozi indipendenti, cosa che ci permette di mantenere il prezzo medio del reggiseno a 9 € (massimo: 13 €, minimo: 6 €).

Questo mezzo di distribuzione è infatti meno oneroso e funziona bene nelle città di medie dimensioni come Fuzhou, Wuxi eccetera. La marca "Lingerie" non ha invece ancora trovato dei franchise nelle grandi città come Pechino, Shanghai e Guangzhou, dal tenore di vita più elevato. Non bisogna dimenticare che in Cina, per la maggior parte delle consumatrici, il compito principale della lingerie è soddisfare un'esigenza e che la percezione del valore aggiunto di questo tipo di prodotto resta piuttosto bassa. Il signor LV prevede tuttavia che l'idea del lusso e l'evoluzione del valore aggiunto tra i consumatori diventeranno una tendenza obbligatoria, da cui la scelta aziendale di coprire vari segmenti di mercato.

Qual è la partnership possibile con gli europei?

La partnership con una marca europea è possibile purché si tratti di una marca di fascia medio-alta con una buona reputazione in Europa. Sarebbe soprattutto una collaborazione in termini di tecnologia e marketing.

Siete presenti ai saloni francesi della lingerie?

Sì, come visitatori.



Ordifen

Fondato a Taiwan nel 1980, il gruppo si è rapidamente esteso in varie regioni asiatiche, e in particolare nella Cina continentale, dove sono ubicate le sue 2 fabbriche.

FATTURATO 2004: 220.000.000 Y (circa 22.000.000 €)

DATA DI CREAZIONE: 1996

SEDE: Shanghai

TIPOLOGIA DI PRODOTTI: corsetteria, lingerie da giorno/da notte, antifreddo, lingerie funzionale

NUMERO DI PEZZI L'ANNO: 2.240.000

NUMERO DI FABBRICHE: 2 a Shanghai

NUMERO DI DIPENDENTI: 700 in totale

DISTRIBUZIONE: 30 boutique, 310 shop in shop, 0 grossisti, 41 negozi multimarca, 430 franchise

POSIZIONAMENTO PREZZI

ORDIFEN: reggiseno 139-369 Y (14-37 €); coordinato 469-1769 Y (47-177 €)

RUBI: reggiseno 119-200 Y (12-20 €)

IL PREZZO PIÙ ALTO: 1769 Y (177 €) per una lingerie da notte

DOMANDA/RISPOSTA

Intervista con il signore Ye Huang, ufficio marketing

Qual è il posizionamento della vostra marca sul mercato cinese?

Ci situiamo come marca di fascia medio-alta. Ecco perché anche

per Rubi, la nostra marca destinata ai giovani, i prezzi sono un po' al di sopra della media.

Qual è la partnership possibile con gli europei?

In passato avevamo intenzione di collaborare con alcune grandi marche. Oggi, per le nostre partnership future, siamo orientati soprattutto verso marche ansiose di sviluppare il mercato cinese insieme a noi e desiderose di occupare un posto importante su questo mercato. Pensiamo a marche di fascia alta il cui prezzo sia superiore a 1000 Y (circa 100 €). Abbiamo già da 3 anni il franchising della marca Sarrieri.

Siete presenti ai saloni francesi della lingerie?

Per ora no.



Rosemaid

Proprietaria di 4 marche e di una licenza, l'azienda taiwanese è sempre più presente nella Cina continentale con due delle sue marche, Rosemaid e Yishifen.

FATTURATO 2004: 80.000.000 Y (8.000.000 €)

DATA DI CREAZIONE: 2000

SEDE: Shanghai

TIPOLOGIA DI PRODOTTI: corsetteria, lingerie da giorno/da notte, uomo

NUMERO DI PEZZI L'ANNO: 5.000.000

NUMERO DI FABBRICHE: 1 a Shanghai e una a Xiamen

NUMERO DI DIPENDENTI: 1500 in totale

DISTRIBUZIONE: 10 boutique, 120 shop in shop, 50 grossisti, 1 franchise

POSIZIONAMENTO PREZZI

ROSEMAID: reggiseno 188-498 Y (20-50 €), slip 68-108 Y (7-11 €)

IL PREZZO PIÙ ALTO: 498 Y (50 €) per il reggiseno; 1988 Y (200 €) per la lingerie da notte

DOMANDA/RISPOSTA

Intervista con la signora Lin LIU, assistente del general manager

Qual è il posizionamento della vostra marca sul mercato cinese?

Rosemaid e Yishifen sono le due marche diffuse sul territorio cinese. Propongono entrambe un'offerta di corsetteria e lingerie da giorno/da notte, situandosi nel segmento di fascia medio-alta. Si rivolgono alle giovani donne di età compresa tra i 25 e i 35 anni. Al mercato taiwanese abbiamo invece destinato una terza marca, Rose-Mengni, che si rivolge soprattutto alle ragazze tra i 18 e i 25 anni, e Felino, per le donne tra i 25 e i 40 anni, nonché la licenza Kenzo per la lingerie da giorno e da notte, la corsetteria e l'intimo maschile.

Siete presenti ai saloni francesi della lingerie?

Per ora no.

Tingmei (Gracewell)

Sin dagli esordi nel 1999, la marca ha conquistato molto rapidamente una certa notorietà grazie all'efficacia delle campagne pubblicitarie successive al suo lancio. Essendo alla base di prodotti funzionali e tecnici, di recente le collezioni di Tingmei (Gracewell per gli stranieri) hanno dovuto subire una revisione per adattarsi ai cambiamenti di un mercato della lingerie in piena evoluzione.

FATTURATO 2004: 450.000.000 Y (circa 45.000.000 €)

DATA DI CREAZIONE: 1999

SEDE: Pechino

TIPOLOGIA DI PRODOTTI: corsetteria, lingerie contenitiva, antifreddo, lingerie da giorno

NUMERO DI PEZZI L'ANNO: 3.000.000

NUMERO DI FABBRICHE: 1 a Pechino e 1 a Dalian

NUMERO DI DIPENDENTI: circa 400

DISTRIBUZIONE: 10 boutique, 500 shop in shop, 7 grossisti, 200 negozi multimarca, 50 franchise

POSIZIONAMENTO PREZZI

TINGMEI: reggiseno 100-500 Y (10-50 €)

DOMANDA/RISPOSTA

Intervista con il signor Zhou Lei, assistente del board manager

Qual è la partnership possibile con gli europei?

Al momento sono in atto le negoziazioni con una marca francese di fascia alta.

Sarete presenti ai saloni francesi della lingerie?

Partecipiamo da 3 anni ai saloni francesi per incontrare eventuali partner e vagliare varie opportunità.

Sunflora

Secondo i professionisti cinesi, che giudicano il suo stile raffinato e femminile, l'immagine della marca è buona. L'azienda vanta una lunga esperienza come OEM con alcune marche giapponesi. Alla sua guida, una manager molto determinata.

FATTURATO 2004: 200.000.000 Y (circa 20.000.000 €)

DATA DI CREAZIONE: 1997

SEDE: Dalian

TIPOLOGIA DI PRODOTTI: corsetteria, lingerie da giorno e da notte

NUMERO DI PEZZI L'ANNO: 6.000.000

NUMERO DI FABBRICHE: 2 a Dalian

NUMERO DI DIPENDENTI: 1200 operai in totale

DISTRIBUZIONE: 78 boutique, 325 shop in shop, 101 franchise

POSIZIONAMENTO PREZZI DELLE MARCHE

SUNFLORA: reggiseno 100-300 Y (10-30 €); slip 1/3 del prezzo del reggiseno

DOMANDA/RISPOSTA

Intervista con la signora Zou Jili, general manager



di licenza, bisognerà che la marca sia pronta a usare tutti i mezzi necessari per conquistare il mercato cinese nel lungo termine. In altre parole, la marca dovrà essere consapevole della struttura del mercato locale e concentrarsi sulle esigenze e sulle aspettative delle consumatrici cinesi. Occorrerà infine avviare un progetto di collaborazione a lungo termine, della durata di oltre 10 anni, per lasciare a Sunflora il tempo di sviluppare il mercato locale con la marca europea. Gli europei non dovranno cercare un vantaggio a breve termine (3 anni) sul mercato cinese.

Quali sono i vostri principali assi di sviluppo?

Desideriamo creare delle vere partnership con le aziende europee. Possiamo garantire loro una solida esperienza come OEM, acquisita con alcune marche giapponesi e capace di integrare tutte le fasi della produzione, dal design al sourcing locale dei materiali, fino a una capacità produttiva di 1000 persone.

Siete presenti ai saloni francesi della lingerie?

Per ora no.



In linea di massima, il nostro mercato principale continua a essere la Cina. Allo stesso tempo, cerchiamo partner europei nella fascia medio-alta per una collaborazione di subappalto o eventualmente una licenza di marca.

Qual è la partnership possibile con gli europei?

La nostra posizione in merito a questo argomento è la seguente: la marca deve essere di fascia medio-alta, europea, deve vantare una lunga storia e una considerevole notorietà. D'altro canto, non cerchiamo una marca di lusso (con un prezzo superiore ai 60 € per un reggiseno), perché ci vorrà ancora un po' di tempo prima che la lingerie di lusso si sviluppi sul mercato cinese. Altro elemento importante per noi, occorre che la marca conosca un po' la Cina in termini di cultura. Questo faciliterà senza dubbio la comunicazione tra le due parti. Ultimo punto, la solidità finanziaria e la capacità d'investimento. In caso di accordo

Le preoccupazioni delle marche cinesi

La segmentazione del mercato

Ormai le marche di lingerie cinesi l'hanno capito: per conquistare più quote di mercato non si può continuare a essere generici. Ed ecco che le più strutturate hanno riposizionato la loro marca e creato una o due nuove marche destinate ad altri target di consumatrici, arricchitesi grazie al boom economico. A differenza di quanto accade da noi, si nota che le marche di fascia alta come La Clover di Aimer e Enweis di Maniform si rivolgono a consumatrici non solo più giovani, ma anche più colte e più agiate delle donne mature.

Si osserva inoltre che questo segmento è ancora una nicchia in Cina e che il desiderio di crescita delle aziende orbita anche intorno a un'altra categoria di donne, quella delle ragazze tra i 15 e i 19 anni (il target preferito di Rubi, la marca giovane e più econo-

mica di Ordifen) o, più in generale, quella, molto più numerosa, delle donne meno agiate (scelta da Maniform con Langerie).

Il know-how della creazione

Sono sempre più numerose le marche cinesi che cominciano a lavorare con partner europei specializzati nel design di lingerie. È il caso di Maniform, che si è associata con Carlin International. Un altro esempio è Aimer, la cui sottomarca di fascia alta ("La Clover") è stata concepita dai partner europei. "Catturiamo la tendenza della moda assorbendo la loro concezione del design, ma poi siamo noi a disegnare i prodotti, perché occorre adattarli contemporaneamente al corpo delle donne cinesi" spiega il signor Ruifang WAN, responsabile marketing di Aimer.

I nuovi prodotti

Analizzando la tipologia di prodotti delle marche

menzionate, si nota che, in misura maggiore o minore, integrano tutte quattro categorie di articoli:

- la lingerie antifreddo, l'intimo tradizionale delle donne cinesi, il cui scopo era tenere caldo durante la lunga e gelida stagione invernale. Il leader di questa tipologia di prodotti è Three Gun, ma esistono alcuni corner anche nelle boutique delle altre marche;
- la corsetteria all'europea, relativamente nuova in Cina, il cui stile e i cui materiali non hanno smesso di trasformarsi negli ultimi anni e che sembra avere un luminoso avvenire;
- la lingerie contenitiva d'ispirazione giapponese, che è ancora un prodotto presente nell'offerta di



tutte le marche sebbene paia destinato a scomparire pian piano a favore di nuove soluzioni di corsetteria, più adatte alla morfologia delle donne cinesi, ma anche più belle;

- la lingerie da

giorno/da notte, sinonimo di benessere sociale e di una certa raffinatezza, attira un numero sempre maggiore di consumatrici agiate, ansiose di assicurarsi una nuova forma di *art de vivre*.

Altre tre categorie di prodotti cominciano a suscitare l'interesse delle marche: l'intimo maschile (Aimer), la lingerie pré-maman (Yuan Yi), la lingerie sportiva e i costumi da bagno (Yuan Yi, Gujin), che conosceranno senza dubbio un boom grazie ai giochi olimpici del 2008.

Una distribuzione in fermento

Nonostante i preconcetti, constatiamo che nel giro di dieci anni le marche di lingerie cinesi hanno rafforzato considerevolmente la capillarità della loro distribuzione, e questo grazie soprattutto allo sviluppo di boutique, corner o punti vendita monomarca. Ormai si trova un'offerta di corsetteria in quasi tutta la Cina, e non più solo nelle grandi città appartenenti al cosiddetto "primo ciclo", come Pechino, Shanghai e Guangdong. Le marche cinesi hanno infatti conosciuto un'espansione anche nelle città di seconda e terza categoria (in cui si inseriscono rispettivamente Chongqing, Chengdu, Tianjin, Hangzhou e Guiyang, Lanzhou, Yinchuan eccetera). Per loro stessa ammissione, sono invece poco o per nulla presenti in Tibet,

a Hong Kong, a Taiwan e a Macao "a causa di problemi strategici e di trasporto".

Notiamo inoltre che i dirigenti delle marche di lingerie cinesi hanno iniziato a porre l'accento sulla gestione dell'immagine cercando di passare dai grossisti ai franchise.

In Cina come altrove, il concetto di marketing diventa chiaramente un criterio importante nella strategia di sviluppo delle marche.

I limiti della comunicazione

Le marche di lingerie avvertono una forte esigenza di comunicazione, ma al momento il budget destinato alla pubblicità ammonta a 2-5 milioni di Y (200.000-500.000 €), cifra che corrisponde a circa l'1% del fatturato per Ting Mei, al 2% per Yuan Yi e al 3,6% per Ordifen, contro una media del 5% in Europa.

In Cina, l'esibizione del corpo in pubblico è relativamente malvista a causa dell'influenza della tradizione, cosa che limita molto le possibilità di comunicazione tra le marche di lingerie e il grande pubblico. Secondo alcuni dirigenti delle marche intervistati, esistono regole che limitano rigidamente l'esibizione del corpo (fino a precisare i centimetri consentiti), soprattutto per gli spot televisivi. Di conseguenza, si trovano di rado réclame di lingerie nelle numerose catene, ancora sottoposte al controllo del governo cinese.

La diffusione della pubblicità sul punto vendita nei negozi, per la strada o persino sui mezzi pubblici viene tuttavia accettata e generalmente utilizzata dalle marche di lingerie. Si apriranno nuove possibilità per le marche soprattutto grazie a Internet e alla vendita per corrispondenza, ancora molto regolamentate.

Il panda è certamente il simbolo della Cina, ma nel calendario cinese il 2005 è l'anno del gallo. Responsabile, si prodiga per la felicità dei suoi cari, assicurandosi che abbiano tutto il necessario. Negli affari, è previdente, controlla ogni cosa e non sbaglia mai. Pur essendo un po' pretenzioso, sprizza generosità da tutti i pori... Staremo a vedere.



Ringraziamenti

Desideriamo ringraziare soprattutto il signor Lin Wang, direttore generale della Noyon Suzhon lace Co., Ltd.; la signora Xiaohua REN della Chine Vogue International Consulting Compagnie e il signor Victor Yuan, presidente dell'Horizon Research Consultancy Group, per la loro conoscenza del settore, nonché la signorina Yequi Yang per il suo lavoro di ricerca documentaria.