

CASO DI STUDIO 3: IL MERCATO GIAPPONESE E LA ERMENEGILDO ZEGNA S.P.A.

Analisi del mercato giapponese

Negli ultimi anni il Giappone è stato percorso da rilevanti cambiamenti, tanto da divenire un mercato dalle elevate potenzialità di sviluppo per le aziende straniere. L'economia giapponese, dopo una lunga fase di stagnazione, è attualmente in ripresa e il Paese si sta aprendo rapidamente al commercio internazionale, soprattutto grazie alla progressiva riduzione delle barriere allo scambio e dei costi operativi, che rendevano difficile fare business in Giappone (il valore di affitti, prezzi e dello yen sono diminuiti). Le barriere all'ingresso di prodotti europei e gli standard industriali hanno subito un processo di uniformazione agli standard mondiali, in particolare nei settori automobilistico, farmaceutico e cosmetico. Lo sdoganamento delle merci è diventato più semplice e rapido.

Il Giappone è tuttora la seconda più grande economia del mondo, responsabile per il 13% del PIL mondiale. Con un reddito pro capite pari a circa 1,7 volte quello dei 25 Paesi membri dell'UE e una quota del 25% dei risparmi mondiali, è anche un Paese estremamente ricco e uno dei maggiori importatori di prodotti *Made in Italy* di alto livello qualitativo.

Grazie all'attuale crescita economica e all'imponente attività di ristrutturazione, i profitti delle aziende sono saliti. Occupazione e produzione industriale sono anch'esse in ripresa, come pure il valore della Borsa.

Le società europee sono generalmente benvenute in Giappone: le esportazioni ammontano annualmente a circa 50 miliardi di dollari e ci sono più di 3000 aziende del nostro continente presenti in Giappone, parecchi leader mondiali ma anche piccole e medie imprese. Uno dei fattori dell'attuale ripresa, oltre agli investimenti privati, è la crescita delle esportazioni, non solo verso il tradizionale mercato degli Stati Uniti, ma anche nei confronti della Cina, che è già diventata il primo fornitore del Giappone e costituisce allo stesso tempo il secondo mercato per le esportazioni nipponiche dopo gli Stati Uniti.

La gran parte dell'industria giapponese è all'avanguardia (i motoveicoli, l'IT e l'elettronica sono solo alcuni esempi), il che rappresenta un grande potenziale per le aziende straniere ad alto contenuto tecnologico.

Il Giappone, inoltre, continua a rafforzare la sua posizione di secondo investitore del mondo in attività di *Ricerca e Sviluppo* (R&S). Il mondo economico giapponese continua a considerare la R&S come l'ultima delle aree da tagliare, anche nel caso di difficoltà nei conti. Nel 2005 l'industria ha mantenuto una crescita annuale dell'1% in tali attività. Nel complesso, la spesa in R&S del Giappone ammonta a 143 miliardi di euro all'anno. Ovvie conseguenze di questi rilevanti investimenti sono non solo la continua creazione di nuovi prodotti nel campo delle telecomunicazioni, dell'audio-visivo, del multimediale, ma anche la nascita di nuovi mercati e la disponibilità di alcuni dei più avanzati e meglio equipaggiati laboratori in innumerevoli settori chiave (fra cui quelli dei supercomputer, della genomica, della biologia cellulare, della rigenerazione dei tessuti, così come in settori più familiari come le telecomunicazioni e le nanotecnologie). Il boom della R&S offre un enorme potenziale per le aziende straniere fornitrici di tecnologia, che possono vendere i propri prodotti ad acquirenti ben disposti e dotati di grandi disponibilità, in settori come le cellule combustibili, la terapia genetica ed i modelli di climatizzazione globale ad alta risoluzione.

La rapida diffusione della tecnologia con due o tre anni di anticipo rispetto all'Europa, in campi come la telefonia cellulare, presenta anch'essa delle opportunità. Alcune società europee hanno investito nell'industria giapponese delle telecomunicazioni e partecipano adesso al processo di sviluppo della telefonia mobile di terza generazione, ricevendone tecnologia e utili lezioni da trasferire sul mercato europeo.

Anche a livello politico sono intervenuti importanti cambiamenti. Il governo giapponese riconosce infatti che la liberalizzazione del mercato e la promozione di maggiori investimenti stranieri rafforza le stesse aziende nazionali e che gli investimenti diretti all'estero recano benefici in termini sia di maggiore occupazione sia di acquisizione di *know-how* e di nuove tecniche manageriali. Il governo è perciò impegnato ad aumentare gli investimenti internazionali e a migliorare il *business environment*. Inoltre, si assiste a una completa revisione delle politiche sulla libera concorrenza e sulla loro applicazione, che con ogni probabilità porterà a pene più severe nel caso di attività anticoncorrenziali, comprese quelle svolte da imprese già esistenti nei confronti di quelle che tentano di entrare nel mercato.

Il governo giapponese sta realizzando un ambiente migliore per gli investimenti stranieri anche attraverso la riforma del diritto societario e degli aspetti fiscali delle fusioni e acquisizioni (F&A). Queste ultime infatti, quando avvengono attraverso lo scambio di azioni, sono attualmente consentite solo nel quadro della *Industrial Revitalisation Law*. Il governo ha, tuttavia, già in programma di rendere questa eccezione la regola nel giro di pochi anni, attraverso la riforma del Codice Commerciale e della legislazione fiscale. È inoltre all'esame, la possibilità di introdurre degli sgravi fiscali nel caso di scambi azionari, in modo da incentivare le acquisizioni. Queste riforme sono dunque destinate a rimuovere gli ultimi ostacoli strutturali agli investimenti esteri in Giappone che, in netto contrasto con quanto sta accadendo in Cina, sono di gran lunga più redditizi.

Per quanto riguarda il *mercato dei consumi*, i consumatori giapponesi sono molto ricchi e possiedono circa un quarto dei risparmi mondiali. Al tempo stesso, essi risparmiano meno di un tempo: la famiglia media spende il 32% in più di quella europea e possiede circa il 75% in più di risparmi, cui attingere in caso di necessità.

Sebbene la parte giovane della popolazione femminile continui a essere il principale gruppo di spesa, due altre tipologie di consumatori stanno venendo alla ribalta: i giovani uomini, che spendono sempre di più in beni legati al sistema moda/persona, e la sempre più numerosa generazione dei pensionati, con "capelli e tasche d'argento". In definitiva, il mercato giapponese dimostra di essere particolarmente sensibile ai prodotti *Made in Italy* e di destinare una parte considerevole del reddito nell'acquisto di prodotti griffati. Basta ricordare che ogni giapponese adulto possiede almeno un capo di abbigliamento firmato dalle più prestigiose *maison* della moda internazionale per capire le enormi opportunità che questo mercato può offrire alle aziende italiane. Non solo: i consumatori giapponesi sono responsabili del più del 50% delle vendite delle case di lusso internazionali. Ci sono dunque innumerevoli opportunità di sviluppo per le aziende produttrici di beni di alta qualità e ad alto valore aggiunto.

Il mercato è lento da conquistare ma rimane fedele nel tempo e attualmente sia i consumatori e che gli importatori-distributori giapponesi sono sempre più influenzati dal rapporto prezzo/qualità piuttosto che da fattori di lealtà. Questo non vuol dire che la loro richiesta di qualità stia venendo meno, ma che sono meno propensi ad acquistare solo per il fatto di trovarsi di fronte ad un prodotto nazionale.

Il Giappone, inoltre, ha una delle popolazioni più colte e istruite del mondo, capace di apprezzare il livello di sofisticazione dei prodotti e, allo stesso tempo, di fornire una forza lavoro altamente qualificata. Inoltre il mercato giapponese è caratterizzato da un alto livello di omogeneità in relazione alle preferenze espresse dai consumatori. Ciò che si vende bene a Tokyo, si vende altrettanto bene nell'estremo Nord e nell'estremo Sud del Paese. Gli affari avvengono in una sola lingua, il giapponese, laddove nella maggior parte dei mercati di dimensioni paragonabili, se ne richiedono due o più (Europa, Cina e gli stessi Stati Uniti, dove oltre alle proprie lingue viene di norma utilizzata la lingua inglese). Il Giappone è inoltre un Paese molto compatto e operando a Tokyo e Osaka si può raggiungere ben il 30% della popolazione.

La Ermenegildo Zegna S.p.A. e lo sviluppo internazionale

A soli 20 anni, Ermenegildo Zegna rileva la piccola impresa tessile del padre a Trivero, un paesino del biellese, e nel 1910, con soli tre telai, fonda il lanificio che, ancora oggi, porta il suo nome. Benché in quegli anni Inghilterra e Scozia fossero gli assoluti dominatori del mercato tessile, il giovane imprenditore era determinato a raggiungere e a superare i propri concorrenti.

Ermenegildo Zegna fu il primo a firmare i propri tessuti riportando il suo nome lungo la cimosa di ogni pezza di tessuto, riuscendo in questo modo a creare un marchio di qualità per il consumatore finale. La sua attenzione alla qualità delle materie prime, al design, ai macchinari, ai processi e alla qualità della lavorazione gli consentono di raggiungere un'elevata reputazione a livello mondiale nel campo dei tessuti fini che, nel 1938, esporta già in 40 Paesi.

Deciso a portare nuova linfa vitale all'area montuosa che circonda Trivero, Ermenegildo Zegna costruì un ospedale, alcune strutture sportive e una scuola, provvide al rimboschimento delle pendici della montagna e collegò i paesi della zona con una strada panoramica. Il suo profondo legame con la sua terra natale e la sua gente gli furono di grande ispirazione: il suo impegno verso la realtà ambientale e sociale si è tramandato nella famiglia per generazioni (nel 1993 la nuova generazione della famiglia creò l'Oasi Zegna) e la sua aspirazione a non essere mai secondo a nessuno nella ricerca della massima qualità costituisce ancor oggi la filosofia centrale del gruppo e il fondamento del successo aziendale.

La terza generazione Zegna, guidata dai figli di Ermenegildo, diede vita a una nuova espansione che alla lavorazione dei tessuti e affiancò l'ideazione e la produzione di capi di abbigliamento maschile di fascia alta, aprendo un mercato ancora più vasto per l'abbigliamento sartoriale di alta qualità.

Gli anni Sessanta, con il lancio della linea *prêt-à-porter*, segnarono una svolta. Sempre più spesso, infatti, l'abito si indossa al lavoro e nelle occasioni semi-formali e il marchio Zegna, già sinonimo di superiorità nel campo dei tessuti, diventa ben presto simbolo di qualità e stile anche per quanto riguarda la creazione di capi di abbigliamento maschile. Ben presto all'abbigliamento maschile di qualità superiore si aggiunsero la maglieria, gli accessori e lo sportswear. Lo sviluppo produttivo spinse il gruppo a cercare sbocchi diretti sui mercati esteri, con l'apertura di filiali commerciali in Francia, Germania, Gran Bretagna, Spagna, Turchia, USA, Messico, Giappone, Cina, Corea, Hong Kong, Singapore, Taiwan e Australia, e la creazione di unità produttive in Spagna e Svizzera.

La verticalizzazione del gruppo si completò negli anni Ottanta con l'apertura delle prime boutique monomarca a Parigi e a Milano. Nel 1999 il gruppo Zegna ha acquisito le Lanerie Agnona S.p.A.; a luglio 2002, ha acquisito il controllo dell'azienda Guida, proprietaria del mar-

chio di pelletterie Longhi e a settembre dello stesso anno ha costituito la società ZEFER, una *joint-venture* paritetica con il gruppo Salvatore Ferragamo, per gestire a livello mondiale, lo sviluppo del marchio Ermenegildo Zegna nel settore calzaturiero e della pelletteria. A marzo 2003 è stato acquisito in Cina il 50% di SharMoon, società produttrice di abiti e giacche di alta qualità per uomo per il mercato cinese, e nello stesso anno è stato lanciato il nuovo profumo Essenza di Zegna, commercializzato da YSL Beauté, divisione cosmetica del gruppo Gucci. Nel 2005 il gruppo contava 473 punti di vendita monomarca nel mondo a insegna Ermenegildo Zegna e Zegna Sport, di cui 187 di proprietà.

Il gruppo Ermenegildo Zegna è presente in Giappone da più di trent'anni. Controllando al 100% la sua operazione nipponica, il gruppo è riuscito ad attuare un'adeguata strategia sul mercato che gli ha permesso di aprire, da allora a oggi, ben 37 negozi monomarca e a organizzare e gestire una distribuzione capillare che rende presente il marchio Ermenegildo Zegna nelle migliori boutique specializzate del Paese. Nel 2002, Zegna Japan ha aperto il primo negozio Agnola a Ginza, quartiere di Tokyo, lasciando nelle mani di Shoji, partner nipponico, la distribuzione all'ingrosso del marchio. A quest'apertura ha fatto seguito il rilascio di 203 concessioni per ogni stagione, nell'intento di riuscire a disporre, nell'arco di 3 anni, di un totale di circa 15 concessioni che possono produrre vendite nell'ordine di miliardi di yen e permettere al Gruppo di penetrare il mercato anche con il marchio Agnola.

La boutique a marchio Ermenegildo Zegna a Ginza, chiusa per restauri per un lungo periodo di tempo, è stata recentemente riaperta e attualmente si estende su tre piani, divenendo una delle più grandi che il gruppo possiede dopo quella di Milano e Parigi.

Oggi il gruppo Ermenegildo Zegna è leader mondiale nell'abbigliamento di lusso maschile. Il lanificio occupa 450 persone, produce circa 2 milioni di metri di tessuto all'anno, molti dei quali realizzati esclusivamente per le collezioni a firma Ermenegildo Zegna. Inoltre annovera tra i suoi clienti nel mondo i migliori marchi della confezione, molti tra gli stilisti top e le sartorie più qualificate.

Il Gruppo conserva tuttora la sua natura di "family business" ed è attualmente condotto dalla quarta generazione della famiglia.