



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI  
M I L A N O

S.A.F.  
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

CONVEGNO – COME ANDARE IN CINA

# Brand building in Cina e modalità di sviluppo: Pinko Case

**GIOVANNI DI SALVO / STRABRANDING**

---

7 Febbraio 2012 - Sala delle Colonne Banca Popolare di Milano Via San Paolo, 12 Milano



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

**S.A.F.**  
**SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO**

# Alcune tendenze dei consumi e del mercato

---

# Tendenze recenti del consumo e del mercato

## Il mercato dei beni di lusso in Cina

- Ampiezza: ca. US\$ 10-12 billion (Crescita attesa 2011: +25%)
- I consumatori cinesi effettuano oltre 2/3 dei loro acquisti di beni di lusso all'estero, Hong Kong soprattutto (28.1 milioni di turisti cinesi nel 2011, +24%). Secondo alcuni il rapporto è 1 a 5.

# Tendenze recenti del consumo e del mercato



Canton Road ad Hong Kong:  
lunghe file di fronte ai negozi del lusso, un'immagine ormai consueta...

# Tendenze recenti del consumo e del mercato

## I milionari:

- 60.000 persone (età media 43 anni) con ricchezza > di 100 Mio RMB (c.a. € 12 Mio)
- 1 milione di persone (età media 39 anni) con ricchezza > di 10 Mio RMB

# Tendenze recenti del consumo e del mercato

## Numero di milionari nelle principali provincie



Rank	Provincia	Numero di milionari	%
1	Municipalità di Pechino	170.000	17.70%
2	Guangdong	157.000	16.40%
3	Municipalità di Shanghai	132.000	13.80%
4	Zhejiang	126.000	13.10%
5	Jiangsu	68.000	7.10%
6	Fujian	36.000	3.80%
7	Shandong	33.000	3.40%
8	Liaoning	29.000	3.00%
9	Sichuan	24.000	2.50%
10	Henan	16.500	1.70%
	Altre	168.500	17.60%

Fonte: Hurun Report 2011

# Tendenze recenti del consumo e del mercato

- Enorme mercato con grandissime differenze a livello regionale
- Fortissima velocità di cambiamento
- Consumatore giovane, grande fruitore di internet
- Ruolo crescente della donna
- Rischio rallentamento dei consumi

# Tendenze recenti del consumo e del mercato

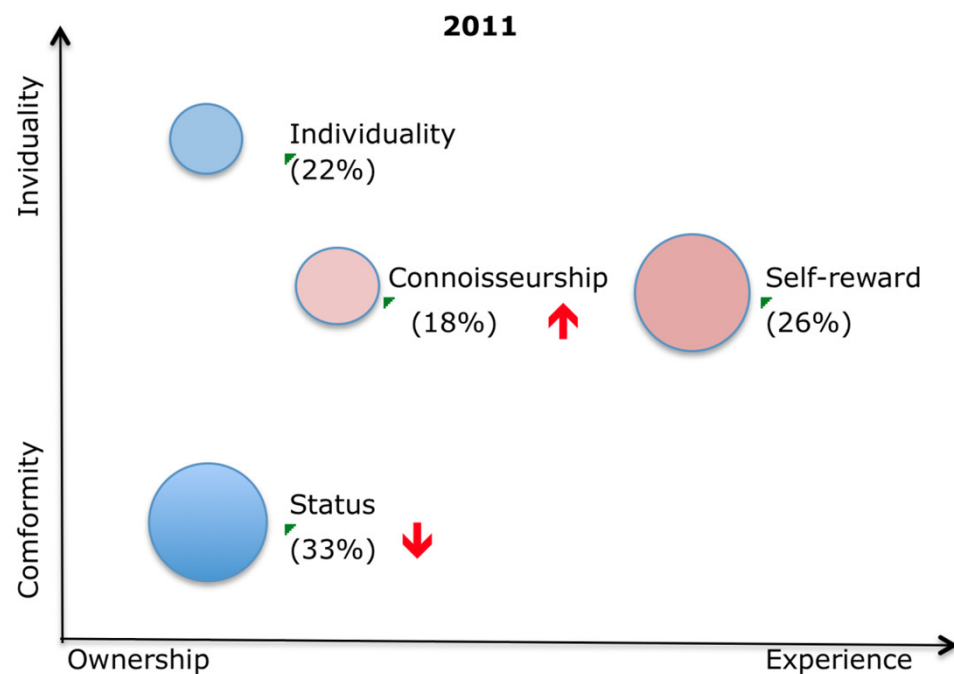
## Profilo del consumatore

– Livello di sofisticazione crescente:

- Acquisto di beni importati → successo
- Motivazione all'acquisto → affermazione di status sociale

# Tendenze recenti del consumo e del mercato

## Profilo del consumatore



Fonte TNS 2011

➔ necessità di valorizzare il proprio heritage

# Tendenze recenti del consumo e del mercato

## Brand recognition dei marchi internazionali: in crescita ma limitata

Numero di marchi conosciuti e percentuale rispetto alla lista proposta

	Abbigliamento	Accessori	Orologi	Gioielleria	Totale
<b>2011</b>	13.5 35%	<b>15.9</b> 40%	8.8 34%	<b>5.6</b> 43%	<b>43.8</b>
<b>2006</b>	9.3 28%	4.7 31%	7.6 30%	2.5 28%	24.1

Fonte TNS 2011

# Tendenze recenti del consumo e del mercato

- Continua espansione per crescita organica e geografica
- Accelerazione dello sviluppo del canale multi-marca
- I first entrant hanno accumulato un grande vantaggio competitivo
- Crescente competizione per conquistarsi i consumatori e gli spazi retail
- Barriere crescenti per i nuovi entranti



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

**S.A.F.**  
**SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO**

**PINKO**

---

# PINKO

- Il marchio PINKO appartiene a Cris Conf Spa
- La società e' stata fondata agli inizi degli anni '80 da Pietro Negra e Cristina Rubini, operando come pronto moda nel distretto di Bologna

❧ Lanciato agli inizi degli anni '90, Pinko e' stato un precursore del fast fashion

❧ Ripositionato verso l'alto a fronte della crescente competizione di Zara e H&M



# PINKO

- Oggi e' posizionato "under the top", come alternativa ai marchi del lusso
- Strategia di sviluppo vincente: il fatturato e' passato da poche decine di milioni ad inizio 2000 a circa € 160 milioni nel 2011
- Oggi PINKO conta oltre 160 negozi monomarca e centinaia di corner all'interno di negozi multi-marca intorno al mondo
- In Italia e' presente con una rete di 60 negozi, di cui 50 gestiti direttamente



# PINKO

## Situazione in Cina

- Nel 2010 PINKO contava 13 negozi in 12 città in Cina ed Hong Kong, sulla base di un contratto in franchising con un distributore locale
- Il contratto scadeva a metà 2011 e la società desiderava valutare il potenziale commerciale ed economico del marchio in un orizzonte di 5 anni



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

**S.A.F.**  
**SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO**

# Preparazione Business Plan ideale e definizione della strategia di roll-out

---

# Preparazione Business Plan ideale e definizione della strategia di roll-out

- Analisi dati demografici, economici e di mercato
- Ranking città cinesi in base al potenziale commerciale
- Definizione Strategia di roll-out
- Preparazione conti economici per negozio
- Definizione delle strutture organizzative
- Preparazione Piano di Marketing
- Preparazione conti economici, piano investimenti e cash-flow per società, pay back dell'investimento

# Preparazione Business Plan ideale e definizione della strategia di roll-out

## Fattori chiave di Successo in Cina



# Preparazione Business Plan ideale e definizione della strategia di roll-out

Criteria utilizzati per determinare il potenziale commerciale delle città cinesi:

- Vendite al dettaglio di beni di consumo
- Vendite al dettaglio di beni di consumo pro-capite
- PNL pro-capite
- Risparmio pro-capite
- Traffico passeggeri
- Rete distributiva di un campione di 10 marchi internazionali



# Preparazione Business Plan ideale e definizione della strategia di roll-out

## Ranking finale

HKTDC Ranking	City	Province	Area	New Ranking	Total Stores Sample
31	Hong Kong	Hong Kong	South	1	56
2	Beijing	Beijing	North	2	32
1	Shanghai	Shanghai	East	3	25
4	Shenzhen	Guangdong	South	4	13
11	Shenyang	Liaoning	North	4	13
32	Macao	Macao	South	5	12
9	Hangzhou	Zhejiang	East	5	12
17	Dalian	Liaoning	North	5	12
12	Qingdao	Shandong	North	6	11
34	Xi'an	Shaanxi	North West	6	11
8	Chengdu	Sichuan	West	7	10
6	Wuhan	Hubei	Center	8	9
10	Suzhou	Jiangsu	East	8	9
36	Kunming	Yunnan	South West	8	9
3	Guangzhou	Guangdong	South	9	8
33	Harbin	Heilongjiang	North	9	8
5	Tianjin	Tianjin	North	10	7
7	Nanjing	Jiangsu	East	11	6
13	Wuxi	Jiangsu	East	11	6
15	Changsha	Hunan	Center	11	6
16	Ningbo	Zhejiang	East	11	6
20	Chongqing	Chongqing	West	11	6
35	Changchun	Jilin	North	11	6
37	Wenzhou	Zhejiang	East	11	6
18	Zhengzhou	Henan	North West	12	4
28	Xiamen	Fujian	South East	13	3
14	Jinan	Shandong	North	14	2
22	Changzhou	Jiangsu	East	14	2
25	Shaoxing	Zhejiang	East	15	1
19	Foshan	Guangdong	South		0
21	Dongguan	Guangdong	South		0
23	Zibo	Shandong	North		0
24	Jinhua	Zhejiang	East		0
26	Jiaxing	Zhejiang	East		0
27	Zhongshan	Guangdong	South		0
29	Zhenjiang	Jiangsu	East		0
30	Zhuhai	Guangdong	South		0
Total 37 cities					311
Total All					335

# Preparazione Business Plan ideale e definizione della strategia di roll-out

## Strategia di roll-out:

Massimizzazione della penetrazione nelle città con maggiore potenziale, data la loro dimensione, e sostenibilità

VS

Massimizzazione della copertura geografica

# Preparazione Business Plan ideale e definizione della strategia di roll-out

## Vantaggi:

- Massimizzazione delle vendite
- Minimizzazione dell'impatto organizzativo
- Massimizzazione del ritorno degli investimenti in PR e comunicazione

# Preparazione Business Plan ideale e definizione della strategia di roll-out

Piano di roll-out  
Finale

Target in 5 anni:  
44 Negozi  
3 Outlet

Nr.	Priority	City	Area	Location	2011	2011	2012	2012	2013	2013	2014	2014	2015	2015
					S/S	F/W	S/S	F/W	S/S	F/W	S/S	F/W	S/S	F/W
1	1	Hong Kong	South	Harbour City	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	Hong Kong	South	Times Square		1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	Hong Kong	South	Sogo			1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	Hong Kong	South	Landmark or ifc				1	1	1	1	1	1	1
5	1	Hong Kong	South	Pacific Place					1	1	1	1	1	1
6	2	Beijing	North	China World shopping mall	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	2	Beijing	North	Oriental Plaza	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	2	Beijing	North	Shin Kong Place			1	1	1	1	1	1	1	1
9	2	Beijing	North	Scitech or Lufthansa or Sogo				1	1	1	1	1	1	1
10	3	Shanghai	East	Times Square	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	3	Shanghai	East	ifc Pudong			1	1	1	1	1	1	1	1
12	3	Shanghai	East	Citic or Sogo				1	1	1	1	1	1	1
13	3	Shanghai	East	Grand Gateway					1	1	1	1	1	1
14	4	Shenzhen	South	MixC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	4	Shenzhen	South	Seibu Citic Plaza				1	1	1	1	1	1	1
16	4	Shenyang	North	Charter shopping center						1	1	1	1	1
17	4	Shenyang	North	Mix C or Plaza 66						1	1	1	1	1
18	5	Macau	South	Venetian					1	1	1	1	1	1
19	5	Dalian	North	Parkland Shopping Centre	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	5	Dalian	North	Times Square or Furama					1	1	1	1	1	1
21	5	Hangzhou	East	MixC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	5	Hangzhou	East	Hangzhou Tower						1	1	1	1	1
23	6	Xian	North West	Zhong Da International	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	6	Xian	North West	Printemps						1	1	1	1	1
25	6	Qingdao	North	Hisense or Sunshine dept store							1	1	1	1
26	7	Chengdu	South West	Renhe spring dept. store							1	1	1	1
27	7	Chengdu	South West	Maison Mode or Yanlord Landmark Plaza							1	1	1	1
28	8	Wuhan	Center	New World Guo Mao	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	8	Suzhou	East	Matro							1	1	1	1
30	8	Kunming	South West	Golden Eagle								1	1	1
31	9	Guangzhou	South	La Perle	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	9	Guangzhou	South	Friendship								1	1	1
33	9	Harbin	North	Mykal or New World								1	1	1
34	10	Tianjin	North	Hisense or You Yi									1	1
35	11	Changsha	Center	YouYi Shopping Centre	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
36	11	Nanjing	East	Orient Dept Store	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37	11	Nanjing	East	DeJi								1	1	1
38	11	Wenzhou	East	Times Square Shopping Centre	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
39	11	Changchun	North	Charter shopping center									1	1
40	11	Chongqing	South West	Maison Mode or Times Square									1	1
41	11	Wuxi	East	Yaohan or									1	1
42	11	Ningbo	East	International Shopping Center										1
43	12	Zengzhou	North West	Yu Da Trading Center										1
44	13	Xiamen	South East	Printemps or Merchant Marco Hotel										1
45				Outlet 1			1	1	1	1	1	1	1	1
46				Outlet 2						1	1	1	1	1
47				Outlet 3								1	1	1
Total					13	14	18	22	26	31	35	40	44	47
New Openings						1	4	4	4	5	4	5	4	3

# Preparazione Business Plan ideale e definizione della strategia di roll-out

## Piano di roll-out:

- Primi due anni: consolidamento nelle megalopoli di Hong Kong, Pechino, Shanghai e Shenzhen
- Successivamente espansione geografica nelle altre città'



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

**S.A.F.**  
**SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO**

# SCENARIO FINALE

---

# Scenario finale

## Scelte Strategiche:

- Hong Kong: investimento diretto nella rete retail e creazione di un ufficio regionale
- Cina: collaborazione con piu' partners (grande opportunità quando la brand awareness lo consente)
- Presenza diretta in JV nelle citta' di 1° livello: Pechino, Shanghai, Shenzhen e Guangzhou

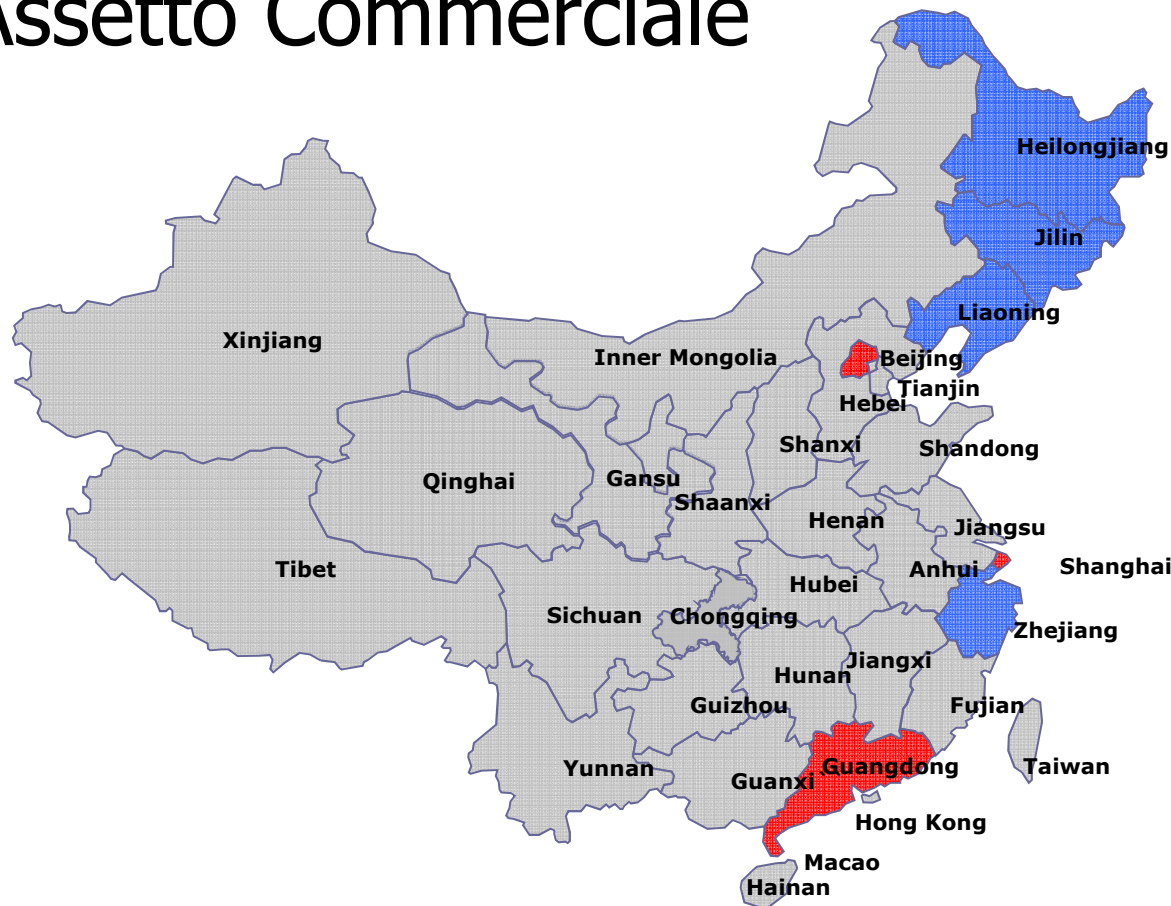
# Scenario finale

## Scelte Strategiche:

- Investimento in comunicazione verso i consumatori e il trade
- Management italiano ad HK

# Scenario finale

## Assetto Commerciale



In **grigio** area esclusiva del Franchisee 1;

In **blu** area in negoziazione con Franchisee 2;

In **rosso** le citta' di Pechino, Shanghai, Shenzhen e Guangzhou di pertinenza della JV.

Utilizzo del canale multi-marca nella provincia dello Zhejiang

# Scenario finale

## Allocazione delle funzioni organizzative:

☞ CC Hong Kong: sede con funzioni regionali per Direzione Generale, Sales, Merchandising, Retail, Marketing e AFC. Distributore regionale.

☞ CC Trading Shanghai: unico importatore, attività di showroom, marketing istituzionale, supporto e controllo commerciale. Distributore per la Cina.

# Scenario finale

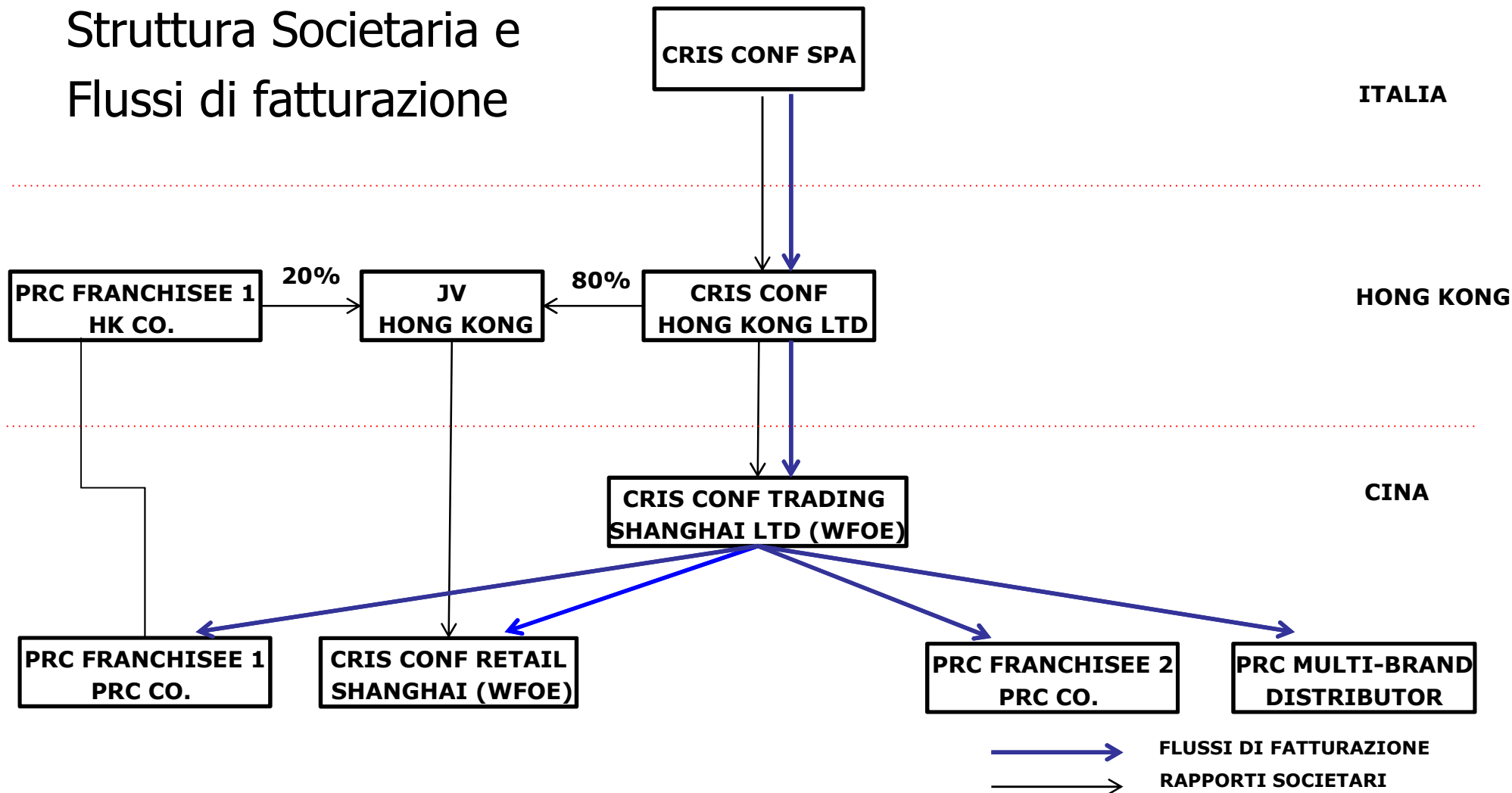
## Allocazione delle funzioni organizzative:

### Joint-venture

- HK: CdA con funzioni strategiche per lo sviluppo in Cina
- Shanghai: struttura operativa per la gestione retail di Pechino, Shanghai, Shenzhen e Guangzhou

# Scenario Finale

## Struttura Societaria e Flussi di fatturazione



# Scenario finale

Determinazione del Transfer Price sulla base di:

- ∞ Posizionamento prezzo retail in Cina
- ∞ Condizioni commerciali concordate con i diversi partners
- ∞ Funzioni svolte e rischi sopportati

# Avanzamento del progetto nel 2012

Apertura di 12 negozi nella stagione P/E '12

Ulteriore 10 aperture pianificate nell'A/I '12

GRAZIE!



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O