

LO SVILUPPO NEL RETAIL COME MODALITA' DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI MANIFATTURIERE. IL CASO DELLA MODA

di Simone Guercini, Andrea Runfola

1. Introduzione

Questo articolo, di natura esplorativa, propone evidenze sullo sviluppo internazionale nel retail di piccole-medie imprese manifatturiere. In particolare, l'attenzione è sul ruolo dell'apertura di punti vendita all'estero come modalità di entrata da parte di piccole-medie imprese manifatturiere nel settore moda. Si tratta di una modalità di sviluppo internazionale per le PMI industriali che è stata oggetto di limitata attenzione. Infatti, la letteratura accademica sulla crescita estera attraverso punti vendita focalizza l'attenzione sul più generale fenomeno dell'internazionalizzazione del retail da parte di attori della distribuzione (Hollander 1970; Alexander 1990; Dawson 1994; Alexander and Myers, 2000). Inoltre, in tale ambito si fa prevalentemente riferimento al caso delle grandi imprese distributrici, come ad esempio i grandi distributori del retail grocery (Palmer 2005; Swoboda et al. 2015) e solo in minore misura al caso dei piccoli retailer (Hutchinson et al. 2006; Christmann et al. 2015; Fayos Gardó et al. 2015). In più, lo specifico tema del ricorso a forme di internazionalizzazione che coinvolgono l'apertura di punti vendita da parte di imprese manifatturiere è stato trascurato, dato che la letteratura sulle PMI industriali focalizza l'attenzione su altre modalità di entrata nei mercati esteri (Lu and Beamish 2001; Cedrola e Battaglia 2012), ad esempio sul ruolo delle nuove forme di collaborazione (Tunisini et al. 2013), mentre non viene considerata l'importanza dell'investimento in punti vendita monomarca, tema oggetto di specifico interesse di questo articolo.

Obiettivo dell'articolo è quindi evidenziare il ruolo da un punto di vista strategico dell'apertura di punti vendita in ottica di internazionalizzazione oltre che proporre riflessioni in merito a mercati serviti nel caso specifico delle PMI nel sistema moda. In particolare si intende rispondere alle seguenti domande di ricerca: a) Qual è l'evoluzione in termini di investimenti nel retail estero da parte di PMI manifatturiere nel sistema moda? b) Quali sono i principali mercati internazionali oggetto di investimento e quale è il ruolo dei mercati emergenti? c) Vi sono differenze tra PMI e grandi imprese

nel sistema moda in termini di internazionalizzazione nel retail?

Dal punto di vista metodologico l'articolo presenta i risultati di una analisi emergente da un database costituito sulla base dell'osservazione di 2.127 aperture di punti vendita nel periodo 2004-2013 da parte di 300 brand in 81 mercati esteri.

Il paper è organizzato come segue. Nel prossimo paragrafo si propongono alcuni richiami alla letteratura per un inquadramento teorico del fenomeno oggetto di analisi, per poi presentare la metodologia adottata per costruire il database oggetto di specifica investigazione empirica. Successivamente si presentano i principali risultati. Infine, l'articolo suggerisce alcune implicazioni di ricerca, con l'obiettivo di offrire alcune prime risposte alle domande di ricerca sopra evidenziate.

2. Lo sviluppo internazionale delle PMI attraverso il retail: alcuni cenni alla letteratura

Il tema dell'internazionalizzazione delle PMI ha ricevuto crescente interesse negli ultimi decenni, come testimonia il numero di contributi scientifici su questo argomento (Coviello e Martin 1999; Knight 2000; Ruzzier et al 2006; Kuivalainen et al 2012).

L'internazionalizzazione delle PMI rappresenta infatti un tema chiave nella letteratura considerando sia il ruolo di questo tipo di organizzazioni nell'ambito di molte economie avanzate (Knight 2000) sia il fatto che l'internazionalizzazione per molte di queste aziende è ormai un mezzo inevitabile per crescere e sostenere le vendite a fronte di crisi nei mercati domestici (O'Casey e Weerawardena 2009; Soininen et al. 2012). Inoltre, lo sviluppo di nuovi mercati emergenti con una crescente presenza di classe media, consente potenzialmente alle PMI di ritrovare in alcuni mercati esteri le condizioni nel consumo che ne hanno consentito lo sviluppo nel contesto nazionale (Guercini e Runfola 2016; Antonelli e Viganò 2012).

I contributi accademici sull'internazionalizzazione possono essere riconducibili a vari filoni di ricerca, tesi ad indagare diversi aspetti dello sviluppo estero delle PMI (Zucchella e Servais 2012). In linea generale, lo studio di questo tema parte dalla necessità di esplorare le differenze tra grandi imprese e piccole e medie imprese nel processo di internazionalizzazione. In particolare, specifica attenzione è attribuita al rapporto tra performance e sviluppo estero nel caso delle PMI (De Chiara e Minguzzi 2002; Majocchi e Zucchella 2003; Lu e Beamish 2006; Crick 2009). Le PMI mostrano infatti caratteri specifici e peculiari con riferimento al processo di internazionalizzazione rispetto alle grandi imprese multinazionali che ne rendono significativa l'analisi puntuale tesa a comprenderne le condizioni di efficacia (Bonaccorsi 1992).

Tuttavia, se in letteratura l'internazionalizzazione delle PMI è un fenomeno di crescente e piuttosto ampia diffusione (Kalinic e Forza 2012), la modalità di ingresso nei mercati esteri rimane ancora un ambito di minore studio (Laufs e Schwens 2014).

D'Angelo et al. (2013) sottolineano come negli studi di management internazionale ci sia una generale concordanza di visione nell'evidenziare le forme di esportazione come la principale modalità di ingresso in un mercato estero per le PMI (Filatotchev et al. 2009). Gli investimenti diretti esteri (IDE) sono infatti indicati come una modalità di entrata piuttosto rischiosa per le PMI (Nisar et al., 2012) a causa delle minori risorse (ad esempio finanziarie o umane) di cui esse dispongono (Majocchi e Zucchella 2003) e quindi utilizzata con minor frequenza. In linea generale, la letteratura sembrerebbe evidenziare una predilezione per le PMI verso forme non equity di presenza all'estero (Brouthers e Nakos 2004).

In questo scenario, limitata attenzione viene poi attribuita al retail come forma di investimento diretto estero da parte di PMI, dato che un numero estremamente ridotto di contributi è presente in letteratura e per lo più riferibili all'internazionalizzazione delle piccole medie imprese distributive (Hutchinson et al. 2006).

Infatti ed in linea generale i contributi tesi ad approfondire le modalità di entrata attraverso i punti vendita si soffermano sul considerare le diverse opzioni a disposizione del distributore, in termini di scelta dei mercati (Gripsrud and Benito 2005) e di tipologia di investimento (Dawson 1994). Si mettono ad esempio in evidenza differenti forme di entrata come l'apertura diretta di punti vendita attraverso modalità interne di crescita o il ricorso a forme di collaborazione con altri attori, come le joint venture o il franchising (Dawson 1994; Christopher et al. 2010). Quest'ultima modalità è stata oggetto di specifica attenzione nella letteratura di retailing internazionale per la sua diffusione presso i distributori. Doherty (2009), evidenziando la rilevanza del ricorso a questa tipologia di entrata, sottolinea come la selezione dei partner sia fondamentale per lo sviluppo di reti di franchising all'estero. Nel suo studio su sei fashion retailer inglesi, l'autrice suggerisce infatti due meccanismi di selezione dei partner che sono da un lato quello strategico e dall'altro quello opportunistico. In uno studio recente sulla base dello sviluppo internazionale di un campione di retailers riconducibili a più settori, Pederzoli and Kuppelwieser (2015) evidenziano come nel periodo 2003-2012 il ricorso al franchising rappresenti l'unica tra le modalità di entrata da loro considerate in crescita, rispetto ad altre forme come crescita interna, acquisizione di altre imprese o joint ventures. Inoltre, non mancano contributi che analizzano la specificità di determinate forme di punti vendita ed il loro ruolo in termini di modalità di entrata, come evidenziato nel recente studio di Christopher et al. 2010 sull'importanza del flagship store per l'internazionalizzazione dei fashion retailer nel lusso.

In sintesi, se lo studio delle modalità di entrata con riferimento ai retailer è analizzato nella letteratura di settore, lo sviluppo estero attraverso punti vendita da parte di piccole medie imprese manifatturiere è un tema invece di limitata esplorazione (Aiello e Guercini 2010; Guercini e Runfola 2015). In questo quadro teorico, si inserisce il nostro studio condotto attraverso la raccolta e l'analisi di dati sulle aperture di punti vendita all'estero da parte di imprese italiane del sistema moda, che rappresentano da tempo una quota significativa del sistema manifatturiero nazionale (Guercini 2004).

3. Metodologia

Con l'obiettivo di indagare il processo di sviluppo internazionale attraverso il retail di piccole e medie imprese manifatturiere, l'articolo prende in esame le informazioni contenute in un database creato ad hoc per questo studio. Si tratta di una metodologia di investigazione empirica che ha già avuto applicazioni in precedenti pubblicazioni (Aiello e Guercini 2010; Guercini e Runfola 2016).

Più precisamente, il database è stato costruito prendendo in esame notizie relative ad aperture di punti vendita all'estero da parte di imprese manifatturiere nell'ambito di due pubblicazioni specializzate nel settore della moda nazionale ed internazionale – Fashion (FAS) e Pambianco Week (PMW) - con riferimento al periodo 2004-2013. Si tratta infatti di due pubblicazioni che hanno ampia visibilità nell'ambito del sistema moda italiano, che nell'ambito della loro politica editoriale attribuiscono specifico spazio alla comunicazione delle strategie di apertura di punti vendita nella fashion industry. Le notizie sono state rilevate sia nelle edizioni cartacee che in quelle online delle due riviste di settore. In merito al periodo di rilevazione 2004-2013, si fa riferimento ad un arco temporale sufficientemente ampio per comprendere la dinamica del fenomeno oggetto di investigazione empirica, sia in termini di mercati esteri interessati che di consistenza in termini assoluti e relativi del numero di punti vendita aperti. Inoltre, è possibile fornire alcune riflessioni anche tenendo in considerazione l'impatto delle recenti crisi finanziarie a livello internazionale, consentendo di rilevare l'evoluzione delle aperture nella fasi pre e post crisi.

Il processo di costruzione di questo database ha consentito di individuare 2127 aperture di punti vendita da parte di 300 brand del sistema moda italiano in 81 mercati esteri. Per ciascuno di questi eventi, sono state codificate informazioni con riferimento alla data di apertura, alla marca coinvolta, al paese estero di destinazione, alla città estera di destinazione dell'iniziativa. Il database è stato quindi sottoposto ad una serie di verifiche incrociate, con lo scopo di eliminare eventuali duplicazioni (come ad esempio notizie dello stesso evento proposte dalle nostre fonti in tempi

diversi). Nel caso di notizie sulle quali fossero emerse criticità (quali ad esempio difficoltà di attribuzione in specifiche localizzazioni cittadine), gli autori hanno anche provveduto a fare verifiche in relazione all'evento sul sito Internet del brand coinvolto. Il database risultante da questo processo di ricerca contiene quindi unicamente notizie verificate a livello di singolo punto vendita aperto all'estero con riferimento ai brand italiani rilevati.

La ricerca è stata condotta a livello di brand e non a livello di impresa. Siamo consapevoli che questa scelta metodologica corrisponde ad un limite del nostro lavoro dal momento che il carattere di PMI è riconducibile all'impresa e non alla marca. Appare però ragionevole che gli investimenti in apertura di punti vendita possano costituire un proxy della dimensione di un brand. Il rapporto poi tra dimensione del brand e dimensione dell'organizzazione cui esso è riconducibile non è sempre lineare. Vi possono essere, ad esempio, imprese grandi che possono gestire molti brand piccoli. Il passaggio da una valutazione della dimensione del brand ad una valutazione della dimensione dell'impresa presenta poi altre problematiche. Per esempio, vi sono brand di imprese piccole che però fanno parte di grandi gruppi, talvolta internazionali, con conseguente difficoltà nella attribuzione del brand ad una dimensione di impresa piccola o grande. Altre volte un brand può risultare grande pur facendo capo ad una impresa piccola, visto che quest'ultima ha proceduto all'assegnazione di licenze che hanno determinato una sua maggiore diffusione a cura di licenziatari. La scelta del brand come proxy della dimensione trova conforto nel carattere spesso separato della unità organizzativa che gestisce la marca all'interno di una impresa, dove la marca può corrispondere ad una divisione. Questo può giustificare la scelta metodologica di considerare il numero di punti vendita aperti dal brand come proxy della dimensione organizzativa.

Controlli sono stati poi realizzati affinché il marchio coinvolto fosse effettivamente riconducibile ad una impresa italiana o comunque considerato nell'ambito del c.d. "Made in Italy". In questo senso attori di evidente origine italiana, ancorché facenti parte di gruppi internazionali, sono stati considerati ai fini della nostra ricerca.

Inoltre, dall'analisi delle notizie sono stati esclusi attori operanti come "pure retailer" di moda. In questo senso il database contiene unicamente notizie di attori che realizzano almeno in parte attività manifatturiere (design del prodotto, sourcing dei semilavorati ecc.) e che investono nel retail, escludendo quindi i "pure retailer" (Guercini e Runfola 2004).

4. Discussione dei risultati dell'analisi del database

L'internazionalizzazione realizzata attraverso l'apertura di punti vendita all'estero è una forma ampiamente adottata per i maggiori brand della moda italiana. Si tratta di un risultato che emerge dalla analisi del nostro database e che non è sorprendente, trovando facilmente riscontro nell'esperienza che ciascuno di noi può avere come visitatore dei centri commerciali delle maggiori città internazionali. Questa esperienza è confermata nei dati estraibili dal nostro database per il decennio 2004-2013, dove però emerge anche un altro elemento significativo, e cioè il coinvolgimento di molte imprese di dimensione più piccola.

Le grandi marche del sistema moda italiano sono quindi ben rappresentate tra le prime venti per numero di aperture di punti vendita all'estero registrate attraverso la nostra indagine. Il maggiore brand italiano per aperture di punti vendita all'estero in questo periodo risulta essere stato Prada, seguito da Salvatore Ferragamo e da altre marche famose, tra le quali Patrizia Pepe, Ermenegildo Zegna, Liu Jo, Valentino, Armani, Versace (tabella 1).

I nostri dati sono relativi ai brand cui sono riferibili i punti vendita per i quali si rilevano le aperture nel corso del decennio 2004-2013. Prendere in esame le imprese cui tali brand sono riconducibili rappresenta un passaggio non sempre agevole, come si può facilmente comprendere dal processo descritto nella sezione metodologica di questo paper. Una parte dei brand esaminati sono stati oggetto di acquisizione da parte di altre imprese, per cui le caratteristiche degli attori di riferimento sono cambiante nel corso del decennio. Ad esempio, imprese piccole o medie sono diventate parte di grandi gruppi in seguito ad acquisizioni realizzate nel corso del decennio. Per valutare il peso che le imprese piccole e medie hanno avuto nell'ambito del fenomeno, si è quindi scelto di considerare il numero di punti vendita aperti come un proxy delle dimensioni di impresa. Sono stati così individuati quattro quartili di imprese, dei quali nel prosieguo si presentano le dinamiche di investimento nel retail estero. Si tratta di una scelta metodologica che presenta dei limiti, ma che ha l'indubbio vantaggio di stimare un fenomeno comunque di difficile rappresentazione. Inoltre, una metodologia analoga è stata utilizzata in un precedente studio sul fenomeno (Aiello e Guercini 2010).

Tabella 1. I primi 20 brand del campione per numero di pdv (2004-2013)

| Rank | Brand | N. Pdv | % | Rank | Brand | N. Pdv | % |
|------|-----------------------|--------|-----|------|-------------------|--------|-----|
| 1 | Prada | 64 | 3,5 | 11 | Ermenegildo Zegna | 31 | 1,7 |
| 2 | Salvatore Ferragamo | 59 | 3,3 | 12 | Liu Jo | 30 | 1,7 |
| 3 | Miu Miu | 51 | 2,8 | 13 | Valentino | 29 | 1,6 |
| 4 | Corneliani | 50 | 2,8 | 14 | Monnalisa | 27 | 1,5 |
| 5 | Harmont & Blaine | 50 | 2,8 | 15 | Armani | 26 | 1,4 |
| 6 | Patrizia Pepe Firenze | 39 | 2,2 | 16 | I Pinco Pallino | 26 | 1,4 |
| 7 | Gas | 38 | 2,1 | 17 | Versace | 26 | 1,4 |
| 8 | Replay | 35 | 1,9 | 18 | Braccialini | 24 | 1,3 |
| 9 | Coccinelle | 33 | 1,8 | 19 | Pal Zileri | 23 | 1,3 |
| 10 | Moschino | 33 | 1,8 | 20 | Brioni | 22 | 1,2 |

Considerando i brand in ordine di numerosità di punti vendita aperti all'estero nel corso del decennio 2004-2013, vediamo come su 300 brand ben 215 fanno parte del 4° quartile. Questo dato sembrerebbe evidenziare come la diffusione di questa forma di internazionalizzazione riguardi non solo alcuni grandi attori della moda, che pure abbiamo detto risultano adottarla ampiamente, ma anche molti brand di minore dimensione e notorietà. Ricordiamo che, ordinando i brand in ordine decrescente di punti vendita aperti dall'estero nel decennio, il 1° quartile corrisponde ai brand che realizzano il primo 25% delle aperture di punti vendita, e così il 2° quartile i brand successivi che realizzano il secondo 25% dei punti vendita, e così via per il 3° ed il 4° quartile.

Tabella 2. Quartili e numero di brand

| Quartili | N. brands |
|------------------|-----------|
| Primo quartile | 13 |
| Secondo quartile | 24 |
| Terzo quartile | 46 |
| Quarto quartile | 215 |
| Totale | 300 |

Si evidenzia in altre parole la diffusione di questa forma di presenza estera su molte realtà di marca. I primi due quartili vedono rispettivamente 13 e 24 brands. Ciò significa che per arrivare alla metà dei punti vendita aperti nel periodo 2004-2013 all'estero da parte di brand italiani occorrono

le prime 37 marche. E' ipotizzabile che tali brand corrispondano a grandi marche della moda, mentre l'altra metà delle aperture è riconducibile a ben 263 brands comprendenti prevalentemente attori di piccole e medie dimensioni (tabella 2). Più in generale adottare il numero di punti vendita aperti all'estero come proxy della dimensione aziendale significa immaginare che le imprese titolari di brand del 3° o del 4° quartile siano più piccole di quelle titolari dei brand del 1° e del 2° quartile, e che si possano ricondurre in questo senso a PMI. Il comportamento dei brand circa i paesi di apertura evidenzia una presenza ricorrente di alcuni paesi che si trovano tra i primi a prescindere dal quartile cui la marca è riconducibile. In particolare, Cina, Stati Uniti e Russia sono tra i primi cinque paesi di destinazione delle aperture di punti vendita in tutti e quattro i quartili nei quali abbiamo ripartito le marche analizzate (tabella 3).

Tabella 3. I top 20 paesi di destinazione per i diversi quartili (numero assoluto di punti vendita) nel periodo 2004-2013

| Primo quartile | | Secondo quartile | | Terzo quartile | | Quarto quartile | |
|----------------------|-----|----------------------|----|----------------------|----|----------------------|----|
| Cina* | 110 | Russia* | 75 | Cina* | 87 | Cina* | 93 |
| Stati Uniti | 47 | Cina* | 59 | Russia* | 47 | Russia* | 65 |
| Russia* | 38 | Stati Uniti | 45 | Stati Uniti | 43 | Regno Unito | 37 |
| India* | 31 | Emirati Arabi Uniti* | 37 | Emirati Arabi Uniti* | 33 | Stati Uniti | 35 |
| Hong Kong* | 28 | Francia | 27 | Giappone | 33 | Francia | 34 |
| Giappone | 23 | India* | 21 | Hong Kong* | 27 | Emirati Arabi Uniti* | 32 |
| Francia | 22 | Hong Kong* | 19 | Regno Unito | 25 | Giappone | 29 |
| Regno Unito | 15 | Giappone | 18 | Francia | 23 | Hong Kong* | 21 |
| Taiwan* | 13 | Corea del Sud* | 16 | Spagna | 20 | Spagna | 18 |
| Spagna | 12 | Spagna | 15 | Germania | 16 | Corea del Sud* | 16 |
| Emirati Arabi Uniti* | 11 | Arabia Saudita* | 14 | India* | 8 | Germania | 13 |
| Germania | 11 | Regno Unito | 14 | Kuwait* | 8 | Romania* | 8 |
| Corea del Sud* | 10 | Germania | 12 | Macao* | 8 | Ucraina* | 8 |
| Turchia* | 10 | Singapore* | 12 | Arabia Saudita* | 7 | India* | 7 |

| | | | | | | | |
|-----------------|---|-------------|----|----------------|---|-------------|---|
| Arabia Saudita* | 9 | Taiwan* | 11 | Corea del Sud* | 7 | Polonia* | 7 |
| Brasile* | 9 | Brasile* | 9 | Libano* | 7 | Singapore* | 7 |
| Kuwait* | 9 | Azerbaijan* | 8 | Qatar* | 7 | Austria | 5 |
| Messico* | 9 | Turchia* | 8 | Taiwan* | 7 | Kazakistan* | 5 |
| Ucraina* | 8 | Kazakistan* | 6 | Turchia* | 7 | Svizzera | 5 |

**Evidenziatura in grigio per i paesi emergenti*

Ciò premesso comunque, la presenza della Cina come paese di destinazione della apertura di punti di vendita è particolarmente forte nel primo quartile e meno nel secondo, mentre torna ad esserlo anche nel terzo e nel quarto quartile; in questo ambito, il peso della Russia è particolarmente forte nel secondo quartile, ed infine quello degli Stati Uniti è maggiore nel primo quartile e minore nel quarto quartile. Il peso dei paesi emergenti appare sempre importante nel decennio rispetto a quello dei paesi avanzati tradizionali, con una incidenza dei paesi emergenti più forte tra i brand del primo e secondo quartile (prevalentemente grandi) rispetto a quello delle imprese del terzo e del quarto quartile (piccole e medie). I paesi avanzati pesano per circa 1/3 dei punti vendita aperti nel decennio, ma nei primi due quartili questa incidenza è più bassa di circa 7 punti percentuali rispetto a quanto avviene nei quartili terzo e quarto (tabella 4).

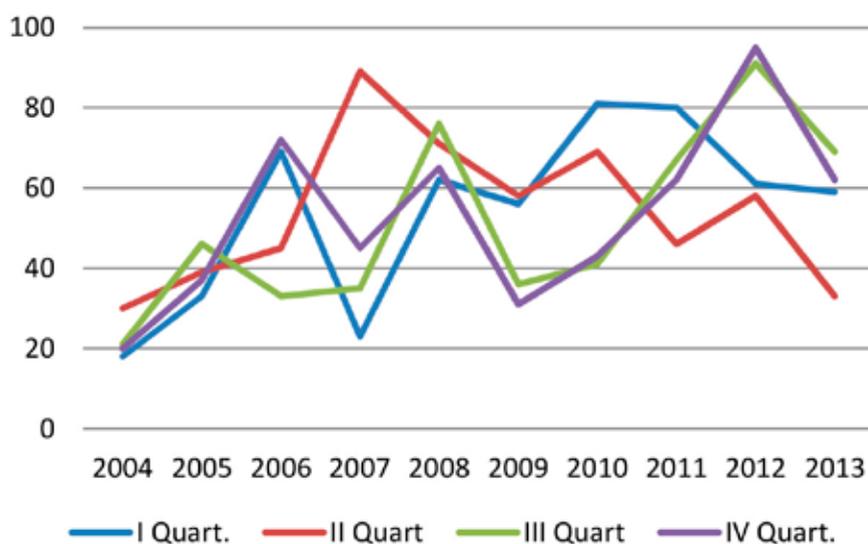
Tabella 4. Tipologia di paese: Emergente vs Avanzato

| Quartile | Avanzati | | Emergenti | |
|--------------|----------|-------|-----------|--------|
| | N. Pdv | % | N. Pdv | % |
| I Quartile | 161 | 29,7% | 381 | 70,3% |
| II Quartile | 158 | 29,4% | 380 | 70,6% |
| III Quartile | 190 | 36,9% | 325 | 63,1% |
| IV Quartile | 192 | 36,1% | 340 | 63,9% |
| Totale | 701 | 33,0% | 1426 | 100,0% |

L'andamento delle aperture per i brand appare piuttosto diverso tra i vari quartili nel corso degli anni. In particolare negli ultimi anni (almeno nel periodo 2009-2012) si vede una ascesa del numero di punti vendita aperti dalle imprese del secondo e del terzo quartile, le imprese del primo quartile hanno conosciuto la crescita del numero di punti vendita aperti un paio di anni prima rispetto ai brand del terzo e quarto quartile, mentre allo stesso tempo i brand del secondo quartile vedono una riduzione del numero dei punti vendita aperti anno per anno pressoché continua anche se graduale a partire dal 2007-2008 (figura 1).

Nell'arco del decennio 2004-2013 il peso dei mercati emergenti sale nel complesso delle marche esaminate, almeno in termini di numerosità dei punti vendita aperti all'estero da noi rilevati. Esemplificativo in questo senso è il caso del quarto quartile. Se guardiamo ai primi venti mercati nei quali si realizzano tali aperture da parte delle imprese del sistema moda italiano del quarto quartile, questi comprendevano nove paesi emergenti nel periodo pre-crisi, i paesi emergenti diventando undici dei primi venti nel 2008-2009, ed arrivando ad essere addirittura quindici dei primi venti per numero di aperture negli anni successivi (tabella 5).

Fig. 1 - Andamento negli anni degli investimenti in punti vendita dei diversi quartili (valori assoluti dei punti vendita)



In questo ambito, il peso dell'apertura di punti vendita in Cina nel totale diventa molto forte, rappresentando circa 1/5 del totale (tabella 5).

Una variabile di importanza crescente nello studio dei mercati internazionali che riteniamo di particolare rilievo per le aperture dei punti vendita è quella rappresentata dalle città. La letteratura di management internazionale, prevalentemente di natura consulenziale, mette infatti in evidenza come l'urbanizzazione in contesti cittadini rappresenti una nuova frontiera nelle decisioni di sviluppo estero delle imprese, al di là dei paesi coinvolti (Dobbs et al. 2011). In altri termini la città si affianca al paese come categoria concettuale in grado di spiegare le direzioni di sviluppo internazionale delle imprese. Tra le maggiori città per apertura di punti vendita nel corso del decennio, emergono le maggiori metropoli dei paesi sviluppati (Londra, Parigi, Tokyo, New York) che complessivamente risultano otto sulle

prime venti città nelle aperture realizzate dai brand del quarto quartile (tabella 6). Questa valutazione delle città nelle quali vanno ad insediarsi con propri punti vendita i brand del quarto quartile, consente di comprendere la posizione, in questo caso particolarmente forte, delle metropoli dei mercati emergenti. Si tratta infatti di 12 su un totale di venti città, delle quali tre sono cinesi.

Tabella 5. Ranking dei top 20 paesi in tre periodi per il quarto quartile: pre-crisi (2004-2007), crisi (2008-2009), post crisi (2010-2013)

| 2004-2007 | | 2008-2009 | | 2010-2013 | |
|------------------------|------------|------------------------|-----------|------------------------|------------|
| Russia* | 26 | Cina* | 16 | Cina* | 61 |
| Regno Unito | 19 | Francia | 10 | Russia* | 33 |
| Stati Uniti | 17 | Emirati Arabi Uniti* | 8 | Emirati Arabi Uniti* | 17 |
| Cina* | 16 | Stati Uniti | 8 | Francia | 13 |
| Giappone | 13 | Giappone | 6 | Corea del Sud* | 12 |
| Francia | 11 | Regno Unito | 6 | Regno Unito | 12 |
| Spagna | 11 | Russia* | 6 | Giappone | 10 |
| Emirati Arabi Uniti* | 7 | Hong Kong* | 5 | Hong Kong* | 10 |
| Hong Kong* | 6 | Germania | 4 | Stati Uniti | 10 |
| Germania | 5 | India* | 4 | Kazakistan* | 5 |
| Austria | 3 | Romania* | 4 | Polonia* | 5 |
| Corea del Sud* | 3 | Spagna | 4 | Germania | 4 |
| Singapore* | 3 | Ucraina | 3 | Kuwait* | 4 |
| Ucraina* | 3 | Arabia Saudita* | 1 | Panama* | 4 |
| Belgio | 2 | Bahrain* | 1 | Singapore* | 4 |
| Grecia | 2 | Belgio | 1 | Arabia Saudita* | 3 |
| Romania* | 2 | Bulgaria* | 1 | Azerbaijan* | 3 |
| Svizzera | 2 | Corea del Sud* | 1 | India* | 3 |
| Azerbaijan* | 1 | Croazia* | 1 | Libano* | 3 |
| Danimarca | 1 | Danimarca | 1 | Messico* | 3 |
| <i>Altri emergenti</i> | 18 | <i>Altri emergenti</i> | 3 | <i>Altri emergenti</i> | 31 |
| <i>Altri maturi</i> | 3 | <i>Altri maturi</i> | 2 | <i>Altri maturi</i> | 12 |
| Totale | 174 | Totale | 96 | Totale | 262 |

*Evidenziazione in grigio per i paesi emergenti

Tabella 6. Top 20 città - Quarto quartile - (2004-2013)

| Rank | Città | N. pdv | Rank | Città | N. Pdv |
|------|------------|--------|------|------------------|--------|
| 1 | Mosca* | 44 | 11 | Hangzhou* | 10 |
| 2 | Londra | 36 | 12 | San Pietroburgo* | 10 |
| 3 | Parigi | 28 | 13 | Barcellona | 8 |
| 4 | Dubai* | 27 | 14 | Bucarest* | 7 |
| 5 | Shanghai* | 27 | 15 | Kiev* | 7 |
| 6 | Tokyo | 27 | 16 | Singapore* | 7 |
| 7 | Pechino* | 24 | 17 | Madrid | 6 |
| 8 | Hong Kong* | 21 | 18 | Abu Dhabi* | 5 |
| 9 | New York | 20 | 19 | Berlino | 5 |
| 10 | Seoul* | 16 | 20 | Los Angeles | 5 |

**Evidenziatura in grigio per le città in paesi emergenti*

In definitiva, dalla nostra analisi sembrerebbe emergere come i brand riconducibili a grandi imprese adottino con forza la forma di internazionalizzazione attraverso l'apertura di punti vendita all'estero. Tuttavia, anche brand riconducibili a PMI ricorrono a tale strategia, dato che attivano complessivamente una parte ampia dei punti vendita all'estero aperti nel 2004-2013. Inoltre, nonostante il maggiore peso dei mercati emergenti nelle aperture dei punti vendita delle marche del primo e del secondo quartile, anche nel quarto quartile si rileva una forte diversificazione geografica, ed una presenza importante di città dei vari paesi emergenti.

5. Considerazioni finali

In conclusione, dal nostro studio è possibile fornire alcune prime risposte alle domande di ricerca formulate nell'introduzione. Di seguito per ogni domanda di ricerca proponiamo alcune riflessioni emergenti dalla nostra analisi empirica.

a) Qual è l'evoluzione in termini di investimenti nel retail estero da parte di PMI manifatturiere nel sistema moda?

Con riferimento alla prima domanda di ricerca, la nostra analisi mette in evidenza come le PMI ricorrano significativamente all'apertura di punti vendita come modalità di entrata nei mercati internazionali nel decennio considerato. In particolare negli ultimi anni post-crisi economico-finanziaria il numero dei punti vendita sembra crescere rispetto al periodo precedente. Quindi nonostante si tratti di una modalità di entrata piuttosto

onerosa, la nostra analisi mette in evidenza come questa strategia sia piuttosto diffusa tra le imprese, almeno nel sistema moda. In altri termini, i nostri dati sembrerebbero mettere in evidenza come in un periodo di crisi marcata a livello globale e domestico, l'investimento nel retail possa aver ricevuto molta attenzione da parte delle PMI come modalità per sostenere la propria crescita.

b) Quali sono i principali mercati internazionali oggetto di investimento e quale è il ruolo dei mercati emergenti?

Con riferimento alla seconda domanda di ricerca, la nostra analisi mette in evidenza come i mercati emergenti siano destinatari in misura maggioritaria rispetto ai mercati maturi di operazioni di apertura nel retail. In questo senso, lo sviluppo su mercati distanti sia geograficamente che dal punto di vista percettivo, sembrerebbe essere interpretabile come una strategia di sviluppo estero delle PMI manifatturiere del sistema moda piuttosto frequente. Il peso minore dei paesi emergenti nelle aperture dei brand più piccoli rispetto al peso che i paesi emergenti hanno per i brand più grandi, non toglie che il peso dei paesi emergenti sia comunque notevole anche per le PMI. Il numero e la varietà dei paesi emergenti coinvolti nel processo di internazionalizzazione, sembra poi suggerire come le PMI del sistema moda si muovano in un contesto internazionale piuttosto articolato, che comprende, oltre ai mercati maturi, paesi emergenti ormai stabilmente in crescita e con una rilevanza globale, e paesi emergenti di recente apertura.

c) Vi sono differenze tra PMI e grandi imprese nel sistema moda in termini di internazionalizzazione nel retail?

Su questa domanda di ricerca la nostra analisi propone solo alcuni elementi di riflessione. Nella sezione precedente abbiamo dato conto di differenze tra i diversi quartili oggetto di studio. In linea generale, è possibile affermare che rispetto alle imprese di grandi dimensioni, il numero di punti vendita aperti dalle PMI rappresenti un investimento particolarmente oneroso. Nonostante ciò, analogamente al caso dei grandi brand del sistema moda italiano, la diffusione e l'entità di questa strategia sembra essere di rilievo anche nel caso delle PMI. Interessante in questo senso, potrebbe essere una analisi di eventuali fenomeni imitativi delle PMI rispetto alle grandi imprese in termini di mercati serviti. Su questo specifico aspetto non è possibile evidenziare dati di rilievo, sebbene da una prima analisi dei dati a nostra disposizione non si possa escludere una maggiore e precedente presenza delle imprese più grandi nei mercati emergenti ed in particolare in quelli ritenuti più distanti psicicamente.

La nostra analisi non è esente da limitazioni. In primo luogo, il nostro

database si concentra sulle imprese del sistema moda italiano. Futura ricerca dovrà essere tesa ad evidenziare elementi di raffronto con imprese riconducibili ad altri sistemi nazionali (come per esempio quello francese) o ad altri settori. In secondo luogo, l'analisi si concentra su di un periodo 2004-2013, che seppur ampio, è limitato a dieci anni. Futura ricerca dovrà essere tesa ad indagare anni successivi, anche con lo scopo di evidenziare il ruolo che la strategia di apertura di punti vendita potrà avere in chiave internazionale, sia in termini comparativi con altre modalità di entrata nei mercati esteri, sia alla luce dello sviluppo delle nuove tecnologie, che hanno già ampia diffusione e potranno attivare nuovi canali di sviluppo retail online. Infine, questo articolo si sofferma unicamente sulle aperture di punti vendita nel periodo analizzato. Interessante, in questo senso, sarebbe verificare anche il numero di chiusure di punti vendita. Ciò, al fine di evidenziare alcuni elementi di performance relativi alla strategia di investimento diretto all'estero tramite il retail. Futura ricerca dovrà quindi essere indirizzata a registrare le chiusure di punti vendita aperti nel periodo analizzato per una maggiore comprensione dell'efficacia della strategia di internazionalizzazione nella distribuzione. A questi limiti si aggiunge la scelta metodologica di considerare il numero stesso di aperture di punti vendita come un proxy della dimensione d'impresa, per una discussione della quale si rinvia a quanto abbiamo detto nella sezione metodologica.

Ciò nonostante ed in sintesi, il paper mette in evidenza come il ricorso allo sviluppo nel retail da parte di PMI manifatturiere sia una delle modalità chiave per l'entrata nei mercati internazionali. In questo senso, l'articolo mostra un'area di studio nel management internazionale che non è stata oggetto ancora di un dibattito sufficientemente sviluppato e approfondito.

*Simone Guercini
Università di Firenze
simone.guercini@unifi.it*

*Andrea Runfola
Università di Perugia
andrea.runfola@unipg.it*

Riassunto

Questo articolo prende in esame il processo di internazionalizzazione attraverso il retail delle PMI manifatturiere nel settore della moda. In particolare, l'articolo propone i risultati dell'analisi di un database costruito ad hoc dagli autori sulle aperture di punti vendita da parte di imprese manifatturiere del sistema moda nel periodo 2004-2013. L'articolo analizza 2.127 aperture, evidenziando il ruolo delle PMI, che ne rappresentano una percentuale rilevante. Sono messe in evidenza le direttrici di sviluppo in termini di paesi di destinazione nonché alcuni elementi di differenza tra PMI e grandi imprese. Il paper si conclude con alcune implicazioni di ricerca.

Abstract

This article examines the process of internationalization through retail stores of the SMEs fashion manufacturers firms. In particular, the article presents the results of the analysis of a database build ad hoc by the authors on the openings of retail stores by manufacturing firms in the fashion industry in the period 2004-2013. The article analyzes 2,127 openings, highlighting the role of SMEs, which account for a significant percentage of these openings. The results highlight the path of the development in terms of countries involved and some elements of difference between SMEs and large enterprises. The paper ends with some tentative research implications.

Keywords: PMI, Moda, Internazionalizzazione, Retail

Classificazione JEL: M31 – Marketing

Bibliografia

- Aiello G.M., & Guercini S. (2010), Relazioni tra brand e punto vendita per lo sviluppo di nuovi mercati per le imprese italiane della moda, *Mercati e Competitività*, n. 2, pp. 15-49.
- Alexander, N. (1990). Retailers and international markets: motives for expansion. *International Marketing Review*, 7(4).
- Alexander, N., & Myers, H. (2000). The retail internationalisation process. *International marketing review*, 17(4/5), 334-353.
- Antonelli G., Vigano E. (2012), "Il ruolo dei marchi di qualità dell'Unione Europea nelle strategie competitive delle piccole e medie imprese agroalimentari italiane", *Piccola Impresa/ Small Business*, n. 3, pp. 31-47
- Cedrola, E., & Battaglia, L. (2012). Piccole e medie imprese e internazionalità: strategie di business, relazioni, innovazione. *Sinergie rivista di studi e ricerche*, (85).
- Bonaccorsi A. (1992), On the relationship between firm size and export intensity, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, N. 4, pp. 605-635.
- Brouthers, K. D., & Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, N. 3, pp. 229-247.
- Coviello N.E., & Martin K.A.M. (1999), Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector, *Journal of International Marketing*, Vol. 7, N. 4, pp. 42-66.
- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, Vol. 26, N. 4/5, pp. 453-476.
- Christmann, H., Alexander, A., & Wood, S. (2015). Exploring brand identity and entrepreneurship as drivers of small specialist retailer internationalisation: a German case study. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1-17.
- D'Angelo A., Majocchi A., Zucchella A., & Buck T. (2013), Geographical pathways for SME internationalization: Insights from an Italian sample, *International Marketing Review*, Vol. 30, N. 2, pp. 80-105.
- Dawson, J. A. (1994). Internationalization of retailing operations. *Journal of marketing management*, 10(4), 267-282.
- De Chiara, A., & Minguzzi, A. (2002). Success factors in SME's internationalization processes: An Italian investigation. *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, N. 2, pp. 144-153.
- Dobbs, R. Sven S., Remes, J., Manyika, J., Roxburgh, C., & Restrepo, A. (2011). *Urban world: Mapping the economic power of cities*. McKinsey Global Institute.
- Doherty, A. M. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62(5), 528-534.
- Fayos Gardó, T., Calderón García, H., & Mollá Descals, A. (2015). Internationalization of SME retailer: barriers and the role of public support organizations. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(2), 183-200.
- Filatotchev I., Liu X., Buck T., & Wright M. (2009), The Export Orientation and Export Performance of High Technology SMEs in Emerging Markets: The Effects of Knowledge Transfer by Returnee Entrepreneurs, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N. 6, pp. 1005-1021.
- Gripsrud, G., & Benito, G. R. (2005). Internationalization in retailing: Modeling the pattern of foreign market entry. *Journal of Business Research*, 58(12), 1672-1680.
- Guercini S. (2004), International competitive change and strategic behaviour of Italian textile-apparel firms, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 8, N. 3, pp. 320-339.
- Guercini, S., & Runfola, A. (2004), Sourcing strategies in clothing retail firms: product complexity versus overseas supply chain. *Journal of Customer Behaviour*, 3(3), 305-334.
- Guercini S., & Runfola A. (2015), Small-medium sized manufactures internationalization through retail stores openings abroad. A study of the Italian fashion industry, *Advances in International Marketing*, Vol. 26, pp. 59-82

Guercini, S., & Runfola, A. (2016), How western marketers respond to the new middle class in emerging market cities: The case of Italian Fashion Marketers. *International Business Review*, 25 (3), 691-702.

Hollander, S. C. (1970). Multinational retailing. Institute for International Business and Economic Development Studies, Michigan State University.

Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). SME retailer internationalisation: case study evidence from British retailers. *International Marketing Review*, Vol. 23, N. 1, pp. 25-53.

Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, Vol. 21, N. 4, pp. 694-707.

Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of international management*, 7(3), 155-171.

Kuivalainen O., Sundqvist S., Saarenketo S., & McNaughton R. (2012), Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises, *International Marketing Review*, Vol. 29, N. 5, pp. 448-465.

Laufs, K., & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, Vol. 23, N. 6, pp. 1109-1126.

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6/7), 565-586.

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 27-48.

Majocchi, A., & Zucchella, A. (2003). Internationalization and performance findings from a set of Italian SMEs. *International Small Business Journal*, Vol. 21, N. 3, pp. 249-268.

Nisar S., Boateng A., Wu J., & Leung M. (2012), Understanding the motives for SMEs entry choice of international entry mode, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30, N. 7, pp. 717-739.

O'Cass A., & Weerawaradeba J. (2009), Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, N. 11/12, pp. 1325-1348.

Palmer, M. (2005). Retail multinational learning: a case study of Tesco. *International journal of retail & distribution management*, 33(1), 23-48.

Pederzoli, D., & Kuppelwieser, V. G. (2015). Retail companies' internationalization behavior and the 2008 crisis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(9), 870-894.

Ruzzier M., Hirsrich R., & Antoncic B. (2006), SMEr internationalization research: past, present and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, N. 4, pp. 476-497.

Soininen, J., Puumalainen, K., Sjögrén, H., & Syrjä, P. (2012). The impact of global economic crisis on SMEs: does entrepreneurial orientation matter?. *Management Research Review*, Vol. 35, N. 10, pp. 927-944.

Swoboda, B., Elsner, S., & Olejnik, E. (2015). How do past mode choices influence subsequent entry? A study on the boundary conditions of preferred entry modes of retail firms. *International Business Review*, 24(3), 506-517.

Tunisini, A., Capuano, G., Arrigo, T., & Bertani, R. (2013). Contratto di rete. Lo strumento Made in Italy per integrare individualità e aggregazione (pp. 1-144). *Franco Angeli*.

Zucchella A., & Servais P. (2012), The internationalisation process of small- and medium-sized firms and the liability of complexity, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* Vol. 15, N. 2, pp. 191-212.