



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Made in Italy agroalimentare: un approccio strategico per le imprese nella Cina di oggi

Relatore

Prof. Stefano Micelli

Laureando

Andrea Sbrogiò

Matricola 816879

Anno Accademico

2012 / 2013

Indice

| | |
|--------------------------|----------|
| Introduzione..... | 6 |
|--------------------------|----------|

Parte 1

| | |
|---|----------|
| Capitolo 1 – Contesto, consumatori e tendenze nella Cina contemporanea | 9 |
| 1.1 La Cina | 9 |
| 1.1.1 Mercato e consumatore cinese | 11 |
| 1.2 La <i>middle class</i> cinese | 16 |
| 1.2.1 La distribuzione della classe media nelle città cinesi..... | 19 |
| 1.2.2 La classe media è giovane..... | 22 |
| 1.3 Il mercato del lusso in Cina..... | 25 |
| 1.3.1 Una definizione di lusso..... | 26 |
| 1.3.2 L'unicità del consumatore cinese..... | 28 |
| 1.3.3 Una classificazione..... | 32 |
| 1.3.4 Alcune tendenze | 36 |
| 1.3.5 Trading up del consumatore cinese..... | 38 |
| 1.4 Internet Revolution..... | 40 |

| | |
|--|-----------|
| Capitolo 2 – Un approccio al mercato cinese: un punto di vista di marketing | 43 |
| 2.1 La marca | 43 |
| 2.1.1 Strategie e brand nel mercato cinese | 43 |
| 2.1.2 Il nome | 46 |
| 2.1.3 La post-glocalizzazione | 48 |
| 2.2 Esperienza nei consumi | 52 |
| 2.2.1 Creare l'esperienza | 56 |
| 2.2.2 Il consumo influenzato dai concetti..... | 57 |
| 2.2.3 L'estensione del concetto di lusso | 60 |

Parte 2

| | |
|--|-----------|
| Introduzione al Made in Italy | 62 |
|--|-----------|

Capitolo 3 – Made in Italy nel mondo ed in Cina, uno sguardo al settore dell’agroalimentare

71

| | |
|---|----|
| 3.1 I limiti oggi del Sistema economico Italiano..... | 71 |
| 3.2 Il sistema italiano nel contesto globale..... | 73 |
| 3.3 La situazione del commercio italiano in Cina | 75 |
| 3.4 Trading up..... | 76 |
| 3.4.1 Il trading up e la manifattura italiana | 81 |
| 3.5 Falsi, contraffazione e <i>Italian sounding</i> | 83 |
| 3.6 <i>Made in Italy</i> agroalimentare | 86 |
| 3.6.1 Evidenze del Made in Italy agroalimentare dal mondo | 88 |
| 3.6.2 Le bevande italiane in Cina | 90 |

Capitolo 4 - Agroalimentare in Cina: sistema, abitudini e tendenze....

100

| | |
|---|-----|
| 4.1 Il Made in Italy agroalimentare nel mercato cinese | 101 |
| 4.1.1 Limitatori e facilitatori per i prodotti agroalimentari italiani nel mercato cinese | 102 |
| 4.1.2 Le barriere all’ingresso per i prodotti agroalimentari..... | 104 |
| 4.1.3 L’attuale normativa | 108 |
| 4.2 Il sistema distributivo | 110 |
| 4.2.1 L’odierno sistema di distribuzione in Cina | 111 |
| 4.3 Riduzione dei costi, prodotti, canali e marchi locali | 115 |
| 4.4 Le abitudini alimentari cinesi | 118 |
| 4.4.1 Le abitudini alimentari che cambiano: la globalizzazione e le nuove generazioni | 118 |

Parte 3

Capitolo 5 – Casi di studio, 2 mercati a confronto

123

| | |
|--|-----|
| 5.1 Il mercato del caffè in Cina | 123 |
| 5.1.1 Caffè in Cina: consumatori e mode..... | 126 |
| 5.1.2 Caffè in Cina: il brand..... | 129 |

| | |
|--|-----|
| 5.1.3 Caffè in Cina: il caffè italiano | 131 |
| 5.2 Il caso Illy Caffè | 134 |
| 5.3 Il mercato del vino in Cina | 140 |
| 5.3.1 Vino in Cina: il mercato interno | 140 |
| 5.3.2 Vino in Cina: commercio estero..... | 141 |
| 5.3.3 Vino in Cina: cambiamento socio-culturale e consumatore tipo | 143 |
| 5.3.4 Vino in Cina: il vino italiano | 146 |
| 5.4 Caso di studio: Bisol..... | 151 |

Conclusioni..... 156

Bibliografia..... 159

| | |
|------------------|-----|
| Sitografia | 166 |
|------------------|-----|

Introduzione

La prima parte di questa tesi ha l'obiettivo di descrivere il mercato cinese e tenta di individuare un approccio di marketing attraverso il quale sia possibile, per un'azienda, ritagliare il proprio spazio all'interno del mercato del gigante asiatico.

Il primo capitolo, nello specifico, descrive il Paese del drago e ne traccia le tendenze ed i nuovi trend di consumo che l'hanno caratterizzato negli ultimi anni. La trattazione si focalizza sull'analisi dei nuovi consumatori cinesi ed il ruolo che essi giocano all'interno del mercato e della società cinese.

Il secondo capitolo, invece, si preoccupa di individuare gli elementi distintivi, da un punto di vista di marketing, che dovrebbe possedere un prodotto alla ricerca della propria posizione in un mercato competitivo e, basato fondamentalmente sulla concorrenza di prezzo, come quello cinese. In questo capitolo particolare enfasi viene posta sul ruolo della marca e dell'aspetto esperienziale degli acquisti e dei consumi.

La seconda parte della trattazione, invece, ha: in un primo momento l'obiettivo di descrivere la produzione tipica del *Made in Italy*, ed in seguito quello di approfondire il discorso del *Made in Italy* contestualizzato alla realtà cinese, ponendo particolare attenzione al settore dell'agroalimentare. Il capitolo 3, dunque, ha lo scopo di individuare quelle che sono le forze e le criticità del *Made in Italy*, anticipando, attraverso alcuni spunti, il ruolo della produzione italiana all'interno del contesto cinese.

Il quarto capitolo tenta di definire quali sono i fattori limitatori e facilitatori che un produttore italiano di trova ad affrontare nel momento in cui decide di tentare "l'avventura cinese". Fattori che possono essere tariffari e non tariffari, oltre che normativi. In aggiunta, il capitolo, tratta dell'aspetto distributivo, spesso una criticità particolarmente rilevante. Il capitolo prosegue con l'analisi del mercato del *Food&Beverage* in Cina nel suo complesso e, con il ruolo che gioca l'agroalimentare italiano nel Paese del drago.

La terza, ed ultima, parte propone l'analisi di due particolari mercati del segmento bevande, che oltre a rappresentare spesso l'eccellenza della produzione italiana, rappresentano, allo stesso tempo, attraverso i loro consumi il cambio generazionale in atto in Cina.

Il capitolo 5, dunque, da un lato prende in considerazione il mercato del caffè, mentre dall'altro quello del vino. In entrambi i casi, il capitolo, tenta di analizzare il mercato, i competitors dei produttori italiani, quali sono i suoi consumatori, quali sono le tendenze in atto e qual è l'offerta italiana oggi. Per ogni mercato è presente anche un breve caso di studio: nel caso del caffè Illy Caffè, mentre nel caso del vino Bisol.

Una breve considerazione

Il punto di partenza di questo lavoro di tesi è la mia permanenza di tre mesi in Cina, a Shanghai, in parte presso la Tongji University ed in parte presso gli uffici dell'ICE di Shanghai, che con grande gentilezza, disponibilità e pazienza mi ha permesso di entrare in contatto con realtà alle quali, senza il loro appoggio, non sarei mai potuto arrivare. Proprio grazie alla mia permanenza in Cina sono potuto diventare cosciente delle complessità e dell'estrema velocità a cui tutto accade e tutto cambia all'interno del gigante asiatico.

Proprio mentre scrivevo questa tesi sono entrato in contatto con un elaborato della Wharton University nel quale si trattano i temi della Cina che cambia e del nuovo consumatore cinese. Leggendolo mi sono imbattuto in un'intervista che, credo, possa fotografare con sufficiente fedeltà qual'è la situazione che si presenta oggi in Cina.

Testualmente: *"When I was a boy, China was a totally different world. Everybody grew up wearing exactly the same clothes and doing the same things. Now there is more wealth in the country and aspiration is high. The country is moving very fast. Never in my dreams could I imagine that a country this big with this many people could move so fast. It's astonishing to me, and probably astonishing to most people in the world."* (Wharton University e BCG, 2006).

Parte 1

Capitolo 1 – Contesto, consumatori e tendenze nella Cina contemporanea

1.1 La Cina

La Cina, con una popolazione di oltre un miliardo e trecento milioni di abitanti, una nuova generazione più in linea con la cultura “importata” dall’occidente ed un’economia in rapida ascesa, è, e non è una novità, un mercato particolarmente interessante.

La crescita dei consumi interni pare essere senza freni, tanto che da uno studio condotto da Mc Kinsey nella primavera del 2010 risulta che la Cina incanalerà al suo interno all’incirca il 20% (21 miliardi di euro) delle vendite mondiali del settore lusso entro il 2015 superando il Giappone, oggi leader di questa speciale classifica.

Se ciò non fosse abbastanza, durante la recessione del 2009, che ha colpito duramente un gran numero di Paesi nel mondo, in Cina le vendite del lusso sono cresciute del 16%.

Il cambiamento, prosegue lo studio Mc Kinsey, è anche culturale, infatti sempre più il consumatore cinese sta cambiando le proprie attitudini in favore di un’ostentazione del proprio benessere attraverso il bene materiale. Ciò viene aiutato, inoltre, da un’apertura del Paese cinese verso i mercati esteri rendendo più facile l’accesso ad informazioni e a prodotti prima, magari, neanche conosciuti.

Oggi il mercato di riferimento per questo tipo di beni è, chiaramente, quello composto da quei consumatori appartenenti ad una fascia benestante (con un reddito annuo superiore a 300.000 RMB, equivalenti all’incirca a 40.000 euro), dai quali ci si aspetta una presenza costante nei mercati del lusso.

Ma ciò che più attira nuovi investimenti nel grande Paese del dragone è un’altra fascia della popolazione, ovvero quella individuata da Mc Kinsey nelle circa 13 milioni di famiglie appartenenti ad una fascia medio-alta (con reddito tra i 100.000 e i 200.000 RMB), che all’epoca dell’indagine rappresentavano il 12% del mercato. Il numero di famiglie appartenenti a

questa categoria di consumatori sta crescendo rapidamente e si stima che entro il 2015 saranno ben 76 milioni le famiglie facenti parte a quest'ultima fascia di reddito, rappresentando il 22% del mercato mondiale del lusso.

Anche l'accezione mercato del lusso però sta cambiando di pari passo ai loro interessi, un numero sempre maggiore di consumatori "di lusso" è sempre più interessato alle attività ed ai prodotti legati al proprio benessere, il sondaggio Mc Kinsey, infatti, rivela che del campione oggetto del sondaggio il 20% dei consumatori dichiarava di spendere di più in beni e servizi legati al proprio benessere piuttosto che in beni del "classico lusso", per i quali invece il 13% affermava di spendere gran parte del proprio stipendio.

Ad aiutare il consumo di queste categorie di beni è senza dubbio internet.

Dalla ricerca Mc Kinsey emerge un dato interessante: prima dell'acquisto i cinesi consultano blog nel 53% dei casi (contro una media italiana ed americana del 27%) e nel 33% dei casi *Xiaonei* (contro il 20% degli italiani che fa ricerche su *Facebook* prima di un acquisto ed il 26% degli americani)¹.

Il consumatore cinese volentieri si espone al flusso d'informazioni che viaggiano attraverso il web, tant'è vero che in media i cinesi hanno imparato a conoscere praticamente il doppio dei marchi che conoscevano solo nel 2008, infatti, metà dei consumatori intervistati da Mc Kinsey nel 2010 conosceva più di tre *brand ready-to-wear*, rispetto al 23% di due anni prima. Il mercato dell'e-commerce cinese è il secondo più grande del mondo, 39 miliardi di dollari l'anno², 1,6 miliardi dei quali destinati ai prodotti del lusso, la stima di Mc Kinsey è che entro il 2015 il mercato del lusso *on-line* in Cina supererà i 6 miliardi di dollari l'anno, identificando questo canale di vendita, oltre che di comunicazione, come uno dei più importanti, oltre che economici da sfruttare.

Sono i giovani ad usufruire per la maggiore di questi servizi *on-line*, afferma Marco Francesco Mazzù partner di Mc Kinsey in un'intervista per il Sole 24

¹ Fonte: Il Sole 24 Ore (2012), "Cina leader on-line entro fine del 2015", 30/03/2012

² Fonte: Il Sole 24 Ore (2010), "Le vie digitali della Cina, chance per il Made in Italy" 18/10/2010

Ore, ma non tutti i giovani indiscriminatamente, bensì quelli che abitano le grandi città, e “nell’evoluzione dell’identikit del consumatore tipo di beni di lusso in Cina ci aspettiamo che i giovani tra i 18 e i 35 anni arrivino a coprire il 50% degli acquisti, in particolare crescerà il numero di *fashion fanatics*, vale a dire i giovani che per comprare beni di lusso spendono oltre il 40% del proprio stipendio e che sono molto attivi sui *social network*, diventando dei veri e propri *trendsetter*”(Il Sole 24 Ore, 30/03/2012).

Un dato che emerge dalla ricerca, in controtendenza con ciò che generalmente si pensa della Cina, è il fatto che solo il 13% del campione ha risposto affermativamente alla domanda: “Comprerebbe prodotti contraffatti?”, che messo in relazione con il 31% di due anni prima è un enorme successo degli sforzi fatti fino ad oggi, anche dalle istituzioni e dalle imprese italiane, per contenere il fenomeno del falso e della contraffazione. Quella che si può trarre come conclusione della ricerca è il fatto che per il consumatore cinese il fattore più importante al momento dell’acquisto è la conoscenza del brand a livello internazionale e il valore che questa conoscenza associa come conseguente *status* derivante dal possesso di quel particolare bene. Notizia particolarmente buona se consideriamo che l’offerta del nostro *Made in Italy* sembra combaciare alla perfezione con ciò che il consumatore cinese ricerca nel consumo di beni di lusso, eccetto forse, per un fattore, le difficoltà che tutt’oggi le imprese italiane hanno nel creare *brand* forti e che riescano ad affermarsi a livello internazionale.

1.1.1 Mercato e consumatore cinese

I cinesi consumano sempre di più, e sempre di più stanno diventando consumatori, grazie anche all’apertura del mercato cinese verso il resto del mondo.

L’ultimo ventennio è stato determinante per quest’apertura, prova ne è il fatto che prodotti che prima non erano accessibili, o addirittura nemmeno disponibili, in Cina lo sono diventati col tempo, esempio più evidente è quello della macchina.

Ma molti sono i prodotti che negli ultimi anni (in particolare da quando la Cina è entrata a far parte del WTO) sono stati oggetto di acquisti “*first-*

time”. Nel 2010 è stato il 20% dei consumatori cinesi, residenti nelle aree urbane, a spendere più dell’anno precedente a causa proprio di questa tipologia di acquisti fatti per la prima volta. Percentuale che nel 2011 scende al 5% (Harvard Business Review Blog Network, 2011).

Uno dei casi più eclatanti è stato quello dei cellulari che fino a pochi anni fa non erano disponibili nel mercato cinese mentre oggi il 97% delle famiglie ne possiede almeno uno. Molti altri sono i casi di prodotti con una storia simile. Ma la storia continua, in particolare con i prodotti d’importazione e di nicchia dove gli acquirenti che comprano per la prima volta sono la fetta più ampia del mercato. In questi casi la sfida, oltre a far comprare per la prima volta ulteriori prodotti ai consumatori incuriositi, dev’essere quella di anticipare nuovi bisogni e far acquistare beni a qualità e prezzo superiore, in modo da alzare l’asticella fino a portare i consumi a quel fenomeno noto come “neo-lusso”, con il quale (come detto) non si vuole più ostentare e sfoggiare ricchezza, ma si vuole consumare con qualità ad un prezzo ritenuto equo dai più.

L’idea dev’essere quella di arrivare ad un punto da cui poi il consumatore difficilmente tornerebbe indietro, puntare ad un consumo di qualità del quale in seguito, i consumatori, non vorrebbero più fare a meno.

Fu Karl Gerth (professore di storia cinese moderna ad Oxford, interessato particolarmente alla cultura dei consumatori cinesi) nel 2010 ad affermare: *“Once you have millions of people working in the car industry and once you have built the largest roadway network in the world, there is no simple road back to bicycles”*, interpretando la metafora si può facilmente condividere che una volta intrapresa la strada del consumismo difficilmente, una popolazione, riuscirà a tornare sui propri passi per tornare ad una cultura di consumo come quella precedente.

Inizialmente le imprese, le multinazionali, le compagnie e le organizzazioni di tutto il mondo sono state attratte dal mercato cinese per il numero spropositato di persone che lo abita, ma proprio per questo dopo un po’ hanno dovuto iniziare a fare i conti con il fatto che proprio la vastità di

quello stesso Paese rappresentava, forse, la difficoltà più grande; la complessità del mercato.

L'intenzione, naturalmente, era quella di arrivare lì e vendere qualunque cosa ma non si erano fatti i conti con quello che era e che è la società cinese: una società che, nei suoi consumi, riflette una "doppia faccia", da un lato la voglia e la curiosità volta ad occidente, per consumi a lungo negati e proibiti, dall'altra una tradizione ed una società tradizionalista, seppure in evoluzione. Queste tendenze tagliano la società cinese trasversalmente, e al di fuori delle megalopoli e delle altre grandi città di seconda e terza fascia vi sono letteralmente decine di milioni di persone che ancora non sentono il bisogno di consumare all'"occidentale".

Va quindi tenuto presente che esistono diverse realtà contrapposte che convivono nello stesso territorio e che insieme stanno evolvendo in una direzione che ancora non ci è dato prevedere. Le vecchie generazioni legate alle tradizioni e i giovani che guardano ad ovest nei loro consumi, le aree rurali e le aree urbane, i contadini e i ricchissimi residenti nelle più note aree residenziali di Shanghai e Beijing, il comunismo ed il consumismo. E sono proprio questi diversi mondi che si incontrano e si scontrano che rendono il mercato cinese così complesso e difficile da capire ed interpretare.

Le differenze tra i "due mondi" sono evidenti se si guardano i redditi ed i consumi che li differenziano, nel 2011 in città il reddito medio pro-capite è stato di 23.979 RMB, cresciuto del 14.1% rispetto all'anno precedente mentre nella Cina rurale il reddito medio pro-capite era di 6.977 RMB, in crescita del 17,9% rispetto al 2010. Il gap tra i redditi medi pro-capite delle due diverse aree nel 2011 è stato, in proporzione, di 3,13:1 leggermente più basso rispetto a quello del 2010, quando lo stesso gap era di 3.23:1 (Grafico 1).

Per quanto riguarda i consumi, essi sono molto alti in città ed in relazione a questi decisamente più bassi in campagna. Per avere un'idea della grandezza della ricchezza cittadina basti pensare che il 20% della parte più ricca, appartenente alle zone urbane, ha una dimensione economica paragonabile a

quella del Sud Korea o a quella di Taiwan. Generalmente la popolazione urbana è più orientata al consumo, anche per ragioni semplici come il fatto di essere più informata ed allo stesso tempo più vittima delle mode e delle tendenze, e per questo più esperta nei processi d'acquisto.

Come si nota dal Grafico 2, infatti, l'andamento della proporzione dei consumi è sbilanciata sempre a favore del "cittadino" piuttosto che dell'abitante rurale, nel 2008 questa proporzione era di poco inferiore a 4:1, che significa che per ogni yuan speso per i consumi in campagna in città ne venivano spesi 4.

Il paragone non si limita a questo e, degli altri dati possono rendere meglio l'idea delle differenze che esistono tra queste due grandi realtà.

La popolazione cinese si aggira intorno al miliardo e trecento milioni, ma solo 400 milioni di queste persone sono abitanti delle città, il che significa che circa il 70% della popolazione vive fuori dalle grandi aree urbane.

Le aree urbane sono cresciute costantemente con un PIL simile a quello del Paese nel suo intero (all'incirca del 10%), mentre quelle rurali sono cresciute sì, ma ad un tasso di appena l'1%, a causa dell'iniqua redistribuzione della ricchezza in Cina.

Bastano questi pochi dati per capire le grandi differenze che si possono incontrare nell'approccio di questo mercato, gli estremi che coesistono in questo Paese fanno sì che nonostante la presenza di oltre un miliardo di potenziali consumatori essi hanno bisogni e necessità completamente differenti. Il target al quale una singola azienda si rivolge deve essere accuratamente scelto ed analizzato in modo tale da poter offrire un *marketing mix* il più possibile in linea con quelle che sono le esigenze ed i bisogni di quella specifica fetta di popolazione.

Un altro aspetto, che è importante prendere in considerazione, è la cultura dell'apparire che sta contraddistinguendo i consumi di questi ultimi anni in Cina. Il fatto è che dopo tanti anni di privazioni, per un conformismo imposto e/o per una mancanza di ricchezza, oggi il consumatore cinese

ricerca il bene che gli permetterà di mettere in evidenza il proprio status affermandosi nella società. In un articolo del 2011, il quotidiano *The Economist*³ nota come i cinesi oggi tendano a ricercare quei prodotti che li facciano sentire unici in pubblico, dunque prodotti spesso costosi, risparmiando però nei consumi nella propria vita privata.

La giovane Lily Li (caso simbolo dell'articolo sopracitato) utilizza auricolari Apple, collegati però ad un vecchio cellulare solo per far credere di possedere un *iPhone*, utilizza il suo badge anche nel week-end solo per far sapere al resto del mondo che ha un lavoro da “colletto bianco”, e per finire, sempre l’*“Economist”*, ci fa sapere che Lily preferisce raggiungere il posto di lavoro a bordo della sua piccola utilitaria piuttosto che prendere i mezzi di trasporto pubblico impiegandoci il quadruplo del tempo, solo per mostrare la propria auto. L’importante è apparire.

Non importa se la nuova BMW di un Mr. Wang qualsiasi abbia installati gli interni più poveri possibili, l’importante è che fuori sia in perfette condizioni e al massimo del suo splendore perché tanto dentro le uniche persone che la vedranno saranno quelle della sua stessa famiglia. L’importante, ancora una volta, è apparire.

Gli interni e l’arredamento dell’appartamento della giovane Ms. Chen non richiedono una grossa attività di selezione, se non nel loro prezzo che dev’essere basso, perché la sua vita sociale e i suoi consumi più costosi si svolgono all’esterno di quell’abitazione. L’apparenza, anche in questo caso, è tutto.

La componente emozionale e la rilevanza che il possesso di un determinato prodotto ha nelle gerarchie sociali sono la parte più importante nelle decisioni d’acquisto, in particolar modo per la classe media emergente, che sempre di più sta superando il concetto di pura funzionalità in favore di scelte più precise, scelte legate, come detto, al consumo di prodotti in grado di accrescere lo status sociale del consumatore agli occhi degli altri (Mc Kinsey, 2010). Conseguenza diretta di questo fatto è l’importanza e la forza che un brand riesce a dimostrare di avere nel mercato, perché spesso il

³ The Economist (2011), “The mystery of chinese consumer”, 07/07/2011

consumatore si lascia influenzare dall'appeal che un marchio forte riesce ad esercitare.

Va tenuto conto, però, il fatto che non si è ancora riusciti a creare una vera e propria *brand loyalty* nel consumatore cinese, in quanto questo non avrà problemi ad acquistare un prodotto concorrente nel momento in cui questo dimostri di potergli dare un maggior appagamento sociale rispetto alla scelta precedente.

1.2 La *middle class* cinese

Il repentino e continuo aumento di reddito della classe media cinese, presente in particolare nelle aree urbane, è il fenomeno che le aziende cercano di cavalcare. Il fenomeno è reale come lo è l'ottimismo dei lavoratori cinesi, che secondo una ricerca di Mc Kinsey del dicembre 2012, sono propensi a credere che i loro redditi aumenteranno nel corso dei prossimi 5 anni, nonostante la crescita del PIL cinese non sia più a due cifre. E non solo, rispetto al 2010 sono aumentate le persone convinte di migliorare la propria situazione economica nei cinque anni a venire, passando dal 68% al 74% dello scorso anno (Figura 1). Il paragone con una classe di reddito americana paragonabile con quella cinese dimostra come la situazione sia ben diversa, e sbilanciata di molto a favore del Paese cinese.

Il trend, come detto, è reale e la classe media sta crescendo come dimostrano i grafici 3 e 4, la cui fonte è dello stesso governo cinese. Trend che si lega a quello che vede le famiglie acquistare sempre più beni discrezionali ed esclusivi, sacrificando, talvolta, la parte del proprio budget destinata all'acquisto di beni di prima necessità. Processo simile a quello già registrato da Mc Kinsey (2006) in Sud Korea, con la sola differenza che in Cina si sta dimostrando più veloce.

La rilevanza e l'importanza di questa classe emergente è stata evidenziata da molti e da molte imprese, ma sono state poche, fino ad oggi, quelle che ne hanno anticipato la crescita e la dimensione. Per dare una dimensione economica a questa classe media, la si può inquadrare in un *range* di reddito

che va da circa 5.000 a 20.000 euro mensili. Nel 1996 questa fetta di popolazione era quasi del tutto inesistente, mentre 10 anni dopo, nel 2006, la stessa fetta era cresciuta fino a contare circa 130 milioni di persone (quasi il doppio dell'intera popolazione italiana). La stima del *PRC State Council Development Research Center* è 340 milioni di individui nel 2016 (Grafico 4), con un aumento percentuale proporzionalmente di molto maggiore rispetto al decennio '96-'06.

Ad oggi, comunque, il Paese cinese ancora non si può definire in maggioranza composto da questa “*middle class*”, in quanto oggi questa rappresenta il 27% del reddito urbano cinese, e che il reddito medio cittadino (nella maggior parte delle città cinesi) si colloca al di sotto dei 5.000 euro sopracitati (Forbes, 2013). Ma il benessere e la ricchezza che prima si potevano trovare solo nel “paradiso” Hong Kong, o nelle città di prima fascia come Shanghai, Guangzhou o Beijing ora si sta diffondendo anche, in particolar modo lungo la costa, nelle altre città di seconda fascia.

Ma come definire la *middle class* cinese? Come sottolinea giustamente Hellen H. Wang (consulente, scrittrice ed esperta di temi riguardanti il boom della Cina ed in particolar modo della sua classe media) una vera definizione, sempre valida è difficilmente proponibile, va adattata al contesto o al metro di paragone che si cerca di utilizzare. Per esempio se l'unità di misura fosse quella della misurazione dei redditi, allora potremmo utilizzare le diverse quantificazioni di questo criterio proposte da *Mc Kinsey*, *HSBC* o *Deutsche Bank AG*, che magari non si trovano d'accordo sui numeri, ma fanno del reddito di una famiglia il metro per distinguere la classe media dalle altre.

La *Chinese Academy of Social Sciences* (CASS), invece, non circoscrive la classe media attraverso il reddito, ma misurando i patrimoni posseduti da una famiglia; mentre il *China's National Bureau of Statistics* (CNBS) parte dal presupposto che per essere appartenente alla classe media una famiglia per prima cosa deve essere proprietaria della casa in cui vive e propone, solo dopo la soddisfazione del primo requisito, ovvero un *range* di entrate annuali.

Categorizzare una fascia di una società attraverso una scala come quella del reddito è un procedimento naturale, ma non può ritenersi sufficiente per delle imprese che vogliono formulare un'offerta mirata ad un ben preciso target. E' scontato che il reddito gioca la sua parte nelle decisioni d'acquisto di un potenziale consumatore, ma ci sono altre variabili che giocano il loro ruolo nelle scelte. Per esempio quando il bene che si intende acquistare ha già un costo relativamente basso, il reddito avrà un peso inferiore nella scelta dell'acquisto o non acquisto da parte del consumatore, questi tipi di scelte in particolare sono guidate più da fattori in un certo senso legati all'esperienza d'acquisto (il contesto) e dalle emozioni e i sentimenti del consumatore (ad esempio essere visti vivere un'esperienza "all'occidentale" come consumare un caffè da Starbucks).

Il concetto di classe media, però, va adattato al contesto, che evidentemente è molto diverso da quello occidentale. Se vengono utilizzati i numeri per definire una classe di appartenenza, allora dobbiamo tenere conto anche della provenienza interna al Paese delle persone: per esempio uno stipendio di mille euro offre un buono standard di vita in Cina, ma è molto diverso all'interno degli stessi confini nazionali, ovvero se questo stipendio è di una persona residente a Shanghai o Beijing, dove il costo della vita è relativamente alto rispetto a quello di città come Hefei o Huangzhou.

In aggiunta alla classificazione per redditi, un team di ricerca guidato dal professor Zhou Xiaohong dell'Università di Nanjing, definisce la *middle class* cinese attraverso la loro occupazione. Fornisce, in sostanza, una lista di professioni. Fa rientrare in questo gruppo di professioni ad esempio professionisti nel campo del management o della tecnologia, imprenditori o dipendenti pubblici che ricoprono posizioni dirigenziali.

La conclusione dev'essere che per un'azienda interessata a suddividere il mercato, per studiare al meglio un'offerta ed un marketing mix adeguato, definire questo concetto di classe media deve prevedere una combinazione di diversi aspetti. Allo stesso tempo, ciò che va tenuto presente, è il fatto che la stessa classe media è un fenomeno in continua evoluzione in Cina.

Evolve, infatti, sia in dimensioni sia in esperienza ricercata sia essa d'acquisto o di consumo.

I “nuovi ricchi”, che sono le persone che si posizionano nella fascia bassa del “ceto medio”, hanno un comportamento d'acquisto che propenderà verso l'acquisto di prodotti *premium*, questo perché vogliono dimostrare il loro benessere agli occhi della società. La parte, invece, del ceto medio che si posiziona nella fascia alta o che fa parte di quella classe sociale già da tempo avrà comportamenti d'acquisto differenti, essi saranno più propensi al consumo di prodotti a più alto valore aggiunto e di qualità, daranno meno peso alla marca ed in generale seguiranno di più il proprio gusto e giudizio personale.

1.2.1 La distribuzione della classe media nelle città cinesi

Come già accennato le differenze sociali e di benessere all'interno dei confini nazionali cinesi sono, tutt'oggi, ben marcati.

I consumi maggiori, conseguenza del maggior benessere, oggi si registrano nelle città di prima fascia e in quelle di seconda fascia (in forte espansione e crescita). Il fenomeno dell'espansione dei consumi nelle città meno note è un fenomeno importante vista l'odierna debolezza dei consumi nei Paesi storicamente avanzati, ed è ovviamente di particolare interesse per le imprese che vogliono conquistare nuovi spazi nel mercato cinese.

La Cina può essere geograficamente suddivisa in 3 differenti aree (Figura 2) in base al loro grado di “evoluzione”: l'area Est, in cui sono comprese 9 province e 3 municipalità, nella quale vi risiede il 40% della popolazione e che copre l'11% del territorio nazionale; l'area Centro, con 12 province, che occupa il 18% del territorio e conta il 32% della popolazione; e per finire l'area Ovest che ha anch'essa 12 province che ricoprono il 71% del suolo nazionale ma che conta solo il 28% della popolazione cinese (Confindustria 2011).

Anche il peso economico delle tre aree, ad oggi, è molto differente: ad Est si produce il 58% del PIL, nel Centro il 24% mentre nell'Ovest il 18%.

La regione orientale del Paese è quella delle province che si affacciano sul mare nella quale vi è la concentrazione maggiore della fascia benestante della popolazione.

Il CSC di Confindustria stima che oggi il 73% della fascia benestante della popolazione risieda proprio nella parte Est, il 13,3% nel Centro e il 13,7% ad Ovest. Ad esempio la province più in “salute” è quella di Guandong dove il 13% della popolazione si può ritenere benestante, seguita da Jiangsu 11,6%, Shandong 9,9%, Shanghai 9,3%, Zhejiang 7,8% e Pechino 6,4% (Grafico 5).

Dunque lo spostamento dei consumi “*first-time*”, vero mercato per i prodotti d’importazione fino ad oggi, si sta spostando verso le città meno note e sviluppate. Diventa fondamentale far sì che i prodotti siano disponibili nella maggior parte delle città, selezionandole con cura in relazione al prodotto offerto e del grado di sviluppo delle città stesse.

Succede, però, che le compagnie che abbiano come target quello della popolazione benestante siano presenti solo nelle grandi megalopoli come Shanghai, Guangzhou (Canton) e Pechino, dimenticando l’importanza delle città minori come ad esempio Wenzhou o Chengdu, dove comunque la parte di popolazione benestante residente in proporzione è più numerosa di quella presente in città occidentali ben più quotate.

Non va ignorato nemmeno lo sviluppo dei consumi delle aree rurali che il *The Economist* (2011) definisce come “*second consumer revolution*”. Il confronto con i consumi delle aree urbane è ovviamente a favore di quest’ultime, ma con una popolazione di oltre 660 milioni rimane in ogni caso un importante mercato potenziale. Le differenze tra i consumi sono tante, conseguenza anche del fatto che la distribuzione è diversa in quanto nelle aree rurali gli *store* di concezione moderna (supermercati, centri commerciali, *convenience store*) registrano solo il 20% degli acquisti in queste zone, dato che nelle aree urbane, invece, raggiunge il 65%. A ciò vanno aggiunti anche i più alti costi logistici per distribuire i propri prodotti in queste aree.

Una soluzione a questo problema (della comprensione del mercato cinese diviso in città appartenenti a diverse fasce) è proposto da Francis Bassolino e Matthew Smith (2010), i quali evidenziano come generalmente gli strateghi aziendali abbiano un comportamento generalmente diffuso nell'approccio del mercato cinese: essi categorizzano le città cinesi per capire quali siano le città in cui insediarsi (Shanghai, Pechino e Canton, le città di prima fascia), più promettenti in termini di vendite e da cui vi siano le prospettive migliori di espansione.

L'approccio dei due studiosi, invece, è quello di non considerare più le “*first-tier cities*”, o più in generale le città come punto di partenza, ma di spostare il focus sui consumatori, individuando quindi i “*first-tier consumers*”, incentrando l'analisi più sui consumi e gli stili di vita piuttosto che sulla residenza delle persone.

Questo approccio, come dicono anche i due autori, è privo di linee guida che rendano sempre utilizzabile questo tipo di segmentazione, ma risulta invece efficace quando si è in possesso di strutture analitiche in grado di sostenere tale ricerca, quali ad esempio: il risparmio, il consumo o il possesso di beni di lusso o di particolari tipologie di beni, il reddito e così via. Questa particolare segmentazione risulta utile in particolare per quelle aziende che si propongono di vendere beni accompagnati da un marchio forte o con un prezzo tale che li identifichi come beni *premium*.

In generale, comunque le disparità economiche all'interno del Paese sono notevoli e si riflettono di conseguenza sul livello dei consumi.

Come già detto nel paragrafo “mercato e consumatore cinese” di questo capitolo, la spesa pro capite nelle aree urbane è di circa 4 volte quella registrata nelle aree rurali. I dati registrati nel 2009 dal *National Bureau of Statistics* cinese indicano una spesa nominale media di 2.189 dollari in città contro i 605 in “campagna”. Com'è prevedibile i consumi sono più alti ad Est rispetto a quelli registrati ad Ovest e nel Centro (Grafico 6).

La classe benestante si concentra, oggi, nei centri urbani delle aree affacciate al mare. Questa parte della Cina, per PIL pro capite, può essere

paragonata, per livello di benessere, alla stregua dei cosiddetti Paesi avanzati.

La tabella sottostante riassume le grandi disparità tra le diverse province/municipalità del Paese registrate nel 2009.

Il *pool* dei consumatori benestanti delle città di primo livello non è più sufficiente per un'espansione del mercato, perché già saturo (Bassolino e Smith 2010). Il 50% dei consumatori con disponibilità economiche sopra la media risiede al di fuori degli usuali centri della ricchezza cinese, e desiderano avere la possibilità di entrare in contatto (possibilità spesso negata per un gap tra domanda e offerta) (Alaris 2010) con i prodotti *branded* d'importazione.

Questi consumatori, inoltre, hanno possibilità di spesa maggiore rispetto ai cugini abitanti delle città di prima fascia, grazie al minor costo della vita dei loro luoghi di residenza, per lo più di seconda fascia.

Secondo le stime del *National Bureau of Statistics* cinese, il tasso di crescita composto (CGR⁴) per le sole città di seconda fascia (prossima meta delle imprese straniere) dal 2000 al 2009 si avvicina al 15%, percentuale aggiustata per la deviazione esterna di Qingdao, dove il tasso di crescita ha raggiunto il 42%, e che non tiene conto del mercato grigio e della domanda sommersa.

La strada per la conquista di queste realtà è già stato intrapreso da alcuni, nel tentativo di espandere i propri mercati. L'esempio è quello di Harley Davidson Inc. che ha espanso il proprio mercato originario (che comprendeva le sole città di Shanghai e Pechino) aprendo circa 15 nuovi concessionari in molte nuove città-mercato come Chengdu nello Sichuan, Qingdao nello Shandong e Wenzhou nello Zhejiang solo per citarne alcune.

1.2.2 La classe media è giovane

Altro elemento importante per la comprensione delle aziende, che caratterizza la classe media cinese, è il fatto che essa si compone in buona

⁴ CGR: Compound Growth Rate, è un tasso di crescita annuale medio, generalmente di un investimento, in relazione ad un periodo di tempo specificato

parte di consumatori che hanno un età inferiore ai 45 anni, secondo Mc Kinsey nel 2009 erano l'80%, dato impressionante se paragonato a quello di altri paesi come Stati Uniti 30% o Giappone 19%.

L'avere oggi una classe benestante così giovane è conseguenza della pianificazione delle nascite del '49 imposta da Mao Zedong.

In un suo contributo del 2011, Yujin Qiu, individua le due categorie che nei prossimi anni saranno le maggiori consumatrici in Cina: la categoria dei ventenni e quella dei trentenni. In comune queste hanno il fatto di essere stati ed essere tutt'ora, parte integrante di uno stesso processo di modernizzazione del Paese, oltre che frutto della politica del controllo delle nascite, ed essere oggi figli di quella legge del "4-2-1" in cui loro si trovano a fare la parte dell'unico figlio con due genitori e quattro nonni pronti a soddisfare ogni sua esigenza d'acquisto.

Per quanto riguarda i primi, i "twenties", essi hanno comportamenti d'acquisto molto diversi da quelli dei genitori: hanno una scarsa propensione al risparmio e tendono a spendere la gran parte del loro reddito in beni volti all'innalzamento del loro status sociale, quindi prodotti tecnologici all'avanguardia o in genere tutto ciò che ritenuto di tendenza. Sono legati alla tecnologia, utilizzano internet per reperire informazioni e acquistano on-line. Yujin Qiu sottolinea anche che è questo segmento spende una parte significativa del proprio reddito in prodotti alimentari, maggiore di quella delle generazioni precedenti. Una volta cresciuti le loro attitudini al consumo dovrebbero cambiare leggermente, meno consumismo e più attenzione alla qualità.

Anche nel caso della categoria dei trentenni ci sono delle grosse differenze con le propensioni al consumo dei propri genitori, sono infatti cresciuti in un contesto che si cominciava a caratterizzare da una mentalità più aperta, ed anche nel loro caso la propensione al consumo è superiore rispetto a quella del risparmio. Anche questa fascia di consumatori è a proprio agio con l'utilizzo dell'*e-commerce*, ma a differenza dei loro concittadini più giovani essi prediligono acquisti legati ai concetti di qualità e valore intrinseco piuttosto che connessi al mero valore economico dell'acquisto. In generale nel loro processo d'acquisto, essi, ricercano da un lato la funzionalità

(design, qualità, ecc.) e dall'altro l'emozionalità che si lega sia al processo d'acquisto che a quello di consumo.

E' con questi consumatori che le imprese dovranno fare i conti nei prossimi anni e conoscerli è fondamentale, riconoscendo il fatto che con l'aumentare dei redditi aumenteranno i consumi di prodotti non essenziali per la sopravvivenza, e aumenterà con il tempo la sensibilità degli individui nei confronti di caratteristiche del prodotto come il packaging, la sicurezza del prodotto, la comunicazione o i servizi post-vendita (Yujin Qiu, 2011).

La categoria più giovane delle due è quella che rappresenta una generazione molto occidentalizzata e molto affascinata dai consumi "all'occidentale", allo stesso tempo è molto aperta mentalmente e curiosa di sperimentare nuovi consumi e nuovi prodotti.

La dimensione di questo segmento di mercato cinese in quanto a valore di mercato potenziale è impressionante, si parla di circa 420 milioni di individui.

Le parole chiave per descrivere questa generazione sono due: figli unici.

Come già accennato questo non è altro che il risultato della limitazione delle nascite, la cui conseguenza è stata quella di porre i figli come fulcro delle attenzioni e degli interessi dell'intera famiglia, per questo in termini di consumi questi ragazzi possono esercitare una forte influenza nelle decisioni di consumo della famiglia. I genitori, avendo vissuto in una Cina decisamente diversa e soprattutto meno florida e prospera (durante la grande rivoluzione culturale dal 1966 o dopo), si dimostrano ansiosi di garantire al proprio figlio una vita serena, felice e senza privazioni. Proprio questa attitudine ha dato il là a Goll (1995) per coniare l'azzeccato modo di dire "*One mouth, six pockets*", con la quale si riassume la situazione dei figli unici cinesi che oltre ai due genitori hanno a disposizione anche quattro nonni per soddisfare le proprie esigenze di consumo, trovandosi così a disposizione un grande potenziale di spesa ed una fortissima influenza sui possessori di quel valore economico.

E' facile immaginare che i primi ad essersi mossi in direzione di questa giovane clientela abbiano avuto la *chance* di ritagliarsi uno spazio

importante all'interno del relativo mercato. Nelle sole aree metropolitane una somma pari a 420 milioni di USD viene spesa ogni mese per prodotti direttamente imputabili a questa fascia di privilegiati consumatori, che preferiscono comprare abbigliamento griffato e in generale prodotti d'importazione (Gong, Li Zhan e Li Tiger, 2004).

Per questo negli ultimi anni diversi marchi stranieri sono riusciti a spodestare marchi locali da posizioni rilevanti se non di *leadership* nel settore. L'esempio forse più eclatante è, forse, quello dell'avvento di Starbucks, ed in seguito di alcune altre *coffee chains* (le inglesi "Caffè Nero" e "Costa" su tutte), che ha spostato il luogo di ritrovo delle vecchie generazioni dalle tipiche *teahouse*, ai nuovi *franchise* di impronta occidentale, in cui per l'appunto non si beve più il tipico tè ma si fa proprio un modo di vivere appartenente ad un'altra cultura.

L'esperienza di consumo dei giovani cinesi inizia in tenera età, infatti a 3-4 anni già hanno le loro prime esperienze d'acquisto, mentre all'età di 10 anni hanno già un tasso d'acquisto di circa 3 prodotti/oggetti a settimana tra: snacks e prodotti alimentari in genere, libri e magazine, giochi, prodotti per la scuola e vestiti. Soprattutto, però, come si può notare dalla Figura 4 la loro influenza è rilevante all'interno del nucleo familiare per l'acquisto di prodotti come; cibi e bevande, vestiti, scelte relative all'educazione, prodotti per la persona e per la salute e così via (Mc Kinsey 2006).

1.3 Il mercato del lusso in Cina

L'economia ancora in forte crescita, l'aumento della diffusione della ricchezza e la popolazione enorme fanno della Cina uno dei più attraenti mercati per i marchi del lusso.

Solo nel 2009 il mercato cinese assorbiva il 25% del mercato del lusso globale (Goldman Sachs 2010), infatti, nonostante il biennio 08/09, nel Paese della grande muraglia molti produttori "di lusso" hanno visto incrementare le proprie vendite. Un esempio è quello di Hennessy che ha visto diventare il mercato cinese, mercato di riferimento per il suo esclusivo cognac a livello mondiale.

La crescita del mercato del lusso in Cina ha superato, per dimensione e velocità, le aspettative di molti. Da poco, con una spesa di 46 miliardi di USD nel 2012 (dei quali 27.1 spesi all'estero e 18.9 spesi in Cina)⁵, la sua dimensione ha superato quella del vicino Giappone, che fino a prima del sorpasso era considerato come il mercato del lusso più grande al mondo.

La continua crescita della *middle class* cinese ha fatto diventare questa “fetta” di popolazione, per diverse ragioni, un *target* molto interessante per i marchi del lusso. Le motivazioni che spingono gli acquisti ed i consumi di questo segmento di potenziali consumatori non sono del tutto chiare (soprattutto per i produttori esteri con una scarsa conoscenza del consumatore cinese), ed in questo modo l’offerta non sarà mai adeguata e non incontrerà mai gli specifici bisogni dei consumatori.

1.3.1 Una definizione di lusso

E’ necessario, prima di proseguire il discorso del lusso in Cina, inquadrare qual è il mercato del lusso.

Per fare ciò ci vengono in aiuto due definizioni di due differenti coppie di autori.

La prima, di Chavalier e Mazzalovo (2008), definisce i marchi del lusso come marchi selettivi, esclusivi e che contribuiscano a fornire un valore emozionale e creativo al consumatore. Fissano inoltre tre criteri per poter definire un prodotto come lussuoso: deve avere una componente artistica, deve essere il risultato di un’opera artigianale e deve avere una dimensione internazionale.

Per quanto riguarda la componente artistica, il prodotto deve essere percepito come raffinato e prodotto a regola d’arte. La dimensione artigianale deve essere trasmessa attraverso il design del prodotto e i suoi materiali, in modo tale che il consumatore possa pensare di aver acquistato qualcosa direttamente prodotto dall’artigiano, un pezzo unico, anche se nella realtà dei fatti magari si tratta di un prodotto industriale. Essere

⁵ People’s Daily Online (2013), “China’s luxury consumption hits \$46 billion”, 15/01/2013, intervista a Meng Penjun, CEO di *Luxuries Asia*

internazionali, invece, significa essere presenti con i propri negozi o con i propri prodotti nelle città più alla moda.

Il secondo punto di vista è quello espresso da Kapferer e Bastien (2009), i quali definiscono il lusso in maniera diversa, cercando di individuare dei fattori che debbano essere inclusi per qualificare un prodotto come prodotto di lusso. Il prodotto per loro può essere anche un bene di tipo “culturale”, come un concerto o una notte in un costoso hotel. Per essere qualificato come lussuoso un prodotto deve essere venduto assieme ad un'esperienza che sappia soddisfare il consumatore tanto quanto nel momento dell'acquisto quanto nel momento del consumo. Un prodotto di lusso ha un significato simbolico che a sua volta deve rappresentare un sogno, uno stile di vita a cui aspirare. La funzionalità del prodotto è, ovviamente, alla base del prodotto di lusso, ma non è più sufficiente poiché il prodotto di lusso deve essere in grado di soddisfare tutti i sensi del consumatore, compresa la sfera emotiva e psicologica. Per finire, Kapferer e Bastien, sostengono che il prodotto di lusso non debba soffrire del fattore tempo ed in qualche modo essere *evergreen*.

Il settore lusso è generico, e si può racchiudere in alcune diverse categorie di prodotti (Chevalier e Mazzalovo, 2008):

- Abbigliamento esclusivo, per uomo e donna
- Accessori: borse, prodotti in pelle, scarpe, cinture, etc.
- Gioielleria ed Orologi
- Profumi e Cosmetici
- Vini, Champagne e *spirits*
- Automobili di lusso come ad esempio Rolls-Royce, Ferrari o Porche
- Alberghi di lusso che si caratterizzano per un mix di: design, atmosfera e qualità del servizio offerto
- Turismo di lusso, che si concentra principalmente nel settore croceristico
- Private banking

Prendendo per buone queste interpretazioni si può concludere che il marchio di lusso deve avere una dimensione artistica ed essere allo stesso tempo in possesso di un intrinseco valore simbolico. Deve essere *timeless* e opera di un processo di produzione artigianale o per lo meno darne l'idea. I marchi del lusso, inoltre, devono avere una forte riconoscibilità internazionale e devono essere presenti in modo strategico in diverse città del mondo. Il servizio al cliente deve essere un valore aggiunto e rafforzare la sensazione di esclusività ed unicità che il cliente vuole vivere. In generale, per finire, attraverso i suoi prodotti permette a chi li consuma di avere la sensazione di essere percepito in maniera diversa dalla società che lo circonda (Kapferer e Bastien, 2009).

1.3.2 L'unicità del consumatore cinese

Diversi studi, in passato, hanno ricercato ed analizzato questo genere di motivazioni in consumatori di altri Paesi (occidentali), ma non si deve commettere l'errore di generalizzare quei risultati per le motivazioni che spingono a determinati acquisti consumatori di altri Paesi, in particolare se si parla della Cina.

Lingjiang Zhan e YanQun He in due loro ricerche hanno analizzato il fenomeno, individuando tre fattori psicologici che distinguono il consumatore cinese:

- *Value Consciousness* (VC): si riferisce alla tendenza nel cercare le migliori caratteristiche e performance di un prodotto/servizio ad un dato prezzo. Si tratta della relazione che esiste, e che può essere più o meno forte, tra la percezione del valore e l'attitudine ad acquistare prodotti di marca.

In generale, si può dire, che il consumatore cinese distingue il marchio di lusso da un altro dal significato simbolico legato al possesso di un prodotto con griffato da un certo marchio. Pertanto, come si legge nel Box 1, il bisogno che soddisfa il bene

di lusso ha valenza sia sociale che funzionale, ma è giusto sottolineare che ciò vale solo per i consumatori in possesso di una certa esperienza nel consumo di beni di lusso, e in possesso di un livello di reddito piuttosto alto.

Le due ricercatrici cinesi, a riguardo della VC, si sono poste la seguente domanda: sono, gli acquisti di lusso, percepiti come veramente meritevoli dal consumatore della classe media? La risposta, che hanno ricavato dalle loro ricerche, è fondamentalmente un sì. Al di là dei benefici funzionali (che il consumatore cinese non sottovaluta) il prodotto di lusso comunica prestigio e status sociale. Inoltre, molti di questi marchi non sono cinesi, il che connota uno stile di vita occidentale, e ciò rende questi prodotti e marchi ancora più “cool” agli occhi di un consumatore di un Paese emergente come la Cina.

Oltre a ciò vi sono anche dei benefici psicologici come l’emozione del consumo, e lo sviluppo di una sorta di identità personale che si lega ai significati simbolici o culturali del marchio stesso.

- *Susceptibility to Normative Influence (SNI)*: Si tratta, in estrema sintesi, dell’atteggiamento che i consumatori hanno verso i marchi conosciuti (popolari).

In Cina vale pressappoco quello che scrivono le 2 ricercatrici nella loro ricerca nel passaggio che segue:

“For example, the incentive to purchase a Louis Vuitton handbag or a Rolex watch may not be personal taste of quality but a necessity because those products may be viewed as essential possession that fit their owners into important social groups and help their users behave appropriately in various social situations” (Zhang e He, 2012).

Questo piccolo estratto ci suggerisce che il consumatore cinese è mosso più dal beneficio *social* che da quello *functional*, e questo vale in particolar modo per i consumatori meno esperti e con delle conoscenze limitate. Ciò non toglie che il consumatore cinese

spenda in modo saggio, massimizzando attraverso i suoi acquisti e consumi il proprio status all'interno di un gruppo sociale di riferimento.

Anche in questo caso le due studiose cinesi si sono poste una domanda per circoscrivere la questione, ovvero: quali sono le norme sociali che regolano i consumi del lusso nella *middle class* cinese?

Le due forze (come si legge anche nel Box 2) in competizione che modellano le norme sociali sono: la cultura tradizionali cinese e l'influenza occidentale. Per esempio un tratto caratteristico, per quanto riguarda i consumi, della tradizione cinese è la tendenza alla parsimonia ed al risparmio, che si scontra con la tendenza occidentale, invece, del consumismo ed in alcuni casi addirittura del consumo oltre i propri mezzi, ovvero dell'indebitamento.

In generale, l'influenza della cultura occidentale ha portato ad una sempre maggiore importanza della comunicazione delle proprie prestazioni e della propria posizione sociale all'interno della società cinese. I consumatori della classe media sono, dunque, motivati ad utilizzare i beni ritenuti di lusso per comunicare il loro status sociale e guadagnare il rispetto degli altri.

Inoltre i cinesi sono particolarmente attenti alle relazioni con gli altri e prestano particolare attenzione al far trasparire la loro posizione sociale. Si impegnano a mantenere delle buone relazioni e cercano sempre di comportarsi in modo adeguato alla loro posizione sociale (anche se appena guadagnata) in modo da proteggere la propria dignità. Per queste ragioni i consumatori cinesi sono molto attenti al significato sociale delle cose, dei prodotti o dei loro consumi, per questo provano un particolare piacere nel vedere accrescere la propria posizione sociale attraverso un'azione semplice come quella dell'acquisto di qualcosa.

- *Need For Uniqueness* (NFU): Riflette la tendenza individuale nel voler distinguere se stessi dalla massa.

Zhan ed He sostengono che un marchio famoso comunichi unicità nella misura in cui i consumatori conoscano tali marchi e gli attribuiscono una valenza esclusiva.

Tuttavia, i consumatori esperti (con profonda conoscenza del mercato in questione) percepiscono questi marchi (popolari) come non distintivi, mentre i consumatori “principianti”, al contrario, non hanno questa stessa percezione nonostante la grande popolarità del brand.

In generale i consumatori cinesi hanno una conoscenza limitata dei marchi, in particolare di quelli considerati di lusso, se li confrontiamo con i loro eguali sociali di altri Paesi. Metà dei consumatori cinesi che consumano o possiedono prodotti/servizi legati al lusso hanno iniziato ad acquistarli molto probabilmente negli ultimi 4 anni (2008), e la maggior parte di loro conosce solo uno o due marchi per categoria (Mc Kinsey, 2012).

Studi condotti tra Singapore ed Hong Kong hanno dimostrato che i consumatori preferivano i marchi più popolari e meglio riconoscibili. Ciò si scontra con il principio di rarità (Box 3). Ciò accade perché le popolazioni asiatiche, tendenzialmente, tendono alla conformità imposta dalle pressioni sociali.

La relazione che esiste tra bisogno di sentirsi unici attraverso i consumi (NFU) e l’atteggiamento verso i marchi del lusso noti fornirebbe alle imprese informazioni utili per meglio posizionare i propri prodotti e a soddisfare le esigenze dei consumatori.

In accordo con il principio di rarità l’NFU potrebbe essere correlato negativamente ai marchi popolari del lusso, in quanto l’unicità che

cercano sembrerebbe trovarsi nei prodotti meno noti, ed in generale i marchi più noti sono anche i più popolari e diffusi in Cina.

D'altro canto, però, il lusso per definizione è sinonimo di unicità ed esclusività, cosa particolarmente vera in Cina dove solo una piccola frazione della popolazione “consuma lusso”. In altre parole l'NFU può anche correlarsi positivamente alla diffusione e conoscenza del marchio, in particolare quando i consumatori non sono a conoscenza di alternative.

Zhan ed He giungono a 3 risultati utili per avvicinare la l'offerta di lusso alla clientela cinese ed in particolare all'emergente classe media:

- I marchi del lusso devono evidenziare il loro significato sociale e comunicare i benefici che il possesso del prodotto porterà al consumatore, posizionandolo all'interno di un gruppo sociale dopo l'acquisto o consumo;
- Le imprese devono trovare il modo di presentare al meglio i gruppi di riferimento per la classe media;
- Sempre le imprese devono aumentare i loro sforzi in modo da riuscire a raggiungere un buon grado di differenziazione dei prodotti aventi lo stesso brand, allo stesso tempo devono cercare di portare i propri marchi al di fuori della competizione di prezzo offerta all'interno della stessa categoria di prodotti, offrendo un valore aggiunto che, eventualmente, giustifichi anche un *premium price*.

1.3.3 Una classificazione

Come già detto, gli ultimi anni per milioni di persone cinesi sono stati gli anni della svolta in quanto hanno visto i propri introiti aumentare molto rapidamente ed hanno cominciato ad avere abbastanza denaro da potersi permettere l'acquisto di prodotto di cui non avevano una vera e propria necessità. La grande disponibilità di prodotto di lusso, l' ampia diffusione di informazioni a loro riguardo assieme alla nuova consapevolezza che usando e consumando questi prodotti essi avrebbero comunicato “lo stato di salute”

di chi li stava utilizzando sono solo alcuni dei fattori che hanno contribuito alla rapida crescita del mercato del lusso in terra cinese.

Lu (2008) identifica due distinti gruppi di consumatori del lusso, i super ricchi e la classe media, in particolare la parte della classe media con i redditi superiori. Assieme queste due categorie formano l'élite cinese e sono considerati i maggiori attori nella crescita del mercato del lusso in Cina.

Per capire questa la rapida crescita è necessario identificare quali sono gli stereotipi dei consumatori chiave in questo scenario.

KPMG (2007) ha identificato 4 categorie di consumatori, da un punto di vista per lo più demografico, sulla base di diverse fonti d'informazione, come ad esempio giornali ed in collaborazione con l'australiana "Monash University".

Queste 4 categorie sono:

- *Business elite*: Comprende per lo più maschi di età superiore ai 35 anni che probabilmente ricoprono una posizione lavorativa di livello senior. Confrontando questa categoria con le altre emerge un consumatore più esperto, più sofisticato e avvezzo all'acquisto di prodotti di lusso, ricercando anche le nicchie di mercato.
- *New luxury shoppers*: Imprenditori, uomini d'affari e celebrità sono la base di questo segmento di "nuovi ricchi". Generalmente essi sono la prima generazione nella loro famiglia a potersi permettere tali acquisti. Questo segmento tende ad essere più giovane rispetto al consumatore medio di lusso, ed i loro valori divergono da quelli dei loro genitori che ritengono l'acquisto del lusso come un acquisto superfluo.
- *Empowered Females*: Sempre più donne oggi in Cina stanno guadagnando la loro indipendenza economica e sociale. Questo segmento include donne d'affari, celebrità e la nuova categoria di mogli di ricchi. Queste donne hanno abbastanza soldi da spendere in beni/servizi legati al lusso e sono considerate come i principali consumatori di prodotti di lusso oggi.

- *Little emperors*: formano la quarta categoria e forse quella che ha più consapevolezza dei *brand* in Cina. Questa categoria comprende i *teenagers* e i ragazzi tra i 20 ed i 25 che vivono nelle grandi aree urbane che sono il risultato della politica maoista del figlio unico. Questi figli unici, come già spiegato precedentemente, sono i protagonisti delle attenzioni di genitori e nonni (le sei tasche), che sono sempre pronti a fornire ciò che il ragazzo richiede. Il risultato è una generazione che attraverso i *media* ed il sempre più diffuso uso di Internet hanno una consapevolezza e conoscenza dei brand senza precedenti in Cina.

Altre quattro categorie di consumatori sono state individuate da Lu (2008) attraverso un'analisi psico-grafica⁶ dei consumatori di prodotti e servizi di lusso cinesi.

Dalle interviste svolte, Lu ha individuato tre dimensioni alla base delle decisioni di questi facoltosi consumatori. La prima dimensione è un processo collegato alla personalità e si identifica in due variabili contrapposte: l'impulsività contro la razionalità e l'essere analitici. La seconda dimensione riguarda i valori del consumatore e comprende quattro variabili: modernità contro tradizione (per i cinesi nei consumi tradizione è sinonimo di frugalità) e collettivismo contro individualismo. La terza ed ultima dimensione è il valore ed il significato del bene/servizio e quanto questi sono visibili o meno.

Le diverse combinazioni di queste tre dimensioni identificano quattro categorie di consumatori:

- *Luxury lovers*: Questa categoria di consumatori sa esattamente cosa vuole e si godono ogni momento di ostentazione del lusso. Il loro principale tratto distintivo è l'importanza che danno al valore sociale legato ai prodotti del lusso, sono, inoltre, più razionali che impulsivi.
- *Luxury followers*: Questo segmento, come suggerisce il nome, comprende quegli individui che non comprendono a fondo i vari

⁶ Un'analisi psico-grafica suddivide i consumatori in gruppi attraverso l'analisi di variabili come: personalità, valori, attitudini, interessi e stili di vita.

significati dietro il possesso dei prodotti in questione, ma si limitano ad imitare i comportamenti dettati dai *media* e dai *trend-setters*. Questo gruppo si identifica per un forte collettivismo, impulsività negli acquisti ed ostentazione, non come apprezzamento del valore ma come conformismo.

- *Luxury intellectuals*: Questa categoria è composta da individui preoccupati di rispettare le proprie idee ed ideali e di capire i prodotti di lusso. Questo gruppo preferisce prodotti classici e discreti e cerca di mantenere le distanze dai trend creati dai media. Sono individualisti e difficilmente influenzabili, molo razionali nelle loro scelte d'acquisto e decisamente poco evidenti.
- *Luxury laggards*: Il termine *laggard* (letteralmente ritardatario) deriva dal fatto che gli individui all'interno di questo gruppo nonostante il potersi permettere acquisti di lusso non sono soggetti al fascino delle pubblicità e degli acquisti dei prodotti legati al mondo del lusso. Questi individui sono molto attenti alla funzionalità ma tendono ad essere impulsivi nei loro acquisti. Ciò può essere spiegato dal fatto che sono si razionali sul livello di spesa e sui prezzi ma allo stesso tempo sono opportunisti e dunque con tendenze agli acquisti d'impulso.

Due ricercatrici dell'università di Gothenburg hanno tentato di unire queste due segmentazioni, quella demografica e quella psico-grafica, in un unico modello (Dang e Wang, 2011).

La Figura 5 mostra un grafico in cui il segmento *Business elite* tende ad avere un gusto maturo dato dalla loro storia di consumatori, cercano le nicchie di mercato e non sono particolarmente interessati all'ostentazione, per questo si può supporre che essi siano consumatori razionali e poco influenzabili dalla cultura collettivista che li circonda. Questo gruppo può essere ricollegato a quello dei *Luxury intellectuals*.

Il gruppo dei *New luxury shoppers* rappresenta una categoria di consumatori giovani caratterizzati da uno spirito fortemente ottimistico. Se confrontati con i loro genitori sono meno preoccupati rispetto al futuro e più inclini a

spendere denaro in oggetti costosi. Si può supporre che essi siano per lo più consumatori impulsivi piuttosto che razionali in quanto ottimisti e poco preoccupati dal domani.

Le *Empowered females* sono un gruppo difficilmente collocabile all'interno di uno specifico segmento psico-grafico, possono essere razionali o impulsive a seconda della loro situazione personale, ed in questo caso Dang e Wang ritengono di non avere abbastanza informazioni per determinare se acquistino lusso per mostrarlo o perché lo apprezzano veramente.

Per finire, i *Little emperors* sono probabilmente i più informati sui brand, e si caratterizzano per l'essere abbastanza propensi a mettere in mostra i loro acquisti.

1.3.4 Alcune tendenze

I cinesi acquistano sia in Cina che all'estero, e nonostante la recente crisi abbia scalfito anche le sicurezze cinesi, è previsto che la spesa in beni considerati di lusso aumenti ancora di almeno un terzo entro il 2015 (Mc Kinsey 2012).

Nonostante il rallentamento un certo numero di fattori assicura che la domanda rimanga relativamente robusta. Il numero di consumatori molto facoltosi sta aumentando, ed essi hanno una certa propensione all'aumento della spesa in beni di consumo e soprattutto acquistano beni e servizi sempre più costosi e più esclusivi per continuare ad elevare il proprio status. Allo stesso tempo, come già visto, aumenterà la dimensione della classe media, i quali ("nuovi ricchi"), almeno inizialmente, attraverseranno un periodo in cui gli acquisti li faranno principalmente per ostentarli: questo per avere la sensazione di distinguersi da ciò che erano prima.

Fattore altrettanto determinante, si riscontra nella confidenza che i cinesi dimostrano avere nei confronti di un aumento dei propri redditi nei mesi a venire (Figura 1), questo ottimismo verso il futuro, ovviamente, incrementa la propensione al consumo.

Un altro fattore, che influenza la crescita del mercato del lusso in Cina, è il sempre maggiore potere e la sempre maggiore indipendenza economica che stanno acquisendo le donne.

Aumenta inoltre la propensione nel fare i regali individuali, in stile occidentale, mentre in parte diminuisce il fenomeno (particolarmente diffuso in Cina) dei *corporate gift*, che però potrebbe essere solo un andamento temporaneo in relazione del cambio politico ai vertici del Governo e del Partito (Mc Kinsey 2012).

Nonostante tutto indichi un aumento della spesa nel settore del lusso, le imprese devono tenere ben presente il fatto che il mercato cinese ed i suoi consumi cambiano, evolvono e maturano molto velocemente.

Un importante tendenza che le imprese straniere devono considerare seriamente è il fatto che circa metà degli acquisti in prodotti di lusso avviene al di fuori dei confini nazionali, in particolare a Hong Kong ed a Macau, anche se va annotato che i viaggi all'estero sono sempre più frequenti, e il Vecchio Continente è una meta particolarmente ambita in cui gli acquisti di lusso sono sempre facilitati dall'errato immaginario che il cinese ha dell'occidentale. Il motivo per cui i cinesi acquistano questi particolari tipi di prodotti all'estero è semplice: il prezzo del prodotto è decisamente più basso, viste le tasse applicate dal governo cinese sui beni ritenuti di lusso.

Altra tendenza interessante, e forse inaspettata, è quella che vede il consumatore cinese del lusso maturare in tempi relativamente veloci, spostando i interessi verso prodotti a qualità e valore aggiunto maggiori rispetto ai prodotti griffati da *brand* popolari e che rivolgono la propria offerta alle masse, nonostante i prezzi elevati.

Il *pool* di consumatori, dunque, si divide in due, da una parte il grande numero di nuovi consumatori assicura ancora molto spazio per i marchi forti, famosi e particolarmente riconoscibili, dall'altro lato, invece, vi sarà sempre più spazio per i marchi, magari meno popolari, ma che puntano ad un diverso concetto di lusso che vuole accompagnare i consumatori in un processo di *trading up*.

Ultimo elemento di particolare rilevanza, espresso dai consumatori cinesi, è l'esperienza che i consumatori vogliono vivere durante il processo d'acquisto. Sempre una maggiore porzione di cinesi, come risulta da un indagine Mc Kinsey del Dicembre 2012, afferma che spesso effettua

acquisti d'impulso a seguito di scarse considerazioni, ma si dicono molto influenzati da fattori relativi all'esperienza *in-store*.

1.3.5 Trading up del consumatore cinese

Molti analisti di mercato, così come molte imprese, sono giunti alla conclusione che i consumatori cinesi siano più *price conscious* se confrontati con quelli degli altri Paesi con economie emergenti. I cinesi sono molto attenti ai prezzi, confrontano prodotti e negozi, e tentano di acquistare ciò che desiderano pagandolo il meno possibile.

Ciò è possibile soprattutto per la forte concorrenza di prezzo imposta dall'offerta locale che tiene i prezzi di mercato, anche dei marchi di consumo stranieri, decisamente bassi. Coca-Cola, ad esempio, vende in Cina all'interno dei *convenience store* una lattina di bibita ad un prezzo di circa 35 centesimi di USD, quando la stessa lattina negli USA costa almeno un dollaro; lo stesso vale anche per Mc Donald che in Cina fa pagare il suo panino più celebre (il Big Mc) soli due dollari, mentre in america per mangiarne uno se ne devono spendere almeno 4.

Pare quindi che l'unico modo per competere all'interno di questa giungla di prezzi al ribasso sia quello di adattarsi, ma ciò, in particolare per i prodotti importati, non sempre è possibile.

Ma essendo la Cina un paese pieno di contraddizioni, esistono dei casi in cui i consumatori sono disposti a pagare prezzi maggiori, se confrontati con le loro controparti negli altri Paesi emergenti, due autori americani (Magni e Atsmon, 2010) per questo cercano di individuare le ragioni di questo fenomeno:

- Il consumatore cinese associa il prezzo alla qualità: in generale i cinesi credono che un prezzo inferiore indichi una minore affidabilità. Un eventuale ribasso del prezzo di un prodotto sarà visto come un'azione degna del loro sospetto. Questa tendenza è stata aggravata anche dai vari scandali alimentari che hanno colpito il Paese.

- I cinesi aumentano i consumi, non curandosi dei prezzi, quando i beni che vogliono comprare hanno la funzione di aumentare il loro status: è questo il motivo del grande successo di Starbucks in Cina, infatti i cinesi poco si curano che i prezzi imposti dalla catena di Seattle siano nettamente fuori mercato per gli standard locali. Lo stesso discorso vale per un'altra catena americana, Hageen-Daz, che ha cercato attraverso i suoi dessert elaborati e l'ambiente volutamente snob di creare esclusività nell'esperienza all'interno dei suoi punti vendita.
- In Cina viene data molta importanza all'apparenza, anche quando si fanno dei regali: in questo caso, alla base di questo concetto, vi è il fatto che è meglio spendere di più piuttosto che apparire avaro o far sentire il destinatario del regalo poco importante; in questo caso il marchio è essenziale.

Il concetto che esprimono i due autori è quello che loro chiamano “*reverse price war*”, che sta ad indicare il fatto che in alcuni frangenti i concorrenti competono sui prezzi al rialzo, in quanto quello che cercano i consumatori sono i prodotti più costosi, per le ragioni sopracitate.

Il caso che riportano è quello del *Xinghuacun Fenjiu Group*, produttore di baijiu, che dopo una poco felice strategia di posizionamento sulla fascia bassa del mercato, ha lanciato nel 2004 il *Guocan Fenjiu*, un liquore posizionato al contrario come prodotto premium. Il successo è stato enorme. Da qui è iniziata la *reverse war*, che in 5 anni ha portato i prezzi dei *baijiu* premium a salire del 300% dal 2004.

In generale l'aumento dei redditi, in particolare di quelli della classe media, ha fornito le basi per un *trading up* nei consumi e ad un aumento della spesa in alcune categorie di prodotti. In una sua ricerca del 2011 Mc Kinsey ha cercato di individuare quali sono queste categorie per le quali i cinesi stanno spendendo di più e quali le ragioni sottostanti a questo aumento della spesa (Figura 6).

Da questi dati emergono dei dati interessanti: il 48% dei rispondenti al sondaggio afferma che l'aumento della spesa è causato dalla crescente inflazione, mentre il restante 52% ha individuato tre cause determinanti l'aumento della spesa, e sono: aumento di quantità e frequenza delle spese e dei consumi (60%); *trading up*, ovvero acquisto di versioni più costose dei prodotti di determinate categorie (35% nel 2011 rispetto al 25% del 2010); e solo il 5% afferma che l'aumento è dovuto all'acquisto di nuovi prodotti prima non posseduti, dato che dimostra una diminuzione negli acquisti *first time* (nel 2010 erano il 20%).

Questi dati potrebbero, però, trarre in inganno: infatti solo il 24% del campione aveva aumentato la sua spesa totale, mentre la restante porzione di intervistati aveva risparmiato su alcuni prodotti per aumentare la spesa in altre categorie merceologiche.

1.4 Internet Revolution

Negli ultimi decenni ha fatto grossi sforzi per portare il proprio livello di industrializzazione al livello di quello delle più grandi economie del mondo. Il cuore della strategia di questo processo di trasformazione sta negli immensi investimenti compiuti e da una migrazione senza precedenti dalla campagna verso le città che ha dato vita ad un'enorme forza lavoro. La crescita, conseguenza di questa strategia, continuerà ancora per degli anni, ma i ritorni marginali stanno diminuendo, in quanto il vantaggio derivante dal basso costo della mano d'opera sta diminuendo anch'esso. Il prossimo passo deve incentrare il focus nella produttività e nella creazione di un migliore equilibrio tra investimenti e consumi interni come *driver* di crescita, e questo punto di svolta è coinciso, e coincide, con l'arrivo prima e l'esplosione oggi dell'*Internet Revolution*.

Apparentemente in pochissimo tempo, infatti, quello cinese è diventato uno dei mercati *retail* più connessi al mondo. Milioni di nuovi consumatori possono oggi loggarsi e permettersi di acquistare prodotti dei quali, fino a qualche tempo fa, non conoscevano nemmeno l'esistenza. Questo è vero in particolare per coloro i quali risiedono al di fuori delle grandi città, nelle

quali era presente già un'assortita offerta di prodotti negli scaffali dei vari negozi, ma l'avvento dell'*e-commerce*, e dell'*e-tailing*⁷ più in particolare, ha iniziato a colmare il gap che c'era tra l'offerta delle piccole e piccolissime città e quella delle grandi metropoli.

Nel 2012 l'*e-tailing* cinese ha prodotto vendite per più di 190 miliardi di USD (Mc Kinsey, 2013) consolidando il proprio secondo posto, in una classifica che vede al primo posto Stati Uniti con vendite per 210 miliardi di USD. Inoltre, continuando a crescere con questo ritmo (più del 100% ogni anno dal 2003) entro il 2020 il mercato e-tail cinese potrebbe essere grande come quelli di Stati Uniti, Giappone, UK, Germania e Francia messi insieme, assestandosi su un valore compreso tra i 420 ed i 650 miliardi di USD.

La spesa media nel 2012, come riporta la testata "China Daily" ad aprile 2013, di ogni fruitore dei servizi dell'*on-line shopping* è stata di 6.819 yuan (circa 1.100 USD) nelle città di prima fascia, circa il 18% del reddito medio nelle aree urbane. Nelle città di fascia minore, invece, la spesa media per l'*e-tailing* si è dimostrata pari a 4.479 yuan, pari a circa il 27% del reddito medio.

La popolazione di internauti cinesi (a banda larga) è la più grande in assoluto nel mondo, e contava nel 2012 circa 129 (Figura 7) milioni di utenti, contro gli 81 milioni degli *States* (dato più recente del 2011). Nonostante questi numeri impressionanti la penetrazione della banda larga nel territorio cinese è di circa solo il 30%, indicando grandissimi spazi per uno sviluppo futuro di *Internet*, e del commercio elettronico.

Il fenomeno dell'*e-tailing* è ancora un mercato giovane e aperto che permette anche a piccole, nuove ed innovative realtà di ritagliarsi i loro spazi su questo mercato elettronico. Mentre i grandi siti B2C sono i leader

⁷ Letteralmente è una contrazione di *electronic retailing*, ovvero vendita al dettaglio elettronica. Viene identificato per identificare la vendita al dettaglio di prodotti attraverso l'utilizzo di internet. I mercati di riferimento sono il B2C ed il C2C.

negli altri mercati nel mondo, in Cina il 90% del settore si sviluppa su spazi virtuali che ospitano una vastissima gamma di marchi, anche di piccole e medio-piccole imprese, fornendo loro gli stessi servizi che vengono offerti ai grandi marchi di consumo.

Taobao, il più grande *marketplace* cinese nel 2012 ha contato più di 6 milioni di venditori registrati al sito.

In un'intervista ad AgiChina24 Chris Cheung, dell'EU SME Centre⁸, traccia l'identikit degli acquirenti cinesi di un sito come Taobao: "Circa il 60% degli utenti ha tra i 25 ed i 35 anni. Vivono per il 70% nelle aree urbane ed hanno uno stipendio mensile inferiore ai 5000 yuan, circa 600 euro. Sono soprattutto studenti per il 28,6%, impiegati per il 18,2%, freelance o lavoratori in proprio per il 16,4%, e professionisti o tecnici per il 10,8%. Le donne contano per il 45% del totale degli utenti internet, una percentuale in aumento rispetto al solo 20% di dieci anni fa".

⁸ Progetto dell'Unione Europea con base a Pechino che ha come obiettivo quello di supportare le piccole aziende europee che vogliono esportare o investire in Cina.

Capitolo 2 – Un approccio al mercato cinese: un punto di vista di marketing

2.1 La marca

La marca, in senso stretto, è “un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno o una loro combinazione che identifica un prodotto o servizio di un venditore e che lo differenzia da quello del concorrente” (Kotler, 1980).

La prima determinante al successo di una strategia di marca è che i consumatori non pensino che all'interno di una categoria tutte le marche forniscano la stessa offerta. La definizione della marca (*branding*), consiste nell'assegnare ad un prodotto un potere che sia in grado di distinguerlo dagli altri prodotti concorrenti (Kotler, 2007).

Le differenze di marca possono essere legate al prodotto, ed essere quindi riconducibili ad attributi e/o benefici offerti dal prodotto, oppure possono non slegate dal prodotto in senso fisico, vi sono aziende con la leadership nel loro settore, infatti, che hanno fatto della loro forza la comprensione delle motivazioni e dei desideri dei consumatori, creando così un'immagine simbolica e ricca di significati intorno al proprio *brand* (Kotler, 2007).

La marca può essere applicata a più o meno qualsiasi cosa: un prodotto, un servizio, un negozio, una persona, un luogo e così via. A seconda dell'immagine che la marca ha nella mente del pubblico il prodotto a cui è associata aumenterà o diminuirà il suo valore. Il *brand* ha un vero e proprio valore (*brand equity*), ha un valore intangibile, con un valore psicologico per il consumatore e finanziario per l'impresa.

2.1.1 Strategie e brand nel mercato cinese

La cultura cinese, ed il confucianesimo in particolare, insegna la parsimonia, la modestia e l'umiltà nei consumi in modo da poter evitare i sentimenti di invidia nei confronti di chi ha di più. La cultura tradizionale cinese, infatti, si scontra con le tendenze nei consumi di importazione occidentale, e vede il materialismo, il consumismo ed il lusso come dei simboli dell'odiato capitalismo.

Le cose, però, negli ultimi anni sono cambiate. I fattori che hanno determinato questi cambiamenti sono da vedersi nel contesto della globalizzazione da un lato, e da alcune tendenze interne dall'altro. Il grande boom economico, l'avvento di internet e l'accesso ad informazioni nuove, l'apertura del mercato alle imprese straniere e la voglia di novità delle nuove generazione sono alcune delle tendenze di cui sopra.

In particolare, i più giovani hanno sviluppato dei sentimenti positivi nei confronti del mondo occidentale ed in particolare del *western lifestyle*.

Questi giovani, le nuove generazioni, rispetto ai loro genitori e nonni sono tendenzialmente più educati, cosmopoliti, curiosi e pragmatici. Il loro nuovo senso di indipendenza ed individualismo li contraddistingue, e cercano attraverso i loro consumi di distinguersi dalla massa ed elevare il proprio *status*. Le marche occidentali, su di loro, hanno un forte ascendente che si può ricondurre in particolare ai prezzi (alti) di questi prodotti importati, prezzi che più alti sono più rendono attraente un prodotto, in quanto più alto è il prezzo e più ne beneficerà lo *status* di colui o colei che lo possiederà.

In generale si è passati a cambiare la propensione negativa verso i beni consumistici e di lusso in un desiderio nel possesso e nel consumo che prima era considerato come capitalistico, e quindi sbagliato.

Allo stesso tempo, per motivi di sicurezza, i consumatori cinesi vedono con particolare scetticismo alcuni prodotti cinesi, preferendo a questi quelli importati dall'occidente. Questo scetticismo, in particolare, è legato agli scandali alimentari che hanno colpito alcune aziende cinesi, causati con ogni probabilità dall'eccessivo permissivismo del governo cinese che non garantisce sempre i controlli adeguati.

Molte imprese cinesi, per queste ragioni, e per aumentare l'appeal dei propri prodotti nelle menti dei cinesi ha aperto filiali o sede produttive all'estero (in particolare Stati Uniti ed Europa). Questo modo di operare, ovviamente, ha causato una certa confusione tra i consumatori cinesi, i quali nell'imbarazzo della scelta hanno finito per preferire i prodotti con una forte affermazione su scala mondiale. Per questo, scrive Yujun Qiu (2011), le imprese straniere devono investire molto sulla loro riconoscibilità ed originalità, in quanto aziende effettivamente non cinesi.

E' stato Schultz (2002) ad identificare quelle che sono le tre fasi per l'ingresso di una marca nel mercato cinese. La prima fase è quella che si riflette nel processo di globalizzazione che investe ormai tutto il mondo, si tratta del fenomeno della "convergenza dei gusti" che identifica un mercato globale di prodotti uniformati e che grazie alla comunicazione e alla sempre maggiore efficienza logistica sono disponibili per sempre più persone.

La stessa cosa è valsa per la Cina, inizialmente soprattutto nelle grandi città costiere di prima fascia, nelle quali le multinazionali e le imprese straniere sono entrate esportando lo stesso modello utilizzato in patria.

La fase 2 è quella del "*think global, act local*", nella quale le competenze acquisite in patria vengono adattate al contesto locale, per la Cina i campi di adattamento più evidenti sono quelli della comunicazione, della distribuzione e del *merchandising*.

Per finire, la terza fase, trasforma il motto precedente in "*think local, act local*", battezzato da Douglas Daft (CEO di Coca-Cola) nel 2000, con il quale si voleva intendere lo sviluppo di politiche di marketing specifiche per il mercato di riferimento (quello cinese).

Si parla oggi di una quarta fase, non presa particolarmente in considerazione dalle pubblicazioni di marketing internazionale: questa quarta fase è quella della post-glocalizzazione, che viene spiegata da Vescovi (2011) come una nuova strategia che ha la funzione di costruire una nuova immagine della marca molto legata al contesto locale e culturale cinese; questa immagine però non deve perdere la sua identità globale in modo di non perdere appeal nei confronti del consumatore cinese. Il risultato di questa strategia è quello di creare una nuova identità al *brand*.

Lo stesso Vescovi (2011) identifica i tre elementi che rendono un *brand* forte nel mercato cinese, questi elementi non sono molto diversi da quelli che identificano un marchio forte in un mercato occidentale, ma assumono importanza, declinazioni e significati diversi nel mercato cinese. Questi elementi sono: i valori che definiscono la marca, la sua reputazione e la sua storia.

Se al semplice fatto di essere brand importati essi saranno in grado di trovare un buon bilanciamento tra valori, storia, cultura e criteri di scelta del consumatore cinese, le imprese occidentali, attraverso i loro marchi, possono avere dei vantaggi competitivi concreti.

Per le imprese occidentali è dunque importante confrontarsi seriamente con i temi socio-culturali cinesi. E' inoltre fondamentale comprendere appieno quali sono i benefici attesi e le aspettative di un consumatore cinese nel momento della scelta.

2.1.2 Il nome

Un primo passo da compiere in questa direzione è la decisione del nome della marca nel mercato cinese. In questo senso il dilemma fondamentale è: tradurre o traslitterare in qualche modo il nome e l'originalità della marca?

In questo senso le strade percorribili sono fondamentalmente due: mantenere l'originalità del nome della propria marca e tentare di sfruttare il vantaggio competitivo derivante dalla modernità e dallo stato sociale più elevato che può avere un marchio con nome del tutto occidentale, oppure avvicinarsi culturalmente e linguisticamente al paese di destinazione (McDonald e Roberts, 1990).

Questo dilemma pare non colpire tutti i marchi presenti in Cina e provenienti da altri paesi, infatti per marchi come Nike, Google, Gucci o Illy, solo per citarne alcuni, la scelta è stata facile perché erano in possesso di nomi facilmente pronunciabili anche dalle persone cinesi.

Altro caso in cui la strategia è stata quella di non tradurre il nome del proprio marchio è quello di "*dutch lady*", azienda malese produttrice di latte e prodotti caseari, che deve una gran parte del suo successo probabilmente al fatto di aver scelto di offrire un prodotto privo di qualsivoglia carattere cinese, per identificarsi, a seguito dei numerosi scandali alimentari, come prodotto sicuro in quanto non cinese.

In generale, però, questo tema ha dato vita ad un dibattito, in particolare dal momento in cui l'enorme mercato cinese ha aperto le sue porte al resto del mondo. Inizialmente i problemi erano legati principalmente ai significati ed

alle interpretazioni fonetiche. Col tempo però l'attenzione si è spostata anche su altri temi, quali ad esempio le possibili interpretazioni culturali o anche letterarie. Il passaggio è stato in poche parole questo: da una traduzione, o traslitterazione, in cui il problema principale era di non scegliere nomi impronunciabili o con possibili declinazioni negative, a creazioni di veri e propri marchi “*brand new*”, adeguandosi alla visione “*think local act local*”, stando sempre bene attenti ad evidenziare la provenienza occidentale dell'oggetto in questione.

Secondo alcuni studiosi cinesi la percezione della marca e del suo nome funziona in maniera diversa per le persone cinesi e quelle occidentali. Per i cinesi, infatti, ciò che più conta nel primo approccio ad una nuova marca sono il nome ed il suo aspetto, perché i loro processi mentali li portano a codificare il brand attraverso un codice visuale.

Vi sono tre diversi approcci per la traduzione in lingua cinese di una marca (Fen, 2002):

- La traduzione diretta (traslitterazione): in questo caso si cerca un suono cinese che sia uguale o simile a quello originale, nella maggior parte dei casi questo approccio non dà significato al marchio tradotto in cinese;
- La traduzione libera: il nome del brand viene tradotto dalla lingua originale a quella cinese prestando attenzione ai significati, la traduzione in questo caso è letteraria e non si cura del suono e della pronuncia originale;
- La traduzione mista: un'ibridazione delle due precedenti, in questo caso si traduce considerando implicazioni connesse sia al significato che alla fonetica originale.

Un caso piuttosto famoso è quello di Coca-Cola che ha scelto la traduzione mista, infatti, deve a questa e al marchio creato gran parte del suo successo.

La traduzione, in pinyin, è: *kekou kele*. In questo caso il suono è quasi identico a quello originale americano ed, allo stesso tempo, in grado di

ispirare i cinesi con una traduzione che rispecchia i valori trasmessi anche nei mercati occidentali, ovvero: "deliziosa felicità".

Nella maggior parte dei casi di nomi di marchi tradotti, comunque, si è dato maggior importanza al significato piuttosto che al suono. I fattori cui generalmente si sta più attenti nel momento della traduzione di un marchio sono quelli che hanno una relazione con: posizionamento desiderato, benefici promessi dal prodotto e valori della marca, o almeno quelli che vuole esprimere attraverso il proprio nome.

Vi sono alcuni altri fattori che dovrebbero, però, essere presi in considerazione, quali: target, riferimenti al paese d'origine, la categoria del prodotto e la percezione augurante di buona fortuna (Vescovi, 2011).

Generalizzando si può dire che: per prodotti quali abbigliamento ed accessori, la scelta di una traduzione fonetica (o di una non traduzione) pare essere la più logica per la forte necessità di mantenere un'identità occidentale, che assegna credibilità e valore aggiunto al prodotto; anche per i prodotti di largo consumo spesso la traduzione risulta essere fonetica, salvo il caso in cui il bene in questione non abbia necessità di assegnare un significato d'uso nella sua traduzione; per i marchi di beni durevoli e a contenuto tecnico/tecnologico, invece, in genere si sceglie di tradurre utilizzando una o più parole cinesi che ne diano un significato, in quanto in questo caso, generalmente, il valore funzionale dovrebbe essere maggiore di quello simbolico (Vescovi, 2011).

2.1.3 La post-glocalizzazione

Oggi sono due le tendenze che si contrappongono nel mercato cinese: le imprese occidentali che cercano di essere un po' più cinesi, e le imprese cinesi che cercano di essere occidentali. Il risultato? Si è creata una certa confusione tra i consumatori.

Come già scritto, la quarta fase di post-glocalizzazione, altro non è che un approccio strategico che cerca di avvicinare ulteriormente l'offerta occidentale alla cultura e ai valori del consumatore cinese. Questo

avvicinamento si concretizza attraverso la creazione e la promozione di prodotti o linee di prodotti ideati appositamente per il mercato cinese.

Gli esempi nell'articolo "*From made in China to made for China*" sono diversi: Hermes che lancia per il mercato cinese a Shanghai il marchio *Shang Xia* (2010), che significa "da cima a fondo", con il quale si offre una linea di vestiti, mix di moda e artigianato, con uno stile ispirato alla tradizione cinese; Levi's che inaugura la sua nuova linea di jeans, dENiZEN, a Shanghai e disponibile solo per i paesi in forte crescita come Messico, India, Brasile o Pakistan; KFC (Kentucky Fried Chicken) apre solo per il mercato cinese una nuova serie di locali, East Dawing, nei quali si serve *fast food* di alimenti esclusivamente cinesi; GM stringe un accordo con SAIC (*Shanghai Automotive Industry Corporation*) per il lancio di una nuova auto ideata per il solo mercato cinese e la chiama *Bao Jun* (che, tradotto, sarebbe il cavallo giusto su cui puntare).

Al contrario, però, esiste anche un trend inverso, ovvero l'utilizzo dei nomi inglesi utilizzati da aziende cinesi nel tentativo di accrescere l'appel dei propri prodotti agli occhi dei consumatori (Nan Zhou e Russell Belk, 2004).

In questo caso, ad esempio, *Metersbonwe*, che è un marchio di abbigliamento cinese, viene scambiato dagli stessi consumatori cinesi come un marchio straniero⁹. La situazione inversa invece è toccata a Danone, che ha talmente bene interpretato il mercato cinese da far credere ai suoi consumatori cinesi di essere cinese essa stessa.

In generale il consumatore cinese tende a preferire il marchio straniero, ma, come sottolineano Magni ed Atsmon, il valore ad esso associato dipende sempre dal prodotto stesso e dalla disponibilità economica dei singoli.

Dunque, anche se la domanda di prodotti, servizi o beni stranieri è crescente la creazione e la commercializzazione di prodotti creati appositamente per un mercato (in questo caso quello cinese) diverso da quello d'origine, richiede sempre molti sforzi, siano essi di natura economico/finanziaria o di impegno strategico per la creazione di un piano che possa essere potenzialmente vincente.

⁹ Magni e Atsmon (2010), sondaggio dal quale è risultato che il 90% dei rispondenti credeva che il marchio *Metersbonwe* fosse straniero.

In generale, comunque, i centri decisionali rimangono fuori dalla Cina in modo tale da riuscire a mantenere un'identità precisa e volutamente estranea al contesto cinese. Quando però si decide di lanciare un marchio che sia, o sembri essere, cinese allora nasce la necessità di lasciare ad un esecutivo, presente in Cina, un'autorità ed una libertà d'azione non sempre gradita ai gruppi dirigenziali dell'HQ (Magni e Atsmon, 2004).

In generale, il lancio di questi prodotti stranieri, creati appositamente per il mercato cinese, ha un effetto positivo perché mette in evidenza agli occhi del consumatore l'impegno che le imprese straniere mettono in campo per cercare di soddisfare le loro necessità ed i loro bisogni.

Dunque come fare per proporre un prodotto con un marchio potenzialmente di successo in Cina? Per rispondere a questa domanda viene in aiuto un contributo di Crocker G. e Tay Yi-Chung (2004), nel quale i due autori tentano di suggerire tre strade percorribili affinché un prodotto, di qualunque tipo, possa ritagliarsi il proprio spazio all'interno di un mercato complesso come quello cinese:

- Le imprese che tentano l'approccio con il mercato ed il consumatore cinese devono avere una profonda conoscenza di entrambe sia dell'uno che dell'altro: in particolare per quanto riguarda i consumatori non è sufficiente sapere cosa essi comprino ma, in più, è necessario sapere quali segmenti di consumatori comprino cosa e le ragioni sottostanti a tali comportamenti d'acquisto;
- Le imprese dovrebbero essere in grado di creare una *value proposition* (la promessa di valore che l'impresa fa al consumatore, o anche il beneficio primario, attraverso il quale si creano parte delle aspettative nel cliente) per ogni categoria di consumatore obiettivo. La *value proposition* deve superare la semplice materialità ma deve essere in grado di coinvolgere ed accompagnare il consumatore lungo tutto il percorso che va dalla scelta dell'acquisto al consumo;
- Ciò che le imprese straniere devono riuscire a fare, è allineare tutte le loro attività al fine di fornire al cliente esattamente l'esperienza di

consumo desiderata. Per fare ciò, naturalmente, le imprese con già un'esperienza nel mercato cinese risulteranno avvantaggiate, ma anche per le nuove entranti un processo di adattamento al contesto cinese dovrà essere considerato come un fattore che potrà portare al successo. In generale, per raggiungere quest'obiettivo risulterà necessario per le imprese seguire da vicino l'inserimento del proprio marchio dando, ad esempio, importanza alle rappresentanze fisiche ed ai negozi monomarca, che hanno un grande valore nel mercato cinese in quanto sono sinonimo di rappresentazione e rassicurazione agli occhi del consumatore cinese per una vera esperienza di marca (Vescovi, 2011).

Pare che rispetto ai mercati occidentali, in quello cinese vi sia una forte rilevanza nell'essere o meno leader nel proprio settore, in quanto spesso la scelta del consumatore spesso ricade proprio su quei marchi (Vescovi, 2011). Questo accade, presumibilmente, per il semplice fatto che il consumatore occidentale ormai da decenni vive in una società basata sul consumo (e sul consumismo), mentre quello cinese si trova oggi di fronte ad una vasta gamma di prodotti ai quali non è abituato e dei quali fino a poco tempo fa non era nemmeno a conoscenza. I suoi consumi, quindi, si baseranno su quelli degli altri e sarà portato a scegliere il *brand* più popolare o diffuso.

La conseguenza di questa tendenza è duplice: da un lato il premio per le marche forti, dall'altro la difficoltà che incontrano le piccole imprese che vogliono tentare la difficile strada della conquista del consumatore cinese. In questo senso si può affermare che le imprese italiane, spesso piccole e rappresentanti anche di mercati di nicchia, vengono penalizzate, a favore delle grandi imprese multinazionali.

In questo senso le imprese italiane dovrebbero cercare di emergere con posizioni di *leadership* nei piccoli mercati che rappresentano in modo, così, da aumentare la propria reputazione e migliorare la propria immagine.

Per le marche globali avere un'immagine locale (creazione di nuovi *brand*) rappresenta una sfida ma che può dare luogo ad un grande valore. Tutto ciò

è conseguenza del fatto (di cui sono spesso vittima le imprese italiane) che anche le piccole imprese, in qualche modo, devono ricercare una certa visibilità in un grande mercato (Vescovi, 2011).

Concludono, Crocker e Tay (2004), che non necessariamente saranno le grandi multinazionali a spuntarla alla fine. La marca che otterrà il maggiore successo sarà, straniera o locale, piccola o grande, quella che sarà in grado di creare un marchio ed una strategia di mercato attraverso le quali essere efficaci in tre differenti dimensioni: la mente del consumatore, l'esperienza offerta al consumatore e la combinazione e coordinazione di tutte quelle attività attraverso le quali vi è la possibilità di coinvolgere ulteriormente il consumatore.

2.2 Esperienza nei consumi

Come già detto, l'esperienza e l'emozione, così nell'acquisto come nei consumi, sta diventando una parte sempre più rilevante nelle scelte compiute dai consumatori cinesi.

Generalizzando, ed anticipando un po' i tempi, si può dire che il consumatore cinese stia raffinando i suoi gusti, creando una propria opinione di ciò che è bello.

La *commodization*, per Pine e Gilmore (1999), è il rischio che si corre quando non si è in grado di sommare, oltre al beneficio funzionale, un valore aggiunto al proprio prodotto (quindi attraverso il marchio) e, lo si fa percepire come fosse una *commodity*. Nel caso del mercato cinese, questo ragionamento vale soprattutto nel momento in cui si tenta la strada della concorrenza fatta sul prezzo.

Il nuovo consumismo, che sta investendo la Cina, affonda le sue radici nel fatto che la conoscenza dei marchi è spesso superficiale e, per questo i pochi marchi conosciuti (che sono nella maggior parte dei casi *first mover*) rappresentano dei veri e propri casi di successo, con il rischio di ridurre gli altri a delle *commodity*.

Il processo di *commodization* si concretizza nell'assenza di differenziazione nel momento in cui i concorrenti decidono di dar luogo ad una sola

concorrenza basata sui prezzi, ragione per cui i consumatori saranno indotti a comprare solo ed esclusivamente in relazione ai prezzi, scegliendo naturalmente quello più basso.

Per questo motivo in una mercato come quello cinese, nel quale la concorrenza interna è gioco forza basata sul ribasso dei prezzi, è fondamentale, secondo i due autori, incorporare nel prodotto offerto il concetto di esperienza. In questo caso l'impresa viene chiamata *experience stager* (in quanto, per i due autori, l'impresa utilizza il servizio offerto come un palcoscenico ed il bene come proposta per coinvolgere il consumatore), la quale non offre più semplicemente un bene o un servizio, ma la somma di questi con un'esperienza che ogni consumatore avrà la sensazione essere stata creata per lui/lei.

Per rendere più chiaro il concetto basti pensare all'industria del caffè (Figura 9):

Il caso di Starbucks, vero e proprio status in Cina, si può così riassumere: l'esperienza si conclude con il consumo, ma il valore dell'esperienza, invece, rimane nella mente del consumatore in quanto il consumo di ciò che si è acquistato in sé è solo parte dell'esperienza vissuta.

Anche il valore economico cresce passando dalla vera e propria *commodity* (i chicchi di caffè) al prodotto servito in un locale Starbucks, passa infatti dai 75 cent USD di mezzo chilo di chicchi, ai 2/5 USD (a seconda della dimensione) a tazza in un locale della compagnia di Seattle (Pine e Gilmore, 2011). Nel mezzo vi sono il caffè in polvere (dalla *commodity* al bene) e la tazza di caffè servita in un qualsiasi locale che non fornisce un valore aggiunto al prodotto, ed in questo caso si parla di semplice servizio.

Questa progressione nell'acquisizione di valore deriva dal fatto che il consumo, accompagnato dall'esperienza vissuta, merita un *premium price*, ed il concetto in questione prende il nome di economia dell'esperienza.

Pine e Gilmore (1999) analizzano un importante elemento legato all'economia dell'esperienza, ovvero il contesto, l'ambiente in cui si svolge l'acquisto. I due autori parlano di *shopping experience* ed affermano che un

tema o un contesto mal concepito avrà l'effetto di non lasciare alcuna impressione nella mente del consumatore, il quale non riuscirà ad organizzare le proprie idee, non imprimendo così nella mente del consumatore l'esperienza vissuta. In generale, il contesto d'acquisto deve avere lo scopo di comunicare i valori della marca.

L'esempio che riportano in questo caso è quello delle librerie Barnes and Noble, che quando cominciarono ad espandersi all'interno dei grandi magazzini decisero un tema per il contesto ambientale: il teatro. La supposizione era che le ragioni per cui le persone vanno in libreria siano assimilabili a quelle che portano le persone a teatro, su tutte l'esperienza sociale. Si cambiò tutto: l'architettura dei negozi, i comportamenti dei commessi, gli arredamenti e così via. Si aggiunsero inoltre, all'interno delle librerie, delle caffetterie, per aumentare l'esperienza sociale.

Anche Vescovi (2011) tratta il tema del contesto d'acquisto, ma in relazione del mercato cinese.

Storicamente fare compere in Cina significa girare per i mercatini all'aperto, visitare le bancarelle, dialogare e contrattare con i venditori, confrontarsi con gli altri consumatori: vivendo una vera esperienza.

Tralasciando la grigia parentesi della rivoluzione culturale e la conseguente pianificazione dell'economia dal '92, con la nuova economia socialista di mercato, i consumi sono tornati ad essere qualcosa di concreto e piacevole. Oggi, invece, il piano quinquennale varato dal Partito si fonda proprio sui consumi come volano per il mantenimento della crescita economica.

Tutto ciò unito alla voglia ed alla disponibilità ai consumi dei cinesi getta una nuova luce sull'importanza di una gestione efficace dei luoghi d'acquisto, talvolta anche di più delle campagne strategiche di marketing basate sulla comunicazione intesa come pubblicità.

Un sondaggio Mc Kinsey (2010) evidenzia proprio come i consumatori cinesi siano particolarmente attratti dai negozi di concezione più moderna e dai supermercati (GDO in generale) che siano in grado di offrire loro un vasto assortimento di prodotti di qualità, anche se a prezzi elevati. Lo studio sottolinea inoltre come stia crescendo la tendenza allo *shopping* come

momento di divertimento e di svago, meglio se all'interno di grandi centri commerciali (*shoppertainment*).

Questo concetto di intrattenimento è stato colto alla perfezione, ad esempio, dalla catena di supermercati *Carrefour*, la quale ha fatto dell'esperienza nei suoi punti vendita il suo punto di forza. Ciò che ha fatto è stato ricreare, all'interno del supermercato, una sorta di mercato all'aperto. Ad esempio vi sono nel reparto del pesce dei commessi che richiamano l'attenzione degli avventori proclamando la freschezza del pesce, e lo stesso vale per tutti i prodotti freschi come: frutta, verdura o carni (Indu P. 2006, Staertzel L. 2011).

Bisogna capire, comunque, che ciò che i consumatori cinesi vogliono è diverso da ciò che ricercano quelli occidentali in relazione ai luoghi d'acquisto.

Vescovi (2011) evidenzia come l'esperienza ricercata in se è differente. Infatti, confrontando consumatori italiani e cinesi emerge che entrambi apprezzano acquistare in luoghi esclusivi ma la differenza sta proprio nella definizione di questi luoghi. Per un italiano si tratterà delle consuete boutique del centro città, che uniscono in un certo senso: mondanità, spazi aperti e un contesto culturale. Il cinese invece ricercherà questi stessi tipi di acquisti all'interno dei centri commerciali che concentrano le marche più esclusive, concentrandosi quindi in spazi chiusi e che si dissociano dal contesto cittadino, per allontanare dalla mente del consumatore proprio la città che li circonda.

A cambiare, inoltre, è anche il tipo di relazione che vige tra cliente e commesso. In occidente si mischiano clienti abituali, occasionali e turisti. In Cina, al contrario, la selezione della clientela è molto importante. Infatti, come emerge da un sondaggio Mc Kinsey (2012), sarebbe inaccettabile per i clienti di fascia più elevata non avere un servizio all'altezza dei soldi che spendono in questi negozi, da qui il fatto che in questi centri commerciali la sicurezza faccia entrare solo chi ritenuto all'"altezza", vestito in maniera decorosa e consona, o il fatto che i commessi s'interessino solo ai clienti ritenuti di un certo livello, fino ad arrivare alla chiusura del negozio per la

clientela di categoria *ultra-wealthy*, ovvero clienti abituali che ricevono trattamenti particolari vista la loro alta disponibilità di spesa (Mc Kinsey, 2012) e lo status di potenziali *trend-setter*.

L'obiettivo, dunque, dev'essere da parte delle imprese quello di confezionare per il proprio cliente-target l'esperienza giusta. Per fare ciò, però, è necessario che siano chiare quali sono le motivazioni che sottostanno alle decisioni ed ai comportamenti d'acquisto.

2.2.1 Creare l'esperienza

Come fare allora per confezionare questa esperienza nel modo adeguato?

Pine e Gilmore (1999) tentano di rispondere a questa domanda suggerendo delle domande da porsi nel momento della pianificazione della strategia:

- Cosa si può fare per incrementare il valore estetico dell'esperienza? Cosa spinge un potenziale cliente ad entrare o meno in un negozio? In questo caso ciò che si vuole trovare sono le ragioni che possano portare l'ambiente negozio ad essere il più invitante e confortevole possibile una volta fatti entrare i clienti, creare quindi un ambiente che permetta ai propri ospiti di sentirsi come se fossero esattamente nel posto dove vorrebbero essere;
- Quali sono i comportamenti che bisogna tenere una volta che l'ospite è dentro il negozio? Considerando che il cliente spesso desidera evadere dalla *routine* quotidiana quali sono gli aspetti da considerare più importanti? Bisogna capire quali comportamenti incoraggiare nei consumatori per raggiungere l'evasione desiderata una volta entrati;
- Oltre al concetto di evasione un altro importante aspetto dell'esperienza è l'apprendimento, ovvero l'educazione del consumatore, che risulta più o meno importante a seconda del prodotto che si sta cercando di vendere. Le domande, dunque,

devono essere: cosa è disposto ad imparare dall'esperienza il consumatore? Quali sono le attività che possono stimolare l'apprendimento dell'ospite?

- Quale tipo di intrattenimento può aiutare l'ospite/cliente ad apprezzare di più l'esperienza offerta? In quanto un ospite che viene intrattenuto ha un comportamento passivo che non fa altro che rispondere all'esperienza attraverso comportamenti quali: coinvolgimento emotivo, risate o divertimento.

Ma non è tutto, infatti secondo i due ricercatori una volta trovata risposta a queste domande bisogna costruire un'esperienza in grado di coinvolgere sensorialmente gli ospiti, questo perché più si sentiranno coinvolti attraverso i propri sensi e più ricorderanno l'esperienza stessa.

In questo senso un caso interessante è quello di MIO ESPRESSO, *trading company* in asia che si occupa dell'importazione di caffè italiano, tra gli altri anche per Illy. MIO ESPRESSO ha deciso di aprire uno *show room* adiacente ai propri uffici di Shanghai, in modo da poter essere in grado di condurre le trattative per l'acquisto di macchine per l'espresso, caffè o capsule gustando una tazzina: d'inverno all'interno dello stesso *show room*, mentre d'estate all'esterno in uno spazio che richiama molto l'atmosfera di un bar italiano. Questo ricreare e far apprezzare ai propri clienti l'atmosfera di una caffetteria all'"italiana" è proprio ciò che ricorderanno i clienti una volta lasciato lo spazio espositivo, avendo avuto un assaggio di ciò che loro chiamano *Italian life-style*.

2.2.2 Il consumo influenzato dai concetti

Come già anticipato i consumi cinesi sono molto influenzati dall'idea che i consumatori hanno dello status o dell'idea che avranno gli altri una volta che avranno acquistato un certo prodotto o tenuto certi comportamenti di consumo.

Un buon esempio per inquadrare il concetto è l'acquisto di un SUV. Nessuno, o quasi, ha realmente bisogno di acquistare un'auto come un SUV, ma il bisogno che si va a soddisfare acquistandolo è solo in parte quello del trasporto, la necessità che si va a colmare, infatti, è quella di migliorare l'immaginario che gli altri hanno dell'acquirente.

Quotando un famoso pubblicitario americano: "Esiste la necessità delle persone di cercare una qualche forma di espressione, per questo acquistano dei marchi e li "indossano" come fossero dei *badge*" (estratto di un'intervista a Singh H. nell'articolo "One billion, three hundred million: the new chinese consumer", 2006).

E' quindi particolarmente importante cercare, e possibilmente riuscire, a dare un senso agli acquisti. Questa è una regola valida in generale per tutti i mercati ma particolarmente attuale nel caso della Cina dove la forte concorrenza imposta dai *competitors* locali sui prezzi non lascia molto altro spazio a quelli esterni, che devono trovare strade diverse all'interno dell'estremamente segmentato mercato cinese.

Due autori americani, Dan Ariely e Micheal I. Norton, hanno condotto diversi studi riguardanti la *conceptual consumption*. In un loro lavoro del 2009 individuaron tre concetti comuni nei comportamenti d'acquisto:

- In generale le aspettative sono molto importanti, per la classificazione nella mente del consumatore dell'esperienza. Per esempio quando si ha una simpatia particolare per una marca si tende a valorizzarne l'esperienza, anche se, con i *blind taste test*, si è dimostrato (caso *Pepsi Challenge*) che è il valore che si assegna alla marca, più che il gusto in sé, a rendere il consumo un'esperienza. Questa logica funziona bene o male ovunque, ma in particolare nei Paesi dove la classe media cresce velocemente, come nel caso della Cina, per il semplice fatto che i consumatori sono ancora inesperti e tendono a conferire al prodotto una proporzionalità diretta tra prezzo e qualità, acquistando, in questo modo, sulla base del prezzo determinati tipi di beni (come il vino, ad esempio).

- Anche porre un obiettivo al consumatore è in grado di incentivare gli acquisti, è il caso delle varie promozioni dei “*buy 2 get 1 free*” e simili, o del fissare un tetto di spesa necessario per ottenere un certo ammontare di sconto.
- Il ricordo è l’ultimo dei tre concetti. Ariely e Norton, al contrario di quello che si potrebbe pensare, identificano in un ricordo particolarmente bello, ad esempio una cena, un deterrente alla ripetizione dell’esperienza, per non rischiare di intaccare la bellezza e la perfezione del ricordo stesso. Sempre riguardo ai ricordi legati agli acquisti Gilmore e Pine (2011) osservano la questione sotto un punto di vista diverso: nel caso di un evento particolare, come un concerto, molte persone saranno disposte ad acquistare, ad un prezzo molto elevato, le magliette con la data del concerto ed il luogo dove si è svolto. Il prezzo in questo caso non riflette più il valore materiale del prodotto, ma la capacità intrinseca del prodotto di legarsi ed arricchire i ricordi di chi la compra.

Anche Vescovi (2011) riporta un esempio, tra gli altri, riguardante il tema del concetto negli acquisti.

L’azienda in questione è Ferrero, la quale ha sfidato la tradizionale diffidenza dei cinesi nei confronti della cioccolata, in quanto credono sia dannosa per la salute. Ferrero ha portato in Cina i Ferrero Rocher, ai quali ha fatto associare il concetto di qualità nella mente dei consumatori attraverso il prezzo decisamente elevato, ed al fatto che ha incentrato il consumo di questi a molte delle tradizionali feste cinesi, posizionando il Ferrero Rocher nei supermercati come prodotto regalo. Al contrario con i prodotti Kinder ha ricercato lo stesso posizionamento che ha negli altri paesi, ovvero prodotti salutari, di qualità e ad alto valore nutrizionale, questo per cavalcare l’onda dello scetticismo verso i prodotti alimentari cinesi da parte degli stessi cinesi, e per scavalcare il pregiudizio nei confronti della cioccolata.

In linea di massimo, come è emerso anche dalle interviste da me effettuate in Cina, il settore dell'alimentare e bevande è molto soggetto a questo genere di concetti che nella maggior parte dei casi favoriscono proprio il prodotto importato rispetto a quello locale. Ad esempio, come mi è stato confermato sia da Palmiro Petrini¹⁰, socio fondatore della *Petali Trading Co. Ltd* che si occupa dell'importazione di prodotti agro-alimentari italiani in terra cinese, e da Jackie Zhou¹¹, import manager alla *Kingfood's Condiment Co. Ltd* e proprietario di un negozio che come *core business* ha l'importazione e la vendita al pubblico di birre d'importazione, i prodotti italiani del campo cibi e bevande sono spesso ben visti, in quanto associati: da un lato al vivere e mangiare bene, e dall'altro alla salute e alla cura di se stessi.

Questo succede principalmente per due ordini di ragioni: la prima è la fama che la nostra dieta mediterranea si è guadagnata nei decenni, la seconda invece è la frequenza con cui in Cina scoppiano scandali alimentari, che col tempo hanno fatto perdere la fiducia delle persone nella locale industria alimentare, favorendo così quelle straniere/entranti. Tutto ciò è particolarmente vero quando sono le madri ad occuparsi dell'alimentazione dei propri figli preferendo spendere di più pur di assicurare ai propri figli un'alimentazione buona e salutare, concetto legato all'alimentazione italiana.

2.2.3 L'estensione del concetto di lusso

Come già anticipato in precedenza il mercato del lusso, in Cina, continua a crescere e, come confermato da Mc Kinsey (2012), quello cinese, è ormai il mercato del lusso più grande al mondo.

Ancora, però, le imprese che tentano di imporsi in questo mercato vanno incontro a delle difficoltà come (BCG, 2010): l'alta concentrazione dell'offerta nelle megalopoli di prima fascia, il personale ancora non sempre all'altezza delle aspettative e una *brand identity* e *brand loyalty* non ancora formate nel consumatore cinese, causa della sua poca esperienza.

¹⁰ Intervista diretta

¹¹ Intervista diretta

Proprio questa scarsa consapevolezza nei comportamenti di consumo, d'altro canto, può rivelarsi un vantaggio per i piccoli marchi che attraverso una buona strategia possono, anch'esse, affermarsi nell'ancora immaturo mercato del lusso cinese.

Esiste, infatti, la tendenza del posizionamento dei propri marchi proprio nel mercato del lusso in Cina, conseguenza della forte domanda dovuta alla costante crescita ed al *trading up* nei consumi della classe media. Vi sono marchi, in particolare nel settore dell'abbigliamento, che in Cina sono riusciti a ritagliarsi uno spazio nel segmento del mercato del lusso, mentre nel resto del mondo il loro posizionamento è percepito come medio. Miss Sixty, ad esempio, attraverso l'entrata in società, attraverso l'acquisizione di parte del capitale sociale da parte della cinese Trandy international (Il Sole 24 Ore, "Sixty entra nell'orbita cinese", 17/12/2011), ha scelto di perseguire, con successo, proprio questa strategia (BCG, 2009).

Il concetto di lusso, come si legge dalla pubblicazione BCG (2010), non può più essere associato ai soli settori del classico lusso, ovvero gioielli ed orologi e vestiti e moda, ma deve essere esteso, in particolar modo in Cina, a settori quali: bevande alcoliche e cibo (settore agroalimentare in generale), al settore dell'HoReCa (Hotellerie-Restaurant-Café) ed alla tecnologia.

Il punto fondamentale è che anche in Cina il lusso sta diventando sempre più desiderato e sempre più raggiungibile, in parte grazie all'arricchimento della classe media, e in parte perché l'offerta sempre più si allinea con il fenomeno del "lusso accessibile" di Fiske e Silverstein (2004). Parla delle opportunità che si prospettano, in relazione a questo fenomeno, per le imprese italiane Confindustria (2010) e vi sono diversi esempi di come imprese italiane siano già riuscite in questo intento: per il settore moda, ad esempio, Versace ha siglato un accordo con la svedese H&M per una linea esclusiva per il mercato cinese¹²; mentre, per quanto riguarda il settore agroalimentare, come già detto in precedenza, Ferrero, grazie ad un posizionamento proprio nel segmento "lusso accessibile", è riuscita a vendere la cioccolata ai cinesi.

¹² Telegraph.co.uk (2011), "Versace for H&M hits Chinese website eight days before launch", 09/11/2011

Parte 2

Introduzione al Made in Italy

Panoramica sul Made in Italy

L'idea sottostante al concetto di *Made in Italy* è abbastanza chiara, richiama in modo univoco il nostro Paese, e il messaggio è che si sta comprando un “pezzo” d'Italia. In effetti, però, alla definizione di *Made in Italy* vanno posti dei limiti e vanno chiariti alcuni punti.

L'etichetta del “prodotto in Italia” può in effetti essere definita in diversi modi, ma ogni definizione che andremo a ricercare avrà degli elementi comuni: l'idea qualitativa alla base di ogni prodotto legato alla storia e alla tradizione italiana ed il riferimento al luogo di produzione e/o trasformazione delle materie prime stesse (che non necessariamente devono essere di origine italiana).

Ciò che spesso identifica il *Made in Italy* è la tradizione legata ad un certo tipo di produzione, alle abilità, alla manualità ed al saper fare che si sono evoluti nel tempo attraverso la specializzazione del lavoro che contraddistingue quegli stessi tipi di produzione.

Ciò significa che il processo di trasformazione si lega, oltre che al concetto di *Made in Italy*, al territorio stesso, identificando, non necessariamente la provenienza geografica delle materie prime, ma dov' è stato svolto il processo di trasformazione per l'ottenimento del prodotto finito.

Partendo da questo ragionamento, che identifica il *Made in Italy* come la combinazione del processo di produzione con quello di trasformazione e l'appartenenza territoriale di tali processi, si può intuire l'importanza che ha avuto il modello di crescita economica italiano, in particolare dagli anni '60 ai '90, legato ai distretti italiani, alle PMI, all'artigianato e alla creatività.

In quegli anni, grazie ad innovazione e creatività, alcune aziende italiane avevano raggiunto risultati di grande rilievo nei mercati internazionali, conquistando anche posizioni di leadership in settori come quelli dell'abbigliamento, l'arredamento, l'occhialeria, le calzature, le macchine

utensili e i prodotti tipici della dieta mediterranea che più caratterizzano il nostro Paese, come vino, pasta ed olio d'oliva.

E' in questi anni che si configura il significato implicito del “marchio” *Made in Italy* attraverso la soddisfazione dei fruitori di quei prodotti in tutto il mondo.

“L'espressione Made in Italy è divenuta così qualcosa di ben più importante di un semplice marchio d'origine: è diventata un sinonimo di leadership nel design, di qualità ed affidabilità universalmente riconosciute”(Fortis M., 2005a, p.5).

Il sistema manifatturiero italiano

In questi primi anni di difficoltà economica del nuovo millennio, l'Italia si ritrova a vivere una fase di difficoltà (globale) nella quale anche il mercato italiano interno, nei settori in cui storicamente l'Italia è stata forte, è in difficoltà, conseguenza del fatto che il consumatore medio comincia a rinunciare alla qualità in favore di un risparmio economico.

La ripresa deve, dunque, passare attraverso l'export (Rapporti Sace, 2012, 2013). La sfida oggi è continuare a vendere quei prodotti per cui l'Italia si è fatta un “nome”, sfruttando il *premium price* e la differenziazione rispetto ai concorrenti (storici o emergenti) guadagnata dopo anni di successi nei mercati di tutto il mondo, o gran parte di esso.

I mercati da aggredire sono quelli emergenti, in cui l'*Italian lifestyle* (e un po' tutto lo stile di vita “all'occidentale”) è visto come un obiettivo a cui mirare e in cui i prodotti tipici del *Made in Italy* sono percepiti come un mezzo per raggiungere uno *status* desiderabile.

Il mercato globale si presenta allo stesso tempo come una minaccia ed un'opportunità, spesso mette in difficoltà i produttori nel proprio mercato interno, causa la concorrenza di prezzo imposta dalle economie emergenti, ma se efficacemente sfruttato, può trasformarsi da minaccia ad opportunità, reindirizzando la propria offerta verso i Paesi più idonei ad ospitarla.

La produzione italiana *Made in Italy* è, oggi, celebre nel mondo in particolar modo per i prodotti della manifattura e della meccanica leggera, e per ognuno di questi comparti potremmo riuscire a riadattare una definizione di *Made in Italy* appropriata per quel determinato settore. Questi settori, in cui il nostro Paese è storicamente “forte” nei mercati internazionali, sono 4, e sono conosciuti come le “4 A”: automazione meccanica, abbigliamento, arredamento e agroalimentare, insieme questi 4 settori rappresentano in gran parte il buon nome della produzione italiana.

Marco Fortis (2005b) e Symbola (fondazione per le qualità italiane) (2009) stilizzano la struttura dell’industria italiana per tipologie di imprese (fatturato e addetti occupati):

- 1- “Grandi Pilastrini”: imprese o grandi gruppi con fatturato superiore ai 3 miliardi di euro;
- 2- “Pilastrini”: imprese medio-grandi con fatturato inferiore ai 3 miliardi di euro e con più di 500 addetti;
- 3- “Colonne”: imprese con fatturato compreso tra i 13 e i 290 milioni di euro e con un numero di dipendenti compreso tra i 50 ed i 90.

Da tale ricerca (dati dall’Annuario Statistico di Montebanca, 2008) emerge che i “Grandi Pilastrini” sono 30 (13 manifatturieri, 15 non manifatturieri e 2 misti), i “Pilastrini” sono all’incirca 600, in gran parte facenti parte del settore manifatturiero, mentre le “Colonne” sono 4.345, anch’esse per la maggiore operanti nel settore manifatturiero.

Le medie-piccole imprese sono dunque il cuore pulsante del *Made in Italy* (Fortis, 2006; Micelli, 2011) e devono essere il perno del processo di riorganizzazione del sistema industriale ed economico italiano.

L’Ufficio Studi Mediobanca, a tal proposito, parla di “quarto capitalismo italiano” (Turani, 1996), ed identifica e aggrega le oltre 4.900 imprese manifatturiere di medie dimensioni che da sole rappresentano il 30% del valore aggiunto del sistema manifatturiero italiano e all’incirca il 45% dell’export totale.

Essenzialmente, con “quarto capitalismo”, si intende l’odierno stadio dello sviluppo storico-industriale del tessuto sociale italiano, che vede i suoi albori nel “primo capitalismo”, quello delle grandi famiglie come Agnelli,

Marzotto o Pirelli, il quale si trasformò poi in “secondo capitalismo”, in cui il protagonista fu lo Stato con le sue grandi imprese, come IRI ed Eni, fu poi la volta del “terzo capitalismo”, a partire dagli anni ‘60-‘70, con lo sviluppo delle piccole imprese e dei distretti industriali.

L’attuale conformazione, il “quarto capitalismo italiano” per l’appunto, vede l’evoluzione delle imprese dei distretti, in origine legate alla fornitura di poli di grandi imprese, in entità di medie dimensioni le quali tendono ad essere molto attive nei mercati internazionali (Ufficio Studi Medio Banca, 2011).

Ricollegando quest’ultimo concetto con la classificazione proposta da Fortis e Symbola, le imprese facenti parte del “quarto capitalismo” sono i “Pilastri” e le “Colonne”, che sono riuscite ad accedere al mercato globale, attraverso un *trading up* teso alle nuove tecnologie, investendo in ricerca e design, applicando efficaci politiche di comunicazione e valorizzando i propri marchi (Micelli, 2011).

Bisogna però chiedersi se a lungo andare la dimensione relativamente piccola di queste imprese non si possa rivelare un ostacolo nella competizione, sempre maggiore, all’interno dei mercati globali.

Questo nostro modello si distingue da quello degli altri grandi Paesi occidentali che eccellono per lo più in settori come quelli della farmaceutica, dell’aeronautica, della chimica o dell’elettronica.

L’Italia facendo del settore manifatturiero il suo punto di forza si trova oggi ad occupare un ruolo rilevante nel contesto globale, e riesce ancora a difendersi dalla prepotenza dei Paesi emergenti, “mantenendo la quinta posizione nel mondo per valore aggiunto manifatturiero dietro a Stati Uniti, Cina, Giappone e Germania” (Luca Orlando, 2012).

Le 4 A dell’export italiano

L’Italia è stata uno dei primi Paesi industriali al mondo (Gallino, 2003), distinguendosi nel corso dei decenni in settori come quello dell’informatica (Olivetti, anni ‘50), dell’aeronautica civile (Fiat Avio, Ansaldo, Caproni, anni ‘20, ‘30), la chimica (Montecatini poi Montedison, dagli anni ‘20 ai

'60) o dell'automobile (Fiat, dagli anni '10 agli anni '80), questi sono solo alcuni esempi dei successi industriali del passato, alcune di queste imprese ancora oggi esistono, e giocano tutt'oggi un ruolo importante nello scenario dell'economia italiana (vedi Fiat), ma il modello produttivo italiano nel tempo è mutato da quando queste gloriose imprese primeggiavano sul palcoscenico mondiale, attraverso il modello del "colosso industriale".

Dalle grandi industrie alle odierne PMI e al successo dei distretti industriali, caso di studio per il resto del mondo, il panorama delle imprese italiane è cambiato portandoci ad analizzare un'Italia odierna, specializzata prevalentemente nelle quattro aree precedentemente citate: Abbigliamento-moda, Alimentari e bevande, Arredo-casa e Automazione meccanica, delle quali accennerò brevemente in seguito, gettando uno sguardo, per ognuna di esse, alla loro "situazione" nel mercato cinese.

L'abbigliamento

Il settore dell'abbigliamento-moda è, assieme a quello dell'alimentare e bevande, probabilmente quello per cui l'italianità è più conosciuta e meglio rappresentata nel mondo, dal punto di vista della qualità, del design e dello *status* derivante dal possesso di un capo *Made in Italy*.

E' interessante notare come il comparto dell'abbigliamento italiano abbia reagito alla comparsa dei prodotti a basso costo provenienti dai Paesi emergenti, riposizionando, se possibile, i prodotti italiani ad un livello ancora più esclusivo, evitando così di competere in un segmento del mercato ostico come quello della concorrenza di prezzo.

Il comparto dell'abbigliamento-moda si compone di 4 settori distinti: il tessile-abbigliamento e accessori, l'occhialeria, l'oreficeria-gioielleria e le pelli-calzature. In tutte queste categorie il posizionamento italiano è prevalentemente quello dell'esclusività e, rivolge la propria offerta a coloro che possono permettersi determinati livelli di spesa; è il caso della Cina dove gran parte della spesa del lusso ricade proprio nei settori dell'abbigliamento-moda (Vescovi, 2011).

In Cina, nel 2011, l'Italia ha esportato moda e accessori per 1,9 miliardi di USD, segnando un più 68,7% rispetto al 2010, rappresentando il quarto fornitore con una quota di mercato del 7,6% nel mercato cinese.

Dati export italiano in Cina, settore Moda e Accessori, per l'anno 2011:

Arredamento

Nel particolare caso dell'arredamento ci troviamo di fronte ad un settore in relativa difficoltà, la cui crisi è causata soprattutto della concorrenza asiatica.

Racchiudiamo in questa categoria di arredamento-casa principalmente: mobili, sedie, illuminazione e letti-materassi.

I produttori e l'offerta cinese, anche in questo caso, si propongono come offerta *low-cost*, per questo non si può definire vera e propria concorrente di quella italiana, che invece punta su qualità e valore aggiunto.

Come nel caso del settore dell'abbigliamento, il mercato cinese rappresenta per i produttori italiani un obiettivo importante. L'occidentalizzazione costante del Paese del drago e l'aumento del potere d'acquisto rendono anche in questo caso il mercato cinese particolarmente interessante per i produttori italiani, in quanto il consumo di prodotti importati rappresenta un importante *status symbol* da sfoggiare.

D'altro canto sono da evidenziare degli importanti ostacoli che rendono difficile una pianificazione strategica di lungo termine e l'assenza di un gusto "maturo" cinese a cui cercare di andare incontro (Vescovi, 2011); ostacoli che non sono necessariamente legati solo ed esclusivamente al settore dell'arredamento, quali ad esempio gli elevati costi di trasporto, la contraffazione dei prodotti d'importazione o la rapida e costante evoluzione del mercato cinese

Nel 2011 l'Italia ha esportato in Cina arredamento per 211 milioni di USD (+46% rispetto al 2010), che sono l'1,2% del totale delle esportazioni in Cina. L'Italia è il 4° fornitore nel paese cinese.

Dati export italiano in Cina, settore Arredamento-Casa, per l'anno 2011:

Automazione e meccanica

In questo settore raggruppiamo apparecchiature, macchine ed alcuni segmenti della categoria mezzi di trasporto (quali yacht e panfili, auto di lusso, motocicli e biciclette).

E' un settore, questo, ricco di nicchie al suo interno, spesso poco note al grande pubblico, che vanno dalle produzioni di macchinari industriali (per le lavorazioni dei materiali, per l'imballaggio, per l'industria alimentare, ecc.) alle selle di biciclette, dai macchinari agricoli alle imbarcazioni di diporto, dalle gioiellerie alla rubinetteria e così via.

Come negli altri due settori, anche in questo caso, l'ingresso nel mercato dei produttori provenienti dai Paesi emergenti ha dato il via ad una spietata concorrenza di prezzo, ma nonostante ciò l'Italia resta un'importante realtà nel panorama globale con una quota del 4% della mercato mondiale (Vescovi, 2011).

Per il solo segmento della meccanica e dei componenti, nel 2011, l'Italia ha esportato in Cina per un valore pari a 9 miliardi di USD, incrementando le proprie vendite rispetto al 2010 del 19,2%, rappresentando il decimo fornitore con una quota dell'1.4% su scala mondiale.

Questo unico segmento ha costituito, nel 2011, il 50,6% del totale delle vendite italiane in Cina.

Dati export italiano in Cina, settore Meccanica e Componenti, per l'anno 2011:

Agro-alimentare

E' questo il settore, quello del "mangiar bene", a formare assieme alla moda, l'emblema dell'*Italian way of living* per il resto del mondo.

E' un settore, quello dell'agroalimentare italiano, che si caratterizza per la presenza di moltissime imprese di piccole dimensioni e qualche grandissima realtà con un'importante presenza su scala globale.

Quello dell'agro-alimentare è il secondo comparto manifatturiero del nostro Paese per le esportazioni, con 127 miliardi di euro di fatturato, oltre 55 mila imprese attive nel settore e circa 390 mila addetti (10% della manifattura) (Fondazione Edison, 2011).

Il settore in questione ha affrontato la crisi meglio delle altre tre "A". E' vero, infatti, che anche in questo caso il mercato interno ristagna, ma le esportazioni di cibi e bevande tipiche della dieta mediterranea sono aumentate nel 2011 del 10% rispetto all'anno precedente, portando il valore totale dell'output ad oltre 23 miliardi.

A livello mondiale, l'Italia primeggia nell'esportazione di pasta (1,8 miliardi di USD), è seconda nell'esportazione di vini (3,9 miliardi di USD), ha una posizione di rilievo nelle esportazioni di cioccolata e prodotti alimentari contenenti cacao (890 milioni di USD)

Ad oggi, lo zoccolo duro delle esportazioni agroalimentari italiane resta sempre nei mercati maturi (Ue 15 -Francia, Germania, Italia, Olanda, Belgio, Lussemburgo, Irlanda, Gran Bretagna, Danimarca, Grecia, Spagna, Portogallo, Finlandia, Svezia e Austria- e Nord America), ma è da registrare l'ancora più rapida crescita delle esportazioni verso le cosiddette economie emergenti, come Russia, India, Cina, paesi dell'Europa centro-orientale (su tutti Repubblica Ceca e Polonia) e altri dell'America meridionale.

All'interno di questo stesso settore, nel mercato cinese, identifichiamo due diversi tipi di macro-segmenti: il mercato di massa, che serve una fascia di clientela con capacità di spesa medio-bassa, con scarsa lealtà al *brand* e molto sensibili ai cambiamenti di prezzo; l'altro segmento è quello dei mercati di nicchia, che in questo caso, invece, si caratterizza per la presenza di consumatori con redditi alti, che ricercano prodotti di importazione, e con una forte propensione verso l'acquisto di prodotti di marca che conferiscano loro un certo *status* (Vescovi, 2011).

Nel 2011 l'Italia ha esportato in Cina per un valore di circa 300 milioni di USD, segnando un più 46,5% rispetto al 2010, rappresentando il 25° fornitore dopo la Francia, con una quota dello 0,4% dell'intero mercato agro-alimentare cinese. Il settore in questione ha rappresentato l'1,7% delle vendite totali italiane in terra cinese.

Nel complesso l'Italia è il primo fornitore di cioccolata e pasta, il secondo di olio d'oliva, acque minerali e vini frizzanti, il terzo per vini imbottigliati e caffè.

Dati export italiano in Cina, settore Cibi e Bevande, per l'anno 2011:

Capitolo 3 – Made in Italy nel mondo ed in Cina, uno sguardo al settore dell'agroalimentare

3.1 I limiti oggi del Sistema economico Italiano

Per molti anni la struttura industriale italiana si è fondata su una fitta rete di piccole e medie imprese che andavano a comporre quelli che sono stati chiamati i distretti industriali. Questa struttura è stata un vantaggio competitivo per le imprese italiane per diversi motivi: in primo luogo hanno da sempre permesso azioni rapide, una grande dinamicità e dei brevissimi tempi di reazione agli stimoli esterni, tutte ragioni per le quali tali realtà riuscivano a giungere a decisioni ed assetti strategici nuovi in tempi minori rispetto ad aziende più grandi, più strutturate e più burocraticizzate.

In secondo luogo la prossimità geografica degli stessi distretti permetteva ad essi una forte specializzazione del lavoro e di conseguenza un tessuto socio-economico pregno di *know-how* condiviso.

Oggi le nostre imprese, però, si ritrovano ad essere in parte meno adeguate ad affrontare la sfida globale che le attende, si trovano infatti da una parte a doversi guardare dalla concorrenza a ribasso dei paesi emergenti, e dall'altra a doversi guardare come sempre dalle economie avanzate, le quali, invece, si propongono sul mercato con prodotti sempre più innovativi (Maggiore G. e Resciniti R., 2006).

Secondo Marco Fortis (2005a), oggi, l'invariata piccola dimensione delle imprese italiane rappresenta un ostacolo reale in relazione ad alcuni aspetti:

- 1) La sempre minor influenza delle piccole e medie imprese nella GDO internazionale, la quale è sempre più interessata alla riduzione delle propria struttura dei costi, rivolgendosi talvolta ad approvvigionamenti asiatici, spesso rinunciando alla qualità (caso IKEA).
- 2) I problemi e le difficoltà che spesso le PMI incontrano nella valorizzazione del proprio *brand*. Valorizzazione che attraverso marchi forti e conosciuti potrebbe aggirare la competizione basata sui prezzi (questa ed altre sono le difficoltà del settore arredamento, specialmente nel mercato cinese).

- 3) Le difficoltà che incontrano le piccole imprese nell'implementazione di un efficace processo di internazionalizzazione nei nuovi mercati ad alto potenziale, ma caratterizzati da elevatissima complessità (il mercato cinese ne è un buonissimo esempio). L'ingresso in questi mercati è importante per riguadagnare quote erose, nei mercati tradizionali, dal *dumping* che questi stessi Paesi ad alto potenziale hanno praticato.
- 4) Le difficoltà (per lo più economiche e di mentalità) che spesso incontrano le PMI nell'investimento in ricerca e sviluppo, utile per la creazione di prodotti più competitivi ed innovativi.

Il tema della dimensione è in effetti delicato e viene affrontato anche da altri autori, i quali pensano che alcuni cambiamenti, accorsi negli ultimi anni, come l'ingresso di Paesi nel palcoscenico globale di Economie dal basso costo del lavoro o l'ingresso dell'euro come moneta unica ed elemento di stabilità finanziaria, abbiano portato alla comparsa di nuovi assetti competitivi, i quali obbligano un salto di scala dimensionale, per un adeguato ritorno economico (Corò e Gurisatti, 2011).

Il tema dimensionale è sollevato anche da Boccia (Presidente di Piccole Imprese di Confindustria), il quale dopo la conferma per il suo secondo mandato nel 2011, al Sole 24 Ore dichiara che "L'impegno della presidenza è di individuare tutti gli strumenti che possono permettere alle aziende di consolidarsi e aumentare le dimensioni"

"Piccolo è bello", motto in voga ai tempi del terzo capitalismo, non pare essere più del tutto vero, infatti questo slogan degli anni '70 e '80¹³ rappresentava quelle realtà di subfornitura che, considerati gli odierni sviluppi, ha portato e può portare le nostre imprese a condizioni di forte svantaggio competitivo rispetto alle strategie di delocalizzazione che le aziende contraenti oggi pongono in essere in nome del *cost saving*.

¹³ Il Sole 24 Ore (2011), "Priorità alla crescita per le PMI", 06/05/2011

3.2 Il sistema italiano nel contesto globale

Come già anticipato, il sistema italiano ha un grande problema dimensionale, difficoltà nell'affermazione di marchi forti nel mercato internazionale e una scarsa propensione alla ricerca e sviluppo come nell'adozione di nuove tecnologie. La domanda quindi dev'essere: come fare per competere in un mercato globale, oggi, che si basa sulla concorrenza di prezzo?

Riguardo la dimensione, storicamente, l'Italia ha un sistema manifatturiero che presenta una sorta di capitalismo a se stante: “quello delle reti, del capitale sociale che le connette e del capitale umano fatto di imprenditorialità che genera innovazione evidente ed inventiva operativa delle imprese e degli imprenditori” (Quadrio Curzio e Fortis, 2007), il modello vincente, dunque, è sempre stato quello dell'economia dell'esperienza a discapito dell'investimento in ricerca e sviluppo.

In questo senso ciò che risulta essere molto importante è la catena del valore, e dunque come, dove e chi svolge determinate fasi del processo innovativo, produttivo e di vendita.

L'esternalizzazione all'interno di uno stesso distretto produttivo ha fatto sì che la dimensione di una singola impresa divenisse meno rilevante nel contesto competitivo, e che tante “piccole” che lavoravano nella stessa *value chain* imprese avessero una dimensione “effettiva” maggiore se misurata in termini di addetti o di patrimonio contabile (Quadrio Curzio, 2008).

Quadrio Curzio (2008) esprime quello che lui chiama “il teorema delle 2 i”, ovvero “internazionalizzazione ed innovazione”, per rilanciare il modello del cosiddetto “*Made in Italy*” (come detto tipicamente incentrato sulla meccanica leggera, sui prodotti alimentari, per la persona e la casa), attraverso una riorganizzazione del sistema industriale incentrato sulla media impresa e sul modello dell'attuale “quarto capitalismo”, oltre che sulla difesa della proprietà industriale e una maggiore concentrazione sulle attività di marketing come la valorizzazione dei prodotti e dei brand.

Due sono le strade che la concorrenza di prezzo impone alle imprese del *Made in Italy* (Vicari, 2005):

- 1- Agire come concorrenti dei paesi emergenti e produttori a basso costo, attraverso un processo di esternalizzazione su scala globale e coordinando, dunque, le attività della *value chain* a livello internazionale;
- 2- Aggirare la concorrenza indesiderata sulla base dei prezzi, ed offrire prodotti a maggior valore aggiunto cercando di essere competitivi sotto profili diversi, quali quello della qualità e della forza del marchio.

La seconda strada sembra essere quella che meglio si adatta all'offerta italiana e come evidenziano Maggiore e Resciniti (2006) le imprese italiane potevano cercare di avvantaggiarsi del contesto socio-economico occidentale, che nel periodo pre-crisi aveva (sicuramente rispetto ad oggi) buone possibilità economiche e si stavano aprendo buone opportunità nei settori del lusso, l'obiettivo, proseguivano Maggiore e Resciniti, era quello di individuare le strategie di marketing più adeguate e che meglio potessero valorizzare i prodotti dei italiani e dalle quali le imprese del *Made in Italy* avrebbero potuto trarre i maggiori vantaggi.

Nei Paesi occidentali resta alto il consumo di qualità, sempre di più sono i consumatori che si interessano e si informano su questo tipo di prodotti. Negli Stati Uniti, ma in genere in tutto il mondo cosiddetto occidentale, il fenomeno del "nuovo lusso", o "lusso accessibile", nei primi anni '00 aveva raggiunto una dimensione importante divenendo anche oggetto di studio, infatti, la BCG (in particolare Fiske N. e Silverstein M.) nel 2003 chiama questo trend crescente "*trading up*"¹⁴.

Questo "nuovo" mercato si delineava come una grande opportunità per i prodotti italiani, dove il successo si identificava con la capacità delle imprese di proporre prodotti che soddisfacessero bisogni di tipo tecnico, funzionale, qualitativo e soprattutto emozionale (Maggiore e Resciniti, 2006).

¹⁴ Fiske N. e Silverstein M. (2003), "Trading up: the new American luxury", Portfolio books; e stessi autori (2004), "Trading up: why consumers want new luxury goods and how companies create them", Portfolio books.

Oggi il fenomeno del “nuovo lusso”, sebbene sempre presente nei paesi occidentali, pare stia spostando il proprio baricentro proprio su quei Paesi che hanno scatenato su scala globale la concorrenza di prezzo, ovvero su quei paesi che stanno vedendo crescere la dimensione delle classi sociali con reddito medio e medio-alto, e che sempre di più si stanno interessando al consumo di prodotti di qualità superiore, spesso d’importazione.

3.3 La situazione del commercio italiano in Cina

L’11 dicembre 2011 la Cina entrava a far parte del WTO, allora l’interscambio Italia-Cina ammontava a 9,1 miliardi di dollari, ed era sbilanciato a favore dell’Italia, infatti l’Italia esportava in Cina per 4,8 miliardi mentre l’Italia importava dal Paese asiatico per 4,3 miliardi di dollari.

Nell’arco di poco più di dieci anni le esportazioni italiane sono cresciute di 8 volte (33,7 miliardi) mentre le esportazioni italiane nel Paese del dragone sono “solamente” quadruplicate (17,6 miliardi), questi dati hanno fatto segnare nel 2011 l’interscambio record di 51,3 miliardi di dollari.

Nello stesso arco di tempo le cose sono cambiate di molto, oggi la Cina è il terzo partner commerciale per l’Italia, con una quota del 5,1%, mentre dieci anni fa era al decimo posto con una quota di meno della metà, il 2,3%. La Cina ad oggi è divenuta il settimo acquirente mondiale di *Made in Italy*, assorbendo il 2,7% delle esportazioni italiane nel mondo (1,5% al momento del suo ingresso nel WTO).

La Cina è il terzo Paese fornitore dell’Italia, alle spalle di Germania e Francia, con una quota sul totale delle importazioni italiane del 7,3%, quando 10 anni fa la stessa quota si attestava intorno al 3%, e la Cina era al nono posto dei Paesi fornitori. Allo stesso modo l’Italia è il dodicesimo Paese cliente per la Cina.

Alla conferma della sempre maggiore importanza che il Paese cinese sta ricoprendo nel commercio estero italiano, il Console Generale a Shanghai, Vincenzo de Luca, afferma che “tra il 2002 e il 2011 l’interscambio tra Italia e Cina ha superato quello tra Italia e Stati Uniti e le esportazioni

italiane verso la Cina sono diventate il doppio di quelle verso il Brasile e Giappone e quasi il triplo rispetto a quelle verso l'India".

La metà dell'export italiano in Cina è composto dai macchinari. Questo settore è cresciuto di circa il 20% nel 2011 rispetto al 2010 raggiungendo gli 8 miliardi di dollari di valore, per la maggior parte vengo esportati in Cina macchinari elettrici, utensili e tessili.

Altra buona fetta delle esportazioni italiane in Cina si compone dei semilavorati industriali (valore di oltre 4 miliardi di dollari), con un trend in crescita di circa il 20% nel 2011, categoria nella quale troviamo valori importanti per pelli, filati, prodotti farmaceutici e metalli in genere.

Anche per quanto riguarda accessori ed abbigliamento il trend è in forte crescita, segnando nel 2011 un più 68% rispetto al 2010, portando il valore del settore a quasi due miliardi.

Il settore *automotive* e mezzi di trasporto rappresenta il 2,7% dell'export italiano in Cina con un valore di 475 milioni di dollari, anche la crescita in questo settore è buona e fa segnare nel 2011 un +53,2%.

Altro settore in forte crescita è quello dell'agroalimentare che con un + 47% nel 2011 è uno dei settori più interessanti per il forte interesse che i cinesi stanno ponendo nei confronti dei nostri prodotti e della nostra cucina più in generale. Il valore di questo settore è di circa 300 milioni, ed all'interno di questo stesso settore prodotti a base di cioccolato, vino ed olio d'oliva sono i tre prodotti più venduti in terra cinese.

Ultimo settore è quello dell'arredo con una quota dell'1,2% dell'export italiano in Cina per un totale di circa 220 milioni di USD, crescendo però di più del 40% rispetto all'anno precedente.

3.4 Trading up

Tra il 2006 ed il 2007, prima dell'ormai sfortunatamente celebre crisi mondiale, il *Made in Italy* aveva raggiunto posizioni rimarcabili nel panorama del commercio internazionale. E' importante sottolineare il peso del sistema produttivo italiano dopo le difficoltà incontrate nei primi anni

del 2000 dovuti all'incontro ravvicinato con la prepotente concorrenza asiatica.

L' Italia nel 2007 deteneva un primato: quello delle 1000 nicchie di eccellenza (Fondazione Edison, 2010). La forza del *Made in Italy*, come suggerisce Marco Fortis, sta proprio nelle nicchie di mercato e nell'elevata diversificazione delle specializzazioni, perno dei macro settori delle "4 A".

Di seguito si esporrà un fenomeno (una tendenza), battezzata con il termine inglese di *Trading up*, e si cercherà di capire perché questo è importante per le produzioni italiane e perché continuerà ad esserlo nei nuovi mercati, compreso quello cinese, con cui l'Italia si confronta in maniera sempre più decisa.

Oggi le tecnologie dell'informazione rendono la comunicazione uno strumento fondamentale in quanto gli strumenti messi a disposizione da internet in generale e dal fenomeno dei social media rendono possibile recapitare il proprio messaggio ad un *pool* di realtà sia locali che globali (Grandinetti R. e Rullani E. 1996, Camuffo A. e Grandinetti R. 2011), e questo fenomeno rende possibile la comunicazione di prodotti fino a prima disponibili e conosciuti solo dalle realtà locali a tutto il resto del mondo e proprio per questo il vantaggio competitivo che le piccole imprese traevano dalla loro origine locale e territoriale non solo non perde d'importanza ma al contrario può diventare ancora più centrale (Porter, 1990).

Fiske e Silverstein osservano come sia presente nel mercato un lusso che non è il classico lusso, il quale può definire come cosa che costa molto in proporzione a quello che è e alle sue caratteristiche funzionali, o più in generale ostentazione di ricchezza e di abbondanza, quello che invece, in seguito battezzarono come "*new luxury goods*", ha delle caratteristiche distintive ben definite.

Il primo elemento è la forte componente emozionale che si lega al prodotto stesso, un coinvolgimento genuino, che si lega magari alla storia del prodotto, e che si differenzia molto dalla componente emozionale del lusso più classico, ovvero lo sfoggio e l'ostentazione.

Ovviamente la componente emozionale è sufficiente per l'acquisto di un bene che comunque ha una sorta di *premium price* stampato sul cartellino

(sempre accessibile comunque al consumatore medio), servono infatti anche delle componenti tangibili per renderlo veramente un prodotto del lusso accessibile.

In primo luogo deve realmente differenziarsi dagli altri prodotti (nella tecnologia e/o nel design), non deve avere difetti e deve soprattutto mantenere le aspettative.

Queste caratteristiche distintive non si devono limitare a rendere il prodotto diverso a livello estetico, ma devono contribuire ad un uso migliore del prodotto rispetto alle performance della concorrenza.

Per finire, poi, le componenti emozionali e distintive, devono integrarsi tra loro in modo da offrire un'esperienza d'uso da ripetere nel tempo, che a sua volta deve legarsi ad un marchio forte o ai valori aziendali, componenti che poi andranno ad arricchire la componente emozionale.

L'offerta (vero oggetto dello studio di Fiske e Silverstein) sempre secondo i due autori può essere identificata con il termine "*mass artigianal*", ovvero prodotti con caratteristiche che in qualche modo ricordino i prodotti fatti a mano ma allo stesso tempo con volumi produttivi vicini a quelli industriali. In generale il costo deve sempre essere giustificato dal binomio prodotto marchio e non solo dal *brand* come accade con il differente fenomeno della massificazione del lusso (prodotti di lusso sempre accessibili ma per i quali il prezzo viene giustificato dal brand e non dal valore reale del prodotto).

Lo studio dei due autori americani ricostruisce la storia di alcune imprese, leader di diversi settori nel mercato globale, con lo scopo di ricostruirne il percorso nella speranza di identificare punti in comune, organizzativi o strategici, hanno fatto sì che queste aziende avessero successo nel mercato dei prodotti del "lusso accessibile".

Il solo limite di questo lavoro risiede nel fatto che le imprese da loro individuate ed analizzate erano tutte americane, e non vi è alcuna garanzia del fatto che il modello sia esportabile anche ad altre realtà, per ragioni sia legate all'offerta proposta dalle imprese, sia perché le realtà imprenditoriali e il modo stesso di fare impresa differiscono da Paese a Paese.

Maggiore e Resciniti (2006) cercano di identificare quali sono i punti che avvicinano il concetto di *trading up* al suo potenziale utilizzo al modello produttivo ed al sistema di offerta italiana. L'adattabilità del concetto vale fino ad un certo punto perchè l'offerta italiana è, sì, in linea con quella statunitense poiché propone un'offerta generalmente legata ad una qualità ideativa e fisica del prodotto superiore, al contrario, però, la realtà imprenditoriale è molto diversa da quella americana, in particolare da un punto di vista culturale, anche se riconoscono che l'alto potenziale creativo italiano bene si può legare al successo in quei segmenti di mercato dei "*new luxury goods*".

Le due variabili che i due autori italiani individuano dalla loro interpretazione del fenomeno americano, e attraverso le quali cercano una declinazione italiana sono: le condizioni di contesto e quelle imprenditoriali. Nel caso delle prime, esse si possono distinguere in condizioni di contesto legate alla domanda finale, quindi a come i potenziali consumatori reagiranno all'offerta di prodotti "*new luxury*", e a condizioni che si possono identificare nel sistema dell'offerta, in questo caso tutte quelle variabili interne all'azienda stessa che possono favorire o meno lo sviluppo di strategie volte al *trading up*.

Tralasciando per il momento la parte legata alla domanda, perché non è il mercato italiano che si vuole analizzare, sul fronte dell'offerta Fiske e Silverstein identificano tre fattori che favoriscono le strategie di *trading up*:

- 1- Le dinamiche del sistema distributivo ed i suoi cambiamenti (l'esempio citato è quello di Victoria's Secret) ed il ruolo sempre più rilevante dei centri commerciali i quali sempre più sono orientati verso lo *shoppertainment* (il tentativo di ricondurre ad un'unità le numerose e diversificate forme di attività e di servizio, che interagiscono, all'interno di queste strutture), in cui i prodotti *premium* hanno sempre più visibilità;
- 2- La disponibilità di capitale, per le difficoltà che si incontrano al finanziamento da terzi, oggi per la crisi e la mancanza di fiducia, ieri (primi anni duemila) per opera delle *venture capital* le quali erano ormai deluse dalla redditività (improbabile) della *new economy*;

- 3- La disponibilità di risorse globali e network flessibili per la (*global supply chain*), il miglioramento degli standard qualitativi, conseguenza delle economie di esperienza, dei produttori asiatici e i minori costi logistici che rendono più facile spostare cose e persone su scala mondiale. Possibilità non precluse alle piccole imprese. Anche il web aiuta in questo senso, infatti, grazie soprattutto ai *social network* dedicati, è sempre più facile reperire fornitori e clienti in tutto il mondo, rendendo così possibile la creazione di reti di persone e imprese interessate al proprio *core business*.

Per quanto riguarda le condizioni imprenditoriali vengono identificate le competenze nel marketing come essenziali, dal momento che sono quelle probabilmente più in vista per il consumatore, allo stesso tempo però sono ugualmente importanti ottime competenze organizzative, produttive e strategiche per rendere possibile la costruzione di quei marketing mix necessari per soddisfare un consumatore sempre più attento, esigente ed informato.

Fiske e Silverstein identificano anche una serie di competenze ed inclinazioni che il leader di un'impresa deve avere in un percorso di *trading up*, infatti per loro i leader:

- 1- Non sottovalutano il cliente: analizzare le aspettative e i processi di acquisto dei clienti attraverso scale, per i requisiti funzionali e per quelli che toccano la sensibilità emotiva, individuando così i bisogni più evoluti;
- 2- Rivoluzionano la curva di domanda prezzo-volume: organizzare la produzione combinando un'elevata qualità a caratteristiche di flessibilità produttiva per adattarsi ai diversi livelli di domanda che con il tempo si presenteranno;
- 3- Creano ed offrono una scala di benefici reali: assecondare le esigenze dei consumatori sul piano tecnico, come in quello funzionale ed emotivo; l'obiettivo dev'essere fornire prestazioni elevate, che coinvolgano il cliente, ma che in tutto sia difficilmente imitabile;

- 4- Spingono l'innovazione, innalzano la qualità e di conseguenza garantiscono un'esperienza in linea con le aspettative: in questo caso il ciclo di vita dei prodotti si riduce e si cerca di anticipare la concorrenza;
- 5- Estende la gamma di prezzo ed il posizionamento del marchio: l'obiettivo è quello di ottenere il massimo dei benefici in termini di profitto e d'immagine, attraverso l'integrazione verticale della gamma;
- 6- Utilizza la *value chain* per ottenere la scala di benefici desiderata: trovare un giusto equilibrio tra outsourcing e sviluppo interno, cercando di trarre benefici sia da un punto di vista d'immagine che di valorizzazione del prodotto;
- 7- Si serve di *trendsetter* per arrivare al successo: è molto importante l'*influence marketing*, in modo da far arrivare il messaggio e la conoscenza del brand al target identificato attraverso adeguati opinion leader;
- 8- Aggredisce il settore repentinamente come *outsider*: non si fa influenzare dal pensiero comune all'interno del proprio business di appartenenza, ma al contrario è come se lo guardasse dall'esterno, si spinge oltre i confini e si fa ispirare da contesti geografici diversi, sfruttando poi i vantaggi del *first mover*.

3.4.1 Il trading up e la manifattura italiana

Come anticipato Maggiore e Resciniti cercano di calare il modello americano alla realtà italiana, e seguendo il modello appena esplicitato adattano le condizioni di contesto e giungono a delle conclusioni anche per quello che riguarda le condizioni imprenditoriali.

Condizioni di contesto:

- Lato della domanda: come detto in seguito si cercherà di capire qual è l'evoluzione del consumatore cinese in relazione al neo-lusso. I due autori italiani, però, nella loro analisi ricercano i punti in comune tra il consumatore americano e quello italiano, identificando quindi il mercato italiano come quello di riferimento per il processo di *trading up*. In questo senso, alla fine, giungono alla conclusione che le tendenze

economiche, sociali e culturali statunitensi non sono dissimili da quelle registrate in Italia (o in altri Paesi occidentali), la grande differenza sta nel fatto che il mercato americano, per dimensioni, è spropositato rispetto a quello italiano, e allo stesso tempo la somiglianza che c'è, a livello culturale, tra i differenti stati federati degli Stati Uniti, prevede la diffusione di fenomeni commerciali replicabili ad ampio raggio, cosa assai difficile per esempio in Europa dove le differenze culturali tra differenti Stati sono molto più marcate. Maggiore e Resciniti ritengono che molto spesso le compagnie americane basino il proprio business su modelli di consumo locale che poi riescono ad esportare come modello di riferimento (come ad esempio Starbucks), al contrario lo scarso bacino d'utenza iniziale che si presenta alle aziende italiane rende difficile il perseguimento di questa strada, l'offerta delle imprese italiane che vogliono inseguire questo trend, dovrebbe quindi aspirare a segmenti globali e non concentrarsi sui bisogni locali poi difficilmente riscontrabili in altri mercati.

- Il lato dell'offerta presenta delle differenze in tutti e tre gli ambiti:
 - 1- Sistema distributivo: in questo caso il sistema distributivo italiano differisce da quello americano in quanto è più tradizionale e meno propenso all'innovazione. Il modello di distribuzione dei prodotti cosiddetti "*new luxury*" prevede catene distributive e la comparsa del fenomeno dello *shoppertainment*, nel caso delle catene distributive ancora è la presenza dei piccoli esercizi tradizionali che operano nella stessa fascia *premium* ad ostacolarne la diffusione, nel caso del secondo punto, i centri commerciali italiani ancora sono lontani dal fenomeno americano,
 - 2- Il capitale spesso non viene investito nelle nuove idee imprenditoriali, ma generalmente la disponibilità di capitale viene "girata" sui mercati mobiliari ed immobiliari,
 - 3- Il terzo punto è quello dello sviluppo internazionale della catena del valore, che nel caso delle nostre PMI risulta difficile vista la loro poca propensione e padronanza con l'outsourcing e le difficoltà legate alla gestione delle reti internazionali.

Questo disegno vale, evidentemente, molto più per le piccole e medie imprese (gli *outsider*), ancora molto legate al territorio di appartenenza. Allo stesso tempo però sono presenti in Italia realtà che presiedono il segmento del *trading up*, in particolare nel settore della moda (vedi Emporio Armani, Versus o Diesel) ma non solo (vedi Illy con la sua storia e il suo caffè di qualità, o Boffi per l'arredo-casa). La vera svolta sarà l'ingresso di marchi minori con forza sufficiente per affermare i propri prodotti e il proprio marchio nei mercati individuati come più idonei alla propria offerta.

Condizioni imprenditoriali:

In questo senso il paragone è difficile in quanto la dotazione di risorse e gli aspetti culturali variano da impresa ad impresa. Esistono dei modelli di cultura manageriale ed organizzativa, tuttavia, di grandi imprese italiane che possono essere comparabili con quelle americane, ma il discorso cambia di molto quando ad essere oggetto di analisi sono le piccole e medie realtà del *Made in Italy*.

3.5 Falsi, contraffazione e *Italian sounding*

Il termine "*Made in Italy*", nell'immaginario collettivo, ha una denotazione positiva di indiscutibile importanza, ma proprio per questa ragione esistono innumerevoli casi di fenomeni d'imitazione con l'intento di sfruttare, e spesso intaccare, in modo indebito la reputazione del marchio "*Made in Italy*" stesso.

Il mercato del falso, solo in Italia, nel 2011 aveva un valore che si aggirava intorno ai 7 miliardi di euro¹⁵, e vede la Cina come fonte di approvvigionamento primaria che con le vendite on-line sta espandendosi sempre di più.

Secondo l'OCSE, nel 2009 invece, il fenomeno del falso aveva un valore a livello mondiale di 250 miliardi di dollari, pari all'8% dell'intero commercio mondiale.

¹⁵ Il Sole 24 Ore (2011), "Il mercato del falso non conosce crisi", 06/12/2011

Altro dato interessante è il fatto che il 70% dei prodotti contraffatti è di origine asiatica e che la loro destinazione è per il 60% la UE, area di produzione della gran parte degli stessi prodotti originali (Fortis e Curzio, 2004).

E' giusto però distinguere tra due differenti fenomeni, la vera e propria contraffazione (il prodotto falso) e l'*Italian sounding*.

Il prodotto contraffatto (perseguitabile) imita marchi, design, modelli, packaging, imballi, certificazioni e così via, ma spesso peccano nella qualità e talvolta risultano anche pericolosi per la sicurezza e la salute del consumatore. Nella maggior parte dei casi il gap che si crea tra aspettative e caratteristiche ricercate e percepite ha il risultato di creare pubblicità negativa al prodotto originale.

L'*Italian sounding*, invece, non mira all'imitazione di un prodotto già esistente, ma richiama all'italianità di un prodotto attraverso messaggi più o meno ambigui rivolti al consumatore. E' il caso dell'utilizzo di nomi, luoghi, colori o slogan facilmente associabili all'Italia ma che invece, a conti fatti, non hanno nessuna relazione con il nostro Paese.

Il settore agroalimentare italiano non è immune da questi fenomeni, ma è da annotare il fatto che per lo più è colpito dalla piaga dell'*Italian sounding* (Fortis, 2012).

In generale l'intreccio tra agroalimentare, ristorazione e turismo crea un legame multidimensionale, che invoca una buona parte dell'*Italian way of living*, ma che rappresenta anche un vero e proprio asset per il nostro Paese.

Per lo più la contraffazione dei prodotti agroalimentari italiani si limita alla contraffazione delle certificazioni (per lo più le IGP, le DOP, le DOC e le DOCG) tipiche di alcuni prodotti senza le quali non potrebbero essere venduti con taluni nomi (come alcuni vini i quali senza determinata certificazione non possono acquisire il determinato nome proprio del vino).

Diverso, invece, il caso dell'*Italian sounding* nel quale il richiamo all'Italia passa attraverso l'uso subdolo di determinate caratteristiche, nomi o proprietà.

Gabriele Canali (“L’agroalimentare italiano nel commercio mondiale”, 2013), identifica tre situazioni differenti in cui si ricade nel caso di Italian Sounding agroalimentare:

- 1- L’uso di una ricetta non registrata ma che ha chiare origini italiane come ad esempio un sugo chiamato “*Bolognese souce*” o un condimento che porta il nome di “*Italian dressing*”.
- 2- Richiami visivi, geografici o fotografici nelle confezioni dei prodotti o nelle loro pubblicità (colori, disegni, immagini, luoghi, bandiere, parole).
- 3- Impiego di nomi italiani, come ad esempio nomi di prodotto (in maniera anche legittima), o l’utilizzo di cognomi italiani di emigrati o figli di emigrati che hanno perso ogni legame produttivo con l’Italia. Il caso può essere ad esempio quello degli spaghetti (uno dei prodotti che forse, anche attraverso degli stereotipi, più ci rappresenta nel mondo): in Italia per essere chiamati tali, gli spaghetti, per ragioni qualitative devono essere prodotti esclusivamente attraverso l’utilizzo di farina di grano duro, ovunque all’estero, invece, possono essere prodotti anche utilizzando farina di grano tenero. La qualità del prodotto ne risente ma vengono comunque venduti con il nome di spaghetti.

Le conseguenze sono: perdite per i produttori italiani ed il danneggiamento dei consumatori i quali attraverso la loro insoddisfazione faranno ridurre la credibilità del *Made in Italy* stesso.

A riguardo il 18 Settembre 2006 a Pechino, il Ministero delle Politiche Agricole, ha siglato un accordo con la Cina per tentare di contrastare i vari fenomeni di contraffazione nell’ambito alimentare. Accordo nel quale per lo più si cerca di aprire in maniera decisa agli scambi agroalimentari tra i due Paesi.

La strada per combattere il fenomeno del falso pare essere ancora lunga, infatti, come fa notare Symbola (2008) una buona azione anti-contraffazione per i prodotti con marchio italiano non può prescindere da un riconoscimento e dall’emanazione di nuove regole sui prodotti tipici a

marchio Italia da parte del WTO, ed allo stesso tempo deve migliorare l'efficacia dei controlli nelle attività doganali.

Symbola, in accordo con Confartigianato, sottolinea comunque il fatto che quello della contraffazione è anche un problema culturale, che in qualche modo richiama all'educazione del consumatore stesso, il quale spesso pur di possedere un certo prodotto è disposto a ricorrere al mercato del falso.

Rimane ancora il fatto, però, che prima di educare i consumatori ad un corretto consumo ed acquisto dei prodotti del *Made in Italy*, bisognerebbe essere in grado di assicurare che il prodotto contenga delle garanzie come quella di qualità, d'informazione rispetto all'origine, alle norme ambientali ed lavoro.

3.6 *Made in Italy* agroalimentare

Nel paragrafo precedente si è parlato di contraffazione e richiamo ai prodotti italiani, ponendo una certa attenzione a quelli che sono i problemi legati al plagio e all' *Italian Sounding* dei prodotti agroalimentari di origine italiana.

Di seguito si cercherà di capire cosa si intende per *Made in Italy* agroalimentare, qual'è la situazione del commercio estero di cibi e bevande italiane nel mondo ed in particolare come si pongono e posizionano le bevande italiane all'interno del mercato cinese.

Con la dicitura *Made in Italy* agroalimentare si intendono tutti quei prodotti tipici della dieta mediterranea che in qualche modo richiamano beni e produzioni alimentari del nostro Paese, o che abbiano ampia riconoscibilità all'estero come prodotti del sistema agro-alimentare italiano.

In questo caso il problema definitorio principale, nell'assunzione dello status di prodotto *Made in Italy* è il seguente: a che livello deve scendere l'investigazione della provenienza delle materie prime per definire un bene prodotto o meno in Italia?

E' evidente in certi casi, come quello del vino, che le uve per la sua produzione devono essere autoctone per conferire il nome proprio del tipo di vino al prodotto finito (e magari anche una certificazione di origine), ma

cosa dire di altri prodotti per cui la provenienza delle materie prime è, invece, meno rilevante?

Prova a definire meglio il concetto l'INEA (Istituto Nazionale di Economia Agraria), scrivendo:

“Il made in Italy è composto da tutti quei prodotti in grado di richiamare il concetto di italianità, indipendentemente dal fatto di essere o non essere prodotti di esportazione netta per il nostro Paese” (INEA, 1994).

Ciò significa che anche in questo caso la cosa che più conta (e il riferimento è ovviamente ai soli beni trasformati), è dove avviene il processo attraverso il quale si ottiene il prodotto finito.

Come nei casi precedenti di altre tipologie di prodotti, quello che più conta, è la tradizione ed il legame con il territorio che porta il prodotto italiano ad un livello qualitativo superiore; ciò che si cerca di “proteggere” con questo genere di definizioni è il ruolo centrale che gioca il produttore italiano nella trasformazione delle materie prime in prodotti di eccellenza.

INEA (2010) propone una classificazione del segmento cibi e bevande italiano, che siano particolarmente riconoscibili all'estero come tali, proponendo una generica classificazione basata sul livello di trasformazione del prodotto stesso e ponendo il vincolo del saldo commerciale positivo per almeno tre anni consecutivi:

- *Made in Italy agricolo (o “tal quale”)*: riso, frutta fresca, ortaggi freschi, prodotti del vivaismo;
- *Made in Italy trasformato (o primi trasformati)*: vino confezionato o sfuso, pomodoro trasformato, formaggi, salumi, succhi di frutta, ortaggi e frutta preparati, olio d'oliva, aceto, oli essenziali, acque minerali;
- *Made in Italy dell'industria alimentare (o secondi trasformati)*: pasta, caffè, prodotti da forno, prodotti dolciari a base di cacao, acquaviti e liquori, gelati.

I primi sono prodotti agricoli e non subiscono processi di trasformazione, mentre nei secondi e nei terzi, in maniera crescente, assumono sempre più importanza il *know-how* e le tecnologie nei confronti della provenienza della

materia prima. In questa classificazione ricade all'incirca il 68% delle esportazioni agroalimentari italiane 2010/11.

Un altro punto di vista interessante è quello espresso da Anna Carbone che individua una serie di prodotti che identificano per la loro specificità il made in Italy e che da soli compongono il 71% delle esportazioni agroalimentari nel biennio 2010/2011, valore piuttosto stabile rispetto ai periodi precedenti, se non addirittura in leggero aumento se confrontato con il biennio 1996/97 nel quale lo stesso aggregato di prodotti rappresentava meno del 68% delle esportazioni totali.

Di seguito i prodotti che compongono l'aggregato:

Si tratta di trenta voci che come detto sono di chiara riconoscibilità italiana, in cui non si tiene conto del saldo commerciale (che, ad esempio, nel caso dell'olio d'oliva è negativo), né del grado di trasformazione (dunque rifacendoci alla classificazione precedente troviamo prodotti agricoli, con voci relative al fresco, prodotti trasformati e anche industriali).

3.6.1 Evidenze del Made in Italy agroalimentare dal mondo

Il saldo commerciale (grafico 7) per il settore cibi e bevande è saldamente positivo, e in buona parte in crescita da 15 anni a questa parte.

Si passa da un saldo positivo inferiore ai 6 miliardi del 1996 agli oltre 16 miliardi del 2011, con soli 2 momenti di "difficoltà": tra il 1996 e il 1997, ed in seguito tra il 2008 ed il 2010 in piena crisi economica.

Passando alle componenti del saldo (grafico 8), per lo stesso periodo di tempo, si può notare come esse abbiano un andamento simile, e che dal 2000 le esportazioni sono aumentate in modo più netto rispetto alle importazioni, ma che queste ultime, a loro volta aumentate (seppur più

lentamente), evidenziando un aumento della pressione competitiva all'interno del mercato casalingo.

Interessante, ora, è andare a vedere come si è composta la voce esportazioni del saldo attraverso i 30 prodotti precedentemente individuati:

In tutti i periodi osservati i vini imbottigliati (vini<2lt) detengono la quota maggiore, sempre, o quasi, al di sopra del 10% (tabella 7).

L'agglomerato bevande (comprendente vino imbottigliato<2lt, caffè, vini spumanti, succhi di frutta, acque minerali, vini>2lt e vermut) da solo compone il 29,6% delle esportazioni dei prodotti tipici del *made in Italy*.

In generale si nota che le esportazioni sono, come già anticipato, in crescita, ma che il paniere delle esportazioni italiane si compone di quote abbastanza statiche.

Dalla tabella 8 si nota che per i bienni presi in esame si possa concludere che la concentrazione delle esportazioni dei primi cinque prodotti esportati è crescente, passa infatti dal 26,5% del 96/97 al 29,2% del 2010/11, indicando una forte componente tipica dell'esportato agro-alimentare italiano.

Ma dove esporta il Paese Italia? La tabella 9 mostra come la concentrazione delle esportazioni è molto elevata nei primi 15 Paesi clienti, infatti raggiunge la quota cumulata dell'81,35% sul totale delle esportazioni.

La Cina, in questa classifica, si trova in ultima posizione (ventesima) ma la crescita delle esportazioni nel Paese orientale, in particolare di certi prodotti, e alcune contingenze sociali, fanno supporre una futura scalata.

3.6.2 Le bevande italiane in Cina

In questo paragrafo si vuole analizzare l'andamento delle vendite delle bevande prodotte nel nostro Paese nel mondo e porre una particolare attenzione alle esportazioni delle stesse in Cina.

E', però, necessaria una premessa. I dati utilizzati in questo paragrafo, ma in gran parte anche per il resto del lavoro di tesi, provengono dal *World Trade Atlas* (nello specifico i dati relativi alle esportazioni italiane sono di fonte *EuroStat*) il quale nell'apposita categoria "*beverages*" comprende i seguenti prodotti: Vini, bevande alcoliche con una gradazione etilica inferiore all'80%, acque minerali, aceti, bevande non alcoliche, vini aromatizzati (con gradazione alcolica compresa tra il 16% e 21%), birre e bevande alcoliche con una gradazione etilica superiore all'80%. Per ogni categoria delle bevande appena elencate poi vi sono delle sotto-categorie più specifiche. Non viene, dunque, compreso il caffè in questa sezione "*beverages*", ma compare invece in un'altra chiamata "*Spices, Coffee and Tea*", per questo motivo i dati dei trend delle esportazione di caffè non saranno compresi nella categoria "*beverages*" e saranno esposti a parte.

Le esportazioni italiane, verso il resto del mondo, della categoria bevande si possono considerare positive e con un trend in aumento negli ultimi anni, nonostante la crisi che ha colpito anche questo settore. Infatti, come mostra il grafico 9, tra il 2008 e il 2009 si è registrato un calo delle esportazioni, che si sono poi riprese in particolare tra il 2010 ed il 2011.

Nel 2011 i principali Paesi clienti sono stati quelli visibili nella tabella 10, e per i primi 7 mesi del 2012 la situazione è rimasta pressoché invariata. La Cina si piazza “solo” al 15° posto, ma nel caso del Paese del drago è interessante notare il trend in forte crescita in questo settore, che non ha conosciuto crisi neanche nel biennio 2008-2009, prova del sempre maggiore interesse dei consumatori cinesi nei confronti delle bevande italiane (grafico10).

Analizzando invece i dati dei primi 7 mesi del 2012 e paragonandoli con quelli dello stesso periodo dei due anni precedenti pare vi sia stata una leggera flessione nelle esportazioni di bevande nel mondo (grafico 11).

Nel 2011 il settore si componeva in questo modo:

I Vini

Storicamente a trascinare le esportazioni italiane del settore bevande è il vino, il quale si può suddividere in 4 sotto-categorie: vino non frizzante imbottigliato in bottiglie di volume inferiore ai 2 litri, vino frizzante, mosti di gradazione alcolica superiore al 5% e il resto del vino non rientrante in queste prime 3 categorie.

La prima categoria è senza dubbio quella che vanta i numeri migliori nel commercio mondiale, ma sempre di più le bollicine italiane si stanno ritagliando uno spazio rilevante sul palcoscenico mondiale a scapito dello storico rivale francese: lo *champagne*.

Essendo quella dei vini la sotto-categoria più rilevante all'interno della categoria “*beverages*” la classifica dei Paesi clienti nel 2011 (tabella 11) vede pressappoco gli stessi Paesi di quelli presenti nella tabella 10, con delle variazioni, in particolare la Cina che dalla 15^a posizione passa in 14^a con

una quota dell'1,52% (del valore di 93,13 milioni di USD), che dimostra così un particolare interesse per il nostro vino. Saldamente in testa a questa particolare classifica troviamo, come nel caso della Tabella 10, USA e Germania anche se in questo caso a posizioni invertite rispetto alla classifica dell'intero settore bevande.

In generale è positivo il trend delle vendite negli Stati Uniti, nel quale si registra un +13%, ed in Canada (+4,5%), per quanto riguarda i clienti storici. Per quanto riguarda i Paesi extra UE è da registrare una forte crescita nella loro domanda di vino italiano: Hong Kong +58,3%, Cina +42,2%, Messico +31%, Giappone +21,8% e Russia +20,7%.

Tra i vini imbottigliati prevale su tutti la quota dei vini rossi e rosati che nel 2011 hanno venduto nel mondo per 1,9 miliardi di euro, circa 2,5 miliardi di USD, segmento in crescita rispetto all'anno precedente del 9,1%. Allo stesso tempo è migliorato di quasi il 3% anche il prezzo medio export, attestandosi a 3,32 euro per litro.

Come si può apprezzare dal grafico 14 le esportazioni italiane di vino in Cina sono decollate nel 2010 quando dai 27,78 milioni di dollari dell'anno precedente si è passati ai 53,81 del 2010, segnando un +48,4%, rallentando lievemente nel 2011, come già accennato, segnando “solo” un +42,2%.

Il 2012 si è concluso con un aumento delle vendite di vino italiano nel Paese del drago di soli 3,8 punti percentuali, segnando un ulteriore calo nella crescita, ma mantenendo stabile la quota di mercato di poco sopra il 6%. Anche la Francia, regina incontrastata del mercato del vino in Cina, nel 2012 è cresciuta “poco”, solo il 5,47%, perdendo anche un punto percentuale sulla quota di mercato, e scendendo così al di sotto del 50%, equivalente comunque a quasi 790 milioni di USD.

Un grande balzo in avanti lo fanno i vini cileni (3^o in nella classifica dei Paesi fornitori) che nel 2012 crescono del 42,3%, accrescendo la propria quota di mercato da poco più del 7% a poco più del 9%. Sopra il nostro Paese (5^o), nella classifica dei Paesi fornitori di vino della Cina, vi sono anche Australia (2^a) e Spagna (4^a) rispettivamente cresciuti nel 2012 del 5% e del 12%.

Le acque minerali

Un altro prodotto degno di nota, che ha fatto registrare numeri decisamente inferiori rispetto al vino, ma che ha un trend in crescita è quello delle acque minerali che segna negli un +13% nel 2011, con un valore delle esportazioni mondiali pari a poco meno di 419 milioni di USD.

Nel 2011 le esportazioni di acque minerali hanno prodotto introiti per 418 milioni di USD (circa 323 milioni di euro), derivanti da oltre 10 milioni di ettolitri (+3,1%), mentre il prezzo al litro rimane stabile rispetto all'anno precedente, ovvero 0,40 USD (0,31 euro).

Nell'area comunitaria il mercato di riferimento è la Francia che registra una variazione positiva dell'1,9%, interrompendo così una serie negativa che durava da 2 anni. Crolla però il prezzo medio che da 0,36 euro del 2009 passa a 0,28 euro nel 2011.

L'area dell'America settentrionale si conferma quella più ricettiva dopo l'Unione Europea nonostante la domanda in calo sia da parte degli USA (-4,4%) che del Canada (-15,1%).

Segnali decisamente migliori arrivano, invece, da mercati minori, in particolare: Brasile (+144,2%), Giappone (+54,6%), Singapore (+47,1%), Cina (+25,2%) (grafico 16) e Hong Kong (+20,3%).

Quello delle acque minerali in Cina è un mercato enorme, visto e considerato il fatto che è altamente sconsigliato bere l'acqua corrente dei rubinetti.

L'andamento delle vendite di acque italiane in Cina (grafico 16) è positivo e fa segnare tra il 2011 ed il 2012 un aumento del 76,4%, portando il valore del mercato ad oltre 4 milioni di USD.

Nella classifica dei Paesi fornitori della Cina nel 2012 l'Italia si posizionava al terzo posto con una quota di mercato 14,3%, dietro a Francia e Giappone, con quote rispettivamente del 36,6% e 16,5%. Da segnalare un trend negativo della Francia che nel 2012 perde oltre il 20% nel mercato delle

acque, mentre il Giappone che cresce di più del 600% porta il valore della propria quota a quasi 5 milioni di USD.

Gli spiriti

“Confermo ancora una volta quello che il mercato nazionale ci ha negato in termini di soddisfazione sul livello dei consumi (ulteriormente contratti nel 2011) lo abbiamo invece trovato nei mercati esteri: le nostre esportazioni sono cresciute rispetto al 2010, sia in termini di quantità che di valori”, questo il commento di Lamberto Vallarino Gancia (Presidente di Federvini), in occasione della consueta assemblea annuale del 2012.

I dati (grafico 17) confermano sembrano confermare le sue parole, infatti la crescita percentuale registrata nel 2010 è stata pari a poco più del 15%, e volendo distinguere tra liquori (bevande ottenute con l'assemblaggio diretto di alcol di origine agricola dalla distillazione [...] o dalla macerazione, infusione o percolazione dell'alcol [...] successiva addizione di sciroppo di zucchero, acqua ed eventuali coloranti) e distillati (o acquaviti derivanti dalla distillazione in alambicco) in proporzione i primi sono cresciuti più dei secondi.

In questo particolare mercato i Paesi clienti risultano essere all'incirca gli stessi che acquistano i vini italiani, con un'eccezione, tra le altre: la Cina. Nella classifica dei Paesi clienti per l'Italia, infatti, la Cina nei primi 9 mesi del 2012 si trova in 43^a posizione, con un trend in decrescita rispetto al 2011 del -58,47%, prova del fatto che l'andamento del mercato dei superalcolici italiani in Cina non ha mai trovato una sua stabilità negli ultimi anni (Grafico 18).

Gli Aceti

Anche le vendite di aceti nel 2011 sono aumentate rispetto l'anno precedente, come del resto sempre negli ultimi anni con eccezione del

periodo tra 2008 e 2009 in cui la crisi ha fatto decrescere anche le esportazioni di aceti (grafico 19).

All'incirca metà della produzione destinata all'esportazione (in totale più di un milione di ettolitri) resta all'interno dei confini dell'UE, in particolare con destinazione: Germania, Francia, Spagna e Regno Unito.

Tra i primi Paesi extra-europei invece vi sono Stati Uniti (con quasi trecento mila di ettolitri), Australia, Svizzera e Canada.

All'interno di questa categoria, ed ai buoni numeri fatti registrare, si deve indicare la presenza di “etichette” certificate, che con il loro prestigio e la loro qualità hanno contribuito al successo della categoria “aceti”: nello specifico una I.g.p. (Indicazione Geografica Tipica), ovvero il balsamico di Modena, e due D.o.p. (Denominazione Origine Protetta): gli aceti balsamici tradizionali di Modena e Reggio Emilia.

In Cina l'aceto italiano ancora non ha fatto breccia nel cuore dei consumatori che ancora non riescono ad apprezzare le qualità dei nostri aceti, in particolare di quelli balsamici. Il trend delle vendite è in crescita seppure la dimensione del mercato in questione, in Cina, non supera il milione di USD, ma gli spazi di crescita sono presenti, visto l'utilizzo già presente dell'aceto (in particolare di soia o di riso) nella cucina tradizionale cinese.

Le bevande non alcoliche

In questa categoria si comprendono: i succhi (di frutta o di verdure), i soft drink (le bibite gassate), gli sport drink, bevande non alcoliche a base di latte o latte vegetale e bevande non alcoliche a base di caffè o tè.

Il trend (grafico 20) è altalenante, e le esportazioni sono decisamente buone

se consideriamo che i competitors a livello globale sono *mega-corporation*, come Coca-Cola, PepsiCo, Nestlè o Kraft.

Più o meno lo stesso discorso vale anche per il mercato cinese, nel quale i grandi brand controllano e possiedono la quasi totalità del mercato, lasciando, in questo caso all'Italia un mercato (in decrescita del 25% nel 2011) del valore di circa, soli, 250 mila USD.

Le Birre

La birra artigianale italiana è un fenomeno di qualità in rapida crescita, soprattutto per quanto riguarda il suo consumo all'estero.

Nel 2011 se ne sono prodotti 210 milioni di chili (l'ISTAT misura la produzione di birra in chili), 20 milioni in più rispetto al 2010. Secondo Coldiretti le esportazioni di birra, nel 2011, sono cresciute del 10 %. Metà della birra che esce dai nostri confini nazionali finisce in Gran Bretagna dove l'incremento di consumo di birra italiana nel 2011 è stato del 22%. Non solo Europa comunque, perché la birra italiana viene bevuta in tutto il mondo, ed è particolarmente apprezzata in Giappone.

A metà 2012 nella nostra penisola si contavano una cosa come 400 impianti (di cui 14 stabilimenti industriali di birra e 2 di malto), con un numero di addetti, compreso l'indotto, vicino ai 144 mila.

In generale a trionfare sui mercati di tutto il mondo sono i grandi marchi delle birre industriali, ma sempre di più i micro-birrifici e gli agro-birrifici (che producono, oltre alla birra, anche le materie prime) stanno ritagliandosi un notevole spazio nei mercati di tutto il mondo, rivolgendosi a consumatori particolarmente esigenti, e alla ricerca di qualcosa di "nuovo".

In Cina il consumo di birra è piuttosto alto, ma la gran parte della birra consumata è prodotta all'interno dei confini nazionali, in particolare nella città di Qingdao (da cui il nome dell'omonima birra). Il paese che riesce ad esportare in Cina per valori considerevoli è la Germania che a Ottobre 2012 aveva esportato in Cina per circa 75 milioni di USD, segue l'Olanda (Heineken) che nello stesso periodo di tempo aveva raggiunto gli 8 milioni di USD. L'Italia in questa classifica si posiziona solo al 17° posto (dietro anche a Laos e Thailandia), ma la crescita di quasi il 950% rispetto allo

stesso periodo del 2011 fa ben sperare, considerando anche il fatto che i cinesi stanno entrando in contatto con la birra italiana solo da pochissimi anni.

Prova di ciò, il fatto che per la prima volta Assobirra è andata in Cina a fine 2012 in occasione dell'FHC (Food Hospitality China) portando con se le etichette più rappresentative e riscuotendo in fiera un discreto successo (frutto anche della curiosità che esercitava la novità delle birre artigianali italiane)¹⁶.

Il Caffè

L'industria del caffè ha chiuso il 2011 con esportazioni di caffè torrefatto non decaffeinato con un +23,5%, superando per la prima volta il miliardo di USD (circa 775 milioni di euro) pari a 122 mila tonnellate di prodotto. Nel 2011 aumentano anche i prezzi medi al chilo che nel 2011 aumenta del 13,7% rispetto all'anno precedente assestandosi intorno ai 6,82 euro al chilo.

I maggiori mercati dell'Unione Europea (che produce quasi il 70% del fatturato totale dell'export italiano) hanno segnato un'ulteriore crescita: Germania +36,7%, Francia +18,3% e Austria +37,8%.

Positive anche le valutazioni per quanto riguarda i mercati Extra-UE, ad eccezione del Canada dove ad un aumento contenuto del valore (+1,6%) si registra una diminuzione in volume (-2%).

Particolarmente dinamici i mercati dell'America Centro-Meridionale (+37,3%) ed dell'Asia Orientale (+28,6%), paesi degni di nota in questo caso sono Brasile e Argentina in America Meridionale, le cui importazioni sono raddoppiate, e Corea del Sud (+27,9%), Cina (+30,4%), Taiwan (+30,8%) e Hong Kong (+43,3%).

L'altra faccia del mercato del caffè è quella del caffè torrefatto decaffeinato che presenta un andamento ancora migliore nell'export rispetto al fratello maggiore (il non decaffeinato), segnando un più +28,4% nel 2011, con un

¹⁶ Intervista diretta al dott. Carlo Schizzerotto, Marketing Manager di Assobirra.

valore di mercato pari a 45 milioni di USD (circa 33 milioni di euro) a fronte di 4.266 tonnellate di prodotto esportato, mentre il prezzo medio al chilo cala del 12,9% rispetto al 2010.

Le esportazioni di caffè sono meno concentrate geograficamente del non decaffeinato. Nel 2011 il fatturato proveniente dalle vendite all'interno della UE è stato il 63% del totale, mentre l'anno precedente era stato il 58%, ciò è dovuto ad un'impennata di consumi da parte di alcuni paesi dell'UE, come la Germania (+142% rispetto al 2010, + 301% rispetto al 2009).

Al di fuori della UE degni di nota sono gli Stati Uniti (+6,1%), Ucraina (+56,5%), Svizzera (47,2%), Israele (44,2%) e Australia (23,4%).

L'andamento delle vendite di caffè italiano nel suo insieme è rappresentato dal Grafico 22.

I paesi asiatici (compresa la Cina) sono storicamente bevitori di tè, per questo i cinesi associano il caffè all'occidente ed al suo stile di vita, il risultato è che nella mente del consumatore cinese le due bevande (tè e caffè), seppure così simili (entrambi hanno antiche tradizioni caratterizzate da cerimoniali, importanza sostanziale dell'acqua nel processo di produzione, entrambi contengono caffeina che stimola il sistema nervoso centrale (David Greeg 2002)), non soddisfano lo stesso bisogno.

Era il 2001 quando Starbucks aveva appena iniziato la sua campagna in Cina per cercare di far bere il caffè ai cinesi, all'epoca aveva 35 locali tra Shanghai e Pechino, sei anni dopo erano 260 in tutta la Cina (530 contando anche Hong Kong, Taiwan e Macao), nel 2012 i locali erano circa 500 sparsi in 44 città cinesi, mentre il Presidente di Starbucks China and Asia Pacific, John Culver, ad un'intervista del 2011 al Wall Street Journal affermava che l'intenzione dell'azienda era quella di arrivare a possedere, entro il 2015, 1.500 punti vendita in tutta la Cina. Pare, perciò, che il cinese abbia cominciato a bere il caffè visto l'ottimismo espresso da Starbucks.

E' importante evidenziare, però, il fatto che il caffè non è universalmente concepito allo stesso modo, al contrario è fortemente legato alla cultura.

Lo sottolinea anche Milo Bazzocchi di Mio Espresso: “il caffè che noi intendiamo, e quindi l’espresso o la moka, è diverso da quello americano, la *coffee mug*, dal concetto di caffè turco, al concetto di caffè in Cina (il caffè solubile istantaneo).” Il concetto di caffè varia dunque da cultura a cultura e da Paese a Paese. Per questo l’ottimismo di Starbucks non per forza deve essere condiviso dai produttori italiani, ma ciò a cui si stanno abituando i cinesi è un gusto che fino a 15 anni fa non conoscevano, mentre la speranza (anche attraverso adeguate azioni da parte delle imprese italiane per l’educazione del consumatore) è quella che dalle *coffee mug* americane servite dai vari Starbucks, Costa Cafe o Cafe Nero, il consumatore voglia provare e cerchi di passare dalla cultura americana del consumo di caffè a quella, qualitativamente più elevata, servita dall’espresso italiano¹⁷.

Andare a bere in caffè è ancora un concetto estraneo al cinese medio, ma negli ultimi anni sta diventando (soprattutto grazie a Starbucks), in particolare per i nuovi ricchi e la classe media in generale, un’azione alla moda, in linea con lo stile di vita occidentale.

In Cina il tè continua a rappresentare circa il 70% dei consumi di bevande calde, ma il consumo di caffè cresce ad un ritmo di circa il 25% annuo.

Per quanto riguarda il mercato cinese del caffè al dettaglio i leader, in questo caso sono Nestlé e Kraft (rispettivamente con Nescafé e Maxwell House) che con i loro caffè solubili detengono più dell’80% del mercato (circa il 68% Nescafé e 14% Maxwell House)(Euromonitor 2010).

Le esportazioni di caffè italiano (Grafico 23) si compongono circa al 65% di caffè decaffeinato mentre il restante 35%, circa, è caffè non decaffeinato. Una piccolissima percentuale in realtà si compone di caffè non torrefatto e non decaffeinato.

¹⁷ Intervista diretta a Francesco Portogallo manager di Trinakria Ltd. Presente all’FHC di Shanghai in rappresentanza di Caffè Posillipo

Capitolo 4 - Agroalimentare in Cina: sistema, abitudini e tendenze

Il settore agroalimentare cinese sta cambiando molto, sia per quanto riguarda la produzione interna sia per quanto concerne le importazioni; ciò è dovuto principalmente all'aumento del potere d'acquisto e all'evoluzione degli stili di vita.

Tendenzialmente il consumatore cinese sta sempre più ampliando la sua dieta e sempre di più consuma i propri pasti al di fuori della propria abitazione, anche per questi motivi gli acquisti all'estero di prodotti alimentari hanno conosciuto una sempre maggiore diversificazione, seguendo in qualche modo le tendenze del mercato.

Anche la commercializzazione dei prodotti alimentari ha conosciuto un cambiamento, sono state progressivamente superate le tradizionali formule di vendita che prevedevano la vendita di cibi e bevande deperibili all'interno i tipici mercati rionali (*wet market*), mentre i prodotti non deperibili presso negozi a gestione statale.

Fondamentalmente ciò che è successo è che sono arrivati i modelli di commercializzazione di stampo euro-americano che hanno radicalmente cambiato il sistema degli acquisti. Ipermercati, supermercati, *convenience store* e anche negozi privati sono infatti largamente diffusi all'interno delle aree urbane, offrendo prezzi competitivi, assicurando migliori standard sanitari e facilitando gli acquisti.

Per restare competitive, di conseguenza, anche le imprese locali di produzione e trasformazione investono in impianti moderni e introducono nuovi, e più sicuri, sistemi di lavorazione e conservazione garantendo così gli standard richiesti dai grandi *retail* che oggi controllano il mercato della distribuzione alimentare in Cina. Questo nuovo modello ha permesso, tra le altre cose, anche di fare degli importanti passi avanti nei confronti degli scandali alimentari che da anni colpivano il mercato agroalimentare cinese.

Altro punto che merita attenzione è l'azione congiunta che hanno avuto: da un lato la crescita della domanda e dall'altro la diminuzione delle imposte,

sulle importazioni di prodotti agroalimentari. A questo fenomeno di aumento delle importazioni di cibi e bevande agiscono simultaneamente anche altri fattori: la sempre maggiore quota di pasti consumati fuori casa, l'aumento della diffusione e dell'apprezzamento della ristorazione etnica ed internazionale (anche se ancora abbastanza circoscritta nelle principali aree urbane) ed il maggior contatto che i consumatori cinesi possono avere con le abitudini alimentari occidentali attraverso il web ed, in particolare, i viaggi all'estero.

4.1 Il Made in Italy agroalimentare nel mercato cinese

Nella classifica dei paesi esportatori (tabella 12) di prodotti agroalimentari verso la Cina l'Italia, nel 2012, si è collocata al 27° posto, con un volume complessivo di poco più di 323 milioni di USD, in crescita dell'8% rispetto al 2011 e del 37% rispetto al 2010.

Nonostante i volumi, in particolare se confrontati con i primi della classe, siano ancora modesti, quello dell'agroalimentare *Made in Italy*, in Cina, rappresenta uno dei settori più dinamici, come si nota anche dal buon trend di crescita registrato dal 2010 al 2012.

Un'ulteriore classificazione dei prodotti agroalimentari esportati viene realizzata dall'ICE, si tratta delle esportazione dei prodotti ritenuti tipici della produzione italiana. Classificazione nella quale vengono inclusi i seguenti prodotti: vino, acque minerali, formaggi, prosciutti, cioccolate, caffè, kiwi, ciliegie, olii, pasta, prodotti da forno, prodotti conservati a base di pomodoro e semi vegetali.

In base a quest'ulteriore classificazione l'ICE stila una classifica nel quale appaiono i Paesi importatori in Cina di questi particolari prodotti ed è in grado di individuare quali sono i Paesi concorrenti diretti del Sistema Italia in base a questo particolare paniere di prodotti (tabella 13).

Interessante notare come circa il 90% delle esportazioni italiane del 2012 facciano parte proprio della categoria dei prodotti tipici della produzione italiana. Nel Grafico 24 si può notare come gran parte di questo paniere, per

quanto riguarda l'Italia nel 2012, sia stato composta da cioccolata (36%), vino (34%) e olio d'oliva (12%).

Questa particolare classifica, inoltre, ci mostra che i Paesi in concorrenza con il nostro sono in gran parte quelli con cui concorriamo anche nel mercato del vino (tabella 14).

4.1.1 Limitatori e facilitatori per i prodotti agroalimentari italiani nel mercato cinese

Esistono, tuttavia, dei fattori che agiscono da limitatori, oggi, all'affermazione ed al successo dei prodotti agroalimentari italiani in Cina, e sono (ICE, Gennaio 2013):

- Forte legame della popolazione locale con le proprie tradizioni gastronomiche: come la cucina italiana, anche quella cinese ha profonde radici che affondano nella storia del Paese, e che la rendono una delle cucine più diffuse al mondo, ragione per cui non si può certo aspirare a sostituire le abitudini alimentari locali. Nel contesto attuale cinese, però, la cucina italiana suscita un certo interesse, ed in particolare può essere vista come uno status particolarmente desiderabile da raggiungere (in particolare attraverso i canali dell'HoReCa piuttosto che attraverso la GDO). La cucina italiana, inoltre, è vista con particolare simpatia per le sue proprietà salutari. Risulta comunque impensabile, ad oggi, pensare che, come in altri paesi, quello della cucina possa diventare un modello alimentare di massa.
- Presenza di barriere tariffarie e non tariffarie: diversi elementi limitano le importazioni e la distribuzione dei prodotti agroalimentari in Cina, incidendo, anche pesantemente, sui costi. Questi elementi sono ad esempio: restrizioni sanitarie, divieti assoluti, procedure amministrative onerose e dall'esito incerto, certificazioni complesse, sistema di autorizzazioni frammentario e stratificato, ecc.

- Insufficienza di canali distributivi locali: in Cina l'importazione di prodotti legati al settore del *Food & Beverage* è un fenomeno relativamente recente, per questo guardando il quadro complessivo le quantità di prodotto importato sono ancora modeste. In questo contesto, ancora relativamente piccolo, ancora non si è creato un canale distributivo adeguato alle dimensioni del mercato. Per questo può capitare che le imprese estere incontrino difficoltà a trovare un importatore e anche quando lo trovano possono ricevere delle richieste di investimento per entrare nel mercato, dovute alla scarsa rete distributiva, talvolta proibitive.
- Scarsa conoscenza del sistema cinese da parte delle imprese italiane: è usuale che non vengano comprese, da parte delle imprese italiane, le caratteristiche del mercato locale che richiede notevoli investimenti, un forte impegno operativo (meglio se con presenza di operatori incaricati direttamente sul suolo cinese) e obbliga ad attendere come minimo 2/3 anni per vedere i primi risultati economici positivi. Stando così le cose le reazioni più tipiche delle imprese italiane sono: o di decidere di non affrontare il mercato cinese, o di farlo con investimenti ed impegno molto bassi che porteranno a risultati molto scarsi e diluiti in tempi molto lunghi.
- Assenza di grande distribuzione e strutture alberghiere italiane: questo aspetto della faccenda è facilmente comprensibile, e non necessita di particolari commenti. In generale non vale la pena attendersi qualche cambiamento sul fronte della distribuzione italiana, al contrario va riposta molta fiducia nella crescita della ristorazione italiana in Cina, vetrina dei nostri prodotti e dell'*Italian life style* a tavola.

Allo stesso tempo coesistono anche dei fattori facilitatori che aiutano la diffusione dei prodotti agroalimentari italiani (ICE, Gennaio 2013):

- La popolazione benestante, o appartenente alla classe media, nelle grandi città è così numerosa che se anche solo una parte di loro

volesse approcciarsi alla cucina italiana il risultato sarebbe un parco clienti di dimensioni considerevoli.

- Un elevato numero di città costiere cinesi sta mostrando sempre più chiari segnali di occidentalizzazione nei consumi, compresi quelli alimentari.
- La sempre maggiore capacità di spesa e la maggiore facilità nel viaggiare faciliteranno il contatto del consumatore cinese con la vera cucina italiana ed in un prossimo futuro prederà piede il “consumo di ritorno”, ovvero i consumatori cinesi vorranno avere la possibilità di consumare anche a casa loro ciò che hanno avuto la possibilità di consumare all'estero (in Italia).
- E' sempre più condiviso il sentimento secondo cui la cucina italiana sia ricca di proprietà salutari; in seguito ai numerosi scandali alimentari riscontrati all'interno dei confini nazionali cinesi, quella delle proprietà salutari, potrebbe essere un arma vincente da giocare.
- Il mercato è in continua crescita e nel medio termine sarà senza dubbio ancora più grande di quello odierno, per questo sono prevedibili delle ulteriori semplificazioni sul fronte della legislazione cinese, rendendo più semplice l'ingresso di nuovi importatori e distributori;
- Mangiare italiano sarà sempre più un fenomeno di status, oltre che di moda, e con il tempo i profitti per gli operatori del settore, presumibilmente, cresceranno, spingendo sempre più cinesi ed italiani ad investire nel settore.

4.1.2 Le barriere all'ingresso per i prodotti agroalimentari

Come già anticipato in precedenza, probabilmente i fattori che ad oggi più di tutti limitano l'esportazione in Cina di prodotti agroalimentari esteri sono di natura tariffaria e non, quali: le restrizioni sanitarie o i divieti assoluti, le procedure amministrative complesse e dall'esito sempre incerto ed un intricato sistema di autorizzazioni.

Dazi doganali

Anche se negli anni, in particolare dall'ingresso della Cina nel WTO, i dazi sono decisamente diminuiti, questi se sommati al VAT (Value Added Tax ovvero l'equivalente della nostra IVA) continuano ad incidere in maniera apprezzabile sul prezzo finale dei prodotti.

Di seguito i dazi oggi in vigore per i principali prodotti agroalimentari di interesse italiano:

L'imposta sui consumi, assimilabile ad una specie di tassa sul lusso, è stata negli anni progressivamente rimossa dall'acquisto dei prodotti agroalimentari di importazione, ad eccezione del vino, per il quale questa imposta è stata solamente diminuita.

Obbligo di etichettatura

Un obbligo, determinante per l'ingresso in Cina di un prodotto appartenente alla categoria *Food & Beverage*, è l'apposizione di un'etichetta originale in lingua inglese.

Il prodotto deve entrare nel Paese, attraverso la dogana, con una precisa etichetta secondo quanto indicato da "2004: *General rules of pre-packaged food labeling*" e dal "2004: *General standard of labeling for pre-packaged food of special dietary use*".

A queste normative va aggiunto un importante emendamento datato 27 marzo 2006, denominato: "Announcement No. 44 2006: *Adjustment of Import/Export Food and Cosmetic Label Examination System*". In tale emendamento è stata eliminata la procedura di controllo e l'approvazione preliminare dell'etichetta applicata sulle confezioni dei prodotti alimentari destinati ad essere commercializzati in Cina. Oggi il controllo avviene contestualmente al controllo effettuato dall'AQSIQ (*Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine*) al momento dell'ingresso del prodotto nel Paese.

Procedure di controllo ed ispezioni

Il controllo delle etichette è solo una delle ispezioni dei prodotti agroalimentari d'importazione.

Oltre a questo primo controllo, le merci sono sottoposte a dei controlli previsti dalle procedure d'ispezione e quarantena da parte delle autorità preposte, chiamate con il termine generico CIQ, ovvero *China Inspection and Quarantine*.

C'è da dire che la conoscenza di questi controlli è quantomeno scarsa, nel senso che la frammentarietà e la scarsa informazione sulle normative che regolano questi controlli sono fonte di concrete difficoltà da parte dei piccoli e medi esportatori e produttori italiani. Tali difficoltà sono per lo più: aggravio di costi e incertezze e ritardi nei tempi di consegna.

Documenti e certificazioni

La normativa cinese richiede al momento della richiesta di esportazione all'interno dei confini nazionali cinesi la presentazione di una fitta serie di documenti, in particolare di carattere sanitario.

La questione più rilevante, riguardo questo tema, è il fatto che le certificazioni sanitarie italiane non siano riconosciute come valide, non tanto di diritto quanto piuttosto di fatto, per il semplice fatto che spesso gli organismi preposti ai controlli non dimostrano un atteggiamento particolarmente collaborativo, dunque il modo più sicuro è quello di premunirsi di certificazioni sicuramente riconosciute dagli organismi cinesi.

Divieti di importazione per motivi sanitari

I divieti di importazione alimentari possono variare da Paese a Paese a seconda delle certificazioni e degli accordi presi dal Paese esportatore con il Paese cliente, la Cina.

Per quanto riguarda l'Italia, ad oggi, sono ancora diversi i prodotti che non possono essere esportati in terra cinese, in particolare quando questi prodotti possono essere definiti "freschi".

Questi prodotti, in particolare, sono:

- Tutti i prodotti ortofrutticoli freschi (ad eccezione del kiwi), a causa del virus della mosca mediterranea (attualmente sono in corso dei negoziati su tale categoria merceologica per la rimozione del divieto su arance e gli agrumi in generale).
- Le carni di origine bovina a causa del morbo BSE (geralmente chiamato "morbo della mucca pazza").
- Le carni di origine ovina a causa del virus che ha colpito gli ovini, il BTV (virus della "lingua blu").
- Le carni di origine suina, siano esse fresche o stagionate (fanno eccezione i prosciutti crudi dei consorzi di Parma e di San Daniele) a causa della malattia vascolare suina ("peste suina").
- Le carni di origine aviaria per la malattia chiamata "*bird flu*", o influenza aviaria.

Casi relativi a specifici prodotti

Sono meritevoli di citazione alcuni particolari casi di prodotti italiani che hanno ottenuto il "ticket" per la Cina, o che nonostante non rientrino nei casi sopracitati incontrano degli altri problemi:

- E' stato nell'estate del 2008 che si è riusciti ad ottenere l'ok per l'esportazione in Cina del prosciutto crudo di Parma e di San Daniele, dopo anni di trattative. L'autorizzazione è stata ottenuta dopo l'ispezione delle autorità cinesi degli stabilimenti di allevamento, macellazione e produzione. Nonostante ciò, però, sono ancora molti i casi di ritardi alla dogana per l'errata interpretazione dei documenti.
- Le acque minerali italiane spesso incontrano delle difficoltà a superare le dogane cinesi perché le certificazioni sanitarie vigenti

all'interno dell'Unione Europea non sempre sono valide in terra cinese.

- Riso e farine spesso vengono bloccati alla dogana in quanto visti come materia prima anziché come prodotto trattato, incorrono quindi in divieti attualmente in vigore.
- Proprio per quanto riguarda il riso sono da segnalare dei trattamenti obbligatori previsti dalla normativa cinese, come ad esempio l'obbligo di fumigazione¹⁸, che anche in questo caso, come in quello delle acque, quelli cinesi rispetto a quelli europei rispondono a diversi standard tecnici.
- Nel caso dei kiwi, le importazioni dall'Italia, sono consentite solo se provenienti da una delle seguenti 4 regioni italiane: Piemonte, Veneto, Emilia-Romagna e Lazio.
- Sempre più spesso è richiesto, nel caso delle bottiglie di vetro, che venga stampata, ad iniezione d'inchiostro, sul vetro stesso la data d'imbottigliamento.

4.1.3 L'attuale normativa

Da Ottobre 2012 vige un nuovo obbligo per le aziende esportatrici, in Cina, di prodotti rientranti nella categoria Food & Beverage, ovvero quello dell'iscrizione nel sito dell'Amministrazione Cinese per la Supervisione della Qualità e l'ispezione della Quarantena (AQSIQ). Questa registrazione prevede, fondamentalmente, la compilazione di un format online con una serie di informazioni relative all'azienda e ad i suoi importatori/agenti autorizzati in Cina.

Oltre a questo l'azienda esportatrice deve preoccuparsi di essere in grado di poter fornire alle autorità cinesi una elenco preciso di documenti:

1. Contratto di vendita o conferma dell'ordine;
2. Fattura;

¹⁸ Metodo di disinfestazione attraverso il quale si eliminano, attraverso avvelenamento o soffocamento, parassiti e germi.

3. *Packing list*;
4. *Cargo manifest*;
5. Polizza di carico (*bill of lading*);
6. Avviso di spedizione (dallo spedizioniere all'importatore);
7. Certificato d'origine;
8. Certificato sanitario per l'esportazione;
9. Campione dell'etichetta conforme alla normativa cinese;
10. Coppie di campione dell'etichetta tradotte in cinese;
11. Certificato fitosanitario (richiesto anche per gli imballaggi in legno).

In generale, tutti i materiali da imballaggio in legno utilizzati per il trasporto della spedizione devono necessariamente essere sottoposti ad un trattamento termico o di fumigazione. Una volta eseguito il trattamento all'imballo in legno verrà impresso il marchio IPPC/FAO oltre che ad una sigla e ad un codice identificativo.

Oltre a questi documenti, bisogna prestare particolare attenzione alle etichette obbligatorie previste dalle “norme generali per l'etichettatura dei prodotti alimentari pre-confezionati” e dallo “standard generale dell'etichettatura per i prodotti alimentari pre-confezionati per particolari usi dietetici” ed alle informazioni da esse contenute.

Dunque, in base alle norme sopracitate le informazioni che non possono mancare sulle etichette sono:

- Denominazione del prodotto;
- Ingredienti;
- Proporzione degli ingredienti;
- Peso netto (e peso sgocciolato per i prodotti a cui si applica);
- Nome del produttore;
- Nome e indirizzo dell'importatore e distributore;
- Date e istruzioni di magazzinaggio;
- Codice dello standard del prodotto;
- Grado di qualità;
- Altre informazioni obbligatorie.

I possibili esiti dei controlli e delle verifiche possono essere:

- Esito favorevole: nel caso in cui l'etichetta sia ritenuta conforme alle norme cinesi ed avrà superato i controlli di qualità sarà lo stesso CIQ ad emettere un certificato che attesta il prodotto come idoneo e contenente la dicitura "*Label approved*";
- Esito sfavorevole: nel caso contrario in cui i controlli sulla qualità e sull'etichettatura non sono superati, in base alla più recente normativa, si legge: "*laddove leggi e regolamenti amministrativi non dispongano diversamente, la CIQ può ordinare alle parti di distruggere le merci importate; altrimenti è consentito all'esportatore di rispeditrle indietro. L'esportatore può emettere una dichiarazione di reso (return notice) [...] con la dichiarazione di reso, la dogana potrà curare le formalità per la spedizione delle merci al porto di partenza.*"¹⁹

La procedura di ispezione e controllo, di norma, richiede un tempo che varia da 1 a 3 settimane, questo cambia in base al tipo di prodotto e dalla complessità dei controlli di qualità.

2.2 Il sistema distributivo

Nel 2004, precisamente l'11 dicembre, la Cina ha aperto le porte del mercato al dettaglio e all'ingrosso agli investitori stranieri. Nonostante quest'apertura ufficiale, alcuni grossissimi *retailer* erano già riusciti in qualche modo a far breccia all'interno del mercato domestico cinese (Carrefour, W-Mart, Auchan, Metro, etc.).

Detto questo, con l'apertura ufficiale di fine 2004 qualsiasi impresa straniera, indipendentemente dalle proprie dimensioni, e desiderosa di operare nel settore del commercio al dettaglio o all'ingrosso, può registrarsi negli appositi registri ed esercitare la propria attività in un qualsiasi punto della Cina continentale. Oltre a ciò, le imprese straniere e quelle cinesi,

¹⁹ Art. III Announcement on Adjusting the Label Approval System for Import and Export Foods and Cosmetics of General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine of The people's Republic of China (No. 44, 2006), valido dal 1° Aprile 2006.

devono rispettare il medesimo requisito minimo in materia di capitale sociale, ovvero 500.000 RMB (circa 62.000 euro) per i grossisti e 300.000 RMB (circa 36.500 euro) per i dettaglianti.

In generale, come riporta un report redatto dall'ufficio ICE di Shanghai (2013), la completa liberalizzazione del settore della distribuzione in terra cinese, ha fatto meno piacere agli operatori stranieri di grandi dimensioni già presenti in Cina. Questo può essere ricondotto al fatto che la maggior parte di loro, essendo già riuscita ad insediarsi, ha visto i propri margini di crescita diminuire a conseguenza dell'aumento dei potenziali *competitors* nel mercato.

4.2.1 L'odierno sistema di distribuzione in Cina

Trovandosi in Cina, in particolare nelle grandi città, ci si rende conto di quanto sia efficiente il sistema di distribuzione oggi. Dai grandi ipermercati ai *convenience store* tutto pare essere a portata di mano. Se improvvisamente qualcuno avesse un'improvvisa voglia di una lattina di Illy issimo, con ogni probabilità quel qualcuno avrebbe solo bisogno di attraversare la strada per trovare un negozio in cui comprarla.

Ma non è molto tempo che le cose stanno così, neanche nelle grandi città. I supermercati arrivarono in Cina a metà degli anni '90, rivoluzionando completamente la vendita al dettaglio, facilitando gli acquisti, garantendo una maggiore sicurezza in tema di sicurezza alimentare e diventando così il punto di riferimento principale per l'acquisto dei generi alimentari.

Lo stesso report ICE (2013) suddivide il mercato alimentare al dettaglio in 4 tipologie di differenti rivenditori:

1. Supermercati di imprese a capitale estero: Grandissimi colossi della distribuzione mondiale, di seguito i principali *players*:
 - Carrefour: francese, in assoluto il più grande in Europa ed il secondo più grande al mondo. Fu il primo a mettere piede nel mercato cinese nel 1995, anno dal quale ha aperto 132 punti vendita in Cina, 20 dei quali a Shanghai.

- Metro: catena di supermercati di provenienza tedesca, famosa in particolare per essere l'inventrice del modello di vendita *Cash & Carry*. Arriva nel mercato cinese nel 1996, oggi è presente in 34 città per un totale di 43 supermercati e, circa, 8.000 dipendenti. La strategia che adotta questo gigante tedesco è lo sfruttamento del modello in cui loro sono più forti, ergo, la loro offerta è principalmente rivolta ai grandi hotel ed ai ristoranti, questo per conservare un margine di vantaggio nei confronti dei concorrenti.
 - Wal-Mart: Entra nel mercato cinese nel 1996 e fino ad oggi ha collezionato 189 punti vendita dislocati in 101 città cinesi. Impiega circa 25.000 persone.
 - Tesco: Arriva relativamente tardi, nel 2004, ad oggi può annoverare 58 punti vendita in 22 differenti città con oltre 17.000 dipendenti. Stimano un target di circa 3 milioni di clienti settimanali.
 - Auchan: apre il suo primo *store* in Cina nel 1999, stabilendo il proprio HQ a Shanghai. Da allora ha aperto 32, tra ipermercati e supermercati, 16 dei quali nella provincia dello Jiangsu e 5 nella sola città di Shanghai.
2. Supermercati di proprietà statale: Anche gli operatori locali si stanno attrezzando ed adattando al nuovo contesto competitivo, riuscendo così a restare competitivi anche in questo particolare mercato. In particolare, merita di essere nominato, il *Gruppo Bailian*. Questa è un'impresa statale ed ha sede a Shanghai. E' stata fondata nel 2003 dalla fusione di alcuni gruppi già precedentemente esistenti. All'interno del gruppo si trovano diversi tipi di *store* distributivi, quali, supermercati, *shopping centre* e *convenience store*. Impiega oltre 60.000 persone.
 3. Convenience store: Quello di questi tipi di punti vendita è una realtà molto presente in Cina, in particolare nelle grandi città (solo a Shanghai operano in oltre 6.000). Letteralmente "negozio di comodità", il *convenience store* è un esercizio di vendita al dettaglio

di dimensioni medio-piccole, generalmente è definito anche come “negozio del vicinato”, i punti vendita sono molto diffusi, sono sempre aperti (compresi i giorni festivi) e molto spesso offrono un servizio di apertura di 24h. In Cina la maggior parte degli operatori sono locali, ad eccezione di alcune catene controllate da imprese a capitale estero come ad esempio l'americana *7 Eleven*, che detiene il 30% dei punti vendita della giapponese *Lawson*, o l'altra catena giapponese *FamilyMart*. I quattro maggiori gruppi in Cina sono: *Kuaike*, *Kedi*, *Haode* e *Liangyoujinban*. Offrono ad una clientela di fascia medio-bassa un'ampia gamma di prodotti alimentari di pronto consumo, la gran parte dei quali di provenienza locale. In alcuni casi le catene di *store* sono di proprietà e gestite da produttori di generi alimentari. *Kedi*, ad esempio, è di proprietà della *Shanghai Bright Dairy & Food Corp.*, primo player e distributore di latte e derivati in Cina.

4. Grandi Magazzini: Gli odierni grandi magazzini cinesi sorgono solitamente nei centri urbani e sono generalmente edifici multipiano, alcuni dei quali dedicati alla vendita dei più disparati generi alimentari. Nella maggior parte dei casi questi enormi complessi vengono gestiti come unità indipendenti e, per quanto riguarda la vendita di prodotti agro-alimentari sono paragonabili agli ipermercati ed ai supermercati. Ovviamente però il loro obiettivo non è la sola vendita di generi alimentari, ma la vendita di una vastissima gamma di prodotti: dall'abbigliamento all'elettronica, dall'arredamento ai prodotti di cosmesi e così via. Nei grandi centri commerciali di Shanghai, come ho potuto constatare anche personalmente, come l'*IFC*, l'*Oriental Shopping Center* o l'*Hong Qiao Friendship Store* sono in vendita una quantità considerevole di prodotti alimentari di importazione.

In una ricerca del 2010, condotta da Yuval Atsmon e Max Magni (2010b), emerge come la battaglia per la conquista del cliente viene spesso vinta o persa nei negozi e non attraverso altri canali. Dimostrano, attraverso un

sondaggio, che il 45% delle decisioni d'acquisto, dei consumatori cinesi, si concretizzano all'interno dei punti vendita; negli Stati Uniti, invece, questa percentuale scende al 24%. Inoltre, il 56% degli intervistati cinesi afferma che sono fondamentali per loro le decisioni fornite all'interno del negozio.

I due studiosi pongono l'attenzione su quattro differenti operazioni per influenzare il consumatore all'interno del punto di vendita:

1. Distribuzione intelligente: le grandi multinazionali hanno agito cercando una crescita rapida nel mercato cinese, hanno aumentato i *budget* ed implementato le loro *supply chain* cercando di coprire il più possibile dell'enorme e frammentato mercato cinese. La principale, ed inevitabile, conseguenza di questa strategia è la perdita di controllo sui prezzi da parte del produttore in favore di altri attori come importatori o distributori. Un esempio di distribuzione intelligente è quello di *Unilever* che ha deciso di concentrare la sua attività di distribuzione e la propria attenzione solo su alcuni *store* strategici come: ipermercati, supermercati e piccoli negozi, ma solo in quartieri ad alta densità abitativa, in modo tale da potersi un target di clienti ampio pur mantenendo un saldo controllo sui prezzi di vendita finale.
2. Offrire incentivi per lo spazio sugli scaffali: strategia adottata dal produttore di bevande e *noodles Kangshifu*. Quest'enorme realtà cinese è riuscita a bloccare il proprio brand sugli scaffali dei vari punti vendita attraverso particolari trattamenti finanziari verso i distributori o regalando loro intere partite d'acqua. In questo modo *Kangshifu* è riuscita a garantirsi altissima visibilità all'interno degli *store*, anche quelli di città più piccole.
3. Offrire esperienze d'acquisto durature: fornire al cliente una maggiore e migliore forza vendita, in modo da poterlo intrattenere, cercando così di migliorare l'immagine del brand. Oltre a questo i clienti cinesi affermano che nutrono poi una particolare simpatia per quei marchi che riescono a fornire un *display in-store* standard per tutti i punti vendita in cui sono presenti. *Cadbury*, ad esempio,

fornisce ai suoi rivenditori un *display* lungo più di due metri, ribattezzato *Purple wall*, che rende il prodotto sempre riconoscibile ed individuabile.

4. Utilizzare molti promoter: il sondaggio condotto dai due ricercatori dimostra come più di un quarto degli intervistati afferma di essere influenzabile dalla presenza di promoter all'interno dei punti vendita. Per di più essendo il costo del lavoro relativamente basso in Cina, quella dei promoter nei punti vendita dovrebbe essere una strategia da prendere seriamente in considerazione da parte delle aziende straniere che vogliono farsi conoscere tra gli scaffali dei supermercati cinesi. In questo caso un esempio è quello di *C-Bons*, azienda che commercializza prodotti cosmetici, che con l'utilizzo dell'impressionante numero di 15.000 promoters è riuscita a sbaragliare la concorrenza imprimendo ed aumentando, inoltre, il livello di percezione del proprio marchio nella mente dei consumatori.

4.3 Riduzione dei costi, prodotti, canali e marchi locali

Solo nel mese di Aprile 2013 le vendite al dettaglio, sono cresciute in Cina del 12,8% (rispetto al mese di aprile 2012), percentuale equivalente a 283,4 miliardi di USD²⁰.

Questi numeri sono impressionanti, ma vale comunque la pena fare alcune precisazioni. Da un lato c'è da smorzare l'entusiasmo, ovvero chiarire il fatto che i margini nel mercato cinese sono bassi e la concorrenza è tanta e pressante, dall'altro invece vale la pena sottolineare ancora una volta le enormi possibilità del mercato cinese, tenendo presente l'enorme successo che hanno avuto alcuni *first mover*. Fondamentale, per questi attori, è stato un attento controllo dei costi ed una completa e profonda conoscenza delle esigenze, delle necessità e dei bisogni dei consumatori.

²⁰ Il Sole 24 Ore (2013), "In Cina vendite al dettaglio di aprile +12,8%", 13/05/2013

Ma quali sono le strade che delle aziende produttrici di cibi o bevande possono percorrere per arrivare a ritagliarsi il proprio spazio all'interno del mercato cinese?

Molti sono stati i fallimenti nel tentare di approcciare il mercato cinese. Danone, ad esempio, che vende in Cina prevalentemente acque minerali e biscotti, non è riuscita nell'intento di portare nel Paese del drago il suo *core business*: latte e derivati. Dopo una decina d'anni di tentativi e fallimenti, infatti, ha deciso di rinunciare ed abbandonare il mercato cinese con i prodotti per cui è più famosa nel resto del mondo.

Come Danone molte altre grandi multinazionali hanno dovuto rinunciare e ritirare i propri prodotti dal mercato cinese.

Il problema non è il prodotto. Il problema non sono neanche le difficoltà che si possono incontrare nel tentativo di guadagnare la fiducia di nuovi potenziali consumatori.

Il problema, semmai, è l'approccio che queste aziende hanno avuto con il mercato cinese, e i percorsi che queste hanno immaginato per l'espansione delle proprie quote di mercato.

Altre aziende, infatti, ci dimostrano come possano essere diversi i sentieri che possono avere successo in Cina per l'espansione del proprio business. Nonostante ciò due ricercatori, Chen e Vishwanath (2005), hanno individuato tre elementi chiave comuni al successo:

1. Riduzione dei costi: ad avere successo sono state quelle aziende che si sono rese conto del fatto che i consumatori cinesi non erano più disposti a comprare prodotti d'importazione pagando ricarichi anche del 100%. Oggi il ricarico accettato deve essere compreso tra il 20% ed il 30%. Il segreto in questo caso è quello di rifornirsi da fornitori locali. Un esempio in questo caso è Colgate, presente in Cina dal 1991, che inizialmente aveva cominciato a produrre i suoi prodotti direttamente in Cina, per poi decidere di rifornirsi anche di materie prime direttamente da fornitori locali, anziché importarli. Colgate proprio tagliando i costi è riuscita ad abbassare i prezzi e a diventare leader nel suo settore di mercato.

2. Aggiungere prodotti e canali: è normale, se non scontato, che un'azienda straniera produttrice di cibi e bevande arrivi in Cina inizialmente posizionando i propri prodotti nel segmento premium del mercato. Ma allo stesso tempo deve diventare naturale riuscire ad entrare nel mercato di massa in maniera forte e decisa. Coca-Cola, ad esempio, che arrivò con la sua bibita più famosa nel mercato cinese negli anni '70, lo fece posizionando la sua bevanda in un segmento del mercato a prezzo elevato. Anche la sua distribuzione era "esclusiva", erano infatti presenti solo nelle grandi città. Questi motivi portarono a Coca-Cola scarsissimi successi inizialmente, ma attraverso l'apertura di 34 stabilimenti di imbottigliamento, alcune *partnership* con operatori locali ed il potenziamento di un'efficiente rete di distribuzione riuscì a diminuire in maniera drastica i costi, e di conseguenza anche i prezzi di vendita. Solo dopo essere riuscita a diminuire i costi Coca-Cola decise che era giunto il momento di allargare la propria offerta, iniziando così a vendere, oltre alla classica lattina rossa, prodotti a base di tè e Coca-Cola Light. Oggi sono presenti negli scaffali dei supermercati cinesi oltre 20 tipi di bevande prodotte da Coca-Cola, con prezzi compresi tra i 25 ed i 12 centesimi a lattina, posizionandosi così di poco al di sopra ai concorrenti locali.
3. Coinvolgere i brand locali: una soluzione alla spietata concorrenza locale, passa, quasi sempre, attraverso l'acquisizione di quote di alcune di queste realtà cinesi operanti nello stesso settore dell'impresa acquirente. L'obiettivo deve essere quello di riuscire a creare un portafoglio di prodotti a marchio locale e globale in modo tale da riuscire a diversificare la propria offerta. *Anheuser-Busch*, azienda americana produttrice di bevande alcoliche ed analcoliche, è presente nel panorama cinese con la sua nota birra *Budwiser*, posizionata nel settore premium nel mercato delle birre. Allo stesso tempo ha acquisito una quota di maggioranza della *Harbin Brewery*, quarto produttore cinese di birra, ed una quota di minoranza di

Tsingtao, leader di mercato, attraverso le quali (acquisizioni) *Anheuser-Busch* è riuscita a raggiungere le grandi masse

4.4 Le abitudini alimentari cinesi

Tradizionalmente, le abitudini alimentari cinesi hanno radici molto forti ed origini molto antiche.

In generale la cultura e le norme che regolano le preferenze alimentari cinesi sono diverse da quelle che vigono nel mondo occidentale. La cucina cinese è celebre prima di tutto per la sua diversità ed in secondo luogo per la sua adattabilità. E' infatti riconosciuto che è incoraggiata la sperimentazione degli ingredienti, oltre che delle cotture, includendo tra i propri ingredienti gran parte del regno animale e di quello vegetale.

La tradizione vede un larghissimo utilizzo di riso (*fan*), che se paragonato alle abitudini alimentari italiane prenderebbe il posto del pane. Il *fan*, ingrediente principale del pasto, viene accompagnato con piatti di verdure e/o carni (*ts'ai*). I sapori tendono ad essere forti visto il largo utilizzo di ingredienti quali: la salsa di soia, il vino di riso, lo zafferano o il coriandolo.

4.4.1 Le abitudini alimentari che cambiano: la globalizzazione e le nuove generazioni

Nel 2001 la Cina entra a far parte del WTO, apre le porte del proprio paese agli investitori stranieri, compresi quelli dei settori dei cibi e delle bevande, e da allora cominciò un inevitabile processo di omogeneizzazione alla globalizzazione, che come spesso accade, ha colpito in particolare le nuove generazioni, i giovani, i quali con più facilità riescono ad abbandonare le tradizioni, sostituendo queste con qualcosa di nuovo e possibilmente che accresca il loro ego sociale.

E' risaputo, e bene documentato, il fatto che le abitudini alimentari sopra descritte, stanno cambiando: ad esempio si riscontra un incremento nel consumo di grassi, attraverso un aumento nel consumo di carni, olii e derivati dal latte (Gould e Villarreal, 2006), o la diminuzione nell'uso in cucina di cereali, riso e farine (Guo, Mroz, Popkin e Zhai, 2000).

Oltre a questo, la sempre maggiore diffusione, in particolare nelle grandi città costiere di prima e seconda fascia, di ristoranti etnici, la sempre maggiore semplicità con cui si può entrare in possesso di informazioni sulle abitudini alimentari straniere (grazie ad internet ed i media) oltre che grazie alla crescente mobilità, dei cittadini cinesi, verso l'estero, ha accresciuto l'esposizione dei cinesi nei confronti di diverse realtà culinarie.

Un fenomeno parallelo a questo è quello dell'aumento del consumo di cibi pronti e preconfezionati, che i cinesi usano consumare fuori casa, magari in pausa pranzo. Ciò è dovuto all'aumento della frenesia della vita di tutti i giorni. L'attenzione tende, in questo caso, a spostarsi sui prodotti di origine straniera (possibilmente occidentale), da un lato ciò è dovuto all'aumento generale dei redditi nelle aree urbane e dall'altro ad un generico cambiamento nello stile di vita delle persone.

Come se tutto questo non fosse sufficiente bisogna considerare anche il fatto che il consumo di prodotti occidentali è ormai una vera e propria moda in Cina, e questa regola vale anche per i settori dei cibi e delle bevande. Anche essere visti cenare in un elegante ristorante italiano o, semplicemente, poterlo raccontare ad amici e familiari fa parte di quelle cose che fanno sì che lo status sociale del cinese medio possa aumentare.

L'altra faccia della medaglia, ma di origine sempre occidentale, è l'ormai affermata diffusione delle catene di *Fast Food*, come *KFC*, *McDonald* o *Burger King*. La presenza di questi locali risponde ad un'altra nuova esigenza, l'incremento della domanda di pasti fuori casa, in luoghi puliti, affidabili e con prezzi medi. In particolare KFC e McDonald si stanno proponendo, grazie anche alla loro diffusione capillare nelle città cinesi, come luogo alternativo di intrattenimento per le famiglie ed i giovani cinesi (Curtis, McCluskely e Wahl, 2007; O&L consultancy agency services, 2011).

Anche nel caso dei *convenience food* sono sempre i giovani i maggiori frequentatori di questa tipologia di locale.

Come già anticipato, quello dei QFR (*Quick Fast Restaurant*), è una tendenza alimentare che sta prendendo sempre più piede in terra cinese.

In un articolo del 2004, uscito sul *China Business Review* (Miller, 2004), vengono prese in considerazione ed analizzate diverse compagnie che offrono questo tipo di servizio, locali ed estere, che differenziano la propria offerta in particolare in base ai prodotti offerti, e per questo si rivolgono a target diversi: le compagnie occidentali hanno rivolto la propria attenzione e i propri sforzi verso giovani e famiglie, le compagnie di ristorazione veloce cinesi invece, puntando più sulla fascia d'età di consumatori compresa tra i 25 ed i 45 anni.

Nello stesso articolo Paula Miller (2004) evidenzia quattro problemi legati all'affermazione e alla diffusione di un *format* occidentale nell'intricato e complesso contesto del panorama cinese. Le sue considerazioni sono fatte in relazione ad un servizio di ristorazione veloce, ma possono essere estese anche a realtà differenti, per le quali il modello dell'offerta agroalimentare italiana meglio si adatta. Questi quattro aspetti, dunque, sono:

1. Trovare la giusta posizione geografica e affrontare i costi: In generale, ma soprattutto nel caso di un'attività come quella di ristorazione, il fattore ubicazione o *location* riveste sempre un ruolo rilevante nel successo finale. Se si vuole posizionare la propria offerta alimentare ad un livello di lusso, come ad esempio ha fatto Illy caffè, bisogna, gioco forza, posizionare i propri *show room*, i propri punti vendita o i propri locali nelle zone più *cool* della città, dove però i costi saranno particolarmente alti. Allo stesso tempo, però, bisogna essere consapevoli del fatto che non si sta vendendo un prodotto su cui il margine di guadagno è alto, al contrario quello alimentare è un mercato nel quale il margine è piuttosto basso. Le pasticcerie Cova, ad esempio, *player* di assoluta rilevanza nel contesto giapponese, sono da poco sbarcate in Cina, esattamente a Shanghai. Proprio nella grande megalopoli cinese hanno aperto i loro prime due punti vendita in tre luoghi di particolare eccezione:

Xintiandi (quartiere famoso per essere stato completamente restaurato e nel quale sono presenti le più grandi firme della moda e non solo), all'interno dell'*International Finacial Tower* (per ora il "cavatappi" è il grattacielo più alto di Shanghai, oltre che forse l'edificio più rappresentativo della città), e in *Nanjing Xi Lu* (principale via dello shopping di Shanghai) tre luoghi nei quali i cinesi sono bene felici di farsi vedere consumare un espresso ed un pasticcino all'interno della pasticceria milanese. Non per forza questi punti vendita sono in attivo (visti gli alti costi fissi di gestione), ma essere presenti in questi luoghi così significativi, in particolare agli occhi dei cinesi, rende un importantissimo ritorno d'immagine.

2. Formazione dello staff: Questo dello staff è forse il fattore determinante nell'implementazione di un qualsiasi business in Cina. Il presupposto dal quale ogni manager straniero deve partire è il fatto che è lui, con ogni probabilità, ad essere diverso. Il modo di lavorare, il modo di creare e di mantenere le relazioni sociali così come quelle lavorative, tutto è diverso. In particolare questi sono i motivi per cui è importante formare il proprio staff in modo tale da avvicinare il più possibile i risultati pianificati a quelli ottenuti. Tutto ciò mi è stato confermato da Ivan Icardi²¹, socio di UVA, un *Wine Bar* particolarmente *trendy* a Shanghai, nel quale è stato impiantato il modello dell'enoteca italiana, ma che deve gran parte del suo successo al lavoro di formazione fatto ai baristi ed ai camerieri, i quali sono stati educati al consumo del vino, del caffè e della birra italiana in modo da poterne apprezzare, per primi, la bontà e poterla così consigliare ai clienti. Oltre a questo, ovviamente, la formazione è passata anche attraverso l'insegnamento di attività, quali: il fare un buon espresso, il preparare cocktail tipici italiani (ad esempio lo Spritz), il comunicare con i clienti e così via.
3. Logistica: Sono ancora moltissime le aziende che importano, sia equipaggiamenti che materie prime, e per questo i loro costi logistici saranno particolarmente alti e deterranno un livello di efficienza

²¹ Intervista diretta

particolarmente basso. Al contrario, aziende come *Papa John's* (catena di pizzerie), che hanno fatto della freschezza degli ingredienti il loro punto di forza si riforniscono per la maggior parte da fornitori locali, aumentando così il loro grado di efficienza. Sono altri i casi nei quali, invece, i prodotti vanno importati perché difficilmente reperibili in Cina. Prodotti come ad esempio il latte fresco. Il problema della logistica, in Cina, è tutt'ora un problema rilevante in quanto le infrastrutture (strade, ferrovie, etc.), in particolare quelle che collegano le zone "secondarie" del paese, non sono ancora all'altezza delle aspettative. Anche per questo, in particolare per i prodotti edibili e/o deperibili, risulta necessario stringere relazioni e collaborazioni con i produttori e distributori locali.

4. La comunicazione tra casa madre e sussidiarie: questo quarto aspetto è vero in particolare per le catene di *franchising*. Il *franchising* è sempre stato il modello di sviluppo e diffusione scelto, in particolare, dall'industria del fast-food, questo perché riduce i costi e i rischi dell'investimento, favorendo allo stesso tempo un rapido sviluppo geografico.

Parte 3

Capitolo 5 – Casi di studio, 2 mercati a confronto

5.1 Il mercato del caffè in Cina

Sono quasi 70 i Paesi produttori di chicchi di caffè, nel mondo. Il caffè è una *commodity*, e come mostrano i dati ICO (*International Coffee Organization*), tabella 16, genera valori importanti, che nel 2012 sono stati di quasi 30 miliardi di USD.

Nonostante i cali, sia a valori (2009 e 2012) che a volumi (2009), pare che il settore del caffè non abbia risentito troppo della dilagante crisi mondiale. La domanda di caffè, come ha sottolineato l'ICO, pare essere salda (nonostante il crollo dei prezzi del 2012) e promettente, in particolare nei mercati dei paesi tradizionalmente consumatori di caffè e nei nuovi mercati dove i consumatori stanno solo negli ultimi anni approcciando e scoprendo il gusto del caffè, come nel caso della Cina.

In Cina la bevanda più comune e diffusa, ovviamente dopo l'acqua, è il tè. Come spesso accade per le bevande che hanno origini antiche, il loro valore va oltre al semplice dissetarsi. Nella tradizione cinese, il consumo del tè, prevede l'esaltazione di tutti i sensi e non solo attraverso l'atto del bere, infatti a livello culturale questa bevanda è qualcosa di più di una semplice bevanda (Mary Lou Heiss, 2006).

Dunque, nell'ideale cinese, questa tradizionale bevanda, ha creato nel tempo un forte legame tra cultura e tradizione cinese. Per questo risulta particolarmente difficile da sostituire con un altro tipo di prodotto, è il caso del caffè.

Non bisogna però demoralizzarsi, sono diversi i casi in cui le due bevande sono riuscite a ritagliarsi ognuna il proprio spazio e riuscendo poi a convivere con successo.

In Gran Bretagna, ad esempio, dove la centralità del commercio mondiale e la tradizione facevano del paese d'oltremarica uno dei più grandi

consumatori di tè al mondo. Più di recente, causa la globalizzazione e l'omogeneizzazione dei consumi, due Paesi come Corea del sud e Giappone, tradizionalmente consumatori di tè, hanno visto entrare nelle loro abitudini alimentari prima l'americana *mug* di caffè e poi, imparando con il tempo a conoscere ed apprezzare, anche l'espresso *Made in Italy*.

Bisogna evidenziare come questo processo di inserimento del caffè negli usi e nei consumi dei cinesi, stia sempre più prendendo piede, in particolare tra i più giovani.

Vale però la pena sottolineare che il caffè dev'essere contestualizzato, in quanto percepito in maniera diversa da paese a paese. Le ragioni che sottostanno a ciò sono di carattere culturale. E' chiaro, per questo motivo, che in Cina una vera e propria cultura del caffè ancora non esiste, e per ora, il prodotto caffè è visto come qualcosa che va sorseggiato. Nelle abitudini alimentari cinesi il caffè, quindi, va esattamente a sostituire il tè. Ciò è dipeso, forse, dal fatto che i primi a far bere caffè ai cinesi sono stati gli americani di Starbucks con le loro *mug* e le loro atmosfere *lounge*.

Come puntualizza l'*International Trade Center* (ICT) esistono quattro macro-categorie di caffè:

- Caffè torrefatto: è il tipo di caffè a cui siamo abituati noi italiani, quello ideale per preparare l'espresso o la moka. La qualità principale di questa categoria è la persistenza, ovvero la capacità del caffè di mantenere il gusto anche dopo anni dalla torrefazione. Oltre a questa naturale caratteristica del caffè torrefatto, attraverso confezioni sempre più performanti, si cerca di mantenere sempre più a lungo l'aroma e il gusto del caffè nel tempo. Questo torrefatto (oltre a quello decaffeinato) è il caffè che l'Italia esporta per la maggiore in Cina. Il più grande problema che ci si trova ad affrontare, con questo prodotto, è il fatto che spesso accade che i cinesi, addetti alla preparazione del caffè, visto il tasso di consumo non all'altezza, finiscono per lasciare la miscela nelle macchine (che

dunque prende aria e perde le sue qualità), servendo così poi un caffè diverso da quello che sarebbe dovuto essere l'originale.

- Caffè decaffeinato: il processo di produzione di questo particolare tipologia di caffè è applicabile, sia al caffè torrefatto sia a quello solubile (istantaneo). Processo nel quale si estrae la caffeina dalla miscela.
- Caffè solubile: questa tipologia è quella più largamente diffusa in Cina, ricopre, infatti, più del 90% del mercato. In questo caso i due attori protagonisti nel mercato cinese sono *Nestlè* e *Kraft Food*.
- Caffè ready to drink, estratto o concentrato: lattine con caffè estratto o concentrato, da consumare generalmente fredde ed acquistabili per lo più nei *convenience store* o nelle *vending machine*. Il contenuto di caffè in queste lattine varia, ma spesso è abbastanza basso e il suo gusto, talvolta, è coperto da altri sapori. Visto il larghissimo successo che ha incontrato questa tipologia di prodotti negli stati asiatici già avvezzi al consumo del caffè, Illy ha pensato di entrare in questo mercato con il suo “Illy ssimo”, anche se non sta avendo i risultati inizialmente sperati, in particolare nel mercato cinese.

Un ulteriore distinzione che fa, sempre l'ICT, è quella in cui divide il settore del caffè in base alle tre categorie individuate dagli stessi consumatori:

- Mainstream quality: qualità medio-bassa, è il caso dei caffè istantanei o dei caffè torrefatti ma di qualità scarsa.
- Premium quality: sono i prodotti di qualità medio-alta, spesso associati ai caffè serviti in locali come *Starbucks*, *Costa Cafè* e *UBC*.
- Exemplary quality: è il caso degli *specialty coffee*, ovvero la migliore qualità presente sul mercato della produzione di caffè. In questo caso il caffè non è più solo un semplice caffè, ma diviene in qualche modo un prodotto legato al mondo del lusso. Si ricerca un determinato tipo di chicco, frutto del raccolto di una certa piantagione in una certa parte del mondo, torrefatto in un certo modo, e così via.

Un altro tipo di mercato del caffè, ma è relativamente nuovo, è quello delle capsule, che per la loro facilità d'uso stanno avendo un buon successo in particolare in quei paesi con una scarsa cultura del caffè, dove le modalità di preparazione sono ancora sconosciute, o quasi.

Proprio perché quella cinese è una popolazione che sta imparando a consumare il caffè in questi ultimi anni risulta particolarmente cruciale, come già accennato nel capitolo precedente, una formazione adeguata. Perché come ha affermato Francesco Portogallo, distributore in Cina per caffè Posillipo: “preparare un buon espresso è tutt'altro che una questione di fortuna”²².

5.1.1 Caffè in Cina: consumatori e mode

Essendo tradizionalmente e storicamente il tè la bevanda calda più diffusa in Cina, i cinesi associano il caffè all'occidente. Oggi, dunque, andare a bere un caffè con gli amici è una cosa molto alla moda. La previsione del Global Coffee Review (2011) è che in pochi anni, quello cinese, diventi il secondo mercato del caffè al mondo, dopo quello statunitense, e superando così Germania e Giappone.

Il mercato del tè, in Cina, la fa sempre da padrone, ma i ritmi di crescita nelle vendite di caffè sono molto positivi, con una crescita media, negli ultimi anni, del 25% l'anno. Il mercato rimane relativamente piccolo ancora, infatti, il consumo medio pro-capite è di 5 tazze di caffè l'anno in Cina, contro le oltre 400 bevute negli US. La stima, dopo un'analisi più accurata, però non è del tutto affidabile, per lo meno dal lato cinese. Le 5 tazze di caffè all'anno comprendono l'intera popolazione cinese, il che è un errore. I clienti attuali e, al momento anche i potenziali clienti futuri, sono infatti le sole persone residenti nelle grandi aree urbane, dove il caffè, effettivamente, hanno iniziato a berlo.

Come già accennato in precedenza il caffè solubile/istantaneo rimane sempre il più diffuso nel mercato cinese, infatti copre circa il 90% del

²² Intervista diretta all'FHC 2012 (Food Hospitality China) di Shanghai

consumo totale di caffè del Paese di mezzo, a differenza del caffè torrefatto che rimane tutt'oggi un prodotto di nicchia, sebbene la diffusione di questa variante, tipicamente italiana, di caffè sia sempre maggiore. Nel mercato cinese a fare da leader nel totale del mercato del caffè sono due colossi industriali: *Kraft Food* e *Nestlè*, i quali detengono più dell'80% del totale del valore del mercato al dettaglio del caffè (Euromonitor, 2010).

Fu nel 1988 che per la prima volta arrivò il caffè come prodotto acquistabile al dettaglio in Cina, e a portarlo fu Nestlè. Nello stesso anno il gigante svizzero aprì anche la sua prima fabbrica nella regione del *Guangdong*. Fu dunque il caffè istantaneo il primo tipo di caffè con cui i cinesi entrarono in contatto, e proprio per questo motivo, tutt'ora rimane la tipologia predominante di caffè utilizzato in Cina.

La tendenza nel consumo di caffè, in Cina, è tipicamente quella di mangiare durante il consumo della tazza di caffè all'americana. Da un lato è il modo di berlo statunitense, importato dalle grandi catene di *coffee shop* in *franchising*, dall'altro va a sostituire il lento consumo del tè, dunque anche per queste ragioni l'italianissima tazzina di caffè, *coffee on the go*, non è particolarmente diffusa.

Vale però la pena sottolineare un trend di leggero cambiamento a riguardo. Le quantità di caffè torrefatto, importate dalla Cina, sono cresciute con un trend del +12% l'anno dal 2004 al 2009, che, in linea di massima, significa un conseguente aumento nell'apprezzamento di un tipo di caffè diverso da quello istantaneo.

Le cause di questo cambiamento nei gusti sono imputabili a diverse cause, tra le quali: il lancio di prodotti nuovi, come la *single cup* di Nestlè o il numero di caffetterie in forte aumento in tutte le aree urbane del Paese. Non è da sottovalutare nemmeno il raffinamento dei gusti, derivante ormai da anni di consumi e dalla voglia di passare ad un livello di esperienza diverso e più esclusivo.

Come detto il consumo di caffè si concentra principalmente nelle grandi città, di prima e di seconda fascia, dove la gran parte della gente in un modo

o nell'altro vi è già entrata in contatto. Il target principale dell'industria del caffè è il giovane che si sente moderno, e quindi occidentalizzato. Il problema, ad oggi, è la frequenza nel consumo che si fa del caffè in Cina. Il consumatore medio, infatti, consuma il caffè in modo sporadico, del tutto occasionale.

Grande speranza, per i futuri consumi, è posta nei giovani che ad oggi studiano al di fuori dei confini cinesi. Di questi, la maggioranza, vive e studia in paesi occidentali nei quali si integrano e dai quali assorbono anche abitudini nei consumi, che al loro ritorno in patria vogliono continuare a praticare (variante del consumo di ritorno da un viaggio o una vacanza, in questo caso la necessità nel proseguo dei consumi intrapresi all'estero è ancora più forte). Nel caso del caffè i loro consumi, una volta tornati in patria, non saranno più saltuari ma diverranno abituali, proprio come avevano imparato a consumarlo nel paese nel quale erano espatriati.

Un discorso simile vale anche per gli espatriati stranieri, lavoratori o studenti, che si trovano per periodi più o meno lunghi in Cina e che vogliono mantenere, anche se in misure differenti, le proprie abitudini anche in terra cinese.

Quello del caffè rimane sempre un fenomeno legato agli ambienti metropolitani, o quantomeno cittadini, e ruota attorno a tre diverse realtà: Le caffetterie, i *fast food* e gli *internet café*.

A beneficiare particolarmente da quest'aumento nei consumi di caffè sono per lo più le caffetterie come *Starbucks* e *Costa Café* (assimilabili alla categoria degli *internet café*) che negli ultimi anni hanno visto aumentare sia il loro giro d'affari che la loro popolarità. Proprio per questo è legittimo concludere che il consumo di caffè sia ancora legato al beneficio sociale correlato al consumare un caffè in un locale occidentale come quelli sopra citati.

Oltre a questo beneficio, di elevazione di se stessi nelle gerarchie sociali, è molto importante per i cinesi soddisfare un altro tipo di esigenza, quella della socializzazione. Infatti, il concetto del bere come attività di socializzazione non è affatto nuovo agli usi e costumi cinesi. Per esempio è con il *baijiu*, il tipico liquore cinese, che vengono tradizionalmente

accompagnate le cene d'affari; anche le tipiche e complesse cerimonie del tè sono un'usuale occasione per la socializzazione.

Proprio per come è percepito il caffè in Cina (ancora come bevanda tipicamente occidentale), ovvero come bevanda di prestigio ed adatta alla socializzazione, questi tipi di locali hanno preso così tanto piede.

Ed è stato proprio questo il punto da cui è partita Starbucks una volta arrivata in Cina. Il tentativo, perfettamente riuscito, era quello di creare degli spazi in cui i cinesi potessero sentirsi a proprio agio e nei quali fosse gradevole incontrare amici, discutere di lavoro, leggere un libro o controllare le mail (Chatterjee, 2009). Per aumentare questa sensazione di piacevolezza e di intimità in alcuni locali sono state introdotte delle aree, "corner", dedicate agli studenti, alle coppie di fidanzati o ai gruppi di persone che desiderano maggiore riservatezza.

Altro fattore che ha decretato il successo di questo *format* di locali è la connessione ad internet.

Tutto questo per dire che il modello della caffetteria di successo, ad oggi, è quello che per aumentare il proprio *appeal* nei confronti del consumatore cinese adatta la propria offerta da un lato attraverso delle unioni di sapori dall'altro adattandosi a quelle che sono le modalità di consumo del consumatore medio cinese. In questo senso la conclusione è che la caffetteria è più un luogo incentrato sulla socializzazione e sul concetto di esperienza; per questo l'ambiente gioca un ruolo fondamentale nella scelta da parte del consumatore del locale in cui andrà a vivere la propria esperienza nel consumare il proprio caffè.

5.1.2 Caffè in Cina: il brand

Il mercato del caffè in Cina è un mercato che, come altri mercati di prodotti di recente importazione, si caratterizza per un elevato numero di primi consumatori, *first consumer*. In relazione al marchio ciò che contraddistingue questo tipo di consumatori è l'avere una bassa fedeltà alla marca, ed essere, al contrario, facilmente influenzabili dal passaparola dei propri conoscenti.

Per quanto riguarda il caffè in particolare la conoscenza di questo prodotto in Cina è ancora scarsa, di conseguenza ancora non si riescono a distinguere

pregi, qualità e differenze dei diversi marchi. La scelta, quindi, generalmente si riduce allo scegliere il marchio più bello o appariscente, al prodotto di cui si è sentito parlare meglio e così via.

Il marchio, in particolare in un momento di conoscenza tra consumatore e prodotto nuovo, è ciò che rappresenta l'azienda agli occhi dei potenziali consumatori. Come conferma anche l'export manager di Caffè Trucillo (torrefazione salentina), per il caffè, ma non solo, in un mercato come quello cinese la cosa più importante è quella di farsi notare e riuscire a far associare in tempi brevi nelle menti dei consumatori cinesi dei collegamenti tra il proprio *brand* e delle qualità o dei valori ben precisi²³.

In questo intento è perfettamente riuscita Illy, che da questo punto di vista, ha scelto di replicare la stessa strategia portata avanti con successo anche in Italia (e nel resto del mondo). Ha infatti deciso di esporre al di fuori dei locali che preparano il loro caffè la tipica insegna bianca e rossa, per pubblicizzare e rendere più evidente il proprio marchio. Visto il costo del servire caffè Illy (e dunque dell'insegna stessa) e il fatto che queste insegne siano presenti in particolare nei migliori ristoranti, entrarne in possesso è diventato quasi un segno distintivo che identifica la qualità del locale stesso.

Allo stesso tempo il brand può essere utilizzato come leva strategica, come nel caso di Caffè Ottolina, torrefazione milanese, che possiede altri 4 brand che sceglie di utilizzare a seconda del posizionamento ricercato e delle situazioni, come può essere, ad esempio, l'aggressione ad un nuovo mercato²⁴.

E' il caso di sottolineare il fatto che posizionare troppi marchi, in un mercato così inesperto, rischia di essere controproducente, vedi il caso del vino. In poco tempo la Cina si è trovata immersa da centinaia di diversi marchi di vino italiano. I consumatori, che già acquistavano vino in maniera occasionale, trovandosi impreparati scelgono di continuare ad acquistare le solite bottiglie dei marchi più conosciuti. Il caso del vino dovrebbe insegnare che non muoversi come un unico Paese, o per lo meno attraverso

²³ Intervista diretta all'FHC 2012 (Food Hospitality China) di Shanghai

²⁴ Intervista diretta all'FHC 2012 (Food Hospitality China) di Shanghai

le cooperative, per cercare di conquistare spazi in nome del “vino italiano” in un nuovo mercato, non ha fatto altro che annullare lo sforzo dei singoli, creare concorrenza reciproca e spesso andando a favorire i vini provenienti da altri Paesi (francesi su tutti).

Per rendere l’idea, un caso esplicativo è quello della Federazione Nazionale di Coltivatori di Caffè in Colombia rappresentante oltre 550.000 coltivatori di caffè, che nel 2011, in occasione del consueto incontro annuale a Bogotá decise la strategia da perseguire per il mercato cinese. L’idea fu quella di incentivare il consumo di caffè e disincentivare il consumo di tè, e rivolgere il messaggio alle nuove generazioni, con un vero e proprio slogan. Inoltre, nel tentativo di fare ciò venne creato un nuovo logo per la promozione del marchio della federazione in Cina. Il logo si componeva della figura di un coltivatore con annesso lo spelling fonetico del nome di questo contadino immaginario, seguito da dei caratteri cinesi che significano: imperiale, aroma e gusto.

Il direttore esecutivo dell’associazione colombiana ha affermato, in un’intervista rilasciata al quotidiano sino-americano *China Daily*, che con questa strategia, che vede la Colombia unita, la Colombia stessa si prepara ad affrontare un mercato dalla crescita esponenziale²⁵.

5.1.3 Caffè in Cina: il caffè italiano

Come si è già detto più volte il consumo, e la stessa idea di consumo, di caffè in Cina è diversa da quella riscontrabile nei paesi occidentali.

Per sintetizzare il concetto in Cina il consumo di caffè va inquadrato in un contesto sociale che prevede un consumo lento e non un consumo istantaneo come quello a cui si è abituati specialmente in Italia con l’espresso. A conseguenza di ciò c’è da annotare che la qualità stessa del caffè passa in secondo piano anche perché, i consumatori cinesi, per ora, non sono in grado di fare distinzioni tra i diversi caffè.

²⁵ China Daily (2011), “Coffee association hope to stimulate Chinese market”, 01/06/2011

L'espresso italiano sta incontrando non poche difficoltà ad affermarsi nel mercato cinese. Molti produttori italiani, che si sono affacciati sul mercato cinese o lo stanno facendo, hanno adottato delle forti politiche promozionali, con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza e la cultura del caffè e di far conoscere il prodotto. La strategia, anche se lentamente, sta funzionando ed il concetto di espresso sta entrando nella mente dei consumatori cinesi e nel loro immaginario del caffè. Nonostante questi sforzi, però, uno dei problemi principali è dato dal fatto che il consumatore medio cinese nutre dei dubbi in relazione all'espresso, in particolare fa fatica a capire la relazione quantità-prezzo, essendo quel consumatore medio ormai abituato alle grandi tazze offerte da *Starbucks* e simili.

Sarebbe legittimo, quindi, concludere che le catene di caffetterie in stile *Starbucks* abbiano, in qualche modo, rovinato il mercato ai produttori di caffè italiani offrendo prodotti di qualità scarsa ed educando i cinesi ad un consumo di caffè che poco si adatta al concetto di caffè italiano.

Al contrario, però, questi giganti del mercato globale hanno gettato le basi per la formazione di un nuovo mercato e di un segmento di nuovi consumatori. Anche Andrea Illy, presidente ed amministratore delegato di *Illy Caffè*, in un'intervista all'*Economist* del 2006 esprime un concetto simile: "Starbucks ha fatto un eccellente lavoro nell'accrescere l'interesse dei consumatori nel caffè, in particolare nel caffè premium".

Oltre a quanto appena descritto c'è da segnalare il fatto che i grandi *player* presenti sul mercato cinese, compreso anche *Starbucks*, all'interno della propria offerta, ed in particolare nei nomi dei loro prodotti, richiamano spesso il concetto di italianità, per queste la massa cinese ha sviluppato l'associazione mentale di caffè uguale Italia. In questo senso, questo *italian sounding*, che generalmente è un fenomeno negativo, potrebbe essere favorevole ai nuovi entranti italiani, in quanto troverebbero un mercato già pronto ad accettare ed accogliere i loro prodotti.

In questo senso è fondamentale che per i potenziali nuovi entranti, ma anche per chi è già presente nel mercato cinese, sia chiaro che l'idea di caffè in Cina diverge da quella che sono abituati a conoscere in Italia. Il concetto che si deve sviluppare è quello di bel locale dove spendere del tempo, e solo poi

bisognerà preoccuparsi della qualità, che in questo caso passa attraverso la formazione del personale in grado di preparare un espresso di qualità. Solo dopo queste due fasi si potrà sperare di creare un segmento di mercato, con ogni probabilità inizialmente sarà una nicchia, composto di pionieri e *trendsetter* in grado di trascinarsi dietro una più grande fetta di domanda.

Sono diverse, in questo senso, le iniziative volte alla diffusione della cultura del caffè in terra cinese. Da segnalare, per importanza, l'Università del Caffè a Shanghai aperta nel 2006, per l'appunto a Shanghai, da Illy. L'idea è quella di non muovere i siti produttivi, lasciandoli quindi in Italia, ma di trasferire tutto il *know-how* necessario per capire ed apprezzare il caffè italiano²⁶, o come puntualizza il direttore della divisione mercati emea di Illy Caffè: “L'apertura dell'università rappresenta un processo importantissimo: il caffè è infatti un prodotto di trasformazione, ed era quindi necessario per i nostri baristi e clienti sapere come operare al meglio sulla miscela, e questo si fa appunto attraverso la formazione impartita dall'Università del caffè”²⁷.

I risultati delle esportazioni italiane di caffè in Cina sono comunque da ritenersi più che soddisfacenti in quanto nella classifica dei Paesi fornitori di caffè per la Cina l'Italia si posiziona al 4° posto nel 2012, dietro a Vietnam ed Indonesia prime per ragioni di prossimità e a Stati Uniti. Superiamo, comunque, a valore, Paesi come Brasile e Colombia, importantissimi produttori di caffè a livello mondiale.

Vale comunque la pena notare che all'interno di questi Paesi solo tre di questi non sono produttori di caffè ma solo trasformatori (Stati Uniti, Italia e Gran Bretagna).

Le realtà che meglio rappresentano il caffè italiano in Cina, per volumi di vendita e non solo, sono fondamentalmente tre: Illy, Lavazza e Segafredo.

²⁶ Agichina24.it, “Le nuove vie del gusto: la Cina alla scoperta dei sapori italiani”

²⁷ Intervista a Giacomo Biviano, direttore divisione mercati emea per Illy Caffè, su Agichina24.it.

<http://www.agichina24.it/l-intervista/notizie/font-facetimes-new-roman-size3direttore-illycaffe39-divisione-mercati-emea/font>

Rifacendomi ad una classificazione proposta da Mark Up del 2008 analizzerò brevemente le differenze nelle offerte di queste tre aziende del caffè *Made in Italy*.

I tre marchi si presentano al pubblico straniero, compreso quello cinese, attraverso tre diversi profili. Mark Up, per rendere l'idea, assegna ad ognuna di queste tre aziende un ruolo: Lavazza il divulgatore, Illy l'esteta e Segafredo l'intenditore.

Ognuno di questi ruoli, ognuno dei quali corrisponde ad un diverso posizionamento, porta dei vantaggi e degli svantaggi:

Questi posizionamenti, in sostanza, si concretizzano attraverso diverse *mission* di partenza e differenti strategie in campi come: *brand logo*, *packaging*, *advertising* e punto vendita. Brevemente di seguito una panoramica sulle tre imprese produttrici di caffè; nel paragrafo successivo si analizzerà nel dettaglio il caso Illy Caffè.

5.2 Il caso Illy Caffè

La torrefazione di Trieste nasce nel 1933 per mano di Francesco Illy. A guidare l'azienda oggi è la terza generazione della stessa famiglia. Nello specifico, oggi, il presidente ed amministratore delegato è Andrea Illy, mentre, Riccardo Illy, il fratello, è vicepresidente di Illy Caffè.

Il 17 Luglio 2012, attraverso un comunicato, Illy Caffè comunica che il fatturato consolidato relativo all'anno 2011 è di 342 milioni di euro (+12,1% rispetto all'anno precedente), di cui il 56% prodotto al di fuori dei confini nazionali italiani, con un utile di 8,6 milioni di euro.

Il concetto di caffè che Illy esporta nel mondo è un concetto che si racchiude all'interno del concetto più grande della bellezza estetica, come afferma Andrea Illy spiegando il nuovo posizionamento *Live Happily*, e forse anche per questo è stato così ben accolto da dei curiosi consumatori cinesi. Il caffè Illy è infatti conosciuto in tutta la Cina e viene generalmente associato al lusso ed all'alta qualità.

I primi passi in Asia sono stati fatti nella prima metà degli anni '90, per lo più creando dei rapporti di distribuzione con dei partner locali. Illy arriva ad Hong Kong nel 1992, nella Repubblica Popolare Cinese nel '98 e nello stesso anno sbarca anche in Giappone²⁸.

Il primo importante passo che Illy compie in Cina è nel 2001, quando sigla i suoi primi accordi con importanti catene alberghiere (ad esempio Le Méridien) e ristoranti di lusso.

Nel 2003, poi, sigla un importante accordo di *partnership* con *Cafè de Coral*, la più grande società di ristorazione in Cina con sede ad Hong Kong, attraverso la quale Illy conta di aprire 30 nuovi locali "Espressamente Illy"²⁹ tra Hong Kong e Macao.

In seguito, con *Dachan Great Wall*, gruppo alimentare quotato a Taiwan, Illy firma una *joint venture* con l'obiettivo di espandersi ulteriormente, con circa settanta nuovi locali, tra la Cina e Taiwan³⁰.

Da allora, però, le strategie di espansione attraverso i locali "Espressamente Illy" sono cambiate. Infatti, l'azienda di Trieste, volendo riassumere la proprietà ed il controllo dei locali, operando come già fa in altri Paesi, nel 2011, dopo aver ricevuto l'autorizzazione dal governo cinese per il trasferimento della licenza di distribuzione, acquisisce la società di distribuzione *Dachan*, ora rinominata Illy Caffè China. Importante per Illy, nelle sue strategie di espansione nei mercati nuovi, è l'assunzione del controllo, spiega infatti Andrea Illy: "Quando un mercato ha grandi potenzialità di crescita diventa strategico e si procede, quindi, all'acquisizione del controllo. Com'è accaduto, più recentemente, per gli Stati Uniti ed il Brasile"³¹.

Il brand italiano è ormai presente nel mercato cinese da oltre dieci anni, e si trova a competere in un mercato in forte crescita ma che vede anche una

²⁸ Intervista a Giacomo Biviano, direttore divisione mercati emea per Illy Caffè, su Agichina24.it. <http://www.agichina24.it/l-intervista/notizie/font-facetimes-new-roman-size3direttore-illycaffè39-divisione-mercati-emea/font>

²⁹ Franchising attraverso il quale Illy vuole offrire "offrire in tutto il mondo l'autentico caffè italiano e l'anima del bar di tradizione italiana"

³⁰ Corriereasia.com (2007), "In oriente Illy va come un espresso", 30/07/2007

³¹ Agichina24.it (2011), "Illy caffè punta sulla Cina", 03/09/2011

sempre crescente concorrenza. Illy caffè opera principalmente nel canale dell'Ho.Re.Ca., in parte anche nei supermercati e negli uffici.

Ma come afferma Andrea Illy in un'intervista all'*Economist* (2006) in Cina si sta assistendo, tra gli altri, al fenomeno della massificazione del lusso, ed essendo il caffè, per la Cina, un bene assimilabile a quelli appartenenti alla categoria del neo-lusso, attorno ad esse ruota molto interesse e molta curiosità, che fanno ben sperare per il futuro di questo mercato, ed, in particolare per quello del brand triestino.

La differenziazione: nel tempo l'azienda friulana si è trovata ad affrontare un problema, comune a molte aziende, la differenziazione. Il problema era capire se anche i suoi altri marchi avrebbero dovuto posizionarsi sullo stesso segmento di mercato di Illy caffè, o se invece avrebbero dovuto essere posizionati qualche scalino più in basso. La scelta cadde, come è facile immaginare, sulla prima delle due opzioni.

Nel tempo dunque Illy fece diverse acquisizioni di imprese particolarmente virtuose, in fatto di qualità, nel settore dell'agro-alimentare. Fu il caso del cioccolato di Domori, della frutta candita di Agrimontana o del tè francese Dammann Frères. Tutti marchi dal posizionamento esclusivo. In ordine di tempo, l'ultima operazione di Illy risale a fine 2011 quando Illy acquisisce il 5% della piemontese Grom, produttrice di gelato, che tra l'altro era già cliente Illy attraverso i suoi 2 marchi Domori e Agrimontana³².

La collaborazione con Coca-Cola e Illy: attraverso un'altra collaborazione, più precisamente attraverso una *joint venture*, in questo caso con l'americana *The Coca-Cola Company*, Illy ha realizzato il suo progetto che più di tutti si discosta dalla tradizione. Dalla *joint venture* ha preso vita Ilko che ha creato e commercializzato un prodotto nuovo, *ready to drink*, Illy ssimo.

Illy ssimo, con un target elevato, è una nuova bevanda in lattina dal gusto di caffè, che ha visto combinate le risorse, la tecnologia e le capacità industriali

³² La Repubblica (2011), "Il caffè Illy si allea con il gelato di Grom", 23/11/2011

di Coca-Cola e la conoscenza e la cultura del caffè di Illy, e che vuole essere un prodotto esclusivo³³.

Ilko ha deciso di vendere la lattina anche su Amazon, inoltre al momento della sua introduzione nel mercato è stata presentata e fatta assaggiare in dei luoghi non convenzionali, come ad esempio molte gallerie d'arte temporanee in tutto il mondo, con l'obiettivo di legare l'immagine del prodotto al mondo dell'arte e del bello. Allo stesso tempo il prodotto fu presentato e mostrato in moltissime stazioni, sempre in tutto il mondo, in questo caso, nel tentativo di dare al prodotto un'immagine allo stesso tempo anche metropolitana.

Per quanto riguarda la Cina il progetto Illy ssimo non ha dato i risultati sperati. In Cina, ma in realtà lo stesso discorso vale anche per gran parte del resto dell'Asia, Illy ssimo si è trovato a scontrarsi con un concorrente già affermato, ovvero la JV tra Pepsi Co. (leader nel mercato asiatico nel settore bevande *ready to drink*) e Starbucks, oltre che con altri concorrenti forti come può essere ad esempio Nestlé, con il suo Nescafé in lattina.

Progetti e programmi per il futuro nel mercato cinese: la strategia di illy per il mercato cinese si potrebbe riassumere in poche parole: sempre meno GDO e sempre più espressi (Ho.Re.Ca. e uffici fondamentalemente).

Il problema che ha incontrato, e che sta incontrando Illy, all'interno della grande distribuzione è quello del forte potere contrattuale delle grandi catene di distribuzione (come sono ad esempio Carrefour, W-Mart o Tesco). Illy ritiene che il proprio caffè sia equiparabile ad un prodotto di lusso e come tale giustifica un elevato prezzo di vendita. Per questo in Cina l'appeal che ha nei confronti del consumatore medio, nei supermercati, è scarso e, di conseguenza, i grandi supermercati tendono a non essere molto inclini a dare molta importanza al caffè triestino sui propri scaffali. Questa, fondamentalemente, è la ragione per cui la strada della GDO è una strada che Illy sta cercando di abbandonare, affidandosi sempre più all'Ho.Re.Ca.

³³ Intervista ad Ilaria Presotto, Marketing Director per Ilko.
<http://www.youtube.com/watch?v=q9IfWoA664o>

In particolare la soluzione è stata “Espressamente Illy”. Soluzione su cui Illy punta molto anche per il futuro. Il forte controllo sui locali di proprietà, o in franchising, permette il mantenimento di alti prezzi di vendita, un pieno controllo dei propri prodotti e dei propri locali e soprattutto il non dover scendere a compromessi con terzi, instaurando così un contatto diretto con il consumatore finale.

In principio, il *format* doveva essere proposto esclusivamente nei luoghi di passaggio (vedi cultura italiana della tazzina al volo), come possono essere aeroporti o stazioni, in seguito però ci si rese conto dell’importanza delle aree urbane, così Illy aprì i suoi punti vendita anche nelle città. Nonostante gli sforzi iniziali anche in questo caso i risultati non furono quelli sperati, il perché lo spiega lo stesso Andrea Illy in una sua intervista ad Agichina24: “C’era un problema operativo di partnership, ma non abbiamo perso tempo: è stato rivisto il *concept* e le logiche di business. Ora ripartiamo su basi diverse e con un investimento calibrato. In Cina intendiamo quadruplicare il business in un quinquennio”³⁴.

Le basi diverse su cui Illy intende puntare per il futuro, nel mercato cinese, si concretizzano nello stringere accordi, per i propri bar in franchising, esclusivamente con operatori di una certa dimensione (ad esempio Hilton per gli alberghi, Elior per la ristorazione collettiva), questo perché:

- In questo modo si può imporre uno standard, richiesto dalle stesse aziende (come nel caso di Elior);
- Così si crea la possibilità di aperture multiple con uno stesso operatore, come è stato in Giappone, a Tokyo, dove sono stati aperti 19 “Espressamente Illy” da un singolo operatore;
- Il fatto di avere pochi grandi operatori che gestiscono un numero elevato di punti vendita rende più facile e veloci le attività operative (direttive, cambiamenti, ecc.);
- Grandi gruppi difficilmente hanno difficoltà nei pagamenti.

In questo modo Illy riesce ad offrire ai suoi clienti, in tutto il mondo, un caffè di qualità ed un ambiente all’altezza.

³⁴ Agichina24.it (2011), “Illy caffè punta sulla Cina”, 03/09/2011

Dunque, come si deduce dal loro posizionamento, in Cina come nel resto del mondo, il target a cui si rivolgono è un target elitario. In Cina non si discosta di molto dal consumatore potenziale di un espresso, ma in un certo senso riesce a posizionarsi anche al di sopra di questo. Si sta parlando in generale di amanti del caffè, che vanno dall'essere manager, all'essere studenti o turisti. O come lo definisce Andrea Illy "un viaggiatore internazionale e le persone interessate alla cultura del caffè"³⁵.

In comune tutte queste persone vorranno vivere un'esperienza in un'atmosfera italiana e, soprattutto saranno disposti a spendere all'incirca 3 euro per una tazzina di caffè espresso di qualità.

E' lo stesso Andrea Illy ad affermare che le intenzioni alla base dell'offerta Illy sono fondamentalmente due: offrire il miglior caffè del mondo ed arricchire l'esperienza del consumo attraverso la ricerca del bello³⁶.

Il posizionamento di Illy è nel segmento del lusso alimentare, ed in particolare lo si riesce a percepire, oltre che dall'indiscutibile qualità del prodotto, dalle politiche di prezzo applicate da Illy. La miscela di caffè, ad esempio, all'interno degli "Espressamente Illy" viene venduta in media a 17,5 euro al Kg, contro una media di circa 4 euro al Kg degli altri produttori. Ugualmente, all'interno degli stessi locali, un espresso viene venduto al prezzo di circa 3 euro a tazzina.

Stando ai dati 2011 il 75% dei profitti in Cina di Illy derivano dal settore *hospitality*. Inoltre, l'azienda di Trieste ha registrato, negli ultimi anni, una crescita annuale del 30% nel Paese del drago. Oggi, in Cina, Illy può contare su 16 subfornitori e sulla presenza del proprio caffè in oltre 20 delle più grandi città cinesi.

Il 2011, in particolare in oriente, è stato un anno difficile per l'azienda triestina. A causa dello tsunami dell'11 marzo, Illy, perse il proprio stabilimento dedicato alla produzione di "Illy ssimo" per l'oriente, rallentando così i suoi piani di espansione attraverso la bevanda *ready to*

³⁵ China Daily (2011), "Coffee maker Illy banks on China", 25/05/2011

³⁶ Andrea Illy, http://valuereport.illy.com/it/identita_aziendale/

drink. Nonostante ciò, conclude Andrea Illy in una sua intervista, Illy Caffè è in crescita sui nuovi prodotti, sia porzionati che ready to drink.

5.3 Il mercato del vino in Cina

Al contrario di quanto sarebbe lecito aspettarsi, la Cina, ha una tradizione vinicola preesistente all'arrivo dei vini occidentali. Infatti, in Cina, la nascita della moderna industria vinicola è datata fine 1800, quando *Zhang Bishi*, a *Yanti* nello *Shandong*, fondò la prima cantina vitivinicola cinese.

Per questioni culturali, però, la produzione di vino in Cina è rimasta una produzione marginale.

La svolta arrivò con le riforme economico-politiche che investirono la Cina alla fine degli anni '70, attraverso le quali, anche le aziende produttrici di vino (cinesi ed estere), videro crearsi delle buone occasioni di crescita all'interno del piccolo mercato enologico cinese. Questi cambiamenti si concretizzavano in una serie di politiche (chiamate “politiche delle porte aperte”) per cui per la prima volta la Cina sperimentava il libero mercato e, che prevedevano la nascita di *Joint Ventures* sino-straniere.

5.3.1 Vino in Cina: il mercato interno

Solo a due anni dalla nascita di questa nuova opportunità per le aziende cinesi sorse la prima JV nel settore del vino, ed era sino-francese.

Nel 1980, infatti, nacque la *Dynasty Winery Ltd*, frutto dell'accordo tra la francese *Remy Martin* e l'*International Trade Technology Investigation Organization* di Hong Kong³⁷.

Allora, come del resto anche oggi, la produzione vitivinicola interna pare essere particolarmente concentrata, a differenza di produzioni di altre bevande alcoliche come birra o superalcolici, in quanto si racchiude, principalmente, nelle mani di pochi grandi colossi produttivi: nel 2010 oltre

³⁷ Il Corriere Vinicolo (2012), “I vini cinesi crescono grazie a quelli stranieri”, 03/07/2012

il 50% della produzione interna a valore è nelle mani dei primi 5 operatori (ICE 2013). Tutti risultato di JV, per lo più sino-francesi.

Questi 5 operatori sono:

- Great Wall: fondata nel 1983 è probabilmente il marchio più popolare in Cina, con sede nella provincia dello *Hebei*. La produzione annua è di circa 60.000 tonnellate, suddivise in 7 differenti varietà. Sviluppa business anche nelle esportazioni, in quanto esporta circa 1.500 tonnellate l'anno (50% delle esportazioni di vino cinese annuali).
- Dragon Seal: fondata nel 1987 dalla francese *Pernod Ricard*, si trova a sud di Pechino.
- Changyu: è il più grande produttore di vino in tutta l'Asia, ha attività totali per 2.3 miliardi di yuen (circa 285 milioni di euro) e una capacità produttiva di 80.000 tonnellate. Nel 2002 venne creata la “*Chateau Changyu-Castel*”, JV tra la gigante azienda vinicola cinese e la francese *Castel*, con lo scopo di offrire al mercato cinese il primo “*Chateau*” cinese in stile europeo³⁸.
- Huadong: fondata nel 1985 nello *Shandong*, vicino a *Qingdao* (“distretto della birra cinese”). Specializzata nella produzione di vino bianco.
- Lou Lan: qualitativamente parlando, forse, la migliore azienda vinicola cinese, con sede nella provincia dello *Xinjiang*. Si avvale della collaborazione di diverse strutture francesi.

5.3.2 Vino in Cina: commercio estero

Quello cinese ancora non è, nel suo complesso, un mercato ampio per i vini d'importazione, anche se il ritmo di crescita degli ultimi anni è stato sostenuto, sinonimo di un mercato emergente che offre più che interessanti opportunità commerciali nel medio-lungo.

³⁸ China Daily (2012), “Changyu: leader in China’s chateau wine”, 21/06/2012

Infatti, uno degli ultimi fenomeni (o delle mode) che ha caratterizzato gli ultimi anni nelle grandi città cinesi è il sempre maggiore interesse nei confronti proprio dei vini d'importazione. Nei primi 10 mesi del 2012 sono stati importati in Cina oltre 330 milioni di litri di vino dal resto del mondo, con un aumento del 13.9% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, per un valore di 1.3 miliardi di USD, in questo caso con un aumento del 15,2% rispetto allo stesso valore dell'anno precedente³⁹. Ma quali sono i Paesi che meglio si sono imposti all'interno del mercato cinese?

- Francia: i francesi possiedono la più grande porzione del mercato del vino in Cina, con una quota di circa il 46% sul vino importato e del 52% riferendoci al solo vino imbottigliato. Il 2011 per la Francia è stato l'anno del boom, le sue esportazioni in Cina, infatti, sono più che raddoppiate, attestandosi ad oltre 750 milioni di USD. Nel 2012 le esportazioni di vino francese in Cina state di 787 milioni di USD, sono aumentate dunque, rispetto al 2011, dell'5,8%.
- Australia: il secondo posto è stabilmente dell'Australia, che nel 2012 ha anch'essa visto crescere le proprie esportazioni di vino in Cina: +5%, per un valore totale di 227 milioni di euro.
- Cile: sul terzo gradino del podio troviamo il Cile che nel 2012 ha esportato in Cina per un valore di 147 milioni di euro, vedendo decollare le proprie esportazioni di vino in Cina, con una crescita del 42% rispetto al 2011.
- Spagna: Nel 2010 ha superato l'Italia guadagnando così il 4° posto di questa classifica. Nel 2012 il valore spagnolo esportato in Cina è aumentato del 12%, portando il totale esportato a 112 milioni di USD.
- Italia: nel 2012 l'Italia è cresciuta in Cina solo del 3%, per un valore totale delle esportazioni di vino in Cina di poco inferiore ai 100 milioni di USD.

³⁹ Dati China Customs, dicembre 2012

Le quote di mercato a valore (Grafico 26) mostrano quanto sia distante la Francia da tutti gli altri Paesi operanti nel mercato del vino cinese. Per quanto riguarda l'Italia, dopo la decrescita del 2008/09, si è registrata una lieve ripresa, fermatasi nel 2012, anno in cui l'Italia ha perso 0,5% del mercato cinese, nonostante l'aumento delle esportazioni.

Le imprese straniere che esportano il proprio vino nel Paese del dragone devono fare i conti con una serie di barriere tariffarie e non. Queste barriere sono quasi completamente le stesse viste in precedenza per tutti i prodotti appartenenti alla categoria dei prodotti agro-alimentari. A cambiare sono in particolare i dazi doganali.

Dazi, tasse e ricarichi determinano forti aumenti dei prezzi del vino, con aumenti dei prezzi che talvolta sono anche di 7-8 volte il FOB⁴⁰.

In aggiunta ai dazi e all'imposta sul valore aggiunto (VAT), viene applicata per il vino anche un'imposta sul consumo del 10% del valore del prodotto. L'effetto combinato di tutti questi ricarichi raggiunge il 48,2% sul vino in bottiglia.

5.3.3 Vino in Cina: cambiamento socio-culturale e consumatore tipo

La Cina, da nazione dedita all'importazione di soli beni di sussistenza, oggi, come già visto in precedenza, ricopre un ruolo di primaria importanza nel consumo di beni di lusso. Il vino rientra tra questi e l'aumento delle importazioni di vino costoso estero conferma come il Paese del dragone sia cambiato. Da semplice paese contadino senza pretese, se non il bene comune, si sta trasformando in un paese dove la felicità personale non dipende più da quella del proprio gruppo di appartenenza. Ora il concetto di felicità comincia ad essere, anche se a fatica, il libero esercizio delle proprie capacità (Busato, 2011).

L'applicazione di queste capacità e la ricerca di un'elevazione personale si esprimono perfettamente attraverso le sempre maggiori quantità di vino

⁴⁰ Il FOB (Free On Board) è il valore che corrisponde al prezzo di mercato alla frontiera del Paese esportatore.

importato, di qualità medio-alta, presenti nel mercato cinese. Tutto ciò si accompagna alla sempre maggiore facilità, da parte del consumatore, nel reperire il prodotto desiderato tra una moltitudine di prodotti, prezzi e canali distributivi (Ceresa, 2004).

Il consumo di vino estero in Cina, dunque, segue delle regole diverse da quello a cui siamo abituati in Italia.

I cinesi, che per tradizione sono dediti al consumo di differenti bevande alcoliche rispetto al vino, si trovano oggi ad avere delle naturali difficoltà nel comprendere quali sono le corrette modalità di consumo del prodotto vino. Può succedere di vedere un bicchiere di vino bevuto come fosse un bicchiere di grappa o, al contrario, può essere diluito con bevande gassate, come Coca-Cola o Sprite.

Nonostante ciò, oggi, il vino, indipendentemente dalle modalità di consumo, viene riconosciuto come un prodotto appartenente alla sfera dei prodotti *status-symbol*, che hanno la funzione, per l'acquirente⁴¹, di sottolineare la propria posizione sociale e la propria disponibilità economica. Fa niente se poi del prodotto si ignorino completamente le sue specifiche (come ad esempio qualità e provenienza territoriale), l'importante è ostentare il proprio acquisto o il proprio consumo, in modo da tale da costruire una propria personalità nel farlo.

Partendo, dunque, dal presupposto che in Cina il vino d'importazione è percepito alla stregua dei prodotti di lusso e, di conseguenza, non alla portata di tutti, vale la pena classificare quali che sono le diverse tipologie di acquirente/consumatore⁴²:

- 1° Profilo: questo primo profilo contraddistingue quel consumatore che non ha nessuna conoscenza in materia. Considera l'acquisto del prodotto non tanto perché gli piaccia, ma piuttosto perché la società l'ha eletto a prodotto simbolo. Visto il suo ignorare la materia non viene attirato da qualità o sapori, quanto invece si trova ad acquistare

⁴¹ Acquirente perché spesso, in Cina, la bottiglia di vino straniero è oggetto di regalo, di conseguenza il consumatore è diverso dall'acquirente.

⁴² Agichina24.it (2013), "Vino: il rosso che piace ai cinesi, profilo del consumatore", 25/01/2013

le bottiglie dalla confezione più elaborata, particolare ed appariscente. Ha un'età compresa tra i 20 ed i 30 ed è mosso principalmente dal bisogno di dimostrare la sua occidentalizzazione. Acquista i vini più conosciuti e riconoscibili, come possono essere i francesi Bordeaux o Borgogna. Sceglie comunque la bottiglia da acquistare in base al prezzo perché, è viva in lui, la convinzione che sia il prezzo il migliore indicatore della qualità.

- 2° Profilo: è un consumatore più maturo rispetto al primo, il quale si interessa di ciò che compra. Si fa molto coinvolgere dal mondo del vino e ama consumare qualcosa che conosce, per questo frequenta corsi di degustazione e tour enogastronomici. E' di età media (più di 35 anni) e spinge i propri interessi oltre ai prodotti più in voga (generalmente quelli francesi).
- 3° Profilo: è il caso delle persone che hanno passato dei periodi medio-lunghi all'estero, imparando a conoscere la cultura del vino rispetto al luogo in cui sono stati. Conosce le diverse sfumature che possiede il vino, sia dal punto di vista del prodotto che da quello del suo consumo. Cerca generalmente vini pregiati o rari, per la propria "cantina" e per ostentare la propria conoscenza con gli ospiti. Ha un'età variabile tra i 30 ed i 40. E' interessato e curioso rispetto alle novità.
- 4° Profilo: in questo caso si parla di un profilo che comprende solo la sfera femminile. In questo caso si tratta di una donna con un elevato potere d'acquisto e che apprezza sorseggiare un calice di vino di tanto in tanto interessandosi a ciò che sta consumando. Per lo più, questa consumatrice, beve champagne ma apprezza anche il mondo delle bollicine (ad esempio il Prosecco) e i vini dolci, come il moscato.

In comune questi quattro profili hanno un'apertura nei confronti dell'occidente, sono attenti alle mode importate, sempre dall'occidente e, sono particolarmente attenti alle tematiche del lusso.

Frequentano i *social network* attraverso i quali ricercano informazioni prima degli acquisti.

I criteri attraverso i quali scelgono di acquistare una bottiglia piuttosto che un'altra sono⁴³:

- La marca (44%)
- Il gusto (28%)
- Il prezzo (16%)
- L'origine (8%)
- La confezione (4%)

5.3.4 Vino in Cina: il vino italiano

Sono sempre di più i produttori di vino italiano che cercano fortuna in terra cinese. Le esportazioni di vino italiano in Cina aumentano, a valore l'Italia si posiziona quinta nella classifica dei paesi fornitori di vino in Cina, con una quota del 6% nel 2012. Allo stesso tempo però prendendo in considerazione, ad esempio, i soli vini frizzanti l'Italia si posiziona seconda (dietro la Francia), con una quota di mercato di oltre il 12%, e con un aumento delle esportazioni a valore, nel 2012 rispetto al 2011, del 46.64% (Tabella 19).

Il futuro delle esportazioni di vino in Cina, anche per l'Italia, sembra essere roseo, anche grazie alla sempre maggior consapevolezza da parte del consumatore cinese.

Rimane il fatto che il divario imposto dalla Francia rispetto a tutti gli altri Paesi fornitori di vino per la Cina rimane impressionante.

Come detto sono sempre più i produttori di vino italiani che cercano clienti in Cina, ed accanto ai grandi gruppi c'è un foltissimo gruppo di piccole e medie imprese alla ricerca di nuovi lidi.

Sono molte però le difficoltà a cui vanno incontro nella penetrazione del mercato cinese.

⁴³ Agichina24.it (2008), "Le nuove vie del gusto: al quarto posto il vino italiano"

L'imprenditore italiano, compresi i produttori di vino, sono abituati a gestire ed organizzare il proprio business e il proprio network in un certo modo, la parola d'ordine è "agire". Nel momento in cui si approccia il mercato cinese, però, il primo passo deve essere quello della "comprensione". Il mercato cinese, frammentato ed insidioso, solo attraverso una profonda comprensione potrà essere sbrogliato, ed ostacoli, a prima vista insuperabili, potranno diventare di facile risoluzione.

Come ha commentato Roberto Fabbri, general manager di *Amore Wine* (*trading company* specializzata nell'importazione in Cina di vini italiani), generalizzando un po' si può dire che l'operatore vitivinicolo italiano ancora non abbia la consapevolezza di cosa sia il mercato cinese, non ne conosce le dinamiche, non ne vede le diversità interne, non ne comprende la cultura commerciale e, spesso, non è a conoscenza delle procedure d'importazione⁴⁴.

Oltre a queste "divergenze" c'è da annotare il fatto che l'Italia, nei confronti della Cina, nel campo del vino si è mossa decisamente tardi, soprattutto se paragonata con i tempi di reazione dei suoi principali *competitors*. Per questo oggi, in un mercato dove il marchio e la fiducia ricoprono un'importanza fondamentale (anche a causa della scarsa cultura del prodotto vino). In particolare i vini francesi, i primi ad arrivare sulle tavole cinesi, sono i vini più diffusi e i marchi più conosciuti.

Sono più di 20 anni ormai che il vino francese viene venduto in Cina e, anche grazie a *Sopexa*⁴⁵, i francesi hanno sviluppato un'azione unificata di promozione dei propri prodotti: combinazione tra strategia di mercato e azioni di marketing culturale.

Al contrario l'azione italiana è risultata essere particolarmente lacunosa e disomogenea, in particolare per il fatto che l'operatore italiano non vede come importante la presenza sul campo o la promozione in loco, ma predilige il rapporto a distanza⁴⁶.

⁴⁴ Intervista diretta

⁴⁵ Azienda francese che si occupa della promozione dei vini francesi nel mondo.

⁴⁶ Intervista diretta a Roberto Fabbri, GM di Amore Wine

Oltre ad arrivare in ritardo, il produttore di vino italiano, spesso, perde il controllo sulla distribuzione del suo stesso prodotto, trovandosi all'oscuro sui mezzi e le metodologie di distribuzione, oltre che sul prezzo. Spesso, infatti, i produttori italiani, proprio per la loro scarsa attitudine alla presenza sul campo, si trovano costretti ad affidarsi ad importatori e distributori che si dimostrano essere incompetenti o quantomeno inaffidabili.

A riguardo, *Jackie Zhou* import manager per *Shanghai Kingfood's Condiment Co. Ltd.*, commenta la cosa dicendo che il problema del vino italiano, dall'elevatissima potenzialità, è proprio la scarsa ed inadeguata presenza sul campo dei produttori italiani, in quanto i cinesi, spesso, semplicemente non li conoscono⁴⁷.

Un'altra barriera al successo del vino italiano nel grande mercato d'oriente è la scarsa diffusione che oggi contraddistingue i prodotti vitivinicoli italiani. Ad oggi si possono reperire solo nelle città di prima fascia ed esclusivamente nei ristoranti, negli alberghi di lusso o in enoteche specializzate. Il posizionamento dei vini italiani è quasi del tutto esclusivamente sulla fascia medio-alta del mercato. Il risultato di questa scelta è, sì che il vino italiano viene percepito come un prodotto esclusivo e legato al lusso alimentare, ma sotto un altro punto di vista, visti anche i risultati migliori di altri paesi, contare solo sulla fascia più abbiente della popolazione potrebbe essere troppo poco.

Confrontando, ancora una volta, la strategia francese con quella italiana si può notare (anche solo osservando gli scaffali nei supermercati o le carte dei vini nei ristoranti) che i vini francesi si posizionano, anche se con quote differenti, su tutte le fasce di mercato esistenti per il vino, dalla più alta ed esclusiva alla più bassa ed economica⁴⁸.

Ad una seconda analisi, tuttavia, emerge quello che forse è il principale problema del sistema Italia nell'esportazione dei vini. Come mi è stato confermato da tutte le interviste svolte in Cina agli operatori di settore e, come si legge anche dall'articolo de *La Stampa* del 26 Settembre 2011, è

⁴⁷ Intervista diretta

⁴⁸ *La Stampa* (2011), "Divisi e senza strategia. Ecco perché l'Italia fa flop.", 26/09/2011

davanti agli occhi di tutti l'incapacità, del mondo del vino italiano, di "fare sistema".

L'Italia può indubbiamente vantare dei primati importanti nelle esportazioni di vino in tutto il mondo; in Cina, però, le piccole e le medie imprese soffrono la frammentazione e la vastità del mercato non possedendo le risorse necessarie per affrontarlo. Questo motivo, già da solo, dovrebbe essere sufficiente per far capire alle PMI dell'industria del vino italiano la necessità di creare una rete di collaborazione per la promozione del vino italiano in Cina, evitando, per lo meno in un primo momento, la concorrenza tra etichette provenienti dallo stesso Paese e magari produttrici della stessa tipologia di vino.

L'Italia è presente in Cina con tantissime tipologie di vino diverse e con ancora più etichette differenti. Potrebbe sembrare un vantaggio, l'ampia differenziazione dell'offerta. Ma come mi ha confermato *Mr. Shi*, responsabile del settore *Food&Beverage* per l'ufficio ICE di Shanghai, vista la scarsa conoscenza di vini in Cina l'aver una scelta così ampia risulta essere imbarazzante per il consumatore medio cinese, il quale, nella maggior parte dei casi alla fine sceglierà qualcosa che già conosce, un brand noto o di cui ha già sentito parlare bene⁴⁹.

Nonostante le problematiche sopra esposte, con ragionevole certezza, si può affermare che il vino italiano, in Cina, gode di particolare simpatia e di una percezione più che positiva da parte del consumatore, il quale lega al vino italiano la visione che ha del paese Italia, ovvero: fascino, bellezza, storia, cultura, eleganza e raffinatezza⁵⁰.

Anche se la percezione è così buona, però, come ha confermato Roberto Fabbri⁵¹, l'attenzione dei cinesi nei confronti dei vini italiani resta relegata a poche tipologie note, nello specifico il dottor Fabbri parla dei vini A.B.C. come dei vini italiani noti ai cinesi, ovvero: Amarone, Brunello, Barolo, Barbaresco e Chianti. Come si può notare, tutti vini rossi.

⁴⁹ Intervista diretta

⁵⁰ Cinaliano blog (2012), "Un vino italiano visto da un cinese", 12/08/2012

⁵¹ Intervista diretta

La tradizione e la produzione enologica italiana si può apprezzare su una varietà di prodotti molto ampia. I vini sopracitati sono di chiara provenienza italiana e dunque relativamente semplici da vendere, mentre è molto difficile riuscire a vendere un vino italiano frutto di un vitigno internazionale, come possono essere una bottiglia di Cabernet, di Pinot o di Merlot. Questi stessi vini, infatti, sono presenti anche nelle produzioni enologiche degli altri Paesi concorrenti, come Francia, Cile o Australia.

Il consumatore cinese trovandosi davanti alla scelta dell'acquisto di una bottiglia, ad esempio, di Cabernet Sauvignon collocherà l'opzione della scelta della bottiglia italiana verso la fine della sua lista di preferenze, guarderà prima la bottiglia francese per ragioni di qualità percepita e di etichetta, poi i vini cileni ed australiani per ragioni di prezzo e solo alla fine, eventualmente, presterà attenzione alla bottiglia di Cabernet italiano.

Per tradizione i vini preferiti dai cinesi sono quelli rossi, ma è recente la tendenza della scoperta anche dei vini bianchi e delle bollicine italiane. Lo conferma anche Gianluca Bisol, direttore generale dell'omonima azienda, affermando anche che oggi, per fama, prestigio e numero di bottiglie vendute il prosecco ha ormai raggiunto lo *champagne* francese.

Nei primi sei mesi del 2012, infatti, per ogni bottiglia di *champagne* importata in Cina un'altra era di prosecco; allo stesso tempo le esportazioni di bollicine italiane in Cina, sempre nei primi sei mesi del 2012, sono aumentate dell'87% rispetto a quelle dell'anno precedente⁵².

Questo successo vale per le bollicine italiane, ma i vini che ancora non si sono fatti strada in Cina sono i bianchi fermi, la ragione di ciò è probabilmente da ricondurre alle proprietà organolettiche del vino frizzante italiano. Infatti, pare che i cinesi comincino ad apprezzare maggiormente i vini frizzanti aromatici e fruttati italiani (Brut o Extradry) rispetto al gusto dei lieviti caratterizzanti il metodo *champernoise*⁵³.

Proprio durante l'ultima edizione di una delle più grandi fiere enologiche in Cina, l'"*Interwine*" di *Guangzhou* (Canton), sono stati stretti accordi per l'importazione in Cina di decine di migliaia di bottiglie di prosecco ogni

⁵² La Tribuna di Treviso (2012), "In Cina il Prosecco pareggia il conto con lo Champagne", 15/08/2012

⁵³ China Daily (2012), "Interview: Crisis-hit Italy bets on wine industry: entrepreneur", 02/05/2012

anno, precisamente 120.000, bottiglie destinate a finire in bar, ristoranti, alberghi e, anche, sui menu degli aerei di linea cinesi⁵⁴.

5.4 Caso di studio: Bisol

L'azienda vitivinicola produttrice di prosecco a Valdobbiadene nasce nel 1542 per mano di Eliseo Bisol.

Attraverso alti e bassi è arrivata, oggi, ad essere gestita e guidata dalla 21^a generazione discendente dalla stessa famiglia fondatrice. Presidente e vicepresidente sono infatti, rispettivamente, Antonio ed Eliseo Bisol (omonimo del fondatore). I figli di quest'ultimi stanno già ricoprendo ruoli dirigenziali importanti all'interno della società di famiglia. Infatti, Gianluca Bisol è direttore generale, Claudio Bisol direttore della produzione, Desiderio Bisol direttore tecnico ed infine Alberto Bisol è direttore amministrativo.

L'azienda Bisol possiede 177 ettari di terreno, distribuiti su 35 appezzamenti, nelle aree più adatte alla produzione di uve denominate. Di questi 177 ettari ben 3 sono collocati sulla sommità della celebre collina Cartizze (da cui il nome dell'omonimo vino), uno dei vigneti più preziosi d'Italia⁵⁵.

Grazie all'ultima giovane generazione dirigente il prosecco Bisol ha spiccato il volo verso i mercati esteri. Oggi, infatti, Bisol vende il 45% della sua produzione in Italia ed il 55% al di fuori dei confini nazionali.

La missione e la visione che ha questo gruppo dirigenziale è ben esposto nel sito della stessa azienda in poche parole: *“Lavoriamo con grande passione affinché Conegliano abbia lo stesso prestigio di Reims, Valdobbiadene lo stesso fascino di Epernay e il Prosecco la stessa notorietà dello Champagne”*.

Il primo mercato dove il prosecco dell'azienda di Valdobbiadene ha avuto successo è stato il mercato statunitense, anche se, parola del direttore generale Gianluca Bisol, il mercato che ha dato le migliori soddisfazioni

⁵⁴ La Tribuna di Treviso (2012), “Prosecco, in Cina 120 mila bottiglie l'anno”, 13/12/2012

⁵⁵ La stima attuale valuta un ettaro di terra sulla collina del Cartizze circa 2.5 milioni di Euro.

negli anni passati è stato quello inglese, dove, inaspettatamente, i consumatori prestavano particolare attenzione ai marchi di denominazione, in particolare al DOCG⁵⁶.

Oggi il prosecco Bisol è venduto in tutto il mondo, dagli USA alla Cina, dall'India alla Russia fino a Porto Rico, ai caraibi, al Vietnam ed all'ex Birmania, dove fino a soli dieci anni fa il vino non si era neanche mai bevuto.

Del 55% della produzione venduta all'estero i principali mercati sono: la Gran Bretagna con il 45%, gli Stati Uniti con il 14%, la Svizzera con l'11%, la Germania con il 5% ed il Belgio con il 3.5%. Tutti paesi con una tradizione più o meno nota nel consumo del vino.

Oggi le maggiori attenzioni della società trevigiana sono volte in direzione dei mercati emergenti, in particolare, conferma il direttore generale i mercati su cui stanno puntando molte energie e risorse sono quello cinese, quello russo ed in generale quello sudamericano.

Come detto però Bisol vende anche in Cina e di quel 55% di produzione destinato ai mercati esteri, ad oggi, è solo l'1,5% a finire nel mercato cinese.

Bisol arriva in Cina 11 anni fa, nel 2002, quando si inserì nel mercato cinese con il supporto del consorzio Grandi Vini e di un importatore non cinese, che già operava nel mercato cinese. Fu proprio questo Grandi Vini Italia Group il primo consorzio italiano ad arrivare in Cina per l'esportazione di vini italiani, ne fanno parte 8 *brand*: la trevigiana Bisol, la piemontese Chiarlo, la veronese Villa Girardi, la friulana Pighin, l'emiliana Cesari, la marchigiana Garofoli, la fiorentina Carpineto e la toscana di Grosseto Mantellassi.

Dal 2006, invece, Bisol ha un differente importatore: la francese *East Meets West Wines*, specializzata nella gestione delle esportazioni enologiche, di aziende a conduzione familiare, in particolare nei mercati asiatici. Attualmente la EMW commercializza 320 etichette in 12 Paesi.

Bisol ha scelto questa azienda partner principalmente per due ragioni:

⁵⁶ Intervista a Gianluca Bisol, Radio Globale, "Il mercato cinese degli spumanti", 30/08/2012

- La forte presenza sul territorio: ha infatti la sede principale, in Cina, a Shanghai, ma ha uffici anche nelle città di Beijing, Shenzhen, Guangzhou e Chengdu. Attraverso questi uffici è in grado di coprire una vastissima porzione di territorio cinese (figura 14).
- Grande attenzione all'educazione come leva di marketing: la EMW organizza molti corsi legati al mondo del vino, con diverse finalità, in collaborazione con la *Wine and Spirit Education Trust*.

Il primo dei due punti è stato particolarmente importante per la decisione di affidarsi a questa realtà francese per l'importazione, ed in parte la distribuzione, delle bottiglie di Valdobbiadene in Cina. E' infatti, la presenza sul territorio, un elemento importantissimo per l'azienda della Marca trevigiana. Proprio Gianluca Bisol ha detto in un'intervista che la sua intenzione è quella di passare in Cina almeno una settimana ogni due mesi, affermando: "solo conoscendo il mercato si è in grado di inserire e presentare un buon prodotto"⁵⁷.

Ad oggi Bisol ha scelto di esportare in Cina 5 differenti bottiglie di vino da posizionare su diversi livelli di lusso ed esclusività (figura 15).

Il posizionamento di Bisol, all'interno del mercato delle bevande e del vino in Cina, è nel lusso alimentare.

Si può percepire in particolare attraverso il posizionamento di prezzo che l'azienda trevigiana ha scelto di perseguire, la bottiglia *entry level* (la Bel Star, la bottiglia più a destra nella figura 15) viene venduta al cliente finale al prezzo di 250 RMB, equivalenti ad oltre 31 euro, mentre per entrare in possesso di una bottiglia di Cartizze il cliente finale dovrà essere disposto a spendere 900 RMB, circa 113 euro. L'idea del posizionamento è migliore soprattutto se si paragonano questi prezzi a quelli medi del mercato cinese del vino d'importazione (tabella 20).

⁵⁷ Intervista a Gianluca Bisol, Radio Globale, "Il mercato cinese degli spumanti", 30/08/2012

Allo stesso tempo anche i canali di vendita giustificano e rafforzano questo tipo di posizionamento. La scelta di Bisol in Cina è stata quella di vendere esclusivamente attraverso il circuito dell'Ho.Re.Ca., in particolare in ristoranti, hotel ed enoteche selezionate. Per rendere l'idea del tipo di ambienti in cui si può trovare una bottiglia di prosecco Bisol, oggi alcuni dei migliori clienti di Bisol sono alberghi come: il *Park Hyatt & Grand Hyatt* ed il *Four Seasons* a Shanghai, o il *Ritz Carlton* ed il *The Westin Hotel* di Beijing.

Allo stesso tempo Bisol si è molto preoccupata di cercare di diffondere la consapevolezza dell'esistenza del vino prosecco e della conoscenza del marchio Bisol. Partecipa a moltissime fiere in tutta la Cina, ed in particolare nel 2010 ha partecipato in maniera molto attiva al *World Expo* di Shanghai. In quell'occasione Bisol ha introdotto nel mercato cinese il prosecco DOC Bel Star facendolo conoscere letteralmente a milioni di cinesi in visita all'Expo. Per l'occasione Bisol ha creato un'etichetta *ad hoc* per il mercato cinese, non per avvicinare la bottiglia al consumatore cinese ma tentando di creare attraverso questa un legame tra Venezia e Shanghai, e la Cina tutta (figura 16).

In particolare per promuovere il proprio prodotto Bisol ha organizzato, ogni settimana, il giovedì e la domenica, degli *happy hour* con degustazioni gratuite di Bel Star, attraverso i quali l'intenzione era di educare, o per lo meno far assaporare, al cinese l'abitudine italiana dell'aperitivo.

Negli ultimi anni Bisol è entrata anche in Cina in competizione negli avvenimenti dedicati alla premiazione dei migliori vini: nel 2010 ha partecipato a *Vinalies China*, organizzato dall'associazione *Oenologues de France*, che mira ad individuare i migliori vini presenti nel mercato e a promuoverli all'interno dello stesso, Bisol ha conquistato 4 medaglie d'argento; mentre nel 2011 ha concorso nel *China Wine Challenge*, che ha l'obiettivo di mappare i migliori vini nel mercato cinese, la cui guida era

stata affidata a *Steven Spurrier*⁵⁸, in questo caso Bisol ha conquistato 2 medaglie di bronzo, una per il Jeio Cartizze e l'altra per il Salis.

Particolare importanza viene data da Bisol agli *opinion leader* nel Paese del drago. Come commenta Gianluca Bisol in un'intervista gli *opinion leader* in Cina sono particolarmente importanti, anche nel mercato del vino, per questo organizza eventi, pranzi e cene con giornalisti ed appunto *opinion leader*⁵⁹.

Conclude, poi, il direttore generale di Bisol dichiarando l'obiettivo, e l'intenzione, di essere sempre più un punto di riferimento per la ristorazione italiana in Cina⁶⁰, vedendo in essa il canale di vendita più idoneo per il futuro⁶¹.

⁵⁸ Steven Spurrier, di nazionalità inglese, è un esperto di vini, oltre che un opinion leader particolarmente influente nel panorama enologico.

⁵⁹ Intervista a Gianluca Bisol, Radio Globale, "Il mercato cinese degli spumanti", 30/08/2012

⁶⁰ Solo a Shanghai i ristoranti italiani oggi sono circa 150 (ICE, 2013)

⁶¹ Intervista a Gianluca Bisol, Desk Cina di Milano Finanza, 15/01/2013

Conclusioni

L'obiettivo di questa tesi è stato quello di analizzare il mercato cinese, le sue tendenze ed i suoi consumatori. In particolare si è posta particolare attenzione nell'analisi del mercato del *Food & Beverage*, analizzando più nel dettaglio due differenti e precisi mercati all'interno del comparto delle bevande *Made in Italy*: il caffè ed il vino.

Oltre al mercato cinese, ed alle sue innumerevoli componenti, protagonista di questo elaborato è stata la piccola e media impresa italiana alla ricerca di sbocchi originali al di fuori dei confini nazionali e, chiave di volta del processo di riorganizzazione dell'industria del *Made in Italy* (Micelli, 2011). Sono queste PMI, infatti, ad essere eredi di un diverso e precedente sistema industriale che caratterizzava il Paese italiano: i distretti.

Ma non è solo il profilo dimensionale a caratterizzare queste realtà. E' attraverso precise qualità manageriali che queste realtà devono fungere da interfaccia tra le realtà e le tradizioni locali ed il mercato globale.

Nel mercato cinese, dunque, dove vige la "sindrome dei numeri uno" (Vescovi, 2011) sembra essere particolarmente importante individuare quel fattore determinante che sia in grado di legare la tradizione della produzione italiana a quelli che sono i gusti e le necessità del consumatore cinese, alla continua ricerca di prodotti originali.

E' necessario per le imprese italiane, in definitiva, trovare il modo di offrire all'interno del mercato cinese prodotti che da un lato siano in grado di sfuggire a quella che è la trappola della *commodization*, e dall'altro di rispondere alla necessità cinese di apparire ed esibire il proprio status attraverso i propri consumi. Per fare ciò sarà necessario sottrarsi alla spietata concorrenza di prezzo, caricare i prodotti di valore aggiunto posizionandoli all'interno del segmento *premium*.

Questo obiettivo è chiaramente perseguibile attraverso diverse strade, ma seguendo la traccia dell'elaborato precedente ne citerò due in particolare. La prima, proposta da Micelli (2011), si concretizza nell'offerta di prodotti frutto del lavoro artigiano dove qualità e creatività si fondono, creando così

un prodotto percepibile come unico; la seconda è l'offerta di un prodotto per il quale vengono create e proposte al consumatore emozioni ed esperienze strettamente connesse all'offerta stessa (Gilmore e Pine, 2011).

Un altro punto di particolare rilevanza, quale che sia il percorso scelto dall'impresa, è l'essere in possesso, o impegnarsi a creare, un marchio forte, che sia caratteristica distintiva dell'offerta e che sia fattore determinante per la scelta d'acquisto del consumatore.

Un ultimo punto, ma di certo non di minore rilevanza, è l'importanza, spesso sottovalutata al momento dei primi approcci con il mercato cinese, della rete distributiva e logistica. E' fondamentale che l'impresa sia in grado di costruirsi un rete di relazioni che le permettano di entrare a far parte di un *network* distributivo che sia efficiente, affidandosi a partner, locali e non, che siano affidabili e non sottovalutando le tipiche relazioni cinesi del *guanxi*⁶².

Per fare tutto ciò l'impresa italiana deve arrivare ad affrontare il mercato cinese preparata e consapevole delle forti differenze culturali esistenti e del fatto che quello che si sta approcciando è un mercato, ad oggi, in costante e continua mutazione. E' necessario, quindi, dotarsi di persone in grado di individuare questi cambiamenti ed essere veloci nel cavalcarli proponendo un'offerta adeguata e tempestiva.

Anche per le imprese produttrici di vino o di caffè le considerazioni fino a qui fatte sono da ritenersi valide. Infatti, ad essersi distinte nei rispettivi mercati, sono state quelle imprese dimostratesi in grado, tra le altre cose, di adattarsi alle necessità del mercato ed al bisogno del consumatore cinese di comunicare la propria posizione sociale attraverso i propri acquisti.

⁶² Il Guanxi, nella società cinese, indica una rete di relazioni sociali ed economiche. E' un network di contatti, che si forma in un arco temporale molto lungo, a cui un individuo può fare affidamento nel momento della necessità, ad esempio per velocizzare pratiche burocratiche, per ottenere informazioni importanti o per conseguire altri favori.

Va annotato, comunque, che oggi la piccola o media impresa, operante nei mercati del caffè o del vino, fa fatica ad espandersi e a crescere nel mercato cinese. La ragione principale perché ciò accade è di origine finanziaria. Come conferma anche Gianluca Bisol⁶³ per entrare e rimanere competitivi nel mercato cinese è essenziale la costanza, l'essere visibili e sempre presenti, per diffondere, divulgare e dare lustro al proprio *brand*.

Tutto questo, naturalmente, ha un costo molto elevato è per fare ciò l'approccio più conveniente, per le realtà più piccole, sembra essere quello dei consorzi (come nei casi del Consorzio Grandi Vini o dei crudi di Parma e di San Daniele).

Per concludere, le PMI nel mercato cinese, hanno la necessità di proporre un'offerta unica in modo da non confondere il consumatore cinese, spesso già abbastanza in confusione nei confronti dei prodotti occidentali. La PMI, dunque, necessita di flessibilità, creatività, dinamicità ed originalità, oltre che di una completa e profonda comprensione del mercato, in modo tale da essere sempre in grado di adattarsi ai continui mutamenti che caratterizzano la l'odierna Cina.

⁶³ Intervista a Gianluca Bisol, Desk Cina di Milano Finanza, 15/01/2013

Bibliografia

- AA. VV. (2013), "L'agroalimentare Italiano nel commercio mondiale: specializzazione, competitività e dinamiche", Quaderni
- Alaris Consulting (2010), Market research on Chinese market, Summer 2010
- Ariely D. e Norton M. I. (2008), "Conceptual consumption", The Annual Review of Psychology
- Ariely D. e Norton M. I. (2009), "How concepts affect consumption", Harvard Business Review, Luglio 2009
- Assobirra (2012), "Birra, nel 2011 l'export record traina la produzione. Ma la domanda interna cresce ancora lentamente."
- Atsmon Y. e Magni M. (2010), "China's reverse price war", Harvard Business Review Blog, 17/03/2010
- Atsmon Y. e Magni M. (2010a), "From made in China to made for China", Harvard Business Review Blog, 17/09/2010
- Atsmon Y. e Magni M. (2010b), "China's in store wars", Harvard Business Review Blog, 19/08/2010
- Bhattarai K. e Chen N. (2012), "Rural Urban income and consumption gaps across provinces of China", Hull University
- Boston Consulting Group (2009), "China's luxury market in a post-land-rush era", Consumer Products Publications, Settembre 2009
- Boston Consulting Group (2010), "The new world of luxury: caught between growing momentum and lasting change", Retail Publications, Dicembre 2010
- Busato V. (2011), "Come vendere il riso ai cinesi", Franco Angeli
- Camuffo A. e Grandinetti R. (2011), "I distretti industriali come sistemi di innovazione", Sinergie Journal
- Ceresa M. (2004), "Life is holiday, Nuovi consumi e nuovi piaceri nella Cina urbana" in Abbiati M. (a cura di), "Propizio è intraprendere imprese: aspetti economici e socioculturali del mercato cinese", Cafoscarina, Venezia
- Chatterjee P. (2009), "Starbucks' success story in China", ICMR Case Collection

Chen A. e Vishwanath V. (2005), "Expanding in China", Harvard Business Review, pagine 19-20, Marzo 2005

Chevalier M. e Mazzalovo G. (2008), "Management et Marketing du luxe", Dunod

Confindustria (2010), "Esportare la dolce vita", Aprile 2010

Confindustria (2011), "Cina: nuovi ricchi concentrate nelle aree urbane costiere", 18 Febbraio 2011

Corò G. e Gurisatti P. (2011), "Piccolo è ancora bello? Ritratto di PMI in Confindustria", Rapporto di confindustria

Crocker G. e Tay Yi-Chung (2004), "What it takes to create a successful brand", China business review, Luglio-Agosto 2004

Curtis K.R., McCluskely J.J. e Wahl T.I. (2007), "Consumer preferences for western-style convenience food in China", China economic review, Vol. 18(1), pagine 1-14, Gennaio 2007

Dang Xi-Er e Wan J. (2011), "Luxury brand's expansion in China – opportunities and possible strategies", School of business economics and law, University of Gothenburg, spring 2011

Euromonitor (2010), "The coffee sector in China"

Federvini (2012), Relazione del presidente dell'assemblea del 31 maggio 2012

Fiske N. e Silverstein M. (2003), "Trading up: the new american luxury", Portfolio books

Fiske N. e Silverstein M. (2004), "Trading up: why consumers want new luxury goods and how companies create them", Portfolio books

Fortis M. (2005a), "Il Made in Italy nel "nuovo mondo": Protagonisti, Sfide, Azioni" – Ministero delle attività produttive

Fortis M. (2005b), "Pilastrini e colonne: una tassonomia delle principali imprese italiane", inQuadrio

Fortis M. (2006), " Il Made in Italy manifatturiero e la sfida globale", Economia e politica industriale, Franco Angeli

Fortis M. e Quadrio Curzio A. (2007), "Valorizzare un economia forte. L'Italia e il ruolo della sussidiarietà", Il Mulino

Fortis M. e Corradini S. (2010), "I mille primati del Made in Italy", Fondazione Edison, Quaderno n° 47, Gennaio

Fortis M. (2012), "Chi copia ora paga", Panorama

Gallino L. (2003), "La scomparsa dell'Italia industriale", Giulio Einaudi editore

Gerth K. (2010), "As China goes, so goes the World: how chinese consumers are transforming everything", Hill & Wang

Global Coffee Review (2011), "China offer consumption: from leaves to beans", Agosto

Goll S.D. (1995), "Marketing China's (only) children get the royal treatment", Wall Street Journal, 08 febbraio 1995

Gong W., Li Zhang G., Li Tiger (2004), "Marketing to China's youth: a cultural transformation perspective", Business Horizons, Nov.-Dic. 2004, pagine 41-50

Gould B.W. e Villarreal H.J. (2006), "An assessment of the current structure of food demand in urban China", the journal of the international association of agricultural economists, 34(1), pagine 1-16, Gennaio 2006

Grandinetti R. e Rullani E. (1996), "Impresa transnazionale ed economia globale", Carocci

Greeg D. (2002), "The world of Tea and Coffee: patterns of consumption", Geojournal 57, pagine 283-294, Kluwer Academic Publisher

Guo Z., Mroz, T.A., Popkin B.M. e Zhai F. (2000), "Structural change in the impact of income on food consumption in China", economic development and cultural change, 48(4), pagine 737-760

Heiss M.L. (2006), "Green Tea: 50 drinks, cool quenchers, and sweet and savory treats", Harvard Common Press

ICE, "Il mercato cinese dei prodotti agroalimentari e del vino", Dicembre 2009

ICE, "L'interscambio Italia Cina", 2011

ICE, "Esportazioni di prodotti agro-alimentari italiani 2009-2011", Marzo 2012

ICE, "Esportazioni di prodotti agro-alimentari italiani 2009-2011: i vini", Marzo 2012

ICE, “Esportazioni di prodotti agro-alimentari italiani 2009-2011: le acque minerali”, Marzo 2012

ICE, “Esportazioni di prodotti agro-alimentari italiani 2009-2011: il caffè”, Marzo 2012

ICE, “Documento visita Passera”, Novembre 2012

ICE, “Il mercato delle acque minerali in Cina nel 2012”, Dicembre 2012

ICE, “Market Report: Food and Wine”, Gennaio 2013

Indi P. (2006), “Carrefour’s strategies in China”, ICMR case collection, ICFAI center for management research

Ismea (2005), “Il posizionamento del Made in Italy agroalimentare all’estero”, Dicembre

Kapferer J. e Bastien V. (2009), “The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands”, Kogan Page

Kotler P. (1980), “Principles of marketing”, Pearson, Prentice Hall

Kotler P. (2007), “Marketing management”, Pearson, Prentice Hall

KPMG (2007), “Luxury Brands in China”

Liang Jun (2013), “China’s luxury consumption hits \$46 billion”, People Daily Online, 15/01/2013

Lingjing Zhan e Yanqun He (2012), “Understanding luxury consumption in China: consumer perceptions of best known-brands”, Journal of Business Research, Volume 65, Ottobre 2012, Pagine 1452-1460

Lu P.X. (2008), “Elite China: Luxury consumer behavior in China”, John Wiley & Sons

Maggiore G. e Resciniti R. (2006), “Strategie di valorizzazione del Made in Italy e Trading up. Il caso Marinella”, Società Italiana Marketing

McDonald G.M. e Roberts C.J. (1990), “The brand-naming enigma in the Asia Pacific contest”, European Journal of Marketing, Vol. 11, pagine 3-21

Mc Kinsey (2006), “Understanding China’s Teen Consumers”

Mc Kinsey (2010), “China’s new pragmatic consumers”

Mc Kinsey (2011), “Tapping China’s luxury-goods market”

Mc Kinsey (2011b), “The new frontiers of growth”

Mc Kinsey (2012), “Luxury without borders: China’s new class of shoppers take on the world”

- Mc Kinsey (2013), "China's e-tail revolution: online shopping as a catalyst for growth"
- Micelli S. (2011), "Futuro Artigiano: l'innovazione nelle mani degli italiani", Marsilio
- Miller P.M. (2004), "Quick service hits China", China Business Review, pagine 18-28, Luglio-Agosto 2004
- Nan Zhou, Russell W. Belk (2004), "Chinese consumer readings of global and local advertising appeals", Journal of advertising, Vol. 33, Inverno 2004, pagine 63-76
- O&L Consultancy Services PTE Ltd. (2011), "Distribution channel analysis for convenience food in China"
- Pine B.G. e Gilmore J.H. (1999), "The experience economy", Harvard Business Review Press, Boston (ristampa con dati aggiornati 2011)
- Porter M. (1990), "New global strategies for competitive advantage", Planning Review
- Quadrio Curzio A. e Fortis M. (2004), "Cina basta con i falsi", Il Sole 24 Ore
- Quadrio Curzio A. (2008). Prefazione in Cainelli G. (2008), "L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano. Una sfida vincente delle PMI", Mondadori
- Sace (2012), "Quando l'export è necessario: le prospettive di crescita delle esportazioni italiane – Rapporto export 2012-2016", Dicembre 2012
- Sace (2013), "Nota sulla presentazione e commenti al rapporto export", Marzo 2013
- Staertzel L. (2011), "Carrefour in China: a crossover between east and west", University of Florida
- Symbola (2009), "Geografie del nuovo Made in Italy",
- Symbola (2008), "Made in Italy vs contraffazione", a cura di Confartigianato e Symbola
- Turani G. (1996), "I sogni del grande Nord", Il Mulino
- Vescovi T. (2011), "Libellule sul drago", CEDAM
- Vicari S. (2005), "Capacità creativa e innovazione", Sinergie, n.67

Wharton University e Boston Consulting Group (2006), “One billion, three hundred million: the new chinese consumer”, 16/10/2006

Yujin Qiu (2011), “Understanding Chinese consumers”, China Business Review Luglio-Settembre 2011, pagine 18-23 e 58

Agichina24.it (2008), “Le nuove vie del gusto: al quarto posto il vino italiano”

Agichina24.it (2011), “Illycaffè punta sulla Cina”, 3 Settembre

Agichina24.it (2013), “Vino: il rosso che piace ai cinesi, profilo del consumatore”, 25 Gennaio

AgiChina24.it (2013), “E-commerce in Cina, opportunità per l’Italia”, 19 Aprile

China Daily (2011), “Coffee maker Illy banks on China”, 25 Maggio

China Daily (2011), “Coffee association hope to stimulate Chinese market”, 1 Giugno

China Daily (2012), “Interview: Crisis-hit Italy bets on wine industry: entrepreneur”, 2 Maggio

China Daily (2012), “Changyu: leader in China's chateau wine”, 21 Giugno

Cinaliano.it (2012), “un vino italiano visto da un cinese”, 15 Agosto

Forbes (2011), “Defining the Chinese middle class”

Forbes (2011), “The biggest story of our times: the rise of China’s middle class”

Forbes (2013), “What could derail a middle class China?”

Il corriere vinicolo (2012), “I vini cinesi crescono grazie a quelli stranieri”, 03 Luglio 2012

Il Sole 24 Ore (2010), “Le vie digitali della Cina chance per il Made in Italy”, 18 Ottobre

Il Sole 24 Ore (2011), “Nei consumi di lusso la Cina prepara il sorpasso su Tokyo”

Il Sole 24 Ore (2011), “Priorità alla crescita per le PMI”, 6 Maggio

Il Sole 24 Ore (2011), “Incentivare le PMI a crescere. L’imprenditore riletto all’unanimità”, 25 Novembre

Il Sole 24 Ore (2011), “Il mercato del falso non conosce crisi”, 6 Dicembre

Il Sole 24 Ore (2011), “Sixty entra nell’orbita cinese”, 17 Dicembre

Il Sole 24 Ore (2012), “Cina leader online entro fine del 2015”, 30 Marzo

Il Sole 24 Ore (2012), “Manifattura 2.0 per il rilancio”

Il Sole 24 Ore (2012), “Nella gara dell’interscambio la Cina doppia l’Italia”,
09 Maggio

Il Sole 24 Ore (2013), “In Cina vendite al dettaglio di aprile +12,8%”, 13
Maggio

Il Fatto Quotidiano (2012), Carbonaro M., “Birra Italiana artigianale,
successo in Giappone e +22% di export in UK”

La Repubblica, “Il caffè Illy si allea con il gelato di Grom”, 23/11/2011

Panorama (2012), “Cina bocciata in marketing e Coca-Cola vince con
Kekou Kele”, 21/05/2012

La Stampa (2011), “Divisi e senza strategia. Ecco perché l’Italia fa flop”, 26
Settembre

La Tribuna di Treviso (2012), “In Cina il prosecco pareggia il conto con lo
champagne”, 15 Agosto

La Tribuna di Treviso (2012), “Prosecco, in Cina 120 mila bottiglie l’anno”,
13 Dicembre

Mark Up (2008), “Mark Up Lab – Lavazza, Segafredo, Illy: un blocco di
aree elettive”, Mark Up 165, 1 Marzo

Mercato e Imprese (2012), “Aceti: oltre il semplice condimento”, Edizione
2012, pagine 10-11

Telegraph.co.uk (2011), “Versace for H&M hits Chinese website eight days
before launch”, 9 Novembre

The Economist (2006), “Head barista: Andrea Illy of Illy Caffè is bringing
beautiful coffee to the masses”, 28 Settembre

The Economist (2011), “The mystery of the Chinese consumer”

The Economist (2011), “Coffee with your Tea? Learning to love a strange
brew”

The Wall Street Journal (2007), “Text of Starbucks memo: the
commodization of the Starbucks experience”, 24/02/2007

Sitografia

Federalimentare
Federvini
INEA
Fondazione Edison
ICE
www.ilsole24ore.com
blog.ilsole24ore.com
www.wikipedia.com
www.gruppo2013.it
www.mbres.it
www.mckinsey.it
www.wto.int
www.fareaffariconicinesi.it
blogs.hbr.org
www.stats.cov.cn
www.bloomberg.com
www.forbes.com
www.largoconsumo.info
english.peopledaily.com.cn
bk.fudan.edu.cn
www.agichina24.it
economia.panorama.it
appconomist.com
telegraph.co.uk
www.pasticceriacova.com
www.illy.com
www.corriereasia.com
www.aidaf.it