



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

**Corso di Laurea Magistrale**

**In Lingue e Istituzioni Economiche e Giuridiche dell'Asia e dell'Africa  
Mediterranea**

Tesi di Laurea

***Food Made in Italy in Cina: Internazionalizzazione e strategie  
di Marketing. Il caso Premiata Gelateria F.lli Michielan srl.***

**Relatore**

Ch. Prof. Tiziano Vescovi

**Correlatore**

Ch. Prof. Franco Gatti

**Laureando**

Valentina Battagello  
Matricola 834217

**Anno Accademico**

2018/2019



## **Ringraziamenti**

*Inizialmente provavo vergogna nello specificare di essere due anni fuori corso, ora credo che siano stati mesi fondamentali della mia vita, in cui ho maturato indipendenza, esperienza e praticità nel mondo del lavoro. Se fosse stato altrimenti, questo elaborato avrebbe acquisito un carattere diverso e forse un po' impersonale. La vita in Cina mi ha dato, e mi sta dando molto, e sono orgogliosa di essere riuscita finalmente ad incastrare i ritmi frenetici di una metropoli come Pechino, con il progetto di Laurea intrapreso qualche tempo fa.*

*Di certo non sarebbe stato possibile portare a termine il percorso di studi senza l'aiuto del Professor Tiziano Vescovi, relatore di questa Tesi, il quale non ha visto la distanza come un ostacolo e si è reso sempre molto disponibile.*

*Un ringraziamento speciale va anche al correlatore, Professor Franco Gatti, molto presente con i suoi insegnamenti durante l'intera carriera accademica.*

*Senza queste due fondamentali figure di supporto, l'intero lavoro non avrebbe di certo preso forma.*

*Grazie al Sig. Piero Michielan, fondatore e Presidente della Premiata Gelateria Michielan, la cui gentilezza e disponibilità ha permesso la stesura di un intero capitolo e dato nuovi spunti per la futura carriera lavorativa. Grazie a tutto il suo team, che mi ha guidato in un'intera giornata di formazione circa il proprio business e fornito un sincero supporto, in attesa di porre questa Tesi all'interno del loro esclusivo "Museo del Gelato Italiano" nei pressi di Shanghai.*

*Sento di dover un sincero ringraziamento alla mia famiglia. Qualsiasi pensiero scritto non può rendere giustizia a tutto ciò che hanno fatto per me. I viaggi last minute, l'incapacità di stabilirmi in un posto, il trasferimento in Cina e le non*

*promesse di se e quando poter tornare a casa, tutto ciò non sarebbe stato così facile senza il loro supporto. Il presente lavoro è per loro, i miei genitori Carlo e Daniela, e mio fratello Alberto, testimoni di questo giorno molto importante per me.*

*Infine, un pensiero ad una persona speciale, che negli ultimi anni ha significato molto sotto varie vesti. Il mio punto di riferimento quando essere distanti dalla famiglia si è rivelato duro, quando, perdendo il controllo del tempo, mi ha dato la possibilità di rallentare e concludere ciò per cui ho impiegato anni e sacrifici.*

*Grazie di cuore a tutte le persone sopra citate, che hanno rivestito per me un ruolo essenziale negli ultimi mesi. Nel giorno di Laurea sono qui per voi, per la fiducia che mi avete dato, e per me, che ancora non mi lascio scoraggiare da nulla.*



## Indice

<b>Introduzione in lingua cinese</b> .....	1
<b>Introduzione in lingua italiana</b> .....	5
<b>Capitolo 1 - Internazionalizzazione delle PMI italiane</b> .....	9
1.1 Un confronto con la globalizzazione.....	9
1.2 Internazionalizzazione intesa come strategia.....	11
1.2.1 Forme di internazionalizzazione e teorie.....	13
1.2.2 Teoria del Ciclo di Vita del Prodotto.....	17
1.2.3 Modello di Uppsala.....	21
1.3 Scelta e modalità di penetrazione nei mercati esteri.....	23
1.3.1 Entrata nel mercato cinese e aree d'interesse economico per le PMI italiane.....	25
1.3.2 Percezione del <i>Made in Italy</i> in Cina.....	29
<b>Capitolo 2 - Il Settore Agroalimentare in Cina</b> .....	32
2.1 Le importazioni di prodotti alimentari in Cina.....	32
2.2 Tipologie d'impres internazionali operanti nel mercato del <i>food</i> cinese.....	37
2.2.1 Multinazionali vs PMI.....	38
2.2.2 Aziende distributrici e importatori.....	40
2.3 Le PMI italiane nell'industria alimentare cinese: tendenze e strategie.....	43

2.3.1	La contraffazione dei prodotti alimentari italiani.....	45
<b>Capitolo 3 - Il Gelato</b>	.....	<b>46</b>
3.1	Storia del prodotto e percezione del consumatore cinese medio.....	46
3.1.1	Cioccolato e dolci come migliori alleati del gelato.....	49
3.2	Strategie di Marketing.....	51
3.2.1	Cross-cultural marketing: adattamento ai diversi aspetti culturali e usanze.....	54
3.2.2	Avvicinare il consumatore.....	55
3.3	Competitività del settore. Punti di forza e debolezza di brand locali e internazionali.....	57
<b>Capitolo 4 - Case Study: la Premiata Gelateria F.lli Michielan S.r.l.</b>	.....	<b>65</b>
4.1	Profilo Aziendale.....	65
4.2	Penetrazione nel mercato cinese secondo il fondatore Piero Michielan....	69
4.2.1	I prodotti firmati Michielan: dagli stores “Gelato di Natura” al primo Museo del Gelato Italiano in Asia.....	72
4.3	Arrivo nel mercato cinese secondo Mr. Li Yining, Fondatore Popland.....	76
4.3.1	Marketing del prodotto: Mr. Wang, Marketing Manager Popland Co....	80
4.4	Il futuro.....	82
<b>Conclusioni</b>	.....	<b>84</b>
<b>Bibliografia e sitografia</b>	.....	<b>92</b>





## 引文介绍

这个项目论文的诞生是由个人在中国的餐饮文化经验结合各国的文化餐饮习惯而来，尤其值得讨论的是中国餐饮市场在经济和贸易方面与意大利餐饮文化的融合，特别是意大利的中小型家族企业。非常荣幸的结识了米开朗家族，祖籍意大利威尼托，主要业务是从1981年起的手工制作冰淇淋。对于他们，近期值得骄傲的事情是成功打进中国食品产业，不仅仅是巨大的销售产量，更是在拓展产业链和推广产品文化和认知方面取得了显著的成效。

在以下的章节段落会重点分析国外企业积极扩展其产业在本国及别国的目的及原因和实际遵循的基本产业销售模式。首先最主要的全球化的大趋势和广泛的“思想全球化，从当地产业开始”新概念的体现：即为想着全球一体化产业，推动各民族的融合，从他们的文化和市场经济，带动本地市场经济，从而推动原有产业的发展 and 转型。更为普遍的是，越来越多的企业以实现国际产业化和拥有国际市场为座右铭。国际产业化的不断扩展是企业真正的机会，并且被认为是高效利用所有资源的生产战略措施和实行长远发展的可实行战略政策，是被真正推崇的有效长远的投资手段。至关重要的是在与被选择国家之间的产品与市场的相辅相成的吸引力和接纳力。

这里将重点聚焦于与中国市场相融合的意大利产业。文章的开头我们就提到了产业的局限性和困难性，像是一些中小型产业，往往要以他们有限的产业资源和产业构架独自面对中国庞大的市场和纷繁的产品种类。四分五裂的产业规格形态(品牌种类繁多)是其中非常明显的原因，使得竞争对手

（法国，美国，德国等）的崛起降低了自身的优势,尤其是在食品产业和销售方面。因此，在这一点上，无口厚非的“意大利制造”是产业战略发展的有效策略，并且要与中高等的中国消费者建立宣扬产业文化，但是很遗憾的是，这点上，没有得到广大生产者的重视，并不能归咎其责任。高品质产品一直是“意大利制造”的最有力的杀手锏，当今世界产品产业的标准化是实现统领全球一体化的重要战略措施，这是毫无疑问的，并且要重点实施和充分利用的。从网络统计市场份额的分配情况上，我们可以分析出消费者对意大利产品的接受度，从而引导意大利企业家针对市场做出产业调整 and 政策的改变。

转焦注意力于食品产业领域，然而，分析确定市场对于进口食品的接受力，尤其当今，如何利用产品优势赢得中国消费者，和其中阻碍消费能力的原因，进行了解并制定其销售方针和产业战略方案。在这方面，于2018年1月“研究表明中国消费者在选择与购买进口商品的态度上”，网络上有不同文章篇幅的报道，但是都本着“纯天然，无添加，绿色环保食品”为第一重要筛选食品的附加标准。

与食品产业的连接，首先想到的就是意大利的冰淇淋（Gelato）。制作意大利的手工冰淇淋，原料需要精心挑选，做法考究。其中最为著名的优秀冰淇淋制作企业是米开朗家族，与中国的文化传统相差如此之大，但是又是如此获得当今中国消费者的喜爱，事实上，高品质的产品很容易让消费者适应，这正应对回答肯定了手工制作并且也应对满足了在中国消费在选择食品方面尤为看重的：纯天然，无添加，脂肪含量低的绿色环保食品。从市面上出现的各种冰淇淋品种，从商业冰淇淋到纯手工制作的冰淇淋，意大利冰淇

淋制作企业掌握拥有更好的冷冻酸奶和优质的绵柔口感的冰奶油技术，加上相对应的产业战略市场销售手段，在中国的市场销售量远超美国。并且由于中国经济改革开放，一般消费者的经济条件也大大改善，助长了对外国商品的渴望和好奇，从而造就糖果业诞生，从对外进口食品展销会上巧克力糖果的制作，到如今西餐甜点糕点的普遍和大众化，市场的融合度之高正得到积极的反馈。

最后，绝对需要重点介绍的部分是一个企业案例，正是著名的优秀意大利冰淇淋制作企业米开朗家族，在这次的上海国际食品饮料及餐饮设备展览会上，我非常荣幸的接见了企业故事和产业成功的见证人皮埃罗 米开朗先生。在那次展览会上，我也十分荣幸的与米开朗家族中国的合作方，碰碰凉连锁企业管理有限公司的创办者李一宁先生进行了交谈。这两位在这次展览会上根据个人经验和远景观望对中国市场的展业战略方针互相交换了意见，从第一次的产业接触到如今的产业战略布局和将来的产业战略发展，提出了相应的措施，随后，我们一同参观了亚洲第一座“意大利冰淇淋博物馆”，在嘉兴市，离上海市不远。在参观过程中，双方讨论了消费者对意大利手工冰淇淋的认知接受度，从而探究如何拓展中国加盟企业生产链的合作产业战略。意大利企业方面则重点解释了前期进入像中国这样一个与意大利文化背景大相径庭的一个国家是如何的困难，对商品的认知度，并不仅仅是在原材料制作机器和工艺的不同认知，更是在意大利西方的文化背景和对于冰淇淋澎湃激情的态度上的不同认知。中国企业方面指出，相反的，则着重于产业资源的整合和产业战略的安排实施，对如何向产业工作人员传播产品制作工

艺和制作理念，并着重于如何面向市场服务及推广大众方面。今日与米开朗家族和碰碰凉连锁企业的直面对话赋予我的论文极为深刻的意义，作为产业战略发展成功进入被选国市场的完美例子，米开朗家族的成功案例也为意大利其他的中小企业开创优秀的道路，当然也有其他优秀的企业已经在独特的中国市场开辟了属于自己的道路。

## Introduzione

Il progetto di tesi è nato dall'idea di unire la personale esperienza nel mondo del *food e beverage* in Cina con l'aspetto prettamente economico e commerciale legato alle realtà italiane entranti nel mercato cinese, in particolare aziende di famiglia di piccole e medie dimensioni. E' stato interessante conoscere da vicino la famiglia Michielan, di origini venete, impegnata nella produzione di gelato artigianale dal 1981. Per loro, la recente entrata nel campo alimentare cinese si sta rivelando un gran successo, non tanto in termini di volumi di vendita, bensì in termini di formazione del personale occupato nel settore e di diffusione di cultura e conoscenza del prodotto.

Nei seguenti capitoli è stato analizzato il motivo che spinge molte realtà straniere ad espandere il proprio business al di fuori dei propri confini nazionali e le modalità che generalmente tendono a seguire. Il tutto è inteso come conseguenza al più ampio fenomeno della globalizzazione e ruota attorno al concetto "*think global, act local*": sintesi tra il pensiero globale, che tiene conto delle dinamiche planetarie di interrelazione tra i popoli, le loro culture ed i loro mercati, e l'agire locale, che tiene conto delle peculiarità e delle particolarità storiche dell'ambito in cui si vuole operare. Più semplicemente, rappresenta il motto di molte imprese che decidono di internazionalizzarsi nei diversi mercati. L'espansione verso l'esterno è una reale opportunità per l'azienda ed è intesa come strategia che include l'impiego efficace di tutte le risorse a disposizione e una politica di lunga visione, nonché un vero e proprio investimento. Di vitale importanza è la scelta del Paese di destinazione basata sull'attrattività e accessibilità dello stesso.

Da qui è stato fondamentale stringere il campo concentrandosi soprattutto sui business italiani interessati alla Cina. Sin da subito, si è voluto soffermarsi sulle criticità, come la dimensione di tali business, che, spesso e volentieri, si ritrovano a fare i conti con un numero limitato di risorse di fronte alla vastità e articolazioni del mercato cinese. Una frammentarietà troppo marcata, che ha permesso l'ascesa dei competitor francesi, americani o tedeschi, in particolare nel settore alimentare e della distribuzione in genere. A questo punto, perciò, non resta che puntare sul concetto di *Made in Italy* e creare una cultura tra il consumatore medio cinese, il quale, sfortunatamente si ritrova ad essere ancora piuttosto ignorante, senza attribuzione di colpe. La qualità dei prodotti sono il nostro punto di forza e, in un mondo dove si parla di standardizzazione del prodotto portato dai grandi colossi operanti a livello globale, è, senza ombra di dubbio, un vantaggio che deve essere saper sfruttato a pieno. Ci si è serviti di risultati di studi disponibili sul web, per analizzare il livello di conoscenza dei prodotti italiani tra la popolazione cinese e a cosa viene associata nello specifico l'idea di Italia.

Spostando l'attenzione sul settore alimentare, invece, si è voluto analizzare il mercato delle importazioni di prodotti alimentari, capendone i motivi che spingono, oggi, il consumatore cinese ad acquistarli, così come gli ostacoli che si ritrovano ad affrontare. A questo proposito, lo "Studio dei consumatori sui prodotti importati in Cina" condotto a Gennaio 2018, riportato in diversi articoli sul web, ha eletto la "naturalità, sicurezza alimentare e alto valore nutrizionale" come la prima ragione in assoluto di ricerca di alimenti extra Cina.

E' stato, perciò, semplice collegarsi a un prodotto del settore alimentare quale è il gelato, la cui produzione basata sull'accurata selezione di ingredienti, è, ed è stata, per molti anni ormai il centro del successo della Premiata Gelateria F.lli Michielan

srl. Il Gelato, così lontano dalla cultura cinese, ma allo stesso tempo prodotto di grande successo tra i consumatori odierni, è, infatti, facilmente adattabile per rispondere alla domanda di artigianalità e quindi naturalezza e attenzione ai cibi salutari a basso contenuti di grassi a cui la popolazione cinese sembra avere un maggiore interesse. Con le varietà in cui solitamente si presenta il prodotto, dal gelato industriale, a quello artigianale, dove le aziende italiane hanno la meglio, ai *frozen yoghurt* e *soft ice cream*, di nuova introduzione, la Cina ha sorpassato gli Stati Uniti per quantità di vendita. Le condizioni economiche del consumatore medio sono migliorate notevolmente, e, alimentando la sete di curiosità verso le merci straniere e la voglia di apparire del cinese, l'industria dolciaria, dal cioccolato esibito durante occasioni speciali, ai dolci d'importazione adornati ad hoc, ne sta approfittando ottenendo riscontri molto positivi.

Nell'ultima, ma decisamente non meno importante, parte dell'elaborato, è stato descritto il caso aziendale, riportando la storia del business e la testimonianza diretta del signor Piero Michielan, che ho avuto il piacere di incontrare personalmente in occasione della Fiera FHC a Shanghai. Lì, ho potuto parlare anche con il signor Li Yining, fondatore della Popland, società cinese partner della famiglia Michielan. I due, hanno scambiato le proprie e personali opinioni circa l'esperienza in Cina, dal primo incontro ai progetti odierni e futuri, accompagnandomi in una visita al primo "Museo del Gelato Italiano" in Asia, a Jiaxing, non molto distante da Shanghai. Si è discusso circa la percezione del consumatore nei confronti del gelato artigianale italiano, così come la reazione del partner cinese stesso nel valutare la possibilità di cooperazione. La parte italiana ha spiegato le difficoltà di entrare in un mercato così particolare, di portare il prodotto, non solamente inteso come materie prime e/o macchinari, bensì come

concetto, come cultura italiana e passione per il gelato. La parte cinese, invece, ha evidenziato come le risorse messe a disposizione siano un mezzo prezioso per diffondere la conoscenza sia al proprio personale di produzione, sia alla popolazione. La giornata trascorsa a diretto contatto con la realtà Michielan-Popland ha dato una significativa impronta alla seguente tesi, fungendo da perfetto esempio per quei business di medio livello che intendono o, nel caso di molte altre aziende già presenti, stanno operando nel peculiare mercato cinese.



## **Capitolo 1 - L'internazionalizzazione delle PMI italiane.**

### **1.1 Un confronto con il concetto di Globalizzazione.**

Il concetto d'internazionalizzazione va di pari passo con il concetto di globalizzazione: il primo è un fenomeno verso il quale l'impresa assume un atteggiamento attivo e proattivo; il secondo, invece, è un fenomeno che viene subito da tutti, caratterizzato da aspetti di tipo economico, sociale e culturale. È un fenomeno molto ampio, che coinvolge la molteplicità dei soggetti, incluse le aziende, ed è quindi globale (Valdani, Bertoli, 2014).

Il termine globalizzazione si riferisce al processo d'integrazione crescente delle economie nelle diverse aree del Mondo e la relativa tendenza a creare mercati che superano i confini nazionali, fino a diventare per l'appunto mondiali. Con tale fenomeno, il mondo non è più visto come palcoscenico di singoli attori e unità nazionali, bensì come luogo in cui le culture e gli usi dei consumatori sono resi omogenei e soddisfatti attraverso beni standardizzati, creati da società note a livello globale. Generalmente ciò avviene seguendo due diversi schemi culturali: per fare in modo che una cultura interagisca con quella di un altro Paese si può proiettare le proprie caratteristiche culturali verso le nuove realtà e assistere, quindi, alla dominanza di una cultura piuttosto che un'altra, oppure, si può forzare la comprensione o fusione degli elementi tipici di due o più diverse culture creando tratti completamente nuovi. Il risultato ottenuto è quindi il prodotto unico di uno scambio e assorbimento dei vari aspetti culturali. Di conseguenza, la globalizzazione delle abitudini dei consumatori è vista come un processo uniformato e universale. Si noti ad esempio il fenomeno McDonald il cui nome

rappresenta in sé uno stile di vita, nonché un prodotto altamente mondiale a cui anche il più piccolo consumatore di periferia aspira (Burton D., 2008). Altri elementi poi, come lo sviluppo tecnologico, inteso come nuovi mezzi di trasporto, è stato vitale nel facilitare il processo di globalizzazione, così come l'avvento dei mass media, telefono, fax, il più recente utilizzo di internet e notebook, hanno di gran lunga facilitato la comunicazione.

Di formazione più recente è invece il termine glocalizzazione, adottato allo scopo di adeguare il panorama della globalizzazione alle realtà locali, così da studiarne meglio le loro relazioni con gli ambienti internazionali. Si ritiene che il fondamento della società in ogni epoca è stato ed è la comunità locale, nato dall'interazione degli individui, organizzati in gruppi sempre più allargati, presenti sul territorio. L'organizzazione di questi gruppi costituisce certamente un insieme di "sistemi" che diventano "sottosistemi" se relazionati a organizzazioni più complesse. Ad esempio, la famiglia è un sottosistema del sistema quartiere ma il quartiere è un sottosistema del sistema città e così via. Ed è proprio da questa teoria che si trova la differenza tra glocalizzazione, la quale inizia la propria analisi dai sistemi semplici per arrivare ai più complessi, e globalizzazione, che sembrerebbe favorire i sistemi complessi ignorando molto spesso le implicazioni dei sottosistemi. Un errore frequente è quello di credere che la glocalizzazione ponga l'accento soprattutto sul locale e la globalizzazione sul globale. Non è esatto, poiché la glocalizzazione, pur ponendo idealmente il micro gruppo alla base della sua analisi, è cosciente che esso cresce, si sviluppa, interagisce con gli altri gruppi sempre più complessi fino ad arrivare alle più realtà globalizzanti di oggi. La glocalizzazione tenta un ragionato tentativo di preservare le singole identità all'interno di un sistema complesso, senza ledere l'individualità ed il diritto ad esistere delle altre

identità all'interno di tale sistema. Il significato della parola "locale" si espande, di fatto, inglobando senza confondere realtà locali che rimangono a tutti gli effetti sottosistemi significanti. Il concetto di glocalizzazione sposa una dinamica di marketing delle multinazionali accusate spesso di appiattare le differenze di tipo culturale dei prodotti. Attraverso la glocalizzazione le multinazionali focalizzano la presentazione e sponsorizzazione del prodotto sulla sua stereotipata appartenenza culturale. Più precisamente, nel comparto della commercializzazione e del marketing, "glocalizzazione" vuole significare rispetto del prodotto locale e delle sue caratteristiche nel momento che si affronta il mercato globale, nonché rispetto di esigenze locali da parte del prodotto globale; nel primo caso la glocalizzazione porta inevitabilmente a nicchie di mercato ubicate nel mercato globale, nel secondo a mercati locali che i prodotti globali non potrebbero raggiungere senza adeguamenti. (Burton D., 2008).

Ormai il mondo del commercio internazionale è spinto dal motto, "*Think global, act local*", sintesi tra il pensiero globale, che tiene conto delle dinamiche planetarie di interrelazione tra i popoli, le loro culture ed i loro mercati e l'agire locale, che tiene conto delle peculiarità e delle particolarità storiche dell'ambito in cui si vuole operare.

## **1.2 Internazionalizzazione intesa come strategia.**

Concentriamoci, quindi, sul fenomeno dell'internazionalizzazione, partendo dalla prospettiva in cui l'impresa guarda al suo mercato, non solo inteso come mercato di origine, dove essa è nata e opera tradizionalmente, ma si dirige anche verso un mercato internazionale.

L'espansione all'estero rappresenta una reale opportunità per l'azienda, se e solo se, la stessa è in grado di valutare a priori quali vantaggi e svantaggi comporta il progetto di internazionalizzazione che intende perseguire e quali criticità possono emergere nel corso delle diverse fasi di realizzazione del progetto. Più nel dettaglio, l'internazionalizzazione non è altro che un processo di pianificazione strategica con cui l'impresa deliberatamente pone in essere una serie di azioni successive e consequenziali finalizzate al consolidamento della propria presenza sul mercato estero. Si tratta quindi di una vera e propria strategia, per la quale sono fissati obiettivi di medio lungo termini e si procede a passo a passo verso la meta. L'internazionalizzazione è un investimento, richiede il sostenimento di costi che vanno a colmare quel gap di non conoscenza del Paese verso il quale s'intende avviare il processo d'internazionalizzazione. (Valdani, Bertoli, 2014). Si tratta, di fatto, di un fenomeno di massa, che riguarda tutte le imprese e tutte le attività. Per rispondere al nuovo scenario e alla nuova arena competitiva, le PMI devono affrontare radicali cambiamenti rispetto alle loro concorrenti di maggiori dimensioni. Da un lato esse devono, infatti, sviluppare le condizioni di base per raggiungere il medesimo livello di competitività iniziale, pur partendo da una posizione svantaggiata. D'altra parte, devono affrontare la mancanza di teorie adeguate e linee guida per una crescita internazionale efficace ed efficiente.

Prima di intraprendere un percorso d'internazionalizzazione, l'azienda deve eseguire un'analisi interna per capire quando prendere la decisione di internazionalizzarsi e per individuare la natura delle spinte che la stanno portando verso questa decisione. Competenze, motivazioni, ambiente aziendale sono i tre vettori che costituiscono ogni stimolo all'internazionalizzazione. Esistono essenzialmente due tipologie:

– spinte esterne: sono cause esogene all'azienda. Esempi di spinte esterne possono essere la saturazione del mercato domestico, la reazione competitiva verso dei competitors, *etc.*

– spinte interne: sono cause endogene nell'azienda, come l'eccedenza produttiva, la ricerca di nuove fonti di vantaggio competitivo, di nuove aree geografiche ove sfruttare i vantaggi competitivi già disponibili, *etc.*

Ogni spinta può essere poi positiva o negativa. Se la spinta è positiva non vi è alcun elemento ostativo e l'azienda può procedere nel processo di internazionalizzazione individuato. Ma se la spinta è negativa, l'azienda potrà procedere solo se questa è di tipo negativa-esterna. Infatti, avviare un percorso d'internazionalizzazione in conformità a una spinta interna-negativa vuol dire utilizzare l'internazionalizzazione come uno strumento per bypassare i propri problemi interni: sarà quindi in questo caso essenziale per l'azienda procedere in primis alla risoluzione delle problematiche aziendali ed avviare il processo di internazionalizzazione solo a seguito della risoluzione di questi aspetti negativi interni (Polato S., 2014).

### **1.2.1 Forme d'internazionalizzazione e teorie**

Numerosi sono gli studi relativi all'internazionalizzazione, la maggior parte dei quali ritengono ragionevole applicare alcuni modelli adottati per le grandi multinazionali anche ad imprese di piccole e medie dimensioni, in alcuni casi adattandole e in altri mettendo a punto nuove teorie ad hoc. Il modello OLI (*ownership, location, internationalization*), ad esempio, descrive la più nota strategie delle multinazionali, spiegando come esse possano superare i costi e gli

svantaggi competitivi rispetto ai rivali nazionali in un paese ospitante, utilizzando una fonte di vantaggio che sfrutta gli *asset* interiorizzati di trasferimento di attività e di accesso alle catene globali del valore (Pontiggia, Vescovi, 2015).

In ogni caso, è necessario ricordare sempre che gli ostacoli incontrati dalle PMI nel corso del loro processo di internazionalizzazione divergono, spesso profondamente, da quelli affrontati dalle grandi aziende.

In senso molto ampio, si tende a distinguere diverse forme d'internazionalizzazione, quali:

- Commerciale (detta anche *export*), è la più comune. In questo caso l'internazionalizzazione si realizza solo sul mercato di sbocco, ossia l'impresa produce sul mercato di origine in cui ha sede legale, impianti e struttura produttiva e vende il proprio prodotto all'estero, senza nessun lavorazione ulteriore nel paese di destinazione. Questa scelta può essere indotta da motivazioni quali: saturazione del mercato interno, volontà di crescere da un punto di vista non dimensionale ma di fatturato, consolidamento di quote di mercato o per un'opportunità occasionale intercettata al momento nei mercati esteri.

- Degli approvvigionamenti. In questo caso l'impresa usufruisce di materie prime, semilavorati o altri componenti utili alla produzione e ritenuti più competitivi di quelli già presenti nel mercato di origine. Le ragioni di tale scelta possono essere: obblighi commerciali imposti dai Paesi esteri che forzano l'Azienda ad acquistare dei componenti direttamente dal proprio mercato, migliore qualità, entrare nel Paese estero come acquirente e, una volta possedute

le competenze commerciale adeguate, stringere accordi con partner locali ed espandere la propria rete di esportazioni.

- Produttiva, detta anche delocalizzazione. E' un fenomeno divenuto molto comune poiché permette di ottenere un vantaggio riferito ai costi di manodopera.
- Di ricerca e sviluppo, nel caso d'impresе che si trovano impossibilitate a sviluppare al proprio interno dei centri di ricerca, innovazione e tecnologia.
- Finanziaria, volta al reperimento di risorse monetarie sui mercati internazionali.

Vedremo poi, secondo questa teoria generale di differenziazione delle modalità, come nel tempo si sono sviluppate diverse teorie predominanti.

Sostanzialmente, assistiamo a due diversi approcci da parte delle PMI: da un lato, secondo un approccio per stadi, le aziende iniziano a vendere i propri prodotti all'interno del mercato nazionale, per poi successivamente espandersi oltre i confini; dall'altro vi sono aziende che non seguono tale approccio incrementale per stadi, iniziando la loro attività internazionale sin dalla nascita, entrando in diversi paesi contemporaneamente ed avvicinandosi a nuovi mercati sia per l'esportazione che per la fornitura. L'approccio per stadi è l'opzione maggiormente scelta dalle aziende che intendono internazionalizzarsi gradualmente sino a raggiungere una significativa presenza nel mercato target. Sostanzialmente si tratta di passare per quattro fasi:

- Export indiretto (bassa internazionalizzazione): consiste nel ricorso ad intermediari di altre organizzazioni nel vendere i propri prodotti nei mercati esteri. La vendita all'estero avviene mediante contatti ed accordi, di esclusiva e non, con

importatori e distributori locali – trading company – grandi compratori. I costi ed i rischi sono limitati, la gestione del processo è semplice.

- Export diretto (medio-bassa internazionalizzazione): l'impresa vende all'estero senza servirsi di intermediari, spingendosi maggiormente sul mercato internazionale, avviando contatti diretti con la clientela mediante una propria rete di vendita (agenti/rappresentanti/export manager) che operano direttamente in loco. Più impegnativa della precedente, fornisce però un maggior controllo ed una stabilizzazione della penetrazione commerciale nel mercato estero.
- Filiale commerciale (medio-alta internazionalizzazione): permette un controllo diretto della rete distributiva e della fase di post-vendita. La produzione rimane nel mercato di origine, ma l'azienda investe direttamente nel mercato estero per essere più vicina alla propria clientela e per stipulare alleanze ancora più forti con la distribuzione locale.
- Produzione all'estero (alta internazionalizzazione): l'azienda diventa globale e trasferisce parte della propria produzione all'estero, sfruttando quindi i vantaggi competitivi derivanti da una presenza diretta nel mercato estero anche da un punto di vista produttivo e non solo commerciale.

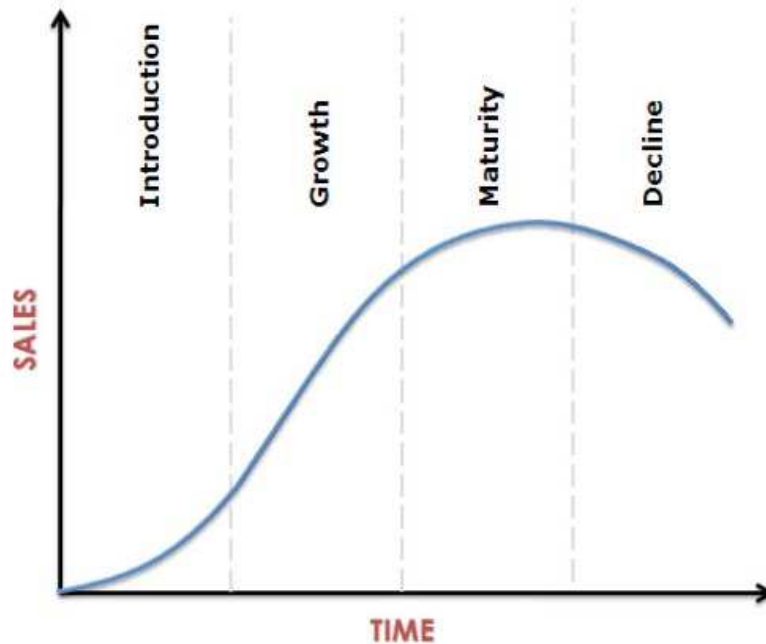
In riferimento all'approccio per stadi, due modelli principali possono essere identificati: la "Teoria del ciclo di vita di un prodotto" di Raymond Vernon e il "Modello Uppsala" di internazionalizzazione.



### **1.2.2 Teoria del Ciclo di Vita di un Prodotto.**

Nel 1996, Vernon sviluppa la personale teoria conosciuta con il nome di "Ciclo di vita del prodotto", identificando un particolare e unico meccanismo di crescita innovativo e internazionale e una particolare direzione dei flussi commerciali internazionali. L'idea di base è che esiste una stretta relazione tra il ciclo di vita del prodotto, tipico dei paesi, e l'espansione del business internazionale. Quest'ultima deriva dall'indiscutibile desiderio di dare un adeguato mercato ai beni e servizi offerti così da massimizzare i profitti. Il teorico descrive il prodotto come risultato di diversi gradi di sviluppo scientifico nei Paesi del Mondo, tenendo che i diversi stadi di avanzamento non permettono la presenza di tale prodotto ovunque. Alcuni beni possono essere commercializzati solamente in determinate località secondo la disponibilità di risorse e altri fattori influenti. Così come, sotto un'altra prospettiva, delle miriadi d'impresе e organizzazioni operanti al mondo, solo alcune, e in modo differente, colgono le opportunità presenti nei mercati. Vernon si sofferma sullo studio dei prodotti definendone alcuni come maturi, perché conosciuti dai consumatori e disponibili già da molto tempo, altri come standardizzati, basandosi sul grado di varietà dello stesso prodotto nel mercato e il tipo di regolamentazione. La sua personale analisi si sviluppa quindi sulle caratteristiche dei beni in questione, soffermandosi su qualità, quantità e legislazione correlata. Vernon ritiene necessario, inoltre, soffermarsi sul ciclo di vita del prodotto, destinato, a suo parere, a sparire dal mercato dopo aver attraversato quattro fasi tipiche: introduzione, crescita, maturità e declino. Evidenziando che non tutti i prodotti passano per tutti e quattro gli stadi e, ben più importante, che ogni fase viene vissuta e percepita comunque in maniera diversa (Chivaka R., 2017).

Figura 1. Le quattro fasi del ciclo di vita del prodotto.



Nella prima fase corrispondente all'introduzione del prodotto sul mercato, il prodotto è nuovo e non standardizzato. Sebbene le tecniche di produzione siano in uno stato fluido, e l'ottimizzazione dei costi è un problema che non esiste ancora, c'è molta incertezza sulla dimensione finale del mercato, sugli sforzi che rivaleggiano per accaparrarselo, su specifiche caratteristiche del prodotto che prevarranno. L'obiettivo più importante per l'azienda è la capacità di essere flessibile, di sperimentare con diversi modelli e materie prime e di imparare, non di ottimizzare. L'elasticità del prezzo del prodotto è bassa e le differenze di costo contano ancora poco. E' comunque importante una location che faciliti l'immediata comunicazione con il mercato e quindi la società sarà prima in essa localizzata, a cui seguiranno presto imitatori locali.

Nella seconda fase, che corrisponde allo sviluppo, si afferma uno standard di base, anche se questo non implica uniformità. La domanda è cresciuta rapidamente e ha ridotto la necessità di flessibilità, quindi ha cercato e mantenuto economie di scala. La questione dei costi diventa rilevante. Le incertezze si riducono, anche se non c'è ancora una reale concorrenza nel prezzo. Inizia a manifestarsi una domanda per il prodotto in altri paesi, quelli con redditi più alti e più simili agli Stati Uniti in termini di alti costi del lavoro. L'impresa, quindi, inizia a esportare, finché, supponendo che la capacità produttiva non sia pienamente utilizzata per l'approvvigionamento nazionale, la somma dei costi di trasporto associati a quella dei costi marginali di produzione, sia inferiore al costo medio di produzione nei mercati in cui esporta. Nel momento in cui diventano più alti, diventa quindi più economico investire all'estero. Se le capacità di produzione interna sono pienamente occupate, il confronto è tra i costi medi inclusi i costi di trasporto per la produzione interna e i costi medi per la produzione straniera, così come nel paese di origine per esportare dovrebbe costruire un nuovo impianto. La convenienza di moltiplicare o no i siti di produzione dipende in larga misura dall'importanza delle economie di scala (nella grandezza del valore di mercato). Anche la forza della protezione brevettuale per il primo arrivato entra in gioco. Se il bene è debole ed è minacciato da investitori stranieri, questo potrebbe spingerlo verso investimenti diretti transfrontalieri. Infine, va notato che più la tecnologia è soggetta a vantaggi cumulativi e curve di apprendimento, più il vantaggio innovativo dell'azienda aumenta rispetto ai potenziali concorrenti e imitatori, il cui ingresso dovrebbe essere ritardato e contenuto.

Nella terza fase, ossia durante la maturità del prodotto, le vendite sul mercato interno si sono stabilizzate, mentre le dimensioni dei mercati esteri continuano a

crescere per consentire un sito produttivo efficiente, sfruttando le economie di scala. I costi diventano la principale e crescente intensità del processo capitalista. Inoltre, i processi imitativi si sono rafforzati anche in paesi stranieri, rendendo possibile l'ingresso nel settore dei produttori locali. L'azienda innovativa, per mantenere la sua quota di mercato e per proteggersi dai potenziali entranti, investirà nelle fasi a valle della catena di approvvigionamento come marketing, assistenza e manutenzione e sostituirà le esportazioni con la produzione nei mercati esteri, trasferendo il loro processo tecnologico.

Infine, durante la quarta e ultima fase, che corrisponde al declino, la domanda per il prodotto è fuori crescita ed è ovunque stabile o in calo; i processi imitativi sono ora completi, sia nel paese d'origine che all'estero, e la tecnologia è abbastanza matura, standardizzata e pienamente accessibile agli imitatori locali. In questa fase le imprese decentreranno la produzione (almeno per quanto riguarda le fasi più laboriose) nei paesi in cui gli input hanno costi inferiori. Il primo paese di origine diventa perciò un importatore netto. In alternativa, può accadere che la società abbandoni interamente il mercato del prodotto in questione per attuare una strategia innovativa per fornire prodotti nuovi e di sostituzione, che consentano di ripercorrere la stessa procedura sulla base di vantaggi oligopolistici.

In conclusione, il modello di Vernon, ha una capacità limitata di interpretare il contesto storico e il riferimento a un tipo specifico di internazionalizzazione (Lupis A., 2006), ma si è comunque rivelato largamente accettato a livello globale, ed ha perciò contribuito, nonostante tutto, alla comprensione dei processi di crescita del business internazionale.

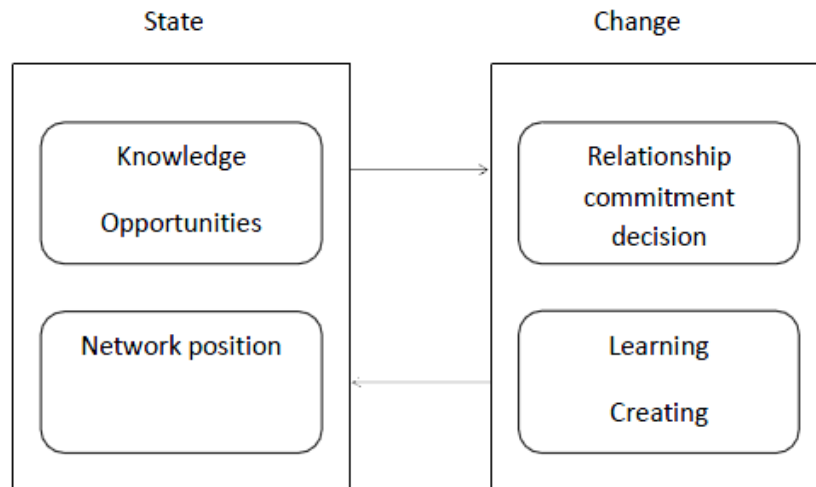
### **1.2.3 Modello di Uppsala.**

Nel modello di Uppsala, il processo d'internazionalizzazione è descritto come graduale e incrementale acquisizione, integrazione e uso della conoscenza dei mercati esteri (Johanson J., Vahlne J.E., 1977). Il contributo di Johanson e Wiedersheim-Paul descrive l'internazionalizzazione come un processo lento e incrementale, scandito da quattro fasi distinte, ognuna della quali individua diversi gradi di coinvolgimento nel paese straniero:

- Nessuna attività regolare di esportazione, ma solo episodi casuali o temporanei;
- Esportazione attraverso agenti;
- Creazione di una filiale di vendita all'estero;
- Sviluppo di unità di produzione locali.

Il modello descrive, perciò, l'internazionalizzazione come una successione di cicli causali, la cui conoscenza dei mercati esteri e le decisioni d'impegno sul mercato sono influenzati dalle attività correnti dell'impresa. Si tratta quindi un processo continuo d'impegno delle risorse incrementali, guidato da una crescente conoscenza esperienziale: partendo dai mercati nazionali, spostandosi poi a paesi più vicini per cultura e/o posizione geografica e, infine, verso quelli più lontani (Pontiggia, Vescovi, 2015).

Figura 2. I processi decisionali caratterizzanti il modello di Uppsala.



A questo proposito, si parla di “distanza psichica”, quale insieme di differenze linguistiche, culturali, etiche, politiche ed economiche, che determina una maggiore lontananza tra l’azienda ed il mercato di quanta ne possa creare la distanza fisica. L’impresa inizierà perciò il suo processo d’internazionalizzazione proprio da quei mercati da lei percepiti come “psichicamente” vicini. Successivamente, poiché l’esperienza in tali nuovi mercati aumenta, l’azienda acquisirà nuove conoscenze che le permetteranno gradualmente di espandersi in nuovi paesi caratterizzati da una maggiore “distanza psichica”. Inoltre, maggiore è la distanza culturale tra il paese di investimento e quello di accoglienza, maggiore è la probabilità che l’impresa scelga una *joint venture* per ridurre l’incertezza del mercato scelto. E’ opportuno sottolineare infine che la “distanza psichica” non è costante, ma può variare in seguito ad alcuni elementi, come lo sviluppo del commercio e del sistema di comunicazione. Come risultato, essa non è l’unico fattore importante nell’ambito del commercio internazionale. Le dimensioni e il valore potenziale del mercato di riferimento sono considerati elementi altrettanto fondamentali.

Tuttavia, sebbene sono ritenute le due teorie più note parlando di internazionalizzazione, non sono pienamente in grado di spiegare l'internazionalizzazione delle PMI nel mercato globale odierno. Un nuovo paradigma, il cosiddetto "Approccio Globale", è stato sviluppato al fine di colmare questa lacuna.

### **1.2.2 Scelta dei mercati esteri.**

La scelta del paese target è il primo aspetto che un'impresa che non ha mai oltrepassato i propri confini nazionali deve affrontare nella costruzione del processo di internazionalizzazione. A questo importante passo seguiranno le decisioni relative alla strategia da scegliere, ai prodotti e/o servizi da proporre, al prezzo da applicare, alla comunicazione da adottare ossia a tutte le variabili del marketing mix di cui occorre tener conto in un'azione di marketing internazionale.

Le difficoltà per una piccola impresa che dispone di poche ed insufficienti risorse (finanziarie, *in primis*) e soprattutto di scarsa conoscenza dei mercati esteri, sono evidentemente maggiori rispetto a quelle di una impresa maggiormente strutturata e con delle esperienze già vissute oltre il mercato domestico. La scelta del paese (o più) dove operare deve essere condotta in modo analitico e minimizzando al massimo il rischio di sbagliare. In questo processo di selezione due sono gli aspetti da tener ben presenti e da considerare per ogni mercato preso in considerazione: l'attrattività e l'accessibilità del paese. Un mercato può essere attrattivo per una serie di motivi e non per questo essere accessibile.

L'attrattività tiene conto della dimensione del paese, della domanda interna e di fattori critici di successo (fattori geografici, demografici, socio-culturali, economici

e specifici per il settore di interesse dell'impresa). E' possibile far riferimento ad una matrice per l'analisi del portafoglio paesi mettendo in relazione l'attrattività dei vari paesi selezionati con la posizione competitiva dell'impresa. In tale modo si possono identificare tutti quei paesi per cui l'impresa intende sviluppare o difendere la posizione competitiva, massimizzare il ritorno sull'investimento, investire in modo selettivo. In base alla posizione assunta in un determinato paese seguirà una decisione aziendale che può essere di sviluppo crescente e investimento massiccio piuttosto che di disinvestimento e abbandono del paese. In ogni caso parliamo di strategie pianificate, adottate come risposta a determinate analisi condotte in maniera scrupolosa e approfondita. Detto ciò si può procedere seguendo diverse fasi ed attività di screening che servono a circoscrivere in maniera sempre più netta i paesi di interesse per l'impresa.

- Nella prima fase si individuano tutti i mercati e quindi i paesi definiti accettabili.
- Il secondo step è una stima del mercato potenziale relativamente al prodotto offerto.
- Infine, ultimo step, si prendono in considerazione tutti quei paesi per cui vi è una buona coerenza tra la domanda e l'offerta.

Con l'accessibilità, invece, si individuano quei fattori propri del paese, quali le barriere naturali e artificiali. Entrambe costituiscono dei costi che l'impresa deve sostenere nel momento in cui decide di approcciare un mercato estero. Le barriere naturali sono connesse alla distanza geografica accennata in precedenza. Quelle artificiali comprendono dazi, tariffe e quote.



Un piccolo cenno va fatto circa l'ambiente competitivo. È chiaro che l'analisi di un paese non può prescindere dalla valutazione delle caratteristiche della domanda, della concorrenza e delle infrastrutture di marketing. Individuati i concorrenti bisognerà studiarli e puntare sui vantaggi competitivi. Analizzare la concorrenza, infatti, è di grande aiuto per l'impresa sotto vari aspetti, quali: a) formulare la strategia adeguata da adottare: scelta del mercato di riferimento, definizione delle capacità distintive da sviluppare, strategia di sviluppo da perseguire; b) delimitare uno spazio competitivo difendibile; c) comprendere gli obiettivi e le strategie implementabili dei concorrenti. Avere una buona definizione del proprio business è un punto di partenza importante perché permette di identificare la tipologia della clientela che si vuole servire, di monitorare i concorrenti e di identificare i fattori critici di successo per l'impresa.

### **1.3 Entrata nel mercato cinese e aree d'interesse economico per le PMI italiane.**

Il tessuto imprenditoriale italiano, pur nella sua complessa varietà, è rappresentato per oltre il 98% da PMI, e di queste la quasi totalità conta meno di dieci addetti. Tuttavia, questa particolare accezione della nostra economia rappresenta una criticità notevole per lo sviluppo delle enormi potenzialità del *Made in Italy* verso il mercato cinese, anche se, nel quadro generale, le PMI italiane sono, da sempre, sinonimo di una forza e un vigore imprenditoriale unici. Dalle aziende familiari, con storia ed esperienza fuori dal comune, alle più giovani Start-up che puntano fin da subito a internazionalizzarsi. Per quanto piccole esse siano, le imprese devono dedicare tempo e risorse per afferrare le opportunità di quello che è diventato il più grande mercato di tutti i tempi. Di conseguenza, la

problematica più comune è la modesta disponibilità di risorse che tali micro-imprese possono investire in un processo lungo e impegnativo, per riuscire efficacemente ad accaparrarsi la loro, anche piccola, fetta di mercato. Impresa non facile, sicuramente per costi, tempi, procedure e barriere linguistiche, che a volte portano a rinunciare anche il più tenace degli imprenditori. Difficile anche per il debole potere contrattuale che una PMI italiana si ritrova ad avere nei confronti dei colossi sinici della grande distribuzione organizzata.

Le cause di queste debolezze vanno ricercate in un passato non troppo remoto, ai tempi d'oro di una Cina che si apriva al mondo, prima e dopo il suo ingresso nel WTO. Nei primi anni 2000 l'Italia delle PMI è rimasta troppo a lungo a guardare, più timorosa che interessata. Carenti investimenti in marketing ed esportazione, hanno ritardato il processo di *brand awareness* verso il *Made in Italy*. Vediamo come, ad esempio, nel settore vinicolo la chance mancata da parte d'impres e consorzi ha lasciato campo libero ai nostri vicini francesi. Altro fattore critico è rappresentato dai mancati accordi per ottenere agevolazioni, dazi migliori, e la possibilità di creare reti di distribuzione nazionali: cosa che invece hanno fatto USA e Francia con *Wal-Mart*, *Carrefour* e *Auchan*, o la tedesca *Metro*. Tutti questi ritardi e la peculiarità del tessuto produttivo, che quasi riflette la tendenza tutta italiana ad una frammentarietà preunitaria anche sul piano delle imprese, dà alle nostre PMI meno possibilità nella scelta degli investimenti nella Terra di Mezzo rispetto agli altri attori internazionali. Tuttavia, da tale frammentarietà abbiamo sviluppato anche un eccezionale punto di forza: L'Italia ha dalla sua il più colossale numero di prodotti a denominazione di origine protetta dell'intera UE. Un patrimonio che, con la giusta valorizzazione, consentirebbe all'intera economia italiana di conquistare e consolidare un posto di tutto rispetto in svariati settori. Il

tutto prenderebbe forma, come già sta avvenendo lentamente, attraverso accordi bilaterali e il prezioso lavoro delle Camere di Commercio e degli Enti associati. In questo quadro globale, la più grande responsabilità appartiene, comunque, alle aziende che si devono impegnare ad investire su loro stesse, raccontando il proprio prodotto e la loro storia. Il metodo più efficace per raggiungere una platea di consumatori cinesi giovani e affamati di *Made in Italy* è, paradossalmente, anche quello meno impegnativo sul piano economico: puntare sul fenomeno *Web e Social Media Marketing*, da affiancare *all'e-commerce*. Tra l'altro, esistono in Italia agenzie veramente valide, specializzate nell'erogazione di servizi e gestione di campagne di web marketing per il mercato cinese.

Si tratta davvero di un momento particolare da sfruttare, durante il quale, la maggior parte dei consumatori del Paese di Mezzo si dimostra più matura e ricettiva nei confronti dei prodotti di qualità provenienti dall'estero. Questa ricettività, accompagnata dall'aumento del potere d'acquisto della classe media, va a incrementare in maniera esponenziale le opportunità per l'export italiano. L'alta qualità dei nostri prodotti ci consente di presentarci agli occhi dei cinesi come "artigiani del gusto", sia sul piano della gastronomia che della moda. Le imprese possono agire consapevoli di questo vantaggio, e sfruttarlo per delineare una strategia comune di promozione con gli importatori, attraverso contratti di distribuzione che spesso si rivelano vantaggiosi per entrambi. L'export indiretto, infatti, rappresenta uno dei mezzi più indicati per saggiare il mercato e valutare l'appetibilità dei propri prodotti. Il vantaggio principale di tale strategia deriva dalla possibilità di un impegno in termini economici relativamente basso. Fondamentale, dunque, si rivela l'appoggio di un operatore cinese o di un italiano esperto operante in loco, che consentano all'impresa di risparmiare su molti

aspetti, costosi e complessi se svolti autonomamente. Ricerche di mercato, attività di promozione e disbrigo di procedure doganali, possono essere affidate ad agenzie specializzate. Affidare questi oneri ad un importatore/distributore o ad una società di consulenza che si sappia muovere con la sua rete di *guanxi* (conoscenze) fra i meandri della distribuzione locale, è senza dubbio una carta vincente nella strategia di internazionalizzazione di una PMI. L'affidabilità del partner ricercato gioca un ruolo cruciale e andrà posta quindi un'attenzione quasi maniacale sulla scelta di tale operatore. Oltre al contatto diretto, un aiuto in questo senso può venire dalle Camere di Commercio presenti nel territorio, o dall'esperienza diretta di altri produttori. Tuttavia, la gestione indiretta della commercializzazione del proprio prodotto lascia poco spazio di manovra al produttore anche nell'ambito delle strategie di promozione, che vengono, di norma, decise e applicate dall'importatore. L'Italia manca di proprie catene di distribuzione in Cina e ciò comporta uno svantaggio competitivo rispetto agli altri prodotti, che quindi sono esposti più a lungo e con più visibilità sugli scaffali dei centri commerciali. Sul prezzo del prodotto gravano costi doganali e di commercializzazione, che possono rappresentare un problema di competitività. Questa criticità viene risolta solo una volta raggiunto il riconoscimento qualitativo da parte consumatore finale. Una corretta gestione degli investimenti legati alle operazioni di *brand awareness* e logistiche operate dall'importatore in Cina garantiscono comunque un ritorno di gran lunga superiore ai costi. Questi ultimi si potranno in parte ammortizzare solo una volta raggiunta un'adeguata conoscenza del mercato, della rete distributiva e delle procedure di esportazione. Ed è a quel punto che si potrà prendere in considerazione l'idea di istituire una propria *Trading Company* operante con diversi importatori (Bianco D., 2016).

Nel mercato cinese, in particolare, è stata studiata la tendenza a entrare in mercati già consolidati dalle grandi multinazionali, come è il caso del settore del vino e caffè, da parte delle imprese di medie dimensioni che vi hanno poi introdotto i loro prodotti di nicchia quando i consumatori già possedevano una conoscenza sufficiente.

### **1.3.2 Percezione del *Made in Italy* in Cina.**

‘Made in Italy’? In Cina la parola perde tutto il suo senso evocativo e vale nulla più del suo significato letterale. Lo dimostra il traffico su *Baidu*, il principale motore di ricerca del Paese, dove la *query* ‘made in Italy’ è comparsa in lingua cinese nell’ultimo mese solo 20 volte al giorno. Una goccia in mezzo al mare, se si tiene conto dei 772 milioni di internet *users* nel Dragone dei record, che in 10 anni ha registrato un’escalation digitale pari al 26%. Lo rivela l’estratto relativo al monitoraggio dell’online della più ampia indagine dell’Osservatorio Paesi terzi di Business Strategies sul posizionamento del Made in Italy in Cina, condotta in collaborazione con Nomisma Wine Monitor lo scorso giugno 2018 (Seguso L., 2018).

Sempre su Baidu (75% delle investigazioni online in Cina) è invece di 9.200 ricerche la media giornaliera per la parola chiave ‘Italia’, una frequenza superiore ad esempio rispetto a quella francese ma che – nelle ricerche correlate – dimostra tutta la non conoscenza, e relativa curiosità, per il Belpaese con domande del tipo: ‘L’Italia è l’Europa?’, ‘Quale Paese è l’Italia?’. In generale, le *query* associate sono legate a info generali (34%) seguite dai simboli del made in Italy: ‘arredo e design’ (26%) e turismo (23%), con quote minori opportunità di studio (8%), ‘cibo’ (4%) e

il vino, che chiude con l'1%. Un dato quello legato al prodotto enologico che cresce fino al 6% nelle ricerche correlate alla Francia, che ci supera anche per turismo (34%) e moda/shopping (13%). Analizzando la verticale sul vino, la parola chiave 'vino francese' (circa 800 ricerche al mese nell'ultimo anno) registra il doppio di quelle sul 'vino italiano'. Quest'ultimo interessa maggiormente i giovani, con il 63% dei curiosi che è under 40, in maggioranza (63%) maschi. Tra le province, per entrambe le keyword, è Guangdong quella in cui si registrano il maggior numero di ricerche, mentre Pechino e Shanghai sembrano riscuotere maggior interesse verso il vino italiano rispetto a quello francese. Infine, il monitoraggio sul principale social cinese, WeChat, rivela come il 'vino rosso italiano' risulti essere in ascesa ma ancora lontanissimo dal competitor francese il cui indice – registrato a metà giugno – è di 10 volte più alto (33,360 contro 3,182) (Key4biz.it, 2018).

L'indagine, dedicata a "Percezione e posizionamento del *Made in Italy* in Cina", presenta le classifiche di settore dedicata alle principali voci della classica produzione tricolore conosciuta nel mondo. Per quanto riguarda il cibo, alle spalle della pasta (come detto, al 10% di notorietà) si trovano Ferrero e pizza (entrambi al 3%). Illy, Parma, spaghetti, olio, gelato, tiramisù e Barilla sono tutti all'1%.

Nella moda, dopo Gucci (9% di notorietà) si trova Armani (4%), poi Prada e Fendi (3%), quindi Versace e Valentino con il 2%. Il comparto vino, vede l'Amarone (3%) alle spalle del Barolo (5%), poi Chianti e Piemonte (2%), seguiti da vino rosso e vino (all'1%).

Poliform (con il 3% di notorietà) guida la classifica dedicata all'arredo (altro pilastro del made in Italy), davanti ad Armani Casa, Turri e Natuzzi (all'1%).

Infine l'auto: a guidare è, come detto, Ferrari (con il 18% di notorietà stacca tutti), poi il marchio Fiat (5%), Lamborghini e Maserati (entrambe con il 3%).

Non è tutto oro, però, quel che luccica. Per ogni graduatoria di settore, infatti, l'indagine rivela che una percentuale compresa tra il 65% (per auto e moda) e il 70% (per l'arredo) non sa indicare alcun marchio Made in Italy. Ma c'è anche di "peggio": in diversi casi i cinesi intervistati indicano un brand o un prodotto stranieri invece di uno italiano. Accade per la moda (5%), il vino e l'auto (4%), l'arredo (3% delle risposte).

Il *Made in Italy*, perciò, non riesce a sfruttare questo bacino d'utenza gigantesco rappresentato dalla popolazione cinese. Nel 2017, anno record per le esportazioni italiane che hanno sfiorato i 430 miliardi di euro, in Cina sono arrivate merci per 13,5 miliardi. La Cina è sì tra i primi dieci mercati di sbocco dell'Italia, ma il valore equivale più o meno a quanto esportiamo in Belgio e in Polonia. In Germania il nostro export vale 4 volte tanto, in Francia e Stati Uniti più di tre volte. I 13,5 miliardi dell'Italia rappresentano circa l'1,1% di quanto importa la Cina (dati 2016). I recenti accordi strategici dell'agroalimentare, del vino e della cosmetica con la piattaforma Alibaba sono passi avanti importanti, ma altri Paesi sono partiti prima e hanno dall'inizio sostenuto le loro imprese. C'è spazio e c'è voglia di *Made in Italy* – dice Silvana Ballotta, Ceo di Business Strategies –, i consumatori sono curiosi, ma per tradurre questo gap in potenziale dobbiamo imparare a raccontarci a partire dal prodotto» (Finotto C. A., 2018).

## Capitolo 2 – Il Settore alimentare in Cina

### 2.1 Le importazioni di prodotti alimentari in Cina.

La Cina è il Paese delle opportunità. La prima Esposizione Internazionale sulle Importazioni in Cina si è tenuta a Shanghai lo scorso 5-10 Novembre 2018 ed è stato lo scenario ideale per dare un'ulteriore spinta al promettente mercato cinese verso il resto del Mondo. Un settore interessante all'interno della grande macchina cinese è il mercato dei prodotti alimentari d'importazione. La Cina, infatti, deve sfamare più di 1 miliardo di persone e, con l'aumento delle condizioni di vita della classe media, aumenta anche la domanda di prodotti esteri. In questa direzione si stanno affermando le piattaforme di *e-commerce* del Paese, poiché ben il 60% dei consumatori tende ad acquistare cibi importati online. Questo perché sono disponibili una varietà di prodotti notevole e sicuramente più conveniente che quelli proposti nei punti vendita.

La trasformazione economica della Cina ha sollevato centinaia di milioni di persone dalla povertà, ha ridato una forma all'economia mondiale, e fatto sì che il Paese emergesse come nuova potenza a livello globale. Se, fino a qualche tempo fa, il cibo importato era considerato costoso e di poco consumo, grazie all'impennata nei prezzi delle risorse alimentari locali spinto dal fenomeno inflazionistico e costi più alti, i prodotti stranieri sono diventati più abbordabili da una grande fascia di popolazione.

Inoltre, la domanda di questi prodotti si va allargando sempre più. Basti pensare che ci sia stato un aumento costante del 15% annuo e il volume di prodotti alimentari extra Cina è quadruplicato negli ultimi dieci anni. Una delle più recenti



previsioni puntano alla fine del 2018, anno entro il quale la Cina diventerà ufficialmente il primo Paese mondiale per importazioni di alimenti, per un totale di 79 miliardi di dollari all'anno.

La soia copre ben il 40% degli alimenti importati in Cina, seguita da carni, vini, alcolici, pescato, dolci e cioccolato, acqua in bottiglia, latticini e zucchero. Il settore F&B in Cina possiede una fetta del mercato mondiale per un totale di 70 miliardi di dollari. Le dinamiche di acquisto del consumatore cinese sono evidenti: sono i cittadini delle grandi città a prediligere maggiormente prodotti stranieri di qualità piuttosto che il cinese residente nelle periferie; mentre per quanto riguarda lo straniero in Cina, vi è una tendenza a ricercare prodotti importati anche in città di secondo e terzo livello. Secondo uno studio condotto da UnicView Market Research and Consulting Company nel Gennaio 2018 prendendo ad esame 4 città cinesi, Shanghai conta di più del 60% del totale degli acquisti di cibo d'importazione, mentre Nanjing e Ningbo hanno un tasso di penetrazione leggermente più alto rispetto a Wuhan, un mercato in crescita situato al centro della Cina.

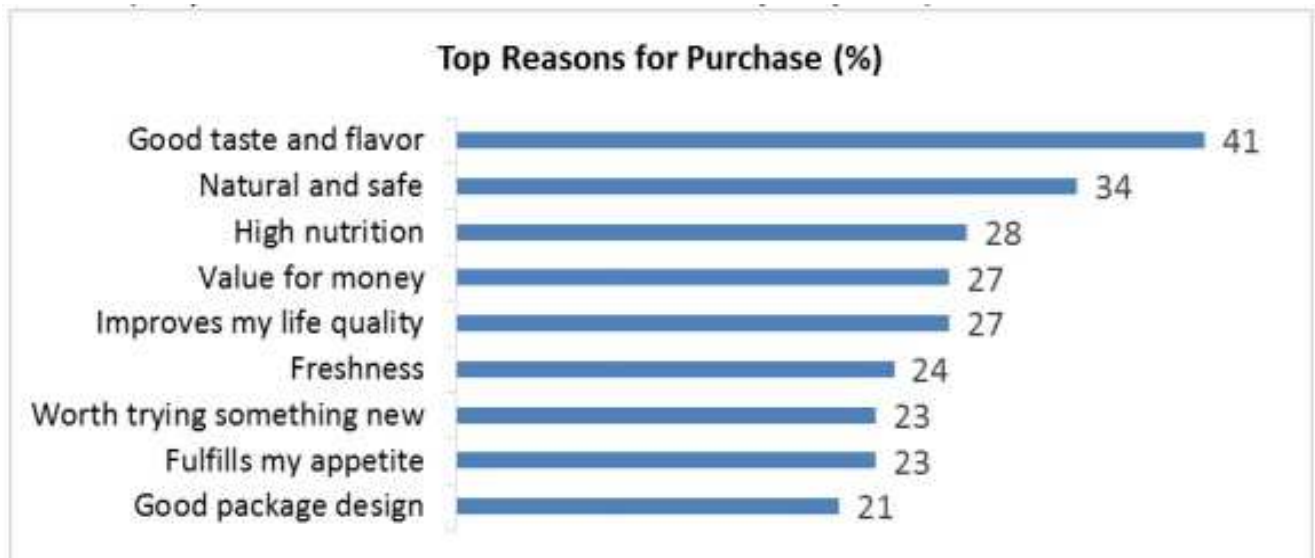
E' associata un'immagine salutare e di sicurezza verso alimenti provenienti dall'estero, accolti maggiormente dalla popolazione cinese se adattabile ai gusti locali. In particolare:

- Carni e pesce surgelati: importati in larga misura.
- Cioccolati e dolci di fascia medio-alta: comuni per occasioni speciali.
- Biscotti e snacks confezionati: i prodotti d'importazione appartenenti a questa categoria occupano per la maggior parte gli scaffali dei supermercati cinesi.
- Latticini: sempre stati di forte interesse per i consumatori cinesi.

- Pasta, salse e olio di oliva: ben accolti per il facile adattamento a piatti e condimenti locali, nonché metodi di cottura.

Di seguito è riportato uno schema tratto dallo “Studio dei consumatori sui prodotti importati in Cina” condotto a Gennaio 2018, che pone tra i primi risultati “naturale e sicuro e alto valore nutritivo” delle ragioni che spingono i consumatori ad acquistare prodotti importati.

Figura 3. Ragioni di acquisto di prodotti alimentari importati

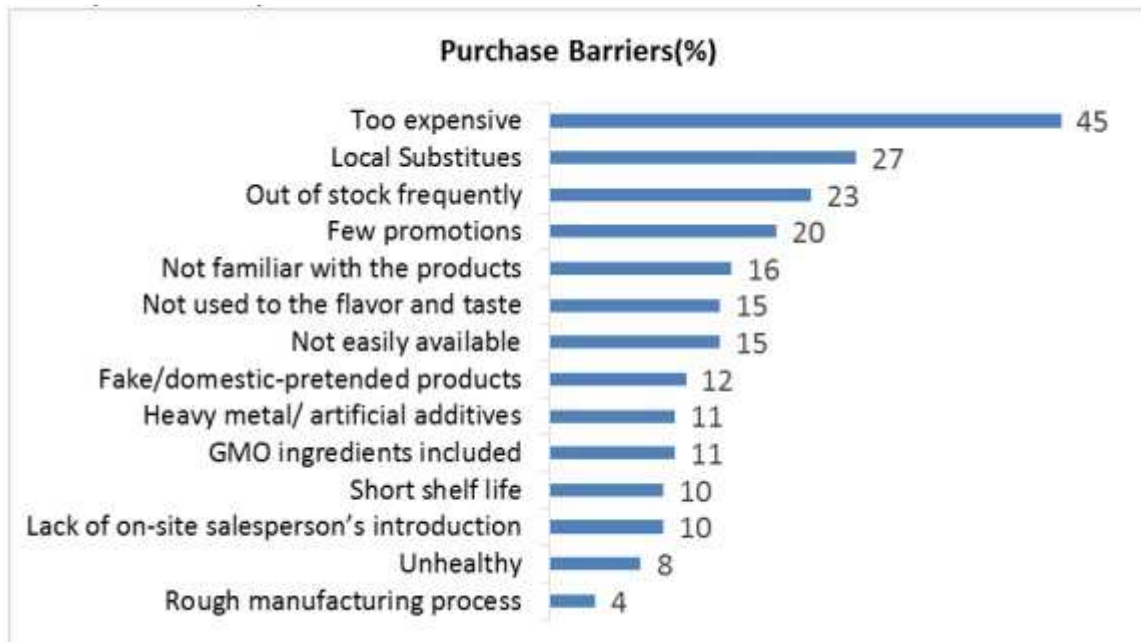


In particolare, è proprio il concetto di “sicuro” che sembra interessare molto il cittadino cinese. *Want China Times* ricorda, ad esempio, lo scandalo avvenuto nel 2008 che ha scosso l’industria del latte locale dopo che sono state trovate tracce di melamina nel latte in polvere che hanno causato almeno 6 morti tra centinaia di migliaia di bambini affetti da calcoli renali. Di conseguenza, anche se il prezzo di latte in polvere d’importazione è in aumento ogni anno, oggi conta l’80% del

mercato. La stessa tendenza è stata riscontrata per carni, pesce, frutta e verdura fresche, così come caffè, snacks e dolci.

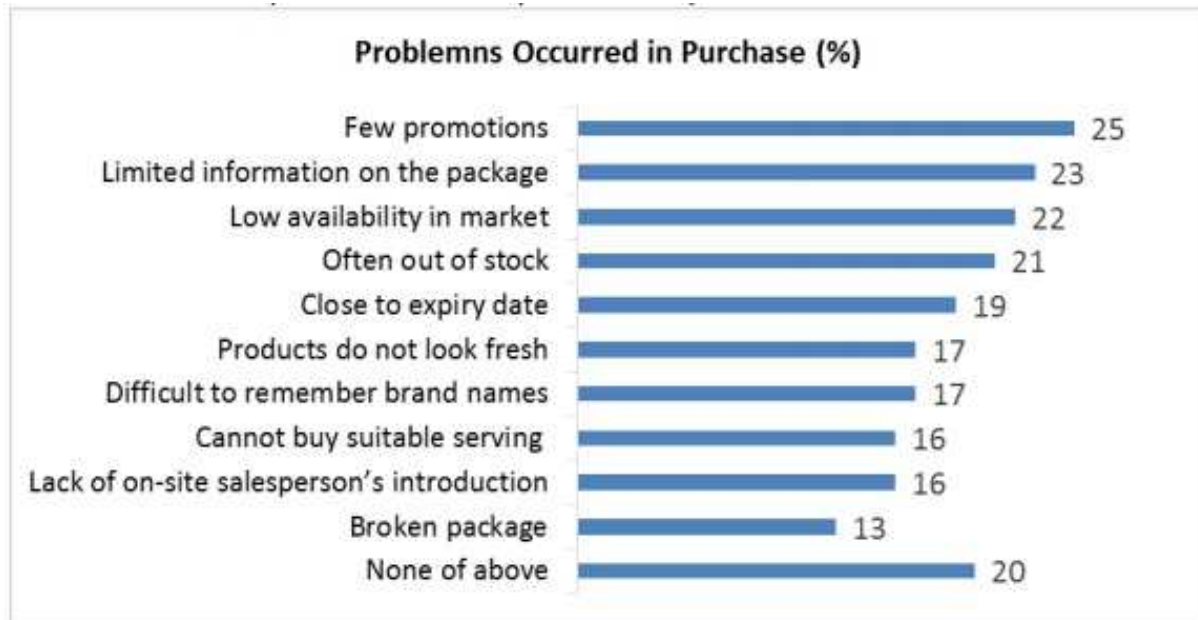
D'altro lato, eccetto prezzi alti e presenza di sostituti più abbordabili nel mercato locale, frequente non disponibilità del prodotto e poche offerte sembrano essere gli ostacoli maggiori per il cliente nell'avvicinarsi ad alimenti importati.

Figura 4. Ostacoli all'acquisto di prodotti alimentari importati.



Mentre tra gli ostacoli che paiono fermare il cinese dal acquistare prodotti stranieri in larga misura o in maniera più costante sono la mancanza di pubblicità adeguata, d'informazioni sulla confezione e disponibilità non costante nel mercato.

Figura 5. Problematrice durante l'acquisto di prodotti alimentari importati.



A questo proposito la *UnicView Market Research and Consulting Company*, nel condurre la propria ricerca, ha voluto analizzare quale, siccome apparentemente non sufficiente, fosse la fonte d'informazione circa prodotti non cinesi disponibili ai consumatori, e, quasi senza alcun dubbio, al primo posto troviamo Internet, seguito da passaparola, televisione e pubblicità *in-store* (ATO Shanghai, 2018).

Per quanto riguarda la presenza di prodotti italiani nel settore alimentare cinese, nonostante l'eccellente fama mondiale che essi hanno a livello mondiale, occorre fare i conti con le tradizioni alimentari dei cinesi, che sono assai diverse dalle nostre, e con gli stringenti controlli fitosanitari richiesti dal governo cinese. Forse anche per questo le prime voci dell'export verso la Cina di questo comparto riguarda i dolci, in particolare i cioccolatini ripieni (settore nel quale la Ferrero è sicuramente protagonista). Altri grandi imprenditori italiani lungimiranti di prodotti alimentari hanno costruito o intrapreso strategie di penetrazione nel

mercato cinese nel campo, ad esempio, del caffè (Illy), dei salumi (Beretta) e dei legumi (Pedron). Tra i prodotti molto richiesti in Cina sono i vini, soprattutto spumanti, olio di oliva, pasta e formaggi, con notevoli tassi di aumento delle esportazioni.

Segreti per esportare e far sì che il prodotto sia accolto favorevolmente?

- Confezionamento appropriato: il sito *Emprendedores*, ad esempio, rivela che il consumatore cinese preferisce vedere cosa c'è all'interno della confezione. Così come è usanza portare del cibo come regalo che, di conseguenza, richiede un incartamento appropriato – olio d'oliva e vino, infatti, è facile trovarli in confezione regalo.
- Modificare i prodotti per soddisfare i palati cinesi: può essere vero per solo alcune regioni specifiche del Paese. Sempre il sito *Emprendedores*, sottolinea che al Nord preferiscono cibi dal gusto forte e piccante; nella zona dello Zhejiang più dolce; e al Sud gusti più delicati. Perciò un marchio per essere di considerato di successo, deve essere adattabile sotto diverse sfaccettature.

## **2.2 Tipologie d'impres internazionali operanti nel mercato del *food* cinese.**

La Cina è vista come un'opportunità fiorente per le imprese del settore alimentare in questo periodo. Le aziende internazionali stanno cercando di affermarsi nel mercato cinese, non più solamente per la sua crescita economica continua o per la forza lavoro economica, bensì piuttosto per l'aumento del potere d'acquisto dei consumatori.

FHC Cina, l'Esibizione Internazionale sull'Industria dell'ospitalità, cibo, bevande,

pasticceria e servizio di ristorazione giunta alla 23esima edizione, indica come opportunità unica per gli esportatori mondiali quella di affacciarsi anche ai vasti mercati all'interno e nelle zone a ovest della Cina – non solo nelle grandi città costiere come Shanghai, Pechino e Canton. Si veda, ad esempio, Chengdu, la capitale del Sichuan, dove il 68% dei suoi 14 milioni di abitanti hanno acquistato prodotti alimentari dall'estero.

### 2.2.1 Multinazionali vs PMI.

Le aziende multinazionali non possono di certo ignorare un mercato come quello cinese, restando quindi con l'unica scelta di adottare al più presto delle soluzioni di marketing sostenibili che vadano incontro alle necessità del secondo mercato al Mondo in termini di consumo.

Per molto tempo la Cina è stata il centro dell'attenzione di scandali alimentari. Ora i consumatori, il cui potere d'acquisto si è fatto decisamente maggiore, sono più propensi all'utilizzo di alimenti importati, sebbene più costosi, ma ritenuti sicuri, salutari e certificati. In questo, Carrefour, la catena francese di supermercati, presente anche in larga parte nel territorio cinese, ne ha approfittato con una campagna promozionale chiaramente rivolta a convincere il consumatore della naturalezza e freschezza dei propri prodotti<sup>1</sup>. Mossa alquanto vincente dato il successo del brand.

Nonostante il commercio internazionale è stato a lungo visto come un dominio esclusivo delle grandi imprese, attualmente, sono le imprese piccole e soprattutto medie (contando dai 500 ai 1000 dipendenti) ad essere molto attive a livello

---

<sup>1</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=coeDQo0CrFw>

internazionale. Queste medie imprese multinazionali si differenziano dai tipici colossi multinazionali per le dimensioni, in primis, ma anche per i modi e le azioni messe in atto nel contesto globale. Date le note caratteristiche di flessibilità, adattabilità e reattività tipica delle imprese di più piccole dimensioni, viene automatico notare che le strategie di internazionalizzazione non sono più limitate solamente alle grandi aziende, che, al contrario, recentemente sono addirittura considerate un ingombro per selezionati mercati. Considerando con il termine multinazionale di medie dimensioni, un'azienda a capitale privato con un numero di dipendenti da 150 a 2000 e avente una o più filiali istituite nei mercati extraeuropei, oppure impianti di produzione in tali mercati, esse rappresentano il mix perfetto di adattabilità e disponibilità di risorse (si parla in questo caso di ambidestritismo) che garantiscono un'ottima performance internazionale. Rispetto alle multinazionali, soffrono meno la burocrazia, si dimostrano più innovative, adattabili e garantiscono tempi di risposta più rapidi. (Pontiggia A., Vescovi T., 2015).

Tuttavia, al di là delle dimensioni e caratteristiche delle singole realtà aziendali, ciò che conta davvero sono le peculiarità individuali di imprenditori e manager nell'affrontare i vincoli di risorse e mercato. La Cina si presenta come un interessante campo d'azione, dove potersi sbizzarrire data l'unicità e particolarità del mercato e sistema produttivo. Date le trasformazioni strutturali che hanno indebolito i vincoli dei vecchi sistemi economici e che hanno preso piede in poco tempo, dando un notevole impulso alla concorrenza, il numero di soggetti internazionali interessati all'ambiente, fiorisce rigoglioso. La distanza culturale della Cina, inoltre, rappresenta una sfida entusiasmante, attraverso la quale l'azienda straniera si mette in gioco per acquisire differenti comportamenti di

acquisto e consumo e di business in generale.

### **2.2.2 Aziende distributrici e importatori.**

La distribuzione è un elemento chiave quando si parla di marketing mondiale. La disponibilità e qualità di venditori al dettaglio e all'ingrosso così come il grado di infrastrutture, trasporti, magazzini e mezzi di comunicazione, sono, nella maggior parte dei casi, le determinanti del livello di sviluppo economico di un paese. I canali di distribuzione globali possono a volte essere brevi, ma anche molto lunghi e complessi, a seconda del ruolo svolto dall'intermediario. Quest'ultimo può essere un compratore residente nel paese di destinazione, grossisti indipendenti che si occupano dell'acquisto e vendita successiva del prodotto o agenti che si accollano la responsabilità di mettere compratori e venditori assieme.

Per essere presenti nel mercato cinese è fondamentale e, a volte, vitale, instaurare una connessione con importatori e distributori cinesi. Tuttavia, i canali distributivi in Cina sono complessi ed è meglio che siano gestiti da persone del posto piuttosto che dallo straniero autonomamente (impresa al dir quasi impossibile). Il Paese gode di un sistema normativo multi-strato per quanto riguarda il settore F&B e lo straniero che si avvicina a tale realtà deve saper adattarsi al 100% alle politiche d'importazione nonché alle diverse norme sulla sicurezza e garanzia del prodotto. Il costante mutamento e miglioramento delle condizioni di vita della classe media cinese complica, in un certo senso le dinamiche, poiché regolamenti e procedure sono in costante evoluzione e richiedono un costante aggiornamento. I distributori locali cinesi sono molto esigenti all'interno del proprio mercato e sono molto legati alla propria reputazione. Avvicinarli, perciò, si rivela quasi



impossibile se l'azienda non lavora prima sul costruirsi una propria immagine sulle piattaforme digitali cinesi. Un esempio è Wechat, la cui presenza è vitale per essere visibili e rintracciabili in Cina. Non è importante quanto un marchio sia conosciuto al di fuori: se non è presente nel web o mobile app cinesi non viene preso in considerazione.

Figura 6.



Seconda un recente studio condotto da PwC, il network internazionale che fornisce consulenza di direzione e strategica, revisione di bilancio e consulenza legale e fiscale, dimostra che il 40% dei consumatori cinesi preferisce rivolgersi al proprio rivenditore di fiducia. Perciò un marchio venduto dal commerciante di fiducia è automaticamente visto positivamente anche se sconosciuto per rispetto alla qualità e al prezzo offerto. Tendenza riscontrata a maggior ragione nel caso di

alimenti. Inoltre, grazie alla presenza di questi rivenditori, il brand internazionale non deve nemmeno scomodarsi nel instaurare un punto di vendita fisico all'estero, dato l'utilizzo affermato delle piattaforme e-commerce. Il monitoraggio e sorveglianza di quest'ultime permette alle aziende di capire l'andamento di mercato, le preferenze e necessità dei consumatori, senza un dispendio inutile di capitale e risorse.

Tuttavia, nel mercato cinese, figure come i distributori presentano alcune lacune.

Ad esempio:

1. non hanno sufficiente conoscenza delle attese e comportamenti dei consumatori rispetto a nuove categorie di prodotto provenienti dall'estero ;
  2. hanno spesso una lunga lista di attesa di altre marche estere che desiderano entrare nel mercato;
  3. le loro competenze di marketing sono spesso in via di formazione e non ancora sufficientemente sofisticate per prodotti e comportamenti d'uso complessi.
- (Pontiggia A., Vescovi T., 2015)

In generale, perciò, si tratta di una così detta "strategia di scaffale", che tende a esporre in modo accurato il prodotto e studiarne i tempi e modalità con cui esso va venduto. In questo modo, il distributore in Cina non si occupa di analizzare i meccanismi di mercato, comprendere il comportamento del consumatore, studiare le strategie dei concorrenti, e così via. Vengono bensì ricercati risultati immediati, di breve periodo. L'Azienda entrante non viene perciò indirizzata verso una politica di marketing costruttiva e confida, erroneamente, in chi è già presente nel settore e ritenuto quindi esperto.

### **2.3 Le PMI italiane operanti nell'industria alimentare cinese: tendenze e strategie.**

Riprendendo l'analisi condotta dall'Osservatorio Paesi Terzi di Business Strategies, in collaborazione con Nomisma Wine-Monitor, sulla percezione e il posizionamento del Made in Italy in Cina, trattata nel precedente capitolo, si dimostra che, se i consumatori cinesi sono ancora lontani anni luce dal conoscere il *food&wine* del Belpaese, non si può certo dire che la nostra conoscenza del mercato cinese sia molto più approfondita.

Silvana Ballotta, CEO di Business Strategies, società leader impegnata in percorsi di sviluppo delle PMI sui mercati esteri nei settori dell'agroalimentare e del lusso, esprime la sua opinione su come sono visti i prodotti italiani in Cina. "Quello che per noi è Made in Italy, in Cina, è un termine praticamente vuoto o al massimo relativo a grandi brand del lusso. Credo che sia un po' la sintesi della ricerca che ci obbliga a interrogarci su come il consumatore cinese veda il nostro Paese e ad agire di conseguenza". Una rivelazione in un certo senso sorprendente, visto che esiste tutta una letteratura, un po' troppo "generosa", sul concetto di "Made in Italy" all'estero. Anche per questo è nato il Parco delle Eccellenze italiane, un'esposizione permanente situata a Qianjiang, all'interno del Parco Industriale di Innovazione presente nella città cinese. Come si può leggere nella pagina web di Make Italy, la società di certificazione di origine italiana sui prodotti alimentari in Cina, si tratta di un'importante iniziativa che ha lo scopo di far conoscere, promuovere e commercializzare il Made in Italy anche nel settore agroalimentare.

Il Parco delle Eccellenze Italiane è un progetto che nasce dalla collaborazione tra Confimprese NordOvest e la municipalità di Hangzhou. L'obiettivo è valorizzare il

meglio del Made in Italy e favorire il suo accesso al mercato cinese. Innovazione, design e servizi avanzati per i luxury brand, il food, il commercio, il divertimento e il turismo: ecco su quanti fronti si potranno creare importanti opportunità di business per gli imprenditori italiani, che avranno qui l'occasione di entrare in contatto con compratori privati, ma soprattutto con buyer, distributori e importatori cinesi. Con la sua area espositiva e commerciale di oltre 87.000mq, il Parco Eccellenze Italiane vedrà l'apertura di vetrine permanenti per la vendita di prodotti e servizi. Gli stessi edifici che compongono il Parco saranno espressione del design e dell'architettura italiana, prestigioso biglietto da visita per accogliere i visitatori in un contesto di assoluta qualità. Il Paradiso in Terra Il Parco delle Eccellenze Italiane è collocato all'interno del territorio della città di Hangzhou, che vanta oltre 4.700 anni di storia. Dalla sua posizione centrale nel delta del fiume Azzurro, rappresenta un importante snodo commerciale e una rinomata destinazione turistica del sud-est della Cina. E' la seconda metropoli regionale dello Yangtze dopo Shanghai, a capo di 8 distretti e 5 contee, con una popolazione di 9 milioni di abitanti che arrivano a 80 milioni comprendendo il territorio circostante, in un raggio di circa un'ora e mezzo di tragitto. Il Parco delle Eccellenze Italiane è suddiviso in più piani, ognuno dei quali è dedicato ad una tipologia di prodotti, ed è destinato a divenire un vero punto di riferimento per i cinesi che desiderano acquistare il miglior Made in Italy. Appare dunque chiaro, che questa grande novità è davvero un'ottima occasione per tutti gli imprenditori che desiderano esportare in Cina. A questo proposito *Make Italy* si occupa di controllare prodotti selezionati e apporre il proprio marchio, indicatore di genuinità, autenticità e origine territoriale garantita. La società è attualmente a disposizione dei manager interessati a far valutare i loro prodotti e di includerli, se

meritevoli, in questo spazio espositivo così prestigioso.

### **2.3.1 La contraffazione dei prodotti alimentari italiani.**

Secondo Coldiretti, in Cina troviamo il caso più clamoroso di agro-pirateria. Ed è la stessa Confederazione Nazionale Coltivatori Diretti, che si occupa di porre allo scoperto gli alti livelli di prodotti alimentari contraffatti in Cina, pronti ad invadere il mercato internazionale, rubando il posto ai prodotti autentici italiani.

A livello globale, la contraffazione inizia dalla produzione o prende forma con l'utilizzo di etichette false che spacciano il prodotto come italiano per un valore all'incirca di 60 miliardi di dollari. Se tale fenomeno non esistesse, secondo quanto affermato da Coldiretti, le esportazioni dall'Italia potrebbero triplicare con l'imposizione di una politica di controllo più ferrea, poiché "due prodotti su tre sono illegalmente spacciati per italiani". Nel top list vi sono i formaggi con denominazione di origine protetta come il Parmigiano Reggiano o Grana Padano, così come gli affettati, dal Parma al San Daniele e l'olio di oliva e conservanti. (AGI International, 2017).

Sotto questo aspetto, l'ex Ministro dell'Agricoltura, Maurizio Martina, prende posizione per la difesa del Made in Italy attraverso un rafforzamento nella cooperazione Italia-Cina circa la tutela della sicurezza alimentare. Secondo Martina, in occasione della Conferenza organizzata dall'Università LUISS e l'ambasciata cinese a Roma lo scorso 2017, "è necessario rafforzare tutte le aree di convergenza legislativa, in termini di protezione e promozione della nostra produzione e alcune problematiche fitosanitarie e tecnico-commerciali che devono essere gestite insieme".

## Capitolo 3 - Il Gelato.

### 3.1 Storia del prodotto e percezione del consumatore cinese medio.

Il gelato cinese fu inventato per soddisfare la voglia di refrigerio degli antichi imperatori ed ha perciò origini antichissime. Durante l'inverno venivano stoccati nelle cantine dei palazzi imperiali enormi blocchi di ghiaccio da utilizzare per la preparazione di alimenti a bassa temperatura da servirsi all'imperatore durante la calura delle stagioni estive. La prima forma di gelato in Cina si ricollega proprio a questa pratica.

Già dalla dinastia Tang (618-907), però, la prassi del semplice stoccaggio di ghiaccio per la preparazione di alimenti freschi fu soppiantata da una tecnica senz'altro all'avanguardia per quell'epoca. Risale, infatti, a quel periodo la scoperta della polvere da sparo, ottenuta dai cinesi tramite l'utilizzo del salnitro, sostanza chimica della quale la Cina imparò presto a fare sapiente uso anche nella preparazione del gelato. I cinesi notarono e sfruttarono da subito le proprietà endotermiche del salnitro che, in grado di assorbire calore, se sciolto nell'acqua, ne favoriva il congelamento. Da tale scoperta in avanti, perciò, la tecnica di produzione del ghiaccio da utilizzare per le preparazioni di gelateria fu imperniata proprio sull'utilizzo di tale sostanza. Dalla dinastia Song (960-1279), invece, comparvero poi le prime bevande fresche, molto simili agli odierni sorbetti, ottenute miscelando il ghiaccio con frutta o succhi di frutta. Durante la dinastia Yuan (1271-1368), per la prima volta, si pensò di aggiungere al preparato di ghiaccio e frutta anche del latte, realizzando così un prodotto molto simile alle creme dei nostri giorni. La leggenda vuole che l'allora imperatore cinese *Kublai*

*Kan*, grande estimatore del gelato, vietasse che se ne svelassero formula e tecniche di preparazione e che fu soltanto Marco Polo, durante la sua permanenza in Cina, a carpirne i segreti e a importare tali conoscenze in Italia. Anche per tale ragione, forse, il gelato artigianale “*Made in Italy*” è, ad oggi, considerato dai consumatori cinesi uno dei migliori gelati al mondo.

Guardando a ritroso la storia dell’industria del gelato in Cina, come evidenziato dall’avv. Lovisetti nel suo articolo “Aprire una gelateria in Cina” disponibile online, si può notare come si sia vissuto un lento ma costante sviluppo sia in termini di quantità prodotte sia di tecniche utilizzate. La svolta si è avuta a partire dal 1979, quando l’industria del gelato ha attraversato una fase di repentina crescita, accompagnata da un sempre maggiore apprezzamento da parte del consumatore cinese verso i prodotti di gelateria. Fu proprio nel 1979, infatti, che Deng Xiaoping diede il via alla così detta “politica della porta aperta” che determinò la definitiva apertura della Cina - fino ad allora del tutto estranea alle dinamiche del commercio globale - ai mercati mondiali. Proprio nel periodo di tale riforma numerosi produttori di bevande fredde e di gelati importarono in Cina, soprattutto dal Giappone e da Hong Kong, tecnologie e macchinari all’avanguardia per la produzione di varie tipologie di gelato, contribuendo così in maniera sensibile allo sviluppo del settore.

Negli ultimi 30 anni il gelato è diventato un prodotto estremamente popolare in Cina ed in tale lasso temporale i volumi di produzione sono aumentati di circa 25 volte. Grazie al suo basso costo, il gelato industriale è divenuto il prodotto maggiormente consumato nel Paese e copre una fetta di mercato pari a circa il 72%; il *soft ice cream* copre circa il 21% del mercato, mentre la quota del gelato artigianale si aggira solamente attorno al 7%. La Cina ha così sorpassato gli Stati

Uniti diventando il più grande mercato al Mondo nella vendita di gelati.

Secondo una ricerca del *Daxue Consulting* condotta nel 2017, un paio d'anni prima, nel 2015, il volume della produzione di gelato in Cina era di 3.06 milioni di tonnellate, per una somma di vendite pari a 40.8 miliardi CNY. Diverse sono le forze che stanno contribuendo a questo graduale ma evidente aumento nel consumo, tra le più influenti vi è un netto aumento della fascia di popolazione che gode di un reddito medio. Con l'aumento del reddito, e una propensione verso i prodotti occidentali, il consumo di gelato in Cina non è mai stato così alto. Tuttavia, gli Stati Uniti sono ancora ritenuti i consumatori di gelato per eccellenza in termini di consumo pro capite. Quest'ultimo, se paragonato a quello cinese, si rivela essere ben quattro volte maggiore per la popolazione americana, che conta di una media di 18.4 litri pro capite. Secondo gli ultimi dati statistici provvisti da Mintel, la principale azienda di intelligence di mercato al mondo, le vendite di gelato in Cina ammontano a 96 miliardi CNY nel 2016, ossia il 20% in più rispetto all'anno precedente, e un consumo di 4.3 miliardi di litri in totale.

Come tali numeri contribuiscono a ingrandire l'industria del gelato nel mercato cinese, anche i gusti e preferenze dei consumatori stessi mutano di giorno in giorno e sembra essere un processo in continua evoluzione.

### Fattori di crescita.

L'aumento generale dei livelli socioeconomici della popolazione cinese e le relative entrate più sostanziose possono essere considerati tra i fattori trainanti della crescita di questo mercato.

Secondo quanto riportato dall'Ufficio Nazionale di Statistica, i redditi sono



triplicati nel 2016, partendo da 21,001 CNY a 67,569 CNY. Perciò è naturale arrivare alla conclusione che, con un tale aumento, i cittadini cinesi tendono a spendere di più in beni non necessari alla sopravvivenza e, quindi, avvicinarsi di più a quelli che sono ritenuti prodotti occidentali come lo è il gelato, ad esempio. Se si considera che la popolazione della Cina conti di ben 1.38 miliardi di persone, i risultati di un aumento del consumo di un prodotto specifico è sconcertante. Al contempo, la crescente offerta di prodotti congelati da parte di Paesi stranieri attraverso la produzione o l'investimento diretto, fa sì che il settore prenda sempre più forma e si sviluppi con una certa velocità. Infatti, il settore logistico di surgelati si aspetta di mantenere un tasso di espansione nel mercato del 25%. Al contempo, la Cina si sta impegnando nel migliorare le proprie infrastrutture e organizzare i propri canali distributivi, così da assecondare e soddisfare pienamente i bisogni dei propri consumatori.

### **3.1.1 Cioccolato e dolci come migliori alleati del gelato.**

Nonostante il cioccolato sia stato, per tanti anni, considerato un prodotto esotico ben lontano dalla tradizione cinese, recentemente, ha riscosso un successo crescente ed inaspettato. Ci sono voluti anni per essere accettato e ora il mercato e cultura cinesi sono pronti. È ben accolto dai giovani consumatori cinesi e le cioccolate di importazione sono decorate ed abbellite per soddisfare la domanda estetica da parte della popolazione. In commercio si trova quindi il cioccolato di produzione locale, quello prodotto in joint venture con multinazionali (che dispone di grandi investimenti promozionali) e quello importato; si tratta ovviamente di prodotti di prezzo e qualità crescenti. Il consumatore cinese

associa al cioccolato un gesto di dono, regalo da presentare in occasione di compleanni o come accompagnamento al dolce durante cerimonie. Per gli uomini, se presentato in una confezione accurata, rappresenta un gesto d'amore verso la propria compagna. Si veda, ad esempio, per il Capodanno Cinese o festività come San Valentino, il cioccolato in sé ricopre ben la metà della top 10 dei regali più comuni includendo torte, biscotti, gelato, torte di compleanno o bouquet tutti interamente di cioccolata. In tutto questo, le importazioni hanno la meglio in quanto il prodotto straniero è considerato un prodotto di eccezionale qualità, per la presentazione in sé, ma anche, e soprattutto, per la natura degli ingredienti di certo superiore a quella locale. La legislazione in merito alle diverse percentuali di ingredienti e surrogati ammessi è rigorosa e piuttosto restrittiva, in ogni caso non più vincolante di quella prevista per la commercializzazione del prodotto nella UE.

Una piccola parentesi va aperta anche a favore dei prodotti da forno rientranti nella categoria dei dolci, che, considerando l'ampia gamma (secchi, pasticceria, merendine, snack, prodotti dietetici, per intolleranti, ecc.), presentano una domanda potenziale enorme ed hanno ottenuto grande successo in termini di volumi di vendite, anche se non fanno parte della tradizione gastronomica cinese che non contempla la cottura in forno (se non in casi trascurabili) e il prodotto lievitato.

Secondo le previsioni effettuate da recenti ricerche di mercato, entro il 2020 le vendite di cioccolato raddoppieranno rispetto al 2015, raggiungendo un valore di 40 miliardi di yuan. Non un valore così significativo, in realtà, se si pensa all'ammontare della popolazione cinese, ma va sottolineato che la produzione di dolci contenenti cioccolato non è inclusa, e rappresenta una novità alquanto importante nel mercato cinese. Le persone si stanno abituando al gusto del

prodotto e viene utilizzato maggiormente per la creazione di diverse varianti.

Riassumendo, grazie ai milioni di consumatori presenti negli strati multilivello del mercato cinese, dolci e cioccolato in particolare, avranno la possibilità di instaurare un business a lunga sostenibilità e di successo in Cina.

### **3.2 Strategie di Marketing.**

Con il termine Marketing ci si riferisce all'attività di creazione, comunicazione, diffusione e scambi che portano benefici ai consumatori, all'organizzazione, gli azionisti e alla società in generale. Non ci si limita quindi solamente alla semplice attività di promozione o vendita personale. L'attenzione è focalizzata soprattutto sull'offerta di merci, servizi e idee pensate su misura per soddisfare i clienti. Un'organizzazione deve quindi avere un costante riguardo per il consumatore anche mentre si concentra sull'implementazione dei propri obiettivi aziendali, ponendo, così, il marketing all'inizio del ciclo produttivo e non solo alla fine come, a volte, viene logico pensare, integrandolo, perciò, in ogni fase del business. Perché esista la necessità di sviluppare politiche di marketing, è necessario che sussistano quattro fattori: due o più parti con particolari bisogni, il desiderio e la capacità di soddisfare questi bisogni, un metodo di comunicazione comune tra le parti e l'esistenza di un materiale di scambio. Da qui scaturiscono le cosiddette quattro P, ossia i quattro strumenti dalla cui combinazione prendono forma tutte le politiche di marketing: prodotto (*product*), inteso come servizio, idea o bene di cui necessita il consumatore, prezzo (*price*), ossia il valore totale per lo scambio del prodotto, l'offerta (*promotion*), ossia il mezzo con cui il venditore comunica con il consumatore e il luogo fisico (*place*) dove avviene lo scambio fisico. La

soluzione per evitare che un prodotto si riveli un fallimento è piuttosto ovvia: ricerca ciò che i consumatori vogliono e hanno bisogno e produci di conseguenza, non offrire qualcosa che è palesemente non accolto da un determinato tipo di consumatori.

Molte aziende operano in ambienti in costante evoluzione, anticipando e rispondendo ai cambiamenti tempestivamente i quali possono rappresentare opportunità o minacce, secondo la reazione del business. Si parla perciò di scansione ambientale riferendosi al processo di continua acquisizione d'informazioni sugli eventi del macro ambiente per identificare e interpretare potenziali tendenze. Queste tendenze possono avvenire a livello sociale, come il boom demografico che ha sperimentato e sta sperimentando il continente asiatico, così come a livello economico, tecnologico e politico. Tuttavia questi aspetti sono, in un modo o nell'altro, facilmente tracciabili e strettamente collegati ai mercati domestici e si differenziano da quelli meno controllabili che vanno a influenzare le politiche di marketing globale. La diversità culturale ne è un esempio ed è materia di studio della cosiddetta analisi interculturale che si concentra sulle somiglianze e differenze tra i consumatori di due o più paesi e/o culture. Gli elementi di cui essa tiene conto sono i valori della società, le tradizioni, i simboli culturali che rappresentano idee e concetti intrinseci nella cultura della società e il linguaggio.

Parlando di marketing, è bene fare attenzione al fenomeno dell'etnocentrismo che può manifestarsi a livello culturale e a livello di consumatore. L'etnocentrismo culturale è il maggiore impedimento a una politica di marketing globale di successo, poiché si basa sulla convinzione che una certa cultura sia superiore ad un'altra; mentre quello del consumatore, blocca alla base la ricerca di prodotti

esteri dovuta a una limitazione mentale dell'individuo il quale ritiene non appropriato e immorale acquistare dei beni provenienti da altri paesi, danneggiando così il mercato nazionale.

Nel momento in cui si decide l'entrata nella comunità di aziende operanti a livello globale, è fondamentale implementare una strategia ben pensata delineando quelle che possono essere le strategie di prodotto, promozione dello stesso e distribuzione. Il prodotto può essere venduto a livello mondiale in tre modi diversi: nello stesso formato in cui è presente nel territorio di origine, a seguito di leggeri adattamenti, o sotto forma di un prodotto completamente nuovo. Lo stesso può avvenire per quanto concerne il messaggio promozionale. (Vescovi T., 2018)

A proposito del mercato del gelato, le scelte del consumatore sono dettate da decisioni impulsive che dipendono maggiormente dalla variabile edonica, ossia legata al bisogno di provare gradevoli emozioni tipiche dell'essere umano. Pertanto, data l'incertezza di tale mercato, viene logica pensare di associarsi a un distributore cinese o affiancarsi a un brand locale per ottenere visibilità. La visibilità, e reputazione, di conseguenza, nel mercato cinese si ottiene soprattutto migliorando la propria immagine online e ottenendo quindi una maggiore esposizione servendosi di siti web esteticamente belli, elemento molto apprezzato dal consumatore cinese. Inoltre la reputazione online si costruisce con informazioni chiare e precise sul prodotto, a maggior ragione trattandosi di prodotti alimentari. La trasparenza e completezza di dettagli, in questo caso, è di fondamentale importanza, dato il ben noto fenomeno della contraffazione presente in Cina. *Marketing to China*, l'agenzia online di aiuto alle Aziende che intendono conquistare il consumatore cinese, mette a disposizione una serie di

suggerimenti e video interattivi, nonché case studies, focalizzati sulla necessità da parte del brand internazionale di giocare in campo nazionale, servendosi dei social media, come Wechat, prima di tutto, per adeguarsi al 100% alla realtà cinese.

### **3.2.1 Cross-cultural marketing: adattamento ai diversi aspetti culturali e usanze.**

Da quanto riportato dalle stesse aziende produttrici di gelato, le abitudini dei consumatori sono cambiate negli ultimi anni, rappresentando quindi una sfida ma anche un campo di opportunità per le imprese del settore. Da un lato, vi è la maggiore ricerca da parte del cinese medio di prodotti refrigeranti per combattere il caldo torrido di alcuni paesi della Cina, ma vi è anche un evidente cambiamento in senso di gusti e varietà. Il consumatore della classe media non cerca più i tradizionali gusti al cioccolato, vaniglia o fiordilatte, e spinge le imprese, quindi, a modificare l'offerta e variare i gusti disponibili per incontrare le preferenze della popolazione. Cosa che è stata soddisfatta piuttosto efficacemente e velocemente da Nestlé nell'ondata di crescita dell'industria del gelato. Si veda, poi, ad esempio, l'introduzione del gusto al cioccolato piccante "*Mengxiaola (萌小辣)*" della *Wufeng (五丰)*, data la ben nota propensione verso il piccante dei cinesi. O, altri esempi, ancor più esilaranti, il gusto al nero di seppia introdotto dalla *Global (全球)*, addirittura non solo in Cina ma in diverse parti del Mondo, o il gusto al tuorlo in un negozio di Shanghai. Proprio la stessa Global è valutata 8.3/10 in termini di diversificazione nelle varietà di gelato, sull'app Dianping (大众点评), molto simile per le funzionalità al noto Tripadvisor utilizzato più comunemente tra gli

occidentali.

Altra sfida, e di certo non di minore importanza, è il tasso di diabete, che, per la Cina, è il più alto al mondo e sempre più persone devono seguire una dieta a basso contenuto di grassi; così il settore di produzione di gelato si è adattato alle esigenze, offrendo una linea a sé stante di prodotti. Infatti, il prodotto, in senso tradizionale, è ricco di zuccheri, grassi, additivi e componenti non del tutto sani, e le aziende si stanno approvvigionando sempre più di ingredienti naturali. In Europa e negli Stati Uniti, ad esempio, molte marche stanno sostituendo il latte scremato secco con concentrati di proteine del siero del latte, tendenza che, molto probabilmente, sarà emulata dalla Cina.

Proprio per soddisfare richieste di prodotti più sani, il cosiddetto *frozen yoghurt*, quello servito in coppetta con una vasta scelta di topping, noci, frutta e dolci da accompagnare, è di tendenza tra il consumatore medio cinese. Ciò perché i probiotici contenuti nello yoghurt sono ben noti al cittadino cinese che, come già detto, nutre particolare interesse verso prodotti ricchi di benefici per il corpo e aspetto esteriore.

### **3.2.2 Avvicinare il consumatore.**

Il cinese non mangia per il piacere di mangiare, assaporare il cibo e apprezzarne le qualità. Il cinese, nell'avvicinarsi ai prodotti occidentali, ricerca un'esperienza. Infatti, data la ben nota riluttanza verso cibi e/o bevande fredde, è alquanto sorprendente pensare come il gelato sia un prodotto così di tendenza: è il gesto in sé di acquistare un bene straniero, che attrae il consumatore cinese. Da quando il gelato di stampo internazionale fece la sua prima comparsa in Cina nel 1990, le

vendite annuali sono aumentate di un costante 20% ogni anno.

Un importante fattore di diversificazione e tendenza attuale è l'offerta di esperienze fai-da-te. Mossa adottata da Nestlé (雀巢), Yili (伊利), e il marchio giapponese Meiji (明治), ognuno dei quali ha investito più di 1 miliardo di yuan in nuovi progetti di sviluppo del prodotto nel 2016. Nel maggio 2017, Magnum (梦龙), ha riaperto, a tal proposito, il proprio store self-service, conosciuto con il nome di "Pleasure Store", a Shanghai. Catena che ha lasciato la propria impronta e soddisfatto i palati dei consumatori anche a Nanjing, Beijing e Chengdu. Si tratta, però, di una mossa di breve durata quella di Magnum, che mette a disposizione questi negozi "fai-da-te" solamente per un mese, così da incuriosire i consumatori e offrire un'esperienza rara e quindi maggiormente apprezzabile. In questo modo, non solo si apre una vetrina per prodotti di alto livello, ma si rafforzano il *brand* e la relazione con il cliente.

Più in generale, numerose sono le innovazioni e varietà di prodotto proposte al consumatore cinese che, per motivazioni culturali da un lato, e costante sviluppo e cambiamento del mercato dall'altro, si dimostra sempre più esigente. L'estetica per il cinese è tutto. Ed è proprio in nome dell'aspetto esteriore delle cose, che sono nate idee bizzarre, o per lo meno così definite in un'ottica all'occidentale. Per citare alcuni esempi, si pensi al gelato racchiuso nella frutta, che in questo caso funge da involucro, rappresentante il gusto del gelato stesso. Oppure il "gelato scintillante" (闪光冰淇淋) dal colore neutro e ricoperto di diversi *topping*, posto sopra una bevanda frizzante all'interno di un bicchiere; o, infine, il mini gelato, divenuto molto comune tra gli scaffali dei supermercati europei o americani,



proposto da Cornetto a seguito di una collaborazione con *Line Friends (连我)*, un famoso marchio di animazione basato su personaggi sotto forma di *sticker* utilizzabili in una famosa chat sud coreana, *Line*, per l'appunto.

### 3.3. Competitività del settore. Punti di forza e debolezza di brand locali e internazionali.

Per rispondere alle particolari caratteristiche della domanda cinese, la competitività all'interno dell'industria di produzione del gelato, si è andata naturalmente inasprendo. La competizione tra brand locali e stranieri è entrata in un punto critico dopo circa 10 anni di sviluppo costante.

Marchi domestici	
Nome	Gruppo
Meiyile (美怡乐)	Meiyile (美怡乐)
Qiaolezi (巧乐兹)	Yili (伊利)
Binggongchang (冰工厂)	Yili (伊利)
Little pudding (小布丁)	Yili (伊利)
Guangming (光明)	Shanghai Yimin (上海益民)
DilanShengxue (蒂兰圣雪)	Mengniu (蒙牛)
Suibian (随变)	Mengniu (蒙牛)
One egg (一个鸡蛋)	Deshi (德氏)
Naipa (奶葩)	Deshi (德氏)

<b>Marchi stranieri</b>			
<b>Nome</b>	<b>Gruppo</b>	<b>Nazionalità</b>	<b>Entrata in Cina</b>
Dairypure ( 纯牛奶冰淇淋 )	BAXY (八喜)	US	1990
Nestlé flower cone ( 雀巢花心筒 )	Nestlé ( 雀巢 )	Switzerland	1990
Mega (魔爵)	Nestlé ( 雀巢 )	Switzerland	1990
Magnum ( 梦龙 )	Wall's ( 和路雪 )	UK	1992
Cornetto ( 可爱多 )	Wall's ( 和路雪 )	UK	1992
Viennetta ( 千层雪 )	Wall's ( 和路雪 )	UK	1992
Green tongue (绿舌头)	Wall's ( 和路雪 )	UK	1992
Haagen-Dazs ( 哈根达斯 )	Haagen-Dazs ( 哈根达斯 )	US	1996
Blizzard ( 暴风雪 )	Dairy Queen ( 冰雪皇后 )	US	2005
Meiji ( 明治冰淇淋 )	Meiji Dairy ( 明治乳业 )	Japan	2006
Poonmanee (蓬玛尼)	Poonmanee (蓬玛尼)	Thailand	2015
Tip top	Fonterra ( 恒天然 )	New Zealand	2016
Walrus (海象)	Walrus (海象)	Russia	2016

Se, da un lato, i brand locali predominano in termini di prezzo e canali distributivi, dall'altro, i marchi internazionali sono superiori per qualità.

Prendiamo ad esempio i dati analizzati su Taobao, negozio online cinese, parte del gruppo Alibaba.

Figura 7. Migliori 8 marchi in termini di volume di vendite (giugno 2017)

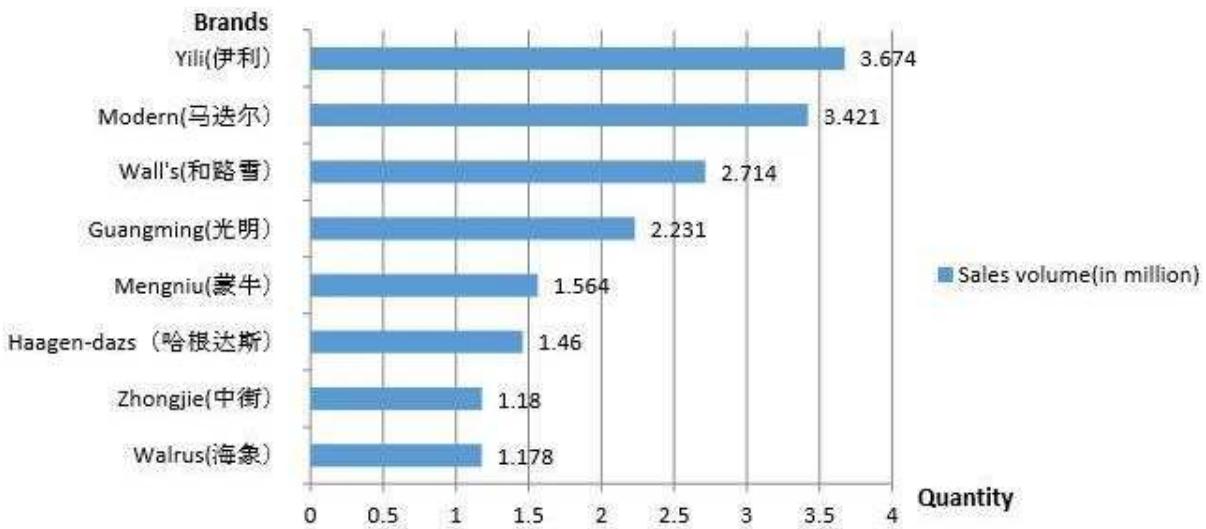
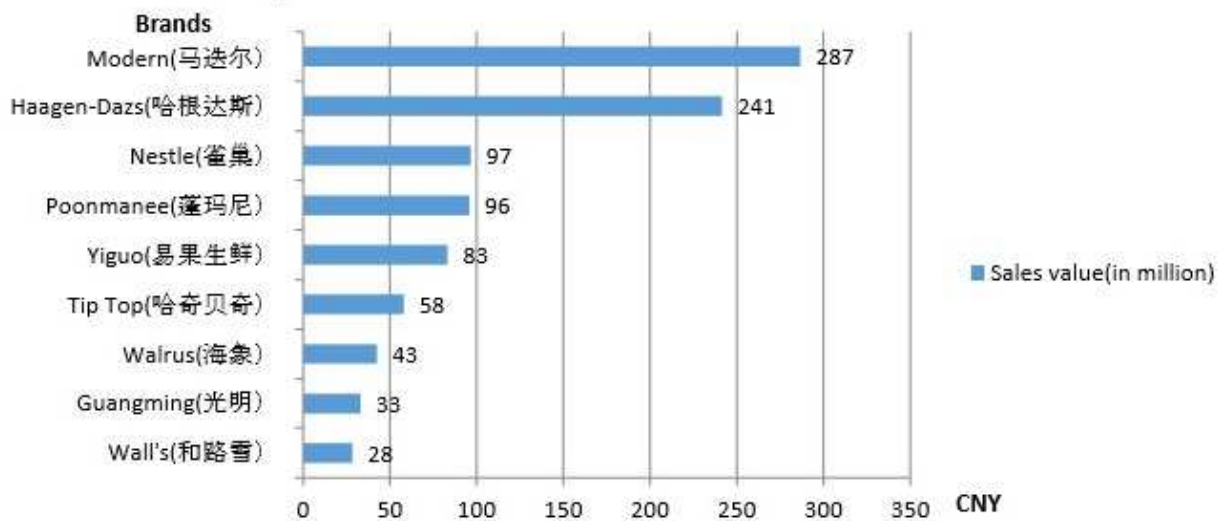


Figura 8. Top 9 marchi in termini di vendite (giugno 2017)



Si noti come, i brand cinesi dominano in termini di volume, dove sono presenti solamente tre marchi stranieri - Haagen-Dazs (哈根达斯), Wall's (和路雪) e

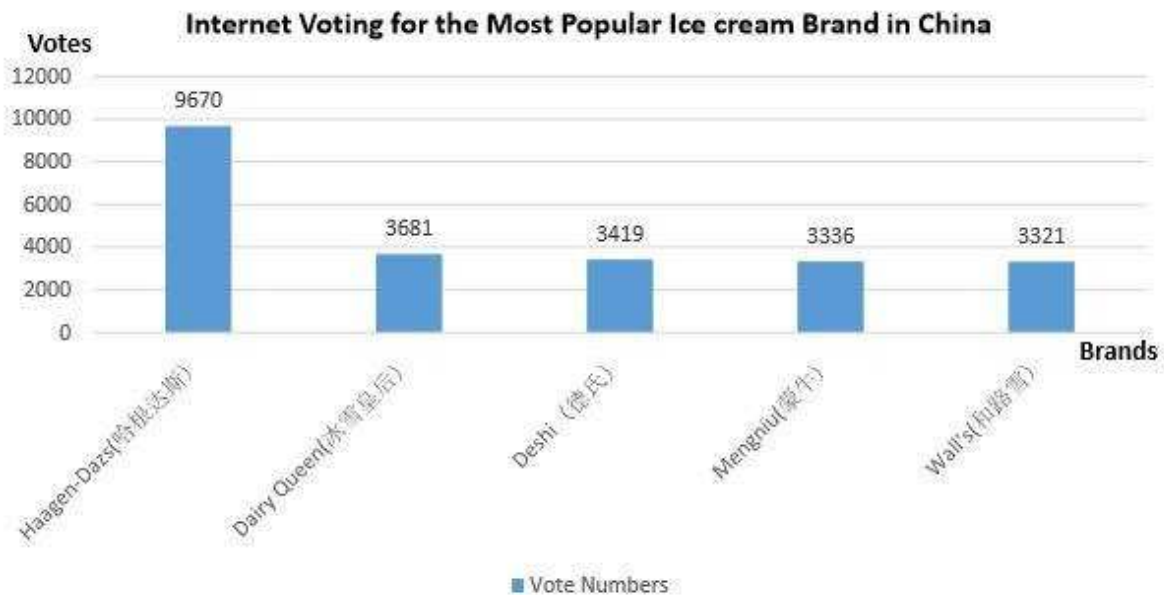
Walrus (海象) per la precisione. Di contro, sei su nove sono le Aziende non cinesi parlando di valore delle vendite complessive -Haagen-Dazs (哈根达斯) , Nestlé (雀巢), Poonmanee (蓬玛尼) , Tip Top (哈奇贝奇), Walrus (海象) e Wall's (和路雪). Il secondo grafico è la dimostrazione di come, in realtà, la strategia basata sul basso costo delle imprese cinesi, non sia così efficiente. Il consumatore, infatti, si dimostra positivamente propenso a pagare un sovrapprezzo pur di consumare il prodotto occidentale, la cui qualità è ritenuta migliore a quella dei prodotti di produzione cinese.

Si noti come, nella seguente figura, la prima dicitura per numero di ricerche effettuate inserendo la parola “ice cream” su Taobao si per l'appunto “imported ice cream” con un tasso di crescita del 1.95%.

Figura 10. Risultati di ricerca sotto la parola “ice cream”.

Number 序号	Soaring keywords 飙升关键词	Increase of search frequency 搜索飙升幅度
1	Imported ice cream <a href="#">冰激凌进口[相关词查询]</a>	1.95%↑
2	Filet steak <a href="#">菲力牛排[相关词查询]</a>	1.63%↑
3	Ice cream birthday cake <a href="#">冰激凌生日蛋糕[相关词查询]</a>	1.03%↑
4	Ice cream Nestle <a href="#">冰激凌 雀巢[相关词查询]</a>	0.89%↑
5	Ice cream cup <a href="#">奶昔杯[相关词查询]</a>	0.81%↑
6	Icecream <a href="#">[相关词查询]</a>	0.58%↑
7	eight-treasure rice <a href="#">八宝饭[相关词查询]</a>	0.53%↑
8	Durian ice cream <a href="#">冰激凌榴莲[相关词查询]</a>	0.49%↑
9	DIY ice cream <a href="#">diy冰激凌[相关词查询]</a>	0.48%↑
10	Nestle <a href="#">雀巢[相关词查询]</a>	0.48%↑

Figura 11. Marchio di gelato più conosciuto.



Nel Figura 11, invece, sono rappresentati i risultati di un sondaggio online a cui hanno partecipato 41,823 persone votando Haagen-Dazs come il brand maggiormente conosciuto e quindi consumato. Seguito da Dairy Queen, sempre di proprietà internazionale, e altri tre brand cinesi.

Tuttavia, la presenza cinese è ancora ben solida e sostenuta dal consumatore. Si prenda ad esempio l'Azienda De Shi che è stata l'unica e prima impresa del settore di produzione del gelato ad annunciare il lancio di un nuovo prodotto durante la Conferenza alla Grande Sala del Popolo (人民大会堂) nel Febbraio 2017. Essere presenti a tale evento governativo e di business di alto livello, è ritenuta infatti un'importante riconoscenza ed onore da parte delle aziende.

Siamo solo all'inizio di una lunga e prosperosa epoca di sviluppo dell'industria e saremo presto partecipi dell'entrata di nuove e innovative realtà, soprattutto a

carattere straniero che soddisferanno anche il palato del consumatore cinese più esigente.

La concorrenza nel settore dei gelati in Cina sta diventando rovente e gli attori del mercato svelano i loro audaci piani di espansione. *Brand* sia internazionali che locali sono ben equipaggiati di diverse tattiche di produzione, marketing e distribuzione per l'incombente sfida che determinerà il re dei gelati della Nazione. I concorrenti per la conquista del titolo di miglior produttore di gelato in Cina sono: Yili, Walls, Mengniu, Nestlé e Medium Gold, nonché ritenuti i maggiori attori nel campo e i cinque marchi con maggiore quota di mercato.

### Marchi cinesi

Yili Group (伊利集团) è un'Azienda privata operante nel settore dei latticini. Si occupa della lavorazione e produzione di prodotti derivanti dal latte quali gelati, latte in polvere, latte in polvere di tè, latte sterilizzato e latte fresco. La sede si trova a Hohhot, nella Mongolia Interna.

Il principale competitor di Yili è Mengniu (蒙牛) che, in seguito alla vendita di una partecipazione del 20% al consorzio guidato da China National Oils, Foodstuff and Cereals, il più grande importatore ed esportatore di cibo in Cina, di proprietà statale.

### Marchi internazionali

Wall's è un marchio di origine britannica impegnato nella produzione di alimenti di

proprietà della Unilever. Wall's, in realtà, rappresenta il centro di Heartbrand, il business globale del gelato di Unilever, incaricato di svolgere indagini in tutto il mondo (tra cui Cina). Nonostante Unilever continui ad essere il marchio per eccellenza dei gelati consumati in vari Paesi del globo, come in Inghilterra, ad esempio, con i prodotti Cornetto, Magnum e Viennetta, risente di una forte competizione con gli altri marchi in circolazione come Nestlé.

Nestlé è una multinazionale svizzera considerata la più grande Azienda alimentare al mondo in termini di fatturato. Essa sta attualmente mettendo mano alla propria strategia cinese, considerando di chiudere il proprio stabilimento a Shanghai e riassetare il centro d'azione. Secondo l'Azienda, un'eventuale ristrutturazione mirerebbe a riformulare un quadro per lo sviluppo sostenibile e aumentare gli investimenti in questo mercato di nicchia.

In conclusione, secondo Euromonitor International, leader mondiali nella ricerca di strategie nei mercati dei consumatori, le entrate derivanti dal mercato del gelato in Cina ammontavano a 30.8 bilioni CNY nel 2017. Il consumo pro capite di gelato tra i cinesi è di circa 1 L all'anno, cioè di gran lunga inferiore alla media di 22 L pro capita degli Stati Uniti d'America.

Tuttavia, dagli inizi del 2018 sta suonando un leggero campanello d'allarme: i consumatori cinesi stanno razionalizzando il proprio consumo, soprattutto di gelati confezionati, il cui volume è sceso del 3%, provocando un calo della domanda complessiva del 1%. Questo segnale negativo potrebbe essere se non altro che la conseguenza di una generale presa di coscienza da parte del cinese medio nei confronti del problema dell'obesità mondiale. Poiché ricco di grassi e zuccheri, il gelato è visto come uno dei tanti cibi causa di sovrappeso. Viene naturale pensare,

quindi, che il fenomeno nasce dai genitori e adulti che, al fine di proteggere i più giovani, prendono sempre più il controllo della propria spesa e consumo. Perciò il gelato artigianale, in ragione della sua freschezza e dell'elevata qualità dei prodotti utilizzati nella sua preparazione, negli ultimi anni sta guadagnando sempre maggiori quote di mercato riducendo così il gap rispetto agli altri prodotti di gelateria. Tale circostanza, unita alla considerazione che la Cina è il paese con il più grande numero di consumatori potenziali e in considerazione della rapida crescita economica di intere nuove aree del paese (c.d. città di seconda o terza fascia), fanno della Cina un luogo estremamente interessante per chi intendesse avviare una gelateria artigianale.

Staremo a vedere come le più recenti innovazioni di prodotto, come detto sopra, incideranno sul pensiero cinese e sulla volontà di provare cose nuove e più salutari.



## Capitolo 4 - Case Study: la Premiata Gelateria F.Ili Michielan S.r.l.

### 4.1 Profilo Aziendale.

La storia della Premiata Gelateria F.Ili Michielan S.r.l. inizia nel 1981, quando il giovane Piero Michielan approda in Germania e con i Maestri Gelatieri della Val di Zoldo, bella vallata delle Dolomiti Venete, impara l'arte del gelato. E' un'esperienza fondamentale, che gli consente di scoprire i segreti e le tecniche che servono per fare un buon gelato artigianale. Rientrato in Italia nel 1982, decide di aprire una gelateria a Noale, bella cittadina medievale dell'entroterra veneziano. E' una delle prime gelaterie artigianali della zona che in breve tempo diventa punto di riferimento per gli amanti del gusto naturale del gelato artigianale. "Al tempo la concorrenza era prettamente commerciale nella grande distribuzione con i marchi Nestlé e Algida" dice Piero durante il nostro incontro in occasione della fiera FHC (*Food and Hotel China*) a Shanghai lo scorso 15 Novembre 2018, "il concetto di gelato artigianale era un concetto completamente nuovo, la nostra innovazione". L'anno successivo, sull'onda del successo, Piero Michielan, assieme alla moglie Antonella e al fratello Andrea, inaugura un nuovo locale che si afferma subito per la sua creatività di servizio e innovazione di gusti. E' la stagione del gelato come momento d'incontro e socializzazione, e Piero sa attirare il consumatore e differenziarsi con le delle splendide coppe, belle da vedere, buone da mangiare. Negli anni successivi cresce l'interesse verso i gelati prodotti dalla famiglia Michielan, che, come dice Piero, "ci siamo sempre rifiutati di adottare un marchio, siamo sempre stati identificati come famiglia, e se un prodotto piace, piace e basta senza dover per forza attribuirgli un nome". "Il Veneto è fatto di piccole

aziende di famiglia, e noi siamo orgogliosi di essere una di loro” continua poi il signor Michielan.

Per le peculiarità che contraddistinguono i prodotti, vengono sempre più richiesti anche dal segmento famiglia – che con la refrigerazione ha la possibilità di conservare in modo adeguato e per lungo tempo il gelato in casa - e numerosi altri operatori del settore bar e ristorazione. Si decide così, nel 1987, di dar vita a un laboratorio artigianale per rispondere in modo adeguato alla crescente domanda: le vaschette di gelato Michielan diventano una nuova consuetudine.

Negli anni '90, insieme al consolidamento e alla crescita del mercato della vaschetta-gelato, l'azienda amplia l'offerta sperimentando nuovi prodotti, sia nei format sia nel campo del retail. Da un'attenta valutazione degli stili di vita e di mercato, Michielan lancia le monoporzioni raccolte in bicchieri o coppe da collezione in vetro o ceramica: un contenitore che dà un valore aggiunto al buon gelato artigianale, lo rende ancor più invitante e desiderabile. Inizialmente le coppette erano presentate in confezioni di plastica o cartone, materiali che sono poi stati fortemente criticati per questioni ecologiche-ambientali. “ Il primo cliente ad accogliere le coppe in vetro è stata un'azienda spagnola” afferma Michielan “gli altri Paesi ci hanno messo un po' più di tempo”. “In Italia mi sono servito dell'appoggio dei due colossi Nestlé e Sammontana, che, vedendo i prodotti, hanno deciso di inserirli nel proprio cartello” continua il fondatore. La vendita dei bicchierini Michielan è destinata esclusivamente alla ristorazione, poiché la distribuzione non è un canale scelto dalla Premiata Gelateria.

È in quegli anni che Andrea, il fratello di Piero, inizia ad impegnarsi in altre attività produttive, mentre Piero prosegue l'espansione dell'impresa anche in ambito

commerciale, inaugurando nuovi punti vendita a Venezia, Mestre, Padova. Ciò rappresenta un ulteriore sviluppo, utile all'azienda non solo dal punto di vista economico, ma anche a livello di marketing, arricchendo il suo *know how* produttivo con il costante monitoraggio dell'evoluzione degli stili alimentari e di vita dei consumatori. "Ci siamo serviti di due negozi test, il primo si chiamava Michielangelo, abbiamo scherzato con il nome" dice sorridendo il capostipite della famiglia "che però ora ha chiuso e rimane operativo invece il nostro secondo negozio, chiamato Suso" – inclinazione veneta che indica il camminare su e giù per i ponti di Venezia. "Sono circa 10 anni che utilizziamo Suso come gelateria test per studiare le preferenze e richieste dei consumatori e la sua natura e marchio non andrà mai toccato" conclude Piero.

Dal 1992 inizia l'affermazione del gelato artigianale Michielan nei mercati esteri. La partecipazione alle più importanti fiere europee del settore – "Anuga" Colonia, "Intercool" Düsseldorf, "Sial" Parigi, "Intergast" Stoccarda – consente all'Azienda di farsi apprezzare per l'assortimento della sua offerta, per la bontà dei suoi prodotti, per il rapporto qualità/prezzo. Da allora l'espansione non si è più fermata, fino a raggiungere la Russia, gli Stati Uniti, la Cina. Per far fronte a questa crescita di mercato, nel 1996 è stato realizzato un nuovo laboratorio di produzione di 1000 mq nel comune di Scorzè, a poca distanza da Venezia. Durante l'incontro con il signor Piero emerge che "il 70% del lavoro dell'Azienda è rivolto all'estero, non si sente l'esigenza di sviluppare nel territorio veneziano, lì la famiglia Michielan è ben conosciuta e le radici sono ben piantate nel capoluogo Veneto". "Lombardia, Piemonte e Sardegna sono altre tre regioni chiavi e tra i Paesi esteri più importanti vi è Inghilterra e Svizzera, solo per menzionare i punti di forza" segue affermando Piero.

Oggi la struttura produttiva di Michielan si sviluppa su una superficie di 2500 mq, si avvale dell'operato di maestranze specializzate, di un'organizzata rete commerciale e di un collaudato ufficio amministrativo, il tutto orchestrato dal Presidente e fondatore Piero Michielan, nominato Cavaliere della Repubblica nel 2006, la moglie Antonella incaricata alla gestione del dipartimento amministrativo, e i figli Riccardo ed Elisa impegnati nel ramo commerciale e produttivo dell'Azienda. Da qualche anno la Premiata Gelateria sta diversificando e incrementando l'offerta delle sue referenze, con la produzione di una nuova linea di fine cioccolato, a marchio "Milisa", e di un pregiato caffè, a marchio "Venetica": uno sviluppo contrassegnato dallo "spirito artigianale" che da sempre contraddistingue la storia dell'Azienda.

Riccardo Michielan, figlio di Piero, si occupa soprattutto delle pubbliche relazioni dell'azienda. La sua entrata ha coinciso con una marcata espansione della Premiata Gelateria F.lli Michielan nei mercati esteri, in particolare con gli Stati Uniti e la Cina, e nel 2015 propone al padre di servirsi di un marchio vero e proprio. Nasce così il nuovo format della Premiata Gelateria F.lli Michielan quasi contemporanea con la campagna della Grom basata sul gelato al naturale. "Un marchio semplice, giusto ed essenziale" lo definisce il padre. Il Logo rappresenta un alberello con un bambino in bicicletta che richiama gli spazi aperti naturali, inciso su una forma in legno. Il concept nasce proprio per soddisfare l'esigenza del mangiar sano, la particolare attenzione posta alla salute e benessere della persona, che sembra preoccupare un percentuale sempre maggiore di consumatori. La Gelateria Michielan, s'impegna da sempre, infatti, a ricercare solamente i migliori ingredienti, svolgendo scrupolosi controlli di qualità senza però abbandonare la ricerca all'innovazione e creatività. L'Azienda ha abolito i

grassi idrogenati, si serve solo di materie prime di origine controllata e utilizzano aromi e coloranti naturali.

I traguardi fin qui raggiunti dalla Premiata Gelateria F.lli Michielan sono stati favoriti da uno stile unico, un modo di essere e di fare produzione che fa leva sul “valore famiglia” e sulla piena valorizzazione delle risorse professionali e umane dell’azienda. Le parole chiave sono qualità, igiene e salute. L’esperienza del consumatore è posta come priorità garantendo un servizio ad hoc. In Italia la produzione ha raggiunto dai 60 ai 100 quintali al giorno, tutta la lavorazione e mantecazione avviene a livello artigianale. Michielan preferisce lavorare con realtà italiane, servendosi delle materie prime del territorio, ma ricercando comunque l’autenticità del prodotto. Piero ci tiene a sottolineare il rapporto d’amicizia e lavorativo che intrattiene da molti anni con aziende leader nel mercato come Fabbri e Carpigiani. La prima conosciuta principalmente per i famosi topping al gusto amarena e importante ruolo svolto nella fornitura di materiale per gelaterie. Piero Michielan non solo rappresenta un legame di amicizia per l’Azienda Fabbri, ma anche una fonte di formazione e aggiornamento per i dipendenti dell’Azienda di amarene.

#### **4.2 Penetrazione nel mercato cinese secondo il fondatore Piero Michielan.**

“Importavo ceramiche in Cina e ad un certo punto il broker cinese che mi appoggiava sul territorio decide di dedicarsi all’importazione di caffè chimico.” Così inizia Piero Michielan quando decidiamo di improntare il discorso sul territorio cinese. “Decide di aprire una caffetteria a Guanzhou e ha l’dea di affiancare la vendita di gelato così mi chiede aiuto e io mi reco in Cina 25 anni

dopo la mia prima visita nella Terra di Mezzo. Ho valutato il mercato, guardato alla concorrenza e abbiamo trovato uno spazio in una buona posizione in una delle vie maggiori di Canton ed è stato un successo da subito. Ottima zona pedonale e la temperatura era ideale. Siamo stati fortunati.” L’Azienda Michelan inizia quindi a dedicarsi all’esportazione di gelato in Cina. Iniziano a sorgere problemi doganali e almeno il 10% di prodotto viene scartato ad ogni importazione. “Io non potevo far nulla, se la dogana blocca un prodotto, ad esempio la vaniglia accusata di contenere uova scadute, io non potevo oppormi” afferma Piero Michielan. “Per i primi due anni non era un mercato a cui ero particolarmente interessato, rappresentava solo una bandierina nel mappamondo. Ero però orgoglioso di essere il primo italiano ad importare circa 1-2 container di gelato. Tuttavia non c’erano marginalità, guadagnavo il 20% su 100 mila euro di vendite e venivo in Cina due volte all’anno per controllare la qualità. A un certo punto però mi sono reso conto che non era abbastanza, volevo fare di più.” Ed è così che il fondatore della Premiata Gelateria F.lli Michielan inizia contattando la Fabbri per la ricerca di un partner. “Ho trovato tantissime porte chiuse, mi sono scoraggiato inizialmente e volevo lasciar perdere. Avevo già investito troppo tempo in viaggi e ricerche infruttuose, il cinese è una persona molto difficile, una cultura troppo diversa che inizialmente avevo difficoltà a capire. Poi, ricevo una telefonata da Nicola Fabbri, amministratore delegato della Fabbri 1905, e mi dice di aver trovato un cliente molto importante a Shenyang.” E’ così che Piero Michielan si reca per l’ennesima volta in Cina, a Shenyang, nella provincia del Liaoning, estremo Nord-Est. L’incontro avviene con il Sig. Li Yining, fondatore delle Popland, azienda leader nella produzione e vendita di gelati in Cina, pioniere nella diffusione della cultura del gelato e del modello di franchising, già presente in 28 province cinesi per un

totale di 700 punti vendita in franchising. Il gruppo cinese ha sede a Jiaxing, a circa 100 km da Shanghai, e la base produttiva si trova a Shenyang, che coglie il capostipite della relativamente piccola azienda di famiglia del Veneto, Piero Michielan, del tutto impreparato. “Ero io e la mia valigetta di fronte a uno stabilimento di dimensioni spropositate, non era ciò che mi aspettavo, non ero in grado di far fronte a un colosso del genere” ammette con tutta onestà il Sig. Michielan durante il nostro incontro. “Mi è stato chiesto cosa ero andato a fare e mi sono reso conto che non avrei potuto vendere il gelato artigianale italiano così come lo intendiamo nel nostro Paese ad un’ Azienda come la Popland. Non sarei mai potuto diventare un loro dipendente, si parlava di un reparto di produzione di dimensioni stratosferiche.” Tuttavia, ciò rappresenta l’inizio di una *joint venture* che ha portato le due aziende a coltivare uno dei rapporti di collaborazione più fruttuoso al momento nell’industria del gelato in Cina. “Trovare un altro artigiano disposto a produrre direttamente per loro a Shenyang sarebbe stato troppo dispendioso per il Sig. Li. Avrebbero dovuto spendere denaro e soprattutto tempo nel cercare il giusto mix in grado di soddisfare il consumatore, cosa che io al tempo avevo già sperimentato per anni addietro. Così ho proposto di mettere a disposizione il mio marchio “Gelato di Natura” – nato come nuovo *format* proprio nello stesso anno – e le mie tecnologie per un periodo di tempo di 30 anni.” La Popland accetta e si assiste così alla creazione di una Joint Venture in cui le due aziende restano due entità separate impegnandosi nella formazione del personale e scambio di materie prime e ricette da parte della Michielan Srl.

A questo punto il Sig. Li inizia con gli investimenti, vengono aperti 130 punti vendita in Cina, inviati macchinari firmati Carpigiani a Shenyang e personale italiano addetto alla formazione dei produttori di gelato cinesi. Di contro, i

dipendenti cinesi visitano l'Italia e cercano di avvicinarsi alla visione autentica del prodotto. Si procede quindi alla nomina del Consiglio di Amministrazione. “Ovviamente abbiamo dovuto effettuare delle modifiche significativa per adattarci al mercato cinese” dice Piero “ abbiamo tolto gli zuccheri, inserito gusti nuovi come il Tè Macha, Durian, abbiamo perfezionato il gusto al mango che in Asia è un gusto importante e molto accentuato. Il gusto al caffè era troppo forte per il consumatore cinese e quindi abbiamo dovuto trovare una miscela diversa, avvicinandoci ai nostri vicini di casa italiani della Bristot”. Nasce così una nuova collaborazione per l'Azienda Michielan con Caffé Bristot, il brand più importante di Procaffé SpA, una delle torrefazioni leader in Italia e in molti Paesi del Mondo per il mercato dell'espresso. “Era perfetta per noi, un'Azienda molto professionale con visione verso l'estero” prosegue Piero Michielan parlando dell'entrata ed espansione nel mercato cinese.

#### **4.2.1 I prodotti firmati Michielan: dagli stores “Gelato di Natura” al primo Museo del Gelato Italiano in Asia.**

Caffè, gelato, bibite come frullati, cioccolato e torte sono i prodotti della Premiata Gelateria Michielan. Tutti prodotti artigianalmente nel territorio cinese, con l'utilizzo di selezionate materie prime da tutto il mondo, eccetto la pasticceria le cui torte e dolciumi sono importati direttamente dall'Italia. Michielan è presente nei maggiori brand come Pacific Coffee, DQ, SPR coffee, 满记甜品 (Manji tianpin), impegnati nella vendita di caffè e dessert, Womei International Cineplex 沃美国际影城, maggiore catena di cinema e Chime Long 长隆, gruppo di resort e parchi



divertimenti a sud della Cina.

In accordo con Mr. Li, si è deciso di far cultura in ambito di gelato a partire dalla pubblicazione del primo libro “吉拉朵，皮埃罗•米开朗眼中的意大利手工冰淇淋” (Gelato, il gelato artigianale italiano secondo Piero Michielan) a cura di Lucio Carraro, Matteo Scorsini e Agostini Sepe. Così il capostipite dell’Azienda di gelati artigianali veneta decide di raccontare la storia della sua famiglia, la visione tradizionale del prodotto. Si tratta di un libro improntato sul territorio dei Michielan, il Veneto, e la propria cultura contadina volta alla ricerca dei prodotti della natura. Spiega l’esperienza di gustare un gelato secondo un’ottica italiana, la visione di chi, da bambino, si emozionava quando afferrava il proprio cono gelato dal venditore sotto casa.

Molto recente è stato l’incontro con la Libreria *Xinhua* 新华书店, la maggior catena cinese del settore, che ha dedicato all’interno dei propri punti vendita uno spazio al libro del Sig. Michielan.

### **Gelato di Natura.**

130 sono i punti vendita a marchio “Gelato di Natura” presenti in Cina. Un numero che impressiona se si pensa che il tutto è avvenuto nell’arco di un paio d’anni. Concentrati nelle periferie, pochi negozi a Shanghai e Pechino: “siamo ancora troppo freschi, non possiamo entrare nella vasca degli squali ora, dobbiamo testare le acque delle periferie” spiega il capostipite Piero non nascondendo una passione per i villaggi ancora poco sviluppati cinese.

I negozi di Gelato di Natura si avvalgono di un format esclusivo, di grande effetto, elaborato dal designer veneziano Matteo Scorsini. Tutti gli spazi sono accumulati da materiali d'impronta classica ma dal forte gusto contemporaneo: le pavimentazioni vengono connotate da grandi piastre, con effetti che vanno dall'ardesia alle superfici granulose o trame di legno; il rame, oltre a caratterizzare il marchio, è il fil rouge delle cromie del locale, riveste la parte bassa del bancone e le scaffalature del negozio: una scelta che dà coerenza all'immagine coordinata della gelateria.

Altri elementi distintivi del format sono:

- il retro bancone, sempre libero da ingombri, di forte impatto visivo;
- le decorazioni naturali alle pareti, che danno movimento al locale;
- i tendaggi, che comunicano il mood del locale.

Diversi sono anche gli elementi di personalizzazione, risalta in particolare il soffitto illustrato con scenari che appartengono allo stile della piazza o della via in cui vive il negozio. Le Gelaterie di Natura offrono un assortimento ampio e di assoluta qualità: dai mantecati artigianali alle golosità veneto-orientali della linea Michi fino ai tipici dolci importati della tradizione italiana: biscotti, panettoni, torroni, marmellate, cioccolata, squisite *crêpes*.

### **Museo del Gelato Italiano.**

Quando Mr. Li decide di espandere al proprio Azienda, la Popland, si sposta a Jiaxing 嘉兴, a 100km da Shanghai, nella provincia dello Zhejiang, aprendo uno stabilimento stratosferico di circa 30 mila metri quadrati. Date le dimensioni della

proprietà si trova ad avere spazi vuoti e così nasce l'idea di aprire il primo Museo del Gelato Italiano in Asia a cura della Premiata Gelateria Michielan. 1.600 mq di itinerario in cui conoscere e sperimentare la cultura del prodotto italiano con uno solo scopo: dare una casa alla cultura alimentare italiana. Sotto la cura e la direzione artistica di Roberto Pomi (Menville di Bologna) il progetto del museo è stato disegnato e coordinato in tutte le sue parti, dalla ricerca delle fonti alla realizzazione degli oggetti fino all'allestimento, per poter raccontare al meglio questa affascinante storia. L'iniziativa ha dato vita, inoltre, a un patto di amicizia fra i comuni di Jiaying e Noale. Tante le "case" storiche italiane che hanno contribuito, fra cui Fabbri1905, azienda bolognese che oltre ad aver contribuito alla crescita del mercato della gelateria con i suoi semilavorati, diventando protagonista del settore, ha contribuito con i propri archivi all'arricchimento del percorso.

Ho avuto il piacere di visitare di persona il Museo il 15 Novembre 2018, dopo una piacevole chiacchierata con il Sig. Michielan in occasione della fiera annuale FHC a Shanghai, vengo invitata a Jiaying. In una giornata buia e piovosa, in cui il tratto stazione-museo sembrava non finire mai nel mezzo di strade vuote a quattro corsie, vengo letteralmente catapultata a casa, nel mezzo delle calli veneziane circondata dall'atmosfera tipica che noi italiani, pur vivendo da anni nel caos cinese, sappiamo riconoscere all'istante. Ad accogliermi un atrio in stile italiano, con colonnate tipiche che racchiudono una serie di fotografie raffiguranti l'apertura del museo. Più avanti si trova lo spazio dedicato ai più piccoli con vere e proprie aule adibite a laboratorio per la creazione del gelato e un'aula dedicata alla formazione del personale che, proprio il giorno seguente la mia visita, si preparava ad ospitare 100 franchising venuti ad imparare il prodotto direttamente

dallo staff italiano recatosi in Cina a tal proposito. Al terzo piano dell'edificio il museo racchiude 4000 anni di storia del gelato: da Marco Polo a tavole interattive che rappresentano i profumi e gusti del prodotto. Si trova anche una sala multimediale, dove sono proiettati brevi filmati girati a Venezia in lingua italiana. Infine, scendendo, il secondo piano è adibito alla vendita al pubblico di prodotti italiani in particolare del territorio Veneto, dal caffè firmato Bristot ai prodotti Fabbri, dalla birra Labi (prodotta a Rosà in provincia di Vicenza) alle marche di pasta artigianale e condimenti. Troviamo poi il laboratorio di cioccolato "Milisa", appartenente alla linea di prodotti Michielan, delle dimensioni di 80mq, l'angolo Popland dove poter ordinare un pranzo veloce e l'immane vetrina "Gelato di Natura" con caffetteria, il tutto affacciato al laboratorio in vista dotato di macchinari a nome Carpigiani. In conclusione, un'esperienza al di sopra delle aspettative, sicuramente divertente e illuminante per i piccoli visitatori, piacevole per i più grandi, e un momento per apprezzare le proprie origini per, chi come me, ha avuto o avrà il piacere di visitarlo.

#### **4.3 Arrivo nel mercato cinese secondo Mr. Li Yining, fondatore Popland.**

La Popland 碰碰凉, servendosi di due centri produttivi, uno a Jiaying, di più recente apertura, e lo storico stabilimento a Shenyang, copre la catena del freddo di più del 95% del territorio cinese, utilizza sistemi di selezione dei prodotti alimentari di alta qualità e combina attrezzature e tecnologie di R&S avanzati a livello mondiale. E' operativa con tre marchi: Popland, Popland Mini e Popland U2.

- Il marchio *Popland* sfoggia un design moderno, di nuova generazione. Sono utilizzati i colori giallo e blu per creare contrasto, attirare attenzione e

trasmettere un'atmosfera di freschezza. L'interno è confortevole ed energetico allo stesso momento, tutti i particolari sono studiati nel dettaglio. L'intento è quello di dare al cliente un ambiente di svago caloroso e di energia positiva così da rendere completa l'esperienza di assaporare i prodotti.

- *Popland Mini* invece si rivolge ai giovani con una forte propensione al consumo, attraendo in particolare dal 15 al 35% di studenti e impiegati. Ovvero, quella fascia di popolazione attiva nei social network, la cui opinione, così, raggiunge un altrettanto importante fetta di consumatori che si lasciano influenzare dalle loro *reviews*.
- Infine, *Popland U2* si impegna nella vendita di *frozen yoghurt* dal 2008. Dopo anni di studi e ricerche, la Popland è stata in grado di perfezionare l'arte dello yoghurt-gelato. Cercando equilibrio tra "espansione e ossidazione" e "maturità gustativa e mantenimento della natura probiotica" si è così creato il marchio "U2" che porta grande valore nutrizionale e salutare offrendo il giusto mix alimentare che sembra essere di tendenza tra la popolazione cinese degli ultimi 10 anni.

CEO dell'Azienda è Mr. Li Yining, che da più di 20 anni si muove nel mondo del gelato in Cina. "Stiamo entrando nel 27esimo anno di vita della Popland" dice Mr. Li occupando il posto del Sig. Michielan accanto a me, interessata a capire più da vicino la prospettiva cinese "ora siamo ben conosciuti tra i consumatori locali". I due partner condividono una forte passione per il prodotto e la natura artigianale, entrambi molto attenti ai dettagli e spinti dalla voglia di trasmettere la tradizione italiana a, chi, di gelato, poco ne capisce. "Ci sono voluti circa sette mesi di

organizzazione,” spiega il CEO della Popland “ sette mesi di viaggi, un volo al mese. Io sono stato in Italia tre volte.” Durante questo periodo di tempo le due realtà, cinese e italiana, hanno stabilito punto per punto quali sarebbero state le prossime mosse: materie prime, staff, produzione, macchinari, tecnologie, prodotti, punti vendita, marchio. Questi sono stati gli argomenti di discussione che li hanno tenuti impegnati per mesi sino a che il loro accordo prendesse forma. “Prima di conoscere il Sig. Piero, sono stato in Italia per molti anni, sette per la precisione. Il mio scopo era quello di studiare il gelato italiano, impararne l’arte e scoprire dal vivo la tradizione italiana legata al prodotto. Non stavo cercando un partner. Sono partito dal Sud, Napoli, e arrivato fino a Venezia e chiunque incontravo diceva di produrre il gelato migliore in Italia. Ero confuso, non riuscivo più a distinguere cosa fosse buono da ciò che non lo era” ammette il Sig. Li. “Per i primi anni, dalla nascita fino allo sviluppo iniziale, la mia Azienda ha seguito un approccio e una filosofia completamente cinesi. Non potevo semplicemente tornare ogni volta in Patria e cercare di imitare il gelato che avevo mangiato in qualche piazza italiana. Il prodotto era troppo evoluto e a me mancavano tutti gli *step* necessari per arrivare ad offrire un vero e proprio gelato all’italiana.” Ed è proprio dopo alcuni anni di viaggi invano che conosce la famiglia Michielan. “Quando ho assaggiato il gelato del sig. Piero non avevo dubbi. Ho riconosciuto immediatamente la naturalezza del prodotto che mi veniva offerto; tanti anni di ricerche mi hanno portato a giudicare autonomamente che ciò che stavo gustando era un gelato naturale e artigianale, diverso da qualsiasi altro avessi provato in passato.” L’imprenditore di Noale è stato un grande supporto per gli stabilimenti cinesi: una parte del personale italiano si è recato in Cina per la formazione dei dipendenti locali, c’è stato uno scambio di ricette e per quelle cinesi sono state

suggerite modifiche in modo che si avvicinassero ai gusti dei consumatori cinesi rispecchiando comunque la tradizione italiana.

Gli investimenti delle Popland nel settore del gelato iniziano nel 2009 entrando quindi nel decimo anno di presenza nel mercato e contano di cifre mai sborsate da qualsiasi altra società al mondo: 20 milioni di euro.

Alla mia domanda sulle difficoltà incontrate nel settore, Mr. Li si dimostra sereno nell'affermare che tutto procede molto serenamente. L'unico intoppo iniziale era la comunicazione, specialmente con il cliente, che ha bisogno di essere costantemente informato e istigato ad avvicinarsi a certi prodotti piuttosto che altri. Il Museo è stato per loro un metodo di avvicinarsi al consumatore e facilitare la diffusione d'informazioni e conoscenza. Una struttura che è stata ben accolta da entrambi i Paesi, gli italiani orgogliosi di vedere la propria cultura rappresentata all'estero, e i cinesi curiosi di avvicinarsi a un prodotto così lontano dalle loro abitudini culinarie fino a non molto tempo fa.

“Il *Made in Italy* è ancora un tema sconosciuto al cinese medio. E lo stesso vale per il gelato come prodotto italiano. La Cina è un Paese che ha ancora molto da sviluppare e non possiamo incolpare i consumatori nell'essere ancora ignoranti” constata il CEO della Popland riflettendo sulla presenza italiana nel *food* in Cina. “Una parte della colpa va però associata anche all'Italia, non solo al nostro Paese. L'italiano manca di un'adeguata ottica alla globalizzazione, mantiene uno spirito ancora troppo conservativo e questo è perché ha paura di commettere errori e, diciamocelo in tutta onestà, è anche un po' arrogante” conclude Mr. Li Yining ridendo.

#### **4.3.1 Marketing del prodotto: Mr. Wang, marketing manager Popland**

A fine giornata, dopo una fruttuosa serie di incontri alla fiera FHC a Shanghai, una corsa alla stazione per prendere uno dei tanti treni diretti a Jiaxing, e un'esperienza tipicamente veneziana tra gli spazi del Museo, ho la possibilità di scambiare qualche opinione con il responsabile marketing della Popland, il Sig. Wang. Ci sediamo (e sì il mango è davvero il cavallo di battaglia dei Michielan) e parliamo delle differenze tra Italia e Cina in ambito culinario. "Siamo entrambi dei buongustai" inizia Mr. Wang con il suo accento tipico del Nord-Est della Cina; "le tradizioni culinarie italiane e cinesi risalgono a migliaia di anni fa, entrambi contiamo di un'esperienza in cucina millenaria e siamo molto fedeli alle nostre tradizioni. Il cinese si dimostra sempre più propenso a sperimentare cose nuove e ad accogliere le usanze di altri Paesi in termini di cibo e non; l'italiano invece resta un po' più conservativo." Molti sono i prodotti occidentali arrivati in Cina negli ultimi anni, e vi è comunque una grande confusione sulla loro origine. Prendendo in esame gli alimenti tradizionalmente italiani, come la pizza e il gelato, portati ad esempio dal sig. Wang, sono prodotti di cui non si dubita la provenienza, ma, rivolgendosi al consumatore cinese medio, è più facile che riconosca il gelato come italiano e non la pizza. Questo perché esistono miliardi di varietà del prodotto e la maggior parte proveniente dall'America: "il cinese, inizialmente, ha familiarizzato gustando pizze americane, la scelta è vastissima e non si è mai chiesto quale fosse la ricetta originale." "Per il gelato, invece, il discorso è diverso. Il prodotto è ancora relativamente nuovo, o lo è, per lo meno, nel senso artigianale e italiano del termine. Se un consumatore gusta un gelato così come prodotto in Italia, in tutta la sua freschezza e naturalezza, può di certo dire di star mangiando un gelato tipico, perché la scelta nel mercato presenta differenze ben



evidenti da ciò che ha di fronte.” “E’ la stessa sensazione che ho avvertito io: il primo gusto firmato Michielan che ho assaggiato era il mango, e sembrava di tenere tra le mani il frutto vero e proprio, semplicemente presentato in una forma diversa” ammette Mr. Wang.

Sempre più consumatori prediligono il gelato artigianale italiano, soprattutto per due ragioni: l’attenzione verso la naturalezza del prodotto, alla ricerca di alimenti sempre più salutari con un basso contenuto di grassi, e l’aumento del tenore di vita, in termini di stipendi percepiti da parte della classe media. Secondo il responsabile marketing della Popland, il cinese, inizialmente, optava per opzioni più economiche non preoccupandosi della qualità del prodotto. Ora, con risorse monetarie migliori, tende ad essere più selettivo e, con la giusta conoscenza, va a ricercare prodotti autentici e benefici per la salute, sua e della famiglia. “Con il gelato è stato facile adattarsi al mutamento delle condizioni di vita della popolazione cinese” continua il braccio destro del CEO della società cinese “è un prodotto facilmente malleabile che ha tutte le carte in regola per soddisfare le esigenze nutrizionali e la curiosità verso l’occidente.” Per questo motivo, come evidenziato da Piero Michielan in precedenza, si è deciso di sviluppare il marchio “Gelato di Natura” nelle zone limitrofe, non nelle grandi capitali dove sono presenti solo pochi punti vendita. Così facendo, si ha la possibilità di testare il prodotto a poco a poco, avendo il tempo necessario a modificarlo eventualmente in base alle esigenze del cinese e testare le reazioni. “Il nostro intento non è diventare i produttori n.1 di gelato in Cina, bensì vogliamo fare del bene, vogliamo diffondere conoscenza e accompagnare il cinese in un percorso di avvicinamento al prodotto italiano. Il cliente e l’educazione alimentare sono la nostra priorità e a tal proposito abbiamo deciso di investire nella creazione del Museo del Gelato

Italiano” continua Mr. Wang. Ed è a questo punto che, durante la nostra chiacchierata, sorge una delle più importanti problematiche che le due aziende stanno affrontando, nonché il vero motivo di tanto interesse verso l’educazione del consumatore e dei produttori di gelato stesso: il *fake* in Cina è un fenomeno troppo diffuso, anche negli alimenti. “Parliamo di gelati spacciati per italiani che però in realtà non lo sono, e non per le materie prime usate, anche noi importiamo ingredienti non esclusivamente dall’Italia, ma per i macchinari, tecnologie o comunque per una diffusa ignoranza del concetto di artigianalità, naturalezza e soprattutto italianità” conclude, ribadendo nuovamente la battaglia condotta da Popland e Michielan all’istruzione *in primis*.

#### **4.4 Il futuro.**

Piero Michielan non si ferma e se lo fa di certo non predilige la comodità. Ultima *new entry* nel mappamondo Michielan è Lhasa, in Tibet, a quota 3.700 metri di altezza. Lì hanno aperto un centro commerciale ed è il solo straniero ad essere presente con i suoi prodotti rigorosamente italiani, anzi Veneti, come terrebbe a precisare l’imprenditore di Noale. Entrare in Tibet non è semplice come degustare un cono: servono visti, autorizzazioni, occorre un tour organizzato per arrivarci. “il contatto è nato dopo una delle due fiere fatte in Cina; mi si è presentata una famiglia tibetana, mi hanno fatto la proposta e abbiamo firmato il contratto”.

*Next step*: Mongolia. Le temperature precipitose non spaventano la famiglia del gelato veneziano che entro il 2019 conta di arrivare nel territorio siberiano e non svela altri progetti per il momento.

“Io voglio vendere il cuore del prodotto” conclude Piero Michielan dopo un’esaustiva chiacchierata sul mondo del gelato “e non parlo di materie prime, quelle sono facilmente reperibili dal territorio cinese, sia per quanto riguarda il pistacchio di Bronte, sia la vaniglia dal Madagascar, per citare alcuni esempi. Per cuore intendo la passione, il concetto di gelato così come lo intendiamo noi italiani, voglio far conoscere al consumatore cinese ciò che ho sperimentato nei miei 30 anni di presenza sul campo e voglio che impari ad apprezzare l’arte del gelato artigianale.” “Io non temo la concorrenza,” dice rispondendo alla mia domanda, “la concorrenza serve e serve a ogni singola impresa percorrere la propria strada. In questo momento il cinese è ignorante: non sa distinguere ciò che è buono e ciò che non lo è e la concorrenza lo aiuterà nella scelta. E’ tutta una questione di tempo, è come vedere noi 40 anni fa, quando ancora non sapevamo di diventare poi il Paese per eccellenza del gelato.”

## Conclusioni

Mentre la globalizzazione è un fenomeno subito passivamente da tutti indistintamente, l'internazionalizzazione, invece, è un atteggiamento attivo e proattivo assunto dall'azienda che intende espandere il proprio business.

Più nello specifico, il termine globalizzazione si riferisce al processo d'integrazione crescente delle economie nelle diverse aree del Mondo e la relativa tendenza a creare mercati che superano i confini nazionali, fino a diventare per l'appunto mondiali. Esso è la creazione di un termine più mirato, ossia glocalizzazione, adottato allo scopo di adeguare il panorama della globalizzazione alle realtà locali, così da studiarne e anticiparne eventuali reazioni con gli ambienti internazionali. L'internazionalizzazione, invece, non è altro che la scelta strategica compiuta da un'azienda che guarda al mercato, non solo quello in cui è nata e si sta sviluppando, bensì al di fuori dei propri confini nazionali. A tal scopo, essa si prefissa obiettivi di medio e lungo termine, sostiene dei costi al fine di accaparrarsi le risorse necessarie e colmare quel gap di conoscenze che la separano dagli altri mercati del mondo e mette in atto una serie di scelte e azioni strategiche per guadagnarsi una posizione di rilievo nell'arena del commercio globale. Le due maggiori teorie che ruotano attorno al concetto di internazionalizzazione sono "la Teoria del Ciclo di vita del prodotto" annunciata dallo studioso Vernon nel 1996, per la quale il prodotto, e la relativa diffusione nel mercato internazionale, è completamente dipendente dal grado di sviluppo scientifico dello stesso, e il "Modello di Uppsala", sviluppato dai teorici Johanson e Wiedersheim-Paul, che descrive la graduale e incrementale acquisizione, integrazione e uso della conoscenza dei mercati esteri.

Attrattività e accessibilità sono le variabili da tenere conto quando si considera l'entrata in un certo mercato. E l'attenzione di non poche aziende internazionali, negli ultimi anni, si è spostata sul mercato cinese, non solo per una crescita economica inarrestabile e rapida e per il minor costo della forza lavoro, ma, e soprattutto, per un sorprendente aumento del potere d'acquisto della classe media, tuttora in fase di crescita. L'accelerazione nell'espansione della classe media cinese, secondo le previsioni, porterà alla triplicazione della spesa totale, raggiungendo i 6.5 miliardi di miliardi di dollari entro il 2020. Cifra che, senza ombra di dubbio, non può passare inosservata.

L'Italia, con il più grande patrimonio di prodotti a denominazione di origine protetta dell'intera Unione Europea, è di certo presente nel mercato cinese con i suoi punti di forza e debolezza. Il tessuto imprenditoriale italiano è composto per quasi il 98% da aziende di piccole e medie dimensioni, dotate di una modesta disponibilità di risorse da impiegare nel medio e lungo termine e per questo impegnate a lottare più duramente rispetto ad altri competitor, per accaparrarsi una fetta di mercato. Altro intoppo nell'ascesa italiana in Cina, è stato un lento inizio nel 2000, quando il Paese ha fatto la sua comparsa all'interno del WTO, permettendo al consumatore cinese di conoscere prodotti di altre nazioni piuttosto che quelli del Belpaese. Tuttavia, le aziende italiane hanno la fortuna di poter presentarsi agli occhi dei cinesi come "artigiani del gusto", dall'alimentare alla moda e arredamento. Non resta, perciò, a questo punto, che lavorare duramente sulla costruzione della reputazione del *Made in Italy*, concetto ancora sfocato e pieno di interrogativi in Cina. Lo rivela l'estratto relativo al monitoraggio dell'online della più ampia indagine dell'Osservatorio Paesi terzi di Business Strategies sul posizionamento del Made in Italy in Cina, condotta in collaborazione

con Nomisma Wine Monitor lo scorso giugno 2018. Il consumatore ha bisogno, ora più che mai, di essere istruito e indirizzato verso una conoscenza del prodotto più profonda.

La trasformazione economica della Cina ha sollevato centinaia di milioni di persone dalla povertà, ha ridato una forma all'economia mondiale, e fatto sì che il Paese emergesse come nuova potenza a livello globale. Ci sono 1.4 miliardi di cinesi da sfamare e, con il miglioramento delle condizioni economiche, è aumentata la domanda di prodotti alimentari esteri. Se fino a qualche tempo fa il cibo importato era considerato costoso e di poco consumo, grazie all'impennata nei prezzi delle risorse alimentari locali spinto dal fenomeno inflazionistico e costi più alti, i prodotti stranieri sono diventati più abbordabili da una grande fascia di popolazione. Inoltre, lo "Studio dei consumatori sui prodotti importati in Cina" condotto a Gennaio 2018, riportato in diversi articoli sul web, ha eletto la "naturalità, sicurezza alimentare e alto valore nutrizionale" come la prima ragione in assoluto di ricerca di alimenti extra Cina. Si tratta di direttive che stanno portando molte aziende e, di conseguenza, le relative politiche di marketing, a focalizzarsi su tali concetti per attirare gran parte della popolazione. Quest'ultima, grazie allo sviluppo economico, da un lato, e a una sempre più marcata attenzione verso il proprio benessere e salute, dall'altro, si dimostra sempre più esigente e selettiva. Per molto tempo, infatti, la Cina è stata sotto i riflettori per i scandali alimentari e ora i consumatori cinesi, che hanno preso consapevolezza di abitudini alimentari salutari assieme a un maggiore potere d'acquisto, sono disposti a pagare un sovrapprezzo pur di evitare di cadere nuovamente in situazioni spiacevoli legate al mondo alimentare. La crescita della classe medio-alta, sta portando i cittadini a spendere sempre più in salute e benessere negli ultimi dieci

anni. Il mercato dei prodotti alimentari in Cina si aspetta di raggiungere un totale di 70 miliardi di dollari di spesa totale annua entro il 2020, come risultato dell'aumento dei redditi e consapevolezza di una vita sana. I cittadini sono sempre più attirati verso prodotti completamente naturali, commestibili, sono attenti a controllare i valori nutrizionali contenuti nelle etichette degli alimenti e, di conseguenza, sono disposti a pagare la qualità. La Cina è già stata eletta come il Paese più attento al mondo in termini di salute della persona, creando imperdibili opportunità d'investimento nel settore alimentare in Cina, soprattutto per coloro impegnati nella fornitura e produzione di alimenti organici e artigianali naturali. Un ruolo chiave è perciò svolto dalla figura dell'imprenditore, che deve sapere cogliere le opportunità al momento giusto e affrontare i vincoli di risorse e mercato. Deve essere in grado di costruirsi una reputazione e conoscenza del *brand*, soprattutto online. Creare la consapevolezza del prodotto, interagire con i clienti attraverso i *social media*, usufruire dei KOL (*key opinion leader*, meglio tradotti come leader di opinione) per sponsorizzare il prodotto, fornire soluzioni sia *online* che *offline* in lingua cinese, sono tutte mosse considerate vitali nella strategia di marketing digitale in Cina. Una volta costruita un'immagine virtuale, a cui il consumatore cinese può accedere comodamente dalla poltrona di casa, è necessario, se non vitale a volte, creare un link con importatori o distributori cinesi i quali sono molto esigenti ed estremamente legati alla propria reputazione. Agganciare un partner cinese e lasciarsi trascinare dai rapidi mutamenti del mercato alimentare cinese, è ciò che ha fatto il signor Piero Michielan, capostipite della Premiata Gelateria Michielan srl di Noale (Venezia), presente in diversi paesi del mondo con il marchio Gelato di Natura. L'Azienda veneziana è stata qui riportata come caso di studio in qualità di *family business* impegnato nella

formazione e produzione alimentare anche all'interno del curioso mercato del *food* in Cina. L'industria del gelato, di per sé, sembra essere accolta molto più che positivamente nella Terra di Mezzo, tant'è che, con le varietà in cui solitamente si presenta, dal gelato industriale, a quello artigianale, dove le aziende italiane hanno la meglio, ai *frozen yoghurt* e *soft ice cream* di nuova introduzione, il Paese ha sorpassato gli Stati Uniti per quantità di vendita. Ovviamente, se si analizza il consumo pro capite, il primato va agli americani, ma la crescita del settore in Cina non sembra voler arrestarsi e le previsioni sono a dir poco incoraggianti. E come l'industria del gelato nel mercato cinese sembra ingrandirsi sempre più, anche i gusti e preferenze dei consumatori stessi mutano di giorno in giorno e sembra essere un processo in continua evoluzione. Il gioco sta quindi nell'adattare le strategie di marketing alle preferenze dei cinesi, a volte molto peculiari, ma anche ai diversi bisogni dell'individuo, basti pensare, ad esempio, che il tasso di diabete della popolazione cinese è il più alto al mondo, forzando un'importante fetta di cittadini a una dieta a basso contenuto di grassi.

Oggi la struttura produttiva di Michielan si sviluppa su una superficie di 2500 mq, si avvale dell'operato di maestranze specializzate, di un'organizzata rete commerciale e di un collaudato ufficio amministrativo, il tutto orchestrato dal Presidente e fondatore Piero Michielan, nominato Cavaliere della Repubblica nel 2006, la moglie Antonella incaricata alla gestione del dipartimento amministrativo, e i figli Riccardo ed Elisa impegnati nel ramo commerciale e produttivo dell'Azienda. Da qualche anno la Premiata Gelateria sta diversificando e incrementando l'offerta delle sue referenze, con la produzione di una nuova linea di fine cioccolato, a marchio "Milisa", e di un pregiato caffè, a marchio "Venetica": uno sviluppo contrassegnato dallo "spirito artigianale" che da sempre



contraddistingue la storia dell’Azienda.

I traguardi raggiunti dalla Premiata Gelateria F.lli Michielan, in Cina e nel mondo, sono stati favoriti da uno stile unico, un modo di essere e di fare produzione che fa leva sul “valore famiglia” e sulla piena valorizzazione delle risorse professionali e umane dell’Azienda. Oggi la struttura produttiva di Michielan si sviluppa su una superficie di 2500 mq, si avvale dell’operato di maestranze specializzate, di un’organizzata rete commerciale e di un collaudato ufficio amministrativo, il tutto orchestrato dal Presidente e fondatore Piero Michielan, nominato Cavaliere della Repubblica nel 2006, la moglie Antonella incaricata alla gestione del dipartimento amministrativo, e i figli Riccardo ed Elisa impegnati nel ramo commerciale e produttivo dell’Azienda. Da qualche anno la Premiata Gelateria sta diversificando e incrementando l’offerta delle sue referenze, con la produzione di una nuova linea di fine cioccolato, a marchio “Milisa”, e di un pregiato caffè, a marchio “Venetica”: uno sviluppo contrassegnato dallo “spirito artigianale” che da sempre li contraddistingue. Il “sogno” cinese si realizza nel 2015 con una Joint Venture tra l’Azienda Michielan e la società Popland, azienda leader nella produzione e vendita di gelati in Cina, pioniera nella diffusione della cultura del gelato e del modello di franchising rappresentata dal CEO sig. Li Yining. Piero mette a disposizione il marchio “Gelato di Natura” a rappresentare i punti vendita e un ben pensato piano di formazione del personale, Li, invece, collabora con due stabilimenti di dimensioni stratosferiche, a Shenyang e Jiaxing, dove, in quest’ultimo, si eleva il primo “Museo del Gelato Italiano” in Asia, nonché cavallo di battaglia della famiglia Michielan in Cina. “Io voglio vendere il cuore del prodotto”, confessa Piero Michielan durante il nostro incontro a Shanghai in occasione della fiera FHC lo scorso novembre 2018 “e per cuore intendo la

passione, il concetto di gelato così come lo intendiamo noi italiani, voglio far conoscere al consumatore cinese ciò che ho sperimentato nei miei 30 anni di presenza sul campo e voglio che impari ad apprezzare l'arte del gelato artigianale. In questo momento il cinese è ignorante: non sa distinguere ciò che è buono e ciò che non lo è, e lo dobbiamo aiutare a capire. E' tutta una questione di tempo, è come vedere noi 40 anni fa, quando ancora non sapevamo di diventare poi il Paese per eccellenza del gelato."

Queste le ultime parole con cui mi sento di concludere la suddetta tesi. Parole di chi, dopo anni di sbagli e successi, ha avuto il coraggio di affrontare questa macchina inarrestabile che è la Cina e di chi, senza vergogna, ammette di aver pensato di voltarsi indietro quando "di fronte a questi colossi cinesi mi sono sentito inutile e impreparato". La stessa persona che, invece, ha deciso di rimboccarsi le maniche e introdurre questo bizzarro ma interessante popolo dagli occhi a mandorla la cultura del gelato italiano artigianale, con umiltà, in nome della passione per il prodotto e della famiglia.



## Bibliografia e Sitografia

Agenzia ICE. (aggiornamento maggio 2018). Scheda Paese Cina. In: Analisi di Mercato.

Disponibile da:

<https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/83%20Scheda%20paese%20Cina%20-%20agg.25%20maggio%202018.pdf>

AGI International. (ottobre 2017). “Food: Coldiretti, Made in Italy counterfeiting worth 60 billion”.

Disponibile da:

[https://international.agi.it/news/food\\_coldiretti\\_made\\_in\\_italy\\_counterfeiting\\_worth\\_60\\_billion-2246209/news/2017-10-12/](https://international.agi.it/news/food_coldiretti_made_in_italy_counterfeiting_worth_60_billion-2246209/news/2017-10-12/)

Alliata Bronner, F. (Aprile 2018). “Il gelato italiano in festival conquista il mondo. E in Cina apre il primo museo dedicato”.

Disponibile da: [https://www.huffingtonpost.it/francesca-alliata-bronner/il-gelato-italiano-in-festival-conquista-il-mondo-e-in-cina-apre-il-primo-museo-dedicato\\_a\\_23414140/?fbclid=IwAR1rN4KrHYJukJDLhz5OLC2FECLQtKIQfaYBSCMJRD9exfaMNVgu-zyJ2LE](https://www.huffingtonpost.it/francesca-alliata-bronner/il-gelato-italiano-in-festival-conquista-il-mondo-e-in-cina-apre-il-primo-museo-dedicato_a_23414140/?fbclid=IwAR1rN4KrHYJukJDLhz5OLC2FECLQtKIQfaYBSCMJRD9exfaMNVgu-zyJ2LE)

Andersen O. (Giugno 1993). “On the internationalization process of firms: a critical analysis”. *Journal of International Business Studies*. Volume 24, Numero 2, pp 209-231

ATO Shanghai, (Gennaio 2018), “Consumer Study on China’s Imported Food Products”. *GAIN Report (Global Agricultural Information Network)*.

Disponibile da:

<https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Consumer%20Study%20on%20China's%20Imported%20Food%20Products%20Shanghai%20ATO%20China%20-%20Peoples%20Republic%20of%203-1-2018.pdf>

Benevolo C., Bianchi L. (2005). “L'internazionalizzazione delle imprese in Cina: tra ostacoli e nuove opportunità. Il caso Esaote”. *Electronic Journal of Management*, Numero 2.

Bianco, D. (Settembre 2016) , “Obiettivo Cina: come muovere i primi passi verso il più grande mercato del Mondo”.

Disponibile da: <https://www.linkedin.com/pulse/pmi-italiane-e-approccio-indiretto-al-mercato-cinese-di-bianco-%E7%99%BD%E5%BE%B7%E5%86%95/>

Burton, D. (2008). “Cross-Cultural Marketing: theory, practice and relevance”. Routledge.

Carraro L., Scorsini M. (2015). Gelato. Il gelato artigianale secondo Piero Michielan. Edizione cinese: Beijing Institute of Technology Press.

Cedrola E., Battaglia L., Cantù C., Tzannis A. (2010). “Le piccole e medie imprese italiane in Cina. Verso un nuovo approccio di marketing”. *9th International Congress Marketing Trends*.

Disponibile da: [https://unipad.unimc.it/retrieve/handle/11393/44781/1355/Cedrola\\_Battaglia\\_Cantu\\_Tzannis\\_rev.pdf](https://unipad.unimc.it/retrieve/handle/11393/44781/1355/Cedrola_Battaglia_Cantu_Tzannis_rev.pdf)

Chivaka R. (Giugno 2017). “Business Internationalization Theories”.

Disponibile da:

[https://www.researchgate.net/publication/317840725 BUSINESS INTERNATIONALISATION THEORIES](https://www.researchgate.net/publication/317840725_BUSINESS_INTERNATIONALISATION_THEORIES)

ConnectAmericas. (n.d.). “Demand for imported food is growing among China’s middle class”.

Disponibile da: <https://connectamericas.com/content/demand-imported-food-growing-among-china%E2%80%99s-middle-class>

Cushing B., (febbraio 2014), “The 15 Most Common Counterfeit foods – and how to identify them”.

Disponibile da:

<https://www.bonappetit.com/entertaining-style/trends-news/slideshow/counterfeit-foods>

Dccchina, (Marzo 2018), “China imported food market – importing food and beverage to China”.

Disponibile da: <https://www.dccchina.org/2018/03/china-imported-food-and-beverage-market-importing-food-and-beverage-to-china/>

De Pin, A. (2008). “Rilevanza economica dell’agropirateria per il “made in italy alimentare” nei mercati internazionali”. *Archivio Ricerca Cà Foscari*.

Disponibile da: <https://core.ac.uk/download/pdf/53157113.pdf>

Federalimentare-Ismea. (2006). Federalimentare: “Mentre i concorrenti vanno in tutto il mondo, noi rischiamo di essere sempre e solo in vendita”.

Disponibile da: <http://www.federalimentare.it/Documenti/4Rapportolsmea->

Finotto, C. A. (Settembre 2018), “Made in Italy in Cina, questo sconosciuto (con poche eccezioni)”.

Disponibile da: [https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2018-09-18/made-italy-cina-questo-sconosciuto-solo-ferrari-pasta-e-gucci-144041.shtml?uuid=AEB8CLzF&refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2018-09-18/made-italy-cina-questo-sconosciuto-solo-ferrari-pasta-e-gucci-144041.shtml?uuid=AEB8CLzF&refresh_ce=1)

Hyslop, G. (Ottobre 2018). “Chocolate’s use in bakery is a booming business in China”.

Disponibile da: <https://www.bakeryandsnacks.com/Article/2018/10/08/Chocolate-s-use-in-bakery-is-a-booming-business-in-China>

Johanson, J. e Vahlne, J.E., (1977), “The international process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitment”. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.

Johanson, J. e Vahlne, J.E., (1990), “The mechanism of internationalization”. *International Marketing Review*, Vol. 7 Issue: 4, 11-24.

Key4biz, (Luglio 2018), “Made in Italy, in Cina l’espressione non significa quasi nulla”.

Disponibile da: <https://www.key4biz.it/made-in-italy-in-cina-lespressione-non-significa-quasi-nulla/228013/>

Loviseti G., (n.d.). “Aprire una gelateria in Cina”.

Disponibile da: <http://www.ilgelatoartigianale.info/investi-nel-gelato/approfondimenti/aprire-una-gelateria-in-cina---prima-parte.kl>

Lupis, A. (2006). “The theory of international life cycle of the product Vernon”.

Disponibile da: <https://economia.tesionline.it/economia/article.jsp?id=13583>

Makeitalyfood, (n.d.), “Esportare in Cina: i prodotti alimentari più richiesti”.

Disponibile da: <http://www.makeitalyfood.com/it/esportare-cina-i-prodotti-alimentari-pi%C3%B9-richiesti>

Marketingtochina, (Settembre 2016), “Imported food market in China: the opportunities are online”.

Disponibile da: <https://www.marketingtochina.com/food-import-china-digital/>

Marketingtochina. (Agosto 2017). “How to market your ice cream brand in China”.

Disponibile da: <https://www.marketingtochina.com/the-ice-cream-market-in-china-the-love-of-brands/>

Marketingtochina. (ottobre 2018), “Food in China: Marketing Strategies for International F&B Brands”.

Disponibile da: <https://www.marketingtochina.com/food-in-china-marketing-strategies-for-international-fb-brands-in-china/>

Matthieu D., (Luglio 2013), “Distribution: ice cream in China”.

Disponibile da: <http://daxueconsulting.com/ice-cream-market-in-china/>

Mglobale, (n.d.), “Esportare prodotti eno-agroalimentari in Cina”.

Disponibile da: <https://www.mglobale.it/dogane/tutte-le-news/esportare-prodotti-eno-agroalimentari-in-cina.kl>



Nicoletti, G., Platania, M., Privitera D. (2007). "Autentic and Fake Italian Food Products in the World". *Istituto Italiano per il Commercio Estero Reggio Calabria; Università "Mediterranea" di Reggio Calabria.*

Disponibile da: <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/7861/1/pp07ni01.pdf>

O' Brien P., (ottobre 2016), "China's Food Sector: is there room left for the little guys?"

Disponibile da: <https://www.nutraingredients-asia.com/Article/2016/10/26/China-s-food-sector-Is-there-room-left-for-the-little-guys>

Polato, S. (2014). "Il processo di internazionalizzazione".

Disponibile da: <http://www.economiaediritto.it/il-processo-di-internazionalizzazione/>

Pontiggia A., Vescovi T. (2015). Panni stesi a Pechino. Milano: Egea

Seguso, L. (Settembre 2018). Cina: 7 su 10 benestanti non conoscono i prodotti made in Italy.

Disponibile da: <https://www.mark-up.it/cina-7-su-10-benestanti-non-conoscono-i-prodotti-made-in-italy/>

Sottile, L., (Agosto 2018), "Dal vino al Made in Italy. Il Belpaese visto dalla Cina".

Disponibile da: <http://www.gamberorosso.it/it/vini/1047928-dal-vino-al-made-in-italy-il-belpaese-visto-dalla-cina>

Thibaud, (Agosto 2017), "Hot trend in indulgence: the ice cream industry in

China”.

Disponibile da: <http://daxueconsulting.com/hot-trend-indulgence-ice-cream-industry-china/>

Thibaud. (Maggio 2016). “Cross-cultural Influences: Foreign Food in China is Trend”.

Disponibile da: <http://daxueconsulting.com/cross-cultural-influences-foreign-food-in-china/>

Valdani E., Bertoli G.(2014). Marketing Internazionale. Milano: Egea.

Vescovi T. (2018). International Marketing to China. McGraw-Hill Education.

Xinhua. (aggiornato giugno 2017). “Sino-Italian food safety forum targets fakes”.

Disponibile da: [http://www.chinadaily.com.cn/food/2017-06/16/content\\_29772488.htm](http://www.chinadaily.com.cn/food/2017-06/16/content_29772488.htm)

“Fake Italian Food – the top six”. (marzo 2015).

Disponibile da: <http://blog.vorrei.co.uk/italian-food-2/>

“Trade War hits Counterfeit Italian Food”. (settembre 2018).

Disponibile da: <https://news.italianfood.net/2018/09/24/trade-war-hits-counterfeit-italian-food/>

100ita. (ottobre 2015). “III Sino-Italian Dialogue on Food Safety in Beijing”.

Disponibile da: <https://www.100ita.com/blog/dialogo-sino-italiano-sulla-sicurezza-alimentare-a-pechino/>

