



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di
Laurea magistrale

in LINGUE, ECONOMIE E ISTITUZIONI
DELL'ASIA E DELL' AFRICA MEDITERRANEA

Tesi di Laurea

**IL GELATO ITALIANO:
potenzialità del mercato cinese e strategie
d'ingresso.**

Relatore

Ch. Prof. Renzo Cavalieri

Correlatrice / Correlatore

Ch.ma Prof.ssa Elena Pollacchi

Laureanda

Claudia
D'Arcangelo
876248

Anno Accademico

2019 / 2020

*Alla mia famiglia e
a tutti quelli che
ci sono sempre stati.*

前言

这篇论文旨在对有巨大潜力的意大利制造行业——意式冰淇淋行业进行分析（意大利语为 GELATO）。特别需要注意的是，这一行业的经营者将有可能进入新兴国家的市场，也就是中国市场。上世纪 90 年代，英国著名冰淇淋企业“和路雪”入驻国内市场，中国的冰淇淋产业随之起步。经过二十多年的发展，如今中国已成为全球第一大冰淇淋市场。从 90 年代到现在，中国冰淇淋市场越做越大，因此受到了许多外资冰淇淋企业的青睐。下面的内容将会对意大利冰淇淋的“现象”到中国冰淇淋行业的发展过程进行深入地分析。引起我对此问题进行调查的原因有两个：一方面，我对这个领域具有浓厚的兴趣并对其进行充分了解；另一方面，冰淇淋领域的巨大发展潜力至今仍未被广泛认识到。

这篇论文的目的，除了告诉大家关于冰淇淋行业的市场价格，还旨在为该行业的经营者提供指导，例如冰淇淋店的半成品公司和提供与该行业相关的服务的意大利公司（例如冰淇淋店的机器供应商和冰淇淋店的设备供应商）。另外，本论文也将会着重分析意大利公司进入中国市场的可能性。因此，也会对各家进入中国市场的西方企业的经营策略进行分析。值得一提的是在这些企业中有很多意大利企业，这些企业最先与本国合作伙伴建立了合作伙伴关系，并最先与中国企业建立了贸易联系。

为此，笔者从相关书籍杂志、互联网、对该领域专家的采访以及众多中国冰淇淋网站等渠道多方收集资料。网上所收集的资料对于了解近年来中国冰淇淋发展趋势，以及认识中国消费者的口味变化（首先由多国公司主导，之后由较小规模企业推动）作出了很大的帮助。消费群体对于冰淇淋产品的评价随着其自身的口味的改变而改变

是显而易见的。考虑到中国消费群体在全世界冰淇淋市场中的重要地位，当今中国的消费者形象不应被忽视。时至今日，可以确定的是，在中国销售冰淇淋产品需要较高的营销能力，这不仅涉及到潜在的中国买家，还涉及到企业为市场所提供的符合消费群体口味的特定的产品。因为中国市场在大洋彼岸，其口味和特征与意大利相比相差甚远。

详细地说，在第一章中，从一段历史的演变中解释了冰淇淋市场的全球特征，以了解当前全球市场在大型冰淇淋品牌（梦龙和可爱多等）主导下的市场情况。这些著名的品牌隶属于一些大型跨国公司，并且这些公司已雄踞在从意大利到南非的冰淇淋市场中。但是，在冰淇淋市场中还有许多中小型企业不容忽视，它们的参与让整个冰淇淋市场变得日趋复杂，原因是它们正逐渐赢得越来越多的市场份额。在带领读者弄明白意式冰淇淋和美式冰淇淋的区别之后，笔者将会分析意大利的冰淇淋市场以及其中的大型企业为意大利冰淇淋行业所做出的贡献。在此之后，将会分析冰淇淋的销售方式，并通过 Doxa 的调查分析消费群体的消费倾向，其主要分为手工冰淇淋、美式冰淇淋和冰淇淋连锁店。最后，在第一章最后的部分解释了半成品行业的真正作用，它们作为意大利冰淇淋的基本合作伙伴的原因，以及它为在国外开设意大利冰淇淋店的重要性。

在第二章中，将会深入描述中国的冰淇淋行业、国内消费、生产指数增长以及该行业的未来增长预测。之后将会解释为什么在中国领土上引入食品参考法律框架对那些为冰淇淋店生产半成品的公司来说有重大的意义。同时，也将会详细地介绍食品检验和检疫的法规与中国进出口的主管部门。第二章将继续介绍外国公司（外商独资企业、合资企业、外国企业代表处）进入中国市场的方法，并分析这类公司在中国经营

中的优势和劣势。

在分析了外国企业不同公司类型的优势和劣势之后，将会着重强调市场营销对于冰淇淋行业的重要性。由于中国消费者对于商品的选择紧贴互联网发展趋势的导向，因此笔者会先分析中国消费者的选择倾向性，并剖析互联网在市场研究中所扮演的角色。如今的中国，最盛行的是数字营销政策。对于意大利冰淇淋来说，为了起到广而告之的作用，意大利冰淇淋企业应该组织各类冰淇淋展览活动。另外，意大利冰淇淋企业还应该着重发展 B2B 数字营销，对于一家在中国的意大利企业来说，拥有自己的中文网站并对其做一些媒体宣传非常重要。如今，试图打入中国市场的意大利公司绝对不能忽视数字营销策略，同时还要注重对其进行适时的更新与监控。据大量研究表明，许多低估数字营销的意大利公司最终都陷入了经营困境。

最后，在第三章中，对 FABBRI 1905 (法布芮 1905) 的案例进行了分析，这家博洛尼亚的公司率先打入了中国市场，如今它在中国市场的经营已经相当成熟并且对中国市场的认识具有很高的水平，因此被许多意大利公司认为是一种经营的典范。选择这家公司的原因是它在意大利非常为人所熟知，并且这家公司已经掌握意大利市场的经济动态，在进入中国市场之前也已经经过了慎重的考虑。在第三章中也有一篇对 FABBRI 的经理 Edoardo Noce 的采访，在采访中他对 FABBRI 的经营模式进行了分析。由于 Edoardo Noce 所做出的贡献，他为即将进入中国市场和在中国遇到困难的外国企业提供了许多参考和借鉴意义。对于计划打入中国市场的意大利冰淇淋企业而言，FABBRI 的经营策略具有极大的参考价值，因为在中国市场中，意大利冰淇淋半成品公司很有可能会遇到 FABBRI 公司遇到过的种种关键性问题。这些困难涉及到保护知识产权、向中国消费者群体销售这些西方产品的策略。FABBRI 公司决定生产有不同种类的产品因为中国消费者的“味道”和西方人不一样。第三章所做的调查在企业

具体市场准入水平上与企业激励方式上提供了许多有趣的思考。所论述的冰淇淋行业种一些显著的潜力回答了开始时所提出的关于中国冰淇淋市场的潜力问题，另外最基本的是，不论外国企业将要在在中国涉足何种行业，一定要抱有强烈的兴趣并持有对中国人的尊重，同时也要怀揣想要真正了解复杂的中国市场的愿望，这样才能有所收获。有许多意大利公司只在经济利益的驱动下进入中国市场，它们并不了解中国市场的复杂性，因此最终大多以失败收场。考虑到中国市场的广阔和中国人口数量的庞大，本论文也旨在为该行业提供经营参考。最重要的是，该行业应该重视中国新兴的中产阶级，因为这个阶级主要由受西方潮流吸引的中国年轻人构成，他们想追随西方的生活方式。对于意大利冰淇淋而言，这些中国的年轻人是理想的消费群体，因为随着他们生活水准的提高，他们愈发关注食品的质量安全。在中国市场中，产品的市场价格往往是企业间竞争的重要因素，因此意大利企业要考虑中国当地企业的低价政策，适时适度的调整产品价格以增强产品的竞争力。意大利冰淇淋行业要优先宣扬意大利冰淇淋物超所值的特点，因为一旦中国消费者群体找到了同类低价产品，就很难再接受优质高价的意大利冰淇淋。另外，中国冰淇淋店也要从与意大利企业合作的经营中谋利，因此他们会适当以高于进价的价格出售商品。以上种种让我们感觉到中国的市场难以琢磨，并且意大利企业将会再经营中遇到许多困难。如果意大利企业能够在营销和管理上取得突破，那么无疑一定会在中国市场中如鱼得水，收获很多好处。

INDICE

INTRODUZIONE.....	12
CAPITOLO I: IL MERCATO DEL GELATO.....	16
1.1 Breve storia del gelato	16
1.2 Gelato nel mondo: caratteristiche del mercato.....	19
1.3 Differenza tra Ice Cream e Gelato.....	26
1.4 Il “Fenomeno Gelato” in Italia.....	30
1.4.1 I grandi nomi del Gelato Italiano.....	35
1.5 Modalità di consumo e di vendita del gelato.....	41
1.6 Le grandi aziende italiane di semilavorati.....	45
CAPITOLO II: IL MERCATO DEL GELATO IN CINA.....	50
2.1 Gelato in Cina: a che punto siamo?.....	51
2.2 Opportunità per lo sviluppo del mercato del gelato.....	59
2.3 Normativa sulla sicurezza e sull’introduzione di beni alimentari nel mercato cinese.....	68
2.4 Modalità d’ingresso sul mercato.....	74
2.4.1 Istituire una Joint Venture con un partner locale.....	76
2.4.2 Fondare un’azienda interamente di proprietà estera: WFOE.....	78

(Wholly Foreign Owned Enterprise)	
2.4.3 Master Franchising (caso Ci Gusta!)	81
2.5 L'importanza del marketing per il gelato italiano	84
2.5.1. Guida per il marketing digitale B2B	90
CAPITOLO III: CASO STUDIO: FABBRI SHANGHAI	97
(Intervista a Edoardo Noce, Marketing Manager Fabbri Shanghai)	
3.1 Introduzione dell'azienda	97
3.2 Espansione della società in Cina	100
3.3 Criticità	102
3.4 Prospettive e segreti per il successo	107
CONCLUSIONI	109
BIBLIOGRAFIA	112
SITOGRAFIA	115
ABBREVIAZIONI	129
FONTI ICONOGRAFICHE	130
RINGRAZIAMENTI	136

INTRODUZIONE

Alla base del seguente elaborato vi è l'analisi di un settore del Made in Italy caratterizzato da un grande potenziale: il mercato del gelato. In particolare, si pone l'attenzione sul possibile ingresso degli attori di questo settore nei mercati emergenti, primo tra tutti il mercato della Repubblica Popolare Cinese. Il settore della gelateria in Cina è nato grazie alle spinte delle multinazionali che per prime fecero il loro ingresso sul mercato negli anni '90. Da quel momento, il consumo pro capite dei cinesi è aumentato fino a diventare oggi una delle nazioni con il maggior consumo di gelato. Nel seguente lavoro si analizzano in modo approfondito ambedue i mercati, partendo dal "fenomeno" del Gelato italiano, e descrivendo lo sviluppo del settore in Cina.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire tale tema hanno una duplice natura, da una parte il mio forte interesse e la conoscenza personale del settore, e dall'altra la reale potenzialità offerta per questo settore che ancora oggi non è ampiamente sfruttato.

L'obiettivo del seguente elaborato, oltre che a informare sul valore del mercato, è fungere da guida e spunto di riflessione per gli operatori del settore come le aziende di semilavorati per gelateria e le aziende italiane fornitrici di servizi correlati al settore (venditori di macchine per gelaterie e allestimenti per gelaterie). L'elaborato serve come primo focus su un mercato ancora troppo poco conosciuto come quello della Repubblica Popolare Cinese, mercato che fa gola a tutti ma che pochi riescono a maestrare. Inoltre, enfasi è data alla possibilità per le aziende italiane di entrare sul territorio cinese. A tal fine, obiettivo della seguente tesi è spiegare le varie strategie di ingresso sul mercato cinese, portando come esempi le storie di alcune aziende italiane che per prime hanno sperimentato partnership con partner locali e si sono interfacciate

per prime alle società cinesi.

Gli strumenti di approfondimento utilizzati a tal fine sono stati testi cartacei e multimediali, internet, riviste, interviste di esperti del settore e molti siti cinesi in cui si fa cenno al gelato. Le consultazioni online sono state preziose per comprendere anche le tendenze cinesi degli ultimi anni in materia e quanto i gusti dei consumatori cinesi siano stati trainati dalle grandi multinazionali prima, e dai player più piccoli dopo. La valutazione del prodotto è cambiata insieme ai gusti dei consumatori, ecco perché oggi in Cina non si può ignorare il profilo del consumatore. Oggi si può dire che, vendere prodotti di gelateria in Cina richiede un alto livello di capacità, sia nel rapportarsi al potenziale acquirente cinese che nel proporre prodotti specifici per un mercato che a causa della sua distanza, presenta gusti e peculiarità lontane dalle nostre.

Nel dettaglio, la tesi nel primo capitolo, dopo un breve excursus storico sulle leggende legate all'origine di questo alimento congelato millenario, prosegue spiegando le caratteristiche globali del mercato del gelato, spiegando che attualmente la leadership è detenuta dai grandi brand del gelato come Magnum, Cornetto ecc., nonché marchi detenuti dalle grandi multinazionali che in quanto tali, si possono trovare in tutti i mercati, dall'Italia al Sud Africa. La spiegazione include però anche i player più piccoli che frammentano e rendono più complicato il mercato, perché in ogni Paese si osserva la presenza di player più piccoli che si aggiudicano sempre maggiori porzioni di mercato. Dopo aver fatto una differenziazione tra il Gelato e l'*ice cream*, sempre nel primo capitolo, si analizza il mercato del gelato in Italia e i grandi nomi che hanno contribuito alla creazione di un settore che per l'Italia assume sempre più importanza. Successivamente si analizza, le modalità di vendita del gelato e grazie all'indagine di Doxa si analizzano le preferenze dei consumatori divise tra gelato confezionato, gelato artigianale e catene di gelateria. Si spiega infine, nel primo

capitolo, la reale funzione dell'industria dei semilavorati e perché essi siano i partner fondamentali per il Gelato italiano e di fondamentale importanza quando si aprono gelaterie italiane all'estero. Nel secondo capitolo invece, si parla in maniera approfondita del settore della gelateria in Cina, della crescita esponenziale di consumo e produzione interne e le previsioni future di crescita del settore. In seguito, si presenta il quadro normativo di riferimento per l'introduzione degli alimenti sul territorio cinese, utile per le imprese come quelle che producono i prodotti semilavorati per gelateria. Nel dettaglio, la normativa di ispezione e quarantena degli alimenti e gli uffici di competenza dell'import-export cinese. Le caratteristiche dell'etichettatura, gli standard nazionali di riferimento e altri importanti riferimenti normativi. Si prosegue descrivendo le modalità di ingresso sul territorio cinese, a partire dall'ufficio di rappresentanza fino alla spiegazione delle Joint Venture e delle imprese a totale capitale straniero.

Dopo aver analizzato i vantaggi e gli svantaggi delle diverse forme di società a disposizione delle aziende straniere, si sottolinea l'importanza del marketing per il settore della gelateria. Partendo da un'analisi legata alle scelte dei consumatori cinesi, molto legati alle tendenze e alle mode di internet, si enfatizza il ruolo che internet assume nello studio del mercato. Oggi in Cina, non si può negare una politica di marketing digitale, e per il gelato italiano il marketing fa leva sulla possibilità di organizzare fiere e eventi dimostrativi in cui mettere in scena l'arte della gelateria italiana. In seguito, inoltre, si fa leva sullo sviluppo del marketing digitale B2B, ciò a dimostrazione del fatto che sia importante per un'azienda italiana in Cina mostrarsi attiva sulle piattaforme internet possedendo un sito web in cinese e comparando sui maggiori social media come WeChat. Un'azienda italiana che oggi fa il suo ingresso in Cina, non può ignorare una strategia di marketing digitale che sia allo stesso tempo

aggiornata e monitorata. Infine, nel terzo e ultimo capitolo, si descrive il caso studio di Fabbri 1905, l'azienda bolognese che prima tra altre è riuscita a penetrare sul mercato cinese e che oggi rappresenta un'azienda che ha raggiunto un livello di maturità e di conoscenza del mercato cinese tanto da essere vista come modello per le aziende italiane. Nel dettaglio, la spiegazione del modello Fabbri si è concretizzato nell'intervista svolta al Dottor Edoardo Noce, marketing manager di Fabbri Shanghai. Grazie al contributo del Dottor Noce, si è riusciti ad accendere un riflettore sia sulle fasi d'ingresso sul mercato cinese, che sulle criticità incontrate dall'azienda in Cina. La possibilità di poter leggere questa testimonianza assume grande valore per le aziende che vogliono programmare un ingresso in Cina, poiché le criticità incontrate da Fabbri possono essere le stesse in cui le aziende italiane di semilavorati per gelateria si possono imbattere. Il lavoro svolto nel terzo capitolo offre interessanti spunti di riflessione non solo sul piano dell'ingresso concreto ma anche sul piano motivazionale. Si conclude l'elaborato affermando che oltre alle evidenti potenzialità che si aprono per questo settore, che quindi risponde alla domanda di ricerca iniziale sulla potenzialità del mercato del gelato in Cina, è fondamentale essere coscienti che per qualsiasi settore, è bene fare ingresso sul mercato cinese solo se spinti da interesse e rispetto per i cinesi stessi e dalla volontà di conoscere veramente questo mercato complesso.

1. IL MERCATO DEL GELATO

1.1 Breve storia del gelato

L'Enciclopedia Treccani definisce il gelato come:

“Preparazione alimentare che si ottiene da miscele di zuccheri, latte, grassi del latte o di origine vegetale, succhi di frutta, uova, cioccolato e varie altre sostanze, rese solide o pastose mediante congelamento.”¹

Sebbene il consumo e la fabbricazione del gelato siano radicati oggi in alcune aree geografiche specifiche come gli Stati Uniti, il prodotto è stato introdotto dall'Europa e molti paesi europei non solo possiedono nel patrimonio produttivo una lunga storia legata al gelato, ma anche un'importante relazione sociale con questo prodotto. Il gelato non è stato inventato di per sé, ma si è piuttosto evoluto da pratiche secolari che prevedevano il raffreddamento di cibi e bevande con la neve o con il ghiaccio.² Non è facile attribuire una “paternità” al gelato.

In base a quanto proposto dalle evidenze storiche o dalle leggende sembra convincente l'ipotesi per cui il gelato possa avere avuto un antenato cinese. A evidenza di ciò nel XIII secolo, dopo essere stato in Cina, Marco Polo ne “Il Milione” (*Mǎkě Bōluó yóujì* 马可·波罗游记) registrò di aver riportato la formula del latte congelato a Venezia e di averla diffusa nel nord Italia.³ Il gelato orientale grazie a Marco Polo sarebbe quindi penetrato in Occidente e qui sarebbe stato ulteriormente sviluppato e industrializzato fino a diventare il gelato di oggi.⁴

¹ Si rimanda alla consultazione online dell'Enciclopedia Treccani al sito:

<http://www.treccani.it/enciclopedia/gelato/>

² Douglas GOFF H., Richard W. HARTEL (a cura di), “*Ice Cream*” 7th Edition, New York, Springer, 2013, paragrafo “A Brief History of Ice Cream” pag. 9-14.

³ “*Mǎ kě bō luó dài huí xī fāng de zhōngguó měishi: Bīngqílín hé bīsàbǐng*” 马可·波罗带回西方的中国美食：冰淇淋和比萨饼 (Marco Polo ha portato in occidente la cucina cinese: il gelato e la pizza), in chinadaily.com.cn, http://www.chinadaily.com.cn/hqbl/2007-09/13/content_6103881_2.html, 29-08-20.

⁴ SHENZHEN SHENGSHI HUAYAN ENTERPRISE MANAGEMENT CO., LTD 深圳市盛世华研企业管理有限公司, “2019-2025 Nian zhongguo bingqilin hangye mianlin de tiaozhan yu jiyu yan jiu baogao” (wanzheng

Il primo grande passo nell'evoluzione del gelato moderno è arrivato con lo sviluppo di processi per il congelamento dell'acqua usando sale (o salnitro) e ghiaccio, l'invenzione è stata attribuita a Bernardo Buontalenti, ed è anche noto che furono gli Italiani a importare nel Cinquecento, sotto Caterina de' Medici, i gelati in Francia, da cui poi largamente si diffusero. Il siciliano Procopio dei Coltelli aprì a Parigi verso il 1660 un caffè tuttora noto (Café Procope), e i suoi gelati divennero molto famosi, così come quelli del Café Napolitain.⁵ Nel 17° secolo, in Italia si iniziò ad usare lo zucchero, le fragole, i limoni e altri aromi assieme al ghiaccio o alla neve per trasformarli in dessert ghiacciati.⁶ L'Italia e la Francia sono state la culla dei dessert ghiacciati, fino al 18° secolo gli italiani hanno continuato a innovare le tecniche di produzione del gelato mentre i francesi erano i leader indiscussi delle tendenze che prendevano piede soprattutto tra i ricchi, in quanto, il gelato era costoso come lo zucchero utilizzato per produrlo.⁷

Dall'altra parte dell'oceano, invece il gelato venne introdotto negli Stati Uniti grazie ai primi colonialisti inglesi. La prima testimonianza scritta si ritrova in una lettera⁸ del 17 maggio 1744 del governatore William Bladen del Maryland.⁹

Durante il ventennio 1900-1920, gli Stati Uniti vissero una rapida industrializzazione e urbanizzazione. Le prime macchine per il confezionamento e l'imballaggio del gelato furono introdotte dalle aziende Mojonnier Brothers e Sealright¹⁰ intorno al 1920, e nel 1923 la Nizer

ban) 2019-2025 年中国冰淇淋行业面临的挑战与机遇研究报告 (完整版) (Rapporto di ricerca 2019-2025 sulle sfide e le opportunità affrontate dall'industria cinese del gelato versione completa), Shenzhen, 12, 2018, pag. 10

⁵ Si rimanda ancora alla consultazione online dell'Enciclopedia Treccani al sito:

<http://www.treccani.it/enciclopedia/gelato/>

⁶ Laura B. WEISS (a cura di), *“Ice cream, a Global history”*, London, Reaktion Books, 2011.

⁷ SHI Yu 史宇, *“Bingqilin xiaoshi” 冰淇淋小史* (Breve storia del gelato), in Qilu zhoukan, Jinan, Shandong 31, 2019, pp. 62-64

⁸ Nella lettera si scrive: *“a dessert no less curious, among the rarities of which it was composed, was some fine ice cream which with the strawberries and milk, eat most deliciously”*

⁹ GOFF H., HARTEL, *“Ice Cream”* 7th Edition, op. cit. pag.16

¹⁰ Ibidem

Cabinet Company¹¹ introdusse il primo congelatore elettrico automatico.¹² Inoltre, sempre negli anni '20 si racconta che un piccolo produttore dell'Ohio, Harry B. Burt Jr., inserì un bastoncino alla mattonella di ghiaccio al cioccolato in modo che il gelato non si attaccasse alla mano quando si scioglieva.¹³ Nacque così il gelato su stecco da lui stesso chiamato “*Good Humor bar*”¹⁴, e con le prime invenzioni e tecnologie iniziarono ad aprire le prime aziende produttrici di gelato che caratterizzarono il periodo prima della Guerra negli Stati Uniti¹⁵¹⁶. L’innovazione del gelato è passata attraverso tanti paesi e tanti personaggi, per esempio Italo Marchioni, immigrato italiano residente a New York, che nel 1903 inventò il famosissimo cono gelato, trovando il modo migliore per assaporare il gelato passeggiando per strada.¹⁷

In tempi recenti il gelato nella sua forma artigianale o industriale è diventato gradualmente più sofisticato nella tecnica e negli ingredienti, e per questo, è diventato noto sempre a più persone cosicché da alimento legato alla stagione estiva, oggi è considerato legato al consumo di massa grazie anche al flusso di innovazione e grazie alla combinazione di sviluppo tecnologico e cambiamenti culturali dei consumatori. Oggi il mercato del gelato

¹¹ Nel 1923 in concomitanza della 23esima conferenza annuale sul gelato, la Nizer Cabinet che in seguito divenne la Kelvinator Company presentò il nuovo refrigeratore elettrico abbattendo i costi per il trasporto del gelato. Gli armadi refrigerati infatti, non richiedevano più l'utilizzo di sale o ghiaccio per il trasporto, in precedenza 19.5 kg di ghiaccio trasportavano 3,7 litri di gelato (1 gallone). Con la nuova tecnologia bastava 1kg di ghiaccio per trasportare la stessa quantità di gelato.

¹² Geraldine M. QUINZIO (a cura di) “*Of Sugar and Snow: A History of Ice Cream Making*”, Berkeley, University of California Press, 2009, pag. 176.

¹³ SHI Yu 史宇, “*Bingqilin xiaoshi*” 冰淇淋小史 op. cit. pag. 16

¹⁴ Burt fece domanda per un brevetto nel 1923 egli non solo fu uno dei primi a vendere stecchi gelato, ma fu anche uno dei primi ad investire comprando 12 furgoni refrigerati per poter vendere il suo gelato in tutta la zona.

¹⁵ Mentre in Italia il fenomeno del gelato confezionato rimase un fenomeno post-guerra che ebbe il suo boom tra gli anni Cinquanta e Sessanta.

¹⁶ Stefano CARNAZZI, “*A short history of ice cream. From ancient Roman snow to love with a heart of cream*”, in expo2015.org, <http://www.expo2015.org> il <http://www.expo2015.org/magazine/en/economy/a-short-history-of-ice-cream--from-ancient-roman-snow-to-love-with-a-heart-of-cream.html>, 10 agosto 2015, 15-03-20

¹⁷ Silvia MARCHIETTI, “*The history of ice cream, from iced slush to vanilla cone – but was it invented by the Chinese or Italians?*”, scmp.com, 18 giugno 2020, <https://www.scmp.com/lifestyle/food-drink/article/3089279/history-ice-cream-iced-slush-vanilla-cone-was-it-invented>, 30-08-20.

attira sempre più venditori e consumatori e con esso si crea un panorama frammentato che vale la pena approfondire.

1.2 Gelato nel mondo: caratteristiche del mercato

L'industria globale del gelato è in continua crescita come dimostrano le continue tendenze lanciate dalle grandi e piccole aziende del gelato.¹⁸ La crescita annua del consumo di gelato ha evidenziato prospettive sempre più fiorenti per il mercato, così i riflettori si sono accesi sulle potenzialità del settore.

Essendo fabbricato per l'80% della sua miscela da panna fresca e latte fresco, il gelato spesso viene prodotto proprio dalle aziende del settore del latte, tuttavia, se fabbricato con un grasso non derivato dal latte e latte in polvere ricostituito, in molti casi meno del 10% del suo contenuto è derivato da prodotti lattiero-caseari, per questo motivo non necessariamente le aziende produttrici di gelato sono anche produttrici di prodotti del latte in generale.

Come riporta il **grafico 1** la produzione di gelato era di 16.3 miliardi di litri nel 2010, in aumento rispetto ai 15.3 miliardi del 2006. Della produzione in base 2010 il 31% era nella regione Asia Pacifico, il 29% in Nord America, il 20% in Europa Occidentale e il 6% in America Latina. Dal punto di vista nazionale invece, gli Stati Uniti è stato il maggior produttore con 4.4 miliardi di litri, seguito dalla Cina con 2.9 miliardi di litri. Nella tabella troviamo l'Italia solo con 0.6 miliardi di litri di produzione.¹⁹

¹⁸ L'industria globale del gelato è composta da un piccolo numero di aziende multinazionali e da aziende nazionali che forniscono i loro prodotti vendendoli attraverso la grande distribuzione di alimentari o merchandising di massa. Assieme a queste aziende più grandi ci sono un gran numero di piccole e medie imprese che distribuiscono attraverso retailers e gelaterie locali.

¹⁹ GOFF H., HARTEL, "Ice Cream" 7th Edition, op. cit. pag. 16

	2006	2007	2008	2009	2010
World	15,370.0	15,678.8	15,742.7	16,001.1	16,347.5
Asia Pacific	4,317.9	4,536.9	4,724.5	4,722.5	4,901.1
North America	4,898.2	4,793.8	4,592.7	4,726.9	4,742.9
USA	4,531.0	4,430.1	4,230.5	4,367.4	4,386.4
Western Europe	3,226.2	3,284.5	3,300.4	3,384.1	3,436.7
China	2,484.7	2,639.0	2,776.1	2,740.2	2,868.6
Eastern Europe	1,131.1	1,158.0	1,147.6	1,111.8	1,128.9
Latin America	874.7	949.9	991.5	1,031.7	1,075.3
Japan	873.9	880.9	887.5	886.1	884.0
Germany	674.3	677.1	659.9	656.1	651.7
Italy	546.1	572.6	561.8	594.2	607.0
Middle East and Africa	491.5	517.7	542.5	570.1	597.6
United Kingdom	495.4	488.1	496.2	515.1	531.7
Russia	555.4	540.8	517.7	505.6	499.1
Australasia	430.4	438.0	443.4	454.0	464.9
Australia	362.2	368.9	374.6	385.8	396.1
France	370.5	368.7	369.4	386.9	395.3
Brazil	267.3	310.2	325.4	345.3	369.2
Canada	367.2	363.6	362.2	359.5	356.5
Spain	337.7	342.8	349.3	349.8	350.9
South Korea	266.6	270.1	262.4	263.8	266.2
Turkey	125.8	156.2	179.7	190.9	203.5
India	95.1	115.3	137.6	158.7	183.3
Argentina	135.0	146.5	159.3	169.7	175.6
Ukraine	171.5	185.8	177.9	149.7	164.2
Poland	113.7	123.9	134.8	143.0	152.5
Indonesia	113.6	123.3	135.1	142.7	149.2
Chile	124.5	129.0	132.7	134.0	136.9
Iran	99.3	104.8	110.4	116.9	124.0
Mexico	111.3	115.5	112.6	112.7	113.4
Netherlands	83.3	85.3	89.3	95.4	100.2

Grafico 1²⁰

Per quanto riguarda il consumo pro capite per paese (**grafico 2**), nel 2010, l’Australia si piazzava al primo posto con 17.9 litri, seguita dalla Nuova Zelanda con 15.8 litri e dagli Stati Uniti con 14.2 litri, la Finlandia con 12.5 litri, Canada con 10.5 litri, e l’Italia con 10 litri. Molti paesi occidentali rimangono fermi ad un consumo che va dai 7 ai 10 litri pro capite.²¹ Sebbene la Cina e il Giappone siano grandi produttori di gelato, nel 2010 il consumo pro capite era molto al di sotto di quello del Nord America e dell’Europa Occidentale con 6.9 litri per il Giappone e 2.1 litri per la Cina.²²

(data from Euromonitor International, 2011)

	2006	2007	2008	2009	2010
Australia	17.5	17.5	17.5	17.7	17.9
New Zealand	16.3	16.3	16.1	15.8	15.8
USA	15.2	14.7	13.9	14.2	14.2
Finland	12.8	12.8	12.7	12.6	12.5
Canada	11.2	11.0	10.9	10.7	10.5
Italy	9.3	9.7	9.4	9.9	10.0
Norway	8.9	9.2	9.4	9.6	9.8
United Kingdom	8.2	8.0	8.1	8.4	8.6
Denmark	8.9	8.7	8.7	8.5	8.4
Chile	7.6	7.8	7.9	7.9	8.0
Germany	8.2	8.2	8.0	8.0	8.0

Grafico 2²³

²⁰ **Grafico 1:** Global ice cream production by year, region, and country (dati da Euromonitor International, 2011)

²¹ GOFF H., HARTEL, “Ice Cream” 7th Edition, op. cit. pag.16

²² H. Douglas GOFF, “65 Years of ice cream science”, International Dairy Journal, Volume 18, Issue 7, 2008, Pag. 754-758.

²³ **Grafico 2:** consumo pro capite di gelato e prodotti correlati nel periodo 2006–2010 (Euromonitor International, 2011)

Questi dati come possiamo notare mettono in evidenza le dimensioni della produzione e del consumo riferito al 2010, con il grafico in basso invece, stimiamo le dimensioni presenti e future del mercato in un range temporale che parte dal 2013 e arriva al 2024.

Il valore per il 2020 è 64.07 miliardi di dollari, ma come si nota dal grafico, nei prossimi anni continuerà a crescere fino ad un valore monetario stimato intorno ai 74.96 miliardi di dollari, registrando nel periodo 2011-2019 un tasso annuo di crescita del 4,4%.²⁴

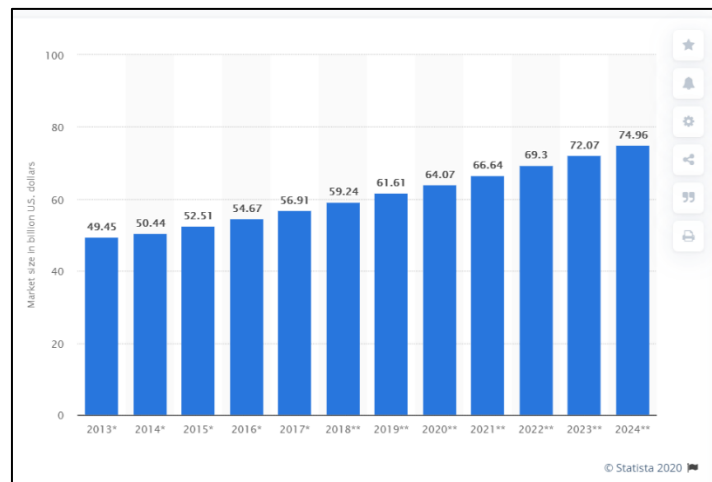


Grafico 3: Dimensioni del mercato globale del gelato dal 2013 al 2024 (in miliardi di dollari)²⁵



Grafico 4: Suddivisione del mercato globale per regione.

²⁴ “Ice Cream Market Share, Size 2020: Global Industry Growth, Sales, Revenue, Top Companies and Forecast Till 2025”, in menafn.com, 2020, <https://menafn.com/1099844703/Ice-Cream-Market-Share-Size-2020-Global-Industry-Growth-Sales-Revenue-Top-Companies-and-Forecast-Till-2025>, 17-05-20.

²⁵ ALLIED MARKET RESEARCH, “Ice cream market by product type (impulse ice cream, take home ice cream and artisanal ice cream): Global opportunity analysis and industry forecast, 2017-2023”, giugno 2017. <https://www.alliedmarketresearch.com/assets/sampleimages/global-ice-cream-market-by-sales-type-1562751120.jpeg>, 02-07-20.

Geograficamente (**grafico 4**), il mercato è analizzato tra Nord America, Europa, Asia-Pacifico e LAMEA (*Latin America, Middle East and Africa*). L'Area del Asia – Pacifico è quella in cui ci si aspetta la maggiore crescita, grazie alla crescita della domanda da parte delle economie emergenti come India, Cina, Indonesia ecc. inoltre, in questa zona geografica l'aumento del reddito disponibile e l'aumento degli standard di vita da impulso alla crescita del mercato. L'India e la Cina sono le migliori testimonianze di questa proiezione. L'Australia, invece, sembra essere il mercato più attrattivo per la produzione.²⁶ L'America Latina, assieme al Medio Oriente e all'Africa prevedono una crescita della domanda dovuta alla nascita di una classe media emergente e grazie alla parte demografica più giovanile. Per esempio, il mercato del gelato sudafricano ha generato un fatturato di 251,68 milioni di dollari nel 2018.²⁷ Con l'ascesa di Paul's Homemade Ice Cream e la presenza di attori internazionali, come Unilever, Baskin -Robbins e Haagen-Dazs, il gelato è diventato il dessert principale in Sud Africa.²⁸ Per questa regione ci si aspetta un tasso annuo di crescita del 5,8% nel range periodico tra i 2017 e il 2023.²⁹ Nonostante le aspettative di crescita annue incoraggianti in tutto il mondo, in questo scenario, l'Europa rimane indiscussa a dominare il mercato e lo sarà anche nel periodo di previsione del 2017-2023.

Oltre alla divisione geografica del mercato possiamo analizzare un'ulteriore analisi del mercato in gelato d'impulso, gelato *take home* e gelato artigianale (**grafico 5**).

²⁶ Il mercato dell'*ice cream* in Australia conta infatti per il 10% dell'industria totale del food, qui i supermercati e gli ipermercati sono considerati i maggiori canali di distribuzione e di crescita.

²⁷ Mordor Intelligence, "*MIDDLE EAST & AFRICA ICE CREAM MARKET - GROWTH, TRENDS AND FORECASTS (2020 - 2025)*", in [mordorintelligence.com](https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/africa-ice-cream-market), <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/africa-ice-cream-market>, 30-08-20.

²⁸ Le vendite di gelato in Sud Africa sono state guidate anche da concetti innovativi, come il negozio pop-up Magnum, che offre ai clienti l'opportunità di mescolare e abbinare creme e sorbetti, consentendo loro di esplorare nuove esperienze di gusto.

²⁹ *ibidem*



Il mercato del gelato, come vediamo, da alimento di impulso è cresciuto fino a diventare un alimento di tutti i giorni che ha fatto crescere sempre più il segmento del mercato del gelato acquistabile in banco frigo e consumabile comodamente a casa propria. Nel periodo di previsione 2017-2023 questo sembra rimanere dominante nelle scelte dei consumatori globali. Dalla seguente proiezione, possiamo anche dire che il canale di vendita più adatto a queste esigenze *take away* sarà la grande distribuzione che come vedremo in seguito accende i riflettori sui banco frigo e congelatori dei numerosi ipermercati e supermercati presenti nel mondo. Non dobbiamo dimenticare, però, di notare che sebbene il segmento del *take home ice cream* rimarrà dominante, con esso crescerà anche il consumo di gelato artigianale.³¹

Nel panorama del mercato non possiamo evitare di mettere in rilievo quelli che sono i maggiori brand al mondo, molti dei quali sono detenuti dalle stesse grandi multinazionali che rappresentano i *Grandi Player* del mercato.

³⁰ **Grafico 5:** ALLIED MARKET RESEARCH, “Ice cream market by product type...”, op. cit. pag. 21

³¹ In Nord America, il mercato dei prodotti *take home* è notevolmente più grande in volume rispetto al mercato dei prodotti di impulso, ma in termini di valore sono vicini. Ciò è in netto contrasto con le quote di mercato in Asia Pacifico, ad esempio, dove i prodotti di impulso costituiscono una quota molto ampia del volume e del valore del gelato. L'Europa occidentale tende a essere divisa più equamente tra le due categorie. In Europa occidentale, anche i mercati artigianali sono piuttosto consistenti. Quindi esistono differenze regionali da considerare.

The Best Selling Ice-Cream Brands In The World		
Rank	Ice Cream Brand	Global Sales, 2015 (in USD)
1	Magnum	2.54 billion
2	Häagen-Dazs	2.08 billion
3	Cornetto	1.59 billion
4	Ben & Jerry's	1.23 billion
5	Breyers	960 million
6	Carte d'Or	827 million
7	Dreyer's/Edy's	773 million
8	Blue Bunny	723 million
9	Klondike	652 million
10	Mihan	575 million

Grafico 6³²

Fra i 10 maggiori brand di gelato troviamo il **Magnum**, marchio detenuto dal Gruppo britannico Unilever che nel 2015, secondo Forbes, si piazzava al primo posto al mondo con 2.54 miliardi di dollari.³³ Al secondo posto si posizionava **Häagen-Dazs** detenuto da General Mills Inc. con 2.08 miliardi di dollari, terzo posto **Cornetto**, il brand italiano anch'esso prodotto dalla multinazionale Unilever, si piazzava con 1.59 miliardi di dollari di vendite. Al quarto posto **Ben & Jerry's** ancora una volta in mano al Gruppo Unilever con 1.23 miliardi di vendite e una crescita del 13.7% e un tasso annuo di crescita che dal 2011 al 2016 è stato del 9.2%. Quinto e sesto posto occupati rispettivamente da **Breyers** e **Carte d'Or** (entrambi Unilever) con 960 milioni la prima e 827 milioni di dollari la seconda. Solo al settimo posto troviamo il marchio **Dreyer's/Edy's**, di proprietà della Nestlé con vendite pari a 773 milioni di dollari ma una crescita annua durante il quinquennio 2011-2016 in perdita del -9.9%.³⁴

Dall'analisi dei marchi di gelato più famosi al mondo si delineare quelle che sono le

³² Joyce Chepkemol, "The Best Selling Ice-Cream Brands In The World", in worldatlas.com, 2017, <https://www.worldatlas.com/articles/the-best-selling-ice-cream-brands-in-the-world.html>, 03-07-20.

³³ Secondo la classifica "TOP-SELLING ICE CREAM BRANDS OF 2016", in forbes.com, 2016, <https://www.forbes.com/pictures/hhkh45fl/2-hagen-dazs/#cdb9f904c5a5>, 04-07-20.

³⁴ Al decimo posto Forbes inserisce il brand Mihan prodotto dal Gruppo iraniano Mihan Dairy con vendite pari a 575 milioni di dollari che nel quinquennio 2011-2016 cresceva sorprendentemente con un tasso annuo pari al 31%.

grandi aziende della distribuzione, ossia i *Grandi Players* del mercato. Grazie al gran numero di marchi detenuti, possiamo immaginare che nel momento in cui apriamo il nostro freezer in cerca di un gelato, ci sia una buona possibilità di aver speso i nostri soldi per l'acquisto di un prodotto **Unilever**. Tra i grandi attori del mercato troviamo necessariamente la **Nestle SA** e **General Mills** che con i negozi *Häagen-Dazs* vende in più di 900 punti vendita in 50 paesi.³⁵ Ma anche **Blue Bell Creameries**³⁶ e **Well's**, quest'ultima produttrice del marchio Blue Bunny. Troviamo anche **Mars**, la multinazionale statunitense famosa per le barrette di cioccolato che ha poi commercializzato in formato *ice cream*, ma anche la sudcoreana **Lotte**, il Gruppo **Yili** originale della Mongolia interna, leader in Cina continentale, e la giapponese **Meiji**, azienda produttrice di gelato dal 1924, che occupa il 9,9% di quota di mercato piazzandosi al quinto posto in Giappone per il gelato, molto amato dal 1994 anche dai vicini consumatori cinesi³⁷. Nuovo lancio di prodotti, joint venture, espansioni, fusioni e acquisizioni, partnership, collaborazioni sono alcune delle strategie implementate da questi attori per ottenere una posizione di leadership nel settore.³⁸

Assieme a questi maggiori produttori di gelato, ci sono in ogni panorama nazionale una variegata presenza di aziende medio-piccole e piccole che distribuiscono gelato su scala nazionale. Il loro successo è legato ad una più accurata attenzione alle esigenze del mercato nazionale che si tramuta in prodotti studiati appositamente per la clientela.

Prendendo il caso dell'Italia, come vedremo meglio in seguito, affianco ai grandi brand,

³⁵“*Häagen-Dazs*”, in [generalmills.com](https://www.generalmills.com/en/Brands/ice-cream/haagen-dazs), <https://www.generalmills.com/en/Brands/ice-cream/haagen-dazs>, 20-04-20

³⁶ L'azienda texana produttrice di più di 250 diversi prodotti congelati che nel 2015 era la seconda più grande produttrice di gelato negli USA.

³⁷ “*Ice Cream*”, in [meiji.com](https://www.meiji.com/global/products/lineup/ice-cream/), <https://www.meiji.com/global/products/lineup/ice-cream/>, 20-04-20.

³⁸ “*Ice Cream Market Worth \$97.3 Billion, by 2023 at 5.4% CAGR, Says AMR*”, in [prnewswire.com](https://www.prnewswire.com), 2019, <https://www.prnewswire.com/news-releases/ice-cream-market-worth-97-3-billion-by-2023-at-5-4-cagr-says-amr-841686242.html>, 07-07-20.

coesistono altri player come l'italiana Sammontana che in Italia è al secondo posto, come quota di mercato, fra le multinazionali straniere Unilever (Algida) e Nestlé (Motta).³⁹

1.3 Differenza tra Ice Cream e Gelato

Quando ci riferiamo a mercato del gelato potrebbe essere opportuno specificare a cosa ci stiamo riferendo, dobbiamo innanzitutto dire che per noi italiani il termine gelato include tutte le forme di gelato incluse anche quelle meno artigianali. È opportuno, quindi, creare una distinzione tra quello che è il gelato in stile americano e il gelato in stile italiano. Il gelato in stile italiano si riferisce soprattutto alla forma artigianale del prodotto, una prerogativa quella dell'artigianalità che spesso apre dei dibattiti su quali siano effettivamente i gelati da considerare "artigianali puri". Data l'importanza accordata da parte della cultura e dell'industria italiana del gelato all'artigianalità, si è voluto differenziare sempre più la forma industriale e confezionata da quella artigianale. Innanzitutto, mentre il Gelato è un prodotto essenzialmente artigianale, realizzato con macchine che ne producono pochi chilogrammi per volta (sessione di lavoro), l'*ice cream* è ottenuto con macchinari in grado di svilupparne grandi quantità in un'unica sessione. Questo rende le dinamiche di produzione dell'*ice cream* sostanzialmente industriali.⁴⁰ Un altro importante particolare è che l'aria viene immessa nell'*ice cream* forzatamente con un processo meccanico, a differenza del gelato artigianale che ingloba aria solamente grazie alla mantecazione⁴¹ nella macchina del gelato. Il gelato artigianale infatti immesso nella macchina del gelato (mantecatore) in forma liquida include

³⁹“ Sammontana, il barattolino fa gola agli Usa”, in [repubblica.it](https://www.repubblica.it/economia/2018/04/10/news/sammontana_il_barattolino_fa_gola_agli_usa-193507836/), 2018, https://www.repubblica.it/economia/2018/04/10/news/sammontana_il_barattolino_fa_gola_agli_usa-193507836/, 01-09-20.

⁴⁰ “Ice Cream e Gelato: le vere differenze tra i due prodotti”, in [artigeniale.it](https://www.artigeniale.it/gelato-artigianale/ice-cream-e-gelato-le-vere-differenze-tra-i-due-prodotti/), <https://www.artigeniale.it/gelato-artigianale/ice-cream-e-gelato-le-vere-differenze-tra-i-due-prodotti/>, 20-07-20

⁴¹ Mantecazione: la fase del processo di produzione artigianale del gelato che vede il passaggio dallo stato liquido a quello solido. Tale trasformazione avviene grazie l'agitazione del composto, il suo raffreddamento e l'immissione d'aria al suo interno.

aria grazie a delle eliche che con il movimento rotatorio fanno crescere di volume la miscela in pochi minuti. Nel caso dell'*ice cream*, invece, grazie all' immissione meccanica industriale dell'aria si può ottenere un aumento di volume del composto finale pari anche al doppio del composto iniziale⁴², questo produce vantaggi sensazionali in termini quantitativi, poiché, grazie a questo processo si possono ottenere il doppio di gelati ma partendo dalla stessa quantità di gelato.⁴³ Ovviamente, però, queste conseguenze hanno un risvolto sulle proprietà organolettiche e sul sapore del prodotto *ice cream*, i sapori sono meno definiti e meno intensi, e tendono a differenziarsi scarsamente tra un produttore e l'altro. Sul piano della conservazione, l'*ice cream* come il Gelato viene prodotto a -12°, ma la sua vendita può avvenire a temperature anche molto più basse,⁴⁴ l'*ice cream* ha una durata molto più lunga rispetto a quella del Gelato, questo ha conseguenze sulla sua forma di vendita e di stoccaggio.⁴⁵Essendo maggiormente conservabile, l'*ice cream* si presta maggiormente ad una vendita di massa e una distribuzione industriale, è facile trovare un prodotto *ice cream* nei supermercati o in posti dove si può vendere in modalità "fast". Inoltre, il Gelato rispetto all'*ice cream* è meno grasso in quanto il latte utilizzato essendo più grasso non necessita di tanta panna, inoltre per il gelato non si utilizzano più le uova grazie ai nuovi stabilizzanti utilizzati.⁴⁶ Le differenze sin qui descritte sanciscono una netta differenza tra i due prodotti, questa precisazione è importante per capire quanto l'Italia sia immessa nel mercato del *ice cream*, e

⁴²Meryl Koh, "Know The Difference: Gelato vs Ice Cream", in [guide.michelin.com](https://guide.michelin.com/en/article/features/how-gelato-is-different-from-ice-cream), 2017, <https://guide.michelin.com/en/article/features/how-gelato-is-different-from-ice-cream>, 30-08-20.

⁴³ L'aria nei dolci surgelati è detta "overrun". Ad esempio, una miscela liquida da 1 litro che diventa una vaschetta di gelato da 2 litri ha un overrun del 100% (parti uguali di aria e liquido). I gelati industriali tendono ad avere overrun molto alti del 100% o più, mentre l'overrun è solitamente circa il 30% per il gelato, il che significa che il gelato ha una consistenza più densa rispetto all'*ice cream*.

⁴⁴ "Nutrition Facts on Gelato Compared to Ice Cream", in [sfgate.com](https://healthyeating.sfgate.com/nutrition-gelato-compared-ice-cream-2157.html), 2018, <https://healthyeating.sfgate.com/nutrition-gelato-compared-ice-cream-2157.html>, 31-08-20.

⁴⁵ Chiara ALBANESE, Giovanni SALZANO, Qian 王倩 WANG, "Gelato: Ren ren dou ai yi shi bingqilin" Gelato: 人人都爱意大利冰淇淋 (Gelato: a tutti piace il gelato all'italiana), in *Nong jing*, 09, 2017, pp. 86-91

⁴⁶Kara Elder, "Ice cream vs. gelato: An eat-this-or-that guide to summer's frozen desserts", in [washingtonpost.com](https://www.washingtonpost.com/lifestyle/food/ice-cream-vs-gelato-an-eat-this-or-that-guide-to-summers-frozen-desserts/2017/06/23/102effc0-5694-11e7-ba90-f5875b7d1876_story.html), 2017, https://www.washingtonpost.com/lifestyle/food/ice-cream-vs-gelato-an-eat-this-or-that-guide-to-summers-frozen-desserts/2017/06/23/102effc0-5694-11e7-ba90-f5875b7d1876_story.html, 30-08-20.

quanto sia immessa nel mercato del Gelato Artigianale (mercato in cui eccelle).

L'Italia, Germania, Spagna, Giappone, Argentina, Stati Uniti e i Paesi dell'est sono i principali protagonisti del mercato mondiale del Gelato. Nonostante ciò sembra che il predominio occidentale stia facendo avanzare il sud est asiatico in prima linea: Cina, Corea, Indonesia, Malesia, Vietnam e Australia stanno registrando i maggiori tassi di crescita e sembrano attualmente avere le maggiori potenzialità di sviluppo.⁴⁷

La distinzione sussiste quindi, tra quello che è “*ice cream market*” e quello che è invece il mercato mondiale del Gelato artigianale che vale attualmente 15 miliardi di euro, con una crescita media del 4% l'anno tra 2015 e 2018. In Europa nel 2016 si contavano oltre 60.000 gelaterie delle quali 39.000 in Italia (10.000 gelaterie pure e 29.000 bar e pasticcerie con gelato), con 150.000 addetti. Negli Stati Uniti, le gelaterie fatturano 270 milioni di euro l'anno con una crescita del 32,5%.⁴⁸

Nel delineare la geografia dei consumi Sigep (Salone Internazionale Gelateria e Pasticceria⁴⁹) precisa che il 60% del giro d'affari è realizzato nel Vecchio Continente, dove si concentrano i principali mercati per presenza di gelaterie e per consumi di gelato artigianale. Tra i Paesi europei, Spagna e Polonia sono i Paesi che hanno registrato i più alti tassi di crescita, rispettivamente del 4% e del 6%, con la Polonia che si conferma il mercato più dinamico del momento.⁵⁰ Ma è l'Italia che continua a detenere la leadership mondiale sia per fatturato che per numero di punti vendita grazie alle 39.000 gelaterie.

Per quanto riguarda i grandi player del mercato artigianale il discorso è più complesso perché è difficile parlare di gelato artigianale quando un'azienda inizia ad ingrandirsi. Molte

⁴⁷ “*Gelato in Italia. Business da miliardi di euro di fatturato*”, in [gamberorosso.it](https://www.gamberorosso.it/notizie/gelato-in-italia-business-da-miliardi-di-euro-di-fatturato/), 2019, <https://www.gamberorosso.it/notizie/gelato-in-italia-business-da-miliardi-di-euro-di-fatturato/>, 01-07-20.

⁴⁸ Ibidem

⁴⁹ Il più importante polo fieristico internazionale dedicato al settore della gelateria, pasticceria e panificazione, si tiene ogni anno a gennaio a Rimini Fiera.

⁵⁰ “*Il gelato piace artigianale, consumi mondiali per 16 miliardi*”, in [ansa.it](https://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/dolce_e_salato/2020/01/09/il-gelato-piace-artigianaleconsumi-mondiali-per-16-miliardi_b4d6c136-8589-4897-a139-de5b8511c630.html), 2020, https://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/dolce_e_salato/2020/01/09/il-gelato-piace-artigianaleconsumi-mondiali-per-16-miliardi_b4d6c136-8589-4897-a139-de5b8511c630.html, 04-07-20.

sono le gelaterie rinomate che dal un solo punto vendita hanno iniziato ad ingrandirsi fino a creare catene di gelaterie che hanno reso la produzione meno artigianale. La modalità di gelateria in franchising prevede, infatti, l'utilizzo di basi pronte per il gelato alle quali ogni singolo negozio va ad aggiungere latte o altri ingredienti per completare la ricetta del gelato. In realtà però, si parla di gelato artigianale quando il gelato viene prodotto nello stesso punto vendita in cui viene venduto. Il vero gelato artigianale deve, quindi, passare dal mantecatore alla vetrina di esposizione senza dover percorrere chilometri. Per circa otto italiani su dieci si parla di gelato artigianale se il prodotto viene preparato con materie prime e fresche; per il 65,8% se viene venduto in un'attività con laboratorio di produzione.⁵¹

La questione dell'artigianalità è controversa, proprio perché nel singolo negozio franchising effettivamente il gelato viene prodotto nei mantecatori e poi venduto nello stesso punto vendita, ma la ricetta che è alla base del lavoro è già quasi pronta e arriva al punto vendita piuttosto completa, basti pensare che alcuni proprietari di franchising devono solo aggiungere il latte al composto che viene mandato sigillato da casa madre, e versarlo nella macchina del gelato. Questo modus operandi però, stride con chi invece da vero artigiano produce una miscela partendo dal latte, pastorizzandolo con tutti gli ingredienti come zucchero, destrosio, latte in polvere, maltodestrina, glucosio, farina di semi di carrube ecc.

Nel panorama del mercato del gelato artigianale quindi possiamo affermare che i “*grandi player*” sono le grandi catene di gelato artigianale che grazie alla distribuzione di basi pronte riescono a coprire con i loro punti vendita una parte consistente di popolazione e che rappresentano una gestione aziendale lontana dalle piccole gelaterie di paese.

⁵¹ “*GELATO ARTIGIANALE, IL PIÙ AMATO DAGLI ITALIANI: I NUOVI DATI FIPE*”, in fipe.it (Federazione Italiana Pubblici Esercizi), 2019, <https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/6148-gelato-artigianale-il-piu-amato-dagli-italiani-i-nuovi-dati-fipe.html>, 30-08-20.

1.4 Il “Fenomeno Gelato” in Italia

Nel 1948 nasceva il primo gelato su stecco al fiordilatte, capostipite di una lunga e varia tradizione della gelateria su stecco che ha trasformato il gelato da alimento dell'estate a dolce accessibile in qualsiasi momento della giornata e in ogni stagione.⁵²

Giovanni Caldarone, nutrizionista, medico dello sport e presidente dell'Istituto del Gelato Italiano afferma:

*“In 60 anni il gelato ha compiuto un percorso virtuoso. Da una parte ha conservato gusto, gradevolezza migliorando la varietà di forme, tipologie e ingredienti che soddisfano il gourmet come chi è più attento al benessere e ai contenuti nutrizionali. Ma soprattutto è passato da una modalità di consumo eccezionale e voluttuaria ad essere mangiato durante tutto l'arco dell'anno, affermandosi come alimento gradito a tutti e di casa nei frigo delle famiglie italiane perché è buono, fa bene ed è sicuro.”*⁵³

Il perché con il gelato possiamo parlare di “fenomeno” è evidente solamente notando che negli anni Cinquanta⁵⁴ consumavamo circa 250 gr di gelati confezionati pro capite annui.⁵⁵ Mentre oggi siamo ormai arrivati ai quasi 4 kg a testa ogni anno, oltre 3 miliardi e mezzo di porzioni che ogni anno entrano nelle case di 19 milioni di famiglie soprattutto attraverso i banchi frigo della grande distribuzione.⁵⁶

Oggi l'Italia è conosciuta nel mondo per la gelateria e per la pasticceria artigianali,

⁵²“Dossier 60 anni di gelato confezionato in Italia 2008”, in [istitutodelgelato.it](https://www.istitutodelgelato.it), 2011, <https://www.istitutodelgelato.it/wp-content/uploads/2011/01/1948-2008-sessanta-anni-di-gelato-confezionato-in-Italia.pdf>, pag.1, 03-07-20.

⁵³ Ibidem

⁵⁴ Negli anni Cinquanta il gelato (principalmente quello confezionato) era di moda, tant'è vero che prestavano volto e voce al gelato testimonial d'eccezione come Giorgio Gaber, Rita Pavone, Patty Pravo, Nada e i Matia Bazar.

⁵⁵ Tradotto in porzioni, ogni italiano mangiava circa 3 o 4 gelati all'anno, o meglio, poco più un gelato al mese se ci si riferisce al periodo estivo, spendendo complessivamente circa 300 lire.

⁵⁶ “Dossier 60 anni di gelato confezionato in Italia 2008” op. cit. pag. 30

come rivelano i numerosi premi ai nostri gelatieri e pasticceri. Inoltre, si conferma il Paese con uno dei livelli di consumo più alti pro capite contro la media europea dei 6,5 kg per persona.⁵⁷

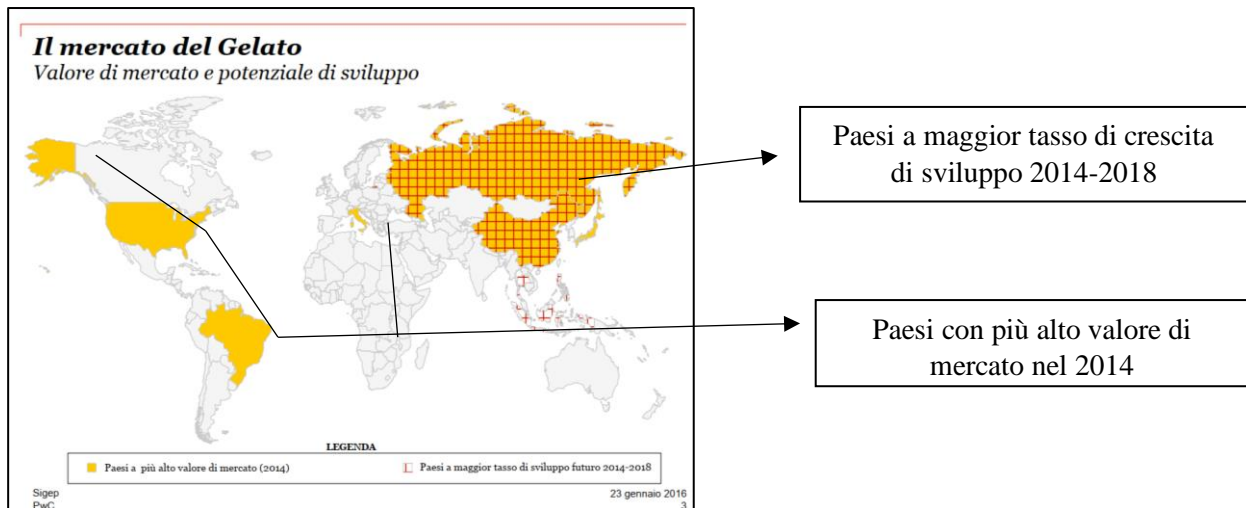


Grafico 7⁵⁸

Come abbiamo già detto, il mercato mondiale del gelato artigianale vale attualmente 15 miliardi di euro, con una crescita media del 4% l'anno tra 2015 e 2018.⁵⁹ Il giro d'affari nelle gelaterie italiane vale 4,2 miliardi di euro e occupa 74mila lavoratori, secondo Fipe (Federazione Italiana Pubblici Esercizi).⁶⁰ Grazie alla mappa a cura dell'Osservatorio Sigep possiamo, invece, osservare che i paesi con più alto valore del mercato all'anno 2014 erano Usa, Italia, Russia e Giappone mentre tra 2015 e 2018 la Russia, assieme alla Cina rappresentavano i paesi in cui si prevedeva il maggior sviluppo di mercato a valore. Mercati come India, Corea, Vietnam, ma anche l'Europa dell'Est attirano sempre più i nuovi

⁵⁷ SIGEP, “*Il mercato del Gelato Artigianale*”, in sistemasigep.com, 2016, <http://www.sistemasigep.com/uploads/convegni2016/Intervento%20Andretta.pdf>, 04-07-20.

⁵⁸ Grafico7: valore di mercato e potenziale di sviluppo

⁵⁹ “*Sigep, previsti 2 miliardi di gelati consumati in estate*”, in ansa.it, 2018, https://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/business/2018/04/26/alimentare-sigep-previsti-2-mld-gelati-consumati-in-estate_9fbf717e-651a-4b7c-8d7e-f03546a1a2a3.html, 20-08-20.

⁶⁰ “*Gelato, business da 4,2 miliardi alla prova dell'estate Covid*”, in ilsole24ore.com, 22 giugno 2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/gelato-business-42-miliardi-prova-dell-estate-covid-ADblOcY>, 30-08-20.

investimenti.⁶¹ Buone prospettive si segnalavano anche in Medio Oriente, Nord Africa, Sud Est Asiatico, Australia e Spagna.⁶² La strategia per il gelato italiano è quindi l'internazionalizzazione come spiega Federico Tassi, direttore generale di Carpigiani:⁶³

*«La sfida non è più solo quella di servire la pura gelateria tradizionale italiana, ma quella di portare il gelato artigianale in tutto il mondo in modo massivo».*⁶⁴

Paese	VALORE DI MERCATO			VOLUMI DI VENDITA		
	2014 (USD M)	CAGR '08-'14	CAGR '15-'18	2014 (M KG)	CAGR '08-'14	CAGR '15-'18
USA	16.287	2%	3%	1.768	2%	2%
Italia	6.397	2%	3%	250	3%	3%
Russia	4.368	-2%	7%	504	4%	4%
Giappone	2.517	1%	2%	228	1%	2%
Brasile	2.175	-1%	0%	138	2%	2%
Cina	1.907	13%	12%	484	10%	11%
Germania	1.861	3%	5%	133	5%	5%
Corea del Sud	583	3%	3%	54	2%	3%
Spagna	482	1%	3%	33	1%	1%
Regno Unito	417	1%	1%	30	1%	2%
Francia	360	1%	2%	27	3%	3%
Egitto	343	-1%	1%	26	3%	3%
Tailandia	329	10%	10%	40	8%	10%
Polonia	220	-1%	0%	31	3%	3%
Indonesia	141	8%	7%	20	9%	9%
Singapore	80	4%	1%	4	1%	2%
Emirati Arabi Uniti	61	3%	3%	3	3%	3%
Malesia	58	6%	6%	9	3%	3%

Fonte: Elaborazione PuC, base dati Canadian; *Food: Market Data -Segment Volume and Value with 5 year segment*

Grafico 8⁶⁵

L'Italia, dove il consumo del gelato è per 1/3 industriale e 2/3 artigianale, è il primo paese al mondo in cui si assiste al predominio dell'artigianalità nelle preferenze dei consumatori. Il Gelato ha, infatti, una quota del 57,7% del valore del mercato dell'ice cream, una percentuale molto elevata.⁶⁶ Come si può osservare dal focus Italia della ricerca svolta dal

⁶¹ "Gelato italiano leader nel mondo: India, Corea e Vietnam le nuove frontiere", in ilsole24ore.com, 18 gennaio 2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/india-corea-e-vietnam-nuove-frontiere-gelato-ACSQ5sBB,30-08-20>.

⁶² SIGEP, "Il mercato del Gelato Artigianale", op. cit. pag. 31

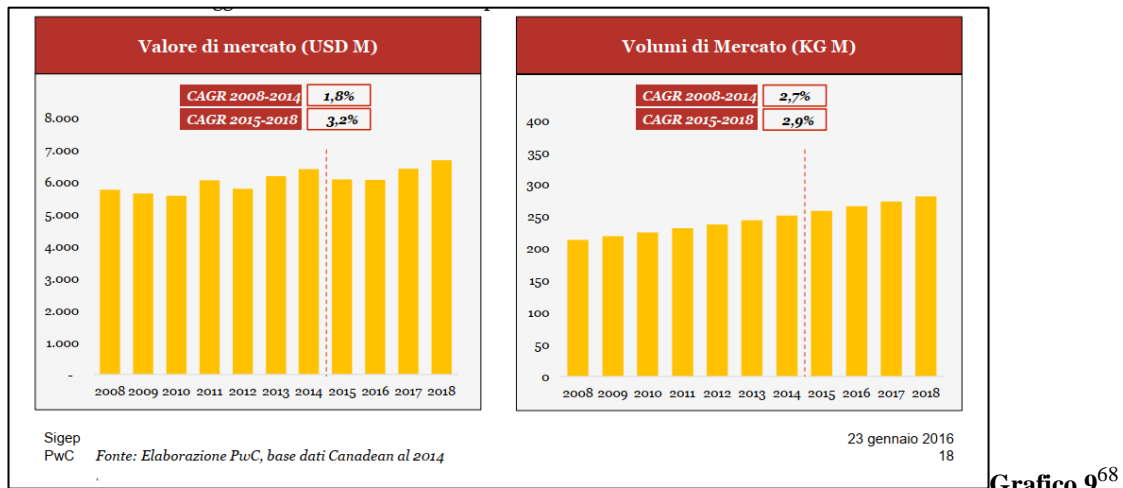
⁶³ Gruppo bolognese leader mondiale nella produzione di macchine per il gelato (l'80% delle macchine esportate nel mondo con 166 milioni di euro fatturati nel 2019)

⁶⁴ "Gelato italiano leader nel mondo: India, Corea e Vietnam le nuove frontiere", in ilsole24ore.com, 18 gennaio 2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/india-corea-e-vietnam-nuove-frontiere-gelato-ACSQ5sBB,30-08-20>.

⁶⁵ **Grafico 8:** Valore di mercato e volumi di vendita

⁶⁶ Considerato il confronto con gli altri paesi europei come per esempio la Germania con il 28,2%.

Sigep nel 2014, il consumo di Gelato nel mercato italiano ha avuto un tasso di incremento annuo composto del 2,7% nel periodo storico, con una previsione del 2,9% nel periodo tra il 2014-2018. La produzione è pari a quasi il 30% del mercato europeo, distribuito tra i 39.000 punti vendita.⁶⁷



Per quanto riguarda l’export, nei primi 10 mesi del 2019 l’Italia ha esportato gelati in un centinaio di paesi, il principale paese di destinazione del gelato italiano in questo periodo è stata la Germania, seguita da Francia e Regno Unito. Assumono sempre più importanza, però, le esportazioni verso i Paesi extra-Ue, il loro peso sull’export complessivo è infatti triplicato, salendo da 6,9% al 17,4%.⁶⁹

⁶⁷ “Gelato in Italia. Business da miliardi di euro...” op. cit. pag. 28

⁶⁸ SIGEP, “Il mercato del Gelato Artigianale”, 2016 op. cit. pag. 31

⁶⁹ “FOOD-DOSSIER FROZEN”, marzo 2020, <https://en.calameo.com/read/0004501541118aa757282>, 27-07-20.

Gelati: la bilancia commerciale						
Anni	Esportazioni		Importazioni		Saldo (E-I)	
	2008	2018	2008	2018	2008	2018
Volume	200	253	96	99	104	155
Valore	65	76	36	35	29	41
Prezzo medio	3,08	3,32	2,64	2,84	-	-

In milioni di euro, migliaia di tonnellate e in euro/kg - fonte: Agrifood Monitor

Gelati: il trend dell'export			
Anni	Ottobre 2018	Ottobre 2019*	Var. %
Volume	235	197	-16,3
Valore	71	58	-18,3
Prezzo medio	3,3	3,4	-

In milioni di euro, migliaia di tonnellate e in euro/kg - *dati provvisori Istat - fonte: Agrifood Monitor su dati Aida

Grafico 10⁷⁰

Se parliamo di Italia, però, parliamo di un mercato che oltre che al gelato sul cono e quello confezionato⁷¹ vede il Belpaese leader nel settore degli ingredienti, dei semilavorati, delle macchine e delle vetrine. Un settore industriale che conta 13 imprese di macchinari che controllano il 90% del mercato mondiale (con un fatturato di circa 250 milioni di euro), con una quota export in forte crescita.⁷² Nel dettaglio il mercato si concentra sulla vendita di mantecatori, pastorizzatori, maturatori, macchine combinate⁷³ e macchine per il gelato soft. Senza contare il settore delle vetrine e degli arredamenti per gelateria, dove le 10 principali aziende italiane hanno raggiunto un fatturato di circa 290 milioni di euro con una quota export vicina all'80%.⁷⁴

Grazie all'importanza accordata alla tradizione del gelato e agli investimenti continui in formazione, innovazione e alta specializzazione delle aziende fornitrici di ingredienti e semilavorati, oggi la domanda di gelato artigianale all'estero è in crescita. Negli Stati Uniti, in particolare, sta prendendo piede soprattutto sulla *East Coast* una cultura del gelato artigianale che ha portato in breve tempo all'apertura di oltre 950 gelaterie che

⁷⁰ **Grafico 10:** il trend dell'export, la bilancia commerciale, da "FOOD-DOSSIER FROZEN", marzo 2020

⁷¹ Non è da sottovalutare perché nel 2019 il valore della produzione di gelato industriale ha superato i 760 milioni di euro. Nel periodo 2008-2018 il saldo è salito da 104 a 155 milioni di euro ed ha segnato così +49%.

⁷² "Gelato in Italia. Business da miliardi di euro...", op. cit. pag.28

⁷³ Ci si riferisce a macchine combinate per le macchine che unificano tutto il processo della produzione cioè che fungono da pastorizzatori e mantecatori. (es. Trittico Bravo)

⁷⁴ "Gelato in Italia. Business da miliardi di euro...", op. cit. pag.28

fatturano 270 milioni di euro con una crescita del 32,5% e una quota di mercato pari al 5% delle vendite totali di gelato (ice cream, frozen yogurt, etc).⁷⁵ La Cina, che nel 2014 ha superato gli USA nei consumi grazie alle 1.000 gelaterie artigianali, presenta interessanti spunti di riflessione per chi credeva che i consumatori del più grande mercato del mondo non amassero il gelato.

Se oggi parliamo di gelaterie artigianali all'estero è possibile grazie alla leadership italiana nel settore degli ingredienti e i semilavorati con le oltre 65 imprese che operano nel settore. Grazie all' importante attività di export dei prodotti utili alla preparazione del gelato artigianale, è ora possibile viaggiare e assaporare il gusto del Gelato italiano anche dall'altra parte del mondo, ed è proprio questa la prospettiva fiorente che si apre per il mercato del gelato italiano. Mai come ora, data la diffusione di questa tipologia di gelato, è importante cogliere le opportunità offerte dai grandi mercati emergenti nella richiesta di questo prodotto. Questa forte richiesta che l'Italia oggi può soddisfare a partire dalle macchine per gelato e finendo con i semilavorati per gelateria e pasticceria.

1.4.1 I grandi nomi del Gelato Italiano

In precedenza, è stato detto che nel 2019 il valore della produzione di gelato industriale ha superato i 760 milioni di euro, questo lo si deve al successo di numerosi marchi italiani che oltre a dominare sul mercato interno, hanno iniziato a farlo, eccellendo, anche sul mercato estero. Stiamo parlando di quelle che oggi si possono considerare le aziende leader del settore dei gelati industriali. Abbiamo detto in precedenza, ed è bene sottolineare che per definizione

⁷⁵ “Dati di mercato del gelato nel mondo – 2016”, in ilgelatoartigianale.info, <https://www.ilgelatoartigianale.info/dati-di-mercato/dati-di-mercato-del-gelato-nel-mondo-2016.kl>, 06-07-20.

il gelato artigianale è quello che viene prodotto nello stesso luogo in cui viene venduto. Questo presupposto ha reso difficile delineare i grandi marchi del gelato artigianale, ma grazie alla modalità del franchising, si è reso possibile evidenziare alcune aziende che si sono distinte per la loro influenza. Per fare un esempio basti raccontare la storia di successo di marchi come **Grom**, la catena di gelaterie nata nell'agosto del 2002 da un'idea di Guido Martinetti e di Federico Grom con un'idea molto semplice: "Fare il gelato come una volta", cioè con ingredienti semplici e senza semilavorati industriali. Questa idea si è sviluppata a tal punto che dalla singola gelateria del 2004 sono arrivati nel 2012 ad aprirne 49 in proprietà in tutto il mondo.⁷⁶

Il successo di Grom si rileva anche dall'aumento vertiginoso dei suoi ricavi, infatti si osserva come da 260 mila euro del 2004 abbia raggiunto quasi i 23 milioni di euro nel 2011.⁷⁷ Fino ad arrivare nel 2015 quando la multinazionale Unilever, il gigante da 50,98 miliardi di euro con un portafoglio di circa 400 brand in oltre 190 paesi⁷⁸, annuncia l'acquisizione di Grom con la volontà di lasciare il marchio autonomo e gestito dai suoi fondatori originali.⁷⁹ Oggi Grom conta 67 negozi in Italia e nel mondo⁸⁰ e gli ultimi dati relativi al fatturato della casa di gelati torinese registravano un fatturato di circa 30 milioni di euro e circa 650 collaboratori.⁸¹

Fare una considerazione di carattere critico nel caso di Grom è doveroso, il caso qui descritto dell'acquisizione di Grom da parte della multinazionale Unilever ha minato

⁷⁶ *I gelati di Grom venduti a Unilever. La gestione resta ai fondatori* ", in [ilsole24ore.com](https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-10-01/grom-fondatori-cedono-azienda-gelato-multinazionale-unilever-172411.shtml?uuid=ACHNIL8), 2015, <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-10-01/grom-fondatori-cedono-azienda-gelato-multinazionale-unilever-172411.shtml?uuid=ACHNIL8>, 25-07-20.

⁷⁷ DONADEL Marina (a cura di), *La performance economico-finanziaria delle di pasticceria e gelateria italiane.* ", Università degli studi di Padova, a.a. 2012-2013, Prof. Andrea Menini.

⁷⁸ "About", in [unilever.it](https://www.unilever.it/about/), <https://www.unilever.it/about/>, 25-07-20.

⁷⁹ "I gelati di Grom venduti a Unilever. La gestione resta ai fondatori", op. cit. 36

⁸⁰ "Il piano Unilever: Grom chiude sette gelaterie, si punta sui vasetti al supermercato", in [repubblica.it](https://www.repubblica.it/economia/2020/01/23/news/grom_chiude_le_gelaterie_il_piano_unilever_porta_i_vasetti_al_supermercato-246497100/), 2020, https://www.repubblica.it/economia/2020/01/23/news/grom_chiude_le_gelaterie_il_piano_unilever_porta_i_vasetti_al_supermercato-246497100/, 25-07-20.

⁸¹ Nonostante ciò, Grom ha confermato quattro chiusure del 2019 alle quali se ne sommano altre tre per il primo trimestre 2020.

l'originale intenzione di mantenere intatta nel tempo la caratteristica di artigianalità del prodotto adottando una politica di estensione di linea, iniziando quindi a comparire nei supermercati e nei bar i congelatori a marchio Grom, pieni di ghiaccioli confezionati. La critica infatti, ha voluto sottolineare l'idea di marketing forte che decantava il chilometro zero⁸² e il concetto di tradizione da "gelateria di una volta" col gelato riposto nel pozzetto.⁸³ Più tardi, però, quello che doveva essere un gelato artigianale non si è rivelato ciò.

Ma quella di Grom è solo una delle storie all'italiana, con un prodotto tradizionale che riesce ad imporsi su larga scala per la qualità ma anche la capacità di comunicarlo e farsi preferire dai consumatori.



Immagine 1⁸⁴ Tra le storie di successo italiane troviamo l'azienda **Sammontana**, fondata nel 1948 da Romeo Bagnoli, che acquista un bar-latteria a Empoli. Il nome viene dalla vicina Fattoria Sammontana, situata nel vicino comune di Montelupo Fiorentino, da cui la famiglia Bagnoli acquista il latte fresco. La latteria

avvia una piccola produzione di gelato, nel 1948 inizia a produrre gelato anche per la vendita fuori dal territorio di Empoli.⁸⁵ Detiene circa il 20% di mercato del gelato industriale italiano grazie all'acquisizione della Sanson (13% Sammontana e 7% Sanson) con 370,87 milioni di euro di fatturato nel 2018.⁸⁶ La precede Algida (circa il 40% delle vendite) controllata dal gruppo anglo-olandese Unilever, mentre si trova davanti a Motta circa il 24%, di proprietà dei

⁸² Tutte le materie prime di Grom arrivavano da una fattoria nella Langhe

⁸³ La produzione delle miscele liquide (pastorizzate o meno) avviene a Mappano, vicino a Torino, dove le miscele vengono imballate, gusto per gusto e poi surgelate. Da qui partono e vengono distribuite in tutti i punti vendita, dove i commessi-gelatieri le scongelano, le mantecano e le trasformano in gelato.

⁸⁴ **Immagine 1**: 1955, PRIMO BARATTOLINO SAMMONTANA, Immagine selezionata dalla galleria vintage dedicata al Barattolino Sammontana, in Sammontana.it, <https://www.sammontana.it/chi-siamo/vintage-mania/il-mitico-barattolino.html>, 06-07-20

⁸⁵ "Sammontana", in reputationrating.it, <https://www.reputationrating.it/azienda/sammontana/>, 07-07-20.

⁸⁶ "Sammontana SPA", su [reportaziende.it](https://www.reportaziende.it), https://www.reportaziende.it/sammontana_spa.., 07-07-20

gruppi Nestlé e Bauli.

Quello della Sammontana è un percorso di successi di mercato e di innovazione: dal Barattolino Sammontana a Stecco Ducale, da Coppa Oro alla linea con 5 Stelle fino ad arrivare alle novità più recenti attente alle esigenze nutrizionali degli italiani con prodotti 100% vegetale.⁸⁷ Parlando di storie di successo italiane non possiamo non menzionare **Algida** che nasce a Roma in via del Pigneto 12 alla fine del 1945.⁸⁸ Il Cornetto nasce nel 1960 nella gelateria Spica di via Gianturco a Napoli.⁸⁹ L'Algida viene acquisita nel 1964 dalla multinazionale anglo olandese Unilever, che nel 1976 compra il brevetto Spica ed inizia la produzione del Cornetto nello stabilimento di Caivano, a pochi chilometri da Napoli. Unilever Italia nel 2015 ha annunciato un fatturato di 1,43 miliardi, contro un fatturato di 1,39 miliardi del 2014. Il Cornetto rappresenta il 43% del totale del fatturato Unilever.⁹⁰

Globalmente l'Unilever detiene altri famosi marchi di gelati tra questi troviamo Carte d'Or, Cornetto, Magnum, Solero, e Viennetta, che in Italia rimangono ancora i preferiti dei consumatori.⁹¹ Un altro grande player in Italia è **MOTTA**, azienda che nasce a Milano grazie ad Angelo Motta, inizialmente famosa per la panificazione dei suoi panettoni alti a cupola di battistero.⁹²

⁸⁷ “Chi siamo”, in sammontana.it, <https://www.sammontana.it/chi-siamo.html> , 06-07-20.

⁸⁸ A fondarla, assieme a tre soci, è l'ingegner Alfred Wiesner, un ebreo nato a Zagabria che durante la guerra era stato internato a Ferramonti di Tarsia e poi aveva partecipato alla guerra partigiana.

⁸⁹ “Dalla periferia di Napoli alla conquista del mondo: ecco dove nasce il Cornetto”,

<https://it.businessinsider.com/dalla-periferia-di-napoli-alla-conquista-del-mondo-ecco-dove-nasce-il-cornetto/>

⁹⁰ “Coni, stecchi, coppe valgono il 43% dei ricavi italiani”, in Repubblica.it, 04 luglio 2016,

[https://www.repubblica.it/economia/affari-e-](https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/07/04/news/coni_stecchi_coppe_valgono_il_43_dei_ricavi_italiani-143451011/)

[finanza/2016/07/04/news/coni_stecchi_coppe_valgono_il_43_dei_ricavi_italiani-143451011/](https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/07/04/news/coni_stecchi_coppe_valgono_il_43_dei_ricavi_italiani-143451011/) , 07-07-2020.

⁹¹ GOFF H., HARTEL (a cura di), “Ice Cream” 7th Edition, op. cit. pag.16

⁹² “Il mito”, in mottamilano.it,

<https://web.archive.org/web/20181119173517/http://www.mottamilano.it/myth/history>, 07-07-2020.



Immagine 2:⁹³

Dagli anni 50 in poi comincia una forte diversificazione in molti mercati dove Motta riscuote un vastissimo successo generando dei veri e propri prodotti mito per le varie generazioni. È così

che negli anni 50 nasce il primo gelato su uno stecco industriale, il gelato **Mottarello**, che



diventerà lo stecco simbolo del miracolo economico.

Immagine 3⁹⁴

Nasce, invece, nel 1955 **Coppa del Nonno** un gelato unico al caffè, in una coppa di plastica marrone. All'inizio degli anni Novanta inizia l'opera di dismissione

dell'industria pubblica nazionale. Dal 1995 ad ottobre 2016 il gruppo si è fuso per incorporazione in Nestlé italiana S.p.A., divisione gelati e surgelati. Da ottobre 2016, il business è gestito da Froneri International società creata dalla Joint Venture tra Nestlé e R&R.

⁹⁵ Secondo dati del 2018 i prodotti Gelati Motta hanno una quota di mercato pari al 18%, al terzo posto delle vendite dopo quelli di Algida, leader di mercato con una quota pari al 45%, e Sammontana, che ha una quota di mercato pari al 20% circa. ⁹⁶

Affianco a questi sopra descritti che rientrano nella categoria di gelati confezionati, ci sono delle aziende che si sono via via ingrandite attraverso la modalità del franchising e che

⁹³**Immagine 2:** Logo Algida dal sito ufficiale, in sharehappy.it, <https://www.sharehappy.it/chi-siamo.html>, 07-07-2020.

⁹⁴**Immagine 3:** Poster pubblicitario del Mottarello Motta, in agrodolce.it, <https://www.agrodolce.it/2015/07/05/primo-gelato-confezionato/>, 02-09-20.

⁹⁵“Chi Siamo”, in gelatomotta.it, <https://gelatomotta.it/chi-siamo/>, 18-07-2020.

⁹⁶ Laura D'Ettole, “Leonardo Bagnoli (Sammontana): maestri gelatai nell'era dei robot”, 2018, <https://www.stamptoscana.it/leonardo-bagnoli-sammontana-maestri-gelatai-nellera-dei-robot/>, 07-07-20.

cercano, nonostante la loro diffusione capillare sul territorio, di preservare l'artigianalità del loro prodotto. Oltre al già analizzato Grom, un altro esempio di queste aziende è **La Romana**. Il Gambero Rosso proprio nel 2016 ha cercato di capire il fenomeno "La Romana" in città come Roma in cui si possono trovare moltissime alternative di livello. Rivolgendosi al proprietario Massimiliano Zucchi si è analizzato la gelateria nata nel cuore di Rimini nel 1947 e arrivata a contare 36 punti vendita fino a Madrid (2013) e Vienna (2015).⁹⁷ Nell'articolo del Gambero Rosso, si parla proprio del problema dell'artigianalità quando si tiene conto delle catene. Lo stesso proprietario infatti, non accetta di buon grado quando si parla di La Romana chiamandola "catena" dal momento che tutti i punti vendita hanno dei laboratori e perciò per legge sono di fatto artigianali. Nel caso di La Romana si applica un modello di business che affianca l'artigianalità alla diffusione capillare sul territorio. Come azienda e come modello, La Romana, non si sente competitori né dei piccoli artigiani, con uno o due punti vendita, né delle catene. Anzi, come azienda strutturata in franchising, cerca di preservare la genuinità del prodotto, dedicando linee di gelato ai vegani, e dichiarando dal 2017 di aver eliminato da molti ingredienti i mono e digliceridi degli acidi grassi.⁹⁸ Come vedremo più avanti, da sempre le gelaterie artigianali sono sostenute dall'industria di semilavorati per gelateria. Spesso gli stessi prodotti che le catene di franchising marchiano con i loro brand sono quelli utilizzati in altre gelaterie più piccole. Questo punto di vista vuole essere una critica a favore del franchising poiché al di là di quello che è il canale di vendita è bene capire quelli che sono davvero i prodotti che si usano in qualsiasi tipo di gelateria, dalla piccola alla grande catena.

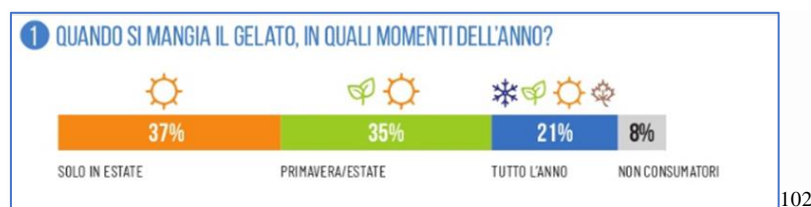
⁹⁷ Annalisa Zordan, *"Il successo (inspiegabile?) delle gelaterie La Romana. Intervista a Massimiliano Zucchi"*, in *gamberorosso.it*, 18 marzo 2016, <https://www.gamberorosso.it/notizie/articoli-food/il-successo-inspiegabile-delle-gelaterie-la-romana-intervista-a-massimiliano-zucchi/>, 23-07-2020.

⁹⁸ Per esempio, sono stati eliminati addensanti e conservanti grazie alla scelta, avvenuta nel 2005, di produrre il gelato ogni tre ore.

1.5 Modalità di consumo e di vendita del gelato

I frenetici anni Ottanta sanciscono il ritorno al consumismo e alle mode d'oltreoceano. Prende piede un nuovo modo di consumare il gelato, in qualsiasi momento e in ogni luogo e nello stesso periodo si diffonde l'usanza di mangiare il cono cialda anche allo stadio o in spiaggia. Progressivamente, secondo una tendenza che si affermerà definitivamente nel corso degli anni Novanta, il gelato industriale trova un'ideale collocazione nei banchi frigo dei supermercati e ipermercati sempre più riforniti in quantità e varietà di formati e tipologie.⁹⁹ Dai formati classici della tradizione artigianale si è passati a Barattolini e torte gelato, fino ad arrivare alla svolta salutista degli anni zero con i mini gelati e le confezioni da conservare in congelatore.¹⁰⁰

Grazie all'indagine svolta Doxa per l'Istituto del gelato italiano (IGI)¹⁰¹ possiamo analizzare quali sono le modalità di consumo del gelato, prima di tutto con quale stagionalità si mangia il gelato:



⁹⁹ “1948-2008: SESSANTA ANNI DI GELATO CONFEZIONATO IN ITALIA”, in istitutodelgelato.it, 2011, <https://www.istitutodelgelato.it/wp-content/uploads/2011/01/1948-2008-sessanta-anni-di-gelato-confezionato-in-Italia.pdf>, 10-08-20.

¹⁰⁰ Corinna De Cesare, “Il gelato confezionato non si prende più al bar”, in corriere.it, 2017, https://www.corriere.it/economia/17_agosto_01/gelato-confezionato-b94b3482-7743-11e7-84f5-f24a994b0580.shtml, 03-09-20.

¹⁰¹ FOOD, “La sfida del gelato”, in foodweb.it, 2018, <https://www.foodweb.it/2018/04/la-sfida-del-gelato/>, 03-09-20.

¹⁰² **Grafico 11:** stagionalità del gelato nel *survey* di Food Insider, l'iniziativa nata dalla partnership tra Doxa – prima società indipendente di ricerca e analisi di mercato in Italia – e il mensile *Food*.

Nel dettaglio si può osservare che il 37% del campione mangia il gelato solo in estate, assieme al 35% che lo mangia sia in primavera che in estate. Solo il 21% mangia il gelato tutto l'anno. Grazie a questa indagine, inoltre, veniamo a conoscenza che grande preferenza va al gelato confezionato, preferito dal campione analizzato perché, tra le altre cose, ritenuto particolarmente controllato e sicuro dal punto di vista igienico (35%), trasparente grazie ad un'etichetta chiara (29%), prodotto con ingredienti sani e di qualità (11%) e porzionato in maniera da conoscere esattamente i valori nutrizionali assunti (5%).¹⁰³



Inoltre, il gelato confezionato è preferito in queste tipologie:

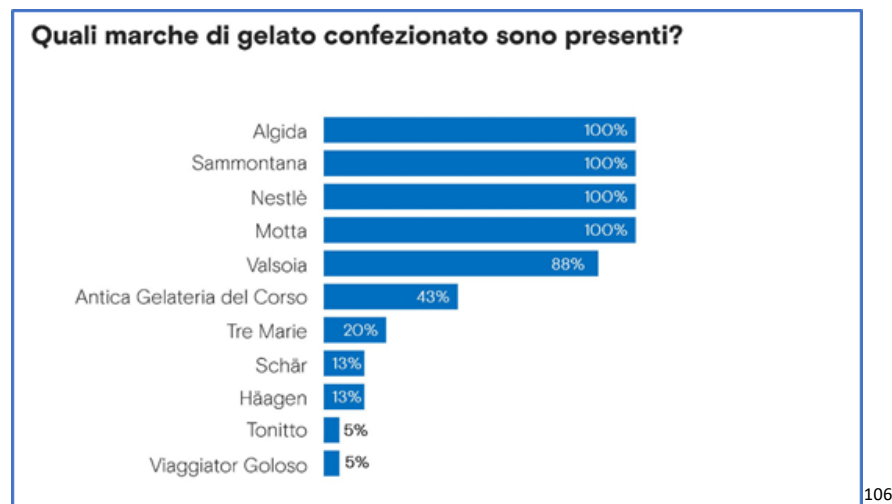


¹⁰³ "Tutti pazzi per il gelato", in bva-doxa.com, 2018, <https://www.bva-doxa.com/tutti-pazzi-per-il-gelato/>, 12-08-2020.

¹⁰⁴ Grafico 12: ibidem

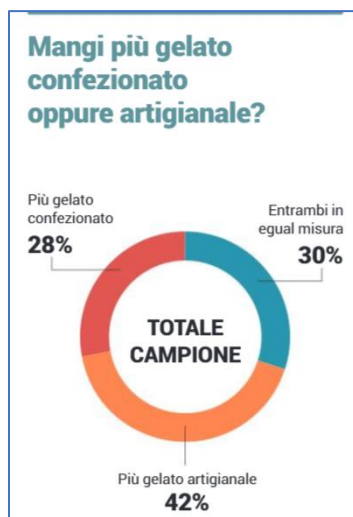
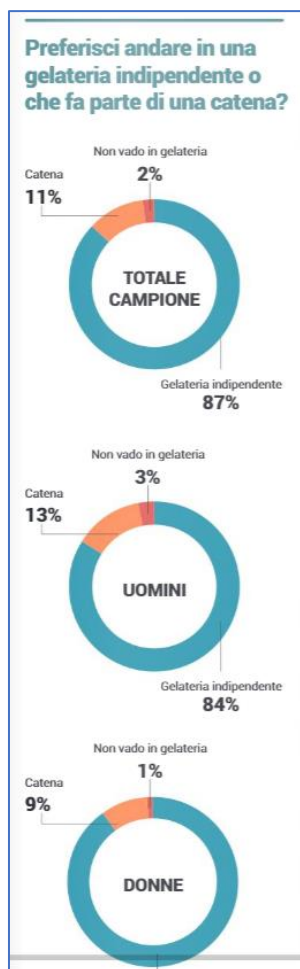
¹⁰⁵ Grafico 13: ibidem

Dall'indagine di Doxa e Food Insider si scoprono quali sono le marche che i consumatori possono maggiormente trovare nel banco frigo delle catene dei 120 supermercati analizzati.



Non è una sorpresa che Algida, Motta/Nestlé e Sammontana siano presenti in tutte le 120 centri commerciali nelle quali è stata condotta l'indagine di Food Insider. Anche altri brand segnalati nel corso della rilevazione sono da considerare principali player: è il caso di Antica Gelateria del Corso (segnalato nel 43% dei negozi), che appartiene a Froneri, la joint venture creata tra Nestlé e R&R. Alla stessa maniera il marchio Tre Marie (presente nel 20% di iper e super visitati) nell'ambito dei gelati fa capo a Sammontana. Molto alto il dato di Valsoia (88%), campione nel segmento dei gelati vegetali, mentre più indietro appare Schär con le sue referenze senza glutine.

¹⁰⁶**Grafico 14:** Marche di gelato presenti. Infografica dell'indagine svolta da Doxa con la rivista Food Insider dal 2 al 12 febbraio 2018



Interessante è la sezione dell'indagine nella quale si chiede al campione esaminato se preferisca andare in una gelateria indipendente o in una catena. Solo l'11% preferisce andare in una catena, il restante 87% preferisce recarsi in una gelateria indipendente. Questo dato possiamo

analizzarlo alla luce di quello detto precedentemente, cioè sembrerebbe che la modalità del franchising goda di una cattiva reputazione rispetto alla gelateria indipendente. Come a dire che la gelateria in catena sia da considerare di minore qualità rispetto alla gelateria indipendente.¹⁰⁷

¹⁰⁸ Dal grafico sopra si osserva, quindi, che il 42% del campione mangia più gelato artigianale, il 28% mangia più gelato confezionato e il 30% li mangia in egual misura. Il gelato confezionato soprattutto grazie alla modalità mignon o multipack è diventato per i consumatori un vero e proprio snack. Infatti, il 74% ha ammesso di consumare i gelati in monoporzione.¹⁰⁹

Per il gelato italiano nel mondo, le catene sono il sistema più potente per espandere soprattutto all'estero la diffusione di nuovi punti vendita. Crescono le aziende in grado di diffondere qualità e organizzazione. Anche a SIGEP¹¹⁰ da qualche anno, il mondo delle catene ha assunto rilievo. L'Osservatorio SIGEP monitora le principali catene italiane di

¹⁰⁷ Grafico 15: Infografica dell'indagine svolta da Doxa con la rivista Food Insider dal 2 al 12 febbraio 2018

¹⁰⁸ Grafico 16: Ibidem

¹⁰⁹ "Tutti pazzi...", op. cit. pag. 42

¹¹⁰ Il Salone internazionale di Gelateria, Pasticceria e Panificazione Artigianali e caffè, organizzata da Italian Exhibition Group

gelaterie, gelaterie soft/stecco e yogurterie e, in collaborazione con Sistema Gelato, ha analizzato 80 catene con punti vendita diretti ed in affiliazione per complessive 2.225 attività commerciali, di cui il 37% all'estero. Focalizzandosi sulle catene con il format gelateria, sono stati rilevati 1.288 punti vendita, di cui 965 in Italia e 323 all'estero.¹¹¹ Inoltre, oltre ai canali di vendita tradizionali, si fanno strada nuovi canali per raggiungere i clienti. L'Evoluzione del modello di business degli ultimi anni tiene conto di nuove opportunità, di nuovi canali e di nuovi modelli di acquisto e consumo. Per esempio, alle gelaterie Grom affianca il canale "on the go" con smart format come chioschi o biciclette gelato.¹¹² Oppure, tenendo conto dei risvolti degli ultimi tempi, non si può negare la crescita del gelato *delivery* come canale di vendita, soprattutto a causa del periodo di quarantena durante la pandemia per il virus Covid-19, quando, migliaia di persone sono state costrette a rimanere dentro casa. Nell'ondata positiva generale dei consumi a domicilio hanno spopolato le ordinazioni alle gelaterie che sono cresciute del 58%, il doppio rispetto allo stesso periodo nel 2019.¹¹³

1.6 Le grandi aziende italiane di semilavorati

Alla crescita del gelato artigianale italiano hanno contribuito fortemente diversi settori che, sebbene meno conosciuti, sono stati il motore grazie al quale il gelato ha raggiunto livelli qualitativi e di consumo sempre più elevati. Parlando di Gelato Italiano e quindi di gelateria artigianale, dobbiamo infatti considerare il giro d'affari che è alle spalle di queste piccole attività. Come ogni azienda che si rispetti, prima del processo di vendita troviamo quello di

¹¹¹ "Gelato italiano nel mondo: vince il fenomeno delle catene!", in bar.it, 2019, <https://www.bar.it/gelato-italiano/>, 16-08-2020

¹¹² "Il piano Unilever: Grom chiude sette gelaterie, si punta sui vasetti al supermercato", in larepubblica.it, 2020, https://www.repubblica.it/economia/2020/01/23/news/grom_chiude_le_gelaterie_il_piano_unilever_porta_i_vasetti_al_supermercato-246497100/, 15-08-20.

¹¹³ "Coronavirus: il boom del gelato delivery", in ilgelatoartigianale.info, 2020, <https://www.ilgelatoartigianale.info/investi-nel-gelato/approfondimenti/coronavirus-il-boom-del-gelato-delivery.kl>

acquisto da parte degli operatori di quelle che sono le materie prime utili alla realizzazione del prodotto finale. Nel caso della gelateria artigianale non ci riferiamo solamente al semplice latte o allo zucchero, ma a tutti i fornitori di semilavorati necessari per svolgere il processo produttivo. Questi hanno un forte potere sul prezzo di mercato e sono essenziali per la qualità del prodotto, quindi possono aumentare i prezzi e contemporaneamente diminuire la qualità del prodotto/servizio. Nel caso del settore in questione sono i fornitori di materie prime quali i grossisti di prodotti alimentari e i venditori di paste per gelateria e pasticceria.

Si tratta di prodotti ¹¹⁴che permettono ai gelatieri di dare un valore aggiunto ai loro gelati e quindi fornire una serie di vantaggi ai consumatori: tra questi, la capacità di offrire novità e una grande varietà di gusti, una qualità costante in quanto si utilizza sempre lo stesso ingrediente, una maggiore reperibilità stagionale e un prodotto sicuro, controllato e talvolta assente di conservanti.¹¹⁵

È di 600 milioni di euro il fatturato dell'industria degli ingredienti per gelato e dei semilavorati, sono 42 le principali aziende specializzate in ingredienti e semilavorati con un fatturato aggregato da 1,6 miliardi di euro e 125.000 euro l'export generato per l'Italia da ogni gelateria avviata all'estero con attrezzature professionali.¹¹⁶ Nel 2013 il Sole 24 Ore scriveva che l'industria dei semilavorati per gelato contava 85 aziende, 1.500 addetti, 260 milioni di business ed il 60% export.¹¹⁷ Numeri che testimoniano non solo l'eccellenza del Made in Italy ma anche il crescente exploit delle gelaterie artigianali in giro per il mondo. Tra le maggiori aziende di produzione e distribuzione di questi prodotti troviamo **Fabbi 1905**, storico marchio bolognese di amarene e sciroppi diventato uno dei primi player internazionali nel

¹¹⁴ I prodotti di questo settore sono molti, come ad esempio i concentrati di frutta fresca, le paste di semi oleosi (es. nocciola, pistacchi), i caratterizzanti del gusto, gli addensanti, gli stabilizzanti, i montanti e le guarnizioni.

¹¹⁵ "I produttori di ingredienti composti", in ilgelatoartigianale.info, <https://www.ilgelatoartigianale.info/filiera/i-produttori-di-ingredienti-composti.kl>, 18-08-2020

¹¹⁶ "Sigep 2019- I numeri del gelato", in [gelatonews.it](http://www.gelatonews.it), 2019, <http://www.gelatonews.it/sigep-2019-i-numeri-del-gelato/>, 17-08-2020

¹¹⁷ "Semilavorati e fornitori, vince la filiera di qualità" in ilsole24ore.com, 2013, https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-08-15/semilavorati-fornitori-vince-filiera-064717.shtml?uid=AbrWQNNI&refresh_ce=1, 17-08-2020

mondo del gelato. L'azienda oggi è presente in 102 Paesi con 50 mila clienti serviti, 10 filiali commerciali e una produttiva. Fabbri sottolinea che nonostante il suo successo internazionale, il 95% degli ingredienti utilizzati arriva dal mercato nazionale e viene lavorato, tutto in Italia, con le tecnologie più moderne e i controlli più rigorosi.¹¹⁸

Inoltre, all'interno di questo settore è doveroso menzionare la (ex) riminese **Optima**¹¹⁹, che con il marchio Mec3 è leader mondiale nella produzione di ingredienti per gelaterie e pasticcerie, servendo più di 27.000 gelaterie artigianali attraverso 200 agenti di commercio diretti e distributori. Produce più di 820 prodotti differenti che includono basi in polvere, paste e svariati topping.¹²⁰ Detiene un business che supera gli 80 milioni di euro (75% export), ha numerose consociate estere e ha dato vita ad una catena di 160 gelaterie in Cina in joint venture con il colosso Bright Food e ad un'altra catena di gelaterie biologiche tra Italia ed Europa.¹²¹ In Emilia, dove hanno sede aziende storiche come Fabbri, Mec3, Pregel, Fugar si sente forte l'importanza di questo settore, e proprio qui ogni anno a Fiera di Rimini si mettono in vetrina in occasione del Salone Internazionale Gelateria e Pasticceria le maggiori aziende di semilavorati e non solo, qui al SIGEP milioni di operatori italiani ma soprattutto stranieri, mostrano un forte interesse per questa fetta di made in Italy che attrae sempre più tra le altre Sudamerica, Cina e India. Il successo di queste aziende è da inquadrare nella popolarità crescente delle gelaterie nel mondo in quanto queste aziende sono da considerare un partner che facilita il mestiere del bravo artigiano ma che non mette in discussione l'artigianalità del prodotto. Infatti, rimane nelle mani del singolo artigiano e nella sua fantasia il segreto del buon gelato italiano. Il consumatore propende verso prodotti lavorati

¹¹⁸ “*Semilavorati e fornitori, vince la filiera di qualità*” in ilsole24ore.com, op.cit. pag. 46

¹¹⁹ Nel 2016, il fondo britannico Charterhouse Capital Partners battendo le offerte di svariati altri fondi di private equity interessati, si è aggiudicato la proprietà di Optima. A vendere Optima è stato il fondo The Riverside Company che aveva a sua volta acquisito la società a fine febbraio 2014 dal fondatore Giordano Emendatori.

¹²⁰ Descrizione dell'azienda consultabile nel portfolio dedicato a Mec3 sul sito charterhouse.co.uk, <https://www.charterhouse.co.uk/portfolio/mec3/>, 17-08-20

¹²¹ “*Nuova proprietà per Mec3*”, in gelatonews.it, 2016, <https://www.gelatonews.it/nuova-proprietà-per-mec3/>, 17-08-2020

artigianalmente ed è proprio per questa tipologia di gelato artigianale che vengono prodotte e ideate le paste e coperture che permettono di caratterizzare il gelato di miglior qualità.

L'utilizzo di questi prodotti semilavorati nasce dall'esigenza di conservare le materie prime, di ridurre i tempi di preparazione mantenendo delle garanzie igieniche.¹²² Infatti, si è reso necessario adoperare questi prodotti quando i gelatai hanno cercato di sostituire le uova come ingrediente legante della miscela, con tale funzione, i primi prodotti sul mercato come leganti sono stati la farina di semi di carruba o di guar, la gelatina o la pectina, prodotti naturali dalle proprietà addensanti e collanti. Questi elementi leganti sono stati chiamati “neutri” e, a differenza di uovo e zucchero garantivano risultati più sicuri. L'utilizzo di questi addensanti e collanti (neutri) però richiedeva un loro dosaggio estremamente corretto e preciso e alcuni gelatai riscontrarono difficoltà a pesare e bilanciare gli ingredienti, così, vennero introdotte le “basi”¹²³, le quali consentivano un più facile dosaggio dei neutri.¹²⁴ Da quel momento le aziende di semilavorati hanno investito molto su ricerca e sviluppo di basi e prodotti che fossero in linea con le esigenze dei gelatai e quindi dei consumatori. Le basi che oggi infatti si possono trovare, sono diversificate in base alle richieste degli artigiani, ci sono basi latte e basi frutta che a seconda dei loro ingredienti e del loro bilanciamento, rendono il gelato più cremoso, morbido e caldo, oppure più leggero e delicato. Esistono oggi composti pronti per l'uso che consentono ai gelatieri di preparare gelati alle creme o alla frutta, con la sola aggiunta di acqua e/o latte, secondo le rispettive ricette in tempi più rapidi.¹²⁵

Negli ultimi anni assieme all'importanza crescente dedicata agli alimenti biologici,

¹²² “Special report: “How to make gelato”- semi manufactured products for Italian gelato and raw materials”, in Fabbri1905.com, <https://en.fabbri1905.com/professionals/gelato-makers/we-suggest/how-to-make-gelato--semi-manufactured-products-for-italian-gelato-and-raw-materials.kl>, 03-09-20

¹²³ Le prime basi contenevano miscele di stabilizzanti ed emulsionanti nonché altri ingredienti atti a ottenere un prodotto finale ben bilanciato cosicché il gelataio avesse facilità e rapidità nella produzione della miscela.

¹²⁴ “I semilavorati per gelato artigianale”, in “ilgelatoartigianale.info”, https://www.ilgelatoartigianale.info/materie-primie-ingredienti/i_semilavorati_per_gelato_artigianale.kl, 18-08-2020

¹²⁵ ibidem

alimenti a km 0 e agli alimenti naturali, gli artigiani gelatai chiedono sempre più a queste aziende partner di produrre basi gelato senza elementi chimici e senza emulsionanti e conservanti. La tendenza infatti è quella di offrire prodotti sempre più naturali e genuini. Ecco perché negli ultimi anni sono state create le famose basi senza E, cioè libere da emulsionanti e ingredienti non totalmente naturali¹²⁶. La possibilità di creare un prodotto naturale ha la duplice funzione di offrire un prodotto genuino e di creare un prodotto facile da pubblicizzare perché accolto con gradimento dal consumatore. Le gelaterie che dedicano oggi attenzione ed impegno alla provenienza delle loro materie prime e all'utilizzo di ingredienti naturali, ricevono maggiore considerazione non solo dalla loro clientela ma anche dalla critica gastronomica.

Dopo aver esposto, quindi, l'importanza e la funzione delle suddette aziende, il lavoro di questo elaborato si concentra su quanto i mercati emergenti siano potenzialmente appetibili per le aziende dei semilavorati. Tra i mercati emergenti, quello di maggiore interesse per l'elaborato è quello cinese. Come si è visto, il potenziale del mercato cinese è reso evidente dai dati degli ultimi anni sul mercato globale del gelato. Vedremo infatti più avanti, come alcune delle maggiori aziende siano già entrate nel mercato cinese e come questo sia stato possibile, ma per fare questo è importante accendere prima un riflettore sull'industria del gelato in Cina.

¹²⁶ Per esempio, l'azienda FUGAR ha proposto la base Zoe, caratterizzata da l'assenza di emulsionanti, in particolar modo dei monodigliceridi. Nella nuova base la funzione emulsionante, ossia l'aggregazione delle parti grasse con quelle acquose, è assicurata da proteine di alto valore biologico (proteine del latte) e da fibre vegetali lavorate in purezza (inulina).

2. IL MERCATO DEL GELATO IN CINA

2.1 Gelato in Cina: a che punto siamo?

Contrariamente a quanto si crede, i prodotti lattiero-caseari hanno una lunga storia in Cina, in particolare nelle città costiere aperte agli stranieri alla fine del XIX secolo e nelle regioni pastorali della Cina settentrionale e occidentale. I prodotti lattiero-caseari sono visti come cibi sani e nutrienti, ma il consumo è stato ostacolato fino ai tempi recenti dai prezzi elevati causati da tecnologie inadeguate come la mancanza di furgoni refrigerati per il trasporto. Ebbene, la produzione di latte in Cina è raddoppiata dal 1996 al 2002¹²⁷, consentendo alla Cina di superare l'Australia e il Giappone come terzo produttore di latte in Asia.¹²⁸

Per quanto concerne la categoria gelato, negli anni '90, quando i giganti stranieri come l'Algida sono entrati nel mercato interno, l'industria cinese del gelato è iniziata con essi.¹²⁹

Negli ultimi 10 anni, l'industria cinese del gelato ha subito cambiamenti significativi, è aumentata la produzione, la varietà, l'espansione della capacità di mercato e sono cambiati i gruppi di consumatori, la psicologia dei consumatori e le loro attitudini. Secondo le statistiche del Dipartimento nazionale di statistica, la produzione nazionale di bevande congelate (gelato) era di 85.900.000 tonnellate nel 1988; nel 1997 la produzione ha raggiunto 11,8 milioni di

¹²⁷ Investimenti governativi nazionali, regionali e locali in ogni livello della catena di approvvigionamento dei prodotti lattiero-caseari sono stati fondamentali per l'espansione della produzione di latte e il miglioramento della qualità e della varietà di prodotti lattiero-caseari trasformati. Il governo cinese ha dichiarato la sua intenzione di aumentare la produzione di latte dal 15 al 18 per cento nella Cina settentrionale nel 2007. Oltre al sostegno del governo, l'industria lattiero-casearia cinese sta anche ricevendo ingenti investimenti da aziende lattiero-casearie multinazionali con sede in Europa, Australia e Nuova Zelanda.

¹²⁸ FULLER, FRANK H. and BEGHIN, JOHN C. (a cura di), "China's Growing Market for Dairy Products," Iowa State University Review: Vol. 10, 2015 Iss.3, Article 5, <http://lib.dr.iastate.edu/iowaagreview/vol10/iss3/5>

¹²⁹ "Yanyan xia ri zhongguo bingqilin shichang qianli you duoda?" 炎炎夏日中国冰淇淋市场潜力有多大? (Qual è il potenziale del mercato cinese dei gelati nella calda estate?), in "Dongfang caifu wang", 21 giugno 2019, <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1636954333517741449&wfr=spider&for=pc>, 07/04/2020

tonnellate, con un aumento di 12,7 volte in 10 anni.¹³⁰ Dopo il 2010, con l'escalation dei consumi e il graduale miglioramento dello stoccaggio e del trasporto della catena del freddo, le industrie cinesi del gelato e dei prodotti alimentari congelati, sono entrati in una fase di rapida crescita.¹³¹

Dopo oltre 20 anni di sviluppo, la Cina è ora diventata il più grande mercato di gelati al mondo. Per più di due decenni, il principale gruppo di consumatori in questo settore sono stati i bambini che venivano maggiormente attirati dai marchi dei gelati. Tuttavia, negli ultimi anni, i consumatori sono diventati più diversificati.

Nel 2018, l'industria dell'*ice cream* in Cina ha raggiunto 124,4 miliardi di yuan, aumentando del 11,98% su base annua. Il volume delle vendite era approssimativamente 1.234 milioni di tonnellate, segnando un +3,52% annuale.¹³²

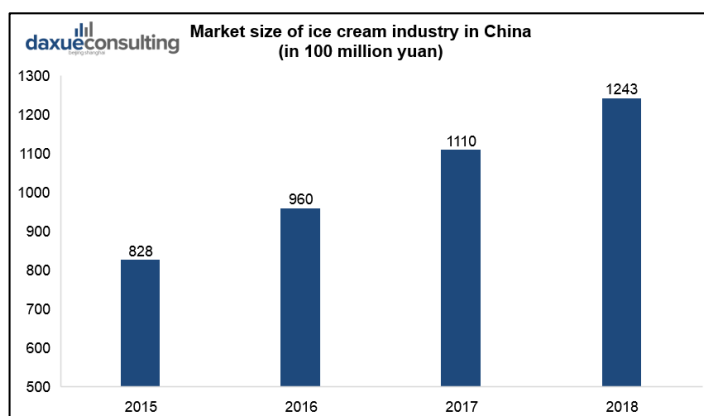


Grafico 17¹³³

In base al grafico 2 sulla distribuzione geografica, possiamo notare che la distribuzione del mercato dell'industria del gelato è stata dominata dalla Cina orientale nel 2018 con il 28,2%. La dimensione del mercato nella Cina centrale è stata del 9,5%, nella Cina

¹³⁰ Xiuzhen ZHANG 张秀珍, “Zhongguo bingqilin gongye yue shang xin taijie” 中国冰淇淋工业跃上新台阶 (L'industria cinese dei gelati passa a un nuovo livello) in *Zhongguo shipin gongye 中国食品工业*, 07,2000, p.6.

¹³¹ ZHOU Zicao 周子美, “2018 Zhongguo bingqilin chanye kuaisu chengzhang, weilai banyan he zhong “juese”? 2018 中国冰淇淋产业快速成长, 未来扮演何种“角色”(Nel 2018 l'industria cinese dei gelati sta crescendo rapidamente: che tipo di "ruolo" avrà in futuro?), in *Zhongguo shang wang*, 21 febbraio 2019, <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1626058578497721194&wfr=spider&for=pc>, 31/03/2020.

¹³² THIBAUD, “Hot trend in Indulgence: The Ice Cream Industry in China”, in *Daxue consulting*, 16 agosto 2017, <https://daxueconsulting.com/hot-trend-indulgence-ice-cream-industry-china/>, 08/04/2020.

¹³³ Grafico 17: Guanyan World Data Center, “Market size of ice cream industry in China” (2015-2018)

meridionale del 23,9%, nella Cina settentrionale del 18,9%, nella Cina nord-orientale del 6,9% e nella Cina occidentale il 12,8%.

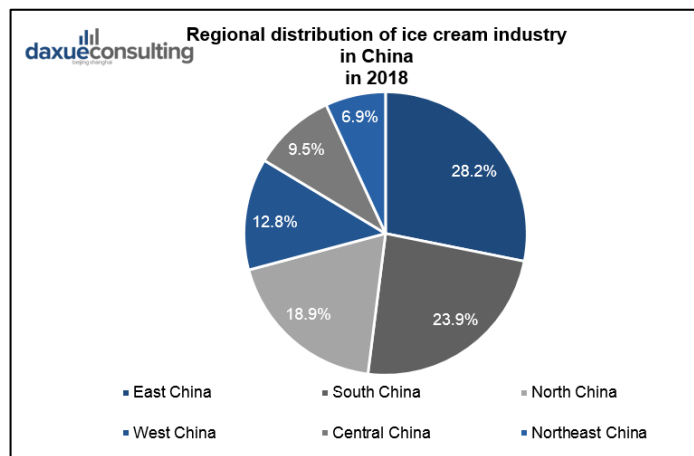


Grafico 18¹³⁴

Inoltre, il volume delle vendite delle tre megalopoli di Shanghai (上海), Pechino (北京) e Guangzhou (广州) rappresentava il 25% del mercato nazionale delle bevande fredde.¹³⁵ Pechino, Shanghai e Guangzhou sono le tre regioni con le vendite di gelati più concentrate: i prodotti sono principalmente prodotti di fascia alta con molte varietà. Diverse altre città con industrie di bevande fredde più sviluppate sono Tianjin, Hangzhou, Nanchino, ecc., i cui prodotti sono principalmente di fascia alta. Il noto esperto di marketing Wang Haining 王海宁 ha dichiarato alla conferenza stampa della Spring China Ice Expo 2019 (2019 春季中冰展 *Chūnjì zhōng bīng zhǎn*)¹³⁶ che le strategie per il mercato alimentare cinese nel prossimo decennio saranno quelle del “Go Second” e del “Go West”.¹³⁷ La prima si focalizza

¹³⁴ **Grafico 18:** Guanyan World Data Center, “Regional distribution of ice cream industry in China in 2018”

¹³⁵ “Yanyan xia ri zhongguo bingqilin shichang qianli you duoda?” 炎炎夏日中国冰淇淋市场潜力有多大? (Qual è il potenziale del mercato cinese dei gelati nella calda estate?), op. cit. pag 50

¹³⁶ La Fiera 春季中冰展 alla sua quinta edizione, si tiene al Xi'an Qujiang International Convention and Exhibition Center (*Xī'ān qū jiāng guójì huìzhǎn zhōngxīn* 西安曲江国际会展中心). Secondo le statistiche ufficiali dell'organizzatore, alla chiusura del pomeriggio del 9 marzo, i tre giorni di Spring China Ice Expo 2019 hanno attirato 19.185 visitatori, di cui 16.746 visitatori professionali, pari all'87,29%.

¹³⁷ “Zhongguo bingqilin shichang guimo da 1239 yi yuan er sanxian yu zhong xibu shi weilai shichang liang da jihui dian” 中国冰淇淋市场规模达 1239 亿元 二三线与中西部是未来市场两大机会点 (La scala del mercato cinese dei gelati raggiunge i 123,9 miliardi di yuan: la seconda e la terza linea e il sono le due maggiori opportunità per il mercato future), in “Zhongguo shipin bao wang”, 21 febbraio 2019, <http://kuaibao.qq.com/s/20190221A0NB1Q00?refer=spider>, 22/02/2020

sull'orientare gli investimenti nelle città di seconda e terza fascia. Infatti, le multinazionali, i marchi di primo e secondo livello e persino i marchi minori hanno scelto città di primo livello come Pechino, Shanghai, Guangzhou e Shenzhen. Le nuove aziende e le piccole e medie imprese dovrebbero in futuro recarsi nelle città di secondo e terzo livello dove il potere d'acquisto dei consumatori è in aumento. La seconda, “*Go West*”, diretto ai più ampi mercati urbani e rurali del centro ovest.¹³⁸ Con l'avvento dell'era di Internet e della rete ferroviaria ad alta velocità, il potere d'acquisto dei consumatori nelle regioni centrali e occidentali è gradualmente aumentato e con esso anche il consumo, diventando un mercato con grandi potenzialità.¹³⁹

Il rapporto di ricerca sul mercato dei gelati cinesi (中国冰淇淋市场调研报告 *zhōngguó bīngjīlín shìchǎng tiáo yán bàogào*) di Euromonitor pubblicato nel 2018 mostra che sebbene le vendite sul mercato al dettaglio dei gelati siano diminuite dal 2013 al 2016, sono gradualmente salite nel 2017 e le vendite al dettaglio hanno continuato a trainare i miglioramenti dei consumi. Di conseguenza, il prezzo unitario complessivo del prodotto è aumentato del 4%.¹⁴⁰ L'aumento dei prezzi evidenzia l'aumento di un certo grado di innovazione ma anche una premessa di miglioramento della competitività sul mercato, in modo che il valore del prodotto stesso aumenti simultaneamente all'aumento del prezzo, così da essere più facilmente accettati dai consumatori. Oggi i consumatori cinesi diventano sempre più esigenti, negli ultimi anni, gli alimenti salutari hanno attirato i consumatori, affermando i principi di basso contenuto di grassi, basso contenuto di zucchero, basso contenuto di sale e alto contenuto proteico, che sarà anche il futuro trend di sviluppo del gelato. Si prevede che il gelato senza grassi e senza zucchero si svilupperà ancora nei

¹³⁸ Difatti, il mercato preferito per la maggior parte delle aziende è la regione costiera orientale, quindi l'omogeneità del prodotto e la concorrenza è particolarmente agguerrita.

¹³⁹ Zhongguo bingqilin shichang guimo da 1239 yi yuan er sanxian yu zhong xibu shi weilai shichang liang da jihui dian”中国冰淇淋市场规模达 1239 亿元 二三线与中西部是未来市场两大机会点, op. cit. 52

¹⁴⁰ “Yanyan xia ri zhongguo bingqilin shichang qianli you duoda?” 炎炎夏日中国冰淇淋市场潜力有多大? (Qual è il potenziale del mercato cinese dei gelati nella calda estate?), op. cit. pag. 50

prossimi anni.¹⁴¹

Alla luce del seguente elaborato è bene soffermarsi principalmente sulle previsioni future. Con lo sviluppo dell'economia cinese infatti, i redditi dei residenti in Cina continuerà a crescere. La disponibilità economica dei cittadini cinesi non solo rappresenta la motivazione principale di crescita dell'aumento del volume di vendita del settore, ma anche la motivazione per le potenzialità future. I dati sembrano infatti dimostrare che il mercato del gelato ha ancora molto spazio per ingrandirsi. Le previsioni mostrano che l'industria del gelato in Cina raggiungerà i 223 miliardi di yuan nel 2025. In base a questa previsione il profitto totale del settore nel 2019-2025 manterrà un tasso di crescita su base annua di circa 3% - 6%.¹⁴²

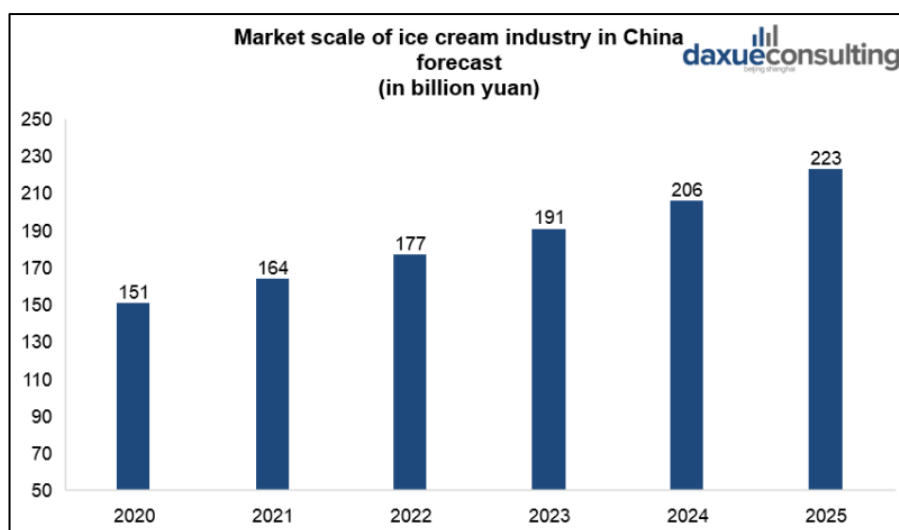


Grafico 19¹⁴³

In Cina, l'espansione dei marchi nazionali nell'industria dei gelati in Cina è stata contrastata da molti marchi internazionali.¹⁴⁴ La competizione tra le marche di gelato

¹⁴¹ “2018 Nian zhongguo bingjiling hangye shichang guimo jifazhan qushi yuce: Weilai bingjiling kouwei jiang quxiang duoyang hua” 2018 年中国冰激凌行业市场规模及发展趋势预测：未来冰激凌口味将趋向多样化 (Dimensione del mercato dell'industria del gelato cinese 2018 e previsione del trend di sviluppo: i futuri gusti di gelato tenderanno a diversificarsi), in *Zhong shangqing bao wang*, 12 settembre 2018, <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1611372978785186381&wfr=spider&for=pc&from=singlemessage>, 07/04/2020

¹⁴² THIBAUD, “Hot trend in Indulgence: The Ice Cream Industry in China” op. cit. pag. 51

¹⁴³ **Grafico 19:** Guanyan World Data Center, “Market scale of ice-cream industry in China, forecast”

¹⁴⁴ DAVID Matthieu, “Distribution: Ice cream in China”, in *Daxue consulting*, 3 luglio 2013, <https://daxueconsulting.com/ice-cream-market-in-china/>, 08/04/2020

nazionali ed estere è entrata ben presto in un punto critico. Ecco una tabella che presenta tutti i principali marchi cinesi e stranieri sul mercato adesso:

Chinese ice cream brands	
Name	Group
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)

Grafico 20¹⁴⁵

Foreign ice cream brands			
Name	Group	Nationality	Date of group entry in China
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	28 th June, 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

Grafico 21¹⁴⁶

Mentre i produttori nazionali sono superiori in termini di canali di distribuzione e prezzi, i marchi internazionali sono noti per una qualità superiore. Come si osserva dalla tabella in Cina tra i leader nazionali del settore troviamo il Gruppo **Yili** (Yili 伊利), una società privata del settore lattiero-caseario in Cina. È impegnata nella lavorazione e produzione di prodotti lattiero-caseari, tra cui gelato, latte in polvere, tè al latte in polvere,

¹⁴⁵ THIBAUD, "Hot trend in Indulgence: The Ice Cream Industry in China" op. cit. pag. 51

¹⁴⁶ Ibidem

latte sterilizzato e latte fresco con il marchio "Yili".¹⁴⁷ Ha sede in Mongolia Interna (Nèiménggǔ 内蒙古). Il suo principale concorrente in Cina è Mengniu (Méngniú 蒙牛), anch'essa con sede in Mongolia interna si occupa di produzione e distribuzione di latticini e gelati.¹⁴⁸ Grazie alle ricche risorse di latte della Mongolia interna, queste due aziende hanno guidato lo sviluppo del loro mercato dei gelati con quello del latte liquido. Il gruppo Mengniu¹⁴⁹ ha assunto dimensioni annuali di 600.000 tonnellate di latte liquido e 200.000 tonnellate di gelato. La sua attuale strategia di produzione è quella di "Lasciare il latte in Mongolia Interna, portare il gelato fuori dalla Mongolia Interna" (牛奶留在内蒙古, 冰淇淋走出内蒙古 Niúnǎi liú zài nèiménggǔ, bīngqílín zǒuchū nèiménggǔ)¹⁵⁰. Ad oggi sia l'azienda Mengniu che la Yili sono altamente riconosciute dal mercato, ed hanno ormai consolidato una fidelizzazione dei consumatori ai loro brand.



151

¹⁴⁷ Matthieu David, "Distribution: Ice cream in China", in *Daxue consulting*, 3 luglio 2013, <https://daxueconsulting.com/ice-cream-market-in-china/>, 08/04/2020

¹⁴⁸ Nel luglio 2009, Mengniu ha venduto una quota del 20% al consorzio guidato dalla China National Oils, Foodstuffs and Cereals Corp COFCO, di proprietà statale, il più grande importatore ed esportatore di cibo della Cina. Quella vendita ha reso lo stato il principale azionista unico.

¹⁴⁹ Xi Xin 信溪, "Zhongguo shichang 2003 nian bingqilin shangzhan jijiang kaishi" 中国市场 2003 年冰淇淋商战即将开始 (La guerra dei gelati nel mercato cinese nel 2003 sta per iniziare), in *Zhongwai shipin gongye* 中外食品工业, 04, 2003, pp. 16-17.

¹⁵⁰ "Shichang bu jingqi? 2017 Nian zhongguo bingqilin shichang guimo jiang da 403 yi yuan, zhe zhishi kaishi!" 市场不景气? 2017 年中国冰淇淋市场规模将达 403 亿元, 这只是开始! (Crollo del mercato? La scala del mercato cinese dei gelati raggiungerà i 40,3 miliardi di yuan nel 2017, questo è solo l'inizio!), in *sohu.com*, 02 novembre 2017, https://m.sohu.com/sa/201955222_100005808, 21/02/2020.

¹⁵¹ **Immagine 4:** Alcune linee di gelati molto venduti dall'azienda YILI 伊利

Oltre al gruppo Yili, e alla Mengniu, troviamo altre aziende nazionali come la **Meiyile 美 怡乐** Food Co., Ltd. di Guangzhou, grande marchio di gelati che nasce nel 1956, oggi conta una storia di oltre 50 anni nella produzione di alimenti.



Ma anche la Shenyang (沈阳)**Deshi 德氏** Enterprise Group Co., Ltd., fondata nel 1987, un marchio famoso nella provincia di Liaoning e molto forte nel mercato delle bevande fredde nord-orientali. L'azienda dispone di attrezzature di produzione domestiche di prima classe, con una capacità produttiva annua di oltre 300.000 tonnellate.¹⁵⁵ Molti studiosi affermano che sebbene la percentuale di mercato occupata dalle vendite Mengniu e Yili sia molto consistente, il mercato cinese può ancora accogliere nuove aziende su diversi livelli e in nuove aree del paese, lasciando buone possibilità di piazzamento sul mercato di brand validi.¹⁵⁶



¹⁵² **Immagine 5:** Logo Yili 伊利, preso dal sito web ufficiale dell'azienda <http://www.yili.com/>, 03-09-20

¹⁵³ **Immagine 6:** Logo Mengniu 蒙牛, preso dal sito web ufficiale dell'azienda: <http://www.mengniuir.com/c/index.php>, 03-09-20

¹⁵⁴ **Immagine 7:** Logo Meiyile 美怡乐, preso dal sito web ufficiale dell'azienda, <http://www.meiyile.net/>, 03-09-20

¹⁵⁵ "Shichang bu jingqi? 2017 Nian zhongguo bingqilin shichang guimo jiang da 403 yi yuan, zhe zhishi kaishi!" 市场不景气? 2017 年中国冰淇淋市场规模将达 403 亿元, 这只是开始. Op.cit. pag. 56

¹⁵⁶ Xue ZHANG, "Ice cream manufacturers grabbing high-end market share", in *China economic net*, 23 Giugno 2008, http://en.ce.cn/Insight/200806/23/t20080623_15923396.shtml, 09/04/2020.

¹⁵⁷ **Immagine 8:** La linea di gelato 一个鸡蛋 (lett. Un uovo) Deshi 德氏.

¹⁵⁸ **Immagine 9:** Logo Deshi 德氏, <https://baike.baidu.com/item/%E5%BE%B7%E6%B0%8F/20463755?fr=aladdin>, 03-09-20

Occorre, comunque, precisare che come in quasi tutto il mondo, le aziende internazionali che operano con successo in Cina sono le grandi multinazionali note a molti. Stiamo parlando di **哈根达斯: Haagen-Dazs (General Mills)** che rappresenta la produzione di gelati di fascia medio-alta in Cina, **Dairy Queen (Bīngxuě huánghòu 冰雪皇后)** chiamata anche DQ, **Wall's (Algida) (Hé lù xuě 和路雪)**, **Nestlé (Quècháo 雀巢)**.¹⁵⁹ Spesso sono stati proprio i big internazionali a trainare le aziende nazionali, l'industria del gelato nazionale ha infatti imparato molto da marchi come Wall's e Nestle, come individuare con precisione gruppi e luoghi di consumatori, comprendere il posizionamento sul mercato e rafforzare la comunicazione con i consumatori, in modo che i consumatori possano acquistare con fiducia. Hanno imparato ad investire sulla ricerca e sullo sviluppo della sostenibilità. I marchi locali hanno compiuto sforzi in questo settore e fatto grandi progressi.¹⁶⁰ Poiché una maggiore spesa per il tempo libero contribuisce sempre più alla crescita dell'industria del gelato in Cina, i gusti e gli interessi dei consumatori emergenti stanno cambiando il modo in cui i consumatori cinesi prendono il loro gelato. Questa tendenza alla crescita dei consumi e alle nuove preferenze è destinata a continuare nel prossimo futuro, ed è su questa che ci si deve basare nel momento in cui le aziende devono sviluppare nuovi prodotti. Le aziende nazionali di gelato sono ora concentrate ad investire capitali e ricerca per piazzare i propri marchi nel mercato di fascia alta che per molti anni, o possiamo dire da sempre, è stato predominio dei marchi stranieri.¹⁶¹ Per investire nel mercato di fascia alta bisogna offrire non solo prodotti di qualità, con materie prime e ingredienti d'eccezione ma anche attenzione all'apporto proteico e calorico dei prodotti. Se prima in Cina, si poteva porre poca attenzione sull'importanza del

¹⁶⁰ DANNISIKE (zhongguo) youxian gongsi 丹尼斯克(中国)有限公司, "Zhongguo bingqilin hangye fazhan gaikuang ji cunzai wenti" 中国冰淇淋行业发展概况及存在问题(Lo stato di sviluppo e i problemi dell'industria del gelato cinese) in *Zhongguo shipin gongye 中国食品工业*, 11, 2006, pp. 38-39

¹⁶¹ LONG Yan 龙颜, "Bingqilin ye de hangye fenxi" 冰淇淋业的行业分析 (Analisi del settore dell'industria del gelato), in *Xiandai shangye 现代商业 Modern Business*, 23, 2008, p. 13

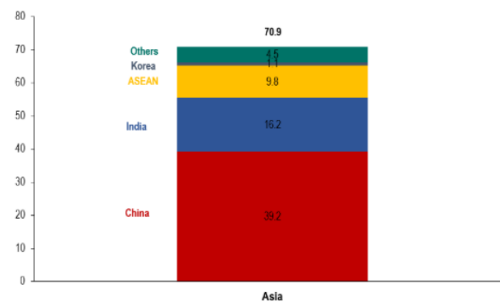
processo produttivo, oggi e in futuro non potrà più essere messo in secondo piano. Le problematiche legate al diabete, alle intolleranze e al colesterolo, dovrà portare le aziende cinesi dell'ice cream a migliorarsi per garantire prodotti studiati per la clientela.

2.2 Opportunità per lo sviluppo del mercato del gelato

Benché, il tasso di crescita non raggiunga più le cifre dello scorso decennio, la Cina ha il secondo PIL al mondo e da anni sta sperimentando una crescita significativa. Si prevede, però, che la crescita della Cina si moderi con 5.8% nel 2020. La decelerazione graduale riflette il costante riequilibrio dei driver di crescita e l'adozione di nuove misure commerciali da parte di Stati Uniti e Cina, che saranno in parte compensate da stimoli politici.¹⁶²

Ciononostante, l'Asia rimane ancora la regione con la più rapida crescita al mondo, rappresentando oltre i due terzi della crescita globale nel 2019.¹⁶³ La Cina da sola rappresenta il 39% della crescita globale, l'India il 16% e l'ASEAN¹⁶⁴ il 10%.

Asia as global growth engine
Together, China and India account for more than half of global economic growth in 2019.
(contributions to global growth in percent)



Source: IMF, *World Economic Outlook* and IMF staff estimates.
Note: Regional categories based on IMF classification, ASEAN: Association of Southeast Asian Nations.

Grafico 22¹⁶⁵

¹⁶² “*Prolonged Uncertainty Weighs on Asia's Economy*”, in imf.org (International Monetary Fund), 2019, <https://www.imf.org/en/News/Articles/2019/10/18/na102319-prolonged-uncertainty-weighs-on-asias-economy>, 03-09-20.

¹⁶³ Ibidem

¹⁶⁴ ASEAN (Association of Southeast Asian Nations), è un'organizzazione intergovernativa regionale che comprende dieci paesi nel sud-est asiatico. Promuove la cooperazione intergovernativa e facilita l'integrazione economica, politica, di sicurezza, militare, educativa e socioculturale tra i suoi membri e altri paesi in Asia.

¹⁶⁵ International Monetary Fund, “*Asia and Pacific Regional Economic Outlook: Caught in Prolonged Uncertainty*”, Washington DC, International Monetary Fund, 2019

Per questo la Cina ha tanto da offrire: prima di tutto il crescente potere di acquisto della classe media¹⁶⁶ che, non solo risiede nelle cosiddette città di prima fascia (Pechino, Shanghai e Canton), ma anche in quelle di seconda e terza fascia (metropoli di 7-10 milioni di abitanti), oltre a numerose altre aree urbane da 3-5 milioni di abitanti.

Le imprese italiane stabilitesi in Cina, attraverso le varie modalità di presenza sono circa 2.300, alle quali sono complessivamente riconducibili oltre 60.000 posti di lavoro e un fatturato di circa 5 miliardi di euro. Dal punto di vista settoriale, gli investimenti italiani sono abbastanza diversificati, con significative quote per la meccanica e il tessile.¹⁶⁷ Il settore sanitario, il settore alimentare, le tecnologie pulite e le infrastrutture per la mobilità, nonché il retail e la distribuzione sono i segmenti che mostreranno i più elevati tassi di crescita. Nella vastità del mercato cinese si creano nuovi modelli di consumo. Questi modelli possono essere ispirati da status symbol come lusso, vini, ecc., ad alta valenza di immagine (immagini della vita occidentale che i Millennials cinesi vogliono emulare), da una forte attenzione al rapporto qualità/prezzo, ovvero da fattori specifici di determinati settori particolarmente nei beni durevoli¹⁶⁸. Detto ciò, le aziende italiane che si preparano ad investire non possono farsi trovare impreparate. Molti anni fa quando si entrava sul mercato cinese, si trovavano consumatori inconsapevoli e poco interessati alla qualità, oggi, la situazione in cui ci si abbatte è totalmente cambiata come sono cambiate le richieste dei consumatori. Come possiamo vedere:

¹⁶⁶ Seppur abbia registrato nel 2018 il tasso annuale di crescita più basso degli ultimi anni, al 6,6%. Nei primi mesi del 2019 l'economia cinese è rimasta stabile nei suoi principali indicatori. Stime del FMI indicano per il 2019 una crescita al 6,2%.

¹⁶⁷ “*Perché in Cina*”, in infomercatiesteri.it, http://www.infomercatiesteri.it/perchepaese.php?id_paesi=122, 03-09-20.

¹⁶⁸ ibidem

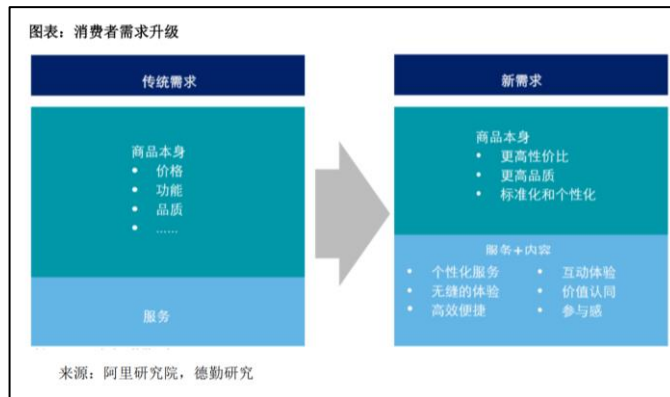


Grafico 23¹⁶⁹

Il grafico rappresenta come stanno cambiando le richieste dei consumatori rispetto al passato, infatti nella colonna di sinistra troviamo i requisiti tradizionali dei consumatori che erano fermi sul prezzo, le funzionalità del prodotto e la qualità, mentre nella colonna di destra troviamo quelli che sono i nuovi requisiti che i prodotti devono soddisfare, ossia quanto possono reggere il confronto con il prezzo e la qualità di prodotti considerati ad alta prestazione. Inoltre, tra i nuovi requisiti compaiono ora le caratteristiche di unicità e standardizzazione dei prodotti. Per quanto riguarda invece il servizio offerto, per i nuovi consumatori deve essere unico, il prodotto deve perciò dare un'esperienza continuativa, deve essere conveniente ed efficiente, deve poter offrire un'esperienza interattiva e dare senso di partecipazione. Dall'analisi del grafico possiamo osservare, quindi, che soddisfare i consumatori del futuro sarà tutt'altro che facile. Quello che si nota oggi nella definizione della nuova classe media è il cambiamento dei desideri oggi incentrati su successo, soldi e status sociale ma soprattutto proiettati al raggiungimento del benessere e della realizzazione personale.¹⁷⁰

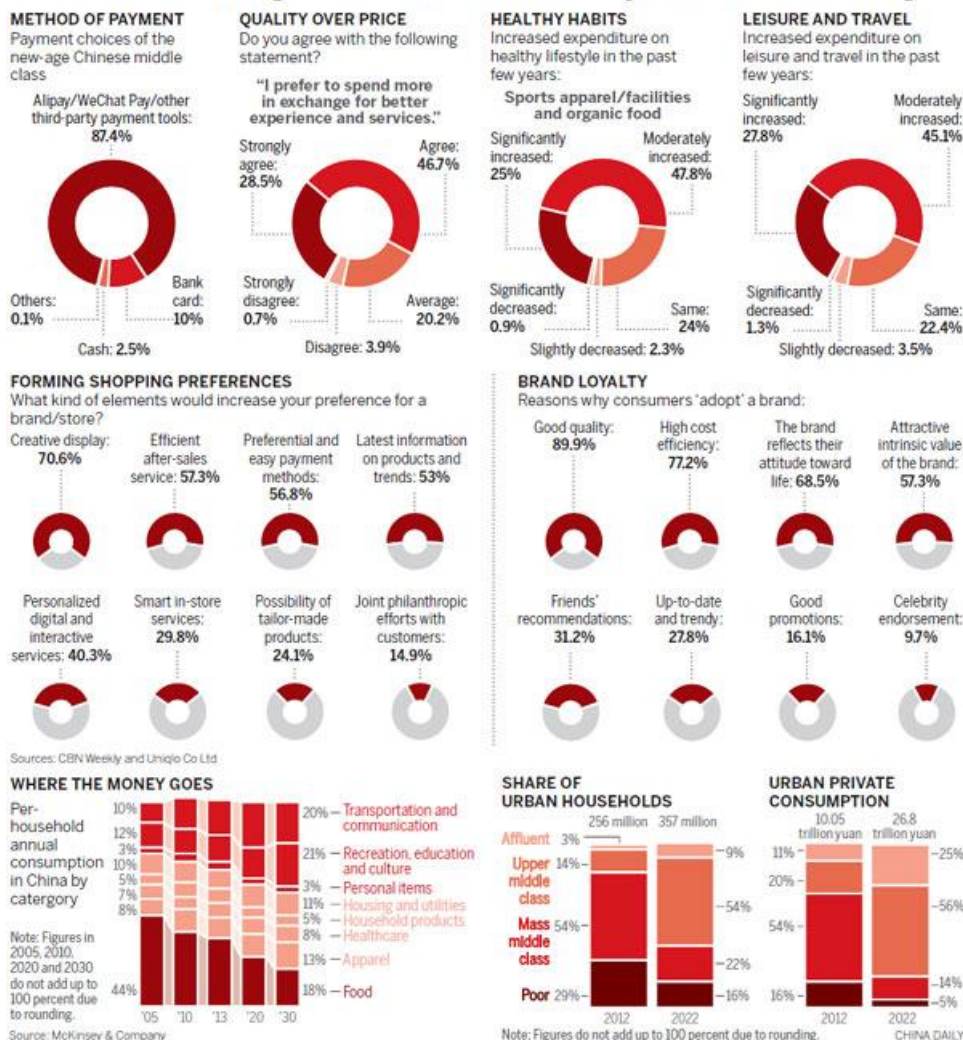
L'Italia e il gelato italiano, però, non solo possono soddisfare le nuove richieste dei

¹⁶⁹ Shenzhen Shengshi Huayan Enterprise Management Co., Ltd 深圳市盛世华研企业管理有限公司, "2019-2025 Nian zhongguo bingqilin hangye mianlin de tiaozhan yu jiyu yan jiu baogao" (wanzheng ban) 2019-2025 年中国冰淇淋行业面临的挑战与机遇研究报告 (完整版) (Rapporto di ricerca 2019-2025 sulle sfide e le opportunità affrontate dall'industria cinese del gelato versione completa), Shenzhen, 2018, Pag. 105

¹⁷⁰ He Wei, "Growth of middle class means major changes for China", in chinadaily.com.cn, 2017, http://www.chinadaily.com.cn/china/2017-10/02/content_32752727.htm, 04-09-20

consumatori, ma anche trainare i gusti e le tendenze dei consumi. A partire dagli anni 90 in poi, i consumatori giovani, ricchi e maggiormente istruiti hanno mostrato di essere più propensi a provare nuovi prodotti rispetto ai consumatori più anziani, meno abbienti e meno istruiti. Inoltre, gli imprenditori e chi lavora nel settore privato sono più propensi a sperimentare nuovi prodotti rispetto ai dipendenti statali. I giovani, ricchi e istruiti sono anche più propensi a provare prodotti amati da altri, e conformarsi alle norme di un gruppo di riferimento.¹⁷¹

How the country's income-earners spend their money



¹⁷¹ Schmitt, Bernd, "Who is the Chinese consumer? Segmentation in the People's Republic of China", European Management Journal, Elsevier, vol. 15(2), Aprile 1997, pag. 193

¹⁷² Grafico 24: He Wei, "Growth of middle class means major changes for China", in chinadaily.com.cn, op. cit. pag. 61

Questo inquadramento dei consumatori è una fondamentale opportunità per il gelato italiano, in quanto gelato rappresenta un prodotto ad hoc per i cinesi giovani, ricchi e istruiti, sempre più attenti alle tendenze e alle ultime mode occidentali. Le imprese italiane devono solo rispondere all'evoluzione economica, industriale e tecnologica delle imprese cinesi con rapidità e flessibilità. Quello che serve è svincolarsi dagli schemi del passato e adattarsi più alle dinamiche di cambiamento che stanno modificando equilibri e ruoli nell'intero scenario dell'economia globalizzata.¹⁷³

Gli investimenti devono tenere in considerazione che il consumatore cinese è abituato a una dieta salata, come si evince dalla colazione salata a cui sono abituati i cinesi, oltre al fatto che spesso i cinesi lamentano il fatto che il gelato italiano e molti dolci italiani siano troppo zuccherati. Ciononostante, hanno iniziato a adottare la cultura occidentale a partire dal caffè (consumo massivo di cappuccino), fino ad apprezzare vari dolci, aprendo vaste opportunità per i produttori italiani di caffè e dolci. La comprensione delle sfumature geografiche cinesi e delle preferenze personali dei consumatori è fondamentale per le aziende, per piazzare i loro prodotti in modo diversificato rispetto alle esigenze locali cinesi così da trovare il loro successo in Cina.

Ciò che è interessante è che i produttori italiani di caffè e dolci hanno la capacità di plasmare la mente dei clienti, molti dei quali hanno una minima esposizione storica ai prodotti occidentali. Meno preconcetti e stereotipi sull'aspetto e il sapore dei prodotti italiani significa assimilarsi più facilmente alla cultura locale.¹⁷⁴ In modo più incoraggiante, i risultati di un recente sondaggio e hanno mostrato una nuova tendenza alla ricerca da parte dei consumatori di prodotti premium ed una tendenza agli acquisti discrezionali, che probabilmente si tradurrà

¹⁷³ Fabio Musso, *“La Cina come mercato: prospettive, vincoli, illusioni”*, 2009

¹⁷⁴ ITA Agenzia ICE Italian Trade & Investment Agency *“MARKET OVERVIEW ON GELATO, COFFEE AND SWEET FOOD IN CHINA 2018”*, https://www.sigep.it/sigep/note-di-mercato/2019/ice-canton_market-overview-on-gelato-coffee-and-sweet-food-in-china-2018.pdf, 10-09-20.

in domanda di prodotti premium.

Poiché il caffè e i dolci “*Made in Italy*” sono considerati “premium” dalla maggior parte dei consumatori cinesi, il potenziale di mercato in questo momento sembra più forte che mai per i prodotti di origine italiana e soprattutto per il Gelato. La curiosità dei consumatori cinesi verso il cibo occidentale ha continuato ad espandersi insieme alla crescita del reddito della classe media. L'adozione di uno stile di vita e di una dieta occidentali è evidente anche dall'aumento crescente delle importazioni di prodotti alimentari stranieri.¹⁷⁵

Sulla base di una recente ricerca condotta da Mintel, più della metà dei consumatori cinesi urbani è disposta ad acquistare gelati naturali al 100% e sono disposti a pagare di più per loro. Tuttavia, nella ricerca è emerso anche che i consumatori non volevano rinunciare al gusto di un prodotto per la sua salubrità. Perciò, grazie all' equilibrio tra ingredienti sani e gusto ricco, il gelato sta guadagnando sempre più attenzione nel mercato cinese ed è ben posizionato per crescere nel mercato del gelato.¹⁷⁶

Il sondaggio online svolto da N-Dynamic¹⁷⁷ mostra, invece, qual è la provenienza del miglior gelato per gli intervistati:

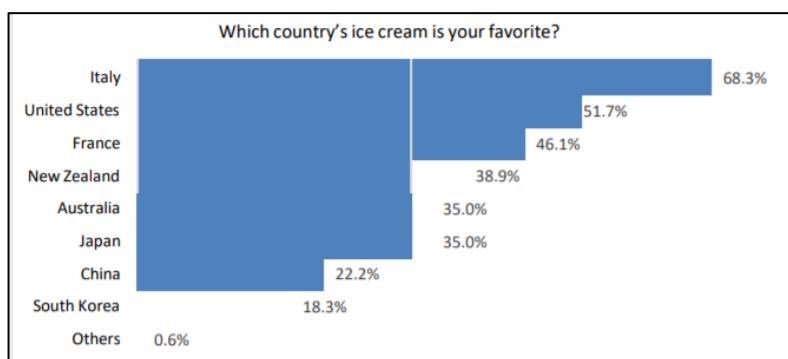


Grafico 25¹⁷⁸

¹⁷⁵ I risultati del sondaggio dell'HKTDC (Hong Kong Trade Development Council) hanno evidenziato la popolarità di viaggi internazionali tra i consumatori cinesi e la loro disponibilità a provare cose nuove, che è in linea con il crescente apprezzamento per i marchi e i prodotti stranieri tra le giovani generazioni cinesi.

¹⁷⁶ In effetti, negli ultimi anni sono apparse in Cina numerose boutique di gelato, probabilmente il risultato della crescente domanda di gelato istantaneo come il gelato.

¹⁷⁷ ITA Agenzia ICE Italian Trade & Investment Agency “*MARKET OVERVIEW ON GELATO, COFFEE AND SWEET FOOD IN CHINA 2018*”, op.cit. pag. 63

¹⁷⁸ **Grafico 25:** Quale paese produce il gelato preferito dai cinesi.

Come possiamo osservare, la maggioranza della popolazione intervistata considera il gelato italiano il migliore (68,3%) tra i maggiori paesi produttori di gelato, seguito da Stati Uniti e Francia. Sorprendentemente, quasi la metà degli intervistati ha affermato di conoscere le differenze tra gelato e *ice cream*. La percentuale è piuttosto elevata considerando la penetrazione del gelato in Cina ed è probabilmente il risultato della demografia del campione: consumatori cinesi nelle principali aree metropolitane con esposizione alla cultura occidentale.¹⁷⁹

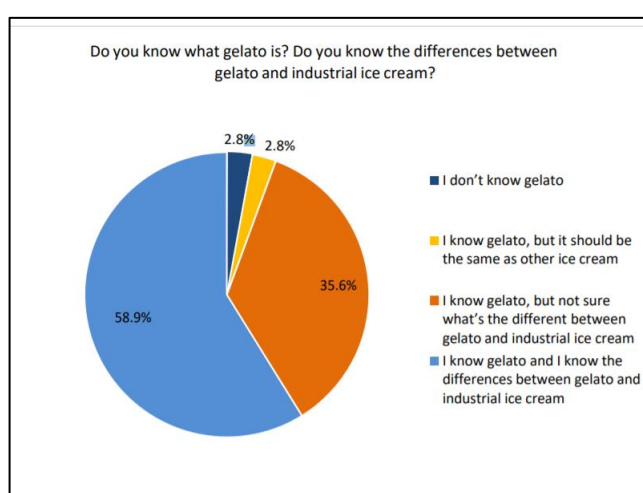


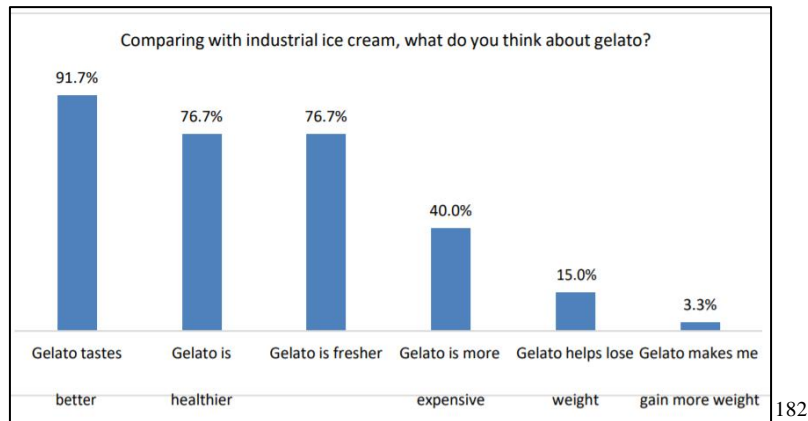
Grafico 26¹⁸⁰

Nonostante ciò, molti di loro non sanno ancora chiaramente la differenza tra i due prodotti, facendo spesso confusione sulle reali proprietà organolettiche dei due prodotti. Questo dato è fondamentale per comprendere quanto l'industria del gelato dovrebbe istruire i consumatori sulle differenze e proporlo come prodotto di livello rispetto all' *ice cream*.¹⁸¹

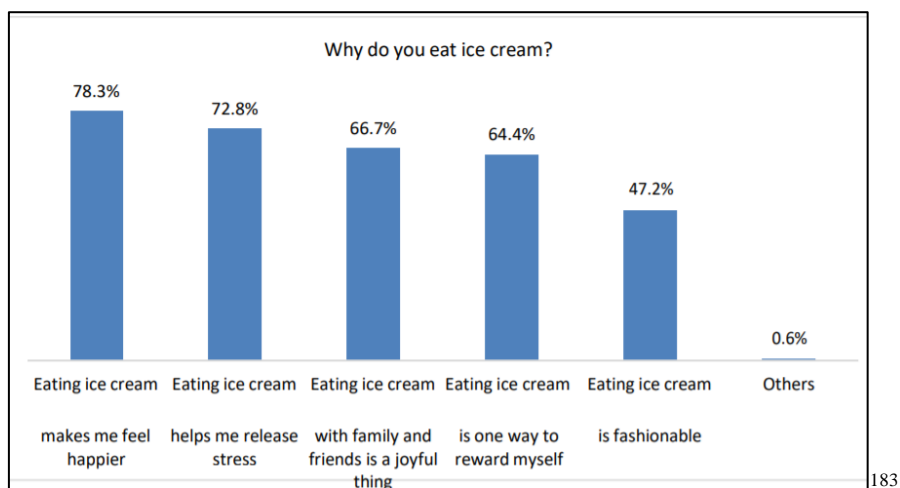
¹⁷⁹ ITA Agenzia ICE Italian Trade & Investment Agency “*MARKET OVERVIEW ON GELATO, COFFEE AND SWEET FOOD IN CHINA 2018*”, op. cit. pag. 63

¹⁸⁰ **Grafico 26:** comprensione della differenza tra gelato e ice cream, indagine N-Dynamic,

¹⁸¹ Il dato che rincuora nel sondaggio è che anche senza la completa comprensione della differenza del gelato dalla sua forma industriale, i cinesi lo considerano già come prodotto superiore in termini di gusto e salubrità.



Nonostante la scarsa comprensione del prodotto, gli intervistati dal sondaggio N-Dynamic affermano che il gelato sia buono rispetto alla versione industriale, e che sia molto più salutare e fresco. Per il 40% è interessante il lato economico, cioè affermano che il gelato costa di più rispetto alla controparte industriale.



Interessante anche il grafico in cui si mostra la risposta degli intervistati alla domanda “perché mangi gelato”, le motivazioni presentate sono legate all’esperienza che mangiare un gelato può dare, come sentirsi felici o rilassati, oppure per condividere un momento di gioia con la famiglia o semplicemente per premiarsi. Poi, c’è il 47,2% degli intervistati che afferma di mangiare il gelato perché è considerato “alla moda”. Su questo ultimo punto è bene

¹⁸² **Grafico 27:** considerazioni dei consumatori del gelato rispetto a quello industriale.

¹⁸³ **Grafico 28:** Perché si mangia il gelato, ITA Agenzia ICE Italian Trade & Investment Agency “*MARKET OVERVIEW ON GELATO, COFFEE AND SWEET FOOD IN CHINA 2018*”, op.cit. pag 63

sottolineare nuovamente che i consumatori del gelato sono in genere giovani che amano seguire le tendenze occidentali e che senza problemi sono disposti a pagare per farlo. Un altro dato importante è da considerare sui gusti preferiti, e qui si aprono due scuole di pensiero: la prima aperta all'introduzione di nuovi gusti appetibili ai cinesi come il gusto durian, o il gusto macha. E l'altra, che insieme all'unicità del gelato tende a preservare anche i gusti tradizionali del gelato italiano, quindi mantenendo sul mercato i gusti che si troverebbero in qualsiasi gelateria in Italia. Per chi, come questi ultimi sceglie la seconda scuola di pensiero, deve essere consapevole che mantenere un'identità tutta italiana può risultare difficile se non viene comunicata per bene come politica aziendale, così da sensibilizzare la clientela.¹⁸⁴ Ad ogni modo, è importante tenere sempre in considerazione i gusti dei consumatori quando si prepara un prodotto per questo mercato complesso.



185

Infine, per quanto riguarda la questione del prezzo, la fascia di prezzo che i consumatori target pagherebbero per l'acquisto di gelato è compresa tra 36 e 50 CNY (da € 4,58 a 6,35 EUR). C'è anche un eccezionale 13,8% di consumatori disposti a pagare più di 81 CNY (€

¹⁸⁴ La clientela cinese è, in effetti, stata abituata dai grandi marchi del gelato confezionato come Nestle e Unilever a una sempre variegata presenza di nuovi gusti. Con il lancio dei nuovi prodotti, si lanciano delle vere e proprie tendenze, come testimoniano il boom delle vendite per gelati come quello al gusto peperone, al gusto unicorno o al gusto patata dolce (la patata dolce è molto amata e cucinata in Cina).

¹⁸⁵ **Immagine 10:** "Delicious in every scoop: Most popular ice creams in China", in chinadaily.com.cn, 2016, http://www.chinadaily.com.cn/food/2016-08/04/content_26345623_4.html, 04-09-20.

10,29 EUR), ¹⁸⁶questo può essere considerato un possibile segnale che la ricettività sta crescendo verso il gelato gourmet di alta qualità, dimostrando che se i cinesi sono disposti a pagare tanto un gelato allora riescono a comprendere anche il valore aggiunto intrinseco del prodotto.

Le sfide più importanti che l'industria del gelato italiano dovrà continuare ad affrontare saranno l'educazione del consumatore cinese, la sensibilità culturale e come suggerito da molti esperti del settore, l'educazione a livello di marchio e di settore fungerà da catalizzatore per una crescita più rapida attraverso un maggiore interesse per il gelato e una maggiore disponibilità a pagarlo. Inoltre, adattarsi alle norme culturali e localizzare il gusto del gelato aiuterà i gelati a superare la non familiarità dei consumatori e ad entrare nel *comfort zone* degli stessi.

2.3 Normativa sulla sicurezza e sull'introduzione di beni alimentari nel mercato cinese

Affacciandoci al mercato cinese urge partire dal presupposto secondo il quale la vendita di prodotti alimentari è costantemente protetta da particolari cautele riguardanti la sicurezza, l'igiene e l'informazione sul prodotto alimentare.¹⁸⁷ Alla luce di ciò, l'azienda che vende prodotti alimentari ad acquirenti all'estero deve prestare massima attenzione alla conformità dei prodotti, alle normative vigenti ed alle procedure necessarie all'importazione.

La Cina è un membro del WTO¹⁸⁸ e in quanto stato membro si è impegnato alla

¹⁸⁶ ITA Agenzia ICE Italian Trade & Investment Agency “*MARKET OVERVIEW ON GELATO, COFFEE AND SWEET FOOD IN CHINA 2018*”, op.cit. pag. 63

¹⁸⁷ La Cina ha messo in atto nuove normative riguardanti alcuni settori, come quello lattiero-caseario, a causa dei recenti scandali sulla sicurezza alimentare nel mercato come l'indignazione altamente pubblicizzata per il latte per bambini tossico nel 2008

¹⁸⁸ Istituita nel 1995, l'Organizzazione mondiale del commercio (OMC, WTO) costituisce la pietra angolare di un sistema multilaterale basato su norme per gli scambi commerciali, che cerca di mantenere aperti i mercati

liberalizzazione dell'accesso al suo mercato nonostante ciò ci sono ancora barriere all'ingresso dei prodotti di importazione per esigenze sanitarie. Le imprese che vogliono importare i prodotti devono essere munite della licenza di commercio estero che veniva rilasciata dal **MOFTEC** (Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation) che dal 2013, è stato riorganizzato nel **MOFCOM**¹⁸⁹, (中华人民共和国商务部 *Zhōngguó rénmin héguó shāngwù*, Ministry of Commerce of People's Republic of China).

Quando si tratta di ingresso di materiale in Cina, l'autorità di riferimento in materia doganale è la GACC¹⁹⁰ (General Administration of Customs People's Republic of China 中华人民共和国海关总署 *Zhōngguó rénmin gònghéguó hǎiguān zǒng shǔ*). Le procedure di sdoganamento all'importazione possono essere espletate presso l'ufficio GACC più vicino al punto di ingresso della merce o quello più vicino al luogo di destinazione (per la merce importata).¹⁹¹ La legge di riferimento in Cina per quanto riguarda la sicurezza alimentare è la Food Safety Law of the People's Republic of China¹⁹² (食品安全法 *Shípǐn ānquán fǎ*)¹⁹³ approvata nel febbraio 2009¹⁹⁴ alla quale è successa una nuova versione entrata in vigore il 1 ottobre 2015¹⁹⁵ che riflette la determinazione del governo di stabilire un sistema di sicurezza

esistenti e crearne di nuovi per le imprese, rafforzare le norme multilaterali e garantirne il rispetto da parte degli altri attori, promuovere lo sviluppo sostenibile negli scambi commerciali.

¹⁸⁹ Per un approfondimento sugli obiettivi preposti del Ministero del Commercio della Repubblica Popolare Cinese, si rimanda al sito istituzionale, <http://www.mofcom.gov.cn/mofcom/zhize.shtml>.

¹⁹⁰ Sito istituzionale: english.customs.gov.cn

¹⁹¹ Regione Piemonte, “*Le certificazioni per i prodotti agroalimentari, Focus paesi: Russia, India, Cina e Brasile*”, 2013, in www.cn.camcom.gov.it, 2013, https://www.cn.camcom.gov.it/sites/default/files/uploads/documents/Atti_convegni/atti2013/30maggio_BRIC/Le%20principali%20certificazioni%20per%20l%27esportazione%20dei%20prodotti%20alimentari%20nei%20Paesi%20extra-europei.pdf, 05-09-20.

¹⁹² Agenzia ICE Italian Trade Agency, “NOTA SETTORIALE PRODOTTI AGRO-ALIMENTARI”, in ice.it, 2018, <https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Guida%20agroalimentare%20-%20aggiornamento%20agosto%202018.pdf>, 05-09-20.

¹⁹³ Legge sulla sicurezza alimentare della Repubblica Popolare cinese consultabile al sito: http://www.npc.gov.cn/zgrdw/englishnpc/Law/2011-02/15/content_1620635.htm

¹⁹⁴ “*Revised implementation rule on food safety law to begin Dec 1*”, in english.www.gov.cn, 2019, http://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/201910/31/content_WS5dbac41ec6d0bcf8c4c161df.html, 05-09-20.

¹⁹⁵ Con un decreto emesso il 31 ottobre, il primo ministro Li Keqiang 李克强 ha annunciato la revisione del regolamento entrato poi in vigore il 1° dicembre 2019, che rende più severe le pene contro i trasgressori.

alimentare più rigoroso, nonché la risposta del governo a questioni sociali come i problemi di sicurezza dei negozi di alimentari online, gli alimenti naturali, alimenti per neonati e alimenti geneticamente modificati.¹⁹⁶ Il CNCA (Certification and Accreditation Administration of the People's Republic of China 国家认证认可监督管理委员会 *Guójiā rènzhèng rènkě jiān wěi guǎnlǐ wěiyuánhui*¹⁹⁷) è l'ente che rilascia le autorizzazioni in tema di certificazione/controllo della qualità e sicurezza alimentare. La CNCA è sotto l'amministrazione della AQSIQ (Amministrazione Generale per la Supervisione della Qualità, l'Ispezione e la Quarantena della Repubblica Popolare Cinese), un organo amministrativo ministeriale direttamente sotto il Consiglio di Stato della Repubblica Popolare Cinese responsabile della qualità nazionale, dell'ispezione delle merci, della quarantena sanitaria, della quarantena di animali e piante, della sicurezza alimentare, della certificazione e accreditamento, standardizzazione e applicazione della legge amministrativa.¹⁹⁸ Esportatori ed importatori devono essere registrati¹⁹⁹ presso l'AQSIQ; la registrazione può essere cancellata ove i soggetti in parola forniscano documentazione falsa o causino incidenti gravi (art. 96).²⁰⁰

Il controllo e l'accreditamento dei prodotti alimentari deve essere conforme agli Standard Nazionali (GB)²⁰¹ predisposti dalle autorità per quasi ogni categoria di prodotto. Per esempio,

¹⁹⁶ King & Wood Mallesons' Compliance Group, "The Second Revised Amendment of the Strictest Food Safety Law in History", in chinalawinsight.com, 2015, <https://www.chinalawinsight.com/2015/01/articles/compliance/the-second-revised-amendment-of-the-strictest-food-safety-law-in-history/#more-6731>, 05-09-20.

¹⁹⁷ Sito istituzionale: <http://www.cnca.gov.cn/>

¹⁹⁸ "What is Aqsiq", in aqsiq.net, <https://www.aqsiq.net/what-is-aqsiq.htm>, 05-09-20.

¹⁹⁹ Per iniziare il processo di registrazione, il produttore deve contattare l'Azienda Sanitaria Locale (ASL) di competenza territoriale per lo stabilimento di produzione, la quale rilascia un documento che certifica che l'impianto risponde agli standard cinesi necessari per l'ingresso nel mercato cinese (il Ministero della Salute italiano ha diramato a tutto il territorio il modello di tale documento, con una circolare del dicembre 2014). Il Ministero della Salute italiano, ricevuta la documentazione dalle ASL la integra con una dichiarazione di conformità e inoltra la richiesta di registrazione degli stabilimenti italiani alle autorità cinesi per il tramite dell'Ambasciata d'Italia a Pechino.

²⁰⁰ Giovanni Pisacane, "ALIMENTI D'IMPORTAZIONE GARANZIA DI QUALITÀ", in [agi.it](http://www.agi.it), https://www.agi.it/blog-italia/agi-china/alimenti_d_importazione_gARANZIA_di_qualita_-3231857/post/2015-10-28/, 05-09-20

²⁰¹ Un elenco di standard GB si può trovare nella guida del SME center, file:///C:/Users/mediaworld/Downloads/fdocuments.net_importing-dairy-products-into-china-guideline-importing-dairy-products-into.pdf

per i prodotti lattiero-caseari, quando vengono importati per la prima volta. Un elenco di standard lattiero-caseari ²⁰² pubblicato dal MOH (Ministero della Salute) nel 2017 stabilisce negli standard nazionali con i quali devono essere analizzati i prodotti in laboratorio. ²⁰³ Il gelato, in realtà è un caso speciale. Può essere classificato come un prodotto lattiero-caseario o, nei casi in cui è composto principalmente da acqua, un prodotto non lattiero-caseario. Di per sé, il gelato non è soggetto alle procedure di quarantena AQSIQ. Tuttavia, se il gelato è prodotto con latte, si applicano gli standard e i regolamenti per il latte. ²⁰⁴ Idem se consideriamo i prodotti semilavorati come le basi che sono formate da latte in polvere o formaggi in polvere (es. preparati per gusti come yogurt, cheesecake e ricotta)

Test Range	Test Range
raw milk (GB19301-2010)	whey powder and whey protein powder (GB11674-2010)
pasteurized milk (GB19645-2010)	cream butter and anhydrous milk fat (GB19646-2010)
sterilized milk (GB25190-2010)	cheese (GB5420-2010)
modified milk (GB25191-2010)	infant formula (GB10765-2010)
fermented milk (GB19302-2010)	process(ed) cheese (GB25192-2010)
milk powder (GB19644-2010)	cereal-based complementary foods for infants and young children (GB10769-2010)
fermented milk (GB19302-2010)	canned complementary foods for infants and young children (GB10770-2010)
evaporated milk, sweetened condensed milk and formulated condensed milk (GB13102-2010)	older infants and young children formula (GB10767-2010)

205

I prodotti (con il numero dello standard nazionale tra parentesi) dovranno essere quindi testati. Anche il controllo delle etichette avviene in occasione delle altre ispezioni effettuate

²⁰² Con il decreto 152 (entrato in vigore il 1 ° maggio 2013) “Measure for Dairy Product Import/Export Inspection and Quarantine Management”, AQSIQ stabilisce i requisiti per la valutazione e la supervisione del sistema di sicurezza alimentare, l'accesso al mercato, i certificati, l'ispezione, la sono soggetti al decreto 152 comprendono il latte crudo, i prodotti a base di latte crudo, il latte pastorizzato e il latte modificato prodotto mediante pastorizzazione.

²⁰³ Gli standard in questione si possono approfondire ai seguenti indirizzi:

https://www.aqsic.net/pdf/China_Good_manufacturing_practice_for_milk_products.pdf

[https://www.aqsic.net/pdf/China_GB-T_27341-2009_Hazard_Analysis_and_Critical-Control_Point_\(HACCP\)_System-General_Requirements_for_Food_Processing.pdf](https://www.aqsic.net/pdf/China_GB-T_27341-2009_Hazard_Analysis_and_Critical-Control_Point_(HACCP)_System-General_Requirements_for_Food_Processing.pdf)

²⁰⁴EU SME Centre guideline *Importing Dairy Products into China*, disponibile al sito:

<http://www.eusmecentre.org.cn/guideline/importing-dairy-products-china>

²⁰⁵**Grafico 29:**“A TEST LIST OF DAIRY STANDARDS”, in aqsic.net, <https://www.aqsic.net/application/dairy-registration>, 05-09-20.

dall'AQSIQ al momento dell'ingresso in Cina della merce (precedentemente era prevista una procedura di controllo e approvazione preliminare delle etichette).²⁰⁶

I prodotti privi di etichetta, possono essere etichettati in Cina. Le etichette sulle singole confezioni del prodotto destinate alla vendita ai consumatori devono essere in cinese e devono contenere, di norma, le seguenti informazioni: nome ed indirizzo del produttore, numero di registrazione del produttore, nome ed indirizzo dell'importatore/distributore (agente, corrispondente, ufficio commerciale in Cina), denominazione esatta del prodotto, nome commerciale e marchio, composizione degli ingredienti compresi additivi, conservanti e coloranti. Ma anche composizione degli elementi nutritivi, peso netto (e peso sgocciolato per i prodotti in un liquido) in grammi o kilogrammi o volume in millilitri o litri, istruzioni per la conservazione e infine data di produzione e di scadenza, numero di lotto, paese d'origine.²⁰⁷

La normativa regola anche il colore, la forma ed i caratteri da usare sull'etichetta (che devono essere in contrasto con lo sfondo), che deve essere redatta in cinese mandarino (cinese semplificato); solo i marchi registrati possono essere scritti anche nella lingua originale.²⁰⁸ Il simbolo "QS" (Quality and Safety) sull'etichetta può essere apposto solo dalle aziende a cui le autorità cinesi hanno rilasciato una particolare licenza.²⁰⁹ La CIQ²¹⁰ (China Inspection and Quarantine) che opera sotto alla AQSIQ, è responsabile della gestione dell'area di ispezione delle merci di importazione ed esportazione, inclusa la conformità con sicurezza, igiene, salute, protezione ambientale, prevenzione delle frodi e altri requisiti e relativi progetti

²⁰⁶ Agenzia ITA/ICE, "PROCEDURA PER L'ESPORTAZIONE DEI PRODOTTI AGRO-ALIMENTARI IN CINA", in [anabio.it](https://www.anabio.it), 2016, <https://www.anabio.it/uploads/article/proceduraperesportazioneideiprodo-f2e9c1bc0b.pdf>, 10-09-20.

²⁰⁷ Regione Piemonte, "Le certificazioni per i prodotti agroalimentari, Focus paesi: Russia, India, Cina e Brasile", 2013, in cn.camcom.gov.it, 2013, op. cit. pag. 69

²⁰⁸ Massimo Fabio, "Export e tutela dei prodotti agroalimentari del Made in Italy", Wolters Kluwer, Assago (MI), 2015.

²⁰⁹ L'approvazione e la registrazione delle etichette (di obbligo in lingua cinese) viene effettuata presso l'AQSIQ; generalmente le procedure vengono avviate dall'importatore cinese. Il prodotto, all'arrivo in dogana, viene controllato dalle Autorità locali preposte per il controllo dell'etichetta e per le verifiche in base alla tipologia di prodotto.

²¹⁰ Al seguente indirizzo si comprendono meglio le funzioni della CIQ: <https://www.aqsiq.net/ciq.htm#>

di qualità, quantità, peso ecc. In caso di esito favorevole dell'ispezione, la CIQ emette un certificato di ispezione attestante la conformità del prodotto alle norme cinesi “*Label approved*”. In caso di esito negativo, invece la CIQ può ordinare la distruzione o il ritorno (*return notice*) del prodotto all'esportatore.²¹¹ Quando le etichette degli alimenti preconfezionati affermano che un prodotto è premiato, certificato, proveniente da una determinata regione geografica o che contiene un ingrediente speciale, è necessario fornire i materiali corrispondenti che ne dimostrino la prova.²¹²

Oltre all'importanza del quadro normativo da considerare per l'ingresso di prodotti sul territorio cinese, è bene considerare che le aziende devono registrare il proprio marchio in Cina prima di cominciare il processo di ingresso sul mercato. La registrazione di una marca in Cina non è un requisito cogente per l'esportazione ma consigliabile per avviare una esportazione continuativa e prevenire che altri registrino il marchio. Infatti, la Cina è uno dei Paesi firmatari del Convegno di Parigi e dell'Accordo di Madrid (per la registrazione simultaneamente dei marchi nei Paesi aderenti) ma, al contempo consente la protezione di un marchio solo se questo è registrato in Cina²¹³. Non registrare il proprio marchio in Cina è uno degli errori più comuni, tra quelli commessi dagli esportatori. In Cina vige la regola del “primo arrivato.” Questo significa che chiunque può registrare il marchio in Cina e averla vinta in un'eventuale disputa legale semplicemente perché ha registrato il marchio prima.²¹⁴

²¹¹ Agenzia ICE Italian Trade Agency, “*NOTA SETTORIALE PRODOTTI AGRO-ALIMENTARI*”, in ice.it, 2018, op. cit. pag. 69

²¹² EU SME Centre, “*The Food & Beverage Market in China*”, in studylib.net, 2015, <https://studylib.net/doc/8294667/the-food-and-beverage-market-in-china>, 08-09-20

Ulteriori informazioni si possono trovare “Import and export of pre-packaged food label inspection supervision and management regulations” No. 27 Notice of 2012.

²¹³ Agenzia ICE Italian Trade Agency, “*NOTA SETTORIALE PRODOTTI AGRO-ALIMENTARI*”, in ice.it, 2018, op. cit. pag. 69

²¹⁴ L'ente cinese che si occupa della registrazione dei marchi è il TMO (Trade Mark Office- www.saic.gov.cn), che fa capo all'Amministrazione per il Commercio e l'Industria (AIC Administration for Industry and Commerce).

2.4 Modalità d'ingresso sul mercato

Vediamo ora quali sono le diverse modalità per entrare sul territorio cinese come azienda o in generale per vendere, attraverso attività di export, i prodotti italiani. Nel caso in questione possiamo immaginare che le aziende italiane di semilavorati per gelateria e pasticceria abbiano avuto bisogno di entrare sul territorio cinese vendendo i loro preparati, come le basi per gelato, paste e guarnizioni. Molte delle aziende che negli anni '80 si sono inserite in Cina per prime, hanno scelto di avviare delle EJV, Equity Joint Venture con partner locali oppure hanno realizzato le CJV, *Contractual Joint Venture*, evitando investimenti di risorse finanziarie e organizzative.²¹⁵ Nel 1999, grazie alla progressiva liberalizzazione cinese, per la prima volta le WOFE, *Wholly-Owned Foreign Enterprise*, hanno superato in numero quello delle Joint Venture.²¹⁶ Le opportunità di crescita economica dell'epoca post-maoista hanno dato un nuovo impulso alle riforme, gran parte delle riforme nel periodo post-Mao ha coinvolto un processo attraverso il quale le organizzazioni legali e amministrative hanno tentato di gestire l'interazione tra la regolamentazione formale e prevedibile con quella informale e flessibile, nel tentativo di essere più reattive alle esigenze economiche, e per attirare sempre più gli investimenti stranieri.²¹⁷

Come in qualsiasi mercato estero il ricorso alla figura dell'importatore è determinante, in Cina, più che in altri paesi la scelta è praticamente obbligatoria in quanto tutte le operazioni di import-export devono essere effettuate tramite società dotate di licenza di commercio estero (licenza rilasciata dal Ministero del Commercio della Repubblica Popolare Cinese). La maggior parte dei grandi clienti non usa occuparsi dell'importazione diretta, rendendo il

²¹⁵ Fabio Musso, Francesco Bertolucci, Alessandro Pagano (a cura di), *“Competere e radicarsi in Cina”*, Editore Franco Angeli, Milano, 2005, p. 67

²¹⁶ John Child and David K. Tse (a cura di), *“China's Transition and Its Implications for International Business”*, Journal of International Business Studies, 1st Qtr., 2001, Vol. 32, No. 1 (1st Qtr., 2001), p. 9

²¹⁷ Pitman B. Potter (a cura di), *“Legal Reform in China: Institutions, Culture, and Selective Adaptation”*, Law & Social Inquiry, 2004, American Bar Foundation, Vol. 29, No. 2, p. 481

passaggio attraverso l'importatore l'unico canale di accesso percorribile. In sintesi, la figura dell'importatore in Cina si occupa di supportare la predisposizione della documentazione necessaria per l'esportazione, (comprese le etichette), fornire direttamente, o con società collegate, la licenza di importazione, curare lo sdoganamento del prodotto ed il pagamento degli oneri connessi, provvedere direttamente, o con società collegate, alla distribuzione nel territorio interno, infine, nel caso in cui curi la distribuzione, assicura anche le attività di promozione, marketing e vendita del prodotto.²¹⁸ Quest'opzione è la più semplice da implementare in quanto non richiede l'apertura di una società in Cina. Al contrario, basterà appoggiarsi a un distributore locale che si occuperà di gestire la logistica e distribuire le merci all'interno del mercato cinese. La principale obbligazione per il fornitore è quella di fornire il distributore della merce necessaria e in accordo all'ordine richiesto dal distributore, e per quest'ultimo è obbligatorio promuovere le vendite del fornitore in linea con un piano annuale minimo di vendita.²¹⁹ Quindi, al fine di fondare la propria rete di vendita, il fornitore dovrà fare affidamento sulla profonda conoscenza del mercato del distributore e usufruire della sua organizzazione per promuovere le vendite in Cina.

Dal momento che i prodotti per la gelateria sono prodotti in Italia, si deve escludere tra le altre modalità la produzione in Cina degli stessi prodotti. Sebbene sia molto conveniente per un'azienda produrre in Cina, in quanto il sistema dei dazi doganali è ovviamente pensato per favorire la produzione interna, produrre i semilavorati in Cina vorrebbe dire rinunciare e negare la caratteristica del Made in Italy e anche la distintività di questi prodotti sul mercato, andando a ledere l'immagine del Gelato italiano in sé. In realtà, in Cina si potrebbe anche considerare la possibilità di aprire un ufficio di rappresentanza, sebbene sia facile registrare e abilitare un ufficio di rappresentanza, questa modalità non permette di svolgere attività di

²¹⁸ Agenzia ICE Italian Trade Agency, “*NOTA SETTORIALE PRODOTTI AGRO-ALIMENTARI*”, in ice.it, 2018, op. cit. pag. 69

²¹⁹ Renzo Cavalieri, Vincenzo Salvatore “*An introduction to international contract law*”, G. Giappichelli Editore, Torino, 2018, pag. 83

produzione e commercio di prodotti.²²⁰ È illegale (come si faceva un tempo) aprire un ufficio di rappresentanza per poi svolgere attività commerciali di vendita di prodotti. L'ufficio di rappresentanza è utile per assicurare una presenza stabile sul territorio, intensificando i rapporti con i proprietari in loco e attività di promozione e rappresentanza dell'azienda estera in Cina.²²¹ Considerato questo dettaglio, allora, le opzioni più convenienti per queste industrie italiane sarebbero:



222

2.4.1 Istituire una Joint Venture con un partner locale

Un accordo di Joint Venture (JVA) è un contratto stipulato tra una o più aziende che uniscono le loro risorse perseguendo l'ottenimento di obiettivi commerciali comuni. Le parti in questione possono essere sia aziende che individui.²²³ Durante il ventesimo secolo le Joint Venture sono risultate efficaci spesso nell'istituire nuove entità legali (di solito a responsabilità limitata) di proprietà dei partner della JVA. In paesi come la Cina sono quindi

²²⁰ "Business Entities in China", in healyconsultants.com, <https://www.healyconsultants.com/china-company-registration/setup-llc/#wholly-foreign-owned>, 06-09-20.

²²¹ Fabio Musso, Francesco Bertolucci, Alessandro Pagano (a cura di), "Competere e radicarsi in Cina", Editore Franco Angeli, Milano, 2005, p. 203

²²² **Grafico 30:** Dezan Shira & Associates, "Doing Business in China", in aicec.net, 2019, https://www.aicec.net/wp-content/uploads/2019/12/6-novembre-Dezan-Shira-Associates-Doing-business-in-China_Shanghai_071120191.pdf, 09-09-20.

²²³ Renzo Cavalieri, Vincenzo Salvatore "An introduction to international contract law", op. cit. pag 75, pag. 129-135.

state viste da subito come delle aziende a responsabilità limitata create da cinesi con stranieri²²⁴. Una partnership di questo tipo offre diversi vantaggi, ad esempio un buon partner possiederà già un portfolio di clienti e una buona conoscenza del mercato locale. Le Joint Ventures sono degli strumenti flessibili, e facilmente adattabili alle esigenze delle due parti, inoltre, spesso le due parti sono aziende della stessa industria o dello stesso settore che cooperano in forma verticale, se vogliono raggiungere gli stessi obiettivi commerciali, oppure cooperano in forma orizzontale quando operando in settori diversi, hanno necessità di far convergere le loro esperienze per sviluppare dei particolari progetti.²²⁵ In Cina, la legge permette di investire capitale straniero in due formule: le Joint Venture e le società a capitale interamente straniero (WFOE Wholly Foreign-Owned Enterprise),²²⁶ per quanto riguarda le Joint Venture parliamo principalmente della formula della EJV, ossia della Equity Joint Venture, che permette la costituzione di una società a responsabilità limitata con capitali cinesi e stranieri (il capitale straniero dovrebbe ammontare almeno per il 25% dell'investimento totale), inoltre i profitti sono distribuiti tra i soci in base alla porzione di capitale investito.²²⁷ Il contratto stipulato dai partner della Joint Venture dovrà essere approvato dal MOFCOM Ministero per il commercio e la cooperazione internazionale.²²⁸

Esempi di Joint Venture nel nostro campo sono da far risalire al 2010 quando la già citata Optima, azienda leader dei prodotti per gelateria con il marchio Mec3 ha stipulato una

²²⁴ Poiché la maggior parte di quelle istituite nell'era post-socialista erano caratterizzate da un partner cinese ed uno straniero

²²⁵ Renzo Cavalieri, Vincenzo Salvatore "An introduction to international contract law", op. cit. pag. 75

²²⁶ La principale differenza tutt'oggi consiste nel fatto che le JV non sono dotate di Assemblea dei Soci e l'organo principale di governo è il Consiglio di Amministrazione, oltre al fatto che le JV non possono avere un Amministratore Unico, ma devono necessariamente dotarsi di CdA. Nell'immediato futuro sarà però necessaria l'adozione di una nuova forma di governance per la JV, con la necessità di cambiare ed adeguare lo Statuto ed introdurre l'assemblea dei soci, organo prima sconosciuto nelle JV, che erano di fatto governate dal CdA, organo principale di gestione e controllo.

²²⁷ Italian Trade Agency (ICE), "FARE AFFARI IN CINA", in ice.it, 2019,

<https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/FARE%20AFFARI%20IN%20CINA.pdf>, 06-09-20.

²²⁸ Fabio Musso, Francesco Bertolucci, Alessandro Pagano (a cura di), "Competere e radicarsi in Cina", Editore Franco Angeli, Milano, 2005, p. 189

Joint Venture con il colosso cinese dell'alimentare Bright Food ²²⁹(fatturato 2009: 76 bilioni di yuan) per l'apertura di 160 gelaterie artigianali della catena Iceason (SHANGHAI ICEASON FOOD CO.LTD) nella sola Shanghai.



²³⁰ L'accordo prevedeva che Optima contribuisse con la fornitura di tutti i prodotti e la consulenza per l'allestimento, le macchine, la gestione e la formazione specifica degli operatori cinesi grazie al supporto dei maestri gelatieri della propria Scuola del Gelato.²³¹ Optima-Mec 3 ha iniziato a lavorare in Cina già dal 2006, quando, aprì uno show room/laboratorio, con gelateria e coffee shop. Il binomio Bright Food/Optima-Mec3 prevedeva un giro d'affari di circa 30milioni di euro. Ad oggi però, non ci sono informazioni attendibili sul proseguimento di questa partnership, accertata è invece la presenza di Mec3 sul territorio grazie all'istituzione della MEC3 Food Product Trading Co. LTD, con sede a Shanghai.

2.4.2 Fondare un'azienda interamente di proprietà estera: WFOE (Wholly Foreign Owned Enterprise)

La caratteristica unica di una WFOE è la possibilità di poter creare una società responsabilità limitata controllata, capitalizzata e gestita da investitori stranieri senza l'aiuto di un partner locale.²³²

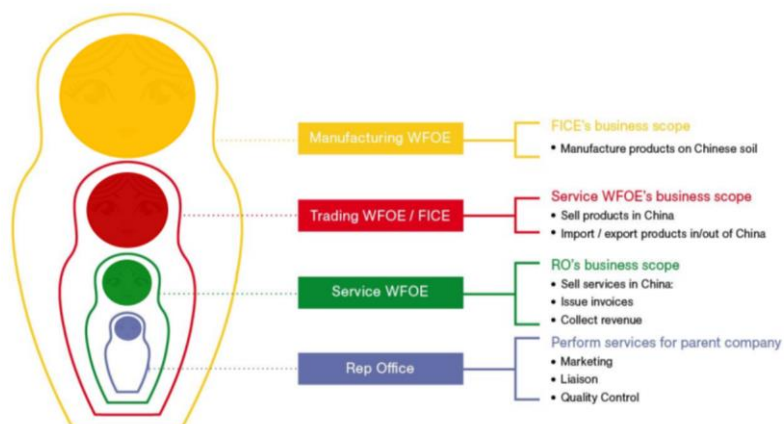
²²⁹ Carlo Valentini, "Un'Asia tutta panna", in milanofinanza.it, numero 239 pag. 65 del 04/12/2010, <https://www.milanofinanza.it/news/un-asia-tutta-panna-1690229?amp=False&archivio=True>, 06-09-20

²³⁰ **Immagine 11:** Logo della catena Iceason 爱茜茜里, <http://www.iceason.com:2010/index.php>

²³¹ "Optima, accordo cinese per il gelato made in Italy", in ilgiornale.it, 2010, <https://www.ilgiornale.it/news/optima-accordo-cinese-gelato-made-italy.html>, 096-09-20.

²³² "Law on Wholly Foreign-Owned Enterprises", in english.cofcom.gov.cn, 1998, <http://english.mofcom.gov.cn/aarticle/lawsdata/chineselaw/200411/20041100311068.html>, 06-09-20.

La Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE)



233

Una WFOE consente di mantenere un maggiore controllo sulle operazioni aziendali e sugli obiettivi di fatturato. Inoltre, consente di condurre affari in Cina individualmente senza la necessità di un partner locale. Una WFOE è la scelta favorevole per un'azienda estera che vuole incorporarsi in modo permanente nella Cina continentale. Tra i vantaggi dell'istituzione di una WFOE, c'è la possibilità di convertire i profitti dal RMB in dollari USA e inviarli al di fuori della Cina alla società madre. Avere protezione secondo la legge cinese per la proprietà intellettuale e le risorse tecnologiche, e detenere la gestione delle risorse umane purché rispettino la legge cinese.²³⁴ Ci sono delle limitazioni imposte per le WFOE poiché possono essere costituite nei settori produttivi senza controlli, ma nei settori dell'infrastruttura, trasporti e immobiliare necessitano di un'approvazione controllata.²³⁵ L'ostacolo principale, quando si decide di stabilire una WFOE, è rappresentato dal fatto che bisogna possedere un capitale iniziale abbastanza elevato.²³⁶ Rispetto alla città in cui avviene

²³³ **Immagine 12:** La Wholly Foreign Owned Enterprise, Dezan Shira & Associates, "Doing Business in China", in aicec.net, 2019, op. cit. pag. 76

²³⁴ "The Ultimate WFOE Guide: How to Setup a WFOE in China", in ins-gobalconsulting.com, <https://ins-globalconsulting.com/ultimate-wfoe-guide-how-to-set-up-a-wfoe-wofe/>, 09-09-20.

²³⁵ Fabio Musso, Francesco Bertolucci, Alessandro Pagano (a cura di), "Competere e radicarsi in Cina", Editore Franco Angeli, Milano, 2005, p. 191

²³⁶ Il capitale sociale si riferisce alla quantità di capitale che sarebbe sufficiente a supportare le attività di una WFOE per un periodo minimo di un anno dopo la costituzione. Attualmente non esiste una regola fissa per

la registrazione gli investimenti di capitale vanno da 15 mila dollari a 150 mila dollari. Il capitale sociale può essere utilizzato, poi, per sostenere i costi delle attività della nuova WFOE, come pagamento degli stipendi, affitto di uffici o strutture, acquisto di prodotti, ecc.²³⁷ Una volta che la licenza commerciale è stata approvata dallo State Administration for Market Regulation (SAMR *Guójiā shìchǎng jiāndū guǎnlǐ zǒngjú* 国家市场监督管理总局)²³⁸ si è legalmente autorizzati ad aprire conti in valuta estera e RMB e ad assumere personale, firmare contratti, richiedere permesso di lavoro e permesso di soggiorno e la WFOE è effettivamente attiva in Cina.²³⁹ È il caso quindi di menzionare il caso di Optima, oppure il caso di Fabbri Shanghai LTD, istituita come trading company nel 2009 dopo diverse partnership con distributori locali, argomento approfondito nella terza parte dell’elaborato in cui verrà analizzato il caso Fabbri1905.



240 241

quanto riguarda il capitale sociale minimo. Tuttavia, i potenziali investitori devono capire che l'iniezione di meno capitale registrato può comportare gravi problemi.

²³⁷ “How to Incorporate a WFOE (Wholly Foreign-Owned Enterprise) in China”, in nhglobalpartners.com, 2020, <https://nhglobalpartners.com/what-is-wfoe-how-establish/>, 06-09-20.

²³⁸ State Administration for Market Regulation (SAMR) nel 2018 ha sostituito State Administration of Industry and Commerce (SAIC 国家工商行政管理总局 *Guójiā gōngshāng háng zhèng guǎnlǐ zǒngjú*). Il SAMR ora riassume le responsabilità precedentemente detenute da vari organi amministrativi e sovrintende a tutti i tipi di controlli di mercato, regolando il comportamento anti-monopolio, i diritti di proprietà intellettuale, la sicurezza della supervisione dei farmaci e il rilascio di licenze commerciali. .

²³⁹ “WFOE Organization: Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE)”, in <https://www.wfoe.org/>, 06-09-20.

²⁴⁰ Dezan Shira & Associates, “Doing Business in China”, in aicec.net, 2019, op. cit. pag. 76.

²⁴¹ **Immagine 13:** Un esempio di licenza commerciale della WFOE

2.4.3 Master Franchising: caso Ci Gusta!

Il franchising è emerso per la prima volta in Cina alla fine degli anni 1980. Oggi, nonostante un periodo di sviluppo disordinato nei suoi primi anni a causa di un ambiente legale libero e di una scarsa conoscenza locale del franchising, la Cina ha il più grande mercato di franchising al mondo. Molte aziende di alto livello internazionale scelsero di evitare il franchising in Cina. Le ragioni principali includevano la difficoltà di trovare buoni partner, la mancanza di capacità di gestione locale, franchisee locali che non rispettavano gli standard di franchising (sacrificando l'immagine del marchio), mancanza di controllo sul reclutamento, problemi di proprietà intellettuale, difficoltà nell'acquisizione delle sedi e il quadro giuridico e normativo ancora troppo acerbo.^{242 243}

Tenendo conto che il rapporto di franchising prevede un franchisor che offre l'uso di un brand, di un modello commerciale e il supporto e il franchisee cioè colui che ne usufruisce in seguito generalmente ad un pagamento monetario iniziale e ad una percentuale costante delle vendite che viene versata al franchisor.²⁴⁴ Il franchisor italiano può scegliere di internazionalizzare la propria rete avvalendosi di un soggetto terzo, con il Master Franchising. Si tratta statisticamente della struttura più frequentemente utilizzata per espandere all'estero una rete in franchising. Spiega l'avvocato Valerio Pandolfini:

“Attraverso il Master Franchising, il franchisor concede ad un soggetto avente sede nel paese estero (Master Franchisee) il diritto di stipulare contratti di sub-franchising in esclusiva in una determinata area, cioè il diritto di stipulare contratti di franchising

²⁴² Nicholas Hughes, “FICE Franchising in China: A Flourishing Business Model”, in china-briefing.com, 2011, <https://www.china-briefing.com/news/fice-franchising-a-flourishing-business-model/>

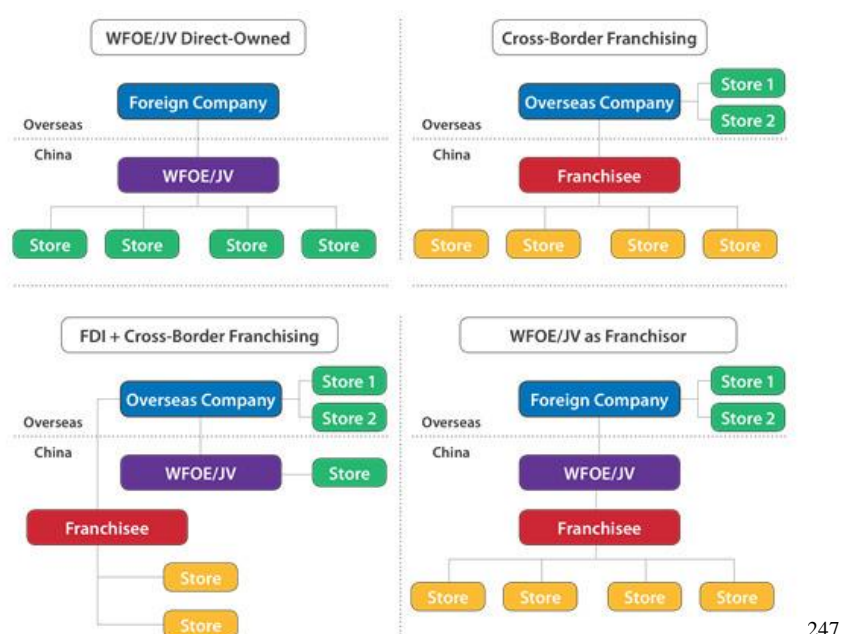
²⁴³ Per questo molte società sono entrate e si sono espanse in tutto il paese tramite la formula societaria interamente di proprietà straniera (WFOE) o joint venture (JV), con le quali hanno aperto filiali in varie località

²⁴⁴ Renzo Cavalieri, Vincenzo Salvatore “An introduction to international contract law”, op. cit. pag. 75

con gli affiliati (*sub-franchisee*), concedendo loro il diritto di utilizzare il marchio e il *franchise package*.”²⁴⁵

Un'altra opzione di franchising è la creazione di una joint venture, in cui un franchisor forma una società con un'attività cinese e questa società di nuova costituzione crea accordi di franchising per la proprietà diretta del negozio o per i diritti di sub-franchising.²⁴⁶

Il Master Franchisee rappresenta dunque il franchisor nel paese estero, intrattenendo rapporti diretti con i vari affiliati (*sub-franchisee*). Il franchisor intrattiene rapporti contrattuali solo con il Master franchisee, e non con i franchisee esteri.



247

Sebbene questa modalità di franchising sia il modo più semplice ed economico per

²⁴⁵Valerio Pandolfini, “L’espansione della rete in franchising all’estero con il Master franchising”, in *diritto24.ilsole24ore.com*, 2019, <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2019-04-16/l-espansione-rete-franchising-estero-il-master-franchising-110813.php>, 09-09-20.

²⁴⁶Michele Lee, “Franchising in China: Legal Challenges When First Entering the Chinese Market”, *American University International Law Review* 19, no. 4, 2003, p. 959

²⁴⁷**Grafico 31:** Nicholas Hughes, “FICE Franchising in China: A Flourishing Business Mode”, in *china-briefing.com*, 2011, <https://www.china-briefing.com/news/fice-franchising-a-flourishing-business-model/>

franchising in Cina, l'esistenza del franchisee principale, come strato aggiuntivo tra il franchisor e l'operatore della singola unità franchising può comportare una perdita di controllo e supervisione sul franchising. Anche se la struttura è utile per ripartire i costi di amministrazione, formazione e supporto, molto dipende dalla qualità del master franchisee. Le responsabilità del Master franchisee sono così importanti che una scelta sbagliata può devastare un franchisor nel mercato per anni. Trovare il giusto master franchisee può richiedere molto tempo. I migliori master franchisee possono portare un migliore ritorno sull'investimento rispetto a quelli di qualità inferiore.²⁴⁸

È bene qui sottolineare un esempio di master franchising come quello del gruppo emiliano Syn-Gest della famiglia Rabboni²⁴⁹. La società controllata Happy time solutions (proprietaria del marchio “ci gusta!”) ha firmato con la cinese Nina Food un contratto di master franchising per l'apertura di 300 negozi con il marchio “ci gusta!” in Cina, Hong Kong e Macao.



L'accordo con valore decennale, parte dall'inaugurazione del punto vendita di Shenzhen e con le successive aperture di negozi in Cina e poi, progressivamente, anche a Hong Kong e

²⁴⁸Dickinson-wright LLP, “*THE IMPOSSIBLE DREAM: CONTROLLING YOUR INTERNATIONAL FRANCHISE SYSTEM*”, in dickinson-wright.com, 2010, <https://www.dickinson-wright.com/-/media/documents/documents-linked-to-attorney-bios/levitt-ned/20the-impossible-dream.pdf?la=en&hash=A14886008FC10EF3BFDB3AA13E380D8E52383E2C>, 09-09-20. Pag. 7.

²⁴⁹ Pregel gruppo Syn-Gest, azienda leader del settore dei semilavorati, nata nel 1967 dalla vena imprenditoriale di una coppia, Lucio Rabboni e la moglie, ad azienda globale con 21 filiali nel mondo, 130 Paesi raggiunti e un fatturato consolidato da 130 milioni di euro (70% dall'export).

²⁵⁰**Immagine 14:** Logo Ci Gusta! Disponibile al sito: <https://www.cigusta.com/>

Macao.²⁵¹ Non si tratta però di un semplice accordo di franchising, Syn-Gest controlla infatti PreGel spa, società di prodotti e ingredienti per il gelato tradizionale italiano, i dessert, la pasticceria e i coffee shop. L'idea di introdurre i prodotti PreGel attraverso la modalità di franchising è una vera e propria strategia di ingresso dei prodotti PreGel sul territorio cinese. “Ci gusta!” conta 47 negozi in 20 Paesi ma rimane quasi sconosciuta in Italia, dove è presente solo con un negozio a Roma e uno a Venezia.²⁵² I negozi cinesi, invece, fungono da gelaterie, caffetterie e pizzerie. Secondo Massimo Barbieri, retail & franchising director di “ci gusta!”, i cinesi amano il gelato italiano e produrre gelato industriale sarebbe significato fallire. La loro idea di produzione è tutta italiana, produrre gelato artigianale sul posto con le macchine Carpigiani e con la qualità inconfondibile del gelato italiano.

2.5 L'importanza del marketing per il gelato italiano

Entrare in un nuovo mercato comporta, non solo difficoltà a livello di società ma necessita anche una studiata strategia di marketing. I consumatori hanno delle aspettative riguardo il gusto, lo stile, il colore, la confezione, la forma e il marchio dei gelati. In risposta ai consumatori, in particolare in seguito ad indagini psicologiche su di essi, i principali marchi di gelati si sforzano di trovare nuove vie per entrare nelle grazie dei consumatori. Quando la frase della pubblicità “爱她就请她吃哈根达斯” (“La ami, chiedile di mangiare un Haagen-Dazs”) divenne famosa sulle strade delle principali città cinesi il gelato è diventato sinonimo di moda.²⁵³ Sebbene i marchi noti Yili, Mengniu, Heluxue, Baxi e Nestlé occupino i primi

²⁵¹ Emanuele Scarci, “In Cina apriranno 300 gelaterie italiane”, in *st.ilsole24ore.com*, 2015, <https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-01-03/in-cina-apriranno-300-gelaterie-italiane-081429.shtml?uuid=ABIWRQYC>, 09-09-20.

²⁵² Ibidem

²⁵³ LONG Yan 龙颜, “Bingqilin ye de hangye fenxi” 冰淇淋业的行业分析 (Analisi del settore dell'industria del gelato), in *Xiandai shangye 现代商业 Modern Business*, 23, 2008, p. 13

cinque posti nel mercato cinese, con i cambiamenti nel mercato dei consumatori, i marchi emergenti di gelati che riescono a diventare trend su internet diventano gradualmente importanti anche nella feroce lotta di mercato. Chiunque entri nel mercato cinese, infatti, non può evitare di tenere in considerazione il canale internet. La Cina è oggi uno dei paesi più digitali al mondo, e questo si ripercuote sui diversi aspetti della vita della gente. È quindi sensato, dare un posto di rilievo ad internet e al mondo dei social media. Le tendenze del mercato asiatico evidenziano che agli acquisti avvengono direttamente da dispositivo mobile, utilizzando app di social media come WeChat e i suoi mini-program²⁵⁴ e Weibo per comunicare e interagire con i clienti. WeChat in Cina è un ottimo esempio di App che collega venditori e consumatori,²⁵⁵ consentendo ai marchi di pubblicizzare i propri prodotti mentre il consumatore socializza. La cosa più importante è che le probabilità che il consumatore sia un account di spam sono estremamente rare²⁵⁶. Le aziende devono anche identificare i Key Opinion Leaders (KOL) che possono guidare le scelte dei loro follower, fare pubblicità con le persone giuste al momento giusto, nonché comprendere le tendenze del mercato in luoghi specifici.

Bisogna, inoltre, comprendere i valori alla base della società cinese per comprendere come rapportarsi al consumatore cinese, per esempio, il valore del collettivismo. La società cinese è collettivista così come collettivista è la millenaria morale confuciana. Questa caratteristica si rispecchia anche nel modo in cui i consumatori spesso si sforzano di conformarsi alle norme del gruppo e quindi tendono ad acquistare la stessa marca o prodotto

²⁵⁴ I mini program di WeChat sono applicazioni secondarie all'interno dell'ecosistema WeChat che consentono agli utenti di accedere a qualsiasi app Web senza uscire da WeChat. Ci sono molti modi per accedere a questi mini-programmi, che sia tramite una ricerca diretta, la scansione di un codice QR o tramite collegamenti su un account ufficiale WeChat. Gli utenti possono anche esplorare i mini programmi WeChat in base alla loro posizione. Per approfondire: <https://www.dragonsocial.net/blog/wechat-mini-programs/#benefit>

²⁵⁵ "Brands should invest more in social media marketing in China-especially true in 2020", in [marketingtochina.com](https://www.marketingtochina.com), <https://www.marketingtochina.com/asian-brands-invest-social-media-marketing-china/>, 10-09-20.

²⁵⁶ WeChat è collegato al proprio telefono cellulare e deve essere configurato da una persona reale, quindi si dovrebbe acquistare di proposito una scheda SIM per creare un account spam.

consigliato da altri membri del gruppo. In altre parole, se il gruppo ha stabilito un prodotto come standard di riferimento, è difficile che i consumatori cinesi si discostino da soli dal prodotto del gruppo per passare a un prodotto competitivo.²⁵⁷ Su questo presupposto si sta sviluppando sempre più l'idea del "social shopping", idea sulla quale si fonda la piattaforma di e-commerce Pinduoduo 拼多多 che sta crescendo vertiginosamente diventando la rivale in Cina di Alibaba e JD.com²⁵⁸. Il modello di "social shopping" incoraggia gli utenti a condividere quello che acquistano ai loro contatti e amici affinché questi ultimi possano partecipare all'acquisto di gruppo. La particolarità è che scegliendo di partecipare agli acquisti di gruppo, il prezzo del prodotto scende in proporzione all'aumento di acquirenti nel gruppo.²⁵⁹ Alcuni marchi emergenti di gelati si sono rapidamente espansi sfruttando nuovi canali di vendita al dettaglio come l'e-commerce, passando in successione su Weibo, We Chat e ora su Douyin (versione cinese di TIKTOK²⁶⁰). L'avvento di TIKTOK per le aziende occidentali e di Douyin per quelle cinesi non può rimanere un fenomeno circoscritto. La piattaforma, infatti, nasce con l'intento di produrre e condividere brevi video musicali e non, ma è innegabile che anch'essa è stata subito convertita a piattaforma di pubblicità e marketing. Inoltre, i brand stanno diventando sempre più esperti nel creare contenuti brevi e d'effetto da postare su queste piattaforme²⁶¹ (come le IG stories su Instagram che durano pochi secondi). Quando si tratta di cibi dolci (in particolare gelati e dessert), si può fare un'osservazione

²⁵⁷ OLIVER H.M. Yau, "Chinese Cultural Values: Their Dimensions and Marketing Implications", in *European Journal of Marketing*, 1988, consultabile al: file:///C:/Users/mediaworld/Downloads/Chineseculturalvalues_theirdimensionsandmarketingimplications.pdf, pag. 53, 10-09-20.

²⁵⁸ Nel 2019, Pinduoduo ha dichiarato di avere 585,2 milioni di acquirenti attivi, quelli che hanno effettuato almeno un acquisto sulla piattaforma durante l'anno. JD.com ne ha avuti 362 milioni nello stesso periodo. Alibaba ha dichiarato di avere 711 milioni di consumatori attivi all'anno sulla piattaforma nel periodo di 12 mesi terminato il 30 settembre 2019.

²⁵⁹ "Everything you need to know about Pinduoduo, the fast-growing rival to Alibaba and JD in China", in [cnbc.com](https://www.cnbc.com/2020/04/22/what-is-pinduoduo-chinese-ecommerce-rival-to-alibaba.html?fbclid=IwAR3vS5QZb74tOtyUz1Dhq7qk5wDqd9aSR715PbwVeceUvW8Oniy4srOjWw), 2020, <https://www.cnbc.com/2020/04/22/what-is-pinduoduo-chinese-ecommerce-rival-to-alibaba.html?fbclid=IwAR3vS5QZb74tOtyUz1Dhq7qk5wDqd9aSR715PbwVeceUvW8Oniy4srOjWw>, 10-09-20.

²⁶⁰ TikTok e la sua versione cinese Douyin hanno 800 milioni di utenti attivi mensili (MAU) secondo un documento di marketing interno di TikTok pubblicato da Ad Age nell'ottobre 2019.

²⁶¹ Andrew Meola, "Analyzing Tik Tok user growth and usage patterns in 2020", in [businessinsider.com](https://www.businessinsider.com/tiktok-marketing-trends-predictions-2020?IR=T), 2020, <https://www.businessinsider.com/tiktok-marketing-trends-predictions-2020?IR=T>, 10-09-20.

interessante sui consumatori cinesi: tendono a mostrare il comportamento della mandria e cadono in tutti i tipi di mode di Internet. Ad esempio, WIYF (What Is Your Flavor) è una gelateria nata a Shanghai nel 2018, era diventato il gelato più famoso di tutta Shanghai, le persone facevano la fila per ore solo per provare il gelato e per fare un selfie, secondo China Daily.²⁶² Alla fine però, le mode virali sono semplicemente tattiche di marketing imprevedibili e insostenibili che richiedono un'identificazione astuta e tempestiva delle tendenze di Internet: qualcosa che è improbabile che le aziende raggiungano tempestivamente.

Molti marchi quindi, per raggiungere i consumatori, hanno puntato sui gusti e le tendenze nei giovani, come quando la gelateria americana Wanderlust Creamery in occasione del Capodanno cinese ha prodotto il gelato al “White Rabbit 大白兔”, la famosissima caramella di Shanghai, portando il gelato in *sold out* in pochissimo e diventando virale su internet. L'azienda produttrice originaria della caramella la Guan Sheng Yuan 冠生园, dopo aver annunciato di indagare sui gelati americani, ha iniziato una collaborazione con un'azienda belga di cioccolato (Godiva), aprendo il primo pop-up shop a Shanghai, per avviare il proprio commercio di gelati ispirati alla caramella.²⁶³



264



265

²⁶² ITA Agenzia ICE Italian Trade & Investment Agency “MARKET OVERVIEW ON GELATO, COFFEE AND SWEET FOOD IN CHINA 2018”, op. cit. pag. 63

²⁶³ He Qi, “White Rabbit launch ice cream crossover with Godiva”, in chinadaily.com.cn, 2019, https://www.chinadaily.com.cn/a/201909/04/WS5d6fb9aca310cf3e35569beb_10.html, 10-09-2020

²⁶⁴ Immagine 15: ibidem

²⁶⁵ Immagine 16: “White Rabbit Ice Cream Hits L.A., and Everything Gets Crazy”, in foodandwine.com, 2019, <https://www.foodandwine.com/travel/restaurants/white-rabbit-ice-cream-wanderlust-creamery>, 11-09-20.

Capire i gusti dei consumatori soprattutto di quelli cinesi, può essere il primo passo per una buona vendita di un prodotto. Considerando la categoria dei semilavorati italiani per gelateria, vorrebbe dire produrre delle paste, delle basi e dei gusti ad hoc per il consumatore cinese, per esempio il gusto al Tè verde, al durian che in Cina sono molto apprezzati. Come apprezzati sono gusti che nella tradizione italiana possono essere impensabili. A tal proposito, secondo China Daily, nel 2016 nella città di Ningbo (una città nella provincia dello Zhejiang della Cina orientale) è stato inventato il gelato Huangjiu ²⁶⁶Bangbing (黄酒 棒冰 *Huángjiǔ bàngbīng*) che è stato letteralmente preso d'assalto (40.000 bastoncini venduti in un'estate). Questo per esemplificare il potenziale di popolarità dei sapori innovativi tra i consumatori cinesi. Per fornire alcune indicazioni sui nuovi sapori, alcuni gusti popolari in Cina comprendono fagioli rossi, taro, sesamo e datteri. ²⁶⁷ Certo è che, a prescindere dai gusti, la corretta comunicazione del gusto e degli ingredienti di un prodotto possono far avvicinare i consumatori cinesi anche a gusti più lontani dalle loro papille gustative.

Le motivazioni alla base dell'acquisto di gelati sono molto utili per guidare le strategie di marketing per attirare i consumatori. Poiché queste motivazioni vanno dal personale al sociale, esiste una vasta gamma di emozioni a cui i marchi possono fare appello per costruire la fedeltà del consumatore a lungo termine.²⁶⁸ Per esempio, quasi tutte le aziende che operano in Cina di solito programmano le loro campagne pubblicitarie in occasione delle feste e ricorrenze cinesi, come per esempio la festa degli innamorati, la festa di metà autunno e il famosissimo Capodanno cinese. Dal punto di vista del marketing per il gelato italiano e per le aziende di semilavorati, i gelatieri devono enfatizzare la naturalezza e l'autenticità del

²⁶⁶ Huangjiu è un tipo di vino cinese

²⁶⁷ ITA Agenzia ICE Italian Trade & Investment Agency “*MARKET OVERVIEW ON GELATO, COFFEE AND SWEET FOOD IN CHINA 2018*”, op. cit. pag 63

²⁶⁸ Si rimanda a pag. 66 dove si parla e si mostra in un grafico le motivazioni alla base dell'acquisto di un gelato.

prodotto attraverso gli attributi del prodotto, nonché sfruttare la consolidata reputazione dell'Italia come produttore di gelati .²⁶⁹

Inoltre, nel marketing, il nome del marchio e a volte dei prodotti è davvero importante. Per un'azienda di gelati, il nome del marchio è una risorsa che può davvero aiutare ad avere un impatto. Scegliere il nome giusto può essere complicato, ma il miglior consiglio è quello di scegliere un nome che corrisponda al valore del marchio e alla visione del mondo dei potenziali clienti.²⁷⁰ Perché, importante oltre che comunicare con il nome del brand, anche la filosofia generale del brand. Quest'ultima per il gelato italiano, verte soprattutto sulla genuinità e sulla lunga storia accordata all'arte della gelateria. Per educare i clienti, gli esperti del settore consigliano di organizzare roadshow, gare di gelato, mostre, e fiere²⁷¹ ecc. Questi eventi fungeranno da opportunità educative in cui sia i marchi che i consumatori possono scambiarsi informazioni e formarsi reciprocamente. I flagship store sono grandi investimenti di marketing e di business dove i gelatieri possono dimostrare il processo produttivo e educare i consumatori. Inoltre, la promozione incrociata in altri settori è un modo potente per entrare nel mercato attraverso la crescita della partnership.²⁷² Non si deve neanche sottostimare il potere del brand vintage, quando abbiamo a che fare con un marchio storico, parte imprescindibile dell'immaginario collettivo, icona pop che non muore.²⁷³

Infine, prima di parlare della nuova frontiera del marketing digitale B2B, è bene dire che in Cina, la cultura più di tutto, è d'importanza critica per lo sviluppo dei rapporti commerciali.

²⁶⁹ Ibidem

²⁷⁰ “*THE ICE CREAM MARKET IN CHINA: AN AMAZING GROWTH STORY*”, in [marketingtochina.com](https://www.marketingtochina.com), 2019, <https://www.marketingtochina.com/high-end-ice-cream-market-in-china-sweet-business/>, 09-09-20.

²⁷¹ Come Hotelex, grande fiera cinese dedicata al food service e all'ospitalità che si tiene a Shanghai e alla quale partecipano la maggior parte delle industrie di semilavorati italiane. Appuntamento imperdibile per tutte le grandi aziende del food & beverage che portano i loro prodotti anche in Oriente.

²⁷² ITA Agenzia ICE Italian Trade & Investment Agency “*MARKET OVERVIEW ON GELATO, COFFEE AND SWEET FOOD IN CHINA 2018*”, op. cit. pag. 63

²⁷³ Francesco Prisco, “*La storia siamo noi*». *Come funziona il marketing dei brand vintage*”, in [fabbri1905.com](https://www.fabbri1905.com), 2018, https://www.fabbri1905.com/stampa/rassegna/la-storia-siamo-noi--come-funziona-il-marketing-dei-brand-vintage.kl:file:///C:/Users/mediaworld/Downloads/24_08_2018_ILSOLE24ORE.COM-min.pdf, 10-09-20.

Solamente una profonda conoscenza della mentalità e della cultura cinese potrà portare a relazioni commerciali di successo e durature.²⁷⁴

2.5.1. Guida per il marketing digitale B2B

Quando pensiamo al marketing B2B la nostra mente ci porta subito a pensare a quei metodi tradizionali in cui si allacciano rapporti con i possibili acquirenti di persona come le connessioni fatte alle fiere, le relazioni collaudate del team di vendita e gli accordi decennali con i partner. In Cina i rapporti d'affari tradizionali sono ancora di alto valore grazie all'importanza accordata al sistema delle *guanxi*²⁷⁵, termine che indica i rapporti personali a lungo termine instaurati tra due o più persone. I rapporti personali devono essere coltivati nel tempo e si realizzano attraverso lo scambio di doni o favori: le *guanxi* sono rapporti in cui vige l'obbligo reciproco che legittima chiedere favori ad altri.²⁷⁶ Negli ultimi 5-10 anni, però, i social media hanno cambiato in modo significativo la società cinese, alterando il modo in cui si fanno gli affari. La Cina ha registrato nel 2019 circa 855 milioni di utenti internet, più di India e America messi insieme, di questi circa il 90% accede ad internet dal cellulare e spende circa quattro ore al giorno online.²⁷⁷ Tutta questo utilizzo massivo dei dispositivi mobili e delle risorse di rete, hanno fatto crescere il ramo del commercio b2b in Cina, è quindi probabile, che il numero di acquirenti B2B cinesi che ad oggi effettuano il 25% dei loro acquisti online raddoppierà nei prossimi di tre anni. Gli acquirenti B2B fanno le proprie ricerche online prima di prendere decisioni, queste vengono spesso prese prima di entrare in contatto con l'azienda o il rappresentante di vendita. I buyer cinesi, quindi, immessi in questa

²⁷⁴ Fabio Musso, Francesco Bertolucci, Alessandro Pagano (a cura di), *“Competere e radicarsi in Cina”*, Editore Franco Angeli, Milano, 2005, p. 62

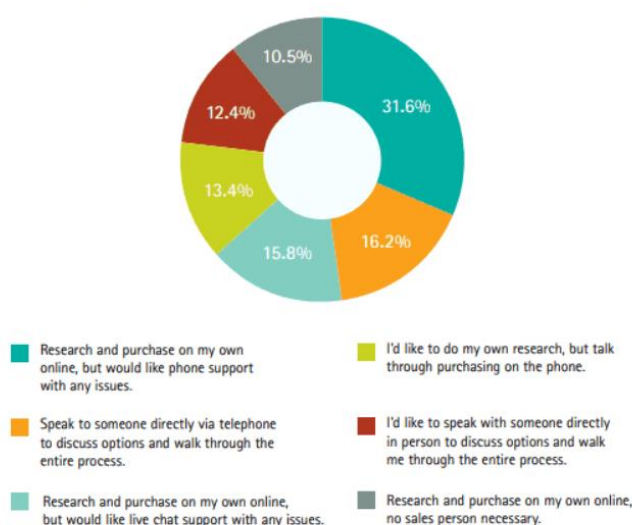
²⁷⁵ Elena Cedrola, Loretta Battaglia (a cura di), *“International Marketing and the Country of Origin- Effect The Global Impact of ‘Made in Italy’”*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2012, p. 86

²⁷⁶ Guanxi è anche da intendersi, soprattutto per gli stranieri che decidono di operare in Cina, come giusti collegamenti con le autorità locali, le dogane locali e gli uffici fiscali.

²⁷⁷ *“The ultimate guide for b2b digital marketing in China”*, in [marketingtochina.com](https://www.marketingtochina.com), 2019, https://www.marketingtochina.com/the-ultimate-guide-for-b2b-digital-marketing-to-china/?fbclid=IwAR0-C8_DYSPi0iVs0Vy-MNcDnBFoNCccZeLQnrjAo_3jNbGbaJgu93Shxs, 11-09-20.

modalità digitale, non fanno altro che studiare il potenziale partner commerciale online. Questo vuol dire che il primissimo contatto con il partner commerciale avverrà su internet, e che quindi l'immagine che l'azienda deve dare sulle proprie piattaforme deve essere d'impatto. Questi acquirenti si affidano a risorse digitali, come siti Web di fornitori e di terze parti, video, recensioni di acquirenti, blog e social media. E utilizzano sempre più i telefoni cellulari per ottenere tali informazioni, in particolare tramite la ricerca e i social media.²⁷⁸ Nel grafico sottostante possiamo notare che, secondo uno studio del 2014 di Accenture, solo il 12,4% degli acquirenti desidera incontrare un rappresentante di vendita di persona o anche al telefono. Una maggioranza significativa (71%) preferisce effettuare ricerche preliminari online, con o senza il supporto di un venditore o di un agente.²⁷⁹

Percentage of Preferred Sales Representative Involvement



280

Ma come funziona allora il marketing digitale business to business? I nuovi acquirenti B2B cinesi cercano le stesse esperienze e funzionalità online e mobili che incontrano come

²⁷⁸ “The ultimate guide for b2b digital marketing in China”, in marketingtochina.com, 2019, op.cit. pag. 90

²⁷⁹ Ibidem

²⁸⁰ **Grafico 32:** Percentage of preferred sales representative involvement, in Marketing to China

consumatori. Vale a dire, funzionalità di ricerca avanzate, valutazioni e recensioni, consigli personalizzati su prodotti e servizi e un'esperienza concreta dei prodotti. Al fine di implementare il marketing digitale b2b in generale l'azienda deve:

- **Adottare una strategia multicanale:** La creazione di un eccellente coinvolgimento dei clienti su tutti i canali richiede leader che si impegnino a fornire l'eccellenza dell'esperienza digitale e desiderino coinvolgere l'azienda attorno a questi obiettivi condivisi.²⁸¹ Questo porterà ad un conseguente aumento delle vendite, poiché avere più punti d'interazione con i clienti aumenta le possibilità di vendita, ed un miglioramento percettivo, poiché una strategia di marketing e vendite multicanale distingue l'azienda dalla concorrenza migliorando la percezione nei suoi confronti, e oscurando i competitors.²⁸²
- **Dare priorità alla personalizzazione:** Gli acquirenti desiderano una maggiore personalizzazione in tutte le fasi del percorso di acquisto e sono disposti a premiare le aziende che gliela offrono. La chiave è offrire l'esperienza personalizzata simile al B2C. Ormai è obbligatorio assumere nel personale aziendale persone che sappiano come sfruttare la tecnologia per condividere i dati e soddisfare i clienti in modo personalizzato.²⁸³
- **Sviluppare una piattaforma potente** e collaudata. Per mantenere la promessa di un coinvolgimento continuo dei clienti su tutti i canali, i diversi sistemi devono essere in grado di interagire tra loro. Inoltre, i buyers vogliono un'esperienza differenziata: il

²⁸¹Forrester Consulting, “*Mastering Omni-Channel B2B Customer Engagement*”, 2015, in [accenture.com](https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_3/Accenture-Mastering-Omni-Channel-B2B-Customer-Engagement-Report.pdf), https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_3/Accenture-Mastering-Omni-Channel-B2B-Customer-Engagement-Report.pdf, 11-09-20

²⁸²“4 motivi per adottare una strategia Marketing Multicanale” In [ufficioproduzioneclienti.it](https://www.ufficioproduzioneclienti.it), 2018, <https://www.ufficioproduzioneclienti.it/4-motivi-per-adottare-una-strategia-marketing-multicanale/>, 11-09-20.

²⁸³Forrester Consulting, “*Mastering Omni-Channel B2B Customer Engagement*”, 2015, op.cit.pag.92

75% degli acquirenti desidera listini prezzi flessibili e cataloghi di prodotti per diversi utenti.²⁸⁴

- **Misurare gli sforzi:** costruire e perfezionare un'impresa digitale non è un'iniziativa una tantum ma un processo costantemente in perfezionamento. La strategia deve essere quella della pianificazione e della misurazione dei risultati. L'unico modo per valutare l'efficacia è misurarne gli effetti e proporre nuove strategie evolutive e di progresso. Se necessario, approfittare dell'esternalizzazione di alcune competenze, i consulenti di terze parti offrono competenze e risorse di valore.

Affinché la strategia di marketing in Cina nei mercati B2B abbia successo, le aziende devono concentrarsi sui siti Web, devono quindi:

- **Utilizzare un'estensione del nome di dominio locale:** assegnare al sito web un nome di dominio ".cn", autorizzato dal Ministero dell'industria dell'informazione cinese, per garantire che il sito web sia accessibile a tutti nel Paese. Avere un sito con dominio cinese aiuta a velocizzare il contatto con i clienti cinesi.²⁸⁵
- **Ottimizza per i motori di ricerca cinesi:** Baidu è il motore di ricerca per eccellenza in Cina, ossia quello che Google è per il resto del mondo. Baidu ha i suoi algoritmi di ricerca unici che influenzano il posizionamento di un sito web nei risultati di ricerca. Bisogna, quindi, implementare il SEO (*Search engine optimization*) per Baidu.²⁸⁶
- **Usare il cinese come lingua:** ossia la lingua del mercato di riferimento, la lingua locale è importante in Cina per rendere più facile la comprensione da parte dei clienti. Mostra anche una sorta di rispetto e impegno nei confronti del mercato cinese.

²⁸⁴ “The ultimate guide for b2b digital marketing in China”, in marketingtochina.com, 2019, op.cit. pag. 90

²⁸⁵ ibidem

²⁸⁶ Per approfondire dei consigli SEO per Baidu si consiglia la lettura di “ADVANCED BAIDU SEO TECHNIQUES THAT CAN TRIPPLE YOUR TRAFFIC”, in marketingtochina.com, 2019, <https://www.marketingtochina.com/advanced-baidu-seo-techniques-that-can-tripple-your-traffic/>

- **Rendere unici contenuti e stile:** crea contenuti specificatamente pensando al pubblico target B2B cinese. Adattare i tuoi contenuti alle esigenze dei tuoi clienti è uno dei modi più efficaci per acquisire nuovi clienti ed essere in contatto con i consumatori attuali.
- **Adattare i contenuti a tutti i dispositivi:** i contenuti devono essere disponibili per tutti i dispositivi, soprattutto per i cellulari. E infine, si deve iniziare a considerare il sito web come un rappresentante di vendita 24 ore su 24, quindi si deve renderlo fruibile ai clienti.²⁸⁷

Oltre ad un buon sito web, i potenziali clienti guardano i social media. In Cina il social media per eccellenza è WeChat, nonché il principale modo in cui le persone vengono e si tengono in contatto con i loro partner commerciali. Infatti, in Cina, WeChat sta sostituendo anche le business card. Il fenomeno di WeChat non può essere ignorato, e la prima cosa da fare è registrare un account ufficiale aziendale di alta qualità. Un account ufficiale WeChat è un canale formale per le aziende per interagire con i clienti e aumentare la consapevolezza del marchio. Esistono 3 tipi di account ufficiali, ma la caratteristica distintiva di WeChat è la possibilità di avere un mini programma all'interno dell'account ufficiale, ovvero dei mini siti web che si aprono all'interno della stessa App.

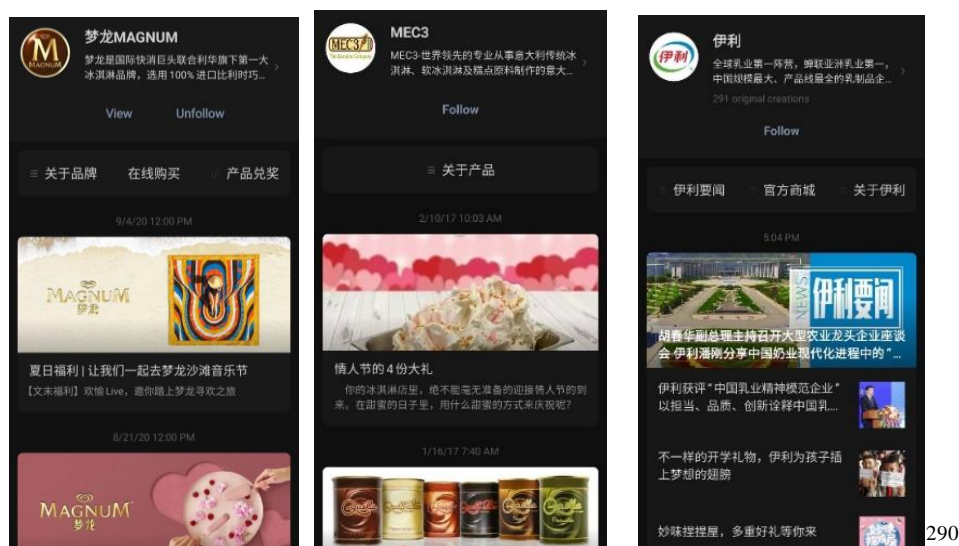


288

²⁸⁷ "The ultimate guide for b2b digital marketing in China", in marketingtochina.com, 2019, op.cit. pag. 90

²⁸⁸ **Grafico 33:** WeChat mini program analysis "TOP 4 SOCIAL MEDIA APPS IN CHINA (2019)", in marketingtochina.com, 2019, <https://www.marketingtochina.com/top-4-social-media-in-china/>, 11-09-20

Un “mini programma”(apribili anche scannerizzando QrCode) di WeChat viene utilizzato per creare interazioni con i clienti, coinvolgerli in attività e generare campagne promozionali e voucher per prodotti. È importante studiare una campagna di marketing per rafforzare i mini programmi, infatti se non vengono aggiornati frequentemente, i clienti smetteranno di seguire l’account ufficiale²⁸⁹. Inoltre, seguendo la pagina ufficiale dell’azienda si può avere un rapporto diretto con i referenti. Stanno, infatti, prendendo piede gruppi di WeChat di utenti (fino a 500) usati per discutere di argomenti specifici. Certamente le modalità imposte da WeChat saranno quelle da seguire per fare commercio b2b in Cina. La possibilità di poter interagire in una community di potenziali clienti e convertirli gradualmente all’azienda è uno strumento efficace per fare affari.



Tra le altre piattaforme, non bisogna neanche sottovalutare Weibo, con 300 milioni di utenti attivi, oppure Zhihu 知乎 una piattaforma di domande e risposte che attira una categoria di utenti più istruiti e più interessati alle tematiche affrontate.²⁹¹ Una politica di

²⁸⁹“WeChat Mini Program: an epic guide”, in wechatwiki.com, 2018, <https://wechatwiki.com/wechat-resources/wechat-mini-program-epic-tutorial-guide/>, 11-09-20.

²⁹⁰ Immagini degli account ufficiali WeChat di Magnum. Yili e Mec3

²⁹¹ Zhihu gli utenti possono anche scrivere contenuti come articoli, aprire discussioni e tenere delle presentazioni online interagendo live con chi partecipa

marketing può essere sviluppata su questa piattaforma rispondendo semplicemente alle domande degli utenti, questa è una possibile modalità per entrare in contatto con dei potenziali clienti attraverso la spiegazione del proprio settore, dei propri prodotti e servizi. La casa automobilistica Audi è stata la prima ad utilizzare questa piattaforma con successo.²⁹²

Un caso di successo italiano è l'azienda Fabbri 1905, famosa in tutto il mondo per le sue amarene. L'azienda bolognese è, infatti, un buon esempio di azienda che dopo aver fatto la storia in Italia ha deciso di scoprire nuovi mercati e di investire sull'internazionalità e sul progetto che promuove il Made in Italy nel mondo. Ed è proprio di questo che parleremo nel prossimo capitolo, ponendo attenzione alla capacità dimostrata da Fabbri nell'ingresso sul mercato cinese.

²⁹² *"The ultimate guide for b2b digital marketing in China"*, in marketingtochina.com, 2019, op.cit. pag. 90

3. CASO STUDIO: FABBRI 1905

(Intervista a Edoardo Noce, Marketing Manager Fabbri Shanghai)

3.1 Introduzione dell'azienda

La storia dell'azienda è da far risalire ai primi del Novecento quando, Nonno Gennaro Fabbri decise di aprire una bottega con vinaia a Portomaggiore, in provincia di Ferrara, con l'intenzione di trasformare quella vinaia in distilleria, ben presto comparve infatti la targa "Premiata distilleria G. Fabbri".²⁹³ Gennaro Fabbri viene descritto come un visionario, perché per primo oltre che per la qualità della produzione, diede importanza a quello che oggi viene chiamato marketing e identità del brand, cercando di creare delle confezioni che rimanessero nelle case degli italiani e che stimolassero gli acquisti da dentro casa. Grazie alla sua capace intuizione, dal 1905 a 1914 l'azienda crebbe sino a necessitare una sede più grande e meglio collegata, e per questo nel 1914 acquistò una palazzina nella zona industriale di Bologna.²⁹⁴ Proprio dopo il trasferimento a Bologna, vennero ideati gli iconici sciroppi Fabbri, nati come ingredienti per i "gassosari" quando la Coca Cola ancora non esisteva, e usanza voleva che si preparassero bevande a base di gassosa e sciroppi. Proprio in questi luoghi, si esponevano le iconiche bottiglie di sciroppi Fabbri che rendevano il marchio sempre più riconoscibile a molti e lo faceva diventare brand iconico italiano.

Ma gli sciroppi non sono gli unici prodotti per cui l'azienda è ricordata, come non menzionare le iconiche Amarene Fabbri. Anche le amarene hanno una lunga storia, perché se Gennaro ebbe grande capacità imprenditoriale, al suo fianco, sua moglie Rachele forniva le sue squisite amarene che il marito vendeva nei dintorni. Rachele, infatti, aveva da sempre

²⁹³Giulia Mancini, "Dai liquori all'amarena, dal gelato agli sciroppi: la dolce storia della Fabbri", in Repubblica.it, 2019, https://www.repubblica.it/sapori/2019/08/30/news/industria_conserviera_fabbri_storia-234689878/, 26-09-20.

²⁹⁴ ibidem

prodotto le amarene in casa attingendo dal suo orto e aspettando che il sole facesse il suo corso sullo zucchero delle amarene. Fu sempre di Gennaro l'idea di premiare l'operosità della sua compagna di vita con un barattolo speciale dedicato alle amarene. Nacque così l'iconico barattolo di ceramica delle amarene, prima grazie al lavoro del ceramista bolognese Minghetti e poi del famoso Riccardo Gatti di Faenza, che produsse il barattolo bianco porcellana con i decori blu, di stile floreale che si rifaceva ai decori dell'Estremo Oriente. Infatti, il corpo sagomato, i decori alla "porcellana" blu su fondo bianco sono una citazione dei manufatti provenienti dall'Oriente, arrivati in Italia dalla Cina grazie alla "Compagnia delle Indie". I vasi originali sono ormai introvabili e hanno quotazioni abbastanza elevate.²⁹⁵

Punto cruciale per l'azienda è stato l'avvento della seconda generazione nel 1933, quando l'azienda cambiò nuovamente il suo nome in "Ditta G. Fabbri di Aldo e Romeo Fabbri", e seguirono numerosi nuovi prodotti best seller dell'azienda. Dopo la Seconda Guerra Mondiale, l'azienda entra nel mercato della gelateria, producendo i semilavorati per gelateria ai quali si aggiungono latte o acqua per produrre il gelato.²⁹⁶ Negli anni Settanta, si assiste all'avvento della terza generazione composta dai nipoti del fondatore Gennaro, ossia Giorgio, Fabio e Stefano. Gli anni d'oro dell'azienda, negli anni Sessanta in particolar modo, quando Fabbri divenne protagonista del Carosello entrando nella storia della televisione e nella storia italiana in generale.

Oggi l'azienda è una realtà multinazionale presente in molti Paesi, ed è guidata in forma di Holding familiare dalla quarta generazione composta da Andrea, Nicola, Umberto e Paolo Fabbri. Grazie alla presenza nel mondo con 11 sedi e in più di 100 Paesi grazie alla collaborazione con importatori e distributori, Fabbri oggi diffonde non solo il nome dell'Italia

²⁹⁵ "AMARENA, LA LEGGENDA IN UN VASO", in amarenafabbri.it, https://www.amarenafabbri.com/news/amarena_la_leggenda_in_un_vaso.kl, 26-09-20.

²⁹⁶ Vincenzo Cerchia, "L'Amarena Fabbri compie 100 anni", in ilsole24ore.com, 2015, <https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-01-17/1-amarena-fabbri-compie-cento-anni-160955.shtml?uid=ABaKMifC>, 26-09-20.

nel mondo ma anche il know-how acquisito in campo professionale sui diversi mercati del mondo. Proprio per la sua spiccata capacità di penetrazione sui mercati esteri, e per la sua consolidata gestione aziendale, si presenta adatta come caso studio di ingresso in Cina, per far questo mi sono avvalsa di un' intervista al marketing manager di Fabbri Shanghai Edoardo Noce, che ha esaurientemente spiegato come e con quali difficoltà l'azienda è riuscita prima si altre a penetrare nel complesso mercato cinese. Fabbri è presente in Cina dal 2009 con una filiale, Fabbri 1905 Food Trading Corporation, presieduta da Nicola Fabbri, che vive buona parte dell'anno in Cina e ha scelto di affidare la filiale a management e addetti cinesi e italiani. Ma la penetrazione di Fabbri, come vedremo di seguito è stato frutto di un graduale e premuroso ingresso che è terminato dopo una serie di fasi in una Trading Company. Oggi, la Fabbri viene definita dai cinesi "azienda-uovo": azienda occidentale fuori, con un cuore giallo, cinese, dentro.²⁹⁷



²⁹⁷ “Fabbri, missione retail in Cina”, in foodweb.it, 2011, <https://www.foodweb.it/2011/06/fabbri-missione-retail-in-cina/>, 26-09-20.

²⁹⁸ **Immagine 17:** Etichetta cremolati Fabbri, Giulia Mancini, “Dai liquori all'amarena, dal gelato agli sciroppi: la dolce storia della Fabbri”, op.cit. pag. 97

3.2 Espansione della società in Cina

Spiega Edoardo Noce, manager di Fabbri Shanghai, intervistato nell'ambito della ricerca, che l'ingresso di Fabbri in Cina è stato dettato da più fasi. L'idea di fare l'ingresso in Cina è databile a circa 20 anni fa quando, prima che si stipulassero degli accordi con i primi distributori, emerse un primo cliente che in Cina fece richiesta dei prodotti a marchio Fabbri per la sua gelateria aperta a Pechino a Wangfujin, per rifornirsi egli scelse di comprare i prodotti da un distributore giapponese. Quando l'attuale CEO Nicola Fabbri, venne a sapere dell'ordine dal Giappone per la Cina, la Cina allora sconosciuta iniziò ad attrarre l'attenzione dell'azienda. La prima fase quindi è quella che si sviluppò qualche anno dopo quando si iniziarono a intraprendere i primi rapporti con un primo distributore. Cioè la Fabbri come azienda vendeva i prodotti ad un distributore che a suo nome li distribuiva in Cina. I primi anni, quindi, la distribuzione era principalmente affidata a questo *Master Distributor*, che importava e rivendeva a distributori secondari o chiamati anche *Sub-Distributors* (che li rivendevano ai clienti finali). Nel 2005 Fabbri, ha avuto l'opportunità di promuovere e diffondere la conoscenza del proprio marchio, grazie ad un'importante mostra di opere d'arte nella sede emiliana di Xiandanti, a Shanghai. In occasione del primo "Fabbri Art Prize", infatti, in questo ufficio sono stati esposti i relativi capolavori e opere d'arte, permettendo così ai cinesi di entrare maggiormente in contatto e più vicino non solo all'arte italiana ma al marchio e ai simboli dell'azienda in particolare.²⁹⁹

Ma, visto il trend profittevole di vendite in Cina, si rese necessario assumere un responsabile cinese designato al controllo del *Master Distributor*, poi la seconda fase è stata quella di costituire una *TRADING COMPANY*³⁰⁰, quindi di registrare una società di import-

²⁹⁹ Giada Strada, “在中国做生意: 意大利中小型企业出口经理, 在中国经营意大利项目业务发展的演变 *Zài zhōngguó zuò shēngyì: Yìdàlì zhōng xiǎoxíng qīyè chūkǒu jīnglǐ, zài zhōngguó jīngyíng yìdàlì xiàngmù yèwù fāzhǎn de yǎnbiàn, Fare business in Cina: export manager italiano per le piccole e medie imprese, evoluzione dello sviluppo del business dei progetti italiani operativi in Cina*, 华东理工大学 East China University of science and technology, 2013, Shanghai.

³⁰⁰ Una Trading Import - Export Company, abbreviata Trading WFOE, è un veicolo di investimento comunemente usato per le imprese con sede nella Cina continentale. Questo tipo di società a responsabilità

export. Quindi, l'attività commerciale era quella di importare tutta la merce e sdoganarla in magazzino e vendere direttamente in Cina attraverso questa società. Quando la Trading Company viene fondata nel 2009, tutta la merce arrivava in Cina e l'azienda ha iniziato a venderla a più di un distributore, eliminando quindi, l'esclusività accordata precedentemente a un *Master Distributor*. Assieme al cambiamento sulla distribuzione della merce, c'è stato un cambiamento aziendale in quanto con l'avvento di questa società si è creata un'azienda strutturata, comprendente un dipartimento marketing, uno vendite e uno amministrativo e di logistica. La fase attuale è quella di una fase matura che vede il radicamento in Cina di un'azienda strutturata con una propria logistica, che vende a distributori ma non a clienti finali (solo quelli che garantiscono consistenti volumi di ordini). Inoltre, è interessante capire in che modo l'Italia ha incentivato o assistito l'azienda attraverso le sue agenzie come (ITA) oppure la Camera di Commercio Italia-Cina. Spiega Edoardo Noce che Fabbri coopera sempre con la Camera di Commercio e Italian Trade Agency partecipando spesso alle iniziative organizzate che talvolta hanno generato anche nuovi clienti. Possiamo dire che soprattutto nella fase più matura di Fabbri il rapporto con le agenzie italiane e la Camera di Commercio è più di contorno, mentre nel caso delle aziende che si affacciano ora al mercato cinese, questo aiuto e l'assistenza fornita da questi uffici può anche essere cruciale. Il caso di Fabbri, invece, è quello di un'azienda ormai consolidata in Cina, che non solo è stata tra le prime ad entrare sul mercato cinese ma funge oggi come esempio e modello da seguire. Giusto appunto l'azienda per due anni consecutivi si è aggiudicata il Panda D'oro³⁰¹, il premio per la miglior strategia di marketing di un'azienda italiana nel 2018 è stato consegnato a Kevin Lu, l'allora General manager di Fabbri China, in rappresentanza della famiglia

limitata è anche chiamata impresa interamente di proprietà estera. È un'ottima opzione per le aziende che si occupano di vendita all'ingrosso e al dettaglio. Si deve ottenere la licenza di importazione esportazione, necessaria per stabilire una WFOE commerciale.

³⁰¹ Importante riconoscimento assegnato dalla Camera di commercio italiana in Cina in collaborazione con l'Ambasciata d'Italia a Pechino alle imprese di maggior successo nel paese dell'Estremo Oriente e alle eccellenze italiane che vi producono valore.

Fabbri. A consegnarlo, il Direttore di Italian Trade Agency Beijing Amedeo Scarpa e il Direttore di Italian Trade Agency Shanghai Massimiliano Tremiterra. Questo successo testimonia la capacità dell'azienda bolognese di interpretare il food & beverage italiano in Oriente e di promuoverlo sul campo facendosene portavoce.³⁰²

3.3. Criticità

Per quanto concerne le criticità incontrate dall'azienda, sono di diverso tipo: si sono verificati problemi con aziende che hanno tentato di copiare Fabbri, nella fattispecie Fabbri aveva avuto un coinvolgimento per la creazione di una JV con un'azienda locale che poi aveva tentato di copiare i prodotti e venderli indipendentemente, questo a dimostrazione del fatto che soprattutto sulla questione della proprietà intellettuale in Cina, lo sforzo delle aziende deve essere maggiore per prevenire che le aziende di questo settore e in generale non subiscano danni di immagine e danni commerciali. Questo spinse nel caso di Fabbri, a convincere il CEO Nicola Fabbri a preferire la costituzione della Trading Company e ad escludere la possibilità di istituire una JV che per altro, circa dieci anni fa erano molto utilizzate in Cina per entrare sul mercato. La tutela della proprietà intellettuale rientra a pieno titolo nelle criticità in Cina anche per le aziende a totale capitale straniero, soprattutto perché è raro che il tribunale in Cina dia ragione alle aziende straniere, con le dovute eccezioni. A tal proposito, proprio nel 2019, Fabbri Shanghai ha intrapreso una causa civile con l'azienda Yipai di Tianjin 简称伊派 e l'azienda cinese Jinmai Xinglong 金麦兴隆. Fabbri contestava che l'imitazione della decorazione stampata sui prodotti Fabbri violava l'articolo 6, punto 1 della legge sulla concorrenza sleale. L'azienda emiliana con sede a Shanghai da già

³⁰² “Made in Italy nel mondo. Fabbri 1905 premiata in Cina: l'azienda di Bologna vince nuovamente il Panda d'Oro”, in [fabbri1905.com](https://www.fabbri1905.com), 2018, <https://www.fabbri1905.com/stampa/comunicati/made-in-italy-nel-mondo--fabbri-1905-premiata-in-cina-lazienda-di-bologna-vince-nuovamente-il-panda-doro.kl>, 26-09-20.

dieci anni, sosteneva che l'imballaggio utilizzato dalle suddette aziende utilizzasse un "motivo blu e bianco" che si confondeva con la decorazione utilizzata da Fabbri per i suoi prodotti.³⁰³



304



305

Appare evidente, osservando le immagini di cui sopra, che l'azienda cinese ha cercato di riprodurre un motivo molto noto che ha sempre contraddistinto l'azienda bolognese. La corte ha ritenuto che, a causa della lunga e ampia pubblicità di Fabbri Shanghai e di un gran numero di attività di marketing e vendita, l'imballaggio e la decorazione dei suoi prodotti sono noti al pubblico di riferimento, quindi la confezione e la decorazione dei suoi prodotti godono di una certa influenza. Quindi, ha ritenuto che l'effetto visivo complessivo della confezione dei prodotti Yipai fosse simile alla confezione e alla decorazione di Fabbri, questo creando nel consumatore confusione nell' identificare il prodotto. Nell'estate 2020, la corte quindi ha deciso che ci fosse un effettivo collegamento tra la confezione Yipai e la confezione Fabbri. Dando così ragione all'azienda italiana. La legge sulla concorrenza sleale del 2017 stabilisce che gli oggetti tutelati devono essere merci "ben note". Nell'attuale legge sulla concorrenza

³⁰³ HFGLawIntellectualProperty, “法布芮的包装、装潢在中国被认定为有一定影响力” Fà bù ruì de bāozhuāng, zhuānghuáng zài zhōngguó bèi rèndìng wéi yǒu yīdìng yǐngxiǎng lì (Il packaging e la decorazione di Fabbri sono riconosciuti come influenti in Cina), <https://mp.weixin.qq.com/s/OjfuSKKLCe-QOy-qxphLNq>, 28-09-20.

³⁰⁴ **Immagine 18:** Confezioni di una base in polvere originale Fabbri

³⁰⁵ **Immagine 19:** Confezione del prodotto Yipai che ripropone un motivo molto simile all'originale Fabbri.

sleale, "ben noto" è stato sostituito da "influyente".³⁰⁶ Ciò vuole dire, che l'azienda lesa che richiede tutela, deve dimostrare consistentemente di avere ormai un marchio noto ed influente in Cina. E, poiché non sempre tale processo risulta semplice, spesso le aziende falliscono nel dimostrare l'influenza del loro marchio e dell'immagine del loro marchio in Cina.

Oltre alla proprietà intellettuale, una delle grosse criticità incontrate, spiega Edoardo Noce è stata e rimane quella di vendere prodotti studiati per la clientela europea ed italiana ad un mercato diverso come quello cinese. I prodotti di Fabbri si dividono in tre dipartimenti: i semilavorati e ingredienti per il settore gelateria, quello del beverage che vende sciroppi ai professionisti dei bari e quello del retail cioè degli sciroppi venduti nei supermercati. In Cina i dipartimenti con maggiori vendite e crescita sono quello della gelateria e quello del beverage che offre sciroppi alle caffetterie e cocktail bar. Nel contesto dei prodotti, la criticità è quella del “**ricettare**”, cioè proporre i prodotti in ricette vincenti, le ricette sono vincenti quando sono profittevoli per il consumatore. Oltre al marchio infatti, Fabbri deve offrire delle ricette convincenti.

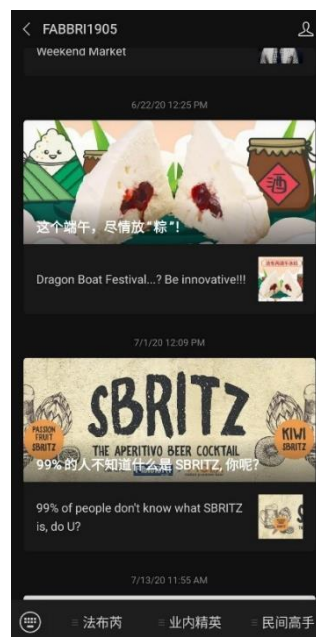
Un ulteriore aspetto critico è quello della vendita e del **prezzo**, Fabbri è il brand più costoso sul mercato in Cina, per cui si imbatte quotidianamente in una concorrenza che offre prodotti ad un prezzo inferiore, e ad un livello qualitativo inferiore. La complessità si trova nel saper spiegare bene che l'aumento qualitativo può portare ad un miglioramento del fatturato del cliente, ma non sempre il cliente riesce a comprendere il valore aggiunto del prodotto sul mercato. Fondamentale è, quindi, saper spiegare che questo “premium price” si traduce anche in profitto.

³⁰⁶ HFGLawIntellectualProperty, “法布芮的包装、装潢在中国被认定为有一定影响力”, op. cit. pag. 103

Fondamentale, soprattutto in Cina, è la criticità del **marketing**. Soprattutto in Cina perché, qui è necessario rimanere sempre al passo con la promozione digitale del brand e dei prodotti. L'utilizzo astuto delle piattaforme come Douyin e WeChat, che testimoniano un movimento veloce



verso gli influencer KOL, quindi la capacità a livello di marketing di intercettare i KOL più idonei per la ³⁰⁷



promozione del proprio prodotto. La comunicazione è quindi fondamentale per non rimanere indietro. Per altro i gusti e le preferenze dei cinesi sono molto diversi da quelli italiani, i ³⁰⁸cinesi infatti all'inizio sembravano infatti non abituarsi ai piatti freddi italiani e alle bevande fresche, che contrastano la

tradizione cinese di bere acqua calda e tè, quindi inizialmente esisteva un problema di marketing a causa della difficoltà di trovare uno strumento e un modo per diffondere un rito e una cultura alimentare estranea, completamente opposta.

La gran parte dell'insuccesso delle aziende italiane in Cina è stato dovuto all'incapacità di **capire il consumatore** cinese, pensando che basti portare il Made in Italy per attrarre il consumatore. Un cliente in Cina disposto a pagare un prezzo elevato per un prodotto di qualità premium deve poter vedere trasformare il costo in un business profittevole per sé. Quindi, quanto più si riescono a capire i bisogni del cliente cinese e a trasmettere i vantaggi

³⁰⁷ **Immagine 20:** L'account ufficiale WeChat di Fabbri1905, e i suoi mini program.

³⁰⁸ **Immagine 21:** Account Douyin 抖音 di Fabbri1905, una delle poche aziende italiane ad aver dato importanza anche a questa piattaforma.

principali che si tradurranno in profitto per il cliente. Qualora necessario deve riuscire adattare i prodotti, e nel caso di Fabbri le ricette alle esigenze dei consumatori. Per questo Fabbri ha da subito investito in un dipartimento di ricerca e sviluppo costituito da tecnici cioè da bartender, baristi e gelatieri cinesi che sono stati formati in Italia ma che, essendo cinesi, conoscono il gusto regionale e tradizionale cinese. una delle grandi difficoltà, infatti, è capire che i gusti in Cina sono molto diversificati di regione in regione, quindi è necessario studiare e ricercare le giuste ricette che possono adattarsi ai gusti dei consumatori appartenenti ad aree geografiche diverse. Oltre quindi alla ricetta, è importante che i gelatieri cinesi e i bartender siano formati così da comprendere ancora meglio il valore aggiunto dei prodotti.

Tra le criticità, Edoardo Noce, sottolinea quella legata in ambito gestionale all'assunzione di **talenti** e l'aspetto "retainig" di questi ultimi. Sebbene rientri nell'ambito della gestione del personale, è fondamentale per un'azienda che fa il suo ingresso in Cina o che come Fabbri oramai vi è consolidata, l'individuazione di talenti che possano contribuire allo sviluppo aziendale. I primi tempi questi erano soprattutto cinesi che entrando a far parte di Fabbri, hanno contribuito con il loro background culturale a creare un collegamento tra l'azienda e i cinesi e quindi ad accorciare le distanze e superare le difficoltà di un'azienda italiana in Cina. L'aspetto della criticità legata ai talenti, essendo collegato alla gestione aziendale, introduce il concetto di cultura aziendale perseguito da Fabbri in Cina. Edoardo Noce, nell'ambito dell'intervista, spiega che la figura chiave nel designare la cultura dell'azienda in Cina, è il General Manager. Egli, prendendo le decisioni principali dell'azienda, è di fondamentale influenza riguardo ai valori che trasmette all'interno dell'azienda stessa. La presenza di Nicola Fabbri che partecipa molto frequentemente in loco è sicuramente di fondamentale importanza, ma non essendo egli permanente in Cina, il General Manager assume importanza per il potere che detiene. Il passaggio da un General Manager cinese ad un General Manager italiano ha portato con sé ingenti cambiamenti alla cultura azienda di Fabbri a Shanghai. Da

una cultura prettamente cinese legata al *guanxi* e alle relazioni alla base della società cinese, con una separazione evidente tra il General Manager e i dipendenti, si è passati ad un approccio più democratico e una leadership meno distante che si è tradotta in un'atmosfera più incline all'innovazione, ai tentativi e al rischio. Nella cultura aziendale è fondamentale anche il valore dell'azienda e del brand in sé che sono intrinseci in quella che è la storia dell'azienda. La Fabbri ha da sempre trasmesso i valori di happiness e dolcezza, quindi quei valori legati alla vendita di prodotti che come settore irradiano i mercati di positività.

3.4 Prospettive e segreti per il successo

Per quanto concerne le prospettive future per il settore dei semilavorati e ingredienti per gelateria in Cina, Edoardo Noce sostiene che sicuramente ci sarà un mercato promettente per questo settore, considerando che attualmente il mercato cinese è spartito tra quattro players: Fabbri, Pregel, Mec3 e Master Martini. La fetta occupata dalle aziende italiane fornitrici di questi prodotti è ancora piccola, poiché, i competitor locali offrono prodotti a prezzi molto competitivi mentre i prodotti importati dall'Italia, come abbiamo detto, hanno un prezzo più elevato. Nel frattempo però, segnali promettenti si individuano nella crescita del settore bakery e nella crescita della classe media e con essa la sensibilità al prodotto straniero. Rimane un futuro difficile e imprevedibile per queste aziende sia perché il mercato cinese è estremamente concorrenziale con una battaglia soprattutto nel segmento b2b, dove i marchi italiani devono riuscire a giustificare un *premium price*. Sia perché, è un mercato in cui le mode sono molto veloci quindi c'è un'alta fluttuazione, perché il gelato è passato da un boom del 2015 ad anni di magra. La prospettiva è che ci sia un andamento in crescita per le gelaterie artigianali, rimane pur sempre un mercato che vede la crescita industriale dei grandi player, e delle dimensioni più piccole e familiari. Cresceranno quindi i marchi più industriali grazie alla

maggior disponibilità di risorse da dedicare al marketing, ai KOL e ai social media. Per i marchi italiani ci sarà la possibilità di avere profitti grazie a dei buoni distributori, che riusciranno ad affermarsi sul mercato concorrenziale, oppure di riuscire ad avere dei talenti locali all'interno della propria azienda che riescono a vincere la battaglia sul mercato.

Parlando invece di successo, il segreto è nell'intenzione e nella motivazione alla base dell'azienda che vuole entrare in Cina. Poiché, se si vuole entrare per il profondo interesse e la passione per la Cina, allora ci saranno margini di successo. La Cina, è un mercato complesso che richiede resilienza e una visione di lungo periodo, quindi chi ha una motivazione valida alla base e saprà approcciarsi nel modo giusto, vedrà risultati. Se invece, si entra in Cina con il solo desiderio di conquistare un paese, si è incline al fallimento. Ci saranno grossi problemi che porteranno ad un ritiro dal mercato. La motivazione è alla base di tutto. Ovviamente, oltre questo è fondamentale avere disponibilità di capitali, la fortuna di affidarsi a talenti nella propria azienda che possano mediare e collegare le due culture di riferimento. Talenti che possano anche aiutare l'azienda nella gestione del mercato con apposite campagne di vendite e comunicazione pensata per un pubblico cinese.

CONCLUSIONI

Il lavoro sin qui svolto, dando uno sguardo generale al contesto del mercato, ci porta a concludere che il segmento del mercato del gelato artigianale come visto nel primo capitolo è in crescita, e le previsioni in occidente sono positive e offrono un mercato in espansione. Per quanto riguarda, invece, la situazione ad Oriente, dove il mercato della Cina è quello a noi di più caro interesse, è evidente che ci si imbatte in un mercato molto più complesso e di non facile previsione per le aziende estere che ne vogliono entrare a far parte. Parlando di mercato del gelato in Cina, quindi, è bene considerare il regionalismo dei consumatori, la crescita della disponibilità economica della classe media, la crescente sensibilità dei cinesi ai viaggi all'estero (soprattutto in occidente, anche in Italia) che spinge i gusti dei cinesi a nuovi orizzonti ed alla comprensione di nuovi gusti culinari di cui il gelato fa parte. L'azienda che vuole fare ingresso in Cina dovrà studiare bene i gusti dei nuovi consumatori e saper attrarre i possibili clienti del segmento b2b attraverso lo studio delle esigenze degli artigiani cinesi. Altro dato che risulta positivo per il settore è che nel caso delle aziende di semilavorati, i competitors italiani sul mercato cinese sono ancora pochi, questo fa sperare il futuro ingresso di nuove aziende di semilavorati che attualmente ancora stanno programmando il loro ingresso in Cina con cautela, oppure potremo assistere alla crescita esponenziale della fetta di mercato di quelle aziende già presenti in Cina, che con la loro presenza duratura sul territorio riusciranno ad implementare sempre più le vendite e le strategie di marketing così da rendere il segmento premium dei semilavorati il partner necessario in Cina per un buon gelatiere che si rispetti. Dal lavoro svolto, si deducono quelli che sono i problemi che un'azienda potrebbe incontrare tra i quali rientra la tutela della proprietà intellettuale, la criticità di adattare i prodotti studiati per un pubblico occidentale più maturo ad un pubblico cinese meno conoscitore del prodotto. Infatti, come si è già detto nel terzo capitolo, grazie all'intervista ad Edoardo Noce (Manager di Fabbri Shanghai), la ricettazione è una delle complessità che vede

l'azienda arrangiare gli ingredienti e le ricette al gusto dei clienti, che in Cina sono diversi di regione in regione, con clienti e consumatori spesso abituati a dolci non troppo zuccherati e a gusti di gelato più lontani dalla tradizione italiana. Importante è anche trarre le conclusioni riguardo alle problematiche aziendali e societarie, affermando che, non esiste un tipo di società ideale per fare ingresso sul mercato cinese. Nel momento in cui una azienda pianifica il suo ingresso sul mercato cinese, deve considerare diversi fattori, quali il volume delle vendite che si potrebbe verificare, comprendere che se ci si affida ad un importatore non sempre si riesce a tenere il controllo sulle attività in Cina del importatore e dei distributori. Si deve considerare che ogni forma societaria ha degli aspetti positivi e dei rischi consistenti. Ad ogni modo, possiamo affermare che l'ingresso e il radicamento sul mercato cinese deve essere cauto e graduale. Ne è stato testimone il caso di Fabbri nel terzo capitolo, che dimostra un ingresso in Cina dapprima con distributori, poi un tentativo di Joint Venture fallito e infine l'istituzione di una società a responsabilità limitata di import export. La scelta societaria, quindi, deve essere studiata e anche sperimentata, spesso infatti le aziende in Cina devono usufruire dei servizi forniti da aziende di consulenza che nei primi tempi rappresentano un aiuto fondamentale per non fallire.

Sul piano del marketing, possiamo affermare che la ricerca ha confermato l'importanza di devolvere sforzi e iniziative allo studio del consumatore e delle aziende che comprano i prodotti. Abbiamo sottolineato come il commercio digitale b2b sia importante in Cina, dove oltre le tradizionali relazioni commerciali, assumono importanza le vetrine che si costruiscono online sulle piattaforme. Il cliente b2b oggi e in futuro chiede di poter utilizzare le piattaforme online e le app mobile come un consumatore. Spesso infatti la scelta del partner commerciale e dei fornitori della propria azienda, richiede una ricerca preliminare sul web ed è quindi sul terreno virtuale che avviene il primo incontro tra l'azienda e i suoi clienti. È quindi compito dell'azienda rendere accessibili svariati servizi multicanale online, per esempio la possibilità di

consultare i cataloghi e i prodotti online e poter effettuare ordini online, la possibilità di calcolare i costi online e di accedere a contatti più veloci con i rappresentanti e i fornitori di servizi.

Oltre all'aspetto legato alle vendite, si consiglia alle aziende italiane di partecipare o organizzare eventi come fiere ed esposizioni in cui si mettono in mostra le proprietà e i segreti del gelato, per comunicare così l'alto livello dei prodotti per gelateria a marchio italiano. La Camera di Commercio Italia-Cina spesso può essere di aiuto nel tenere questi eventi promozionali, inoltre, le aziende dovrebbero investire nella formazione dei loro clienti con master class e academy.

Possiamo concludere dicendo, che il segmento della gelateria in Cina rappresenta un mercato con buon potenziale al quale si dovrebbe guardare con interesse. Come abbiamo detto, però, alla base dell'ingresso sul mercato cinese, ci deve essere un sentito sentimento di comprensione di una cultura molto lontana dalla nostra, dove nulla è dato per scontato. Il desiderio di capire, interagire, studiare il consumatore cinese sarà la chiave di svolta per le aziende italiane che vogliono vendere questi prodotti in Cina, e che non vogliono fallire.

BIBLIOGRAFIA

ALBANESE Chiara, SALZANO Giovanni, WANG Qian 王倩, “*Gelato: Ren ren dou ai yi shi bingqilin*” Gelato: 人人都爱意式冰淇淋 (Gelato: a tutti piace il gelato all’italiana), in *Nong jing*, 09, 2017

CAVALIERI Renzo Cavalieri, SALVATORE Vincenzo, “*An introduction to international contract law*”, Torino, G. Giappichelli Editore, 2018

CEDROLA Elena, BATTAGLIA Loretta (a cura di), “*International Marketing and the Country of Origin- Effect The Global Impact of ‘Made in Italy’*”, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited, 2012

DONADEL Marina (a cura di), “*La performance economico-finanziaria delle di pasticceria e gelateria italiane.*”, Padova, Università degli studi di Padova, a.a. 2012-2013, Prof. Andrea Menini.

FULLER, FRANK H. and BEGHIN, JOHN C. (a cura di), “*China’s Growing Market for Dairy Products*,” Iowa State University Review: Vol. 10, Iss.3”, Article 5, 2015

GOFF H. Douglas, “65 Years of ice cream science”, *International Dairy Journal*, Volume 18, Issue 7, 2008.

GOFF H. Douglas, W. HARTEL Richard (a cura di), “*Ice Cream*” 7th Edition, New York, Springer, 2013

INTERNATIONAL MONETARY FUND, “*Asia and Pacific Regional Economic Outlook: Caught in Prolonged Uncertainty*”, Washington DC, International Monetary Fund, 2019

LONG Yan 龙颜, “Bingqilin ye de hangye fenxi” 冰淇淋业的行业分析 (Analisi del settore dell'industria del gelato), in *Xiandai shangye 现代商业 Modern Business*, 23, 2008

MASSIMO Fabio, “*Export e tutela dei prodotti agroalimentari del Made in Italy*”, Assago (MI), Wolters Kluwer, 2015.

MUSSO FABIO, “*La Cina come mercato: prospettive, vincoli, illusioni*”, in *Cina e oltre. Piccola e media impresa tra internazionalizzazione e innovazione*, Rubbettino, Soveria Mannelli, Beretta S., Pissavino P.C., 2009

MUSSO Fabio, BERTOLUCCI Francesco, PEGANO Alessandro (a cura di), “*Competere e radicarsi in Cina*”, Milano, Editore Franco Angeli, 2005

QUINZIO Geraldine M. (a cura di) “*Of Sugar and Snow: A History of Ice Cream Making*”, Berkeley, University of California Press, 2009

SCHMITT Bernd, “Who is the Chinese consumer? Segmentation in the People's Republic of China”, *European Management Journal*”, Elsevier, vol. 15(2), Aprile 1997

SHENZHEN SHENGSHI HUAYAN ENTERPRISE MANAGEMENT CO., LTD 深圳市盛世华研企业管理有限公司, “2019-2025 Nian zhongguo bingqilin hangye mianlin de tiaozhan yu jiyu yan jiu baogao” (wanzheng ban) 2019-2025 年中国冰淇淋行业面临的挑战与机遇研究报告 (完整版) (Rapporto di ricerca 2019-2025 sulle sfide e le opportunità affrontate dall'industria cinese del gelato versione completa), Shenzhen, 12, 2018

SHI Yu 史宇, “Bingqilin xiaoshi” 冰淇淋小史 (Breve storia del gelato), in *Qilu zhoukan*, Jinan, Shandong 31, 2019.

STRADA Giada, “在中国做生意: 意大利中小型企业出口经理, 在中国经营意大利项目业务发展的演变 *Zài zhōngguó zuò shēngyì: Yìdàlì zhōng xiǎoxíng qǐyè chūkǒu jīnglǐ, zài*

zhōngguó jīngyíng yìdàlì xiàngmù yèwù fāzhǎn de yǎnbiàn, Fare business in Cina: export manager italiano per le piccole e medie imprese, evoluzione dello sviluppo del business dei progetti italiani operativi in Cina, Shanghai, 华东理工大学 East China University of Science and Technology, 2013.

WEISS Laura B. (a cura di), *“Ice cream, a Global history”*, London, Reaktion Books, 2011.

XI Xin 信溪, “Zhongguo shichang 2003 nian bingqilin shangzhan jijiang kaishi” 中国市场 2003 年冰淇淋商战即将开始 (La guerra dei gelati nel mercato cinese nel 2003 sta per iniziare), in *Zhongwai shipin gongye* 中外食品工业, 04, 2003

ZHANG Xiuzhen 张秀珍, “Zhongguo bingqilin gongye yue shang xin taijie” 中国冰淇淋工业跃上新台阶(L'industria cinese dei gelati passa a un nuovo livello) in *Zhongguo shipin gongye* 中国食品工业, 07,2000

LEE Michele, "Franchising in China: Legal Challenges When First Entering the Chinese Market", *American University International Law Review* 19, no. 4, 2003

SITOGRAFIA

“2018 Nian zhongguo bingjiling hangye shichang guimo jifazhan qushi yuce: Weilai bingjiling kouwei jiang quxiang duoyang hua” 2018 年中国冰激凌行业市场规模及发展趋势预测：未来冰激凌口味将趋向多样化 (Dimensione del mercato dell'industria del gelato cinese 2018 e previsione del trend di sviluppo: i futuri gusti di gelato tenderanno a diversificarsi), in *Zhong shangqing bao wang*, 12 settembre 2018, <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1611372978785186381&wfr=spider&for=pc&from=singlemessage>, 07/04/2020

“4 motivi per adottare una strategia Marketing Multicanale”, in ufficioproduzioneclienti.it, 2018, <https://www.ufficioproduzioneclienti.it/4-motivi-per-adottare-una-strategia-marketing-multicanale/>, 11-09-20.

“How to Incorporate a WFOE (Wholly Foreign-Owned Enterprise) in China”, in nhglobalpartners.com, 2020, <https://nhglobalpartners.com/what-is-wfoe-wfoe-how-establish/>, 06-09-20.

“Prolonged Uncertainty Weighs on Asia's Economy”, in imf.org (International Monetary Fund), 2019, <https://www.imf.org/en/News/Articles/2019/10/18/na102319-prolonged-uncertainty-weighs-on-asias-economy>, 03-09-20.

“Revised implementation rule on food safety law to begin Dec 1”, in english.www.gov.cn, 2019, http://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/201910/31/content_WS5dbac41ec6d0bcf8c4c161df.html, 05-09-20.

“Shichang bu jingqi? 2017 Nian zhongguo bingqilin shichang guimo jiang da 403 yi yuan, zhe zhishi kaishi!” 市场不景气？ 2017 年中国冰淇淋市场规模将达 403 亿元，这只是开始！ (Crollo del mercato? La scala del mercato cinese dei gelati raggiungerà i 40,3 miliardi di

yuan nel 2017, questo è solo l'inizio!), in *sohu.com*, 02 novembre 2017,
https://m.sohu.com/sa/201955222_100005808 , 21/02/2020.

“*WeChat Mini Program: an epic guide*”, in *wechatwiki.com*, 2018,
<https://wechatwiki.com/wechat-resources/wechat-mini-program-epic-tutorial-guide/>, 11-09-
20

ALLIED MARKET RESEARCH, “*Ice cream market by product type (impulse ice cream, take home ice cream and artisanal ice cream): Global opportunity analysis and industry forecast, 2017-2023*”, giugno 2017,
<https://www.alliedmarketresearch.com/assets/sampleimages/global-ice-cream-market-by-sales-type-1562751120.jpeg>, 02-07-20.

AMARENA FABBRI, “AMARENA, LA LEGGENDA IN UN VASO”, in
amarenafabbri.it,
https://www.amarenafabbri.com/news/amarena_la_leggenda_in_un_vaso.kl, 26-09-20.

ANSA, “ Il gelato piace artigianale, consumi mondiali per 16 miliardi ”, in *ansa.it*, 2020,
https://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/dolce_e_salato/2020/01/09/il-gelato-piace-artigianaleconsumi-mondiali-per-16-miliardi_b4d6c136-8589-4897-a139-de5b8511c630.html, 04-07-20.

ANSA, “Sigep, previsti 2 miliardi di gelati consumati in estate”, in *ansa.it*, 2018,
https://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/business/2018/04/26/alimentare-sigep-previsti-2-mld-gelati-consumati-in-estate_9fbf717e-651a-4b7c-8d7e-f03546a1a2a3.html, 20-08-20.

AQSIQ, “A TEST LIST OF DAIRY STANDARDS”, in *aqsiq.net*,
<https://www.aqsiq.net/application/dairy-registration>, 05-09-20.

AQSIQ, “What is Aqsiq”, in *aqsiq.net*, <https://www.aqsiq.net/what-is-aqsiq.htm>, 05-09-20.

ARTIGENIALE, “Ice Cream e Gelato: le vere differenze tra i due prodotti”, in *artigeniale.it*, <https://www.artigeniale.it/gelato-artigianale/ice-cream-e-gelato-le-vere-differenze-tra-i-due-prodotti/>, 20-07-20

BAR.IT, “Gelato italiano nel mondo: vince il fenomeno delle catene!”, in *bar.it*, 2019, <https://www.bar.it/gelato-italiano/>, 16-08-2020

BUSINESS INSIDER, “Dalla periferia di Napoli alla conquista del mondo: ecco dove nasce il Cornetto”, in *businessinsider.com*, 2018, <https://it.businessinsider.com/dalla-periferia-di-napoli-alla-conquista-del-mondo-ecco-dove-nasce-il-cornetto/>, 12-09-20

BVA DOXA, “Tutti pazzi per il gelato”, in *bva-doxa.com*, 2018, <https://www.bva-doxa.com/tutti-pazzi-per-il-gelato/>, 12-08-2020.

CARNAZZI Stefano, “*A short history of ice cream. From ancient Roman snow to love with a heart of cream*”, in *expo2015.org*, <http://www.expo2015.org/> il <http://www.expo2015.org/magazine/en/economy/a-short-history-of-ice-cream--from-ancient-roman-snow-to-love-with-a-heart-of-cream.html>, 10 agosto 2015, 15-03-20

CERCHIA Vincenzo, “L’Amarena Fabbri compie 100 anni”, in *ilsole24ore.com*, 2015, <https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-01-17/l-amarena-fabbri-compie-cento-anni-160955.shtml?uuid=ABaKMifC>, 26-09-20.

CHEPKEMOI Joyce, “The Best Selling Ice-Cream Brands In The World”, in *worldatlas.com*, 2017, <https://www.worldatlas.com/articles/the-best-selling-ice-cream-brands-in-the-world.html>, 03-07-20.

CHINA DAILY, “Delicious in every scoop: Most popular ice creams in China”, in *chinadaily.com.cn*, 2016, http://www.chinadaily.com.cn/food/2016-08/04/content_26345623_4.htm, 04-09-20.

CHINA DAILY, “*Mǎ kě-bō luó dài huí xīfāng de zhōngguó měishi: Bīngqílín hé bǐsàbǐng*” 马可·波罗带回西方的中国美食：冰淇淋和比萨饼 (Marco Polo ha portato in occidente la cucina cinese: il gelato e la pizza), in *chinadaily.com.cn*, http://www.chinadaily.com.cn/hqbl/2007-09/13/content_6103881_2.htm, 29-08-20.

CHINA LAW INSIGHT, King & Wood Mallesons’ Compliance Group, “The Second Revised Amendment of the Strictest Food Safety Law in History”, in *chinalawinsight.com*, 2015, <https://www.chinalawinsight.com/2015/01/articles/compliance/the-second-revised-amendment-of-the-strictest-food-safety-law-in-history/#more-6731>, 05-09-20.

CNBC, “Everything you need to know about Pinduoduo, the fast-growing rival to Alibaba and JD in China”, in *cnbc.com*, 2020, <https://www.cnbc.com/2020/04/22/what-is-pinduoduo-chinese-ecommerce-rival-to-alibaba.html?fbclid=IwAR3vS5QZb74tOtyUz1Dhq7qk5wDqd9aSR7I5PbwVeceUvW8Oniy4srOtjWw>, 10-09-20.

DANNISIKE (zhongguo) youxian gongsi 丹尼斯克(中国)有限公司, “Zhongguo bingqilin hangye fazhan gaikuang ji cunzai wenti” 中国冰淇淋行业发展概况及存在问题 (Lo stato di sviluppo e i problemi dell’industria del gelato cinese) in *Zhongguo shipin gongye 中国食品工业*, 11, 2006

DAVID Matthieu, “Distribution: Ice cream in China”, in *Daxue consulting*, 3 luglio 2013, <https://daxueconsulting.com/ice-cream-market-in-china/>, 08/04/2020

DE CESARE Corinna, “Il gelato confezionato non si prende più al bar”, in *corriere.it*, 2017, https://www.corriere.it/economia/17_agosto_01/gelato-confezionato-b94b3482-7743-11e7-84f5-f24a994b0580.shtml, 03-09-20.

DICKINSON-WRIGHT LLP, “THE IMPOSSIBLE DREAM: CONTROLLING YOUR INTERNATIONAL FRANCHISE SYSTEM”, in *dickinson-wright.com*, 2010, <https://www.dickinson-wright.com/-/media/documents/documents-linked-to-attorney-bios/levitt-ned/20the-impossible-dream.pdf?la=en&hash=A14886008FC10EF3BFDB3AA13E380D8E52383E2C>, 09-09-20.

DONGFANG CAIFU WANG, “Yanyan xia ri zhongguo bingqilin shichang qianli you duoda?” 炎炎夏日中国冰淇淋市场潜力有多大? (Qual è il potenziale del mercato cinese dei gelati nella calda estate?), in “*Dongfang caifu wang*”, 21 giugno 2019, <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1636954333517741449&wfr=spider&for=pc>, 07/04/2020

ELDER Kara, “*Ice cream vs. gelato: An eat-this-or-that guide to summer’s frozen desserts*”, in *washingtonpost.com*, 2017, https://www.washingtonpost.com/lifestyle/food/ice-cream-vs-gelato-an-eat-this-or-that-guide-to-summers-frozen-desserts/2017/06/23/102effc0-5694-11e7-ba90-f5875b7d1876_story.html, 30-08-20.

FABBRI 1905, “Made in Italy nel mondo. Fabbri 1905 premiata in Cina: l’azienda di Bologna vince nuovamente il Panda d’Oro”, in *fabbri1905.com*, 2018, <https://www.fabbri1905.com/stampa/comunicati/made-in-italy-nel-mondo--fabbri-1905-premiata-in-cina-lazienda-di-bologna-vince-nuovamente-il-panda-doro.kl>, 26-09-20.

FABBRI 1905, “Special report: “How to make gelato”- semi manufactured products for Italian gelato and raw materials”, in *Fabbri1905.com*, <https://en.fabbri1905.com/professionals/gelato-makers/we-suggest/how-to-make-gelato--semi-manufactured-products-for-italian-gelato-and-raw-materials.kl>, 03-09-20

FIPE, “GELATO ARTIGIANALE, IL PIÙ AMATO DAGLI ITALIANI: I NUOVI DATI FIPE”, in *fipe.it* (Federazione Italiana Pubblici Esercizi), 2019,

<https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/6148-gelato-artigianale-il-piu-amato-dagli-italiani-i-nuovi-dati-fipe.html>, 30-08-20.

FOOD AND WINE, “White Rabbit Ice Cream Hits L.A., and Everything Gets Crazy”, in *foodandwine.com*, 2019, <https://www.foodandwine.com/travel/restaurants/white-rabbit-ice-cream-wanderlust-creamery>, 11-09-20.

FOOD, “FOOD-DOSSIER FROZEN”, marzo 2020,
<https://en.calameo.com/read/0004501541118aa757282>, 27-07-20

FOOD, “La sfida del gelato”, in *foodweb.it*, 2018, <https://www.foodweb.it/2018/04/la-sfida-del-gelato/>, 03-09-20.

FOODWEB, “Fabbri, missione retail in Cina”, in *foodweb.it*, 2011,
<https://www.foodweb.it/2011/06/fabbri-missione-retail-in-cina/>, 26-09-20.

FORBES, “TOP-SELLING ICE CREAM BRANDS OF 2016”, in *forbes.com*, 2016,
<https://www.forbes.com/pictures/hhkh45fl/2-hagen-dazs/#cdb9f904c5a5>, 04-07-20.

FORRESTER CONSULTING, “Mastering Omni-Channel B2B Customer Engagement”, 2015, in *accenture.com*, https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_3/Accenture-Mastering-Omni-Channel-B2B-Customer-Engagement-Report.pdf, 11-09-20

GAMBERO ROSSO, “Gelato in Italia. Business da miliardi di euro di fatturato”, in *gamberorosso.it*, 2019, <https://www.gamberorosso.it/notizie/gelato-in-italia-business-da-miliardi-di-euro-di-fatturato/>, 01-07-20.

GELATO MOTTA, “Chi Siamo”, in *gelatomotta.it*, <https://gelatomotta.it/chi-siamo/>, 18-07-2020.

GELATO NEWS, “Nuova proprietà per Mec3”, in *gelatonews.it*, 2016,
<https://www.gelatonews.it/nuova-proprietà-per-mec3/>, 17-08-2020

GELATO NEWS, “Sigep 2019- I numeri del gelato”, in *gelatonews.it*, 2019,
<http://www.gelatonews.it/sigep-2019-i-numeri-del-gelato/>, 17-08-2020

GENERAL MILLS, “*Häagen-Dazs*”, in *generalmills.com*,
<https://www.generalmills.com/en/Brands/ice-cream/haagen-dazs>, 20-04-20

HEALY CONSULTANTS, “Business Entities in China”, in *healyconsultants.com*,
<https://www.healyconsultants.com/china-company-registration/setup-llc/#wholly-foreign-owned>, 06-09-20.

HFG LAW INTELLECTUAL PROPERTY, “法布芮的包装、装潢在中国被认定为有一定影响力” Fǎ bù ruì de bāozhuāng, zhuānghuáng zài zhōngguó bèi rèndìng wèi yǒu yīdìng yǐngxiǎng lì (Il packaging e la decorazione di Fabbri sono riconosciuti come influenti in Cina), <https://mp.weixin.qq.com/s/OjfuSKKLCe-QOy-qxphLNq>, 28-09-20.

HUGHES Nicholas, “FICE Franchising in China: A Flourishing Business Mode”, in *china-briefing.com*, 2011, <https://www.china-briefing.com/news/fice-franchising-a-flourishing-business-model/>, 20-09-20.

IL GELATO ARTIGIANALE, “I produttori di ingredienti composti”, in *ilgelatoartigianale.info*, <https://www.ilgelatoartigianale.info/filiera/i-produttori-di-ingredienti-composti.kl>, 18-08-2020

IL GELATO ARTIGIANALE, “*Dati di mercato del gelato nel mondo – 2016*”, in *ilgelatoartigianale.info*, <https://www.ilgelatoartigianale.info/dati-di-mercato/dati-di-mercato-del-gelato-nel-mondo-2016.kl>, 06-07-20

IL GELATO ARTIGIANALE, “*I semilavorati per gelato artigianale*”, in “[ilgelatoartigianale.info](https://www.ilgelatoartigianale.info/)”, https://www.ilgelatoartigianale.info/materie-prime-e-ingredienti/i_semilavorati_per_gelato_artigianale.kl, 18-08-2020

IL GIORNALE, “*Optima, accordo cinese per il gelato made in Italy*”, in ilgiornale.it, 2010, <https://www.ilgiornale.it/news/optima-accordo-cinese-gelato-made-italy.html>, 096-09-20.

IL SOLE 24 ORE, “*Gelato italiano leader nel mondo: India, Corea e Vietnam le nuove frontiere*”, in ilsole24ore.com, 18 gennaio 2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/india-corea-e-vietnam-nuove-frontiere-gelato-ACSQ5sBB>, 30-08-20.

IL SOLE 24 ORE, “*Gelato italiano leader nel mondo: India, Corea e Vietnam le nuove frontiere*”, in ilsole24ore.com, 18 gennaio 2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/india-corea-e-vietnam-nuove-frontiere-gelato-ACSQ5sBB>, 30-08-20.

IL SOLE 24 ORE, “*Gelato, business da 4,2 miliardi alla prova dell'estate Covid*”, in ilsole24ore.com, 22 giugno 2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/gelato-business-42-miliardi-prova-dell-estate-covid-ADblOcY>, 30-08-20.

IL SOLE 24 ORE, “*I gelati di Grom venduti a Unilever. La gestione resta ai fondatori*”, in ilsole24ore.com, 2015, <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-10-01/grom-fondatori-cedono-azienda-gelato-multinazionale-unilever-172411.shtml?uuid=AChNIL8>, 25-07-20.

IL SOLE 24 ORE, “*Semilavorati e fornitori, vince la filiera di qualità*” in ilsole24ore.com, 2013, https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-08-15/semilavorati-fornitori-vince-filiera-064717.shtml?uuid=AbrWQNNI&refresh_ce=1, 17-08-2020

INFO MERCATI ESTERI, “*Perché in Cina*”, in infomercatiesteri.it, http://www.infomercatiesteri.it/perchepaese.php?id_paesi=122, 03-09-20.

ISTITUTO DEL GELATO, “*1948-2008: SESSANTA ANNI DI GELATO CONFEZIONATO IN ITALIA*”, in istitutodelgelato.it, 2011, <https://www.istitutodelgelato.it/wp-content/uploads/2011/01/1948-2008-sessanta-anni-di-gelato-confezionato-in-Italia.pdf>, 10-08-20.

ISTITUTO DEL GELATO, “*Dossier 60 anni di gelato confezionato in Italia 2008*”, in istitutodelgelato.it, 2011, <https://www.istitutodelgelato.it/wp-content/uploads/2011/01/1948-2008-sessanta-anni-di-gelato-confezionato-in-Italia.pdf>, pag.1, 03-07-20.

ITALIAN TRADE AGENCY (ICE), “*FARE AFFARI IN CINA*”, in ice.it, 2019, <https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/FARE%20AFFARI%20IN%20CINA.pdf>, 06-09-20.

ITALIAN TRADE AGENCY ICE “*MARKET OVERVIEW ON GELATO, COFFEE AND SWEET FOOD IN CHINA 2018*”, https://www.sigep.it/sigep/note-di-mercato/2019/ice-canton_market-overview-on-gelato-coffee-and-sweet-food-in-china-2018.pdf

ITALIAN TRADE AGENCY ICE, “*NOTA SETTORIALE PRODOTTI AGRO-ALIMENTARI*”, in ice.it, 2018, <https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Guida%20agroalimentare%20-%20aggiornamento%20agosto%202018.pdf>, 05-09-20.

KOH Meryl, “*Know The Difference: Gelato vs Ice Cream*”, in guide.michelin.com, 2017, <https://guide.michelin.com/en/article/features/how-gelato-is-different-from-ice-cream>, 30-08-20.

Legge sulla sicurezza alimentare della Repubblica Popolare cinese, in npc.gov.cn, http://www.npc.gov.cn/zgrdw/englishnpc/Law/2011-02/15/content_1620635.htm, 05-09-20.

MANCINI Giulia, “*Dai liquori all'amarena, dal gelato agli sciroppi: la dolce storia della Fabbri*”, in Repubblica.it, 2019,

https://www.repubblica.it/sapori/2019/08/30/news/industria_conserviera_fabbri_storia-234689878/, 26-09-20.

MARCHIETTI Silvia, “*The history of ice cream, from iced slush to vanilla cone – but was it invented by the Chinese or Italians?*”, [scmp.com](https://www.scmp.com/lifestyle/food-drink/article/3089279/history-ice-cream-iced-slush-vanilla-cone-was-it-invented), 18 giugno 2020, <https://www.scmp.com/lifestyle/food-drink/article/3089279/history-ice-cream-iced-slush-vanilla-cone-was-it-invented>, 30-08-20.

MARKETING TO CHINA , “THE ICE CREAM MARKET IN CHINA: AN AMAZING GROWTH STORY”, in marketingtochina.com, 2019, <https://www.marketingtochina.com/high-end-ice-cream-market-in-china-sweet-business/>, 09-09-20.

MARKETING TO CHINA, “*Brands should invest more in social media marketing in China-especially true in 2020*” , in marketingtochina.com, <https://www.marketingtochina.com/asian-brands-invest-social-media-marketing-china/>, 10-09-20.

MARKETING TO CHINA, “The ultimate guide for b2b digital marketing in China”, in marketingtochina.com, 2019, https://www.marketingtochina.com/the-ultimate-guide-for-b2b-digital-marketing-to-china/?fbclid=IwAR0-C8_DYSPi0iVs0Vy-MNcDnBFoNCccZeLQnrjAo_3jNbGbaJgju93Shxs, 11-09-20.

MARKETING TO CHINA, “*TOP 4 SOCIAL MEDIA APPS IN CHINA (2019)*”, in marketingtochina.com, 2019, <https://www.marketingtochina.com/top-4-social-media-in-china/>, 11-09-20

MEIJI.COM, “*Ice Cream*”, in meiji.com, <https://www.meiji.com/global/products/lineup/ice-cream/>, 20-04-20.

MENEFN, “*Ice Cream Market Share, Size 2020: Global Industry Growth, Sales, Revenue, Top Companies and Forecast Till 2025*”, in *menefn.com*, 2020, <https://menafn.com/1099844703/Ice-Cream-Market-Share-Size-2020-Global-Industry-Growth-Sales-Revenue-Top-Companies-and-Forecast-Till-2025>, 17-05-20.

MEOLA Andrew Meola, “*Analyzing Tik Tok user growth and usage patterns in 2020*”, in *businessinsider.com*, 2020, <https://www.businessinsider.com/tiktok-marketing-trends-predictions-2020?IR=T>, 10-09-20.

MOFCOM, “*Law on Wholly Foreign-Owned Enterprises*”, in *english.cofcom.gov.cn*, 1998, <http://english.mofcom.gov.cn/aarticle/lawsdata/chineselaw/200411/20041100311068.html>, 06-09-20.

Mordor Intelligence, “*MIDDLE EAST & AFRICA ICE CREAM MARKET - GROWTH, TRENDS AND FORECASTS (2020 - 2025)*”, in *mordorintelligence.com*, <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/africa-ice-cream-market>, 30-08-20.

MOTTA MILANO, “*Il mito*”, in *mottamilano.it*, <https://web.archive.org/web/20181119173517/http://www.mottamilano.it/myth/history>, 07-07-2020.

OLIVER H.M. Yau, “*Chinese Cultural Values: Their Dimensions and Marketing Implications*”, in *European Journal of Marketing*, 1988, file:///C:/Users/mediaworld/Downloads/Chineseculturalvalues_theirdimensionsandmarketingimplications.pdf, 10-09-20.

PANDOLFINI Valerio, “*L'espansione della rete in franchising all'estero con il Master franchising*”, in *diritto24.ilsole24ore.com*, 2019, <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2019-04-16/l-espansione-rete-franchising-estero-il-master-franchising-110813.php>, 09-09-20.

PANT Shontee, “*How a billionaire brought back Blue Bell ice cream*”, in csmonitor.com, 2015, <https://www.csmonitor.com/Business/The-Bite/2015/0714/How-a-billionaire-brought-back-Blue-Bell-ice-cream>, 30-08-20.

PISACANE Giovanni, “*ALIMENTI D'IMPORTAZIONE GARANZIA DI QUALITÀ*”, in agi.it, https://www.agi.it/blog-italia/agi-china/alimenti_d_importazione_gARANZIA_di_qualita_-3231857/post/2015-10-28/, 05-09-20

PRISCO Francesco, “*La storia siamo noi*”. *Come funziona il marketing dei brand vintage*, in [fabbri1905.com](https://www.fabbri1905.com/stampa/rassegna/la-storia-siamo-noi--come-funziona-il-marketing-dei-brand-vintage.kl), 2018, <https://www.fabbri1905.com/stampa/rassegna/la-storia-siamo-noi--come-funziona-il-marketing-dei-brand-vintage.kl>:
file:///C:/Users/mediaworld/Downloads/24_08_2018_ILSOLE24ORE.COM-min.pdf, 10-09-20.

Prnewswire, “*Ice Cream Market Worth \$97.3 Billion, by 2023 at 5.4% CAGR, Says AMR*”, in [prnewswire.com](https://www.prnewswire.com/news-releases/ice-cream-market-worth-97-3-billion-by-2023-at-5-4-cagr-says-amr-841686242.html), 2019, <https://www.prnewswire.com/news-releases/ice-cream-market-worth-97-3-billion-by-2023-at-5-4-cagr-says-amr-841686242.html>, 07-07-20.

QI He, “*White Rabbit launch ice cream crossover with Godiva*”, in chinadaily.com.cn, 2019, https://www.chinadaily.com.cn/a/201909/04/WS5d6fb9aca310cf3e35569beb_10.html, 10-09-2020

REGIONE PIEMONTE, “*Le certificazioni per i prodotti agroalimentari, Focus paesi: Russia, India, Cina e Brasile*”, 2013, in www.cn.camcom.gov.it, 2013, https://www.cn.camcom.gov.it/sites/default/files/uploads/documents/Atti_convegni/atti2013/30maggio_BRIC/Le%20principali%20certificazioni%20per%20l%27esportazione%20dei%20prodotti%20alimentari%20nei%20Paesi%20extra-europei.pdf, 05-09-20.

REPORT AZIENDALE, “*Sammontana SPA*”, su reportaziende.it, https://www.reportaziende.it/sammontana_spa, 30-08-20

REPUBBLICA, “*Coni, stecchi, coppe valgono il 43% dei ricavi italiani*”, in Repubblica.it, 04 luglio 2016, https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/07/04/news/coni_stecchi_coppe_valgono_il_43_dei_ricavi_italiani-143451011/ , 07-07-2020.

REPUBBLICA, “*Il piano Unilever: Grom chiude sette gelaterie, si punta sui vasetti al supermercato*”, in repubblica.it, 2020, https://www.repubblica.it/economia/2020/01/23/news/grom_chiude_le_gelaterie_il_piano_unilever_porta_i_vasetti_al_supermercato-246497100/, 25-07-20.

REPUTATION RATING, “*Sammontana*”, in reputationrating.it, <https://www.reputationrating.it/azienda/sammontana/> , 07-07-20.

SAMMONTANA, “*Chi siamo*”, in sammontana.it, <https://www.sammontana.it/chi-siamo.html> , 06-07-20.

SCARCI Emanuele, “*In Cina apriranno 300 gelaterie italiane*”, in st.ilsole24ore.com, 2015, <https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-01-03/in-cina-apriranno-300-gelaterie-italiane-081429.shtml?uuid=ABIWRQYC>, 09-09-20

SFGATE, “*Nutrition Facts on Gelato Compared to Ice Cream*”, in sfgate.com, 2018, <https://healthyeating.sfgate.com/nutrition-gelato-compared-ice-cream-2157.html>, 31-08-20.

SIGEP, “*Il mercato del Gelato Artigianale*”, in sistemasigep.com, 2016, <http://www.sistemasigep.com/uploads/convegni2016/Intervento%20Andretta.pdf>, 04-07-20.

THIBAUD, “*Hot trend in Indulgence: The Ice Cream Industry in China*”, in Daxue consulting, 16 agosto 2017, <https://daxueconsulting.com/hot-trend-indulgence-ice-cream-industry-china/>, 08/04/2020.

UNILEVER, “*About*”, in unilever.it, <https://www.unilever.it/about/>, 25-07-20.

VALENTINI Carlo, “*Un'Asia tutta panna*”, in milanofinanza.it, numero 239 pag. 65 del 04/12/2010, <https://www.milanofinanza.it/news/un-asia-tutta-panna-1690229?amp=False&archivio=True>, 06-09-20

WEI He, “*Growth of middle class means major changes for China*”, in chinadaily.com.cn, 2017, http://www.chinadaily.com.cn/china/2017-10/02/content_32752727.htm, 04-09-20

WFOE, “*WFOE Organization: Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE)*”, in <https://www.wfoe.org/>, 06-09-20

ZHANG Xue, “Ice cream manufacturers grabbing high-end market share”, in *China economic net*, 23 Giugno 2008, http://en.ce.cn/Insight/200806/23/t20080623_15923396.shtml, 09/04/2020.

ZHONGGUO SHIPIN BAO WANG, “Zhongguo bingqilin shichang guimo da 1239 yi yuan er sanxian yu zhong xibu shi weilai shichang liang da jihui dian” 中国冰淇淋市场规模达 1239 亿元 二三线与中西部是未来市场两大机会点 (La scala del mercato cinese dei gelati raggiunge i 123,9 miliardi di yuan: la seconda e la terza linea e il sono le due maggiori opportunità per il mercato future), in “*Zhongguo shipin bao wang*”, 21 febbraio 2019, <http://kuaibao.qq.com/s/20190221A0NB1Q00?refer=spider>, 22/02/2020

ZHOU Zicao 周子冀, “2018 Zhongguo bingqilin chanye kuaisu chengzhang, weilai banyan he zhong “juese”? 2018 中国冰淇淋产业快速成长, 未来扮演何种“角色”(Nel 2018 l'industria cinese dei gelati sta crescendo rapidamente: che tipo di "ruolo" avrà in futuro?), in *Zhongguo shang wang*, 21 febbraio 2019, <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1626058578497721194&wfr=spider&for=pc>, 31/03/2020.

ZORDAN Annalisa, “*Il successo (inspiegabile?) delle gelaterie La Romana. Intervista a Massimiliano Zucchi*”, in gamberorosso.it, 18 marzo 2016,

<https://www.gamberorosso.it/notizie/articoli-food/il-successo-inspiegabile-delle-gelaterie-la-romana-intervista-a-massimiliano-zucchi/>, 23-07-2020.

ABBREVIAZIONI

AQSIQ: Amministrazione Generale per la Supervisione della Qualità, l'Ispezione e la Quarantena della Repubblica Popolare Cinese

ASEAN: Association of Southeast Asian Nations

B2B: Business to Business

B2C: Business to Customer

CEO: Chief Executive Officer

CIQ: China Inspection and Quarantine

CJV: Contractual Joint Venture

CNCA: Certification and Accreditation Administration of the People's Republic of China

EJV: Equity Joint Venture

FIPE: Federazione Italiana Pubblici Esercizi

GACC: General Administration of Customs People Republic of China

JV: Joint Venture

KOL: Key Opinion Leader

LAMEA: Latin America, Middle East and Africa

LTD: Limited (Società a Responsabilità Limitata)

MOFCOM: Ministero del Commercio

MOFTEC: Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation

MOH: Ministero della Salute

QS: Quality and Safety

RMB: Renminbi

SAMR: State Administration for Market Regulation

SEO: Search Engine Optimization

SIGEP: Salone Internazionale Gelateria, Pasticceria, Panificazione Artigianali e Caffè

WFOE: Wholly Foreign Owned Enterprise

WTO: World Trade Organization

FONTI ICONOGRAFICHE

Grafico 1: Global ice cream production by year, region, and country (Euromonitor International, 2011)

Grafico 2: Consumo pro capite di gelato e prodotti correlati nel periodo 2006–2010 (Euromonitor International, 2011)

Grafico 3: Dimensioni del mercato globale del gelato dal 2013 al 2024 (in miliardi di dollari)

FONTE: <https://www.alliedmarketresearch.com/assets/sampleimages/global-ice-cream-market-by-sales-type-1562751120.jpeg>

Grafico 4: Suddivisione del mercato globale per regione.

Grafico 5: ALLIED MARKET RESEARCH, Ice cream market by product type

Grafico 6: The Best Selling Ice-Cream Brands In The World

FONTE: <https://www.worldatlas.com/articles/the-best-selling-ice-cream-brands-in-the-world.html>

Grafico 7: Il mercato del gelato artigianale (Valore di mercato e potenziale di sviluppo)

FONTE: <http://www.sistemasigep.com/uploads/convegni2016/Intervento%20Andreetta.pdf>

Grafico 8: Il mercato del gelato artigianale (Valore di mercato e volumi di vendita)

FONTE: <http://www.sistemasigep.com/uploads/convegni2016/Intervento%20Andreetta.pdf>

Grafico 9: Volumi di mercato e valore di mercato

Grafico 10: Il trend dell'export, la bilancia commerciale, FOOD-DOSSIER FROZEN

Grafico 11: Stagionalità del gelato nel *survey* di Food Insider

Grafico 12: Il più grande vantaggio del gelato confezionato nel *survey* di Food Insider

Grafico 13: Tipi di gelato confezionato preferiti nel *Survey* di Food Insider

Grafico 14: Marche di gelato presenti

Grafico 15, 16: Preferenza gelateria indipendente o catena, consumo di gelato confezionato o artigianale, nel *survey* di Food Insider.

Grafico 17: Guanyan World Data Center, “Market size of ice cream industry in China” (2015-2018)

Grafico 18: Guanyan World Data Center, “Regional distribution of ice cream industry in China in 2018”

Grafico 19: Guanyan World Data Center, “Market scale of ice-cream industry in China, forecast”

Grafico 20: Chinese ice cream brands, <https://daxueconsulting.com/hot-trend-indulgence-ice-cream-industry-china/>

Grafico 21: Foreign ice cream brands, <https://daxueconsulting.com/hot-trend-indulgence-ice-cream-industry-china/>

Grafico 22: International Monetary Fund, “Asia and Pacific Regional Economic Outlook: Caught in Prolonged Uncertainty”

Grafico 23: Shenzhen Shengshi Huayan Enterprise Management Co, “Innalzamento delle richieste dei consumatori”

Grafico 24: “Growth of middle class means major changes for China”, in chinadaily.com.cn

Grafico 25: Quale paese produce il miglior gelato per i cinesi

FONTE: https://www.sigep.it/sigep/note-di-mercato/2019/ice-canton_market-overview-on-gelato-coffee-and-sweet-food-in-china-2018.pdf

Grafico 26: Comprensione della differenza tra gelato e ice cream, indagine N-Dynamic.

FONTE: https://www.sigep.it/sigep/note-di-mercato/2019/ice-canton_market-overview-on-gelato-coffee-and-sweet-food-in-china-2018.pdf

Grafico 27: Considerazioni dei consumatori del gelato rispetto a quello industriale.

Grafico 28: Motivazioni alla base del consumo del gelato.

Grafico 29: A TEST LIST OF DAIRY STANDARDS,

<https://www.aqsiq.net/application/dairy-registration>

Grafico 30: Tre tipi di ingresso in Cina, Dezan Shira & Associates

FONTE: https://www.aicec.net/wp-content/uploads/2019/12/6-novembre-Dezan-Shira-Associates-Doing-business-in-China_Shanghai_071120191.pdf.

Grafico 31: FICE Franchising in China: A Flourishing Business Model

FONTE: <https://www.china-briefing.com/news/fice-franchising-a-flourishing-business-model/>

Grafico 32: Percentage of preferred sales representative involvement, in Marketing to China

FONTE: [https://www.marketingtochina.com/the-ultimate-guide-for-b2b-digital-marketing-to-china/?fbclid=IwAR0-C8_DYSP10iVs0Vy-](https://www.marketingtochina.com/the-ultimate-guide-for-b2b-digital-marketing-to-china/?fbclid=IwAR0-C8_DYSP10iVs0Vy-MNcDnBFoNCccZeLQnrjAo_3jNbGbaJgju93Shxs)

[MNcDnBFoNCccZeLQnrjAo_3jNbGbaJgju93Shxs](https://www.marketingtochina.com/the-ultimate-guide-for-b2b-digital-marketing-to-china/?fbclid=IwAR0-C8_DYSP10iVs0Vy-MNcDnBFoNCccZeLQnrjAo_3jNbGbaJgju93Shxs)

Grafico 33: WeChat mini program analysis, in marketingtochina.com,

FONTE: <https://www.marketingtochina.com/top-4-social-media-in-china/>

Immagine 1: 1955, PRIMO BARATTOLINO SAMMONTANA,

FONTE: <https://www.sammontana.it/chi-siamo/vintage-mania/il-mitico-barattolino.html>

Immagine 2: Logo Algida dal sito ufficiale

FONTE: <https://www.sharehappy.it/chi-siamo.html>

Immagine 3: Poster pubblicitario del Mottarello Motta

FONTE: <https://www.agrodolce.it/2015/07/05/primo-gelato-confezionato/>

Immagine 4: Alcune linee di gelati molto venduti dall'azienda YILI 伊利, Fonte : BAIDU

Immagine 5: Logo Yili 伊利 dal sito web ufficiale dell'azienda <http://www.yili.com/>

Immagine 6: Logo Mengniu 蒙牛 dal sito web ufficiale dell'azienda:

<http://www.mengniuir.com/c/index.php>

Immagine 7: Logo Meiyile 美怡乐, dal sito web ufficiale dell'azienda

<http://www.meiyile.net/>

Immagine 8: La linea di gelato 一个鸡蛋 (lett. Un uovo) Deshi 德氏

FONTE: www.jf258.com

Immagine 9: Logo Deshi 德氏,

FONTE: <https://baike.baidu.com/item/%E5%BE%B7%E6%B0%8F/20463755?fr=aladdin>

Immagine 10: “Delicious in every scoop: Most popular ice creams in China”

FONTE: http://www.chinadaily.com.cn/food/2016-08/04/content_26345623_4.htm

Immagine 11: Logo della catena Iceason 爱西西里, <http://www.iceason.com:2010/index.php>

Immagine 12: La Wholly Foreign Owned Enterprise, Dezan Shira & Associates, “*Doing Business in China*”, in aicec.net

Immagine 13: Un esempio di licenza commerciale della WFOE, Dezan Shira & Associates, “*Doing Business in China*”, in aicec.net

Immagine 14: Logo Ci Gusta! Disponibile al sito: <https://www.cigusta.com/>

Immagine 15: Negozio di partnership tra Godica e White Rabbit, “White Rabbit launch ice cream crossover with Godiva”

FONTE:

https://www.chinadaily.com.cn/a/201909/04/WS5d6fb9aca310cf3e35569beb_10.html

Immagine 16: immagine dell'articolo “*White Rabbit Ice Cream Hits L.A., and Everything Gets Crazy*”

FONTE: <https://www.foodandwine.com/travel/restaurants/white-rabbit-ice-cream-wanderlust-creamery>

Immagine 17: Etichetta vintage dei cremolati Fabbri,

FONTE:https://www.repubblica.it/sapori/2019/08/30/news/industria_conserviera_fabbri_storia-234689878/,

Immagine 18 e 19: Confezioni di una base in polvere originale Fabbri e confezione del prodotto Yipai, FONTE: <https://mp.weixin.qq.com/s/OjfuSKKLCe-QOy-qxphLNg>

Immagine 20: Account ufficiale WeChat di Fabbri1905, e i suoi mini program.

Immagine 21: Account Douyin 抖音 di Fabbri1905

RINGRAZIAMENTI

Arrivata alla conclusione di questa intensa esperienza accademica, sento forte l'esigenza di ringraziare quelli che mi hanno aiutata ad arrivare a questo traguardo. Prima di tutto, voglio ringraziare il Professore Renzo Cavalieri che, in quanto relatore della mia tesi mi ha aiutata a chiarire le idee ed ha condiviso con me le sue conoscenze e la sua professionalità arricchendo il mio lavoro.

Voglio ringraziare la mia famiglia numerosa, nessuno può fare a meno della famiglia. Fin da quando si nasce, essere circondati dall'affetto e dalle attenzioni dei miei genitori e delle mie sorelle, avere la loro guida e le loro indicazioni nel corso della crescita, è stato fondamentale per diventare consapevole. Grazie a loro oggi sono qui.

Voglio ringraziare tutte le persone che hanno sempre creduto in me, quelle che hanno condiviso con me questo percorso tra ansie, gioie e dolori affogati negli spritz. Ringrazio Roma, Venezia, Changchun e Pechino, gli amici di una vita che a distanza hanno seguito tramite racconti per immagini le nottate a studiare, gli amici cinesi che mi hanno fatto amare ancora di più la Cina con tutte le sue complessità.

Grazia a tutti voi, oggi posso dire (citando vecchi ricordi) “我很高兴”.