

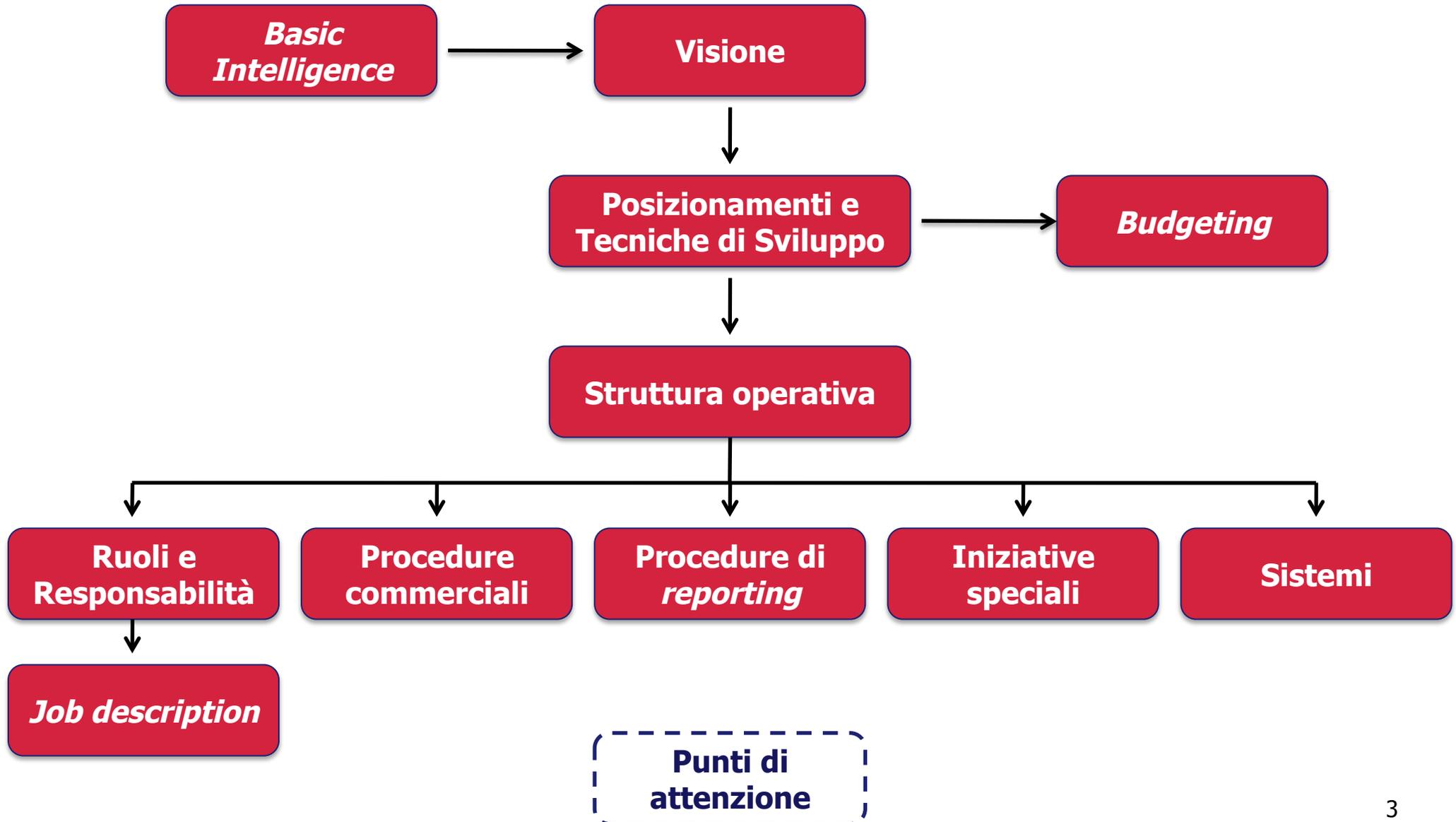
- Caso 1: Progetto strategico: basic intelligence, visione e posizionamenti
- Caso 2: Progetto strategico: criticità, macro trend e obiettivi competitivi
- Caso 3: Progetto strategico: analisi di scenario
- Caso 4: Progetto strategico: studio per l'ingresso in Europa
- Caso 5: Analisi di scenario generale e settoriale

I casi descritti in queste slide sono parte integrante del materiale didattico del Corso di Modelli e metodologie per l'Analisi Strategica per l'A.A. 2015-2016.

Caso 1

Progetto strategico: basic intelligence, visione e posizionamenti

Struttura del documento

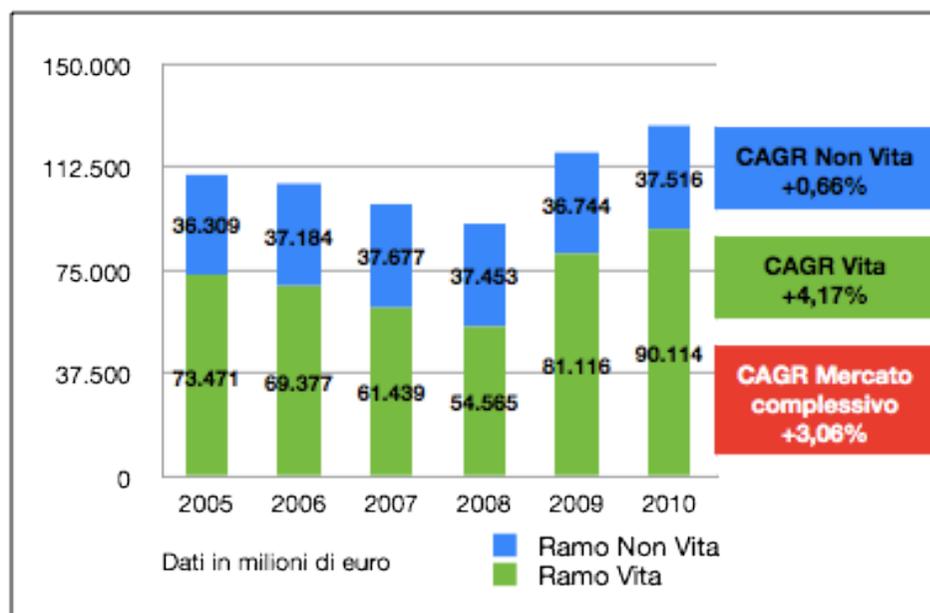


1. Mercato Non Vita "flat" negli ultimi 5 anni

In generale, il **mercato assicurativo italiano** ha fatto registrare dal 2005 al 2010 un **CAGR pari a +3,06%**, grazie ad una crescita media annua:

- del ramo **VITA** pari al **4,17%**
- del ramo **NON VITA** pari allo **0,66%**

*Andamento del
mercato
assicurativo
italiano, 2005 -
2010*

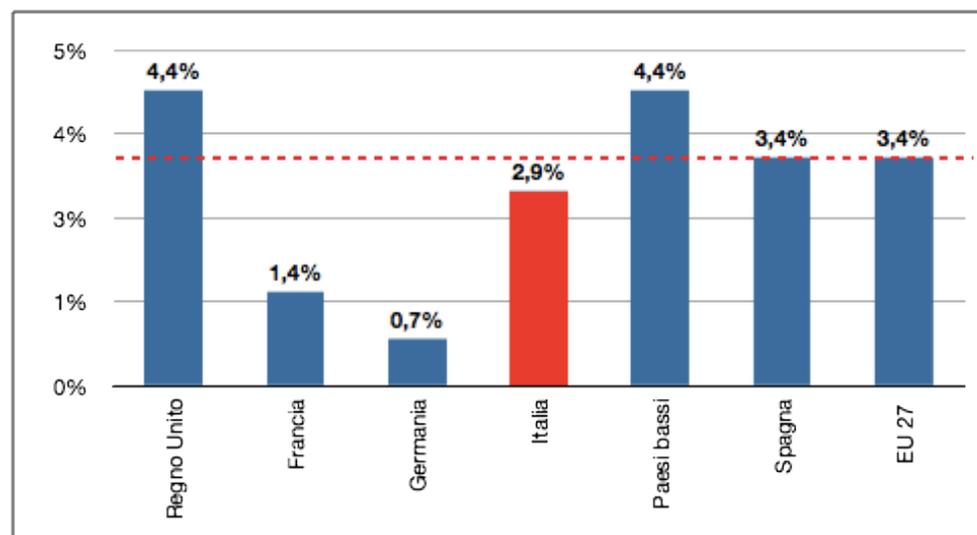


2. Crescita limitata anche nei prossimi anni

Al momento le più accreditate **stime di crescita** del mercato assicurativo in Italia si attestano, per il periodo 2011 – 2015, su un **CAGR complessivo pari a +2,9%**, scomponibile nelle due determinanti:

- CAGR ramo **VITA** **+3,5%**
- CAGR ramo **NON VITA** **+1,6%**

**Proiezioni di crescita del
mercato assicurativo,
2011-2015**



3. Rafforzamento della quota di mercato dei Broker

La **quota di mercato dei Broker** nella distribuzione di prodotti assicurativi in Italia, considerando anche la quota di premi da loro intermediati per il tramite di agenti, è stimabile complessivamente in circa l'**8,6%** del mercato.

Non si dispone al momento di previsioni di crescita relative al mercato del brokeraggio in Italia emanate da organi indipendenti.

A livello mondiale, tuttavia, si stima una crescita del mercato del brokeraggio più significativa rispetto a quella del mercato assicurativo nel suo complesso

- CAGR 2010-2015 **brokeraggio assicurativo:** **+7,8%**
- CAGR 2010-2015 **prodotti assicurativi:** **+4,7%**

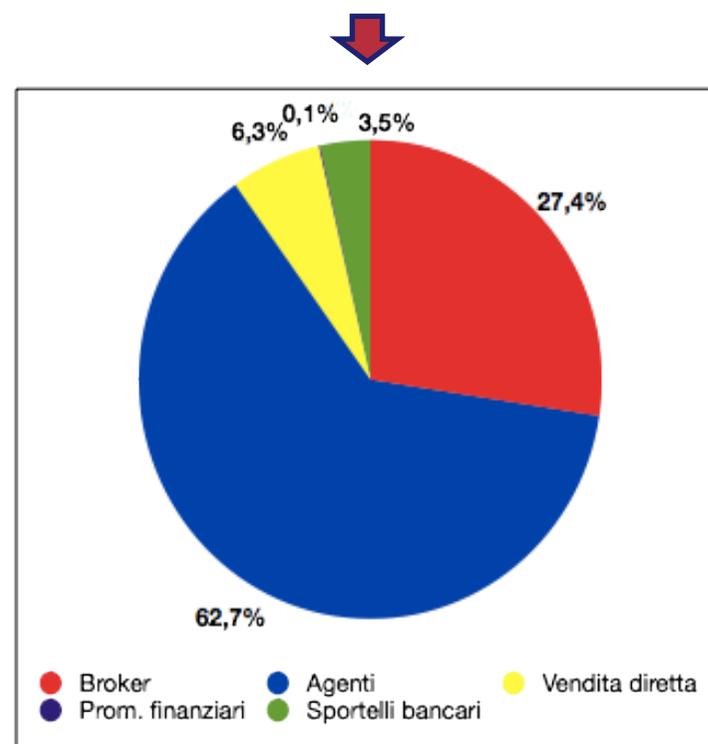
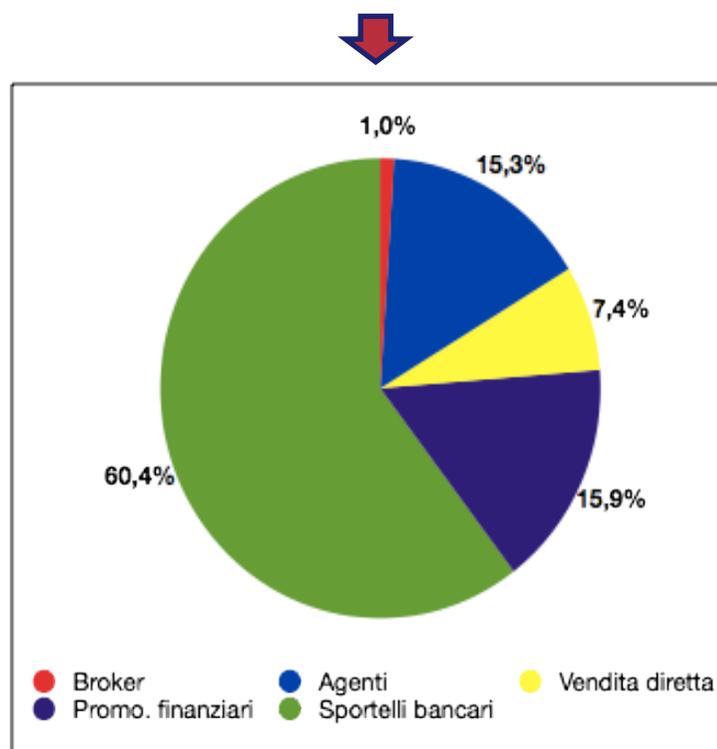
Pur considerando le peculiarità del contesto italiano – non da ultimo tassi di crescita previsionale più contenuti – appare ragionevole ritenere che, anche in Italia, si possa assistere nei prossimi anni ad un **aumento della quota di mercato dei Broker** rispetto agli altri attori del mercato

4. La focalizzazione dei Broker sul ramo NON VITA è strutturale

Anche in Italia, la quota di mercato dei Broker nella distribuzione dei prodotti assicurativi è fortemente differenziata in base al ramo:

VITA (2010) = 1,0%

NON VITA (2010) = 27,4% (*)

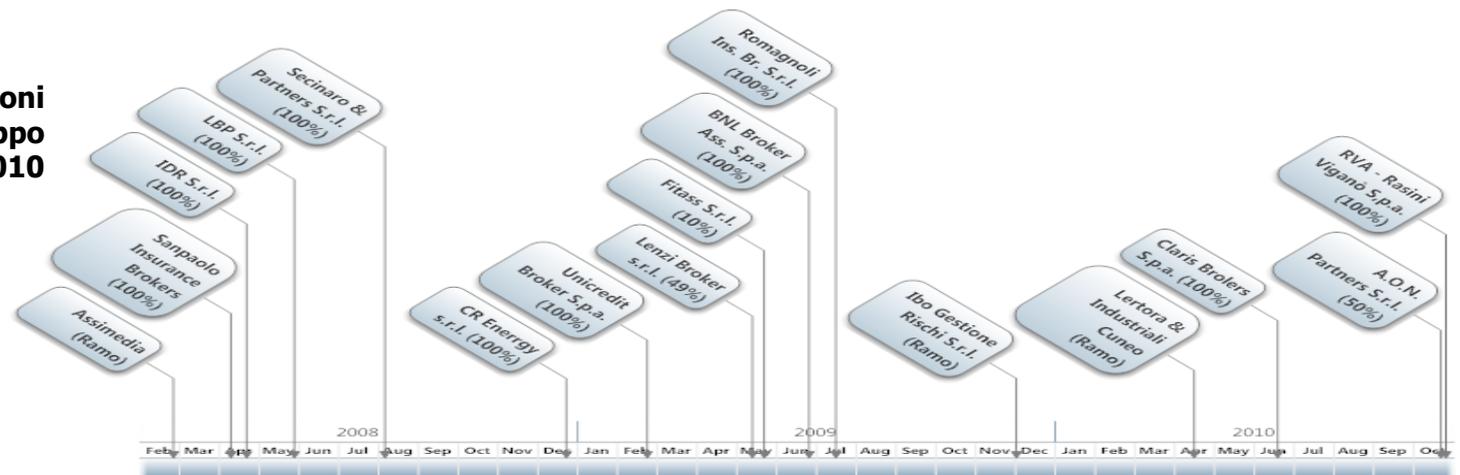


5. Processo di consolidamento del mercato

Ci sono le condizioni per ritenere che il mercato del brokeraggio italiano non abbia ancora concluso il **processo di razionalizzazione e consolidamento** già da tempo avviato attraverso **operazioni di acquisizione**.

L'eventuale sviluppo delle **agenzie plurimandatarie** sembra rappresentare una minaccia solo per i piccoli broker. Per i broker più significativi costituisce per lo più un'**opportunità per eventuali scelte di sviluppo per linee esterne**.

Partecipazioni acquisite e operazioni effettuate da un Gruppo Concorrente, 2008, 2009, 2010



6. Due macro-target per la Società

È possibile individuare due macro target di interesse nel mercato corporate :

- il **middle market**, che convenzionalmente definiamo "**10 – 100**";
- i "**Grandi Italiani**" (over middle market per dimensione e/o brand).

Al di fuori di questi due target si collocano:

- I **piccoli**, che convenzionalmente identifichiamo come "**under 10**"
- Le **multinazionali** presenti in Italia, a loro volta scindibili in:
 - A.1 Clienti "WAM"
 - È ragionevole supporre che siano e saranno seguiti da WAM anche in Italia
 - A.2 Tutti gli altri
 - Sono raggiungibili in relazione ai rapporti che la Società ha con broker esteri "NON WAM"
 - Ci risulta che tali clienti valgano oggi per la Società circa 500k

7. I "Grandi Italiani"

I "Grandi Italiani" (per dimensione e/o notorietà) utilizzano prevalentemente i servizi **WAM**, ma anche **soluzioni CAPTIVE**. Il Gruppo è comunque presente.

"Coabitazione" con WAM sui Grandi Italiani



8. Fee professionali

E' ormai predominante il ricorso (soprattutto da parte di WAM) alla pratica del **fee professionale** su target di **dimensioni sufficientemente rilevanti** o su **specifici settori** (Aeroporti di Verona).

Il fenomeno non è solo da attribuire ai **meccanismi riassicurativi** ma ad una più generale **tendenza di mercato** che in alcuni Paesi ha avuto anche le prime formalizzazioni legislative (Danimarca).

Tendenze in questa direzione andranno monitorate con estrema attenzione.

*Nel caso del Gruppo AON in Italia, ad esempio, il fatturato del **segmento di riassicurazione** ha registrato nel periodo 2008-2010 un **CAGR pari a +13,7%**, arrivando nel 2010 ad un valore di **31,5 mln di euro**.*

9. Middle Market: in crescita, e con buone prospettive di ulteriore sviluppo

Il Middle Market (10 – 100) ha **potenzialità di crescita nei prossimi cinque anni**, soprattutto in relazione allo **sviluppo sul mercato internazionale**.

*Secondo la nuova serie ISTAT deflazionata con i prezzi dell'export, le **esportazioni italiane sono aumentate***

- *del **27%** dal 2003 al 2008;*
- *del **17%** tra il 2003 e il 2010 (vs. Francia +12%).*

*La crescita nel **2011** è proseguita con un **+3,1%**.*

*La **meccanica** (macrosettore) è diventato il comparto di punta.*

Fortissimo è il contributo delle imprese Middle Market a questi risultati.

10. Middle Market: una realtà in evoluzione

I principali **driver di cambiamento** delle imprese Middle Market sono:

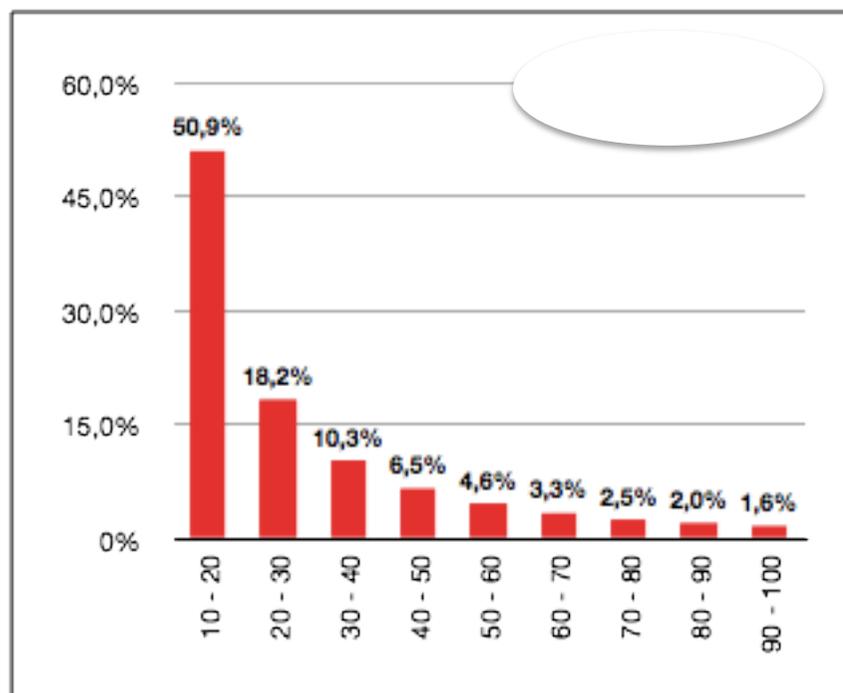
- Crescita dimensionale
- Internazionalizzazione
- Capitalizzazione
- Managerializzazione
- Aggregazione
- Ricambio generazionale e regolazione dei rapporti familiari

*Sulla carta **questi cambiamenti favoriranno i servizi di brokeraggio.***

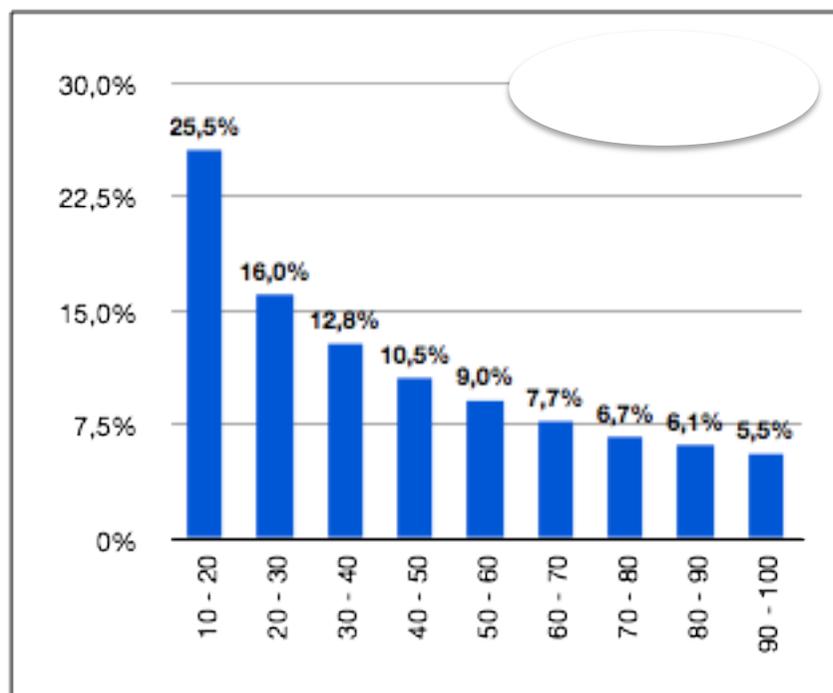
*Gli **agenti** e i **piccoli broker** controllano ancora **una quota di mercato del Middle Market,** che stimiamo in **un intorno del 30%.***

11. Identikit del Middle Market: segmentazione per fascia di fatturato

Percentuale di imprese per fascia di fatturato sul totale delle imprese 10-100

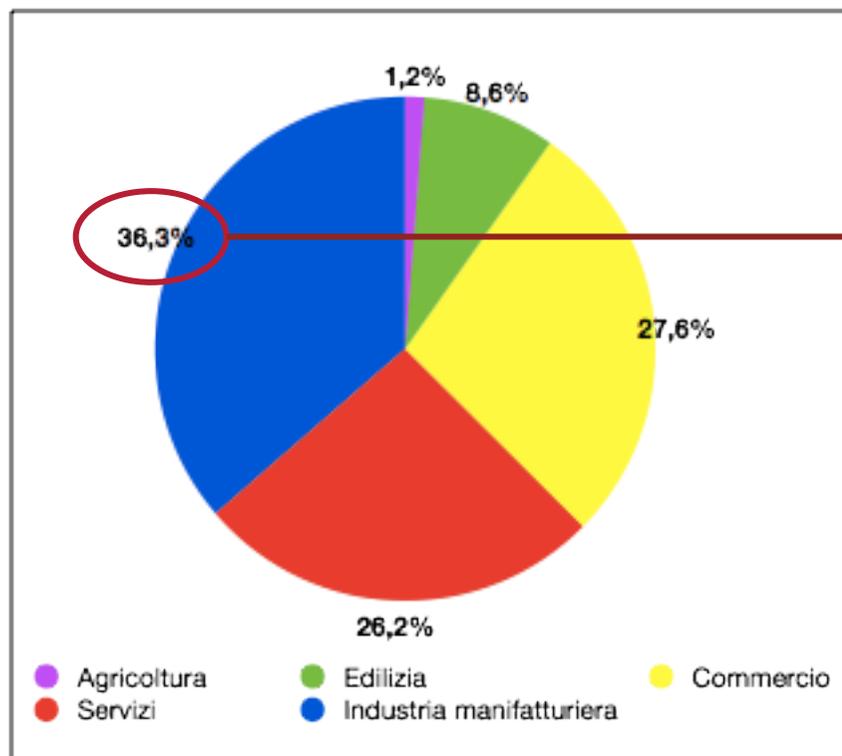


Percentuale di fatturato sviluppato dalle imprese appartenenti ad ogni fascia sul fatturato totale sviluppato dalle imprese 10-100

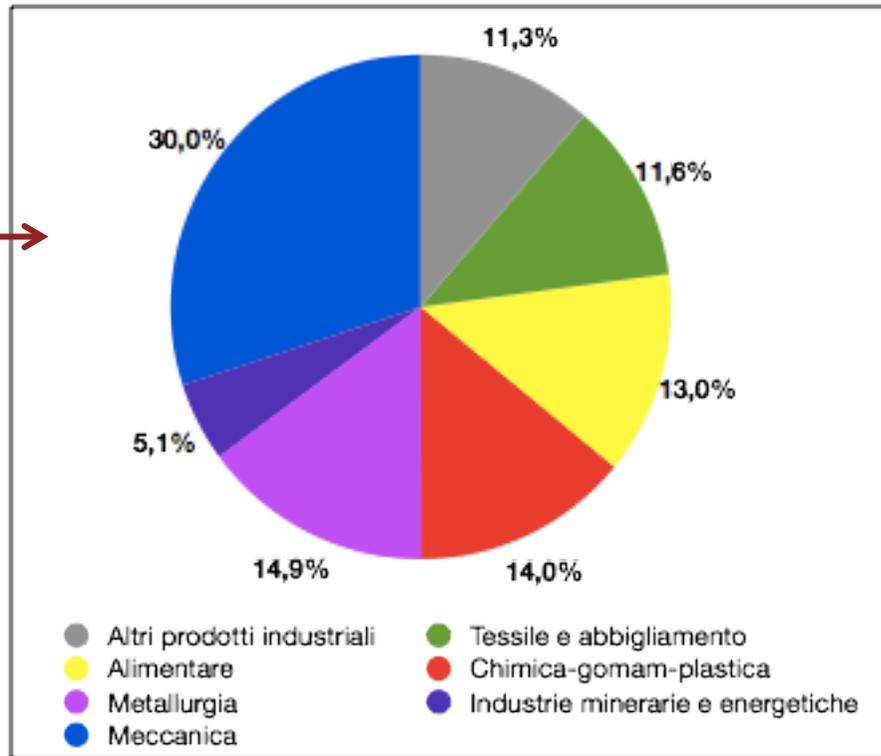


12. Identikit del Middle Market: segmentazione per settore economico

Composizione del "middle market" italiano (10-100) per macro settore di attività economica



Breakdown del comparto manifatturiero del "middle market" italiano (10-100)



12. Identikit del Middle Market: localizzazione geografica

Localizzazione geografica delle imprese "Middle Market" in Italia



- Gran parte del Middle Market italiano (circa il 70%) è distribuito nel **Nord Italia**.
- Le province più rappresentative sono **Milano (16,4%** del totale nazionale), **Brescia (3,9%)**, **Torino (3,8%)**, **Bergamo (3,2%)**, **Bologna (2,9%)**, seguite dalle province venete di **Vicenza, Treviso e Verona** con rispettivamente il **2,9%**, **2,6%** e **2,5%** del totale nazionale.
- Per quanto riguarda il **Centro Italia**, la provincia più rilevante per la distribuzione del Middle Market italiano è **Roma** con il **6,9%** del totale nazionale.
- Poco presenti le imprese Middle Market al **Sud e nelle Isole**: la prima provincia meridionale per concentrazione di imprese con un fatturato compreso tra i 10 e i 100 milioni di euro è **Napoli** con il **2,3%** del totale nazionale, seguita, da **Bari** con l'**1,1%**.

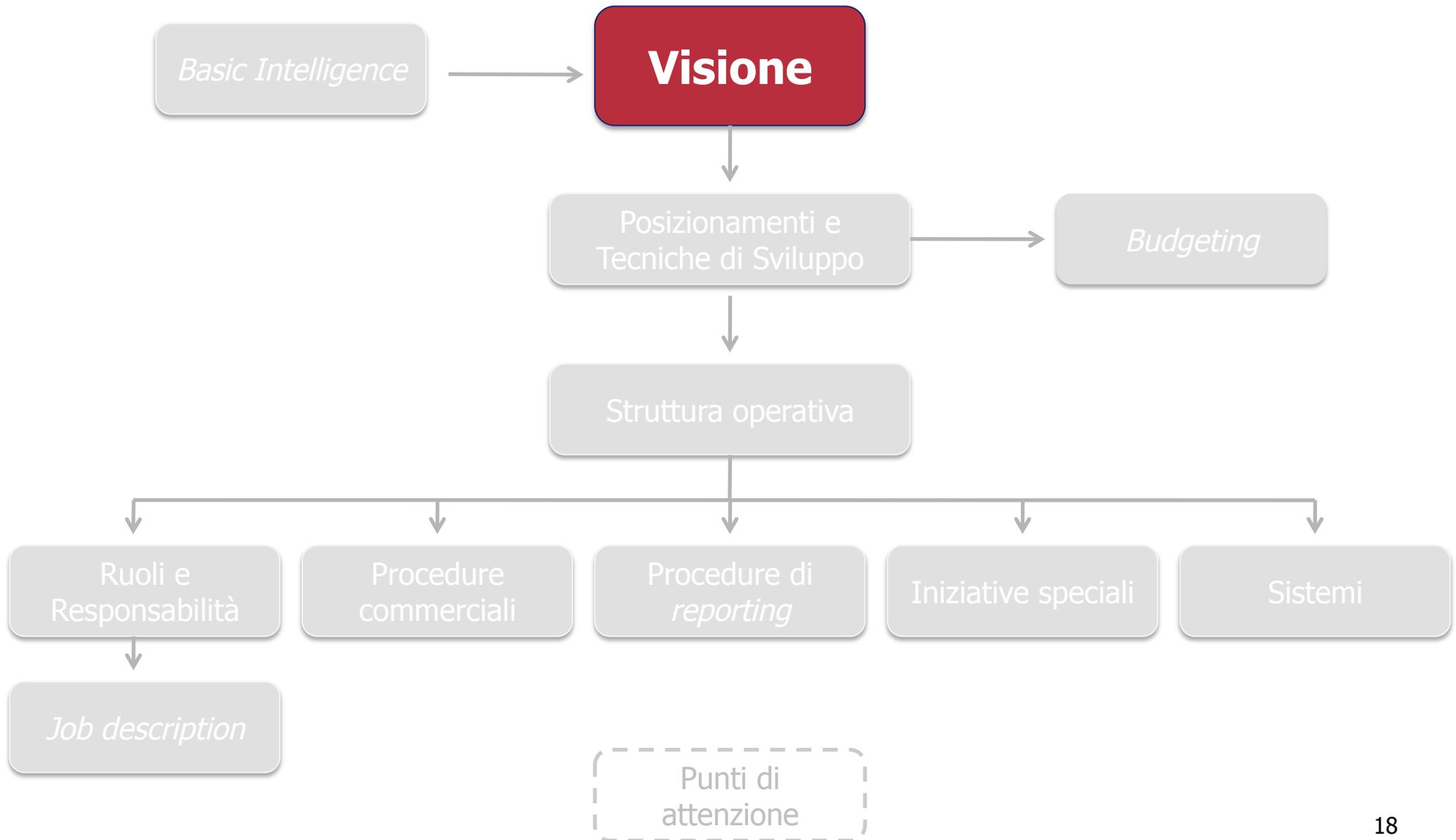
13. Il Middle Market è un target potenzialmente interessante anche per WAM

Dalle interviste effettuate emerge un **progressivo avvicinamento di WAM alla parte alta del Middle Market italiano.**

Viene dipinto un quadro di “**attacchi**” sempre più frequenti.

*Al di là dei casi riportati nelle interviste, il bilancio 2009 di **Willis** (ultimo disponibile per la segmentazione) riporta un valore di **7,5 milioni di euro di ricavi netti generati sul Middle Market** pari al **17,7%** dell'intero portafoglio.*

Visione



Progetto strategico: basic intelligence, visione e posizionamenti

Visione

Consolidare e rafforzare il profilo di alta professionalità che già oggi caratterizza il Gruppo, accreditandosi **definitivamente** come il "**BROKER ITALIANO AD ALTA SPECIALIZZAZIONE**" che accompagna **LE IMPRESE ITALIANE** NELLA SFIDA AI RISCHI GLOBALI con **servizi fortemente personalizzati**.

Accreditare il gruppo presso le principali compagnie assicurative come il **nuovo e affidabile broker di riferimento** per l'intermediazione di **portafogli di qualità**

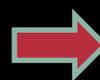
Difendere in modo deciso il portafoglio acquisito nel passato, soprattutto se **middle market** o di "**Grandi Italiani**" target.

Rafforzare la leadership nel **middle market** sia con nuovi clienti sia con attività di *cross selling*, conseguendo un **SIGNIFICATIVO INCREMENTO** nella **quota di mercato**.

Acquisire alcuni significativi **clienti target** di "**GRANDI ITALIANI**" in ambito **specialistico**.

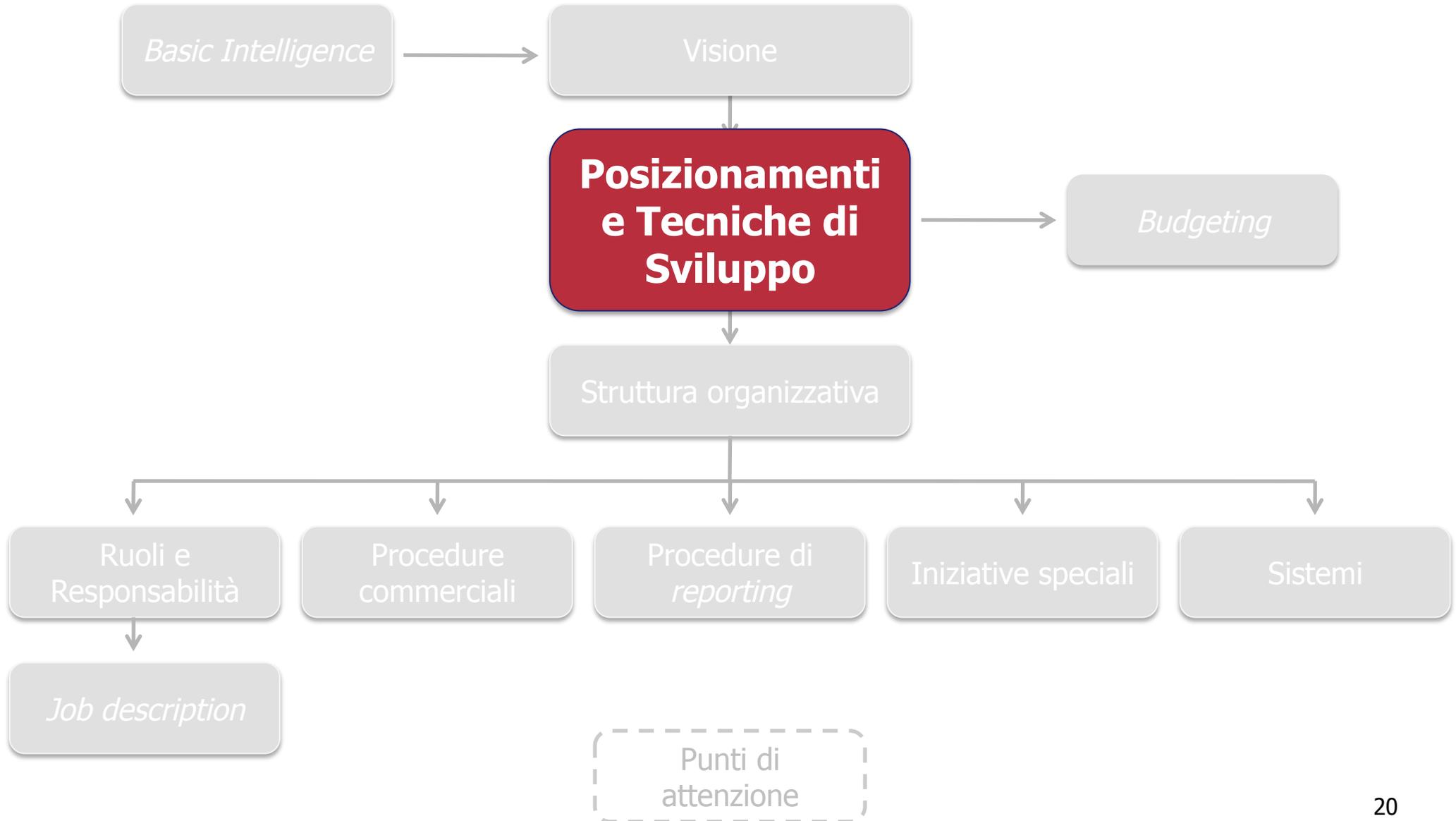
Sviluppare sistematicamente efficaci e innovative "**politiche di piazzamento**" presso le principali compagnie assicurative.

CAGR su fatturato di gruppo **+10 %** su cinque anni a marginalità almeno costante



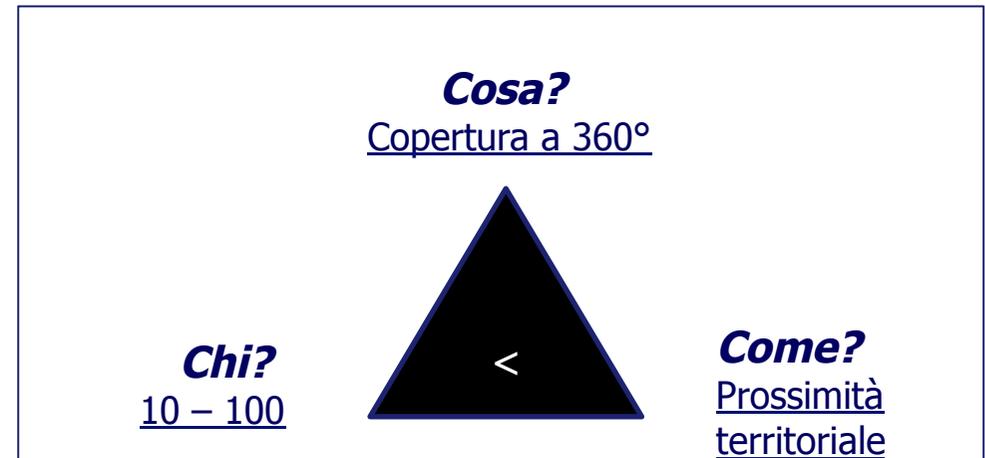
- **80%** nuovi clienti
- **20%** cross selling

Posizionamenti e tecniche di sviluppo

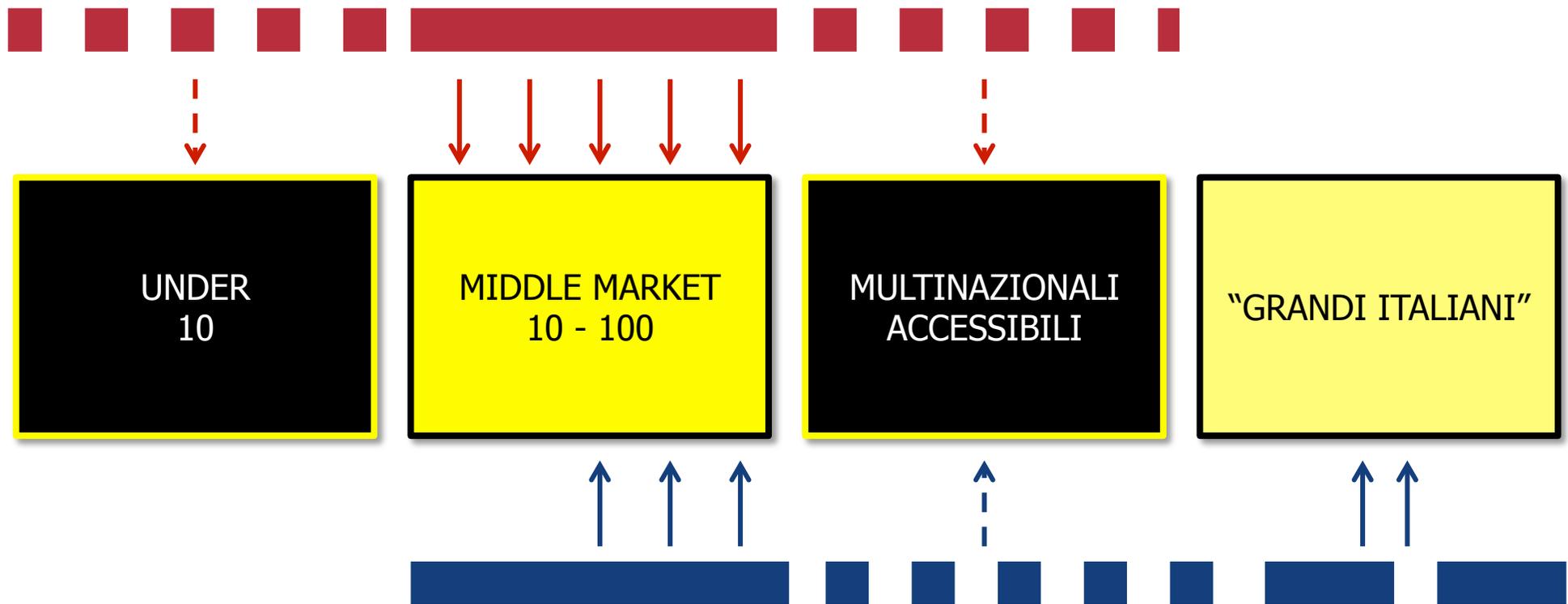


Posizionamenti e tecniche di sviluppo

Coerentemente con la **visione** individuiamo **due posizionamenti** corrispondenti a due bisogni e a due *target*, con vari "sconfinamenti" previsti.



POSIZIONAMENTO 1



POSIZIONAMENTO 2

Caso 2

1. Obiettivo del progetto
2. Analisi delle principali criticità e di alcuni macro-*trend* rilevanti
3. Obiettivi competitivi del Piano Strategico
4. Scelte strategiche

1. Obiettivo del progetto
2. Analisi delle principali criticità e di alcuni macro-*trend* rilevanti
3. Obiettivi competitivi del Piano Strategico
4. Scelte strategiche

L'obiettivo consiste nel varare il Piano Strategico, il sistema organizzativo di pianificazione e il *budget* per rafforzare l'efficacia e l'efficienza decisionale e la compattezza operativa della struttura

1. Obiettivo del progetto
2. Analisi delle principali criticità e di alcuni macro-*trend* rilevanti
3. Obiettivi competitivi del Piano Strategico
4. Scelte strategiche

- I **fattori chiave del successo** sono stati i seguenti:
 - Ottimo rapporto qualità/prezzo
 - “Invenzione” di un nuovo territorio agricolo (nel nome evoca la Francia)
 - Ampliamento delle zone di approvvigionamento della materia prima
 - Rapida diffusione della notorietà del *brand* grazie all’ intuizione di iniziare per primi (nel settore) con la distribuzione nella GDO
 - Apertura delle cantine ai consumatori che contribuisce ad accrescere il passaparola

Alcune criticità

- Vi è un potenziale **rischio di “cannibalizzazione”** tra alcuni prodotti.
- Vi è un **forte presidio** del canale **Ho.Re.Ca.** da parte dei **concorrenti**.
Ad oggi la distribuzione è sbilanciata nel settore GDO; appare fondamentale incrementare la presenza nel canale Ho.Re.Ca. soprattutto per migliorare l'immagine del *brand* agli occhi di un consumatore più esperto/evoluto.
- La **GDO** sta diventando **sempre più articolata**, con conseguenti opportunità e minacce.
- Alcuni **marchi storici dello Champagne** sono **presenti nella GDO con dei prezzi** più alti rispetto allo spumante ma **che stanno diventando accessibili**.
- L' **arena dei concorrenti** è **sempre più vasta e complessa** (“**sindrome del generale Custer**”).
- Ci sono **attori dalle dimensioni importanti** (tra gli italiani: Campari, Gancia, Martini & Rossi; tra gli stranieri: le 4 grandi *maisons* dello Champagne) e alcuni **che stanno tornando ad investire massicciamente** nel settore (ad es. Gancia).
- La **redditività delle imprese della Franciacorta**, pur rimanendo significativamente a livelli più alti rispetto alle medie settoriali, inizia a dare **qualche segnale di debolezza**.
- Scarse *performance* nelle **esportazioni di spumante**.
 - ✓ A livello di Paese, lo spumante rappresenta una scarsa quota delle esportazioni alimentari e la penetrazione all'estero del “**metodo classico**” è particolarmente limitata.
 - ✓ La penetrazione all'estero dei nostri prodotti è limitata rispetto ad alcuni concorrenti.
- L' “**ascesa**” del Prosecco: a differenza del **Prosecco** che ha una chiara **penetrazione all'estero** (e soprattutto una strategia di presenza all'estero), lo **spumante metodo classico non ce l'ha...**

Alcuni *macro* trend rilevanti

- **Aumentano i single** e aumenta la loro spesa per alimentari e bevande:
 - nel 2010 sono aumentati del 10% vs. 2007;
 - la spesa media mensile - **1.755 €** nel 2007 (+17,6% rispetto al 2001) di cui **307 € per alimentari** - per consumi dei single è superiore del 50% rispetto ai nuclei familiari classici.
- **Cambia** il modello della **famiglia**:
 - le nozze sono in continua diminuzione dal 1972 mentre sono in aumento le cerimonie civili (+50% in 15 anni) e i secondi matrimoni (pari al 13,2% del totale) che portano alla diffusione delle cosiddette “famiglie allargate”.
- **Aumenta l'attenzione** degli italiani al **benessere individuale**:
 - il 30,2% della popolazione italiana si impegna in una disciplina sportiva;
 - ogni anno circa 20 milioni di persone frequentano centri benessere muovendo un fatturato di 10 miliardi di euro.
- Le **abitudini alimentari** degli italiani **stanno cambiando** già da alcuni anni:
 - la scelta dei consumatori si orienta non solo verso la razionalizzazione dei costi, ma anche verso prodotti salutistici: l'incremento dei consumi di prodotti bio nel primo semestre 2009 è avvenuto soprattutto nelle regioni settentrionali.
- Anche in Europa, come in Italia, impera il **rito dell'aperitivo**.

Anche le motivazioni di acquisto dello spumante stanno cambiando

Oltre al bisogno tradizionalmente servito, si stanno sviluppando nuovi e articolati bisogni legati ad evoluzioni nel profilo socio-economico dei consumatori, quali:

- ✓ Più **single** in età avanzata
- ✓ Forte **emancipazione femminile**
- ✓ Forte **libertà nelle relazioni interpersonali**
- ✓ Ricerca di **benessere individuale**
- ✓ Ricerca di **socializzazione**
- ✓ ...



1. Obiettivo del progetto
2. Analisi delle principali criticità e di alcuni macro-*trend* rilevanti
3. Obiettivi competitivi del Piano Strategico
4. Scelte strategiche

- 1. Proteggere il posizionamento tradizionale e quindi la sua marginalità**
- 2. Allargarsi in spazi di mercato al momento poco presidiati** (ma presidiati da concorrenti), con l'obiettivo di:
 - proteggere il posizionamento tradizionale
 - aprire nuove opportunità anche con marginalità interessanti
- 3. Porre le basi per penetrare alcuni mercati esteri considerati interessanti**

1. Obiettivo del progetto
2. Analisi delle principali criticità e di alcuni macro-*trend* rilevanti
3. Obiettivi competitivi del Piano Strategico
4. Scelte strategiche

Due premesse

1. Abbiamo individuato **3 macro posizionamenti di riferimento** (Festa in Famiglia, Edonismo Maturo, Socializzazione Tribale) a cui far corrispondere in modo **razionale** le diverse tipologie di prodotto
2. Verranno **mantenute tutte le linee di prodotto esistenti e “portate” a Franciacorta DOCG**

Posizionamento di riferimento originario della **“Festa in Famiglia”**

Posizionamento
di riferimento
tradizionale della

**“Festa in
Famiglia”**



MOTIVAZIONE D' ACQUISTO:

- Regalo
- Ricorrenze familiari, feste comandate (Natale, Capodanno, Pasqua, ecc.)
- ...

RAGGIO DI AZIONE:
**Prevalentemente
Italia**

CHI COMPRA

- Prevalentemente **donna sposata** (in GDO) o uomo/capofamiglia
- Età dai **30-35 anni in su**
- Attento/a al rapporto **qualità/prezzo**
- Con un capacità di **spesa allineata con la media delle famiglie italiane**
- Con una **posizione lavorativa stabile ma non eccellente**
- Con abitudini di vita stabili e tendenzialmente routinarie
- ...

***2 prodotti
identificati***

Posizionamento di riferimento: “**Edonismo maturo**”

Posizionamento
di riferimento

“**Edonismo
maturo**”



MOTIVAZIONE D' ACQUISTO:

- Regalo (con motivazioni edonistiche)
- Cene e/o ricevimenti eleganti (in casa o fuori casa)
- Benessere/soddisfazione personale
- *Status*
- ...

RAGGIO DI AZIONE:
**Italia, con limitata
penetrazione
all' estero**

CHI COMPRA

- Prevalentemente **uomo** o **donna sposata**
- Età dai **30 anni in su**
- Attento/a alla **qualità** – attratto/a da questo tipo di prodotto
- Attento/a all' **eleganza**, allo **stile**, alle **buone maniere**, all' **accoglienza**, ecc.
- Con un capacità di **spesa medio-alta**
- Con una **posizione lavorativa ben consolidata**
- Con abitudini di vita sostanzialmente stabili
- ...

2 prodotti identificati:

Profilo analitico del bisogno “**edonismo maturo**” (1/2)

Uno **spumante** può rispondere efficacemente al bisogno definito come “**edonismo maturo**” nella misura in cui (al variare dell’occasione di acquisto) esso sia in grado di:

Regalo

- Segnalare la **buona educazione** dell’acquirente (colui/colei che regalerà il prodotto)
- Segnalare la **raffinatezza dei gusti** dell’acquirente
- Rappresentare un indicatore del **benessere economico** di chi acquista il prodotto per regalarlo
- Segnalare lo *status* sociale dell’acquirente
- ...

Cena/ Ricevimento

- Soddisfare al meglio le esigenze di accompagnamento alle pietanze servite
- Segnalare il **benessere economico**, la **raffinatezza dei gusti** e la buona educazione dell’ospitante
- Segnalare lo *status* sociale dell’acquirente
- ...

Soddisfa-
zione
personale

- Gratificare il consumatore attraverso le **proprietà organolettiche** del prodotto, il gusto e la possibilità di accompagnamenti con cibi particolari
- Migliorare la **condizione psicofisica** del consumatore (freschezza, ebbrezza, ecc.)
- Migliorare la percezione di **autorealizzazione** del consumatore (*status*)
- ...



*Sotto il profilo del prodotto, Champagne e spumanti “Metodo champenoise” da sempre appaiono in grado di soddisfare questi bisogni, la sfida è quindi **conquistare il mercato “parlando” il linguaggio corretto con i consumatori...***

Posizionamento di riferimento

“**Socializzazione tribale**”



MOTIVAZIONE D' ACQUISTO:

- “Socializzazione edonistica”/“conquista”
- Aperitivi in locali pubblici di tipo “ostentativo”
- Serate in discoteca;
- Eventi di comunicazione, inaugurazioni, *happenings*, ecc.
- Cena (in ristoranti di tendenza)
- *Status*
- ...

RAGGIO DI AZIONE:
Italia, con buona penetrazione all' estero

CHI COMPRA

- Prevalentemente **uomo non sposato** o **donna giovane** ed emancipata
- Età dai 25 ai 40 anni circa
- Con un **reddito disponibile medio** e per la maggior parte destinato a consumi non durevoli (bassi livelli di risparmio)
- All' inizio della carriera professionale, ma con discrete ambizioni di crescita
- ...

1 prodotto identificato:

Profilo analitico del bisogno “socializzazione tribale” (1/2)

Uno **spumante** può essere un prodotto che risponde adeguatamente al bisogno definito “socializzazione tribale” nella misura in cui (a seconda dell’occasione di acquisto) esso sia in grado di:

Socializzazione e consumo
“ostentativo”

- Soddisfare il bisogno di adesione ad un “**lifestyle**” **ben definito** (ad esempio: “moda”, “popolo della notte”, ecc.)
- Consentire di **segnalare il consumatore** all’interno del bacino potenziale di utenza (ad es. 24-40enni) in termini di:
 - ✓ *Status*
 - ✓ *Stile*
 - ✓ *Dinamismo*
 - ✓ *Aggiornamento alle tendenze*
- ✓ ...
- Facilitare le relazioni sociali istillando nei consumatori un **senso di “appartenenza”**, di **condivisione** e di **gruppo** (per certi versi anche elitario)
- **Incontrare con semplicità il gusto di consumatori** poco esperti di enologia essendo anche in grado di accompagnarsi con discreta versatilità ai pasti
- ...

Profilo analitico del bisogno “socializzazione tribale” (2/2)

- Il bisogno di “socializzazione tribale” / “Consumo ostentativo” può emergere in diversi luoghi ed in diversi momenti, tra cui:
 - ✓ Cena in **ristoranti di tendenza**/alla **moda** (ad es. sushi, fusion, ecc.);
 - ✓ Eventi di comunicazione, **inaugurazioni, happenings**, ecc.;
 - ✓ Aperitivi in locali pubblici di tipo “ostentativo”;
 - ✓ Feste in casa;
 - ✓ Serate in discoteca;
 - ✓ ...



Sotto il profilo del prodotto gli spumanti “Metodo champenoise” possono essere in grado di soddisfare questi bisogni, ma solo a fronte di una valida comunicazione al mercato.

Tuttavia i fenomeni sociali a cui si fa riferimento possono essere imprevedibili e la concorrenza da parte di prodotti sostitutivi può essere significativa (Prosecco, superalcolici, ecc.)

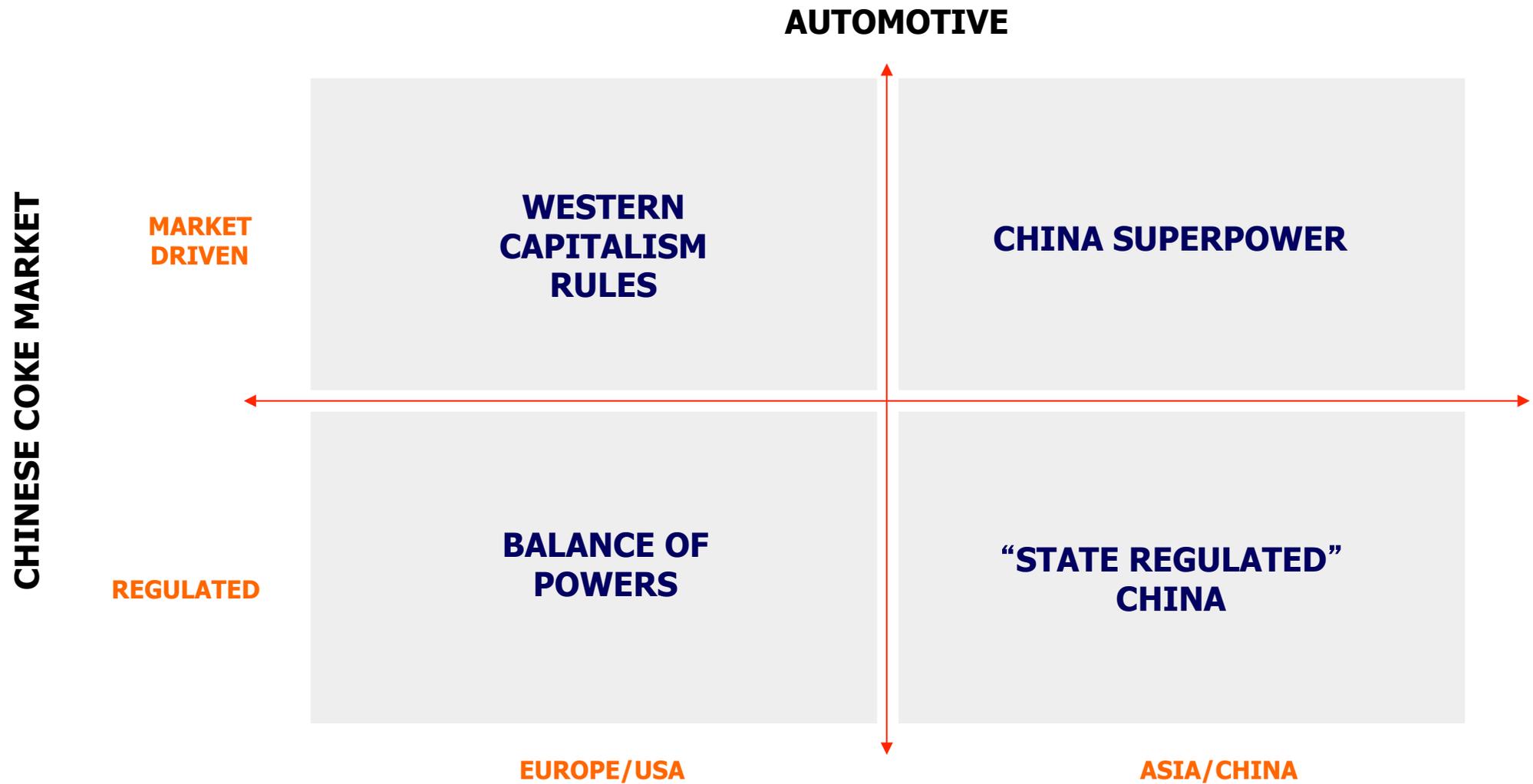
Al fine di conseguire al meglio gli obiettivi competitivi del Piano Strategico, è stato predisposto un Piano di Azione per ogni area funzionale:

- **Piano della Produzione**
- **Piano Commerciale**
- **Piano della Comunicazione**
- ***Budget***

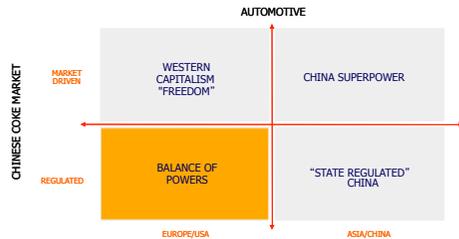
Caso 3

Analisi di scenario

Da dove siamo partiti: le prime ipotesi di quattro macro-scenari



BALANCE OF POWERS



COKE

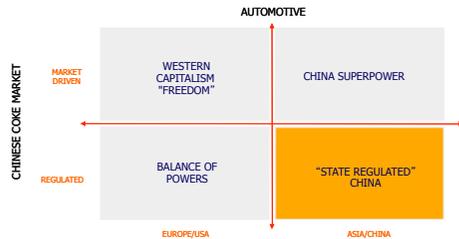
Sostanziale mantenimento di un equilibrio simile a quello odierno:

- la domanda cinese di acciaio, ghisa e coke si mantiene alta
- il Governo cinese continua a difendere il mercato interno (licenze sul coke o strumenti equiparabili)
- la Cina continua a esportare coke mantenendo sostanzialmente le attuali quantità
- la Cina costruisce nuove cokerie per soddisfare la crescente domanda interna.

AUTOMOTIVE

- i *player* dell' automotive rimangono sostanzialmente USA, Europa e Giappone
- la produzione cinese cresce e viene sostanzialmente destinata a soddisfare la domanda interna.

“STATE REGULATED” CHINA



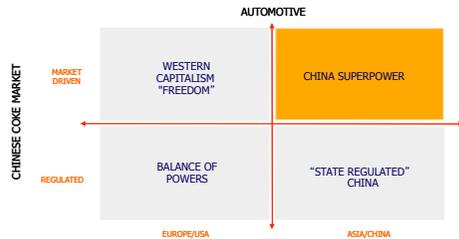
COKE

- la domanda cinese di acciaio, ghisa e coke si mantiene alta
- la Cina costruisce nuove cokerie per soddisfare la crescente domanda interna
- il Governo cinese aumenta il costo delle licenze (o introduce uno strumento affine)
- la Cina mantiene gli impegni contrattuali di quantitativi di export ma tende a ridurre la quantità nel complesso.

AUTOMOTIVE

- gli attuali *player* mondiali restano importanti ma tendono a spostare quote di produzione in Cina per seguire il decollo del mercato locale
- una parte importante della capacità produttiva si sposta nell' Europa dell' Est.

CHINA SUPERPOWER



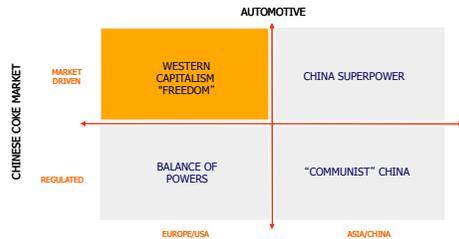
COKE

- coke a prezzi di libero mercato
- la Cina diventa una potenza industriale tale che le sue industrie sono in grado di pagare il coke (e le altre materie prime) a prezzi di mercato
- le aziende internazionali che producono acciaio e lavorazioni meccaniche non reggono la concorrenza delle aziende cinesi e falliscono
- la Cina costruisce nuove cokerie per soddisfare la crescente domanda interna

AUTOMOTIVE

- tutti i produttori mondiali si spostano in Cina
- tutti i produttori Europei producono l'automotive destinato al mercato interno in Europa dell'Est
- il Giappone viene invaso da automobili "made in China".

WESTERN CAPITALISM RULES



COKE

- la Cina, costretta dalle forti pressioni internazionali, abolisce le licenze all'export
- la domanda cinese di acciaio, ghisa e coke si mantiene alta
- la Cina costruisce nuove cokerie per soddisfare la crescente domanda internazionale.

AUTOMOTIVE

- i *player* dell'automotive rimangono sostanzialmente USA, Europa e Giappone.
- la produzione cinese rallenta molto, anche a causa della minore disponibilità di materie prime
- gli USA e l'Europa spostano parte della propria capacità produttiva in Paesi amici, come il Messico e l'Europa dell'Est.

Dai quattro macro-scenari ad un'ipotesi a sei

Un'ipotesi di spostamento parziale dell'*automotive* in paesi vicini ed a minor costo dei fattori di produzione

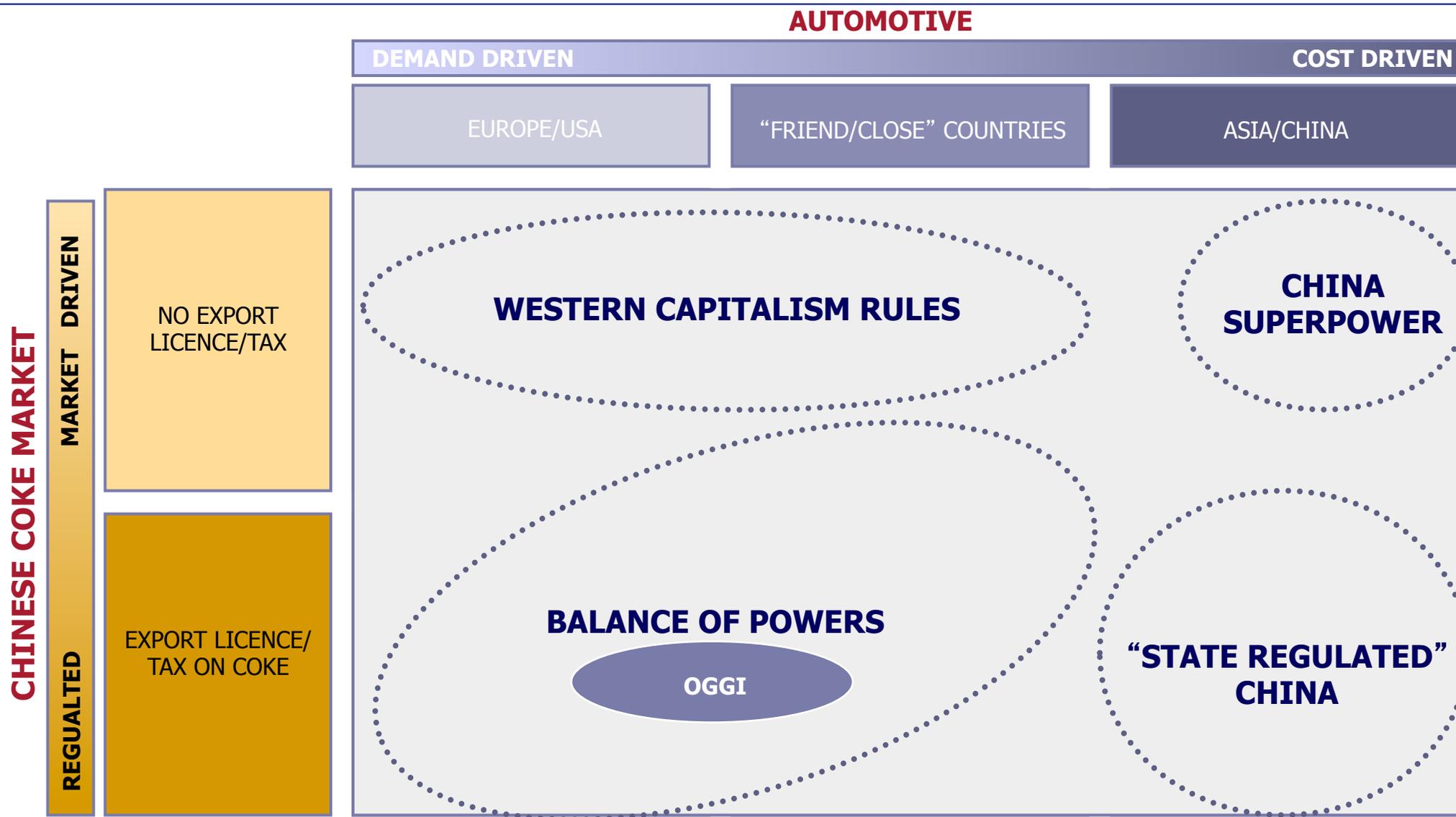
AUTOMOTIVE

- L'evidenza empirica dei numeri e il parere degli esperti hanno dimostrato una certa tendenza a mantenere gli impianti in Paesi sui quali riescono ad esercitare un certo controllo. Per questo motivo, pesando quest'esigenza con la spinta verso una riduzione dei costi, un'ipotesi che inseriamo nella nostra mappa di scenario è un parziale spostamento dell'*automotive* in paesi come l'Europa dell'Est e Messico/Brasile.

- L'asse orizzontale (*automotive*) risulterà avere un'ipotesi intermedia:
 - “FRIEND/CLOSE” COUNTRIES

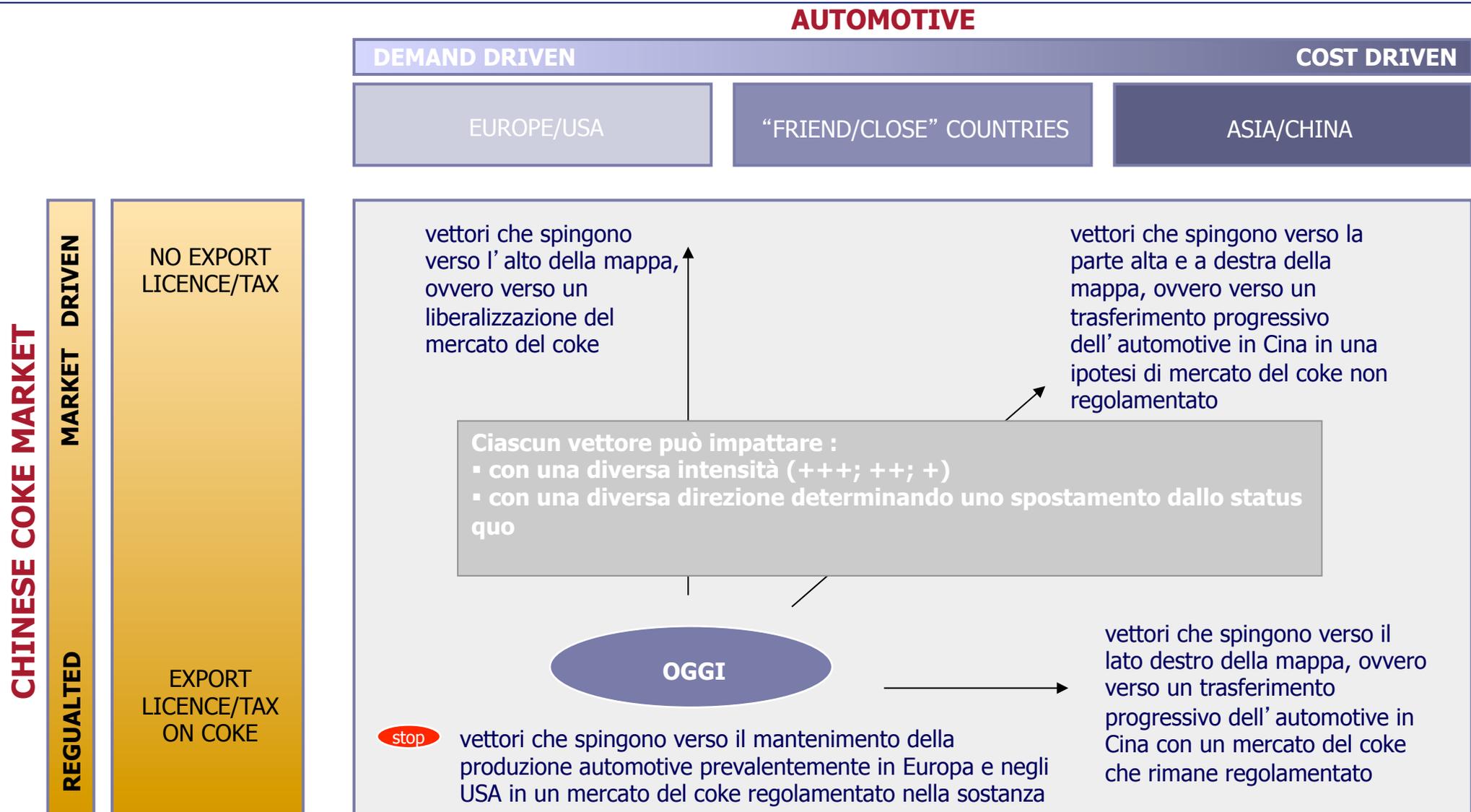
Analisi di scenario

Da una mappa di scenario discreta ad una mappa continua



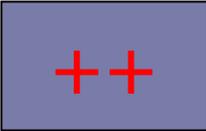
Analisi di scenario

Alcune premesse metodologiche: come tradurre i driver in vettori



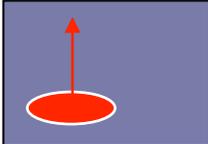
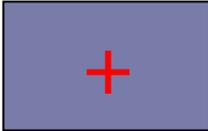
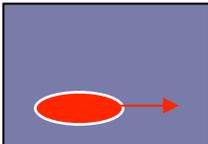
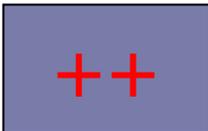
Analisi di scenario

I principali driver emersi dall'analisi sul campo e dagli Advisory Board

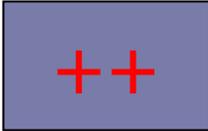
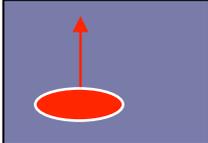
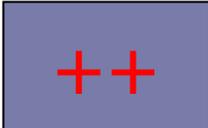
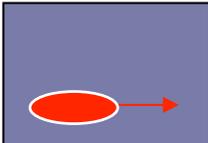
	Vettore	Spiegazione	Implicazioni	Impatto
1	Trade Unions	Spinte dei sindacati verso la conservazione dei posti di lavoro e opposizione al trasferimento della capacità produttiva in paesi terzi	<ul style="list-style-type: none">Conservazione della capacità produttiva installata	 
2	Inquinamento ambientale	Aumento della "coscienza ambientale" dei paesi dell'Est Europa e della Cina	<ul style="list-style-type: none">Rallentamento della spinta cinese a diventare la "fabbrica del mondo".Utilizzo di tecnologie a ridotto impatto ambientale nella produzione di coke (i.e. <i>non-recovery</i>)Crescita controllata di nuove cokerie.	 
3	Crisi energetica Cina	Domanda di energia elettrica superiore alla disponibilità	<ul style="list-style-type: none">Limite alla crescita industriale cinese (crescita sostenibile).Ridotto utilizzo di tecnologie alternative al coke per la produzione di ghisa (i.e. forno elettrico) e di acciaio.	 

Analisi di scenario

I principali driver emersi dall'analisi sul campo e dagli Advisory Board (2)

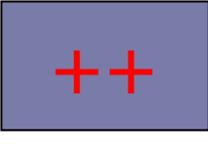
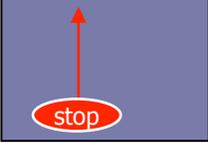
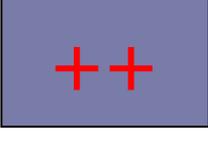
	Vettore	Spiegazione	Implicazioni	Impatto
4	Tecnologie alternative al coke	Sviluppo e applicazione di tecnologie capaci di ridurre o affrancare dall' utilizzo di coke per produrre acciaio/ghisa (i.e. PCI; forno elettrico)	<ul style="list-style-type: none">Riduzione del fabbisogno di coke della Cina (e del resto del Mondo)	 
5	Costo del lavoro	Maggiore competitività a livello paese della manodopera (in particolare nella produzione automotive)	<ul style="list-style-type: none">La capacità produttiva mondiale tende a spostarsi in paesi con costo della manodopera più basso.	 
6	Costi logistici	Costi generati per trasportare merci dal luogo di produzione a quello di consumo (i.e. coke dallo Shanxi alla costa; automobili dallo stabilimento al mercato di destinazione; etc.)	<ul style="list-style-type: none">Incremento del prezzo finale per unità di prodottoTendenza a produrre vicino al mercato di consumo (automotive – struttura dei costi dell' automotive).	 

I principali driver emersi dall'analisi sul campo e dagli Advisory Board (3)

	Vettore	Spiegazione	Implicazioni	Impatto
7	Automotive Cina	Ampie potenzialità di crescita del numero di veicoli in rapporto alla popolazione cinese	<ul style="list-style-type: none">▪ Crescita esponenziale del parco macchine cinese▪ Aumento della capacità produttiva automotive cinese▪ Capacità del mercato interno di assorbire l'intera produzione automotive▪ Elevato consumo di materie prime (acciaio, coke, ghisa)	 
8	Equilibrio geo-economico	Pressioni politiche/economiche al mantenimento di un equilibrio nei rapporti di forza tra occidente e oriente	<ul style="list-style-type: none">▪ Spinta di organismi internazionali verso un'armonizzazione delle politiche commerciali▪ Abolizione della licenza per l'export di coke dalla Cina▪ Possibili rappresaglie occidentali verso le produzioni cinesi	 
9	Dominanza politica cinese	Il sistema politico cinese attua scelte razionali che non seguono in modo rigoroso una logica di libero mercato	<ul style="list-style-type: none">▪ Ad esempio: abolizione "formale" delle licenze all'export del coke (i.e. erogazione di sovvenzioni alle aziende cinesi)▪ Ad esempio: Joint Venture e WOFE (società a totale controllo straniero)	 

Analisi di scenario

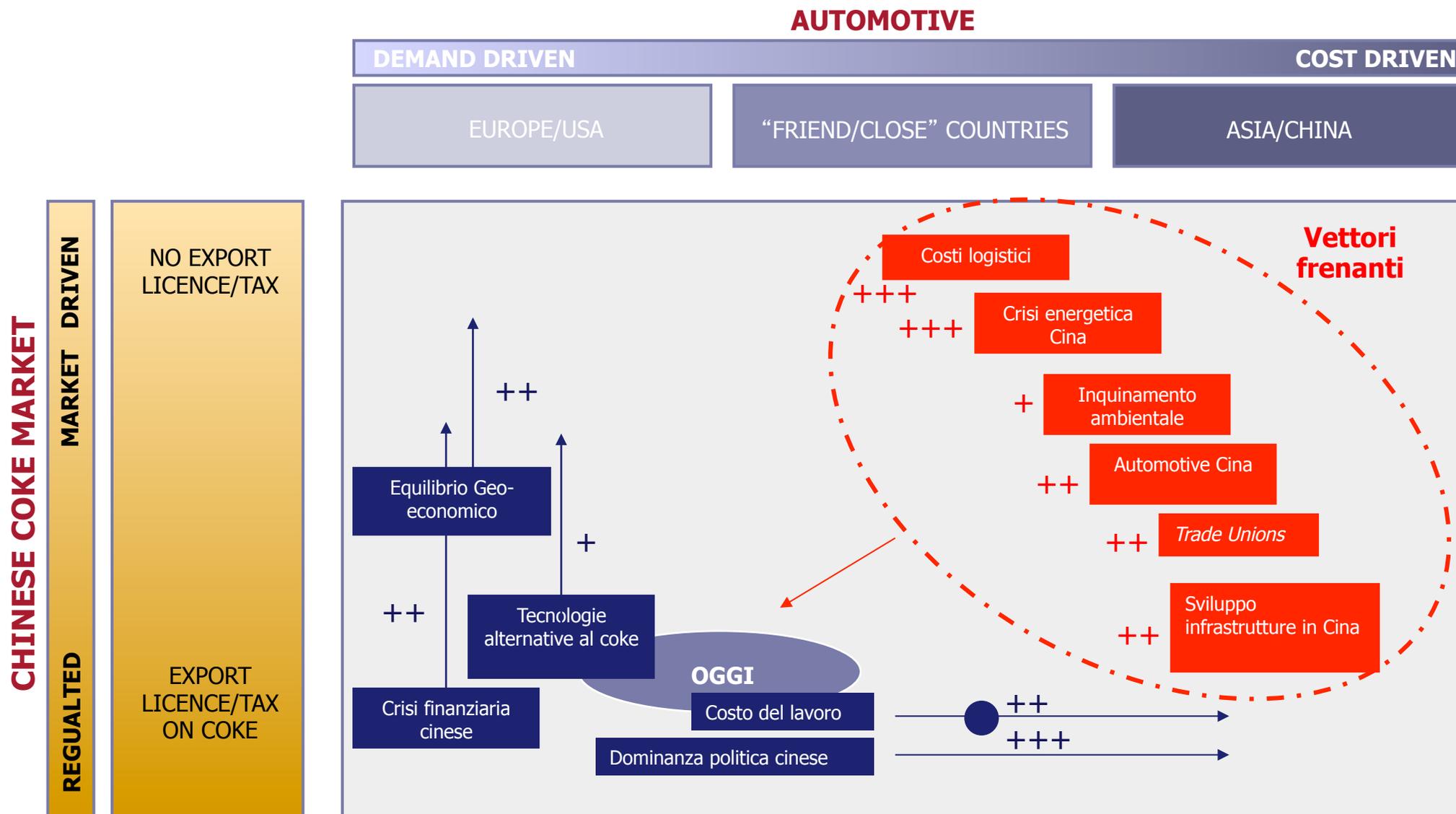
I principali driver emersi dall'analisi sul campo e dagli Advisory Board (4)

	Vettore	Spiegazione	Implicazioni	Impatto
10	Sviluppo infrastrutture in Cina	Per una crescita sostenibile, la Cina deve riuscire a rafforzare la sua rete di infrastrutture (strade, ferrovie, ponti)	<ul style="list-style-type: none">▪ Aumento della domanda di acciaio/ghisa, quindi di coke▪ Maggiore crescita della domanda interna di automotive*	 
11	Crisi finanziaria Cina	La crescita della Cina scende sotto la soglia di sostenibilità provocando una crisi finanziaria (7% ?)	<ul style="list-style-type: none">▪ Il sistema produttivo cinese entra in sovrapproduzione▪ Conseguente crollo dei prezzi▪ ...	 

* La crescita della domanda automotive della Cina non implica il trasferimento della produzione europea e statunitense in Cina

Analisi di scenario

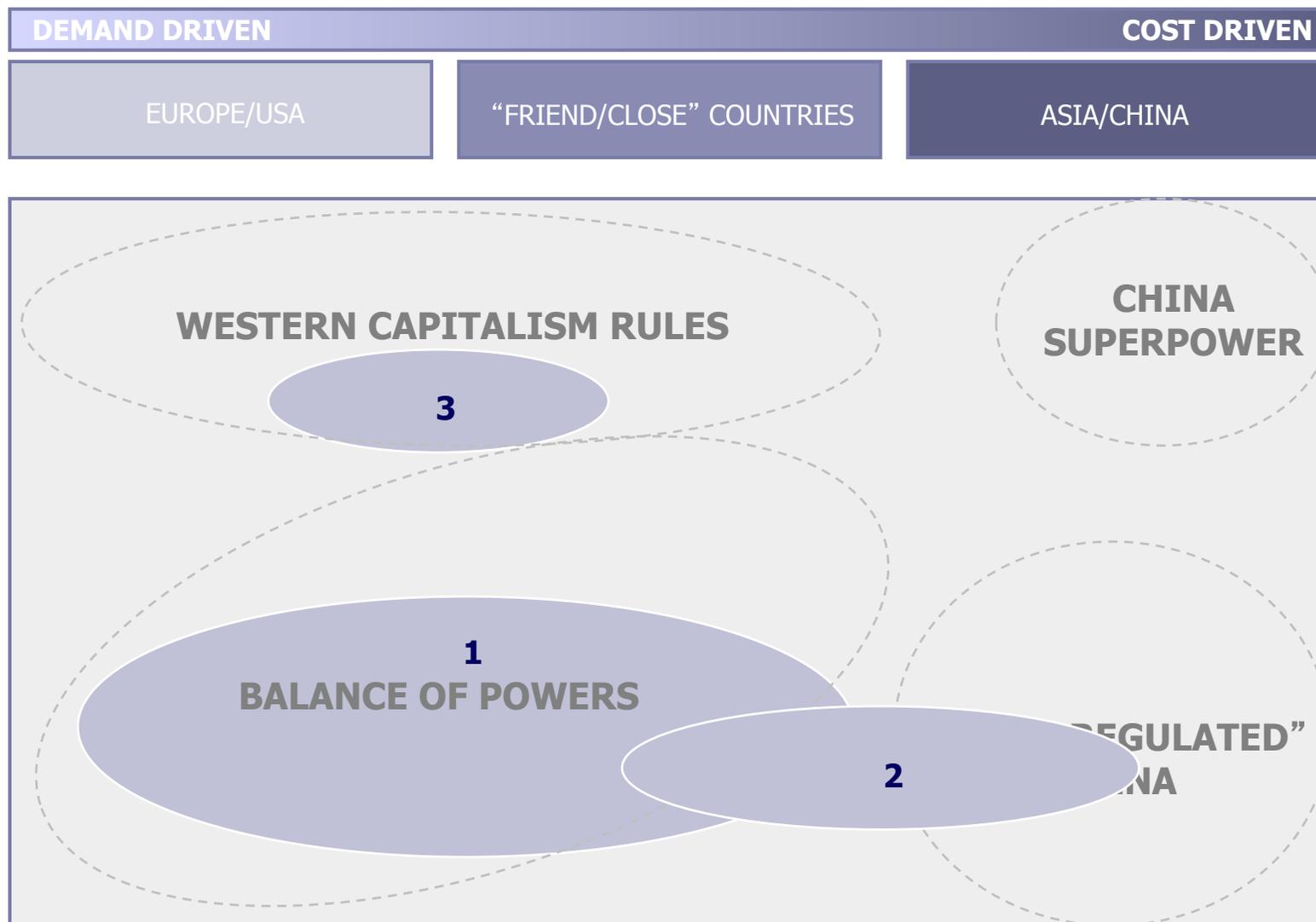
L' impatto dei vettori secondo le variabili identificate



Analisi di scenario

Ipotesi di scenario: plausibilità a 10-15 anni

AUTOMOTIVE



CHINESE COKE MARKET

MARKET DRIVEN

NO EXPORT LICENCE/TAX

REGULATED

EXPORT LICENCE/TAX ONLY ON SIDERURGIC COKE

- ❑ Scenario 1: Il governo cinese mantiene le licenze all' esportazione del coke e la produzione *automotive* rimane in Europa, USA, Giappone e nei *friend countries* (Basso rischio per la Società)
- ❑ Scenario 2: Il governo cinese mantiene le licenze all' esportazione del coke e la produzione *automotive* (anche solo dei componenti in ghisa) si muove progressivamente verso i *friend countries* e verso la Cina (aumento del fabbisogno di coke in Europa Est e Cina) (Medio rischio per la Società)
- ❑ Scenario 3: Le licenze all' esportazione del coke sono abolite e il mercato mondiale del coke funziona in regime di libera concorrenza; la produzione *automotive* rimane in Europa, USA, Giappone e nei *friend countries* (Alto rischio per la Società)

- ❑ Esistono due tipologie di vettori:
 - vettori che spingono verso il mantenimento dello scenario attuale (vettori frenanti: colore ROSSO)
 - vettori che determinano uno spostamento rispetto allo scenario attuale (vettori di spostamento: colore VERDE)

- ❑ Ciascun vettore si “attiva” al superamento di valori soglia individuati
 - esempio 1: al superamento di un valore soglia di un vettore ROSSO, il vettore stesso si “attiva”, influenzando sul mantenimento dello scenario attuale
 - esempio 2: al superamento di un valore soglia di un vettore VERDE, il vettore stesso si “attiva”, influenzando sullo spostamento rispetto allo scenario attuale

Analisi di scenario

Valori soglia che “attivano” i vettori

Trade Unions

Tasso di disoccupazione in UE	> 11%
Crescita del PIL UE	< 1,5%

Costo del lavoro

Rapporto costo del lavoro Europa Ovest / Europa Est	< 1/7
Rapporto costo del lavoro Europa Ovest / Cina	< 1/30
Incidenza del costo del lavoro nella struttura di costo dei produttori automotive	> 10%

Crisi energetica Cina

Fabbisogno / Capacità produttiva	> 110%
Costruzione di nuovi impianti per la produzione di energia	NO
Finanziamenti per lo sviluppo di tecnologie alternative	SI

Tecnologie alternative al coke

Consumo di antracite per la produzione di coke	> 10%
Diffusione della tecnologia PCI nella produzione di acciaio/ghisa	> 30%
Nuove aperture di fonderie di ghisa a forno elettrico	> 15%
Finanziamenti per lo sviluppo di tecnologie alternative all'utilizzo del coke	SI

Inquinamento ambientale

Adesione cinese al protocollo di Kyoto	SI
Misure di intervento del governo cinese riguardo le problematiche ambientali	SI
Legalizzazione della tecnologia <i>non-recovery</i> per la produzione di coke a basso impatto ambientale	SI

Costi logistici

Incidenza del costo di trasporto del coke cinese in Europa (su prezzo finale)	> 15%
Incidenza del costo logistico nella struttura di costo dei produttori automotive	> 6%
L'indisponibilità di spazi sulle navi cargo dalla Cina all'Europa	SI

Analisi di scenario

Valori soglia che “attivano” i vettori (2)

Automotive Cina

Rapporto tra popolazione (driving age) e parco macchine	> 5 (su 100 ab.)
Crescita annuale delle vendite	> 50%
Reddito pro-capite cinese	> 1500 €
Produzione complessiva automotive cinese	> 5 Mio

Sviluppo infrastrutture in Cina

Aumento dell'estensione delle rete stradale	NO
Aumento dell'estensione della rete ferroviaria	NO
Aumento della capacità portuale	NO
Tasso di urbanizzazione	< 40%

Equilibrio geo-economico (accordi commerciali)

Cina – Giappone	SI
Cina – USA	SI
Cina – UE	SI
Cina – Russia	SI
Giappone – USA – UE - Russia	SI

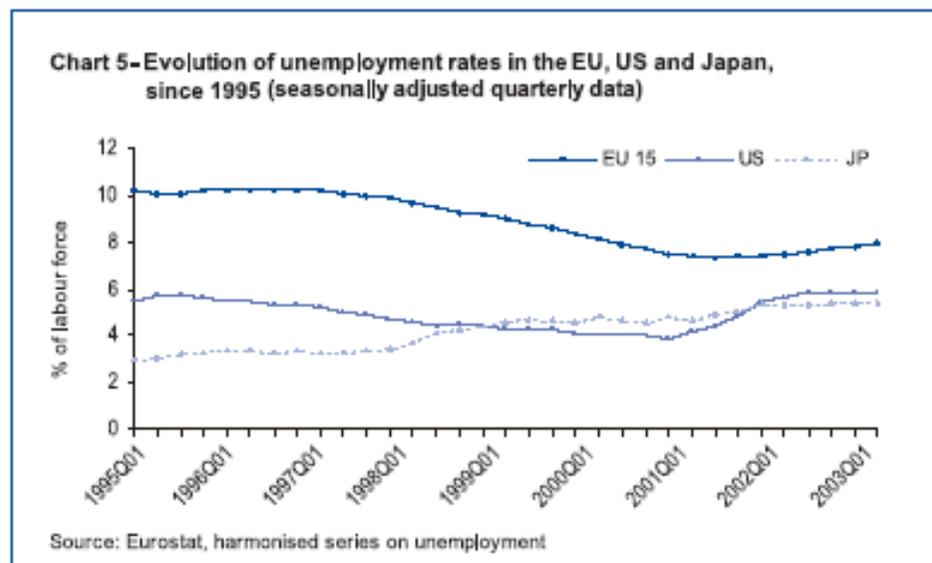
Crisi finanziaria Cina

Crescita del PIL	< 7%
Peso dei Non-Performing Loans	> 30%
Attrattività del mercato finanziario cinese	NO

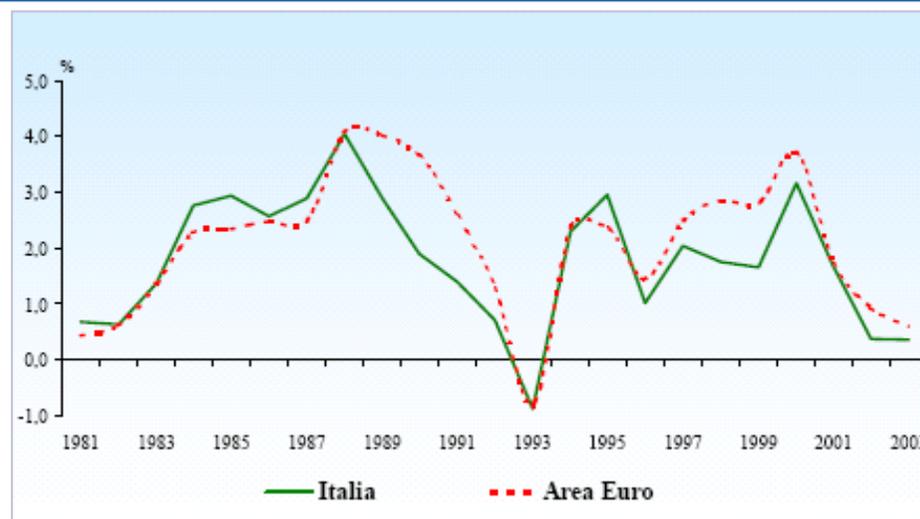
Dominanza politica cinese

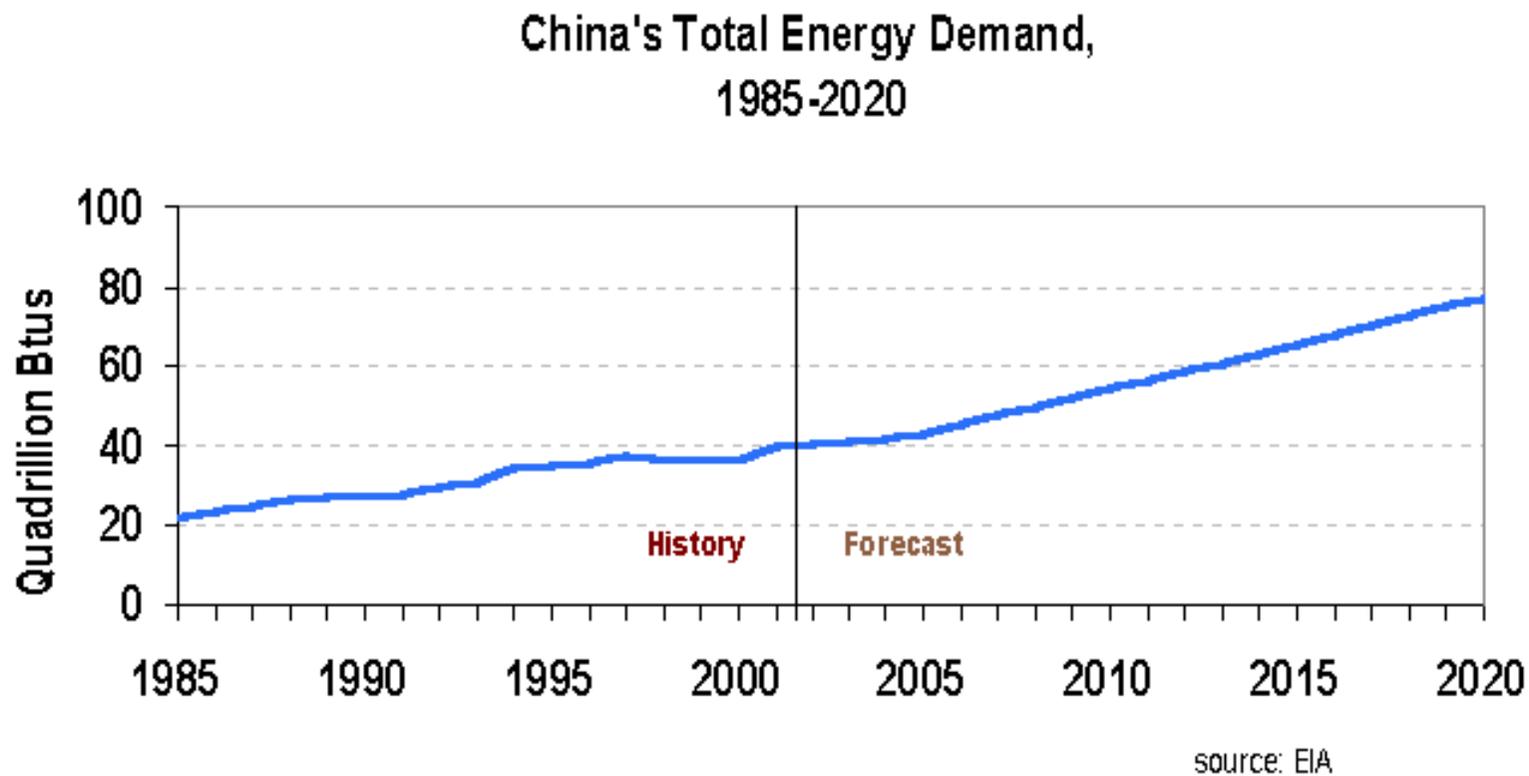
Crescita del PIL cinese	> 9%
Continuità politica dell'attuale presidente Hu Jin Tao	SI

Tasso di disoccupazione in Europa

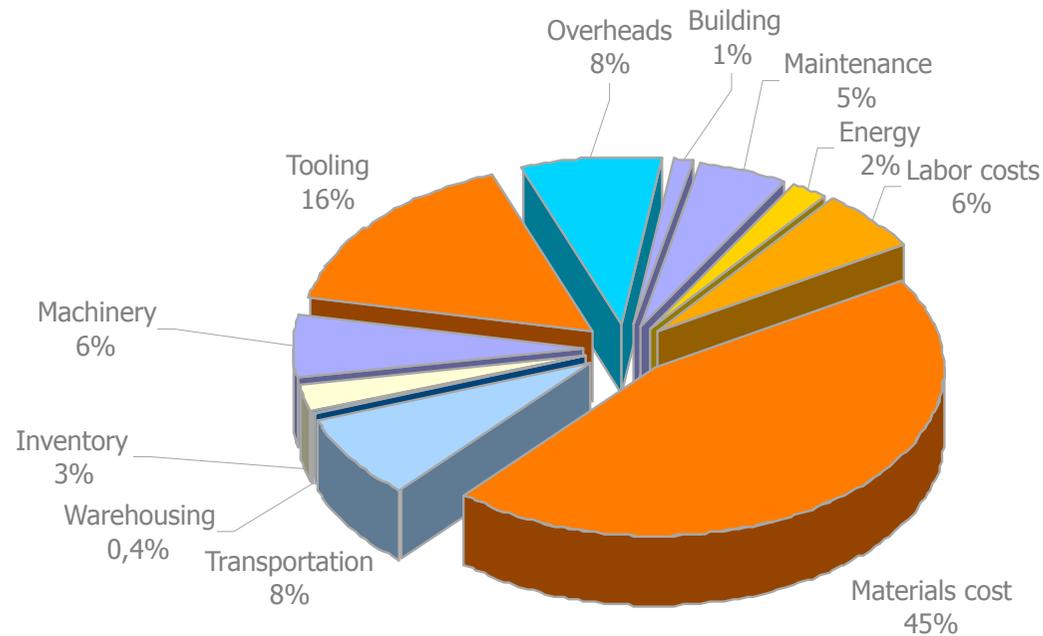


Crescita del PIL in EU

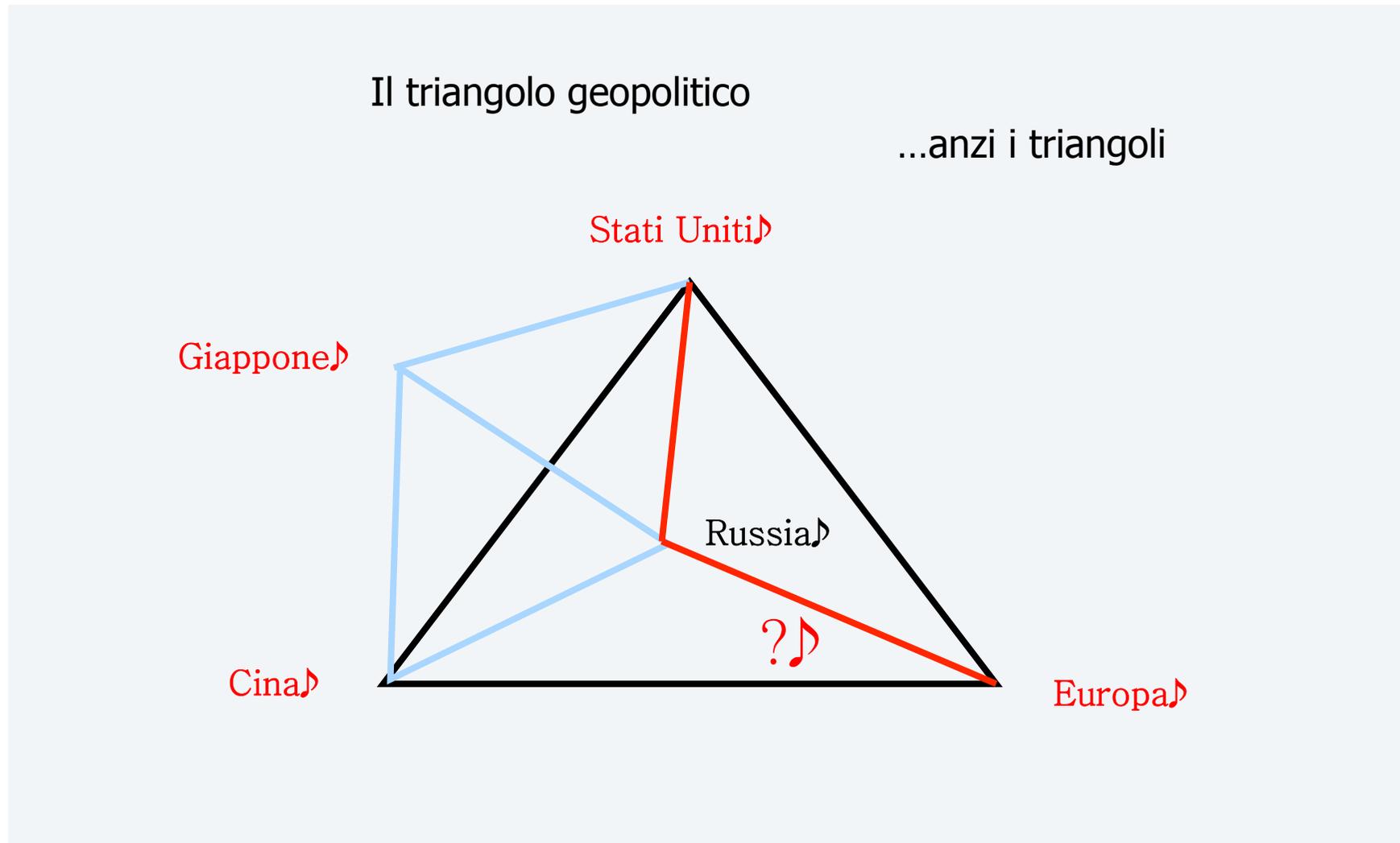




Cost Structure of manufacturing segment (Germany), 2002



Fonte: Frost & Sullivan, 2004



Densità parco automotive vs popolazione “driving age” 2000 – 2020E (auto per 100 abitanti)

	2000	2020E	Δ	Δ %
Italia	100,7	119,8	19,1	19%
Europa Ovest	89,9	103,4	13,5	15%
Repubblica Ceca	58,9	85,7	26,8	45%
Polonia	47,8	81,6	33,8	71%
Turchia	15,9	28,4	12,4	78%
Russia	21,0	36,2	15,3	73%
Cina	2,2	6,8	4,6	207%
India	1,7	5,9	4,2	255%
Giappone	92,1	113,5	21,3	23%
Indonesia	4,2	9,4	5,2	122%
Thailandia	17,0	46,5	29,4	173%
Nord America	107,3	107,3	0,0	0%
Sud America	17,8	23,9	6,1	34%
Africa	5,5	5,0	-0,5	-9%

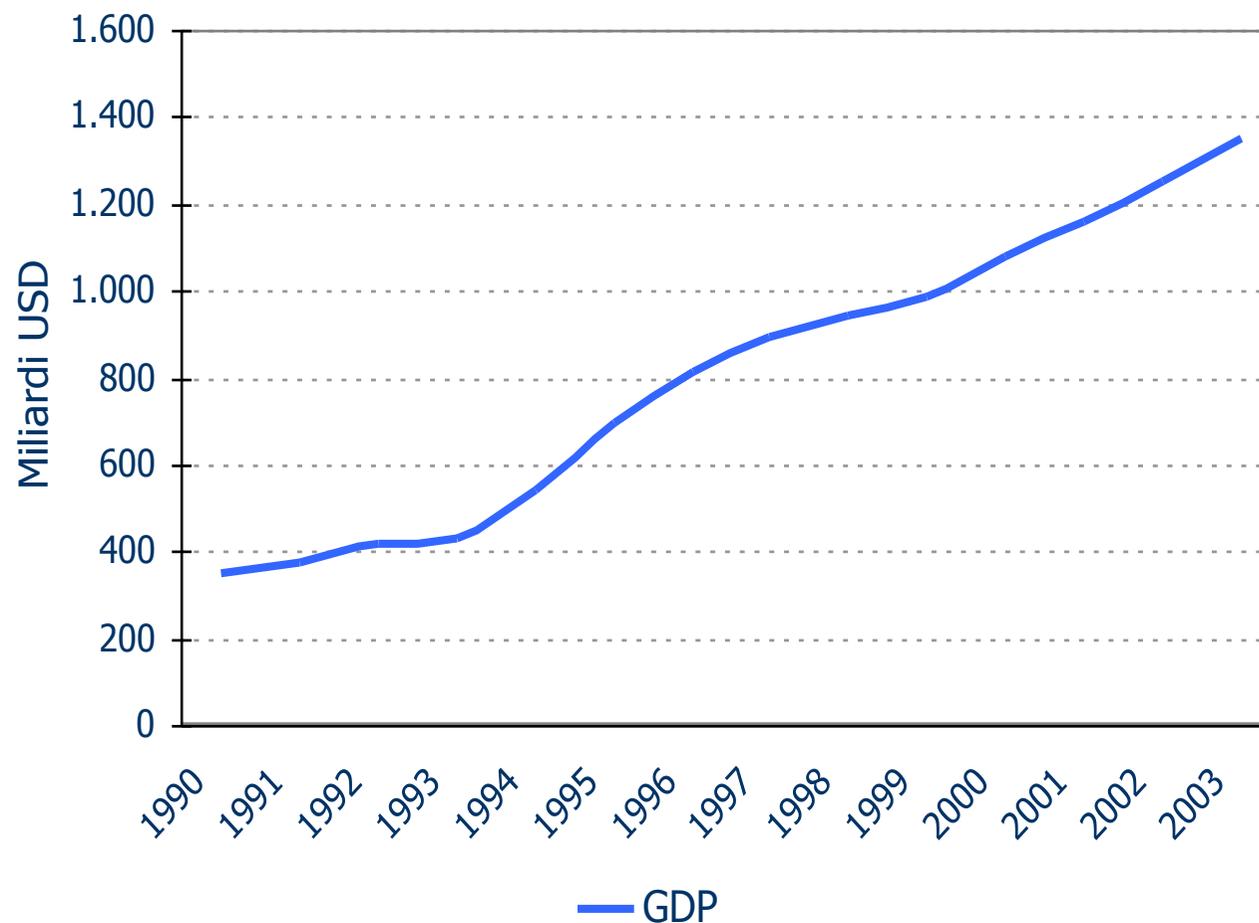
Fonte: Autelligence Ltd, 2003

Produzione automotive 1960 – 2020E

Paesi	1960	1970	1980	1990	2000	2010E	2020E
Italia	638	1.854	1.612	2.121	1.738	1.508	1.751
Europa Ovest	4.257	6.831	10.249	12.947	15.672	15.999	14.503
Europa Est	264	510	1.027	1.289	2.107	4.079	7.265
Russia	395	853	2.187	2.221	1.240	2.208	5.226
Nord America	398	9.444	9.334	11.725	15.777	17.647	18.600
Messico	50	190	490	821	1.947	2.531	4.267
Brasile	133	416	1.165	902	1.682	3.214	5.301
Giappone	482	5.289	11.043	13.425	10.197	10.705	9.411
Cina	1	1	1	402	2.069	4.443	8.371
Corea del Sud	1	29	123	1.302	3.115	3.156	3.467
India	42	60	113	407	798	2.128	6.542
Altro Asia	342	408	691	1.708	2.109	5.555	10.450
Altro	579	1.011	1.152	1.165	1.395	2.237	4.818
TOTALE	7.582	26.896	39.187	50.435	59.846	75.410	99.972

Fonte: Autelligence Ltd, 2003

Crescita del PIL cinese



Fonte: World Bank

Nell'ultimo ventennio l'economia cinese è cresciuta in media del 9 % all'anno.

Vettore: Sviluppo infrastrutture in Cina

- **Estensione**

In Cina ci sono circa **600.00 Km** di strade asfaltate; di queste circa il 10% sono autostrade a quattro corsie che collegano le maggiori città.
- **Rete stradale**

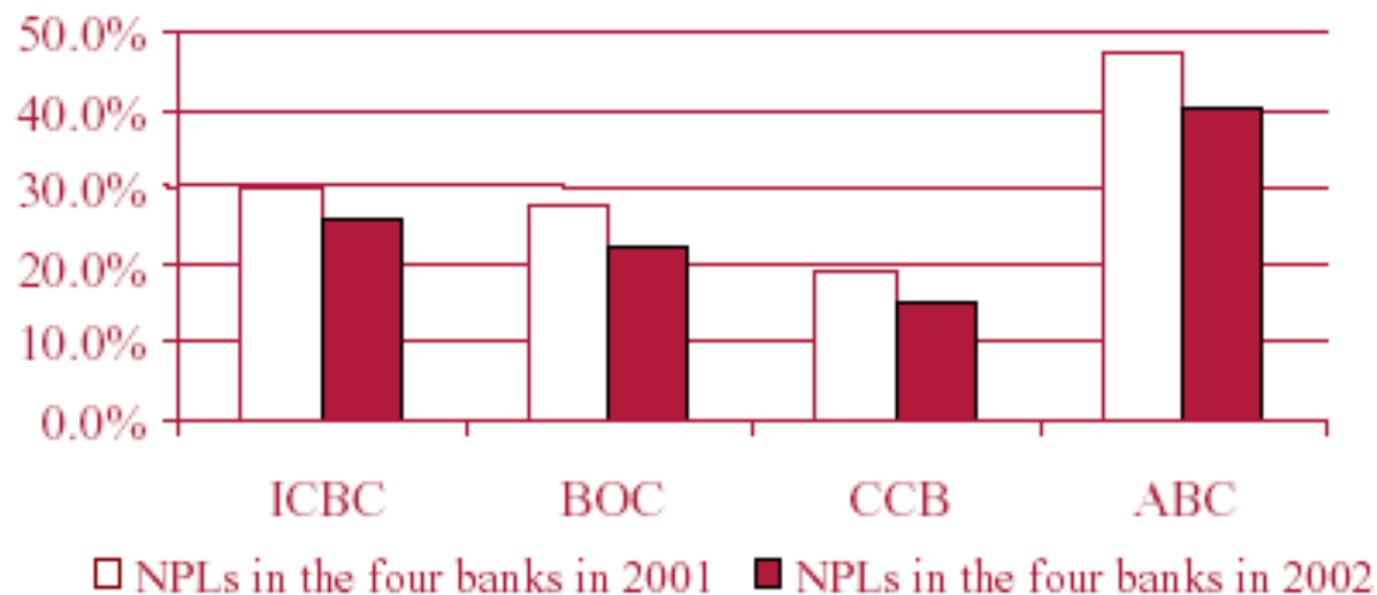
La qualità dei collegamenti presenta grandi squilibri tra le diverse zone del Paese. Nel piano quinquennale 2001-2005 è comunque previsto l' ampliamento della rete stradale e di ulteriori 200.000 Km, con la costruzione di arterie autostradali. Per il 2010 si prevede l' estensione della rete stradale a **1.400.000 Km**.
- **Rete ferroviaria**

La rete ferroviaria presenta problemi in termini di lentezza di percorrenza, non standardizzazione dei container, strutture carenti per trasporti speciali, inadeguatezza dei sistemi informativi. L' attuale piano quinquennale prevede un potenziamento della rete, che ora si estende per **67.000 Km**, di ulteriori 15.000 Km e l' apertura di nuove tratte. Per il 2010 si prevede che la rete ferroviaria raggiungerà un' estensione di **100.000 Km**.
- **Capacità portuale**

Attualmente in Cina ci sono **165 porti** di cui 55 sono stati realizzati con capitale straniero. Il trasporto via nave sta registrando tassi di crescita molto elevati, sia in termini di tonnellate di merce che di container movimentati.
- **Tasso di urbanizzazione**

Nel 2000 era uguale al 38%

NPL Ratios of the Four SOCBs



Fonte: 2003 Annual Review: Non Performing Loans in China (E&Y)

Caso 4

- Per dimensioni e caratteristiche l'**Europa** rappresenta un mercato **potenzialmente di grande interesse** per l'offerta outdoor.
- La **vicinanza geografica** che contribuisce alla **riduzione dei costi di ingresso** nel mercato e l'attenzione che tradizionalmente alcuni Paesi del vecchio continente riservano allo **stile, al lusso e al design**) sembrano infatti giustificare la scelta di affacciarsi **già a partire dal 2013** nei mercati europei più rilevanti.
- Il **mercato europeo del lusso** vale **75 miliardi di euro**, pari al **35% del valore mondiale** (circa 212 miliardi di euro). *[Fonte: Altgamma, 2012]*

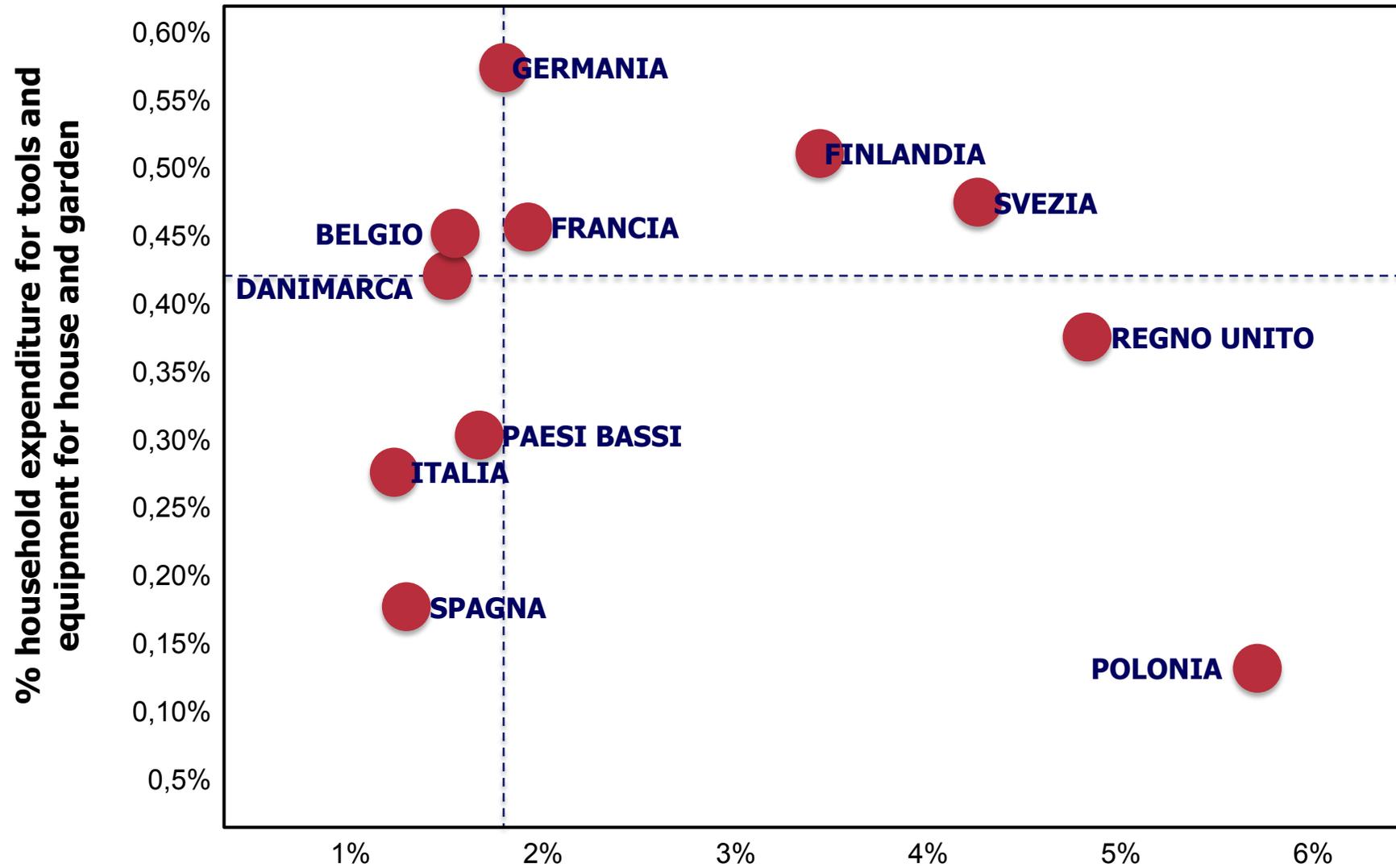
- La selezione dei mercati europei di potenziale interesse si è basata innanzitutto sulla considerazione dei **Paesi aderenti alla zona Euro**: Austria, Belgio, Cipro, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Lussemburgo, Malta, Paesi Bassi, Portogallo, Slovacchia, Slovenia e Spagna.
- Partendo da questa prima selezione di base sono stati poi **esclusi i Paesi** che per dimensione, popolazione o particolare situazione economica sono di **importanza marginale**: Austria, Cipro, Estonia, Grecia, Irlanda, Lussemburgo, Malta, Portogallo, Slovacchia e Slovenia.
- L'elenco così ottenuto è stato poi **integrato** da alcuni **Paesi** che, pur non appartenendo alla zona Euro, potrebbero comunque essere interessanti: **Regno Unito, Paesi Scandinavi e Polonia.**

- In questo modo sono stati identificati **11 Paesi potenziali: Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Polonia, Spagna, Svezia, Regno Unito.**
- Per ciascuno di questi Paesi si sono analizzate **alcune variabili particolarmente significative** con riferimento all'offerta "Ronda outdoor".

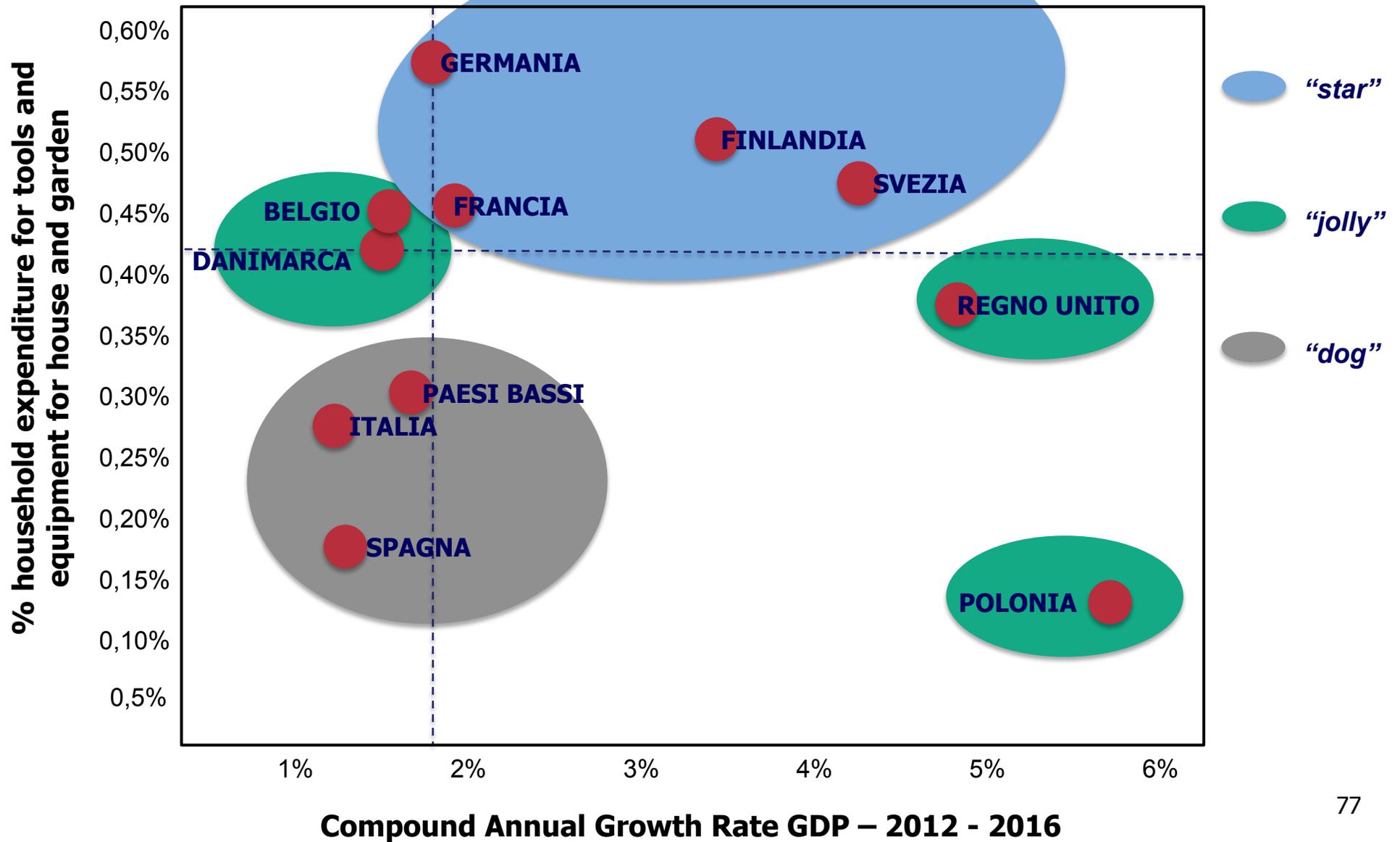
Queste variabili sono:

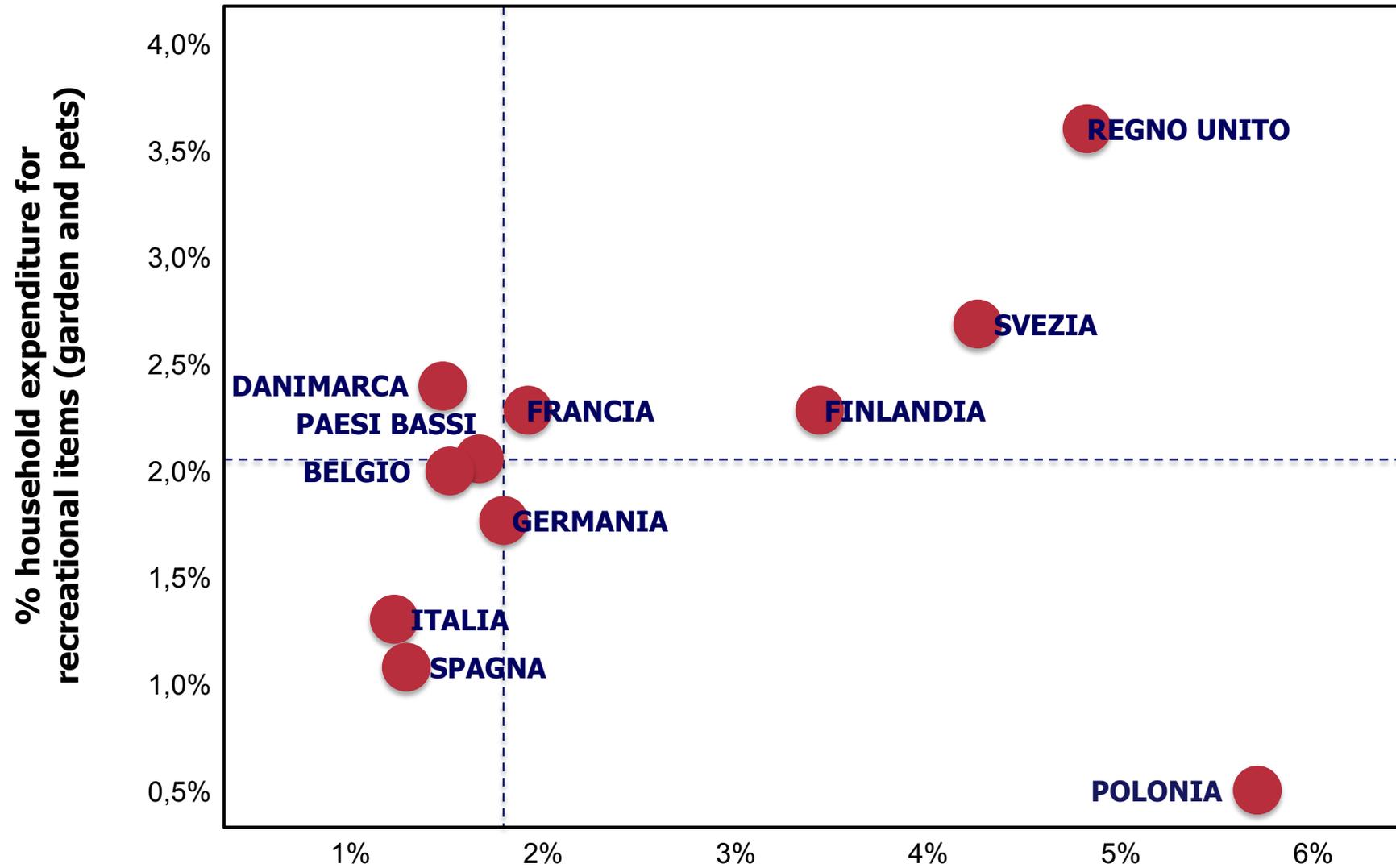
- Tasso di crescita annuo composto del GDP - 2012- 2016;
- Percentuale della spesa degli householder per "*tools and equipment for house and garden*" sul totale della loro spesa annua;
- Percentuale della spesa degli householder per "*recreational items: garden and pets*" sul totale della loro spesa annua;
- Peso percentuale delle importazioni italiane sul totale delle importazioni del Paese;
- Peso percentuale delle importazioni italiane per "*tools and equipment for house and garden*" sul totale delle importazioni della stessa categoria merceologica.

- Dopo aver raccolto i dati relativi alle variabili identificate, attraverso opportune matrici si è rappresentata la **posizione relativa** assunta da **ciascun Paese** in relazione alle **variabili individuate**.
- In questo modo è stato possibile **per ogni matrice** classificare i Paesi selezionati in tre grandi gruppi:
 - **"star"**: Paesi che **superano il valore mediano** per entrambe le variabili rappresentate e quindi **potenzialmente interessanti**;
 - **"dog"**: Paesi che si collocano **al di sotto del valore mediano** per entrambe le variabili rappresentate e quindi **tendenzialmente di scarso interesse**;
 - **"jolly"**: Paesi che si collocano o al di sopra del valore mediano solo per una delle variabili o che si posizionano nell'intorno del valore mediano e **il cui interesse commerciale andrebbe analizzato di caso in caso**.

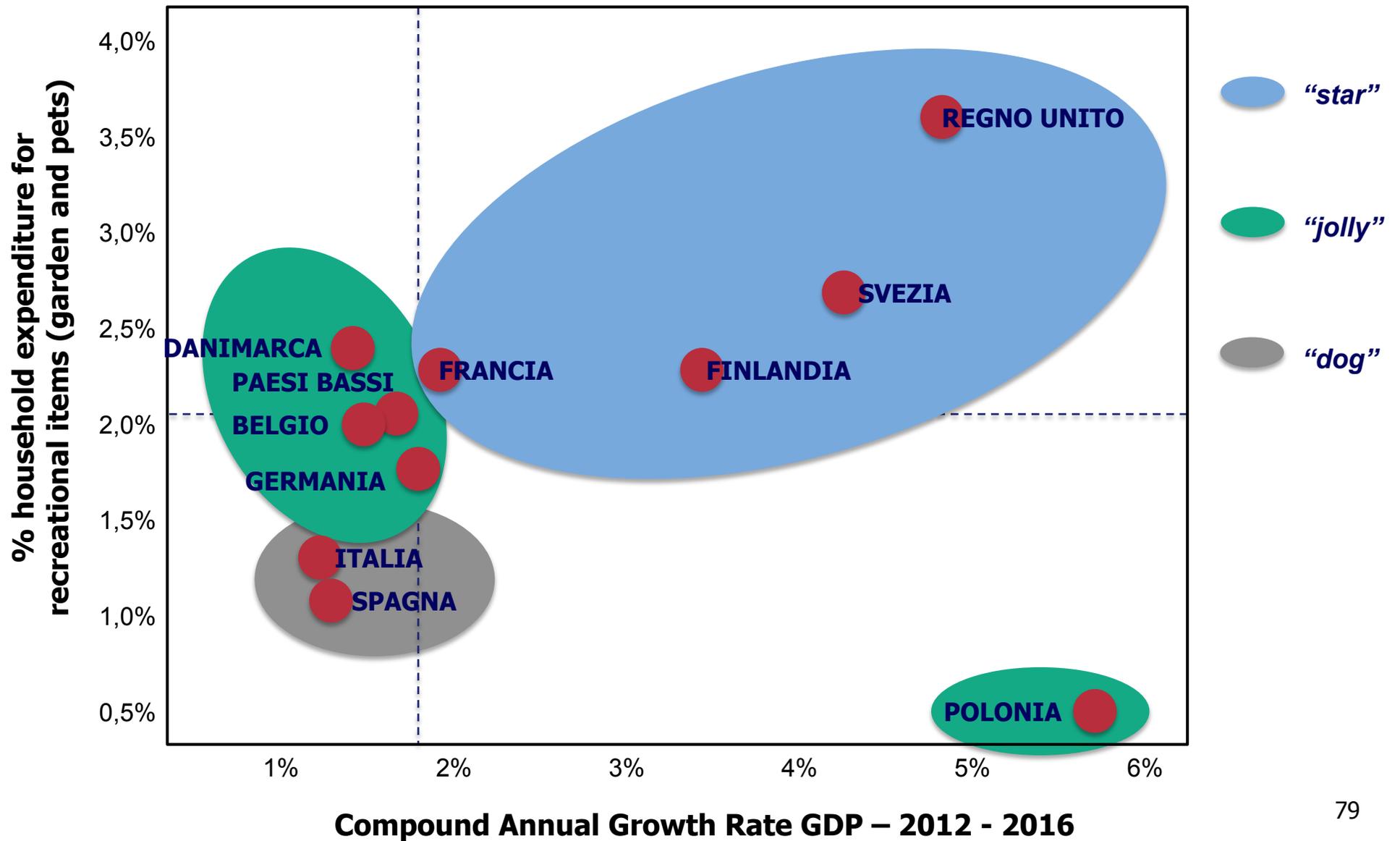


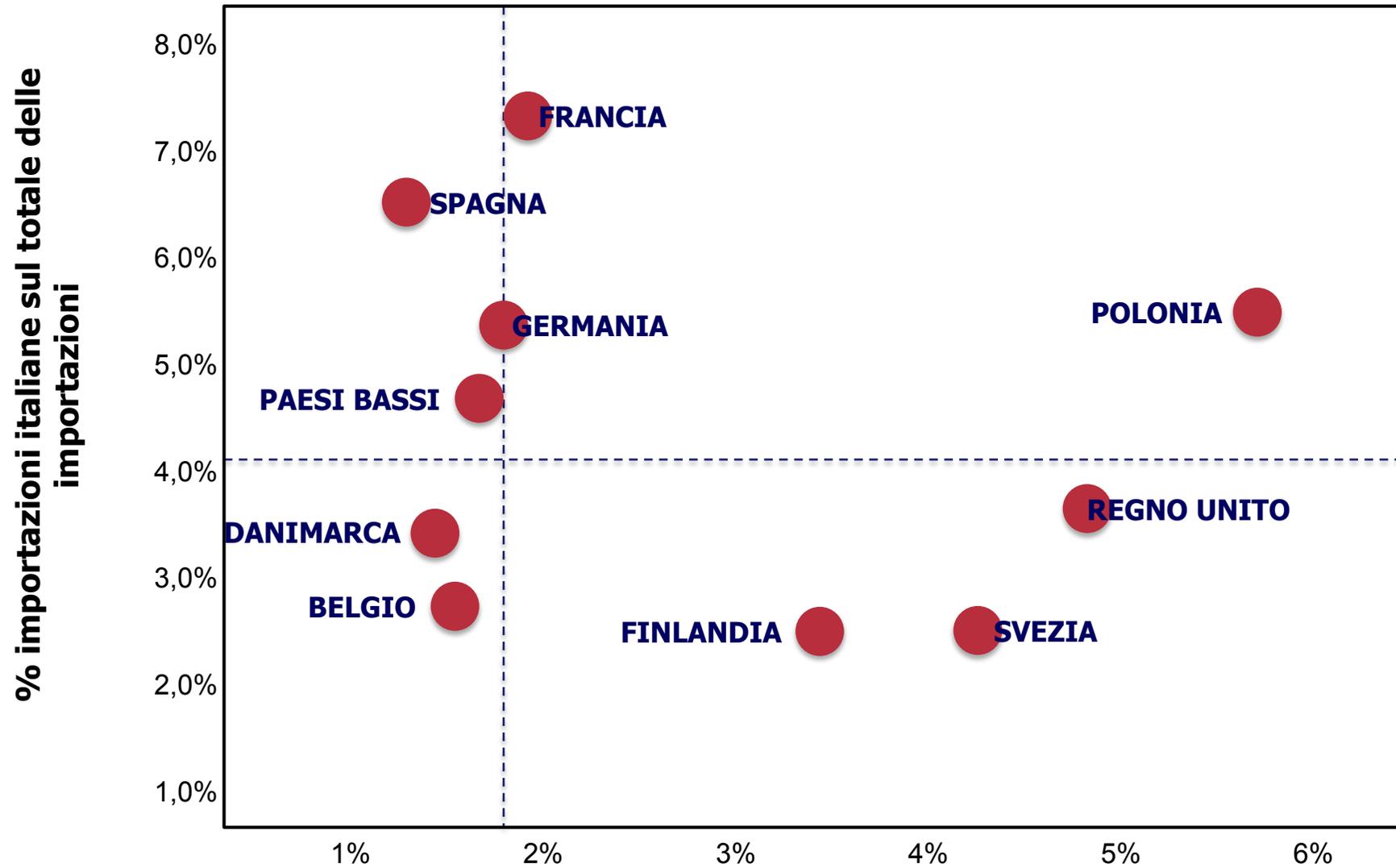
Scelta dei Paesi target

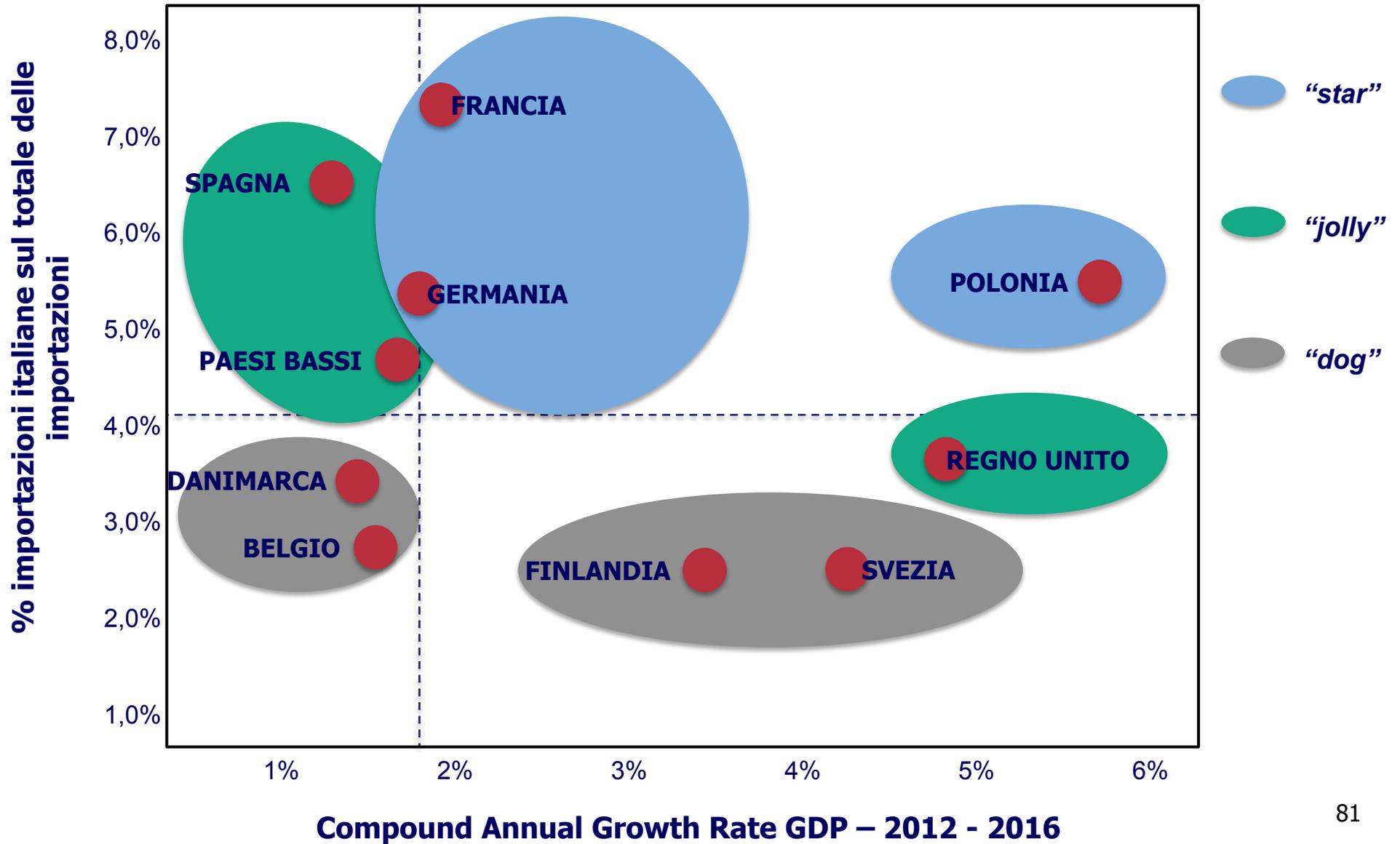


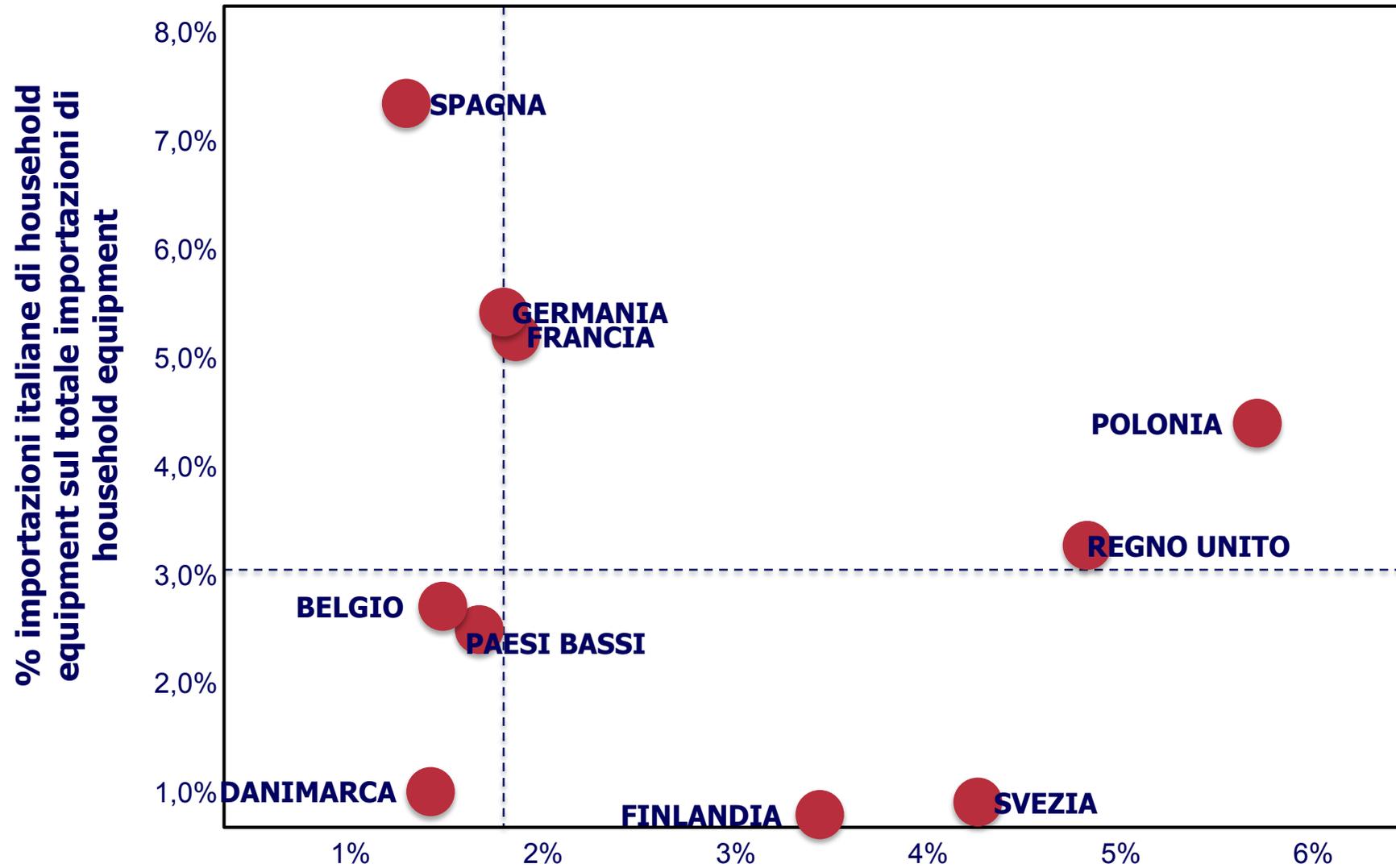


Scelta dei Paesi target

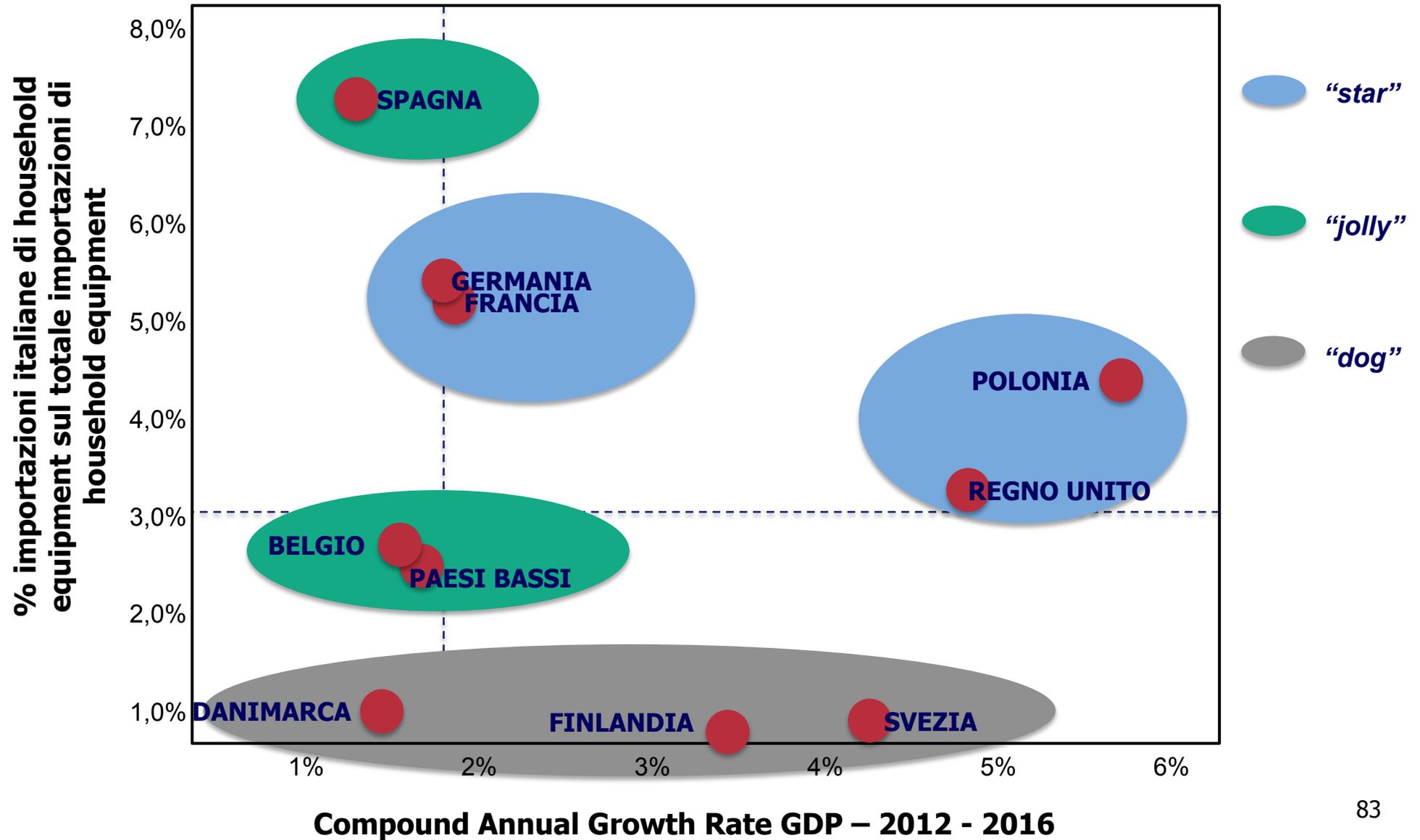








Scelta dei Paesi target



Studio per l'ingresso in Europa

Scelta dei Paesi target

Matrici – variabili messe in relazione	Belgio	Danimarca	Finlandia	Francia	Germania	Italia
CAGR GDP – Tools and equipment for house and garden						
CAGR GDP – Recreational items: garden and pets						
CAGR GDP – % importazioni italiane						-
CAGR GDP – % importazioni italiane di tools and equipment for house and garden						-

"star"
 "jolly"
 "dog"

Scelta dei Paesi target

Matrice – variabili messe in relazione	Paesi Bassi	Polonia	Spagna	Svezia	Regno Unito
CAGR GDP – Tools and equipment for house and garden					
CAGR GDP – Recreational items: garden and pets					
CAGR GDP – % importazioni italiane					
CAGR GDP – % importazioni italiane di tools and equipment for house and garden					

 *“star”*

 *“jolly”*

 *“dog”*

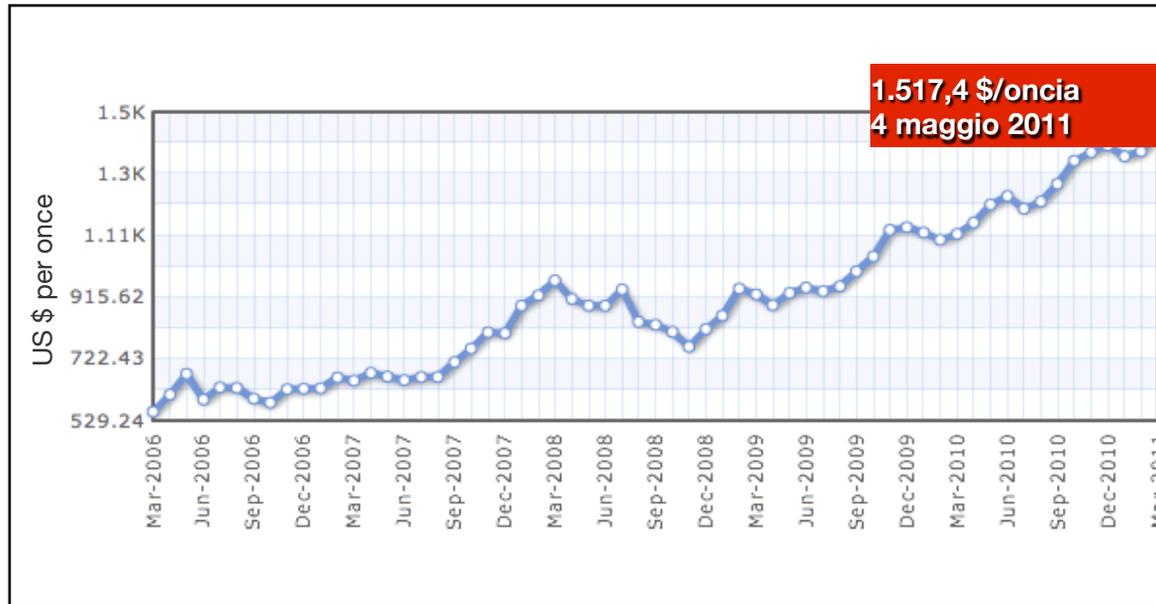
Scelta dei Paesi target

- Con l'obiettivo di identificare i mercati potenzialmente più rilevanti per l'offerta "Ronda outdoor" si sono esclusi dagli 11 Paesi identificati quelli che **hanno ottenuto risultati negativi (Spagna)** e quelli che hanno una **posizione poco significativa (Belgio e Paesi Bassi)**.
- Sono stati inoltre **esclusi** quei Paesi che pur essendo caratterizzati da risultati interessanti si connotano per una **bassa penetrazione dei prodotti italiani nel mercato (Danimarca, Svezia, Finlandia)**.
- Alla luce di queste considerazioni, si sono identificati come mercati di **potenziale e iniziale interesse** per il lancio europeo di : la **Germania**, la **Francia**, il **Regno Unito** (nel caso della Germania si può inoltre aggiungere, come mercato secondario, la **Polonia**, comunque da approcciare in un secondo momento).
- A questi Paesi si aggiunge l'**Italia** che nonostante le prospettive di crescita contenute si considera, in quanto Paese di origine dell'offerta, una **destinazione rilevante**, anche grazie ai **costi contenuti** che l'ingresso nel mercato domestico comporterebbe

Caso 5

Prezzo dell'oro

Prezzo dell'oro, US \$/oncia, mensile, marzo 2006-marzo 2011



Fonte: Nostra elaborazione su dati World Bank, 2011

Forte crescita delle quotazioni negli ultimi 12 mesi (**+32%**).

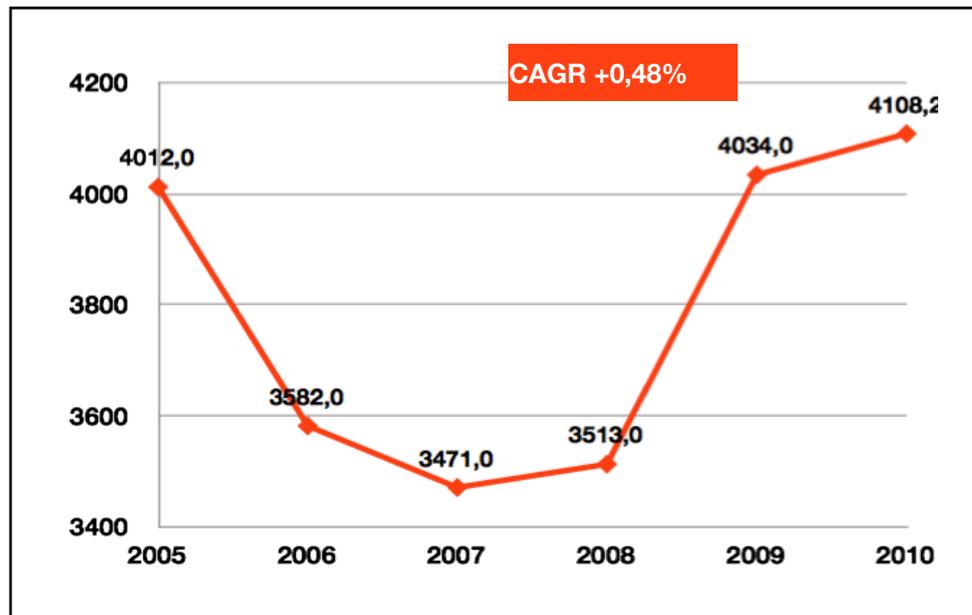
Le **tensioni macroeconomiche** (liquidità in eccesso, debolezza del dollaro, timori di inflazione, ecc.) **spingono sulla domanda** e, quindi, sul **prezzo**.

Secondo Goldman Sachs **tensioni rialziste** nei prossimi 12 mesi fino a **1.690 \$ / oncia**.

Inoltre, la corsa del prezzo dell'oro va inquadrata nell'ambito di un **generalizzato aumento** delle quotazioni delle **materie prime**. Ad esempio, l'**argento** è aumentato negli ultimi 12 mesi del **60%**, il **petrolio** del **45%** e il **grano** del **65%**. Anche alluminio e piombo sono saliti ai livelli *record* del 2008.

Domanda e offerta globale di oro

Dinamica domanda e offerta di oro globale, tonnellate, 2005 - 2010*



Fonte: Nostra elaborazioni su dati GFMS, 2006 - 2011

* I dati relativi al 2010 sono previsionali.

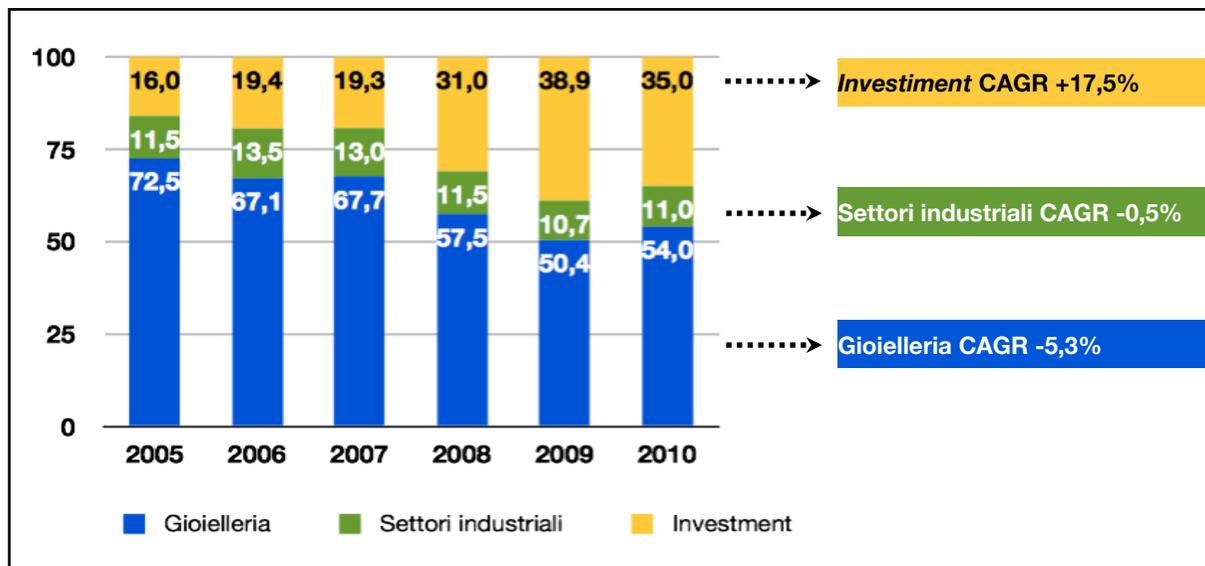
Considerando gli ultimi **cinque anni**, la dinamica offerta/domanda di oro si mostra **sostanzialmente stabile**, con un CAGR pari a **+0,48%**.

A partire dal 2008, tuttavia, **l'andamento della domanda/offerta** di oro a **livello globale** ha registrato un significativo aumento facendo registrare una crescita del 14,8% nel 2009, e raggiungendo nel 2010 le **4.108 tonnellate** (+2% rispetto al 2009).

Gli elementi principali **all'origine dell'espansione della dinamica domanda/offerta di oro del 2009** sono stati: sul lato dell'**offerta**, il contributo dell'**oro riciclato** (+37,4%), mentre sul lato della **domanda**, il contributo degli **investimenti** (+15,1%).

Domanda globale di oro

Composizione domanda* di oro globale, 2005 - 2010** (tonnellate)



* Domanda globale di oro escluse le Banche Centrali.

** I dati relativi al 2010 sono previsionali.

Investment: rappresenta la domanda relativa a lingotti e monete, a ETFs e prodotti simili e a investimenti OTC.

Settori industriali: rappresenta la domanda di oro utilizzato in ambito industriale, dentale, medicale, decorativo e in diverse applicazioni tecnologiche.

Gioielleria: rappresenta la domanda di gioielleria di nuova produzione e di orologi.

I **settori industriali** evidenziano una sostanziale stabilità (CAGR -0,5%). Tra i **settori industriali** l'elettronica è quello che ha incrementato maggiormente la sua domanda di oro (+16% in termini di quantità, +46,7% in termini di valore).

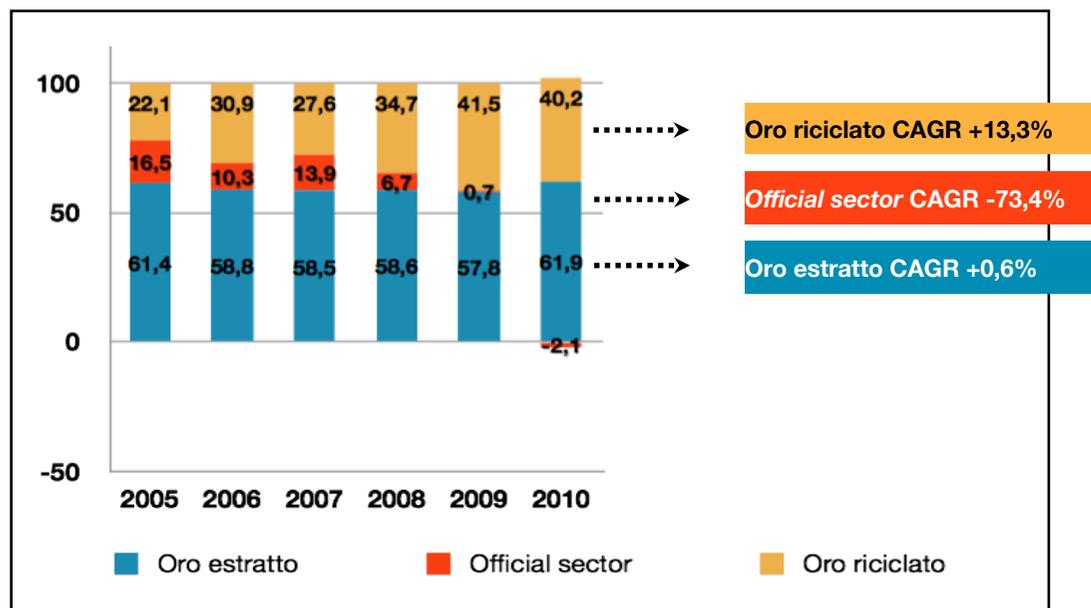
Negli ultimi cinque anni, si è assistito, invece, a un **netto incremento della componente "investment"** che è passata dal 16% della domanda complessiva del 2005 al **35%** del 2010.

Considerando gli ultimi cinque anni, si assiste ad una progressiva **riduzione** del peso che il settore della **gioielleria** ha assunto sulla domanda complessiva di oro (CAGR **-5,3%**).

Nel 2010, tuttavia, il **comparto** ha mostrato un'inversione di tendenza, registrando un incremento rispetto al 2009 del **17%**, raggiungendo le **2.059,6 tonnellate** e gli **81 miliardi di dollari** di valore.

Offerta globale di oro

Composizione offerta di oro globale, 2005 - 2010* (tonnellate)



Fonte: Nostra elaborazione su dati GFMS, 2006 - 2011

* I dati relativi al 2010 sono previsionali.

Oro riciclato: rappresenta l'oro ottenuto da prodotti recuperati e ritrasformati in lingotti.

Official sector: differenza tra vendite e acquisti di oro effettuati dalle Banche Centrali e da altre istituzioni ufficiali.

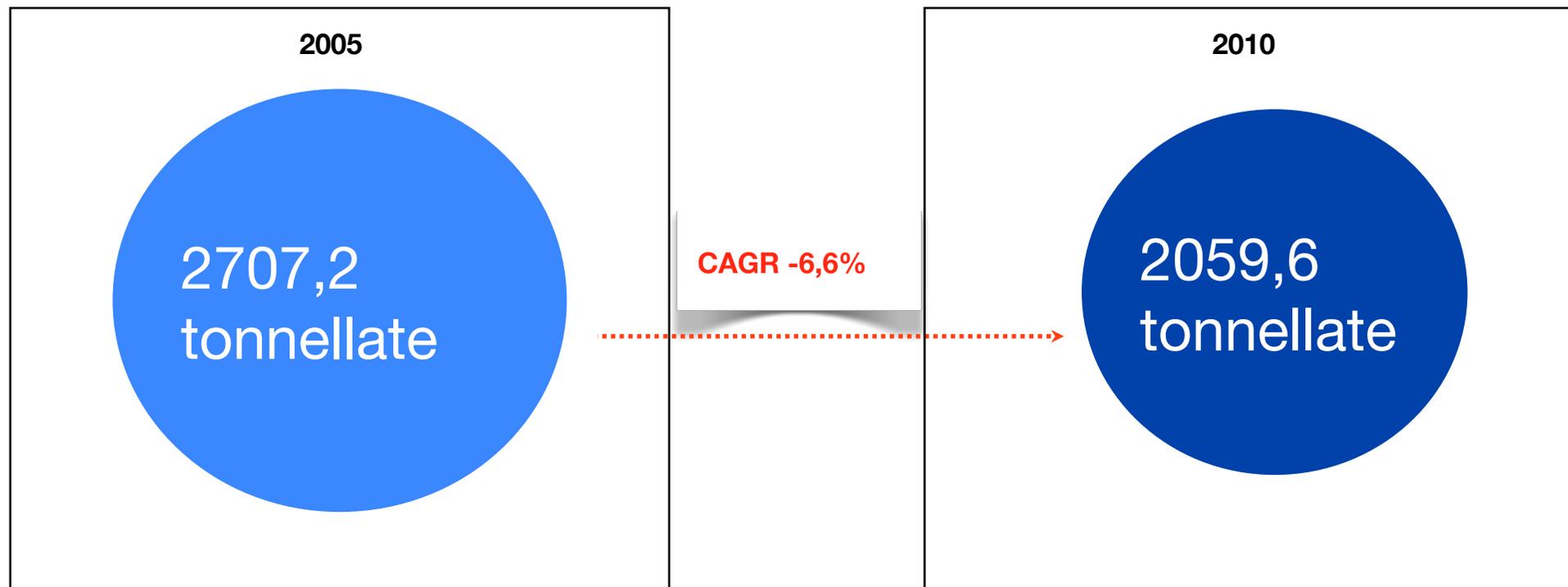
Oro estratto: oro derivante dall'estrazione.

Tra le **diverse componenti** dell'offerta globale, l'**oro estratto** ha il **ruolo principale**, (circa **60% dell'offerta complessiva**), con 2.543 tonnellate.

Anche l'**oro riciclato** si presenta come una **componente di assoluto rilievo** nell'offerta globale: nel 2010, con 1.653 tonnellate, rappresenta, infatti, circa il **40% dell'intera offerta**.

Il contributo dell'*"official sector"* è stato invece **negativo** nel 2010 (-87 tonnellate). L'incremento degli acquisti di oro da parte delle Banche Centrali dei paesi emergenti e la ridotta propensione alla vendita dei paesi occidentali hanno determinato il **calo dell'offerta di oro a livello globale da parte dell'"official sector"** e il suo configurarsi, nel 2010, (per la prima volta dopo ventun anni) come **acquirente netto di oro**.

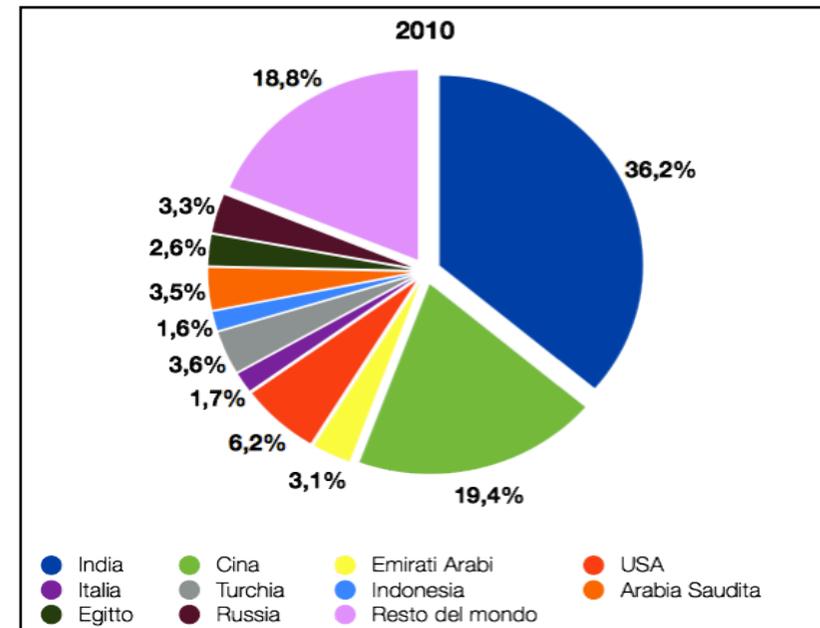
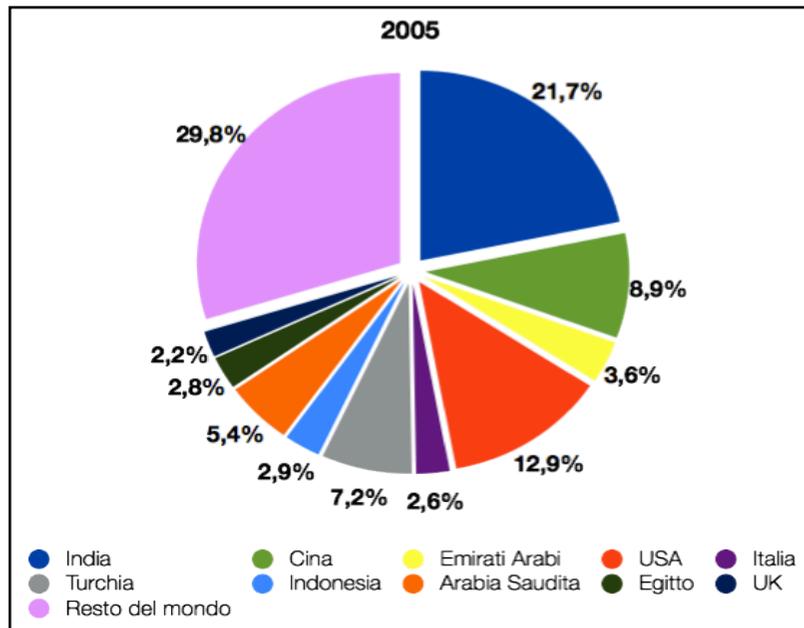
Domanda di gioielleria globale, 2005 - 2010* (tonnellate)



Fonte: Nostra elaborazione su dati World Gold Council e GFMS, 2005 - 2010

* I dati relativi al 2010 sono previsionali.

Primi dieci Paesi al mondo per domanda di gioielleria, tonnellate, 2005 -2010*



Fonte: Nostra elaborazione su dati World Gold Council e GFMS, 2006 - 2011

* I dati relativi al 2010 sono previsionali.

I **primi tre Paesi** al mondo per **domanda di gioielleria** sono stati, nel **2010**, l'**India** con il **36,2%** della domanda globale, la **Cina** con il **19,4%** e gli **Stati Uniti** con il **6,2%**.

Si noti come la **Russia**, che nel 2005 non rientrava nei primi dieci Paesi al mondo per domanda di gioielleria, nel 2010, si collochi al quinto posto, con una quota del **3,3%** sulla domanda globale.

Quantità, valore e valore unitario della domanda di gioielleria, 2008-2010*

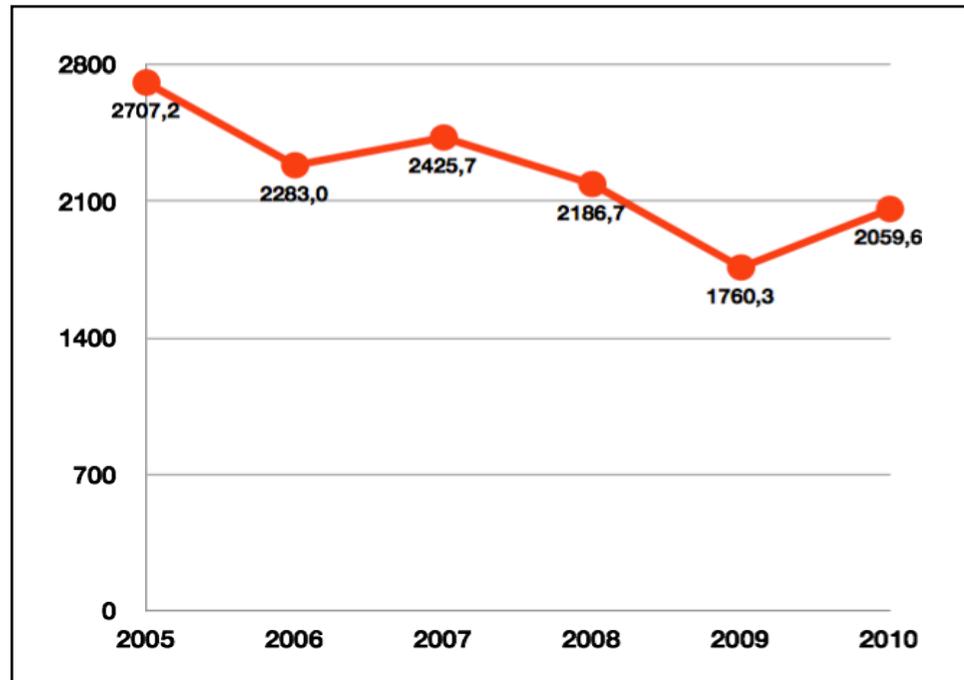
	2008			2010			Variazione % valore unitario 2008-2010
	Tonnellate	Valore (US\$ mn)	Valore unitario	Tonnellate	Valore (US\$ mn)	Valore unitario	
India	501,6	14.014	27,9	745,7	29.487	39,5	41,5%
USA	188,1	5.198	27,6	128,6	5.174	40,2	45,6%
Cina	326,7	9.148	28,0	399,7	15.814	39,6	41,3%
Turchia	153,2	4.333	28,3	74,1	2.875	38,8	37,2%
Arabia Saudita	108,9	3.068	28,2	73	2.828	38,7	37,5%
UAE	100	2.804	28,0	63,4	2.471	39,0	39,0%
Russia	92,4	2.574	27,9	67,5	2.675	39,6	42,3%
Italia	49,1	1.338	27,3	34,9	1.432	41,0	50,6%
Egitto	74,3	2.078	28,0	53,4	2.081	39,0	39,3%
Indonesia	55,9	1.575	28,2	32,8	1.278	39,0	38,3%

Fonte: Nostra elaborazione su dati World Gold Council e GFMS, 2009 - 2011

* I dati relativi al 2010 sono previsionali.

Analizzando i primi dieci Paesi al mondo per domanda di gioielleria si evidenzia, nel periodo 2008-2010, un **incremento generalizzato del valore unitario** della domanda di gioielleria, anche in quei Paesi (tutti tranne India e Cina) nei quali si assiste ad un calo della domanda in quantità.

Domanda di gioielleria globale, tonnellate, 2005 -2010*



Fonte: Nostra elaborazione su dati World Gold Council e GFMS, 2005 - 2010

* I dati relativi al 2010 sono previsionali.

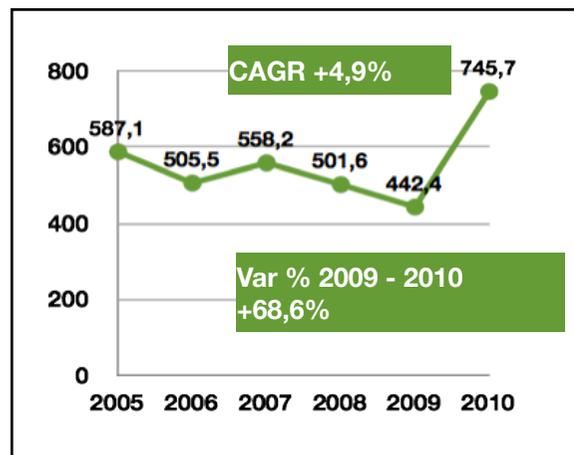
Nel periodo 2005-2010 la **domanda globale di gioielleria** è diminuita ad un **CAGR pari a -6,6%**.

Tuttavia, dopo la sensibile **contrazione** che ha caratterizzato il **2008 e il 2009** (rispettivamente -9,8% e -19,5%), il **2010** ha fatto registrare un'inversione di tendenza (**+17%**).

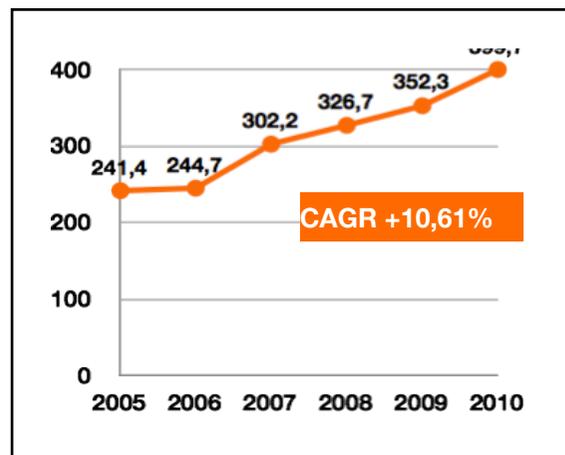
Analisi di scenario generale e settoriale

Principali Paesi per domanda di gioielleria

Domanda di gioielleria India, (tonnellate) 2005 -2010*

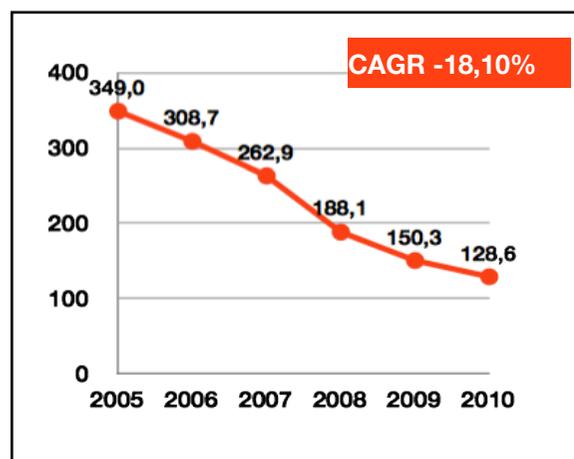


Domanda di gioielleria Cina, (tonnellate) 2005 -2010*

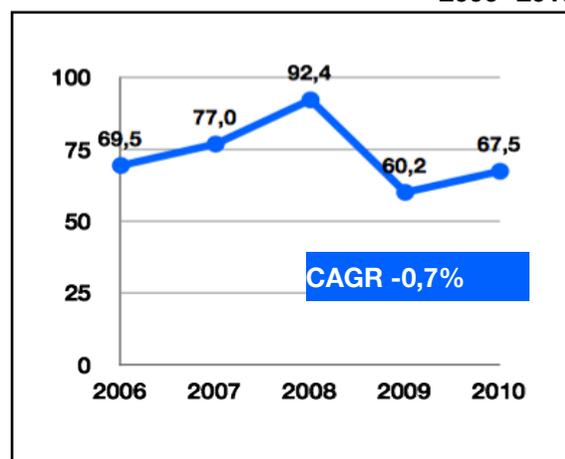


Mentre **India e Cina**, registrano negli ultimi cinque anni un aumento della domanda di gioielleria (CAGR rispettivamente pari a **4,9%** e **10,6%**), gli **Stati Uniti** mostrano un **sensibile calo** della domanda di gioielli, che dal 2005 al 2010 è diminuita ad un CAGR pari a **-18.5%**.

Domanda di gioielleria USA, (tonnellate) 2005 -2010*



Domanda di gioielleria Russia, (tonnellate) 2006 -2010*

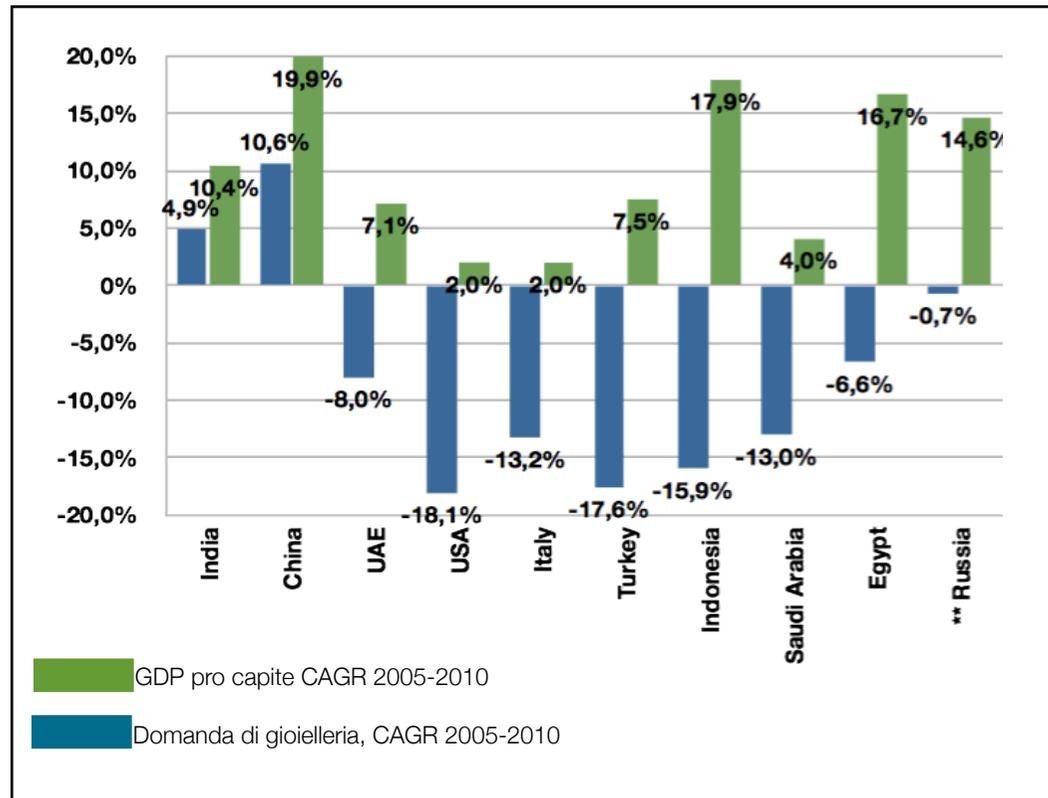


La **domanda di gioielleria russa** nel periodo 2006-2010 si mostra sostanzialmente stabile (-0,7%). Tale risultato è riconducibile da un lato alla **crescita** che la domanda ha registrato tra il **2006 e il 2008** (+33%) e dall'altro, al **netto decremento registrato nel 2009** (-35%) **solo parzialmente recuperato nel 2010** (+12%).

* I dati relativi al 2010 sono previsionali.

Fonte: Nostra elaborazione su dati World Gold Council e GFMS, 2006 -2011

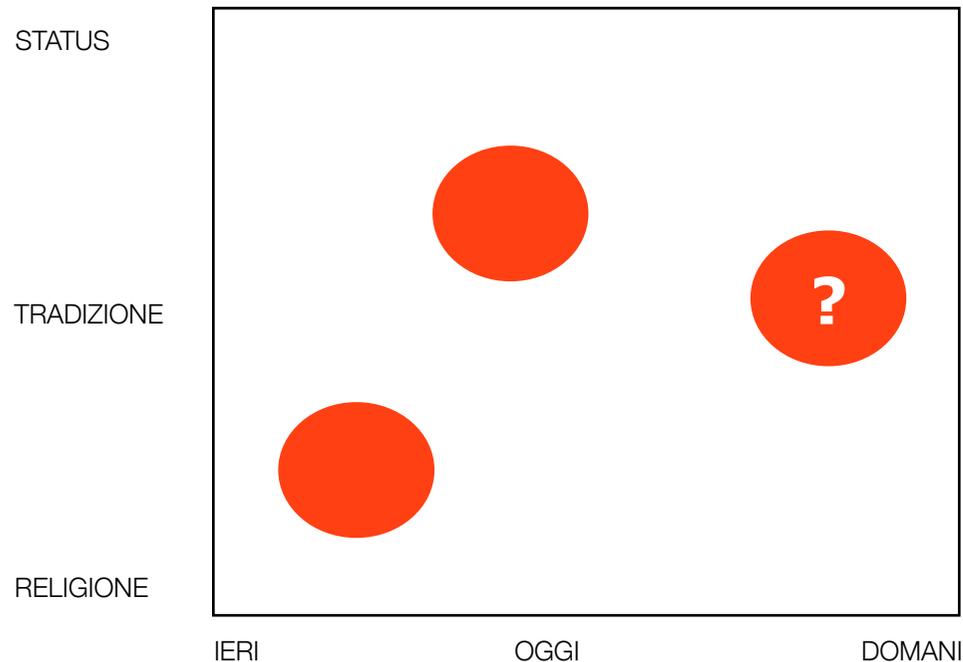
Domanda di gioielleria e GDP pro capite*, CAGR 2005 -2010



La **correlazione positiva** tra andamento del **reddito** pro capite e **domanda di gioielleria** è **verificata**, tra i dieci Paesi considerati, **solo per India e Cina**.

* GDP pro capite, *current prices*, US Dollars.

** I dati relativi alla Russia fanno riferimento al periodo 2006-2010.



E' di grande importanza comprendere l'evoluzione delle **motivazioni dell'acquisto di gioielleria** nelle diverse aree geografiche del mondo.

La **segmentazione dei mercati** rappresenterà la **sfida cruciale** per il posizionamento dei produttori italiani e per la conquista e la difesa dei differenziali competitivi.

In relazione al peso assunto dai **mercati emergenti** e alla necessità di **segmentare i bisogni** globali si segnalano due tendenze rilevanti:

1. Urbanizzazione

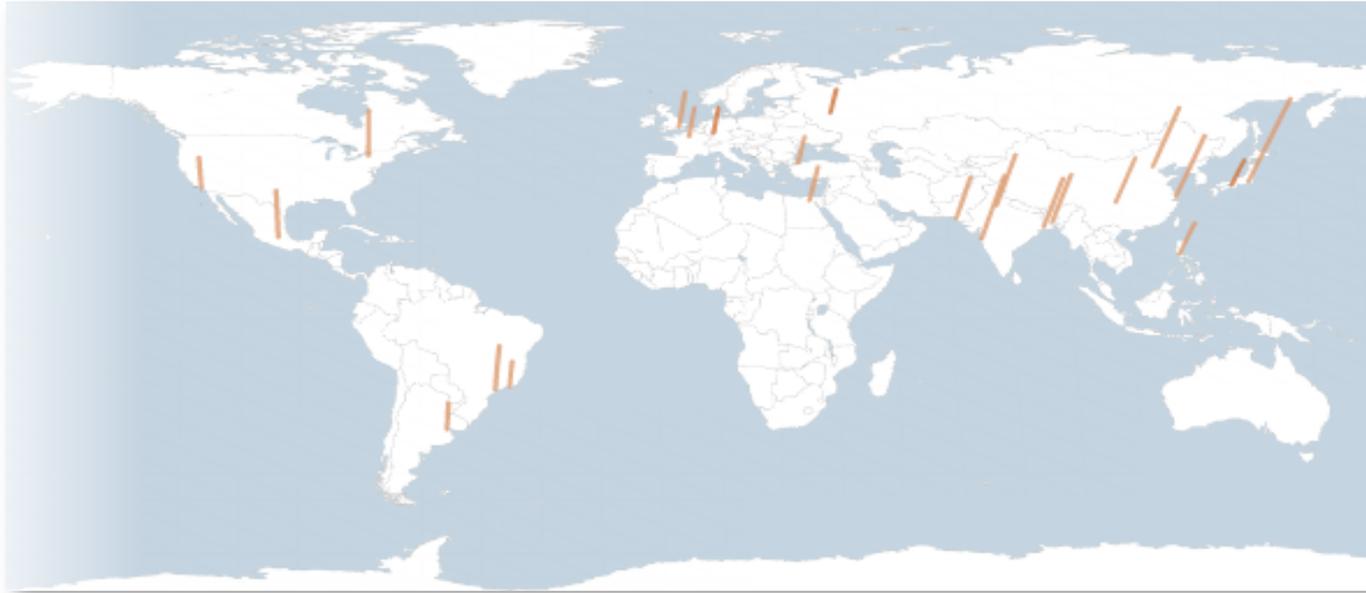
Si stima che nei prossimi 15 anni alcune aree del mondo vedranno un netto incremento della **popolazione urbanizzata** e del relativo livello di ricchezza. Le aree del mondo maggiormente interessate da questo fenomeno sono **Asia** e **Sud America**. L'urbanizzazione implica nuove e diverse **propensioni e abitudini al consumo** (di tutti i beni).

2. “Middle class” nel mondo

Numerose ricerche stimano che **entro il 2025** si assisterà ad un significativo sviluppo a livello globale della cosiddetta “classe media”. Questo fenomeno **non** riguarda **solamente i BRIC** ma si estende ad altri Paesi soprattutto asiatici e sud americani.

Analisi di scenario generale e settoriale

Le megacities che trascineranno la crescita globale nel 2025*



**Megacities*: città con più di 10 milioni di abitanti

Le megacities del 2025: popolazione e GDP pro capite

Città	Popolazione (migliaia)	GDP pro capite* (migliaia \$)
Tokio	36.400	47
Mumbai	28.841	17
Shanghai	27.434	62
Pechino	26.270	58
Dehli	23.110	24
Calcutta	22.111	16
San Paolo	21.859	30
Città del Messico	21.716	31
New York	20.478	86
Karachi	19.095	10
Londra	15.861	62
Il Cairo	15.561	17
Manila	14.808	15
Los Angeles	13.883	71
Buenos Aires	13.768	35
Rio de Janeiro	12.949	20
Parigi	12.897	60
Istanbul	12.102	37
Osaka	11.368	41
Mosca	10.526	72

* Il GDP pro capite (in dollari) è espresso attraverso un tasso di cambio *purchasing-power-parity* (PPP) poiché si ritiene che tale tasso tenga conto in modo più puntuale delle differenze nei diversi *standard* di vita.

Spesa della “classe media” globale, 2009 - 2030 (milioni di dollari)

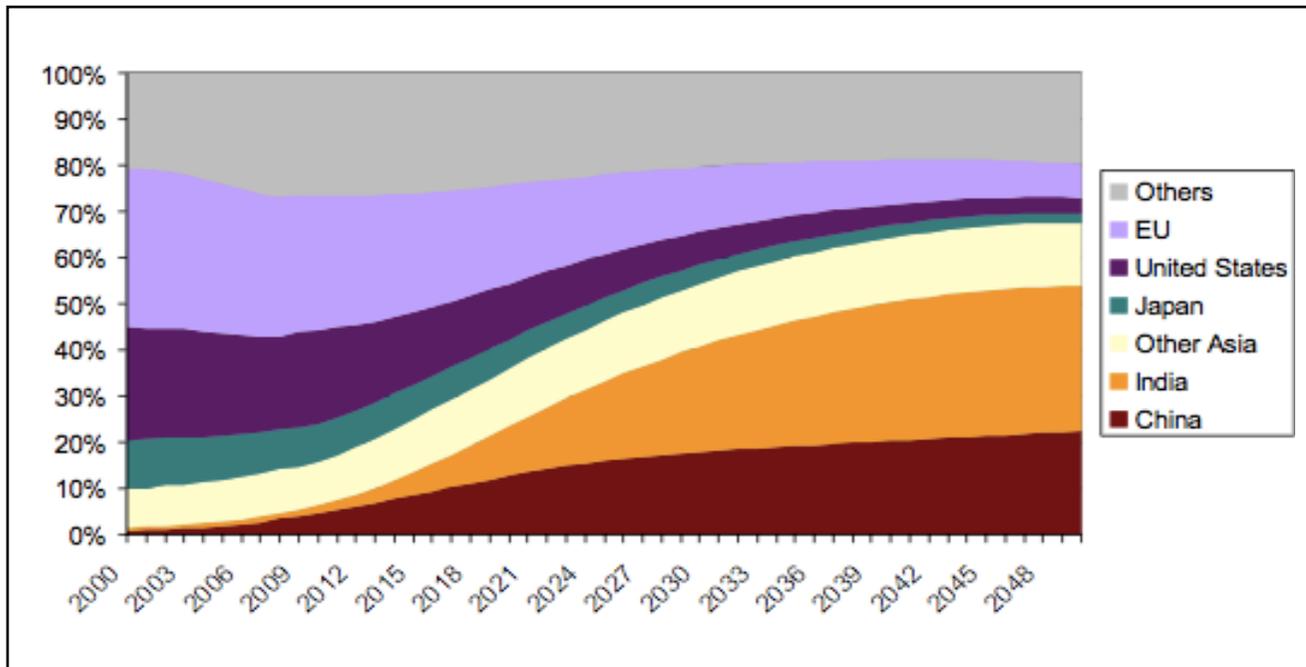
	2009		2020		2030	
North America	5.602	26%	5.836	17%	5.837	10%
Europe	8.138	38%	10.301	29%	11.337	20%
Central and South America	1.534	7%	2.315	7%	3.117	6%
Asia Pacific	4.952	23%	14.798	42%	32.596	59%
Sub-Saharan Africa	256	1%	448	1%	827	1%
Middle East and North Africa	796	4%	1.321	4%	1.966	4%
World	21.278	100%	34.045	100%	55.680	100%

Fonte: Nostra rielaborazione su dati OECD, 2010

Considerando il periodo 2009-2030, si stima che, a livello globale, la **spesa della “classe media” passerà dai circa 21 miliardi di dollari del 2009, ai circa 55 del 2030.**

Questa crescita è in larga misura riconducibile allo sviluppo della “classe media” dei **Paesi Asiatici** che, nel 2030, contribuirà per il **59% alla spesa della “classe media” globale.**

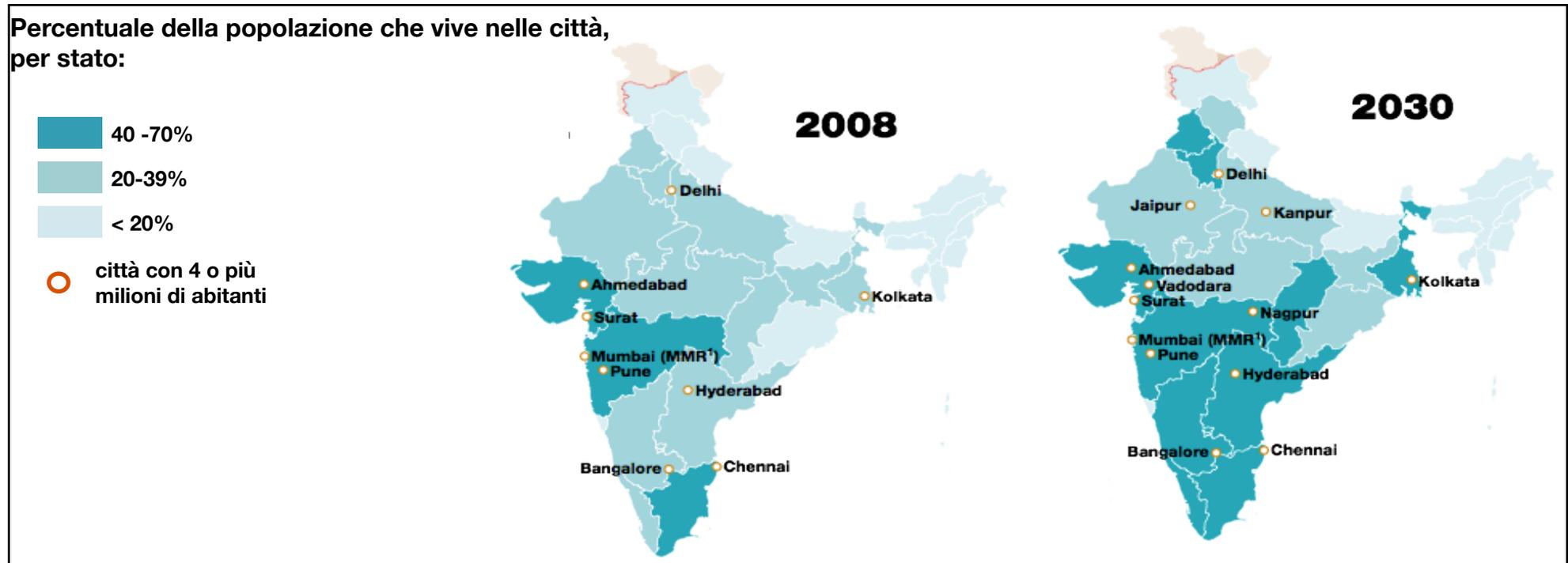
Quota percentuale della spesa globale della “classe media”, 2000-2050



Fonte: Nostra rielaborazione su dati OECD, 2010

Nel 2000, l'Asia (escluso il Giappone) **rappresentava il 10%** della spesa totale della “classe media”.

Entro il **2040**, questa percentuale si stima raggiungerà il **50%** per poi continuare a salire, fino a raggiungere il 60% entro il 2050.



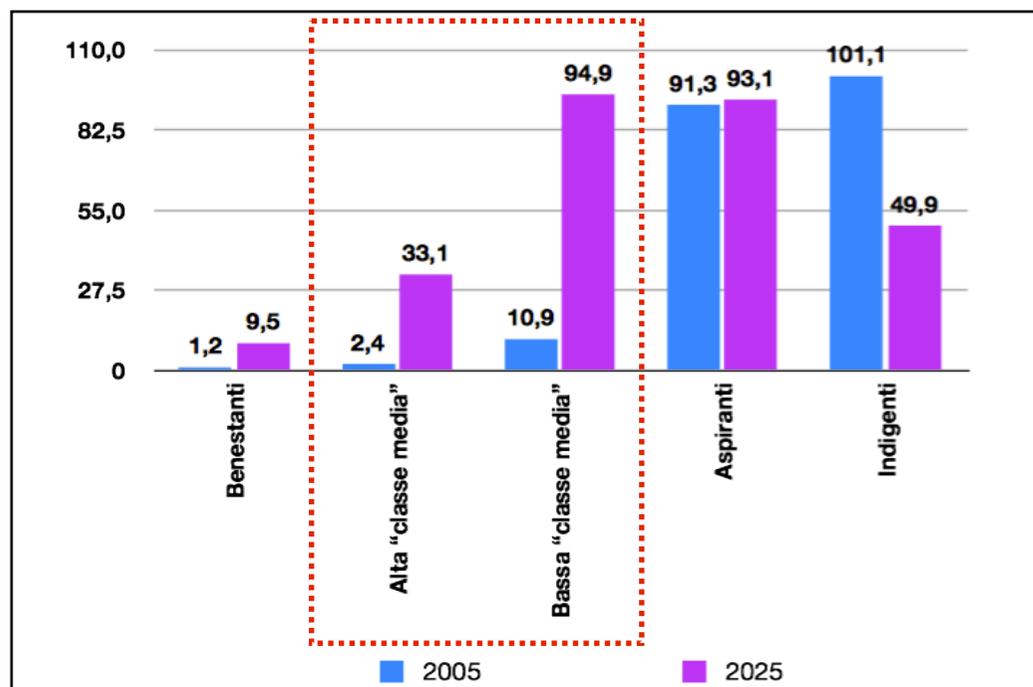
Si stima che la **popolazione delle città** indiane passerà dai **340 milioni** di persone del **2008** a **590** entro il **2030**. Si prevede, infatti, che entro il **2030** le città con **più di 1 milione di abitanti**, passeranno da 42 (2008) a **68**.

Tali città, genereranno il **70% dei posti di lavoro** e il **70% del GDP** indiano e guideranno una quadruplicazione del GDP pro capite.

Analisi di scenario generale e settoriale

Focus India: crescita della "classe media"

Numero di famiglie indiane (milioni) per fasce di reddito, 2005 - 2025



Si stima che nei prossimi anni la **"classe media" indiana** subirà un significativo **incremento**.

Entro il **2025** si prevede che la "classe media" (alta e bassa) raggiungerà i **128 milioni di famiglie** (CAGR 2005-2025 +12%).

Reddito annuale, rupie, 45,7 rupie = 1\$ in real 2000 US dollar

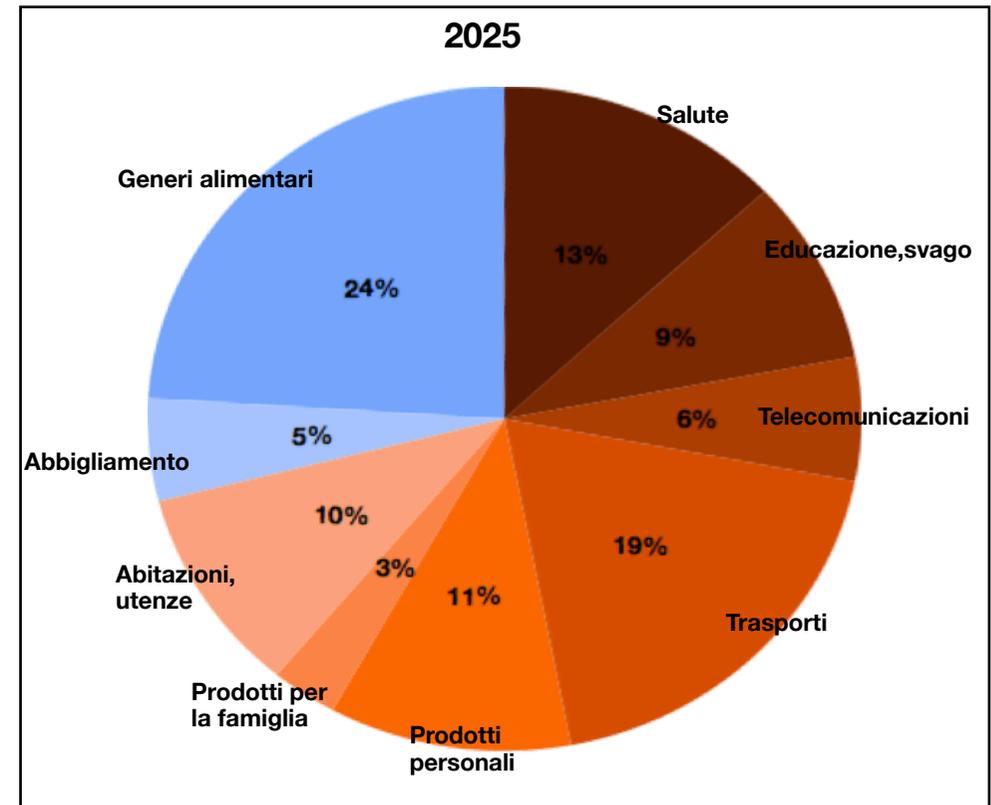
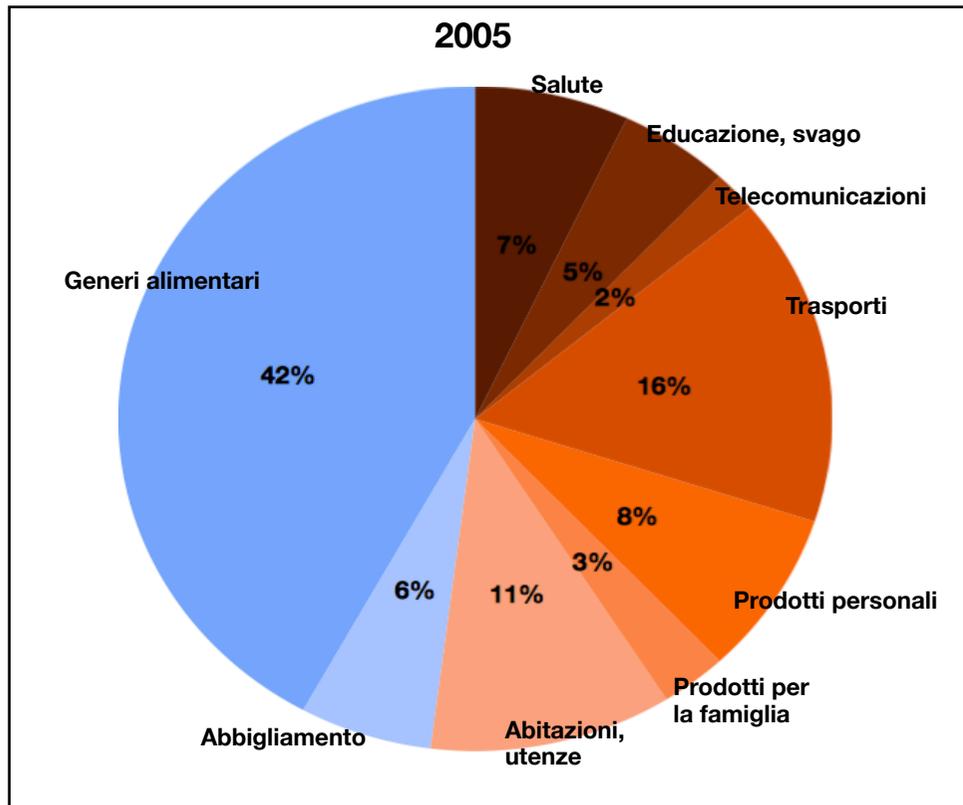
Benestanti = > 1.000.000 Alta "classe media" = 500.000 - 1.000.000

Bassa "classe media" = 200.000 - 499.999 Aspiranti = 90.000 - 199.999 Indigenti = < 90.000

Analisi di scenario generale e settoriale

Focus India: cambiamento nei consumi

Composizione dei consumi medi annuali delle famiglie indiane, 2005 - 2025



Prodotti di prima necessità
Prodotti discrezionali

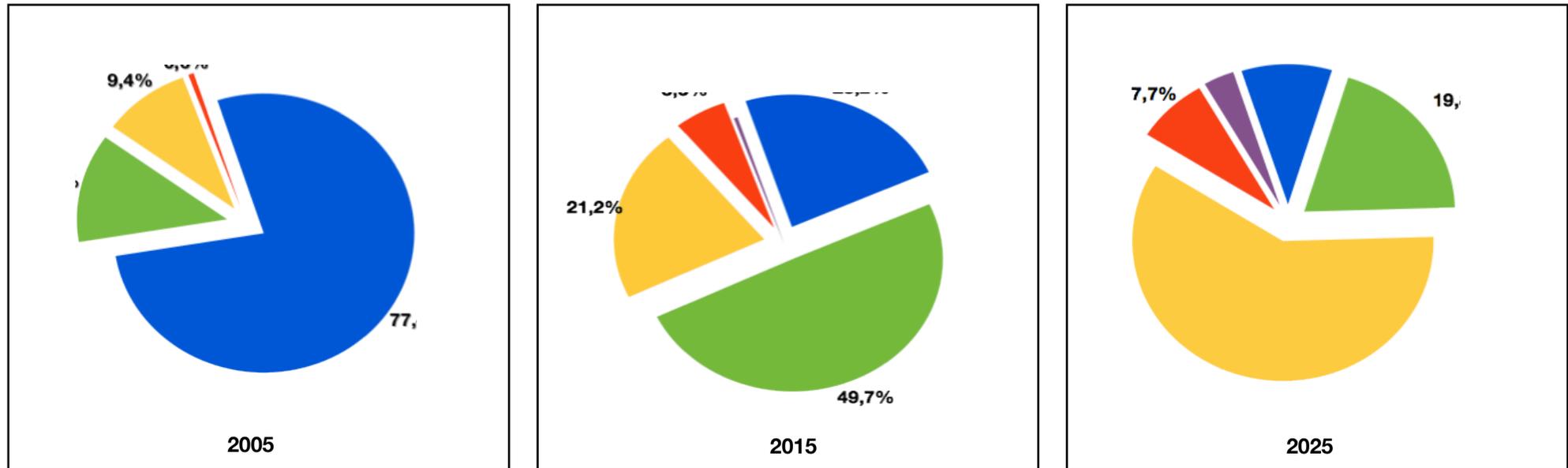
Fonte: Nostra rielaborazione su dati The World Bank, 2009

Con lo sviluppo dell'urbanizzazione e la crescita della "classe media" la **composizione dei consumi** delle famiglie indiane si sposterà verso **beni/servizi di tipo discrezionale**.

Analisi di scenario generale e settoriale

Focus Cina: crescita della "classe media"

Percentuale di nuclei famigliari cinesi urbanizzati, per fasce di reddito, 2005, 2015, 2025



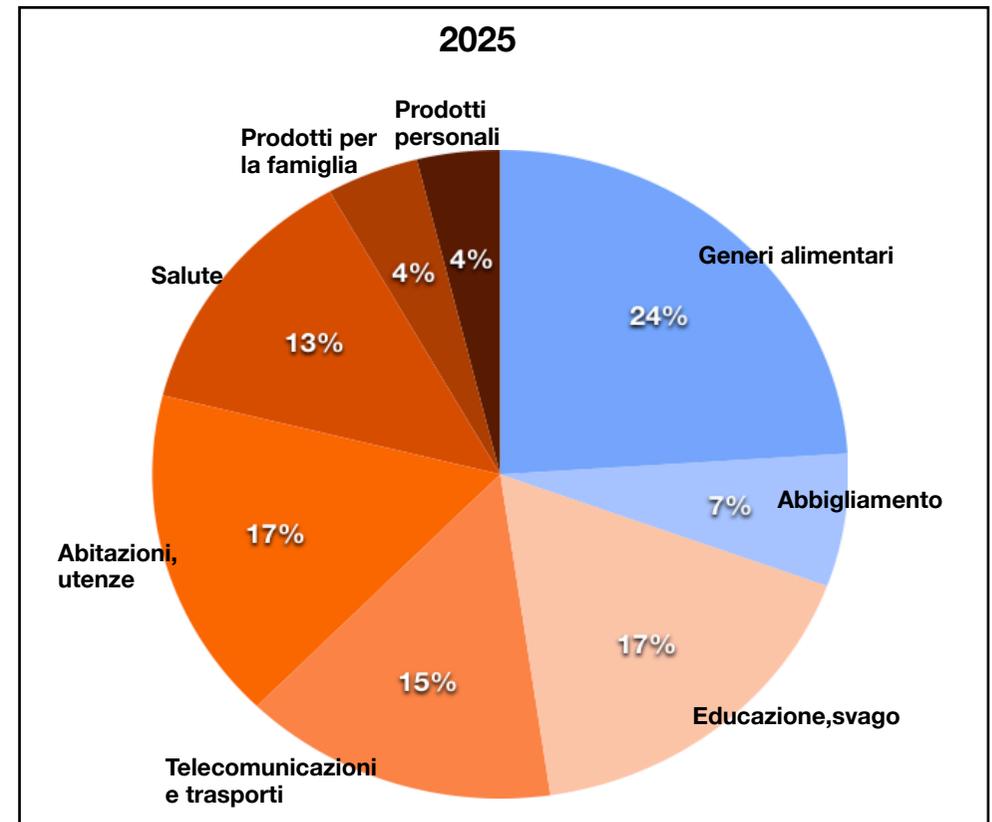
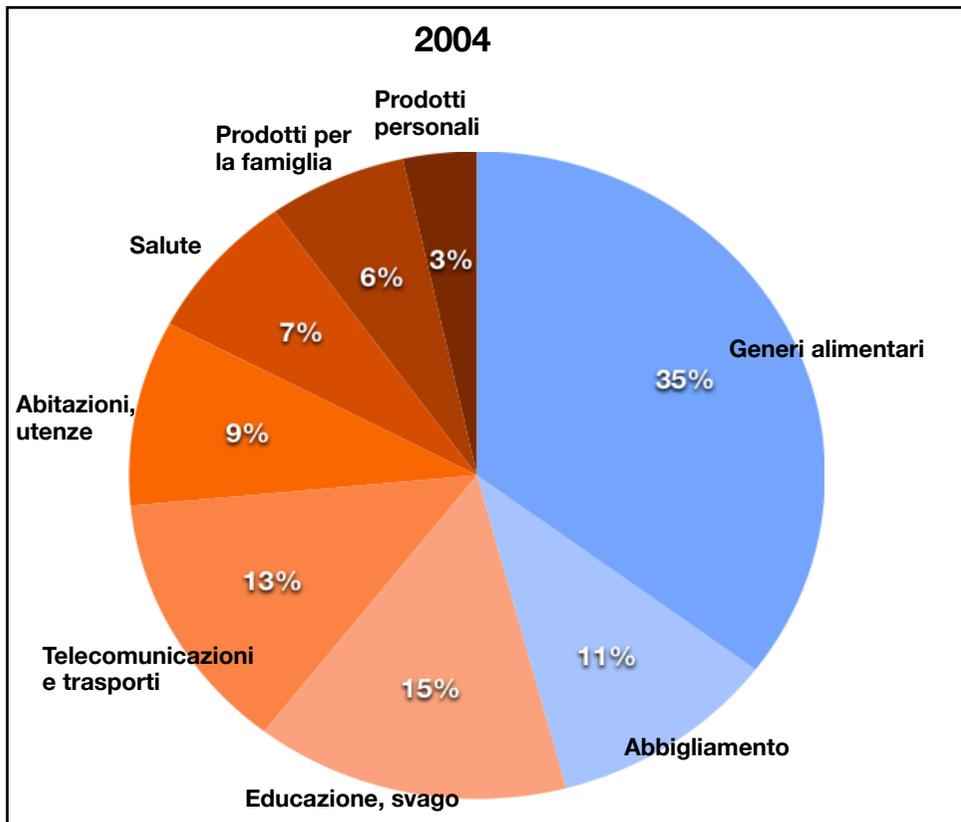
- Indigenti (<25.000 renminbi)
- Bassa "classe media" (25.001-40.000 renminbi)
- Alta "classe media" (40.001-100.000 renminbi)
- Aspiranti (100.001-200.000 renminbi)
- Benestanti (>200.000 renminbi); Anno base 2000, 1 renminbi = \$0,12

Nei prossimi anni in **Cina** si assisterà ad un notevole sviluppo della "classe media". In particolare, si stima che **entro il 2015** la **bassa "classe media"** raggiungerà quasi il **50%** della popolazione urbanizzata, mentre **entro il 2025** l'alta "classe media" raggiungerà quasi il **60%** della popolazione urbanizzata.

Analisi di scenario generale e settoriale

Focus Cina: cambiamento nei consumi

Composizione dei consumi medi annuali delle famiglie cinesi, 2005 - 2025

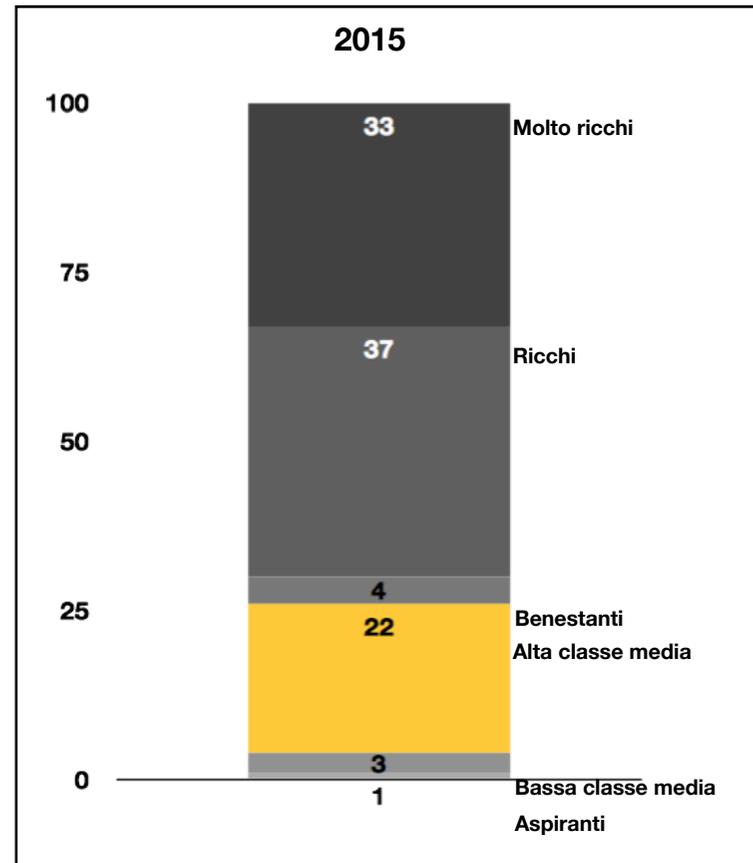
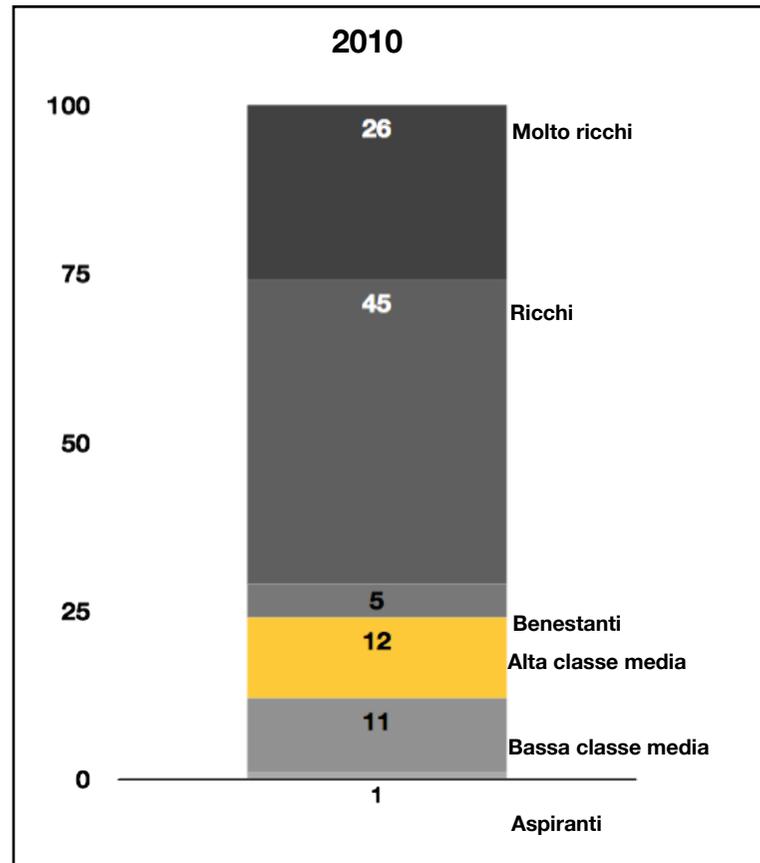


Prodotti di prima necessità
Prodotti discrezionali

Anche in **Cina**, con lo **sviluppo dell'urbanizzazione e la crescita della "classe media"** i consumi delle famiglie si modificheranno: i prodotti che nei prossimi anni vedranno i maggiori incrementi in termini di consumi, sono i prodotti non legati a generi di prima necessità.

Fonte: Nostra rielaborazione su dati The World Bank, 2009

Quota percentuale di consumo dei beni di lusso in Cina, per fasce di reddito, 2010 - 2015



- Molto ricchi
- Ricchi
- Benestanti
- Alta classe media
- Bassa classe media
- Aspiranti

L'alta classe media cinese rappresentava nel 2010 il **12% del mercato dei beni di lusso**, ma si prevede che nel **2015** tale quota arrivi al **22%**.

Analisi di scenario generale e settoriale

Focus Cina: consumo di beni di lusso

Tre fattori chiave per l'acquisto dei beni di lusso in Cina

	2008	2010
Ready to wear	1 Good material 2 Superior craftsmanship 3 Innovative design	1 Superior craftsmanship 2 Internationally well-known brands 3 Good material
Leather goods	1 Superior craftsmanship 2 Innovative design 3 Good material	1 Internationally well-known brands 2 Superior craftsmanship 3 Good material
Jewellery	1 Innovative design 2 Superior craftsmanship 3 Timeless style	1 Superior craftsmanship 2 Innovative design 3 Internationally well-known brands
Watches	1 Superior craftsmanship 2 Innovative design 3 Internationally well-known brands	1 Superior craftsmanship 2 Internationally well-known brands 3 Innovative design

Fonte: Nostra rielaborazione su Mc Kinsey Quarterly, 2011