

# JESA INVESTMENT & MANAGEMENT CO., LTD.

## In this issue:

n **Luxury Food: New paradigms and trajectories of the food industry**

n **Luxury Food : Nuovi paradigmi e traiettorie evolutive del settore alimentare**

n **The Balkan mirage and emerging markets: how to avoid past mistakes.**

n **Miraggio Balcanico e mercati emergenti: come evitare di ripetere gli errori passati**

## Luxury Food: New paradigms and trajectories of the food industry

By Saro Capozzoli, Enrico Borsari, Maria Teresa Spezzano - Jesa

The acquisition of Pasticceria Marchesi by Prada, the one of Bionatura by Renzo Rosso, the will of Brunello Cucinelli to produce olive oil in the hills of Solomeo and the simultaneous development of the wine's brands "Ca' del Bosco", "Il Borro" and "Castiglione del Bosco" by managers working in the finest haute couture clearly witness a renewed interest in the requalification of the Italian agricultural and food sector.

The wave of transformation and development of the aforementioned industry, with particular focus on high quality products, is not as recent as one may think. What we really would like to underline is the opportunity hidden behind this transformation. This transition will probably lead to a brand new level of food exclusivity, an exclusivity that can be compared only to the one of the finest fashion companies.

Given the steady decline in the quality of natural resources, the ability and possibility to produce superior products has dramatically reduced. At the same time, the tendency we are facing of different levels of supply and demand is a clear sign of a partial transformation of the agricultural sector in an elite food world.

The intuition of big brands and fashion companies of catching this transition is supposed to have clear implications on both their profits and economies of scope. Thanks to changes in target consumers and the emergence of new international markets as the best recipients for products with high margins, the idea of big fashion companies taking advantage of their names and global presence to sell to the same clients a new category of exclusive products is commercially successful. This, together with the exploitation of their already existing distribution channels, may lead to huge financial benefits.

The two sectors do not share just the cluster of consumers towards which they are directed. We can also clearly see an association driven by their common semblance of exclusivity and charm. These peculiar characteristics, added

to a tendency to evolve and grow from small independent family businesses, make the association between food and fashion less of a paradox.

The recent acquisitions clearly show that these *brands internationalization* is a process that cannot be undertaken by the firms' involved alone. Small and medium food enterprises with international ambitions do have to attract funds and investors. Furthermore, in order not to fail in their intent, a renewal of their business concept and plan is both necessary and mandatory. What will really determine the success or failure of their operation is the implementation of an appropriate brand repositioning strategy.

A practical example of a successful renewal strategy is Eataly. The brand founded by Oscar Farinetti has been the first one able to rethink the positioning of products that are usually directed towards local markets. The sale and consumption of quality products and the renewal of historical brands like "Lurisia" (typical bottler of mineral waters, orange juices and bitters) are the main drivers of its success. These little but crucial brand changes, a different positioning and a brand

new idea of food shop that becomes a luxurious mall are the key of Farinetti's winning strategy.

Going through these modifications and catching the right trends does not come for free. Concessions are usually given to investors and participants in the project, thus the opportunity to have a global presence is subordinated to the necessity of giving benefits to the partner in question.

Nevertheless, giving these concessions shouldn't frighten a firm with high ambitions. The collaboration does not lead to the impoverishment and deterioration of the brand, a stalemate of the management or the concession of know-how to a group of strangers. Every effort made by each of the associate in a partnership has to create values for both the participants.

We will keep on supporting the idea of internationalization not seen as the suppression of working places but as an opportunity of expansion. Furthermore, addressing agricultural products toward a new target of consumers with high margins may clearly benefit Italian farmers allowing them to receive the compensation they deserve.

Benefits deriving from an enhanced International exposure do not positively affect just the agricultural sector but also the Italian image as a whole. A consequence of such a revaluation of the country and its historical contexts may also lead to an increase in the Italian tourism.

B&B, agritourisms together with traditional Italian food and locations, already appreciated by the public in general, will definitely undergo a process of renewed interest.

### **Luxury Food : Nuovi paradigmi e traiettorie evolutive del settore alimentare**

By Saro Capozzoli, Enrico Borsari, Maria Teresa Spezzano - Jesa

L'acquisizione di Pasticceria Marchesi da parte di Prada, quella di BioNatura da parte di Renzo Rosso, la volontà di Brunello Cucinelli di produrre olio d'oliva sulle colline di Solomeo ed il contestuale sviluppo di dei brand vinicoli "Ca' del Bosco", "Il Borro" e "Castiglion del Bosco" da parte di manager da sempre impegnati nel settore dell'alta moda, testimoniano un rinnovato interesse verso la

riqualificazione del settore agro/alimentare italiano.

Che il settore alimentare, ed in particolare quello di alta qualità, sia in profonda trasformazione lo si è intuito già da un po'. Che la traiettoria di transizione lo porterà ad assumere connotati sempre più elitari, come d'altronde elitarie sono le collezioni d'alta moda italiane, è ancor prima un'opportunità che una novità.

Di fronte al costante calo di risorse naturali "pregiate", le possibilità di produrre e coltivare prodotti di alta qualità si sta riducendo drammaticamente.

Contestualmente, di fronte ad una domanda che non eguaglia e sempre meno eguaglierà l'offerta, è immediato intravedere il trend elitario che assumerà il mondo del cibo.

L'intuizione delle grandi fashion companies di cavalcare il trend ha chiaramente implicazioni legate ad economie di scopo e maggiori profitti. E' infatti vero che il target clientelare si sta spostando e che nuovi mercati internazionali sembrano essere i più adeguati a recepire prodotti dagli elevati margini.

L'idea dei grandi brand dell'alta moda, di sfruttare consolidate presenze globali e

pratiche internazionali per portare prodotti diversi ai clienti di tutto il mondo, delle passerelle e dell'alta moda, è un'idea economicamente vincente. Sfruttare una rete distributiva e commerciale già presente può avere enormi vantaggi finanziari.

Ad accomunare i due settori non è soltanto il cluster di mercato a cui sono indirizzati. Considerato che entrambe le industrie sono connotate dalla medesima parvenza di esclusività e fascino e che entrambi evolvono a partire dalla gestione di piccoli gruppi familiari, l'abbinamento del "fashion" al "food" di qualità appare tutt'altro che paradossale. Come dimostrano le recenti acquisizioni, l'internazionalizzazione del brand è un processo che non può contare esclusivamente sulle singole forze aziendali. Piccole e medie imprese alimentari con ambizioni internazionali di rilievo devono riuscire ad attirare fondi e investitori. Per non fallire, è necessario rinnovare i propri concetti di business. Una corretta strategia di riposizionamento del brand rappresenterà la linea di galleggiamento tra imprese vincenti e imprese fallimentari.

In tema di rinnovamento, non è un caso il successo di Eataly. Il brand fondato da Oscar

Farinetti, che ha saputo prima di altri rivalutare il posizionamento di un prodotto tipicamente destinato ai mercati regionali delle grandi città. La vendita ed in consumo diretto di prodotti di qualità, la rivalorizzazione di brand centennali come "Lurisia" tipico imbottigliatore di acque minerali, aranciate, chinotti sono il propulsore del suo successo. La rivalorizzazione del brand, un differente posizionamento, dal negozio di alimentari al Mall di lusso è la chiave di una strategia vincente.

Per cogliere il trend indubbiamente è necessario fare alcune concessioni: l'opportunità di avere un'impronta globale e finanziamenti esteri è chiaramente subordinata alla necessità di concedere vantaggi all'impresa partner come partecipazioni. Questo tuttavia non deve intimorire. La partecipazione estera non va intesa come tramutamento ed impoverimento del brand, come uno stallo delle capacità manageriali e delle competenze acquisite, tantomeno come una cessione di know-how a titolo gratuito a favore di sconosciuti. Ogni sforzo di partnership merita di essere riconosciuto e di generare valore per entrambi i partecipanti.

Continuiamo imperterriti a supportare l'idea che internazionalizzazione non debba essere vista come il sacrificio di posti di lavoro in Italia ma come un semplice episodio di espansione.

A maggior ragione, l'indirizzamento di prodotti agroalimentari verso una target ad alti margini di profitto non può che giovare alla classe contadina italiana, che potrebbe tornare a godere di una remunerazione adeguata.

Il beneficio che si trae dall'esposizione internazionale non è solo relegato al settore agro-alimentare.

La rivalutazione dell'immagine del nostro paese all'estero sembra essere una normale conseguenza. La rivalutazione di brand storici e la contestuale presenza globale può rappresentare un importante volano per il turismo italiano. B&B, agriturismi e vacanze alla scoperta dei luoghi e dei prodotti tipici italiani hanno sempre riscosso e possono in questo senso riscuotere un accentuato e rinnovato interesse.

**The Balkan mirage and emerging markets: how to avoid past mistakes**

By Saro Capozzoli, Enrico Borsari, Maria Teresa Spezzano - Jesa

Since the '90s we have witnessed the transfer to the east of a good slice of Italian entrepreneurs. Moreover the past 20 years have seen the rise of economic practices like the one of outsourcing and dislocation. The reason of such trends can be found in the search for alternatives to a country, the "*bel paese*", strangled by a heavy taxation and a burdensome fiscal policy. The new "promised lands" of Italian entrepreneurs in such a changing scenario were many, first of all Romania.

It has to be noticed that of the 28,000 companies relocating abroad while at the same time not going too far from the mainland, few had the chance to see their efforts rewarded with a sustainable and long lasting advantage over their competitors.

While the causes of failure were occasionally rooted in unexpected and unseen events, the large majority of them have to be attributed to the all-Italian tendency to prefer low cost policies. The lack of a proper evaluation of the true advantages coming from operations in

markets beyond the European one has led to an unprofitable reallocation of businesses having as only aim the reduction of costs and avoidance of the burdensome Italian fiscal policy.

Today, 20 years later, we seem to be ready to repeat these same errors.

Moved by the desire to produce abroad pursuing a pure cost strategy while travelling a few thousand miles away from the homeland, the new Romanian myth has been transferred to countries like Serbia, Albania and Tunisia.

Anyone wishing to expand their target markets and productivity should understand that a cost strategy directed to the most common and well-known markets is no longer sustainable. The first step to take in this sense is to face new markets ready to interact and welcome the offering of the products in question, not just the factory and production in itself.

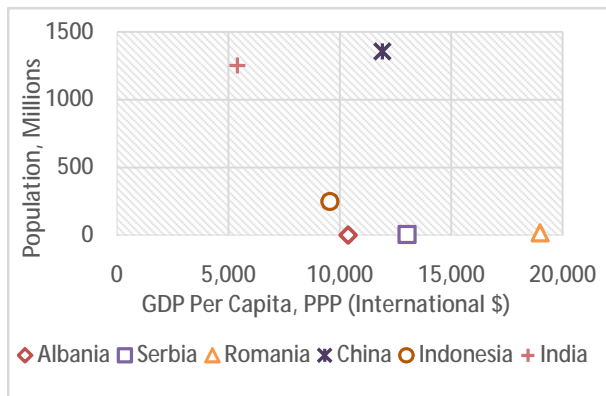
Terms such outsourcing have lost any kind of meaning in the current environment. Who moves the production capacity in an efficient way does so in order to dislocate, pursuing the

market. Who has moved from Romania to China and is currently pursuing a low cost strategy shifting the production capacity in Indochina loses the opportunities of relevant markets as the Asian one.

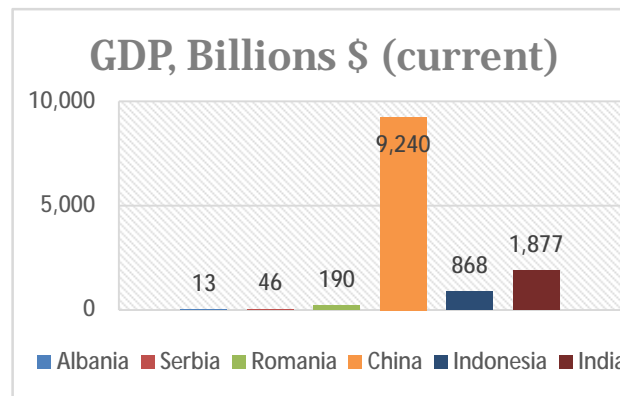
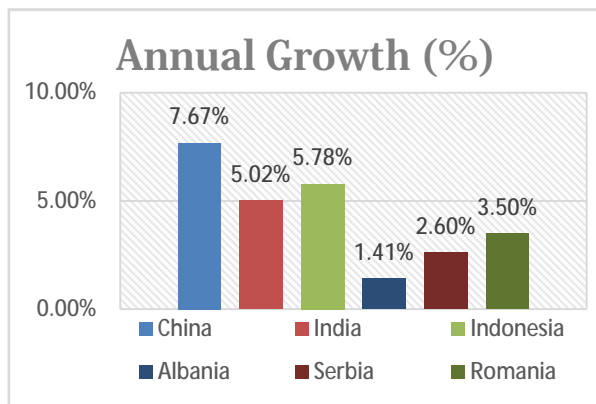
We have always firmly supported the relocation rather than the delocalization, as we truly believe Italian companies should aim at expansion into new markets and that internationalization does not necessarily mean give up their presence in Italy.

It is easy to conclude that it does not make sense to expand in markets that do not exist from a business point of view. In the specific case an investment in the Balkan is not recommended due to small population and low purchasing power (valued in terms of GDP per Capita).

The market perspectives in countries like Serbia, Albania and Romania have nothing to do with the one of countries like China with high demographics.



Markets like the ones in South East Asia have many advantages beside their trends and prospects of expansion. These, in opposition to the stagnation of the European one (+0.06% annual growth in 2013), clearly show interesting growth opportunities and lively markets dynamics.



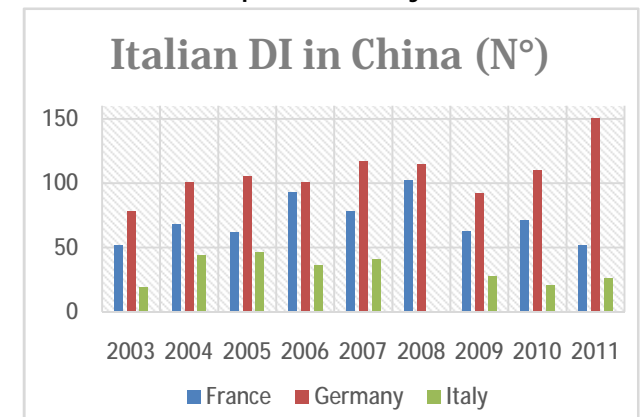
From a demographic perspective these countries are now going through a constant economic development. Their sustained GDP annual growth and the on-going distribution of wealth among the population are a good proxy of the individuals increase in spending power and the sales opportunities and future profits which these may lead.

Europe and the alternative low-cost Balkan countries cannot lead to growth patterns comparable to the Asiatic one.

The importance of the Asian markets is reinforced by global statistics: **today, the 15,85 % of the World GDP is made by China, India and Indonesia.** New opportunities, new consumption habits and new needs

are emerging from these populations since the rise in their purchasing power. People who want to expand their production in these new profitable markets should not overlook that. Further analyses are only confirming that Italian entrepreneurs have largely underestimated the benefits that they could reach by meeting the requests of the emerging markets.

Taking some of our neighbour countries as an example, the past decade has seen France and Germany investing much more in China when compared to Italy.



The fact that France and Germany are consistently investing at rates that in some years are more than five times the number of Italian investments in China, demonstrates

our lack of initiative. Less than 2% of Italian stocks investments abroad are addressed to the Chinese market. Not only the Italian FDI towards China is poor, but also exports of our products seem to miss the opportunities offered by the Chinese market.

In 2013 Italian exports registered a 9 % decrease over the same figure of 2012. Exports to China were only 9 billion euro, which represent about 0.8% of the Chinese total imports. This result can be interpreted in different ways. One of them is surely the erroneous perception our local entrepreneurs have of the centrality of the Italian market in making new strategies.

A way to solve this problem would certainly be the transition from a production having as only aim the reduction of costs to one in which conscious production is undertaken.

This does not automatically lead to a forced expansion outside Europe. Expansion in Europe would be possible only after careful evaluation of all the cost associated to producing and selling not just labor cost.

In this context, much more profitable and tangible opportunities can be found in Finland rather than Serbia and Albania.

Unjustly underestimated for the costs that its workforce requires, since is highly trained and educated; the potentiality of the country are often belittled. Thanks to a privileged position, that makes it closer to the Chinese market more than any other European nation (8 hours from Beijing) and that easily allows to look at the Russian market, Finland seems to be a strategic point to maintain roots in Europe and approach the global market.

With tax concessions at 20%, absence of bureaucracy, ease access to credit, the lowest corruption index in Europe and a country's risk effectively absent, Finland offers to its citizens and investors a more than attractive framework.

In addition to this we should not underestimate this country's location not only in terms of proximity to the Russian border but also in the Scandinavian context that, counting over 20 million inhabitants, has a strong receptivity to Italian products. It is therefore not difficult

to see how the commercial hub and Finnish technology is naturally more adequate for investments and prospects than the neighbors Balkans.

The theme of Scandinavian countries will be developed next month, supported by statistics, data and additional information.

### **Miraggio Balcanico e mercati emergenti: come evitare di ripetere gli errori passati**

By Saro Capozzoli, Enrico Borsari, Maria Teresa Spezzano - Jesa

A partire dagli anni '90, proseguendo poi per tutto il decennio seguente, abbiamo assistito al trasferimento verso est di una buona fetta di imprenditoria italiana. Sono stati quelli gli anni che hanno inaugurato la politica dell'outsourcing, della delocalizzazione e della ricerca di opportunità produttive lontane da un "bel paese", strozzato, già allora, da una fiscalità asfissiante. Meta e "terra promessa" dell'imprenditoria di allora, è stata, prima fra tutte, la Romania.

Tuttavia, delle oltre 28,000 imprese che perseguirono questa strategia di delocalizzazione a "chilometro zero", ben poche hanno potuto sperimentare un vantaggio sostenibile e duraturo nel tempo.

Se è vero che le cause del fallimento affondano le loro radici in accadimenti non prospettati e non pronosticabili, è altrettanto vero che queste vanno ricercate principalmente nella tendenza della classe imprenditoriale italiana di privilegiare politiche di basso costo. La mancanza di una valutazione e di una considerazione adeguate dei mercati profittevoli oltre i confini Europei, ci ha indotto a delocalizzare imprese e stabilimenti produttivi basandoci principalmente su benefici fiscali e prezzo della manodopera.

Oggi, siamo pronti a ripetere gli stessi errori di 20 anni fa.

Mossi infatti dalla volontà di produrre all'estero, spostiamo di qualche migliaio di chilometri il "miraggio" rumeno degli anni 90, intravedendolo in Serbia, Albania e Tunisia, per esempio.

Chi intende impostare un'espansione commerciale e produttiva vincente deve quantomeno comprendere che una strategia di costo che abbia come obiettivo i soliti mercati a noi più noti, non è più sostenibile. Uscire da questa prospettiva di "factory" per abbracciarne una di "market", che consideri la presenza di un mercato di riferimento pronto ad interagire e ad accogliere l'offerta prima di qualsiasi spostamento produttivo, è il primo passo da compiere.

Termini quali "delocalizzazione" hanno perso, nel contesto attuale, qualsiasi tipo di significato.

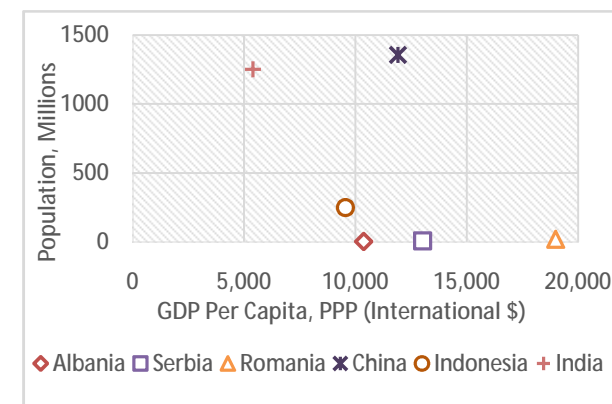
Chi sposta la produzione in modo effettivo lo fa per "rilocalizzarsi", all'inseguimento di mercati importanti. Chi si è delocalizzato e, dalla Romania, è passato alla Cina e ancora sta delocalizzando verso i paesi dell'Indocina all'inseguimento del costo minore, altro non fa che perdere le opportunità offerte da mercati (per esempio quelli asiatici) di grande rilevanza.

Abbiamo sempre sostenuto in modo deciso il *rilocalizzare* piuttosto che il delocalizzare. Crediamo che le imprese debbano cercare l'espansione verso nuovi mercati, ma allo stesso tempo siamo convinti che

internazionalizzarsi non significhi per forza rinunciare alla propria presenza in Italia.

Non è difficile arrivare a concludere che, espandersi laddove un mercato in senso lato sembra non esistere è una strategia da non perseguire in generale.

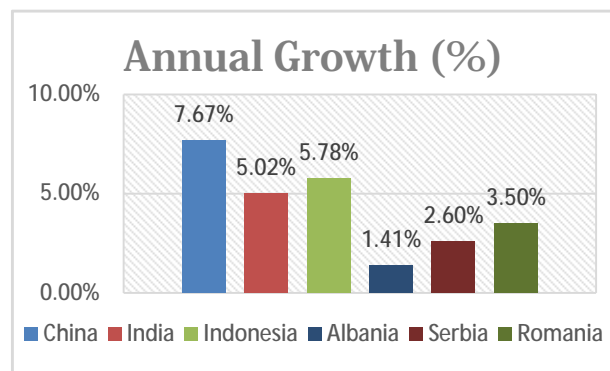
Nel caso specifico di un investimento nei Balcani, il ristretto bacino demografico combinato con le disponibilità economiche individuali (valutate in termini di GDP per Capita) sconsigliano, a primo impatto, una strategia con questo indirizzo.



I bacini d'utenza come la Serbia, l'Albania e la Romania nulla hanno a che vedere con l'estensione del mercato in paesi ad alta intensità demografica come India e Cina.

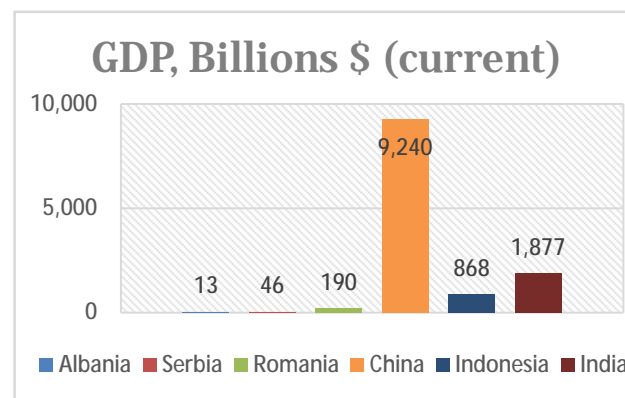


Se in aggiunta a tutto ciò, si fanno considerazioni, piuttosto che sulla situazione attuale, su trend e prospettive d'espansione future, una preferenza assoluta pende inevitabilmente dalla parte dei mercati del sud-est asiatico. Infatti, il mercato e le economie asiatiche, contrariamente alla contrazione e successiva stagnazione europea (+0,06% di crescita annuale registrata nel 2013), mostrano prospettive di crescita interessanti e dinamiche.



Quest'ultime, relativamente stabili sotto il profilo demografico, vedono ai giorni nostri un incessante e costante sviluppo economico. La crescita sostenuta del PIL annuale e la contestuale ripartizione del benessere tra la popolazione sono un'ottima proxy dell'incremento della capacità di spesa dei

singoli e delle conseguenti opportunità di vendita e profitti futuri. Dal canto loro, l'Europa, e le alternative low-cost balcaniche non possono in nessun modo far presagire andamenti quantomeno paragonabili a quelli asiatici.

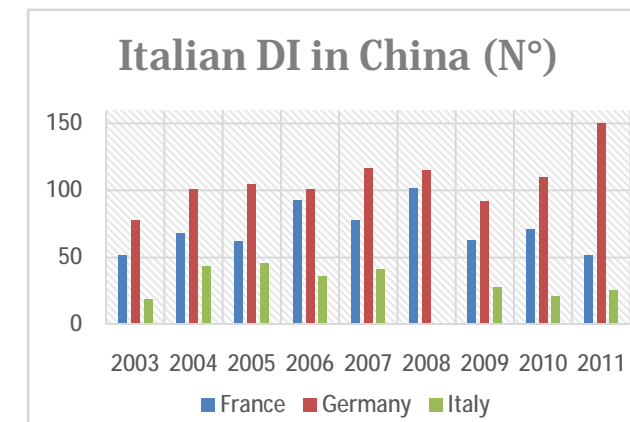


L'importanza dei mercati asiatici è ulteriormente rinforzata dalle statistiche mondiali: ad oggi, il 15.85% dell'intero PIL mondiale è sulle spalle delle sole Cina, India ed Indonesia. Nuove opportunità di spesa per queste popolazioni stanno emergendo, nuovi consumi e nuove necessità che non possono essere sottovalutate da chi intende espandere la propria produzione verso mercati proficui.

Ulteriori analisi non fanno altro che confermare come l'imprenditoria italiana

abbia largamente sottovalutato l'esposizione di cui potrebbe giovare se orientata a sopperire la domanda dei nuovi mercati emergenti.

Prendendo come esempio il decennio trascorso, come base per analizzare il diverso orientamento di Francia e Germania all'investimento in Cina, ci si accorge del netto disallineamento dell'Italia nei confronti di quest'ultime.



Il fatto che Francia e Germania investano costantemente a tassi, che in alcuni anni sono anche cinque volte il numero degli investimenti italiani in Cina, testimonia la nostra mancanza d'iniziativa. Meno del 2%

dello stock degli investimenti italiani all'estero è indirizzato al mercato cinese.

Non solo l'FDI italiano verso la Cina è carente, ma anche l'esportazione nostrana sta mancando l'opportunità offerta dal mercato Cinese.

Nel 2013 l'Italia faceva registrare un sonoro -9% rispetto allo stesso dato del 2012. Sono solo 9 i miliardi di euro d'export verso la Cina, che rappresentano, sul totale dell'import cinese solamente lo 0,8%.

Il risultato può essere interpretato in diversi modi, sicuramente l'erronea percezione della centralità del mercato italiano nelle strategie dell'imprenditoria nostrana gioca la sua parte.

La strada da intraprendere è sicuramente quella del passaggio da una produzione col solo obiettivo di abbattere i costi ad una produzione cosciente.

Questo non si traduce automaticamente in un'espansione forzata oltre i confini europei. Espandersi in Europa è possibile se la decisione avviene a valle di una valutazione che esuli dal semplice costo della manodopera. In questo contesto,

un'opportunità ben più tangibile di Serbia ed Albania è rappresentata dalla Finlandia.

Ingiustamente sottovalutata per i costi che la sua manodopera richiede, poiché altamente formata ed istruita; le potenzialità del paese sono spesso sminuite. Grazie ad un posizionamento privilegiato che l'avvicina al mercato cinese più di ogni altra nazione europea (8 ore da Pechino) e che le permette di affacciarsi agevolmente sul mercato russo, la Finlandia sembra essere un punto strategico ottimale per mantenere radici in Europa ed avvicinarsi contestualmente al mercato globale. Fiscalità agevolata al 20%, burocrazia inesistente, facilità d'accesso al credito, corruzione indicizzata ai minimi europei ed un rischio paese di fatto assente, offrono un quadro paese piuttosto attrattivo.

In aggiunta a tutto ciò non ne va sottovalutata la collocazione. Non solo, come anticipato in precedenza, la Finlandia è confinante con la Russia, ma è parte integrante del contesto Scandinavo che, contando poco più di 20 milioni di abitanti, presenta una spiccata ricettività verso i prodotti italiani.

Non è quindi difficile accorgersi di come l'hub commerciale e tecnologico finlandese sia naturalmente più adatto ad accogliere

investimenti e prospettive di quanto non lo siano i vicini Balcani.

Il tema Scandinavo sarà centrale il prossimo mese, corredato da statistiche, dati ed informazioni rilevanti.

## CONTRIBUTORS

Scott Sun (Supervisor)  
Saro Capozzoli  
Maria Teresa Spezzano  
Enrico Borsari  
Gilia Radice

For inquires and suggestions regarding this newsletter or for any other concerns, please contact us anytime at:

[maria.teresa@jesa.com.cn](mailto:maria.teresa@jesa.com.cn)

Our Newsletters:

<http://www.jesa.com.cn/jesa/Index.php/Publication/news.html>

[www.jesa.com.cn](http://www.jesa.com.cn)



Good planets suitable for  
Humans are hard to find.  
Please think of the environ-  
ment before printing



## ADDRESS IN SHANGHAI



LANE 112 FENYANG ROAD - HOUSE  
4

200031 SHANGHAI - CHINA  
Tel +86 21 64331555  
Fax +86 21 62880072

Offices also in:  
Saudi Arabia, Mongolia, Chile

### LEGAL NOTICE

The content of this newsletter is composed and written by JESA, and thus it is not reproducible and cannot be diffused indiscriminately without JESA's consent. The purpose of this newsletter is to keep our contacts informed about important changes occurring in China; any use of it that differs from the initial purpose must be authorized by JESA.