



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
*L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE*

Tesi di laurea

**LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DELLA CINA:**  
**L'IMPATTO DELLA RETE SULLA CRESCITA**  
***CHINA'S DIGITAL TRANSFORMATION: THE INTERNET'S***  
***IMPACT ON GROWTH***

Relatore:  
Prof. DI MARIA ELEONORA

Laureando:  
PIZZINATO ALESSANDRO

Anno Accademico 2015-2016

## INDICE

Introduzione	3
Capitolo 1 – SCENARIO MACROECONOMICO	5
1.1 L’internet economy cinese attuale	5
1.2 Il fenomeno dell’E-tailing	8
1.3 L’importanza della Piccola-Media impresa nel caso cinese	11
1.4 Da un orientamento consumer-focused ad un orientamento enterprise-driven	14
Capitolo 2 – ANALISI PRINCIPALI SETTORI ECONOMICI	17
2.1 Il settore dell’elettronica di consumo	17
2.2 Il settore automobilistico	19
2.3 Il settore chimico-farmaceutico	21
2.4 Il settore dei servizi finanziari	23
2.5 Il settore sanitario	25
2.6 Il settore immobiliare	28
Capitolo 3 - LE SPECIFICITÀ DEL CASO CINESE	31
3.1 I marketplaces: Alibaba.com, Taobao e Tmall	31
3.2 Il fenomeno del Cross-border	34
Conclusioni	37
Bibliografia	39



## INTRODUZIONE

Con la “nascita” di Internet (1969 Arpanet, 1991 World Wide Web) molti cambiamenti sono avvenuti nel mercato dalla sua adozione. Col passare del tempo le imprese hanno imparato a sfruttarlo sempre meglio (ad esempio per velocizzare processi di produzione, spostare dati nel cloud o organizzare meglio la comunicazione tra dipartimenti), considerando gli aumenti di produttività e di crescita che si possono generare a prezzi contenuti.

Non solo le imprese hanno imparato a sfruttare la rete per migliorare la propria produttività, ma anche i singoli individui: le opportunità di acquisto dal proprio personal computer sono cresciute, dando modo alle persone di confrontare, informarsi e acquistare direttamente da casa propria, senza spostarsi per negozi in cerca del prodotto che li soddisfa perfettamente.

Con lo sviluppo della tecnologia negli ultimi anni si è assistito al fenomeno dell’acquisto via smartphone e tablet, il cosiddetto “mercato da mobile”: grazie alla riduzione dei costi per gli utenti delle reti dati 3g-4g messe a disposizione dai vari provider di servizi telefonici è ora possibile acquistare direttamente dal cellulare, col solo movimento di un dito e senza nemmeno essere davanti al computer di casa.

Nel mercato cinese si possono notare chiaramente questi fenomeni, considerando la situazione delle imprese cinesi (grandi, medio-piccole e micro) e analizzando quella degli acquisti di oggetti da parte dei singoli (fenomeno dell’E-Tailing).

Il seguente elaborato ha lo scopo di mettere in luce l’importanza dello sfruttamento di internet nel caso del mercato Cinese, sia per le grandi aziende sia soprattutto per le Piccole-Medie Imprese. Il motivo della distinzione tra grandi aziende e PMI deriva dal fatto che le grandi aziende molto spesso erano già presenti online con vari servizi ad orientamento consumer-focused, mentre le seconde raramente si trovavano già in rete.

Il punto critico attorno al quale ruota la dissertazione riguarda i benefici in termini economici derivanti da un uso meno sporadico e più completo degli strumenti online da parte delle aziende cinesi: i risultati saranno visti alla luce dell’aumento della produttività nei rispettivi settori di appartenenza, che confluiranno in un aumento generico del Prodotto Interno Lordo della Cina.

Per questo motivo l’analisi si svolgerà in tre parti: una prima parte di ambito macroeconomico, dove si contestualizzerà l’internet economy cinese attuale alla luce del fenomeno dell’e-tailing e dell’orientamento attuale delle aziende; una seconda parte di ambito microeconomico, in cui si analizzeranno gli effetti generali di un’adozione massiccia degli strumenti informatici nei maggiori settori dell’economia cinese che più ne potranno

beneficiare e con lo studio di un caso aziendale in cui si possono evidenziare le peculiarità messe in luce nella parte macro.

Nella terza parte del documento si andranno ad analizzare le specificità del mercato cinese dell'e-commerce, riprendendo ed espandendo quanto visto nel caso aziendale del gruppo Alibaba e osservando come l'importanza dei marketplaces sia un caso unico cinese.

## CAPITOLO UNO

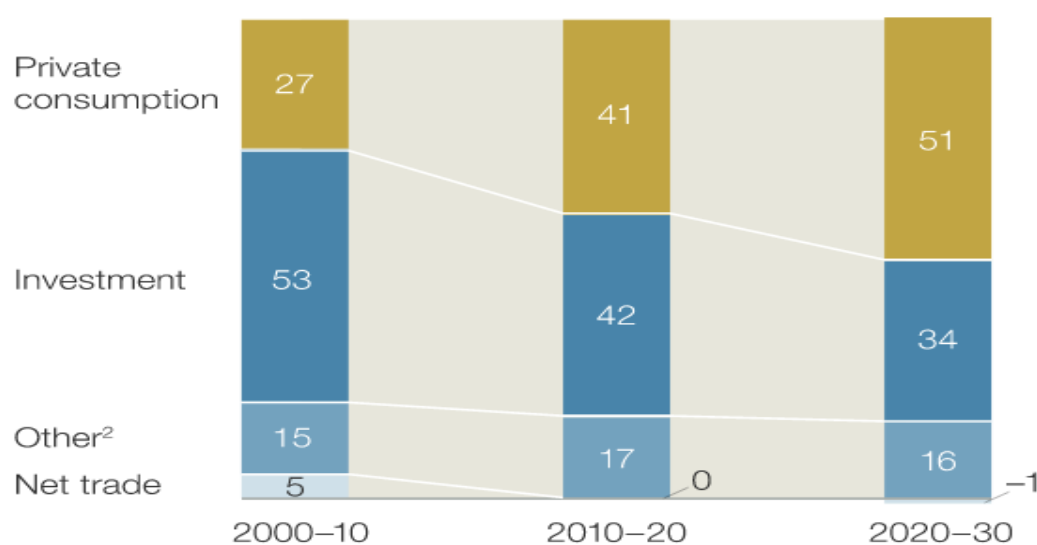
### 1.1 L'INTERNET ECONOMY CINESE ATTUALE

Negli ultimi decenni l'economia cinese ha potuto godere di una grossa spinta governativa indirizzata al raggiungimento dei livelli standard di industrializzazione delle economie più avanzate. Quest'azione è stata possibile grazie a due importanti fattori da tenere in considerazione: il primo riguarda la massiccia ondata di investimenti statali nei settori chiave dell'economia; il secondo è relativo ad una migrazione dalle aree periferiche verso le città, sede di imprese più grandi e più produttive, le quali richiedevano un aumento nella disponibilità di forza-lavoro.

Con il 18° Congresso del Partito Comunista Cinese, tenutosi a Pechino nel novembre del 2012, si incominciò a delineare il cambiamento dell'economia: vennero infatti votate nuove politiche con lo scopo di mantenere stabile il tasso di crescita del paese, il quale aveva iniziato a ridursi costantemente. Queste nuove ideologie alla base delle riforme del governo diedero spunto alla crescita del risparmio privato, ad un aumento nei sistemi di sicurezza sociale per i cittadini e a supportare l'espansione dei settori delle imprese non statali e di quelle che forniscono servizi, con un occhio di riguardo alle Piccole-Medie Imprese (che contribuiscono infatti a circa l'80% del PIL cinese).

Figura 1

Real GDP growth decomposition,<sup>1</sup> %



<sup>1</sup>2010–30 data are estimated.

<sup>2</sup>Includes government consumption and inventory.

Fonte: Global Insights

Tuttavia, massicci investimenti di capitale da parte dello stato nell'economia non possono continuare perennemente. Nel breve periodo, gli investimenti statali nell'economia manterranno ancora un ruolo fondamentale nel supportare la crescita, ma nei prossimi decenni questa importanza continuerà a diminuire in maniera costante, e si stima che entro il 2030 i consumi privati supereranno la quota degli investimenti nel tasso di crescita del PIL cinese.

Internet può essere la soluzione a questo problema. Richiederà grandi investimenti in infrastrutture in tutto il paese, ma la crescita che potrà permettere sarà basata sulla produttività del lavoro, sull'innovazione dei prodotti, sulla competizione tra aziende e sull'aumento del consumo privato. Il passaggio da un'economia trainata dagli investimenti statali ad un'economia basata sulla possibilità data a chiunque di emergere con le proprie forze in base ai risultati ottenuti non sarà facile e rettilineo, ma l'opportunità di creare un'economia più sostenibile deve essere valorizzata.

Negli ultimi anni in Cina si è potuto notare come Internet abbia aperto nuove possibilità di acquisto (per aziende e privati) e di crescita (per i mercati): solo nel 2013 il numero di dispositivi attivi online è quasi raddoppiato, da 380 milioni a circa 700 milioni.

Un altro dato importante per capire la diffusione di internet nella Repubblica Popolare Cinese è il numero di utilizzatori attivi: alla fine del 2015 circa 700 milioni di persone hanno avuto accesso ad internet, su un totale di circa un miliardo e 400 milioni di cittadini. Questi 700 milioni d'individui che possono affidarsi alla rete per i loro acquisti, la ricerca di informazioni e altri servizi, costituiscono un quinto del totale degli accessi internet nel mondo: tutto ciò dà un'idea quanta rilevanza abbia il saper utilizzare la rete per il mercato cinese, sia per gli imprenditori sia per i comuni cittadini, e di quanto possa ancora crescere di importanza.

Per capire quanto possa essere di rilievo l'Internet economy, il McKinsey Institute ha costruito un indicatore denominato "iGDP", il quale costituisce una misura dell'impatto di internet su una data economia: questo indice viene calcolato nella stessa maniera del PIL di un paese, ma tenendo conto solo delle attività che sono direttamente collegate all'uso di reti e servizi informatici.

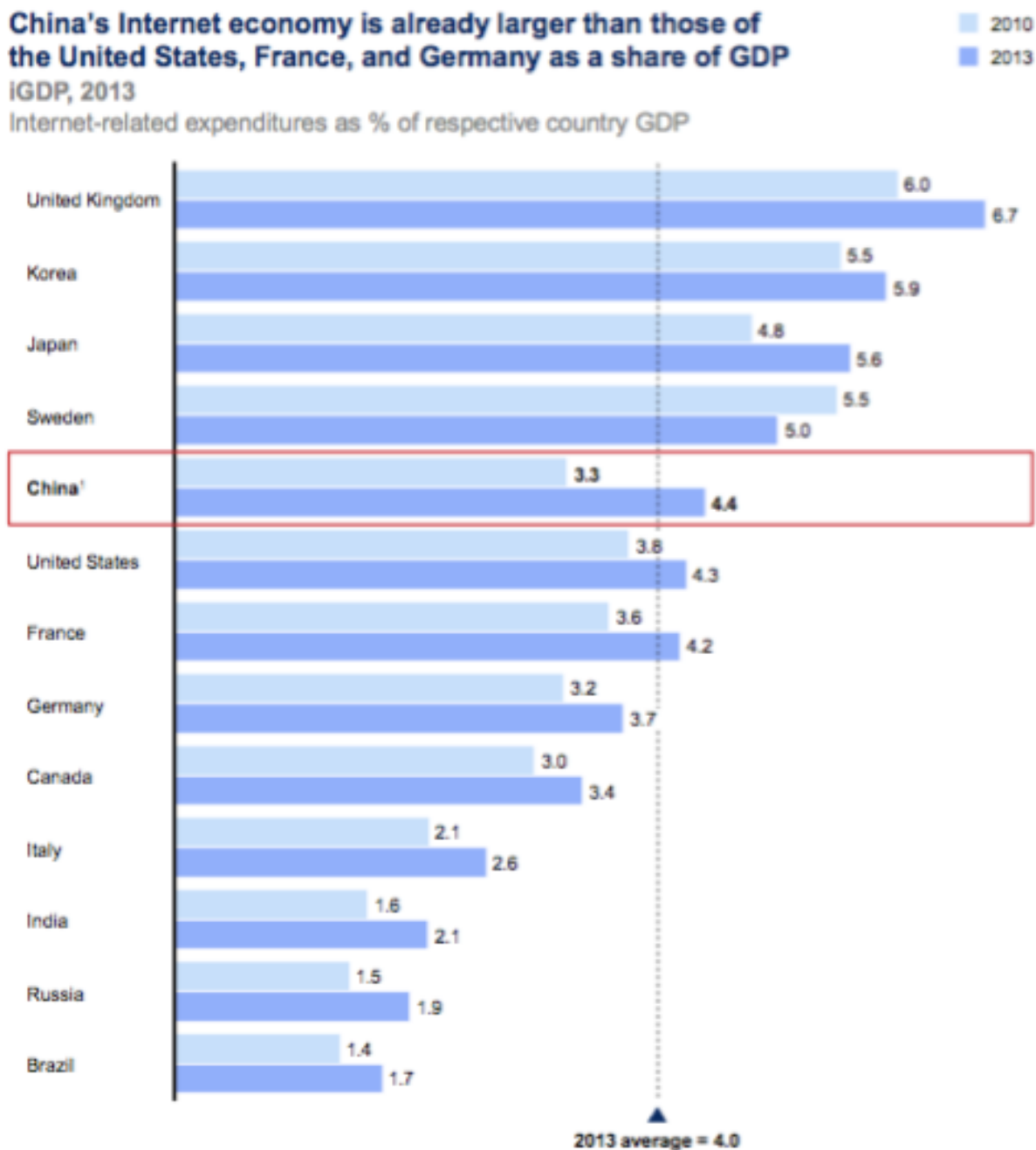
Dal 2010 al 2013 l'iGDP cinese è cresciuto del 33%, passando da un 3.3% ad un 4.4%: nessun altro paese ha avuto una crescita così grande in un così breve periodo (figura 2). Tuttavia, il rapporto iGDP/GDP (indicante quanto del PIL di un paese è relativo ad attività strettamente collegate con lo sfruttamento della rete) è ancora inferiore rispetto ad altre economie mondiali, ma non considera il fenomeno del C2C cinese.

Il concetto di mercato del Consumer To Consumer (C2C) cinese è diverso da quello che si è solito considerare nelle principali economie del mondo: in altre nazioni consiste per la

maggior parte in transazioni tra individui, mentre nel caso in esame rientrano anche le vendite compiute da piccole e micro imprese senza registrazione come aziende, che costituiscono l'80% del PIL cinese.

Se si considerasse il C2C, il rapporto sarebbe intorno al 7%, il più grande tra le economie maggiormente sviluppate nel mondo.

Figura 2



Fonte: McKinsey Global Institute



## 1.2 IL FENOMENO DELL'E-TAILING

L'e-tailing, forma contratta di electronic retailing, indica la vendita al dettaglio compiuta su internet da parte di aziende a privati (Business to Consumer, B2C) e la vendita tra Piccole-Medie imprese e privati (Consumer to Consumer, C2C).

Solo nel 2012, l'e-tailing ha generato vendite per 190 miliardi di dollari americani in Cina: il settore della vendita al dettaglio su internet (escludendo le transazioni che si riferiscono a viaggi compiute online) dal 2003 al 2012 ha generato un tasso annuale di crescita composto del 120% che, paragonato a quello ottenuto da altri paesi (figura 3), può far capire quanto questo mercato sia valido in termini di rendimento.

Figura 3

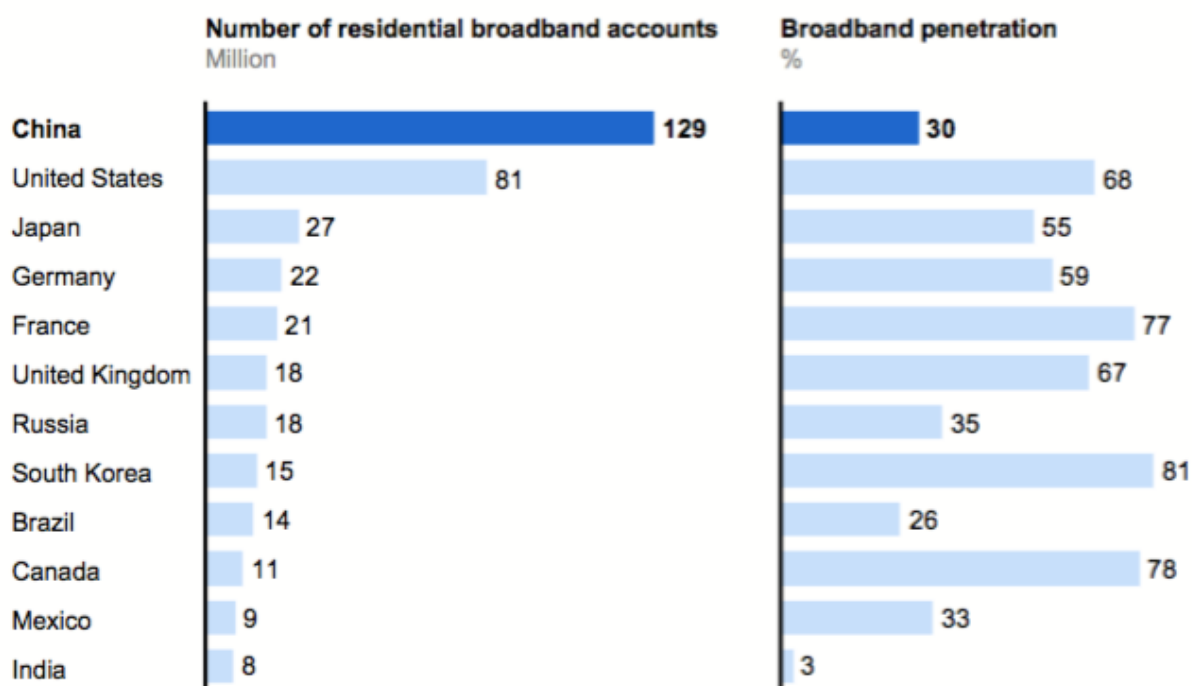


Fonti: McKinsey Global Institute

La possibile crescita è tuttavia enorme: se si considera che il tasso di penetrazione della banda larga nel territorio asiatico è solo del 30%, si stima che entro il 2020 le vendite possibili potranno raggiungere i 650 miliardi di dollari (figura 4); quest'aumento potrebbe generare un incremento aggiuntivo nel consumo privato cinese tra il 4 e il 7%.

Figura 4

### China has the world's largest number of broadband accounts— and great potential for further growth 2011 broadband usage



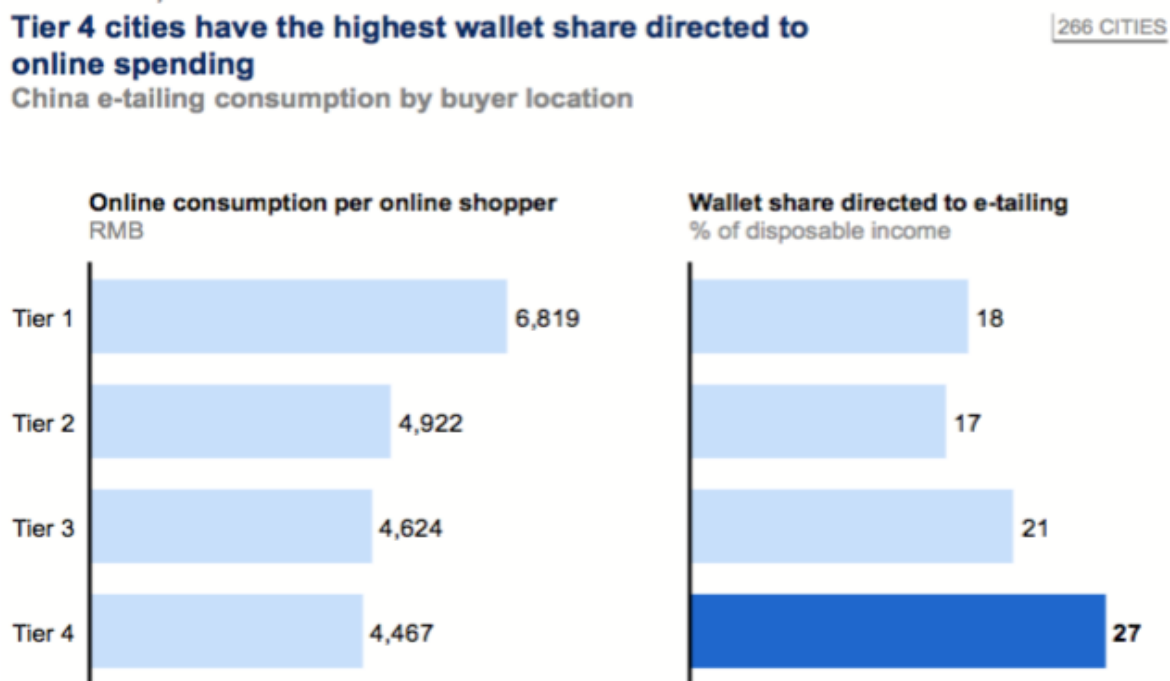
Fonte: Pyramid Research

Un altro dato da tenere in considerazione è la vastità del territorio Cinese: una ricerca di mercato del McKinsey Group ha preso in esame 266 località cinesi, suddividendole in quattro fasce (chiamate “tier system”) in base allo sviluppo economico e all’importanza politica del luogo. Le città appartenenti alla prima fascia sono Beijing, Shanghai, Guangzhou e Shenzhen; queste quattro città hanno un PIL urbano superiore a 932 milioni di yuan (RMB). Nella fascia 2 si trovano le località con un PIL urbano che varia tra 120 e 932 milioni di RMB, e sono in buona parte capitali di province e aree urbane sviluppate; nella fascia 3 il PIL urbano è compreso tra 22 e 120 milioni, mentre nella fascia 4 si trovano le aree con un PIL inferiore ai 22 milioni (solitamente aree rurali).

Questa distinzione geografico-economica è comoda per capire dove e in che modo l’e-tailing abbia un maggior impatto: se nelle città di tier 1 e 2 c’è più possibilità di trovare negozi con una conseguente grande varietà di prodotti offerti, per gli abitanti di zone meno sviluppate l’acquisto online può rappresentare una novità in termini di prodotti, in quanto molti di essi non sono disponibili per mancanza di rivenditori nel territorio. Alcune ricerche hanno dimostrato come gli abitanti dei tier 2-3-4 tendono a spendere circa la stessa cifra pro capite in acquisto online, mentre gli abitanti del tier 1 spendono circa il 40% in più a testa; se questo

dato può sembrare ovvio, poiché le città della 1° zona sono più sviluppate e quindi hanno più liquidità a disposizione, il dato relativo alla percentuale della spesa in acquisti online in base al reddito disponibile può sembrare particolare. Dai dati è emerso che gli abitanti delle zone meno sviluppate tendono a consumare una parte maggiore di quanto disponibile in acquisti online (come si vede nella figura 5): gli individui del tier 4 spendono circa il 27% di quanto hanno a disposizione in articoli online, il 50% in più degli abitanti dei tier 1 (18% la loro spesa sulla percentuale del reddito disponibile).

Figura 5



Fonte: McKinsey iConsumer database

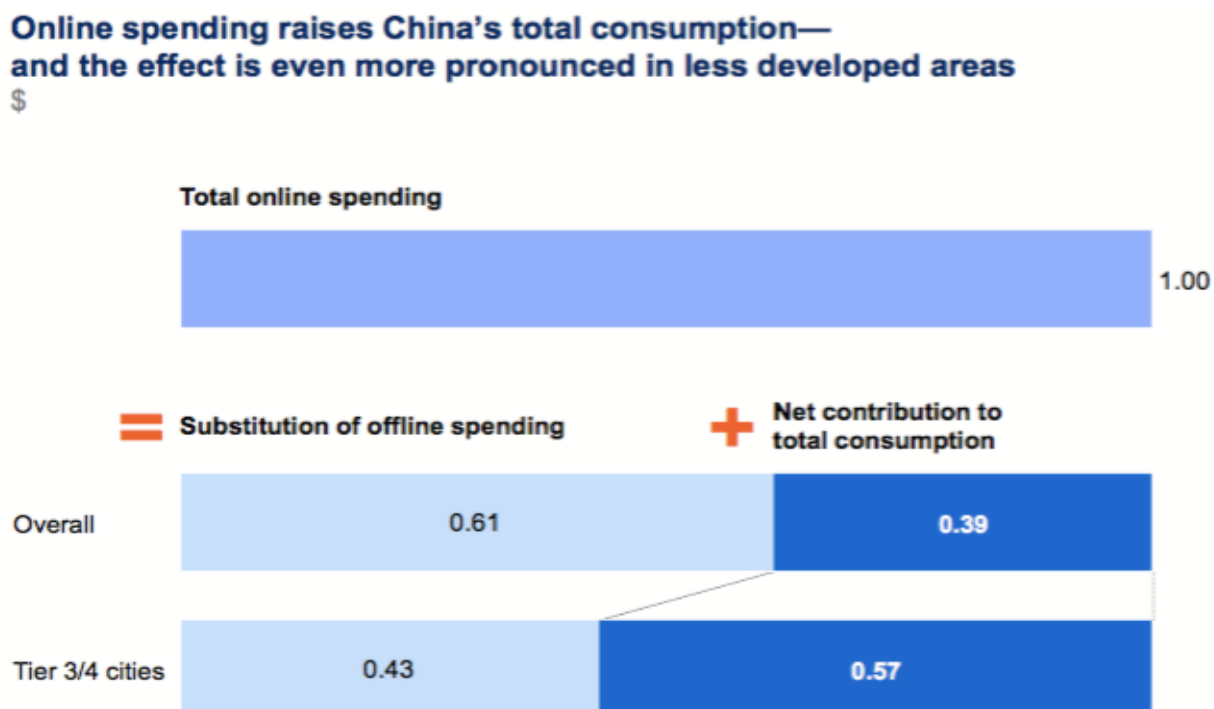
È necessario precisare che l'e-tailing non costituisce un "sostituto" della classica vendita in negozio, ma bisogna considerarlo come un fenomeno complementare, poiché può aumentare il consumo generale.

Se si considera il consumo individuale in base alla zona di residenza dell'acquirente, è stato osservato proprio il fenomeno sopra descritto: le città con una maggiore spesa online tendono ad avere un maggior consumo generale. Infatti, sembra che per ogni yuan speso per acquisti online più di metà di questo sia determinato dalla sostituzione di prodotti che si acquistavano in negozio in precedenza, mentre il rimanente è dovuto a nuovi consumi, resi possibili dalle

recenti opportunità di scelta che si hanno a disposizione coi canali online.

Se ci si focalizza sulle città appartenenti alla 3°-4° fascia, è evidente come la maggior varietà di prodotti acquistabili influisca sulla tipologia di consumi: com'è possibile notare dalla figura 6, per ogni yuan speso online meno della metà è dovuto al rimpiazzo di prodotti già acquistabili in negozio, mentre la maggior parte è dovuta all'acquisto di nuovi prodotti.

Figura 6



Fonte: McKinsey Global Institute

### 1.3 L'IMPORTANZA DELLA PICCOLA-MEDIA IMPRESA NEL CASO CINESE

La piccola-media impresa (SME, o Small and Medium-sized Enterprises) rappresenta una parte importante del PIL di ogni nazione, ed è definita facendo riferimento al numero di lavoratori che sono in essa impiegati: mentre negli Stati Uniti si parla di SME quando si hanno meno di 500 lavoratori e in Europa meno di 250, in Cina un'azienda è definita come

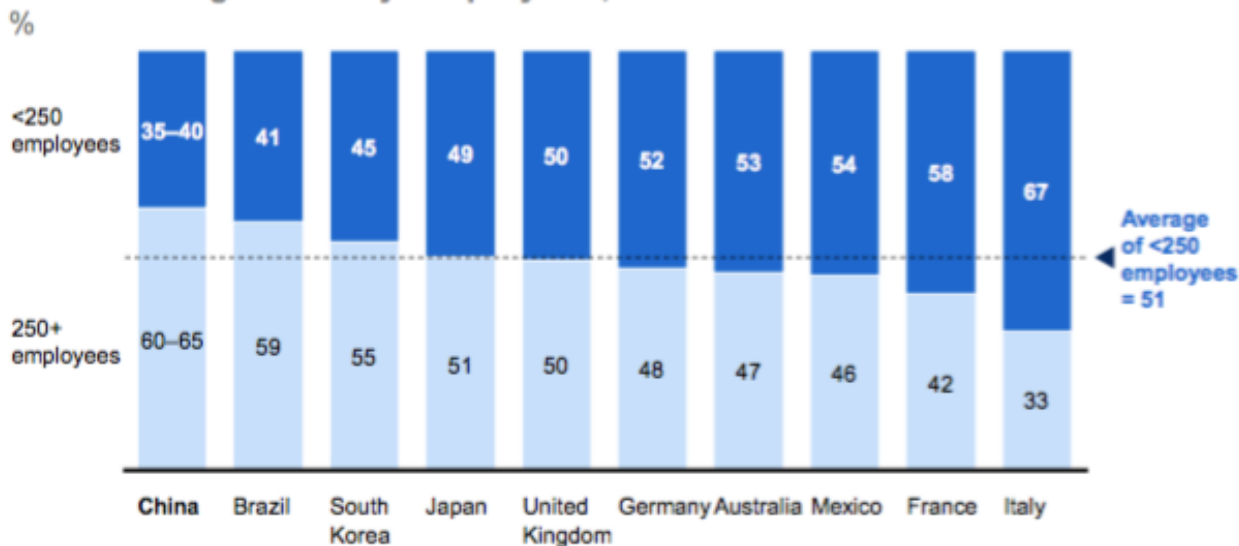
SME (Small and Medium-sized Enterprises) se impiega meno di 1000 individui. Data questa differenza di valori nella forza lavoro, per poter confrontare la situazione del mercato cinese si prendono in considerazione le aziende con meno di 250 impiegati, che corrispondono a quelle che vengono definite nel mondo come “Small-Micro Business”.

Con un adeguato sfruttamento degli strumenti informatici, le piccole-medie imprese cinesi potrebbero generare una crescita molto dinamica, che andrebbe a pesare direttamente sul contributo dato alla formazione del PIL: se si considera che le PMI contribuiscono al 52% del PIL tedesco e al 67% di quello italiano, il 35-40% cinese è un dato decisamente basso per le enormi possibilità e per la grandissima ampiezza del mercato.

Figura 7

### Small enterprises contribute to a much smaller share of GDP in China than in other countries

Share of GDP generated by company size, 2012



1 China defines enterprises with fewer than 250 employees as small and micro enterprises, while other countries define them as small and medium-sized enterprises (SMEs).

Fonte: McKinsey Global Institute

Con l’adozione di sistemi informatici, molti svantaggi tipici delle aziende più piccole incomincerebbero a perdere d’importanza: il più importante è sicuramente il problema della produttività del lavoro.

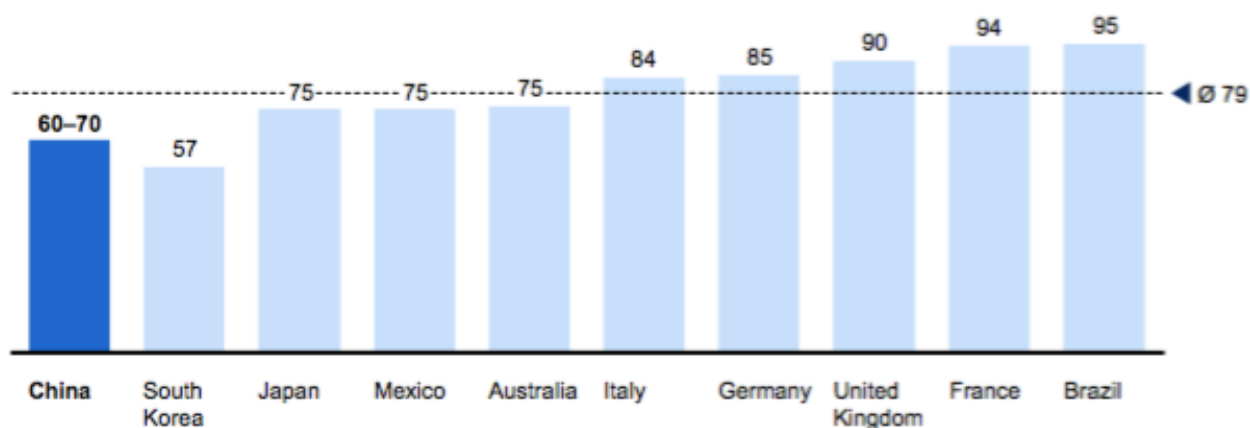
Se si paragonano le produttività (stimate) del lavoro nelle PMI rispetto alle medie nazionali di vari stati mondiali della figura 8, si nota come questo problema sia una realtà ben definita in questo settore. Il dato cinese è pari al 60-70%, molto minore rispetto ad altre nazioni come Brasile (95%), Francia (94%), Germania (85%) e Italia (84%).

Figura 8

### China's small enterprises lag behind those in other major economies in terms of labor productivity

Ratio of labor productivity in small enterprises<sup>1</sup> to national average, 2012

%



<sup>1</sup> China defines enterprises with fewer than 250 employees as small and micro enterprises, which is comparable to the definition of small and medium-sized enterprises (SMEs) in other countries.

Fonte: McKinsey Global Institute

Considerando che la maggior parte delle aziende cinesi ricade in questo settore, lo sfruttamento di tutte le possibilità che si hanno a disposizione grazie ad internet può causare all'intera economia cinese una crescita certamente migliore rispetto a quella attuale.

Difatti, fino alla fine del 2013 solo il 23.5% delle imprese considerate vendeva la merce online, il 26.8% usava la rete per reperire le materie prime e il 20.5% per scopi di marketing. Se si paragonano questi dati con le piccole-medie imprese americane, risulta lampante il divario di utilizzo: dal 72% all'85% delle SME americane sfruttavano internet per gli stessi scopi.

Inoltre internet può favorire la collaborazione tra imprese nella stessa supply chain, mettendo in contatto i fornitori con i venditori: in questo modo è possibile gestire in maniera ottimale la catena di produzione, evitando sprechi o malfunzionamenti dovuti alla scarsa comunicazione tra le parti in gioco. Inoltre, può mettere in contatto anche con i consumatori, "costruendo" quella fiducia reciproca tra chi vende e chi compra così importante in questi giorni: grazie ai prezzi minori che la rete permette nel relazionarsi con i propri clienti, è possibile fornire servizi ulteriori alla vendita, andando ad aumentare il valore aggiunto del prodotto.

Un altro vantaggio importante che deve essere preso in considerazione concerne la vendita online: l'e-commerce (e l'e-tailing) permette di essere disponibili in qualunque località, grazie a servizi associati come pagamenti e trasporti, che garantiscono all'acquirente una scelta più

ampia e più sicura. Grazie all'e-commerce possono migliorare anche le esportazioni: associandosi ad un marketplace come Alibaba, con oltre 30 milioni di compratori in tutto il pianeta, le imprese possono diventare delle "micro-multinazionali", vendendo direttamente in nazioni a svariate migliaia di km di distanza. Senza la possibilità di vendita online, i costi per il commercio internazionale sono stati decisamente insostenibili per le piccole aziende cinesi, mentre ora sono quasi irrilevanti.

Un altro svantaggio delle micro aziende riguardava la ricerca dei capitali da investire: con l'ausilio degli strumenti informatici, chi deve concedere un prestito ha dei criteri per valutare il rischio del credito e può dunque abbassare i costi del servizio, aumentando la disponibilità. La competizione è aumentata con l'aggiunta alle classiche istituzioni di prestiti anche i servizi di provider finanziari online (ad esempio, Alibaba fornisce micro-prestiti ai propri rivenditori online se ne hanno bisogno), che hanno favorito un generale abbassamento dei costi nella concessione di prestiti alle imprese.

#### 1.4 DA UN ORIENTAMENTO CONSUMER-FOCUSED AD UN ORIENTAMENTO ENTERPRISE-DRIVEN

Tuttavia le imprese cinesi hanno sempre avuto un orientamento di tipo consumer-focused dall'avvento degli strumenti online: si guardava principalmente ad offrire un servizio al cliente, in modo che potesse trovare (e acquistare) il prodotto che soddisfaceva alla perfezione le sue esigenze.

Ora che Internet è penetrato a fondo nell'uso quotidiano dei singoli, per mantenere la crescita è necessario che anche le imprese ricorrono ad un uso più frequente e meno sporadico delle web technologies: si dovrà passare da un orientamento generale consumer-driven ad un orientamento più enterprise-driven, con l'obiettivo di ridurre i costi, aumentare l'efficienza e generare guadagni generali in termini di produttività.

In base allo sfruttamento degli strumenti informatici e alla velocità dell'adozione degli stessi da parte delle aziende, si stima che dal 2013 al 2015 il tasso di crescita del PIL cinese possa crescere ogni anno tra lo 0.3 e l'1%; tutto ciò potrebbe portare ad un aumento del PIL del 7-22% fino al 2025, equivalente circa ad un aumento da 4 a 14 trilioni di RMB (se un RMB

equivale a 0.15\$, il tutto equivarrà un possibile incremento annuo tra i 600 miliardi di miliardi e i 4 trilioni di dollari, pari al PIL attuale dell'Australia).

Con l'adozione diffusa di internet da parte delle imprese, non sarà più necessario ricorrere ad investimenti massicci di capitale e all'espansione della forza lavoro come in passato per mantenere attiva la crescita economica, ma basterà sfruttare i benefici generati dai sistemi informatici. La rete potrà permettere una crescita del PIL basata non solo sull'aumento della produttività e dell'efficienza, ma anche sulla competitività tra aziende e sulla trasparenza delle informazioni, permettendo acquisti a prezzi minori e investimenti migliori in termine di allocazione di capitale.





## CAPITOLO 2

Come già visto nel primo capitolo, internet ha già dato un notevole contributo allo sviluppo di quello che viene definito come settore dell'ICT (Information and Communication Sector), grazie soprattutto allo sviluppo del mercato del retailing online. Tuttavia si è solo all'inizio del cambiamento: internet, oltre a creare valore per i singoli e per le aziende, servirà come un catalizzatore per la crescita economica, per guadagni di produttività e per standard di vita più elevati.

Gli impatti maggiori per le aziende saranno relativi a due grandi tipologie, ovvero l'aumento di produttività e la creazione di nuovi mercati. Con le web technologies le imprese potranno beneficiare in risparmi di costi di gestione, permettendo un maggior controllo e una maggior comunicazione sia con i soggetti esterni (fornitori e venditori) sia nelle operazioni interne all'azienda; grazie all'e-commerce, invece, si sono sviluppati dei veri e propri "oceani blu" per prodotti e servizi, creando nuovi mercati in cui entrare a contatto con il consumatore.

I settori successivamente esposti possono essere ricondotti a due categorie in base ai soggetti che possono trarre beneficio dall'avvento della digitalizzazione in essi: per i primi tre settori i benefici saranno ristretti al compratore e al venditore; l'ultimo terzetto andrà invece ad apportare un beneficio all'intera collettività e non esclusivamente ai soggetti coinvolti nella transazione.

### 2.1 IL SETTORE DELL'ELETTRONICA DI CONSUMO

Internet ha sicuramente dato uno stimolo all'innovazione nell'elettronica di consumo, dando possibilità alle aziende di creare prodotti all'avanguardia e di trasformare i processi produttivi, guadagnando in produttività.

La domotica è uno dei frutti di quest'ondata innovativa: con la possibilità di avere i propri elettrodomestici di casa sempre connessi alla rete, l'utilizzatore può risparmiare in termini di energia elettrica consumata, aumentando nello stesso tempo la propria produttività e soddisfazione. Un esempio è dato dai prodotti della Nest, società recentemente acquisita da Google Inc: la possibilità di controllare il termostato tramite un app dal proprio smartphone permette di ridurre il fabbisogno elettrico necessario "imparando" dalle abitudini del proprietario e, eventualmente, andando a modificare on-the-go la temperatura che si vuole. Tuttavia l'adozione di questi prodotti è ancora molto bassa: per le aziende il mercato della

domotica non è ancora maturo e richiede spese di marketing per “istruire” il cliente, che non considera queste soluzioni come prodotti da avere ad ogni costo.

Un'altra new entry degna di nota riguarda il mercato dei dispositivi indossabili (wearable), soprattutto smartbands e smartwatches. Generalmente questi prodotti vengono utilizzati in connessione continua con gli smartphone, permettendo di gestire le principali notifiche e compiere alcune azioni direttamente dall'orologio o con comandi vocali; tuttavia la maggior parte delle applicazioni degli indossabili riguarda l'ambito della salute e del fitness. Controllare la propria frequenza cardiaca direttamente dal polso, calcolare i km percorsi correndo, monitorare i principali parametri fisici sono solo alcune delle azioni possibili con questi device. Le possibilità in quest'ambito sono enormi, ed enorme è anche la quantità di fondi investiti nella ricerca: al 2010 al 2013 il 75% dei soldi investiti sul mercato dei wearable da parte dei più grandi fondi di investimento riguardano le applicazioni per la salute e il fitness.

Con la diffusione di smartphone, tablet, notebook e smart tv (tv connesse ad internet tramite wifi) un altro dei mercati in espansione è quello dei contenuti digitali: se per quanto concerne lo streaming via web o via mobile di musica, film o giochi già nel 2013 si avevano dati promettenti di utilizzo (almeno il 70% degli utilizzatori di internet riproducevano contenuti in streaming), il settore editoriale è quello con una crescita attesa maggiore in futuro, data la scarsa adozione odierna. Se nel 2013 neanche il 2% degli utilizzatori leggeva ebook o giornali online, si stima che fino al 2017 si avrà una crescita annua del 20%, andando a cannibalizzare le tradizionali testate giornalistiche, incapaci di restare al passo coi tempi.

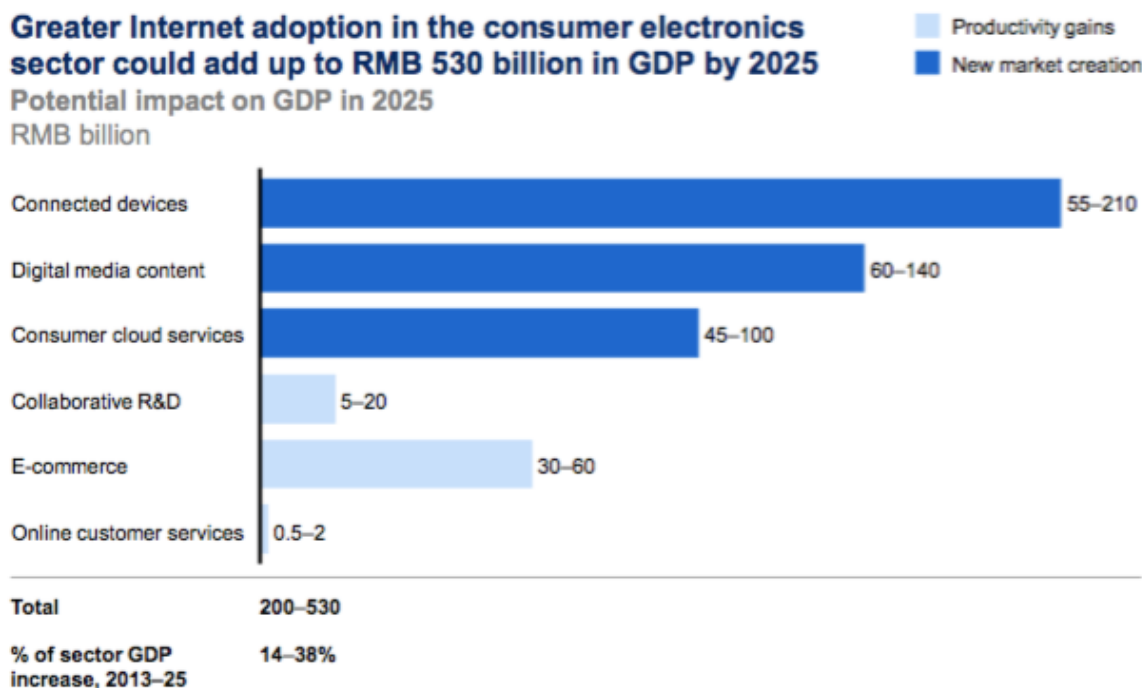
Nondimeno importante è la diffusione dei sistemi di archiviazione sul cloud, forniti da società come Dropbox, Baide, NetEase. Questi sistemi permettono ai consumatori di trasferire dati dai loro hard disk fisici a delle server farm poste a svariate migliaia di km di distanza, liberando le memorie fisiche e permettendo in qualunque momento l'accesso ai propri dati.

Per quanto riguarda il lato strettamente aziendale della questione, è evidente come la produttività possa aumentare in maniera sensibile. I maggiori impatti sono visibili nelle aree di ricerca e sviluppo, gestione catena di produzione, vendita, distribuzione e servizi post-vendita.

Nell'elettronica di consumo, come si vede nella figura sottostante, gli aumenti possibili in termini di PIL del settore sono imponenti: nel caso di uno sfruttamento completo delle opportunità da parte delle aziende, si prevede un massimo del 40% di aumento,

corrispondente ad un aumento di 530 miliardi; nel caso contrario, cioè un uso ancora sporadico delle nuove funzionalità online, l'aumento previsto è di solo 200 miliardi, corrispondente ad un incremento del 14% del PIL (figura 9).

Figura 9



Fonte: McKinsey Global Institute

## 2.2 IL SETTORE AUTOMOBILISTICO

Il settore automobilistico cinese ha bisogno di aumentare la propria produttività per poter generare dei guadagni importanti, visto il basso tasso di crescita e l'eccesso di capacità produttiva che affligge il settore in tempi recenti.

Similmente al campo dell'elettronica di consumo, anche in quello automobilistico la possibilità di essere sempre connessi grazie alla rete porta a vantaggi per le aziende. È possibile mostrare al guidatore notifiche riguardanti lo stato di funzionamento del dispositivo, mostrando quando è necessario fermarsi da un venditore o da un'autofficina per risolvere i problemi quando questi non sono risolvibili in remoto dalle stesse aziende.

Al contrario di quanto si possa pensare, per quanto riguarda il marketing, i costi dei rivenditori sono destinati a diminuire. Se si considera che in Cina circa dieci milioni di ricerche giornaliere riguardano le automobili presenti sul mercato, un compratore che entra in

una filiale per acquistare è alla ricerca di un'esperienza che su internet non può ottenere. Non sono quindi più necessarie spese relative all'invio di pubblicità tramite posta, in quanto il cliente si è già informato ottimamente sulle caratteristiche del modello che desidera vedere: tutto questo è destinato ad aumentare il tasso di vendita delle filiali, poiché il tempo "spreco" per aver dato informazioni ad un cliente piuttosto che destinato ad altri individui desiderosi di acquistare un autoveicolo è pressoché eliminato.

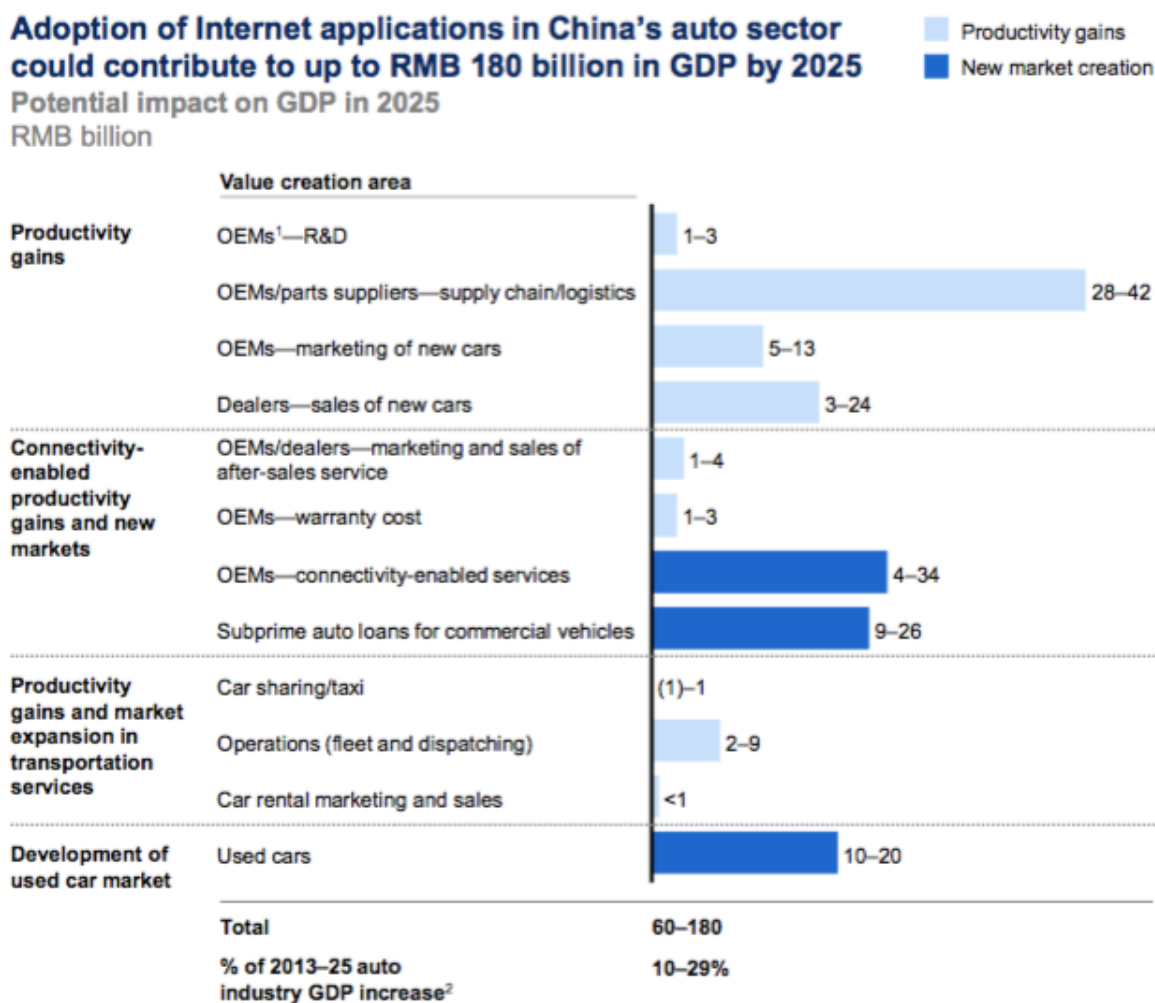
Un elemento nuovo nell'analisi è la creazione di un mercato dell'usato: se nel 2012 in Cina il rapporto auto usate comprate/auto nuove comprate era di 1/4, nello stesso periodo per gli Stati Uniti era di 3/1. La mancanza di trasparenza nella storia dei veicoli, di canali di vendita adeguati, le limitazioni governative e la preferenza dei consumatori per l'acquisto di auto nuove piuttosto che usate sono solo alcuni dei problemi che bisogna superare affinché il mercato possa diventare effettivamente remunerativo.

Internet può giocare una grande parte in questo scopo, permettendo ad esempio il confronto tra diversi autoveicoli, aumentando la trasparenza nel prezzo e riportando le informazioni in maniera corretta per ogni transazione. Grazie all'uso della rete, il governo potrebbe ad esempio creare un database con tutti i dati delle auto usate, controllando nel frattempo i rivenditori; questi piccoli accorgimenti potrebbero portare alla vendita di 20 milioni di autoveicoli entro il 2020, raggiungendo la quota delle auto nuove e sistemando un rapporto che sembra anacronistico rispetto a quello degli altri paesi.

Anche il fenomeno del car-sharing può sfruttare le possibilità date dall'utilizzo della rete: fenomeni mondiali come Uber o Lyft possono godere di una base di utenti molto elevata data la popolazione cinese, e rendere possibile la chiamata di un'auto –o di un taxi- tramite un'app è sicuramente un fattore di crescita. Questi fenomeni sono tuttavia limitati alle città più densamente popolate: man mano che gli smartphone entreranno a far parte della quotidianità per il maggior numero dei cittadini, questi servizi sono destinati ad essere facilmente disponibili anche in località più piccole.

Tutte queste applicazioni di internet possono portare ad un miglioramento complessivo della crescita del PIL dell'industria automobilistica variabile tra il 10 e il 29%, pari ad un aumento di 180 miliardi di renminbi nel caso di un'adozione completa (figura 10).

Figura 10



1 Original equipment manufacturers.

2 Includes original equipment manufacturers, suppliers, and dealers only.

Fonte: McKinsey Global Institute

### 2.3 IL SETTORE CHIMICO-FARMACEUTICO

Il settore chimico è nel bel mezzo di una rivoluzione interna, in quanto le società stanno virando da prodotti di facile creazione ed utilizzo (come il metanolo) a prodotti più sofisticati. Questa inversione di tendenza è dovuta soprattutto al bisogno della Cina di soddisfare la domanda mondiale in aumento di tali soluzioni chimiche più complesse: se si considera che nel 2013 le aziende del settore hanno realizzato vendite per oltre 8miliardi di yuan e che entro il 2020 la Cina conterà per circa il 60% della crescita della domanda mondiale di tali prodotti, è facile determinare come questo settore sia uno dei più importanti e profittevoli nel lungo periodo.

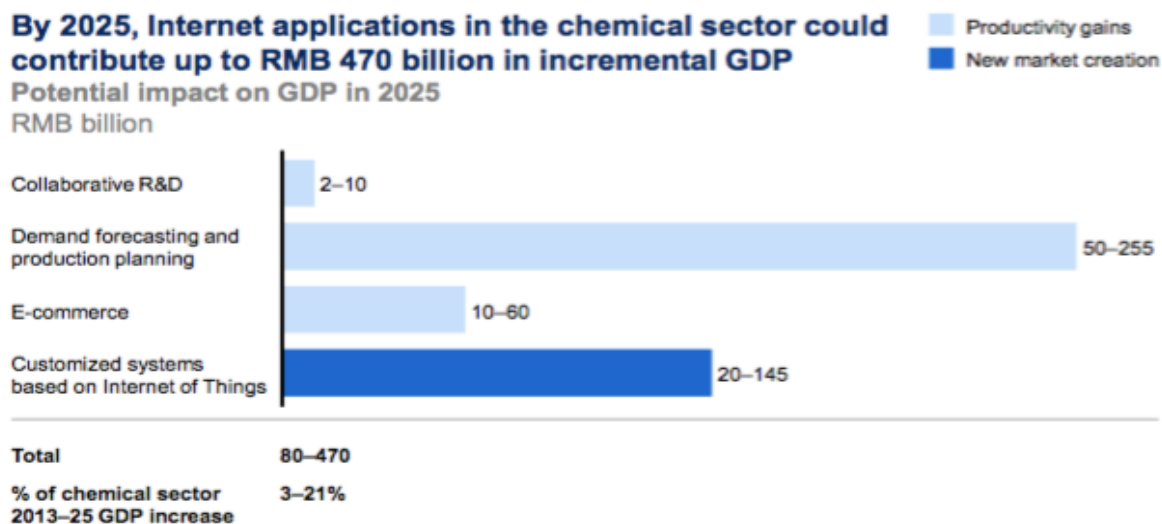
Lo sfruttamento di internet può far accrescere ulteriormente l'importanza economica del ramo

chimico, andando ad influire in varie aree, prima tra tutte nella previsione della domanda, nell'organizzazione della produzione e nel marketing. Controllando i dati relativi alle scorte dei fornitori e al passaggio della merce verso i luoghi di vendita è possibile ottenere vantaggi non di poco conto: un sostanziale miglioramento della trasparenza e del controllo del magazzino, aumentando in questo modo la produttività aziendale, ed evitando il fastidioso problema degli invenduti. L'aumento di produttività ottenibile grazie ai big data è stato calcolato come un aumento variabile tra i 50 e i 255 miliardi di RMB nel PIL di settore nel 2025, quasi la metà dell'incremento massimo possibile grazie alla rete.

Come negli altri settori analizzati in precedenza, il marketing è tra i più ricettivi alle opportunità fornite dall'e-commerce. Con la possibilità di raggiungere un più alto numero di clienti a costi ridotti, favorirà sicuramente lo spostamento di target futuro delle imprese. Mentre in questo periodo le aziende del settore si rivolgevano per la maggior parte alle grandi città, è inevitabile che con la saturazione del mercato in esse ci si spinga verso le località più piccole, dei veri e propri oceani blu per le aziende chimiche, poiché in precedenza era troppo costoso servirle.

Come settore, lo sfruttamento di internet nelle sue varie applicazioni può far aumentare il PIL del settore dal 3 al 21%, generando aumenti per un totale di 470 miliardi di yuan (figura 11).

Figura 11



Fonte: McKinsey Global Institute

## 2.4 IL SETTORE DEI SERVIZI FINANZIARI

Il primo tra questi settori è quello dei servizi di tipo finanziario: non diversamente dagli altri settori analizzati, i principali apporti della rete riguarderanno una diminuzione dei costi e l'espansione in mercati nuovi. Un fatto rilevante riguarda ciò che successe nel marzo del 2014, quando il governo cinese decise di concedere l'approvazione ad un programma concernente la creazione di cinque banche interamente private, all'interno di un piano di liberalizzazione dei servizi finanziari; le cinque banche sono rispettivamente di proprietà di Fosun (conglomerato privato i cui investimenti variano dall'industria mineraria alla gestione degli asset), Chint Electric (produttrice di componenti elettrici), JuneYao (compagnia aerea di piccole dimensioni), Alibaba e Tencent (giganti dell'elettronica). La nascita di questi nuovi istituti può dare una spinta all'adozione delle web technologies modificando l'ambiente tradizionale delle istituzioni finanziarie cinesi, aumentando la competizione tra gli stessi e diminuendo i prezzi per il privato.

Uno tra i vantaggi acquisiti con internet è lo sfruttamento dei big data sui consumatori: il risk management ha potuto ottenere nuovi strumenti per l'analisi preventiva dei prestiti, che aiutano gli istituti a diminuire il rischio di prestiti non restituiti nella loro interezza, soprattutto per piccole aziende e proprietari. Un esempio di sfruttamento dei big data nel risk management è dato da Ali Finance, società dell'holding di Alibaba, la quale può controllare le attività degli e-merchants su Alibaba per controllare le richieste di prestito. Questo controllo dei dati ha ridotto la percentuale di prestiti non performanti tra lo 0.7 e l'1.3%, inferiore a quello della media delle società bancarie sia per quanto riguarda i singoli (1.5%) sia per le PMI (2.6%). Con la riduzione dei prestiti non performanti, il risk management può far risparmiare da 280 ad 880 miliardi di yuan alle banche cinesi, generando un aumento di produttività rimarchevole.

Come rilevato già nel primo capitolo, uno dei problemi delle PMI cinesi riguardava la difficoltà nell'accedere ai capitali delle banche o degli istituti finanziari: nonostante queste tipologie d'impresa rappresentino più del 70% del PIL, contano solo il 55% nel mercato dei prestiti bancari. Le nuove forme di controllo del rischio e di finanza online possono senza dubbio aumentare questa quota, apportando benefici sia alle società sia alle banche.

Servizi come Paypal (normalmente usato in America e Europa) e Alipay (perlopiù utilizzato nei paesi asiatici) hanno sicuramente beneficiato dell'adozione di internet nelle transazioni online. Nonostante continuo solo per lo 0.4% dei pagamenti non in contanti, ricerche hanno dimostrato che negli ultimi cinque anni il mercato dei pagamenti online è cresciuto del 60%



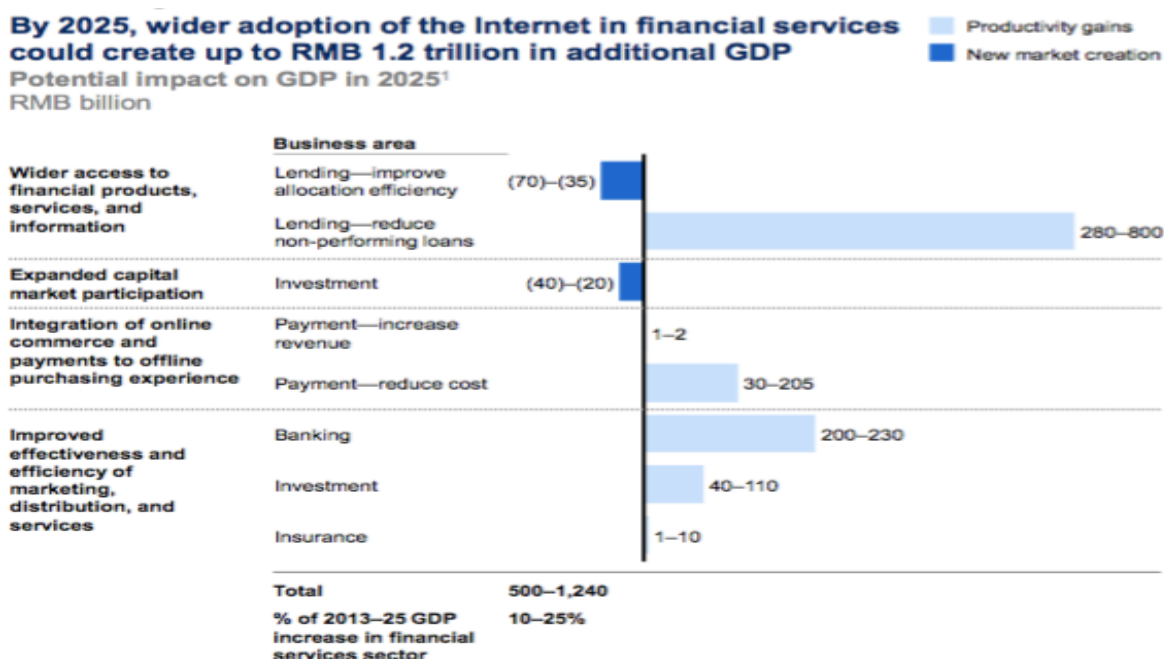
(fonte: People's bank of China): questo dato è indice di una crescita futura sicuramente enorme, dipendente dai costi praticati per le transazioni e dal vasto numero di utilizzatori che sfruttano tali servizi. Infatti, il sistema più usato per i pagamenti mobili relativi all'e-commerce è lo smartphone, con una penetrazione nella popolazione in continua crescita come visto in precedenza.

Altre ricerche hanno dimostrato come l'online per le attività bancarie possa ridurre nettamente i costi: la ICBC (Industrial and Commercial Bank of China) ha sottolineato come una transazione eseguita online costi 1/7 rispetto alla stessa transazione effettuata allo sportello di una banca. La riduzione dei costi dovuta all'utilizzo di sistemi informatici deve comunque essere rapportata alla quantità d'investimenti necessari alla creazione di infrastrutture online che possano permettere di reggere l'online banking o le generiche transazioni online dei clienti, creando dunque costi fissi per le società: l'obiettivo da perseguire sarà dunque il raggiungimento della massima efficienza nelle operazioni tradizionali delle banche, non eliminando completamente le figure fisiche, ma generando aumenti di produttività sfruttabili dagli stessi dipendenti. Digitalizzando le operazioni, si stima che si possano risparmiare fino a 280 miliardi, permettendo l'espansione in mercati di città più piccole.

Inoltre, all'aumentare della digitalizzazione dei mercati e alla diminuzione dei costi, la popolazione sarà spinta a modificare il modo in cui vengono detenuti gli asset. Diversamente da altre nazioni, i cinesi detengono il 60% circa dei propri asset finanziari in depositi, un valore decisamente alto rispetto a quello degli Stati Uniti, dove i depositi corrispondono a solo il 12%. Con la possibilità di ottenere più informazioni trasparenti, diminuiranno i casi di truffe ai singoli e si produrranno guadagni abbastanza certi. A questo proposito, di recente creazione è il fondo d'investimenti chiamato Yu'e bao ("tesoro rimasto") di proprietà di Alipay, il quale permette ai singoli di spostare i propri risparmi all'interno di questo prodotto, gestito dalla Tianhong Asset Management Company Limited. Le particolarità di questo prodotto stanno nel fatto che non esista un limite minimo di deposito, che si possa ritirare in qualunque momento quanto investito e che i tassi d'interesse siano notevolmente alti (dal 5 al 6%, molto maggiori di quelli offerti dai depositi bancari che solitamente non superano lo 0.4%).

Con uno sfruttamento adeguato di queste applicazioni e di altre meno influenti come il mercato dei bitcoin, il P2P lending (prestito tra privati online) o il crowdfunding, si prospetta un aumento del PIL del settore variabile tra il 10 e il 25%, pari ad un aumento massimo di 1240 miliardi di RMB (figura 12).

Figura 12



Fonte: McKinsey Global Institute

## 2.5 IL SETTORE SANITARIO

La spesa pubblica per la sanità è una delle maggiori destinazioni degli investimenti statali cinesi: dal 2009 al 2013 sono stati investiti più di due trilioni di yuan nel settore, in particolar modo nello sviluppo dei distretti sanitari (Community Health Care, CHC), nelle riforme ospedaliere e nelle assicurazioni sanitarie. Nonostante gli sforzi da parte del governo, vari sono i problemi che affliggono la sanità pubblica cinese. Internet può essere sfruttato per risolvere in parte questi problemi, aumentando la produttività del servizio, diminuendone i costi e nello stesso tempo migliorando quanto offerto al cittadino; varie possono essere le applicazioni.

Una tra le principali concerne la gestione delle cartelle cliniche elettroniche (EHR, Electronic Health Records). Paragonando il sistema elettronico con quello cartaceo, è possibile notare immediatamente come quest'ultimo sia più dispendioso e inefficiente. Grazie al sistema elettronico è possibile controllare l'intera storia clinica di un individuo, rendendo in questo modo più semplice l'erogazione del giusto trattamento da parte degli enti sanitari; gli ospedali possono inoltre analizzare i casi clinici che si presentano, potendo quindi fornire servizi adeguati a ciascun caso e modificando l'allocazione delle risorse in base alla frequenza dei casi che si presentano. Tuttavia, al contrario di paesi come gli USA in cui il servizio delle

EHR venne adottato e sfruttato da più di due terzi degli ospedali in modo volontario, in Cina anche gli ospedali di classe 3 (ospedali con più di 500 letti, diversi da quelli di classe 2 che ne hanno tra 100 e 500 e da quelli di classe 1, con posti letto inferiori ai 100) le informazioni cliniche dei pazienti non vengono riportate in un unico database, ma sono in formati diversi o presso altre istituzioni, rendendo in questo modo difficile il reperimento delle informazioni complete relative ai pazienti.

Un altro dei motivi per cui il servizio sanitario cinese è inefficace concerne la distribuzione delle strutture mediche. L'80% di esse è infatti presente nelle zone urbane e, anche per motivi di poco conto, queste strutture sono prese "d'assedio" dalla popolazione, nonostante la presenza nel territorio di distretti sanitari o di medici di famiglia. Questi ultimi vengono solitamente evitati per due motivi: il primo è che i medici tendono a rimanere in un solo ospedale, mentre il secondo è che i nuovi medici considerano solo gli ospedali di classe 3 per i propri tirocini, creando quindi una mancanza di fiducia nelle strutture più piccole. L'intasamento conseguente degli ospedali più grandi inficia sulla qualità del servizio erogato, e le web technologies possono rappresentare una soluzione a questo problema. Mettendo in comunicazione le diverse strutture tramite reti regionali di informazioni sanitarie (RHIN, Regional Health Information Network) è possibile velocizzare le operazioni più comuni, gestendo le diagnosi, gli accertamenti medici e spostando le visite dagli ospedali a distretti sanitari ugualmente competenti, aumentando la produttività generale del sistema.

Grazie a sistemi di supporto (come il CDSS, Clinical Decision Support System, o a portali d'informazione per medici) è ora possibile avere altri strumenti per valutare gli effetti di farmaci prescritti o per evitare diagnosi errate che possono influire sulla vita del paziente. Alcuni studi (Beibei Zhao, "Overtreatment shows the pain point of China healthcare: Physicians write 'big prescription'", *People's Daily*, Novembre 2010 e Fang Liu and Xiaole Zhang, "Root and categorization of medication errors", *China Medical Tribune*, Novembre 2011) hanno dimostrato come in Cina circa 80000 morti annue siano dovute alle prescrizioni esagerate di antibiotici: se si esegue un paragone tra la quantità annua pro capite di antibiotici utilizzati (in grammi) tra Cina e USA, i cinesi consumano 132 grammi di antibiotici contro i 13 grammi degli statunitensi. Un altro studio ha invece dimostrato come il 39% degli errori medici in Cina sono evitabili grazie ad un adeguato utilizzo dei sistemi di controllo (Zhiang Wu, "CDSS system progress overseas and in China", China Information System conference, 2012), mentre un'altra ricerca ha dimostrato come grazie ai siti informativi il 62% dei medici che hanno partecipato alla ricerca hanno modificato una diagnosi che poteva portare a danni per la salute dei pazienti ("Physicians and consumers online behavior survey", Ipsos

Healthcare and Ruder Finn Asia Health and Wellness, Gennaio 2013); se questi “aiuti” ai medici venissero utilizzati in maniera frequente, sarebbe possibile un aumento della qualità del servizio, a cui corrisponderebbe un aumento della produttività degli specialisti. Internet può essere di aiuto dando la possibilità di collegare i database del governo con quelli delle aziende specializzate, dei centri di ricerca, delle università e di altri soggetti, favorendo in questa maniera la creazione di una banca dati più completa e in costante aggiornamento. Oltre a migliorare la qualità del servizio, i sistemi di supporto costituiscono un risparmio per la sanità cinese, evitando di compiere accertamenti o terapie inutili: il possibile risparmio varia dai 20 ai 40 miliardi di yuan.

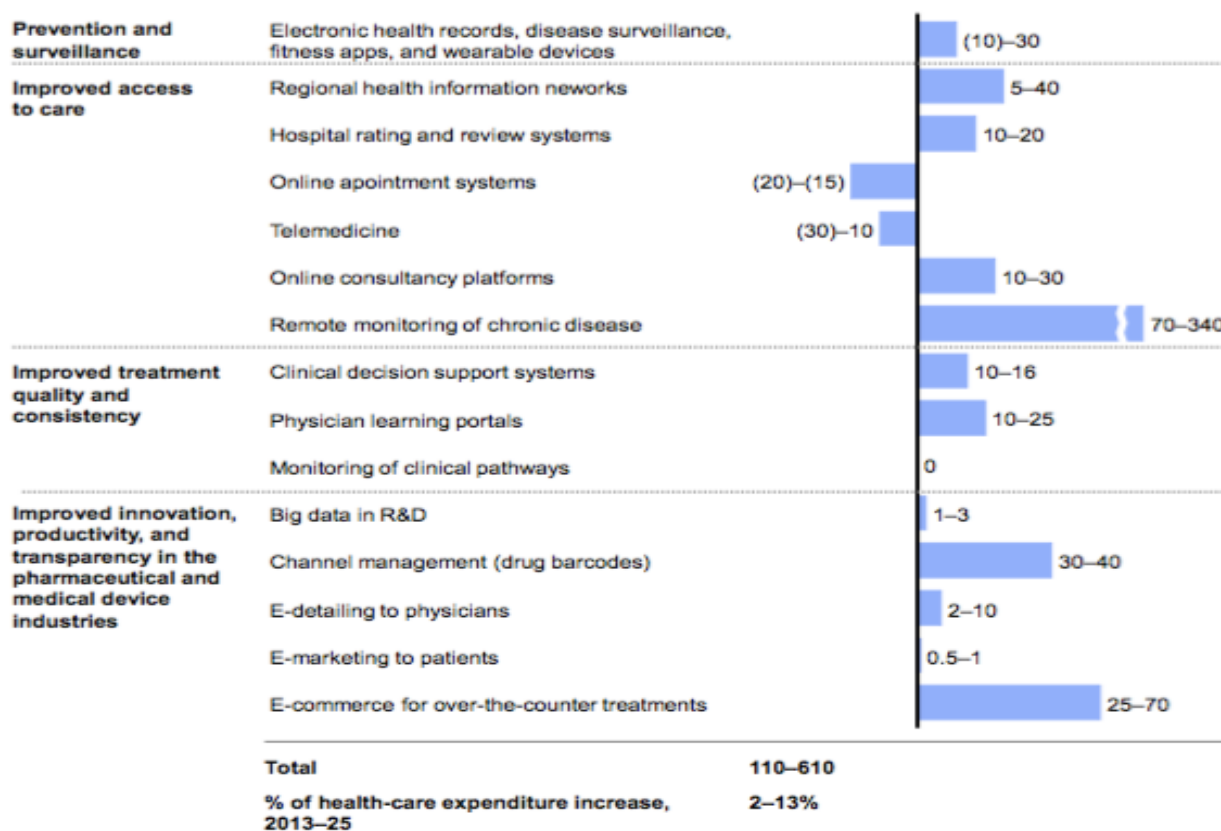
Come per ogni altro settore, con l'avvento di internet l'e-commerce ha assunto un ruolo preponderante. Mentre in paesi come gli Stati Uniti la vendita online di farmaci da banco e di dispositivi medici è ormai una pratica diffusa, in Cina si sta espandendo di recente, con una crescita di anno in anno di circa il 200%. Un esempio è Jiuzhoutong, una società cinese che si occupa della vendita e della distribuzione di farmaci senza prescrizione, che ha deciso di portare online la rivendita di questi prodotti; i margini da guadagno arrivano fino al 20%, molto maggiori di quelli ottenibili mediante una vendita in farmacia (non superiori al 5%). Il problema maggiore riguarda la logistica, poiché i farmaci devono essere trasportati rapidamente e con condizioni di temperatura adeguate per evitare danneggiamenti dei prodotti; per questo motivo molte compagnie di e-commerce non sono ancora entrate nel mercato della vendita online di farmaci, in quanto non possono garantire gli standard necessari.

Gli esempi citati sono solo alcune applicazioni della digitalizzazione nell'ambito della sanità pubblica: sebbene non si creino nuovi mercati, la digitalizzazione può portare ad aumenti di produttività quantificabili in un risparmio variabile tra i 110 e i 610 miliardi di yuan (figura 13).

Figura 13

### Internet technologies could save up to RMB 610 billion in annual health-care expenditures by 2025

Potential savings in 2025  
RMB billion



Fonte: McKinsey Global Institute

## 2.6 IL SETTORE IMMOBILIARE

L'ultimo settore da analizzare è il settore immobiliare. Similmente ai casi appena trattati, la digitalizzazione può portare sia ad un aumento di produttività sia alla creazione di nuovi mercati.

Grazie alle piattaforme di e-commerce, le imprese del settore hanno l'opportunità di acquistare ciò che necessitano online, siano essi mobili, decorazioni di interni, materiali o quant'altro. Questi siti danno inoltre la possibilità alle PMI di far crescere il proprio potere contrattuale aumentando, di fatto, il volume delle vendite: grazie ai ridotti costi di partecipazione, sempre più aziende di piccole dimensioni stanno passando online, dando dinamicità al mercato. Dal punto di vista del consumatore, invece, la ricerca dell'immobile

“perfetto” è resa più facile: piattaforme come SouFun.com permette all’utente di cercare la casa dei propri sogni secondo filtri come la posizione, la metratura o il prezzo. Sia il singolo sia l’azienda ottengono vantaggi grazie a questi siti: studi di mercato (*The digital house hunt: Consumer and market trends in real estate*, National Association of Realtors and Google, gennaio 2013) hanno dimostrato come le trattative si chiudano il 25% più in fretta e le aziende risparmino il 40% sui costi di marketing, andando ad interagire solo con clienti interessati a quel determinato immobile (o prodotto nel caso di arredamenti, ad esempio).

La digitalizzazione ha avuto impatti anche sul modo di concepire il soggiorno per i turisti: non solo hotel o ostelli, ma anche nuove forme come Airbnb. La grandissima diffusione di questo servizio in America e in Europa ha portato alla diffusione anche nel continente asiatico: non esistendo piattaforme online per affitti di breve periodo che coprano la maggior parte delle principali città cinesi, uno studio condotto dalla Boston University School of Economics ha dimostrato come il principale concorrente come modalità di soggiorno (ovvero gli hotel) possano guadagnare solo lo 0.05% nel caso di un aumento dell’1% dei prezzi di Airbnb. Società come Airbnb possono portare alla creazione di un mercato con ricavi variabili tra 20 e 70 miliardi di yuan.

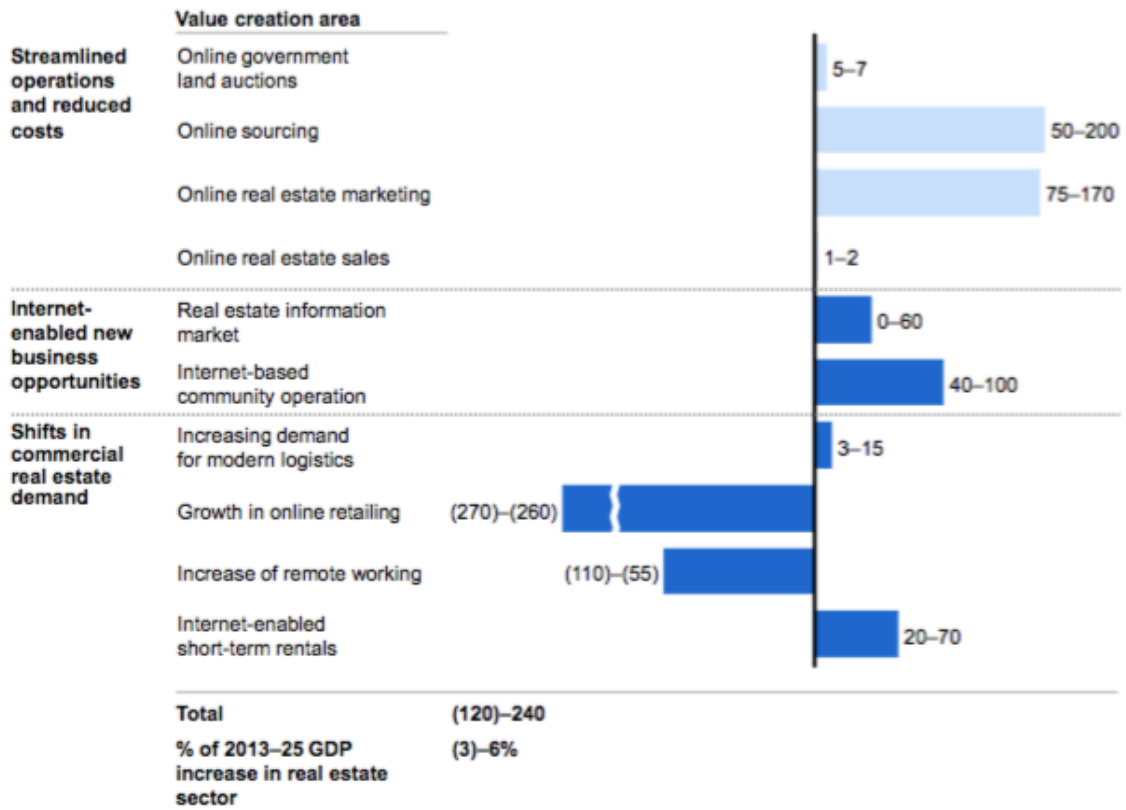
Nel settore immobiliare lo sfruttamento di internet può portare a risultati contrastanti. Entro il 2025 il settore può diminuire il proprio PIL del 3% o aumentare del 6%: tutto dipende dalla modalità di adozione da parte dei soggetti in causa (figura 14). Nonostante la diminuzione del PIL possa raggiungere anche i 300 miliardi di RMB, alcuni immobili commerciali o residenziali che sarebbero dovuti essere costruiti possono diventare dei servizi per la cittadinanza (come luoghi di svago o distretti sanitari), aumentando la qualità della vita del cittadino. Non solo: un aumento della velocità nelle operazioni di ricerca degli immobili o dei giusti prodotti per la casa favorisce la soddisfazione dell’acquirente, permettendogli di avere più tempo a disposizione da impiegare in altre maniere.

Figura 14

### Internet applications in the real estate sector could contribute up to RMB 240 billion in GDP by 2025

Potential impact on GDP in 2025<sup>1</sup>

RMB billion



Fonte: McKinsey Global Institute

## CAPITOLO 3

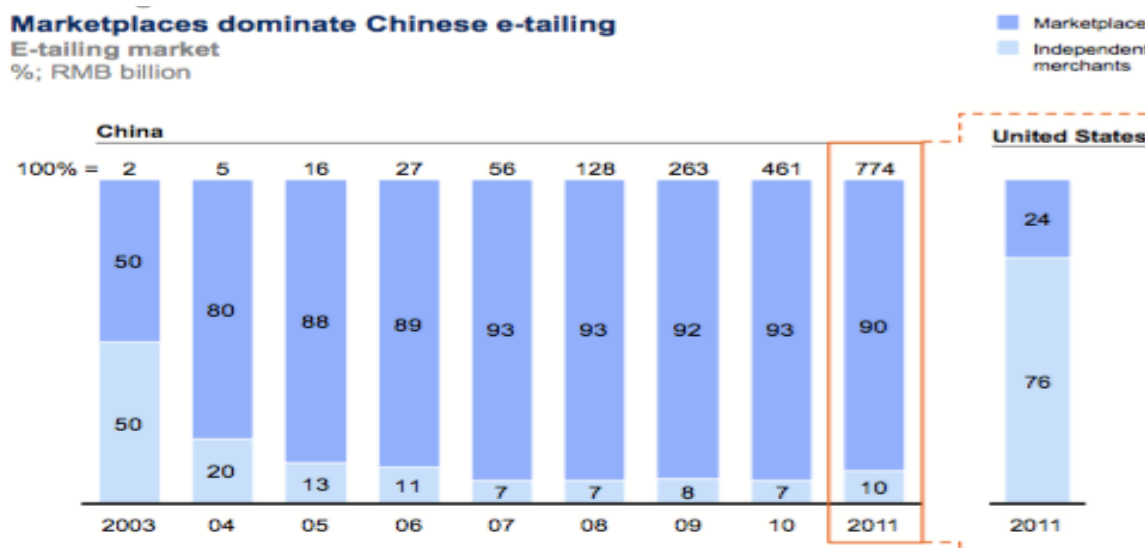
### 3.1 I PRINCIPALI MARKETPLACES: ALIBABA.COM, TAOBAO E TMALL

Come già scritto in precedenza, l'e-commerce cinese ha delle peculiarità che lo contraddistinguono a livello mondiale. Tuttavia, per comprenderle al meglio, è necessario analizzare le modalità di acquisto online: sostanzialmente è possibile rappresentarle in due grandi categorie, ovvero gli acquisti effettuati all'interno di Marketplaces o quelli compiuti sugli store online dei produttori originali.

I Marketplaces sono delle piattaforme online che aggregano vari prodotti di diversi venditori, permettendo al consumatore di poter scegliere il prodotto che desidera da una lista di prodotti dello stesso tipo. Al momento dell'acquisto questi "mercati" mettono in relazione l'acquirente con diversi tipi di servizi forniti da altre società, riguardanti vari aspetti dell'acquisto online come il pagamento, la spedizione o il servizio clienti.

Questa tipologia è la più utilizzata in Cina nell'acquisto di beni materiali, con una quota di mercato di circa il 90% delle transazioni di e-tailing.

Figura 15



Fonte: McKinsey Global Institute

Perché un così grande predominio da parte dei marketplaces rispetto agli store singoli? I motivi sono banali e risiedono intrinsecamente nella natura dell'economia cinese: come già rilevato nel primo capitolo, la maggior parte delle transazioni online riguardano micro-

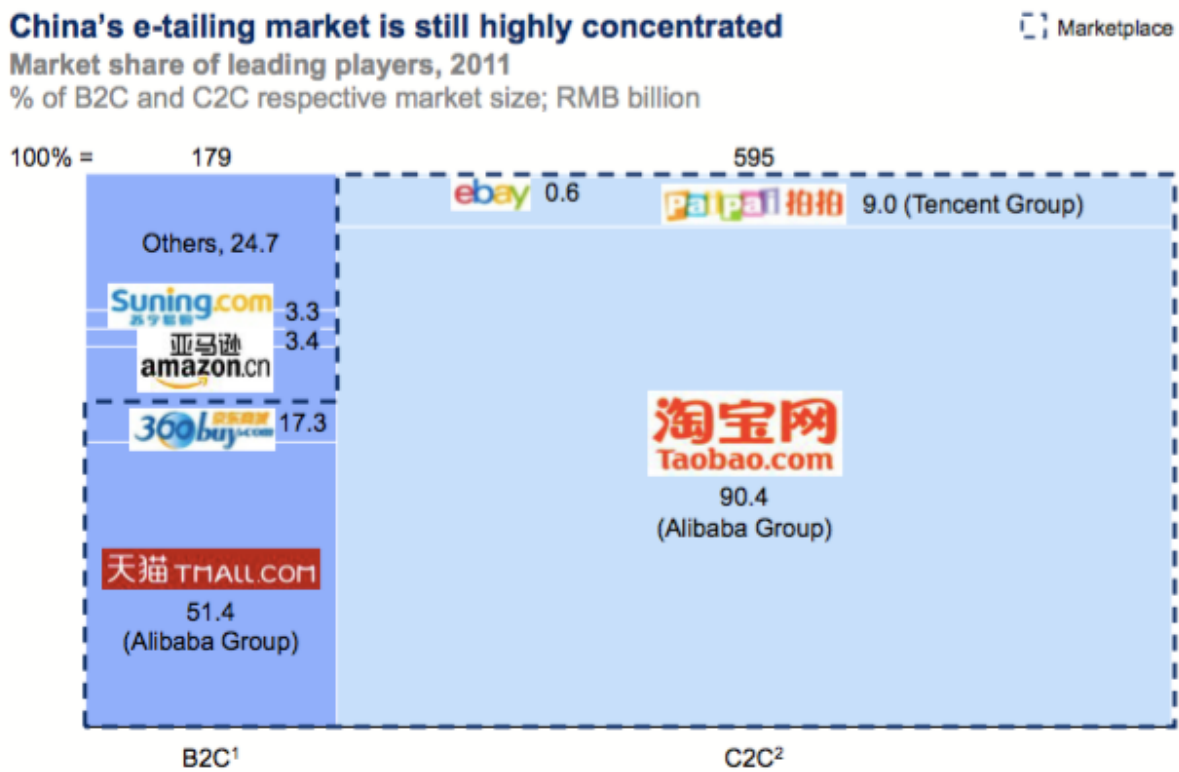


imprese che operano nel mercato del C2C e non possiedono la classificazione di vere e proprie aziende.

Il costo di sviluppare uno store online di proprietà, unito alla creazione del sito e di altre prestazioni accessorie alla vendita (come il trasporto) è notevolmente maggiore delle tariffe che richiedono i marketplaces: questi ultimi “costano” al venditore che si associa a loro sotto forma di commissioni sulle vendite e sui banner pubblicitari all’interno della piattaforma.

Inoltre, con un territorio estremamente vasto, è difficile essere presenti sul territorio in maniera capillare: si è soliti decidere di essere presenti nelle città appartenenti ai primi 2 Tier, tralasciando le aree rurali e le piccole città per motivi di mancanza di infrastrutture. È dunque più semplice ed economico associarsi a piattaforme dominanti come Taobao (per il C2C) o Tmall (per il B2C), garantendosi nel frattempo la possibilità di essere accessibili da parte di chiunque sia interessato. Questi due portali hanno una quota di mercato dominante nei propri settori di appartenenza, essendo quindi ancora più conveniente l’associazione ad esse, come si può ben vedere nella figura sottostante: nella colonna di sinistra si trova il settore del B2C, dove Tmall ha circa la metà del mercato, mentre nella colonna di destra si ha invece il C2C, nel quale Taobao ha in pratica il controllo completo.

Figura 16



1 Including storeless B2C, multichannel, and B2C marketplaces.  
2 Might also be referred to as B2C2C, as the marketplaces ("B") enable C2C transactions.

Fonte: McKinsey Global Institute

Le due piattaforme appena citate sono entrambe di proprietà di Alibaba, una holding che comprende anche servizi come Alipay e Aliexpress. Nel 1999 Jack Ma creò Alibaba.com, un portale online che permettesse alle aziende straniere di comunicare con le aziende cinesi: si trattava quindi di una piattaforma di e-commerce nell'ambito del Business to Business.

Principalmente Alibaba.com svolge tre funzioni. La prima funzione è quella scritta in precedenza, ovvero gestire le vendite tra aziende di diverse nazioni (più di 240 paesi sono online su Alibaba.com secondo i dati riportati dalla stessa Alibaba). La seconda riguarda il B2B interno, il quale viene gestito da un sito spin-off del sito originale denominato 1688.com, permettendo di spostare il traffico dati cinese da alibaba.com a quest'ultimo, evitando problemi di sovraccollamento. La terza funzione è relativa ad Aliexpress, sito che permette alle piccole imprese di mettersi in relazione con fornitori per un limitato numero di beni da comprare con prezzi notevolmente vantaggiosi.

Mentre Alibaba.com gestisce il settore relativo esclusivamente alle aziende, è Taobao il vero motivo della crescita.

Questo portale fondato nel 2003 è relativo solo al Consumer to Consumer, in altre parole permette l'acquisto al consumatore di qualunque bene esso stia cercando, venduto però da altri privati; come già detto nella maggioranza dei casi le micro-imprese non hanno la registrazione come aziende, e quindi aprono su Taobao il proprio store online. Questa piattaforma offre la registrazione gratuita per i merchants che decidono di aprire un negozio, oltre a non richiedere commissioni sulle transazioni: i guadagni si ottengono, infatti, dall'advertising. I merchants possono promuovere un prodotto pagando, guadagnando nel frattempo visibilità maggiore nella ricerca e indirizzando il consumatore verso l'acquisto del proprio bene: l'85% dei ricavi di Taobao viene infatti dalla pubblicità a pagamento che mettono a disposizione.

Tmall permette invece al consumatore cinese di acquistare prodotti di marca: introdotto nel 2008 per andare a colmare la mancanza di Taobao nel settore del Business to Consumer, divenne un sito a sé stante nel 2011.

Un indice di quanto queste piattaforme siano utilizzate è dato dalle rilevazioni di Alexa, una società affiliata ad Amazon che svolge ricerche sul traffico web: in Cina Taobao e Tmall rientrano entrambe nella top 10 dei siti più visualizzati, piazzandosi rispettivamente al terzo e al nono posto.

Trait d'union tra questi servizi è Alipay. Nato come controparte a Paypal come metodo di pagamento online per sopperire alla mancanza di un servizio simile nel territorio cinese, col tempo è diventato un servizio finanziario vero e proprio. In origine, in Cina si utilizzava

pagare in contanti un acquisto effettuato online al momento della ricezione, per motivi di scarsa fiducia dei venditori online; con Alipay questo sentimento è cambiato.

Questo servizio permette, oltre al pagamento, di indicare la soddisfazione del bene comprato dal venditore: questi dati sono visualizzati sui marketplaces, permettendo al consumatore di scegliere un merchants da cui comprare in base anche al feedback lasciato da chi prima di lui ha portato a termine l'acquisto. La sicurezza è data inoltre dal sistema con cui Alipay paga il venditore: una volta che un compratore ha completato un acquisto e il denaro è stato prelevato dal suo conto e trasferito su un conto di Alipay, Alipay notifica al venditore di spedire la merce; tuttavia il venditore non riceve il pagamento fino a quando il prodotto non è effettivamente arrivato in mano al compratore, evitando possibili truffe e aumentando quindi la fiducia del consumatore.

### 3.2 IL FENOMENO DEL CROSS-BORDER

Uno dei fenomeni di attualità nell'e-commerce cinese è il cross-border, ovvero l'acquisto online di prodotti da società di altri paesi.

Per capire l'importanza del cross-border basta analizzare la scelta fatta da Alibaba: associando al suo marketplace di B2C interno, Tmall, un altro sito che gestisca solo l'aspetto internazionale e cross-border, cioè Tmall Global.

Caratteristica chiave di Tmall Global è la sicurezza di acquistare un prodotto originale e non un falso. Alibaba ha infatti deciso di concedere la vendita dei propri beni in esclusiva a quelle società straniere che decidono di aprire un proprio store online, andando a bloccare la vendita degli stessi beni da parte di altri e-merchants e aumentando la sicurezza negli acquisti da parte dei cinesi.

La limitazione del "mercato grigio", cioè la vendita di prodotti che avviene al di fuori dei canali di distribuzione pensati da chi li produce, era una delle piaghe che affliggevano la scelta dei brand esteri nel creare o meno un proprio negozio online; con la decisione di concedere la vendita dei propri prodotti in maniera esclusiva si è fatto un deciso passo in avanti verso la presenza nel sito di numerosi marchi esteri.

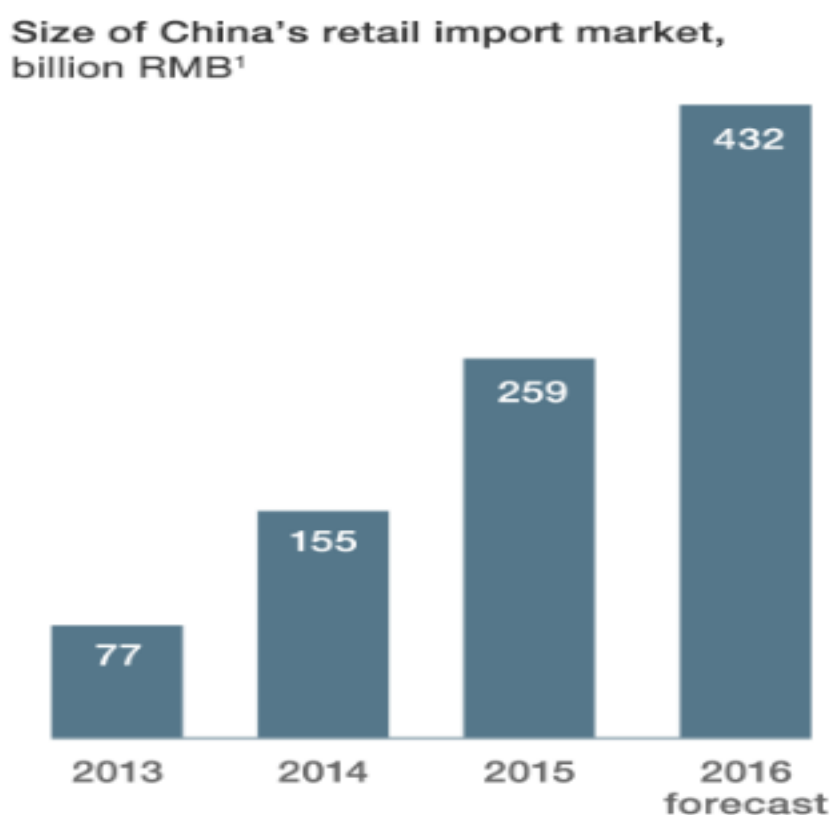
Un esempio è dato dal caso Burberry: prima dell'apertura del proprio store ufficiale su Tmall Global c'erano 56 merchants che a giugno 2014 vendevano i prodotti della casa di moda inglese, nessuno dei quali aveva l'autorizzazione della società. Secondo uno studio commissionato dal Wall Street Journal alla Yipitdata (società americana specializzata nell'analisi dei dati internet aziendali), dopo l'apertura dello store ufficiale gli oltre 50

merchants svanirono, lasciando come unico rivenditore quello inglese. La stessa azione è successa anche dopo l'apertura degli store ufficiali di Estee Lauder e della sua controllata Clinique.

L'importanza del cross-border nel mercato cinese online è quindi a doppio beneficio: per il consumatore, poiché è certo di acquistare un prodotto originale; per l'impresa, perché sa che la vendita dei suoi prodotti è in esclusiva.

Questo fenomeno corrisponde a circa il 6% di tutti gli acquisti effettuati online dai cinesi nel 2015, raggiungendo un valore di 259 miliardi di renminbi: il dato più significativo è però relativo alla crescita annuale, che sfiora il 50% annuo.

Figura 17



Fonte: China e-Business Research Center

I motivi di un tasso di crescita annuo così elevato sono multipli. Come detto in precedenza, uno tra questi è che acquistando un prodotto estero il compratore si sente protetto da falsi o contraffazioni, soprattutto se chi compra risiede in città in cui non si trovano negozi fisici che dispongono del brand che si è interessati ad acquistare. Altri motivi riguardano la popolazione di reddito medio-alto, la quale cerca prodotti non disponibili nel territorio cinese (principalmente gadget e vestiti), andando a creare un mercato di nicchia.

Un caso particolare è invece la creazione di zone in cui i dazi doganali vengono limitati, favorendo quindi l'acquisto per i singoli individui e garantendo maggiori vendite ai siti di e-commerce cross-border. Fino ad ora il governo ha istituito in dieci città delle aree di questo tipo in cui i vantaggi sono notevoli, tra cui la velocità di sdoganamento delle merci e procedure facilitate per il pagamento, per i rimborsi e per la logistica.

Grazie a queste facilitazioni, l'acquirente cinese può godere di un prodotto generalmente di maggior qualità ad un prezzo conveniente, aumentando i propri acquisti in beni esteri.

## CONCLUSIONI

In conformità a quanto riscontrato, è indubbio che la digitalizzazione possa portare a grandi benefici per la Cina moderna: i vari esempi di aumenti di produttività analizzati nel secondo capitolo sono solo alcune delle applicazioni possibili delle web technologies nei processi aziendali, ma assumono grande importanza in virtù del cambiamento in atto nelle modalità di crescita dell'economia cinese (ovvero una minore importanza degli investimenti statali ed un aumento del consumo privato e della produttività industriale).

La necessità di integrare le possibilità informatiche porterà sicuramente le aziende ad una modalità più enterprise-driven: aumentando la produttività si potranno evitare problemi dovuti alle rimanenze di magazzino o all'eccesso di produttività come ad esempio accade nel settore automobilistico, sfruttando la tecnologia ai fini aziendali.

Non è l'unico cambiamento che sta avvenendo in Cina: sta cambiando anche il modo di vivere quotidiano del cinese moderno. Uno dei fattori scatenanti di questo fenomeno è dato dalla diffusione nell'utilizzo dell'e-commerce da parte della popolazione: come già visto gli acquisti effettuati online non sono esclusivi delle città più ricche, ma anzi, dipendono in maggior parte dalle città più rurali, in cui mancano i tradizionali negozi fisici. La diffusione degli smartphone tra la popolazione e il numero di utenti online in continua crescita ha dato la definitiva spinta alla penetrazione dell'e-commerce nella vita quotidiana, andando così ad incrementare i consumi privati in qualunque zona del paese ci si trovi. In questo modo si sta raggiungendo uno degli scopi prefissi dal governo, ovvero l'aumento del consumo privato.

Un esempio può essere visto nella Festa dei Single che si svolge ogni 11 novembre: nel 2015 in quel giorno sono stati portati a termine acquisti sui siti di e-commerce di proprietà di Alibaba (Tmall e Taobao) per 14 miliardi di dollari in un giorno, di cui 5 solo nella prima ora e mezza. Da quando le piattaforme appena menzionate propongono offerte speciali in quest'occasione, cioè dal 2009, le transazioni sono aumentate in maniera impensabile: dal 2009 al 2013 le transazioni sono aumentate del 5740%, passando da un evento trascurabile ad un evento imperdibile, superando inaspettatamente le vendite del Cyber Monday.

La scelta di porre in luce le società del gruppo Alibaba deriva dal fatto che queste ultime detengono sostanzialmente il "comando" nei propri ambiti per quanto riguarda il territorio cinese: molti altri sono i concorrenti nell'e-commerce (i classici Ebay o Amazon ad esempio) che stanno aumentando le proprie quote di mercato ma Taobao e Tmall sono esempi più chiari di come la Cina stia svoltando verso il digitale e di come questi siti siano entrati nella quotidianità della gente.



## BIBLIOGRAFIA

### PUBBLICAZIONI

Boston Consulting Group, 2012, The Internet Economy in the G-20: the \$4.2 trillion opportunity. Disponibile su:  
[https://www.bcgperspectives.com/content/articles/media\\_entertainment\\_strategic\\_planning\\_4\\_2\\_trillion\\_opportunity\\_internet\\_economy\\_g20/#chapter1](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/media_entertainment_strategic_planning_4_2_trillion_opportunity_internet_economy_g20/#chapter1)

Gregory Carpenter, 2013, The rise of consumer-focused enterprise. Disponibile su:  
<http://www.reviewtrackers.com/wp-content/uploads/Rise-of-the-Consumer-Focused-Enterprise-1.pdf>

iResearch, 2015, 2015 China e-commerce & O2O Summary Report. Disponibile su:  
[http://www.iresearchchina.com/content/details8\\_19531.html](http://www.iresearchchina.com/content/details8_19531.html)

McKinsey Institute, 2011, Internet matters: the Net's impact on growth, jobs and prosperity. Disponibile su:  
[http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/High%20Tech/Our%20Insights/Internet%20matters/MGI\\_internet\\_matters\\_full\\_report.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/High%20Tech/Our%20Insights/Internet%20matters/MGI_internet_matters_full_report.ashx)

McKinsey Institute, 2013, China's e-tail revolution: Online shopping as a catalyst for growth. Disponibile su:  
[http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Asia%20Pacific/China%20e%20tailing/MGI\\_China\\_e%20tailing\\_Full\\_report\\_March\\_2013.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Asia%20Pacific/China%20e%20tailing/MGI_China_e%20tailing_Full_report_March_2013.ashx)

McKinsey Institute, 2014, China's digital transformation: The Internet's impact on productivity and growth. Disponibile su:  
<http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/High%20Tech/Our%20Insights/Chinas%20digital%20transformation/MGI%20China%20digital%20Full%20report.ashx>

McKinsey&Company, 2016, The Modernization of the Chinese Consumer. Disponibile su:  
[http://www.mckinseychina.com/wp-content/uploads/2016/03/The-Modernization-of-the-Chinese-Consumer\\_EN.pdf?c3df58](http://www.mckinseychina.com/wp-content/uploads/2016/03/The-Modernization-of-the-Chinese-Consumer_EN.pdf?c3df58)

### SITOGRAFIA

Alexa, Top sites in China, <http://www.alexa.com/topsites/countries;1/CN>  
BBC news, Alibaba: what exactly does it do?, <http://www.bbc.com/news/business-29077495>

Bloomberg, China approves trial for five new privately owned banks,  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-03-11/china-approves-trial-for-five-new-privately-owned-banks>

Business Insider UK, How Alibaba turned an obscure, made-up Chinese holiday into a \$14.3 billion shopping extravaganza that's bigger than Black Friday,  
<http://uk.businessinsider.com/how-alibaba-made-143-billion-on-singles-day-2015-11?r=US&IR=T>



Forbes, B2B e-commerce market worth \$6.7 trillion by 2020: Alibaba&China the Front-Runners, <http://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2014/11/06/b2b-ecommerce-market-worth-6-7-trillion-by-2020/#53dff7aa2e7c>

Internet Live stats, China Internet Users, <http://www.internetlivestats.com/internet-users/china/>

McKinsey Global Institute, Capturing China's \$5 trillion productivity opportunity, <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/capturing-chinas-5-trillion-productivity-opportunity>

McKinsey Quarterly, China's rising Internet wave: Wired companies, <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/chinas-rising-internet-wave-wired-companies>

McKinsey&Company, Cross-border e-commerce is luring Chinese shoppers, <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/crossborder-ecommerce-is-luring-chinese-shoppers>

McKinsey&Company, How savvy, social shoppers are transforming Chinese e-commerce, <http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-savvy-social-shoppers-are-transforming-chinese-e-commerce>

Taobao Focus, What is the difference between Taobao and Tmall?, <http://taobaofocus.com/blog/what-is-the-difference-between-taobao-and-tmall>

The Economist, The Alibaba phenomenon, <http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/03/e-commerce-china>

The Wall Street Journal, Alibaba cleans up "Gray Market" for some prestigious brands, <http://www.wsj.com/articles/alibaba-cleans-up-gray-market-for-some-prestigious-brands-1407699693>

The Wall Street Journal, What is Alibaba?, <http://projects.wsj.com/alibaba/>  
Web Retailer, China's Tmall global:everything you need to know, <http://www.webretailer.com/lean-commerce/tmall-global/#/>

World Economy Forum, Five digital trends that will reshape China's economy, <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/how-china-can-use-digital-to-strengthen-its-economy/>