

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Economia e Gestione delle imprese

**IL MADE IN ITALY IN CINA:
RIFLESSIONI SUL RETAIL MANAGEMENT**

RELATORE

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO

Matr. 165861

ANNO ACCADEMICO 2012/2013

"Twenty years from now you will be more disappointed by the things that you didn't do than by the ones you did do. So throw off the bowlines. Sail away from the safe harbor. Catch the trade winds in your sails. Explore. Dream. Discover." Mark Twain

Ai miei genitori

Indice

Introduzione	5
Capitolo 1 – IL MADE IN ITALY	6
1.1 Introduzione al Made in Italy e normativa di riferimento.....	6
1.1.1 La lotta alla contraffazione.....	9
1.1.2 Decreto Legge 14 Marzo 2005 n.35.....	11
1.1.3 Decreto Legge 25 Settembre 2009 n.135.....	13
1.1.4 Legge 8 Aprile 2010 n.55.....	15
1.2 Il Made in Italy in Cina.....	19
Capitolo 2 – ANALISI DEL MERCATO CINESE	21
2.1 Analisi e contesto di mercato.....	21
2.2 I rapporti Italia-Cina.....	24
2.3 Strategie d’ingresso nel mercato cinese.....	29
Capitolo 3 – IL RETAIL MANAGEMENT	33
3.1 Il settore commerciale.....	33
3.2 I canali distributivi.....	39
3.2.1 Gli attori della distribuzione.....	40
3.2.2 Le funzioni distributive.....	41
3.2.3 I valori e i costi delle funzioni distributive.....	42

3.3 Le scelte distributive.....	43
3.4 Strategie di distribuzione del Made in Italy nel mercato cinese: successi ed insuccessi.....	45
CONCLUSIONI.....	49
Bibliografia.....	51
Sitografia.....	52

Introduzione

Nell'ultimo decennio le esportazioni delle imprese italiane in Cina sono progressivamente aumentate, sfruttando la crescita economica sostenuta dal paese asiatico durante un periodo di recessione che coinvolge il mondo intero. Il Made in Italy continua ad attrarre ed è ormai diventato bersaglio di investitori cinesi. La Cina sta attraversando un periodo di cambiamento dal punto di vista economico, cambiando le proprie strategie di crescita; il paese punta al rialzo del consumo ed al ribasso delle esportazioni nette. Il governo cinese ha in cantiere un piano di urbanizzazione che porterà all'espansione di venti città cinesi che accoglieranno 400 milioni di abitanti provenienti dalle zone rurali. In poche parole, non c'è periodo migliore per investire in Cina e di incrementare la presenza del numero di brand italiani nel mercato asiatico. Il Made in Italy è sinonimo di lusso ed il numero di "ultrarricchi" in Asia aumenta vertiginosamente. L'obiettivo di questo studio è quello di presentare una panoramica sull'evoluzione della normativa riguardante il Made in Italy ed analizzare nel dettaglio la presenza delle merci italiane in Cina offrendo delle riflessioni sul retail management e degli adattamenti necessari per competere in un nuovo mercato con costumi e tradizioni diverse.

Capitolo 1

- Il Made in Italy –

1.1 Introduzione al Made in Italy e normativa di riferimento

Con il termine ‘*Made in*’ si è soliti indicare l’origine “commerciale” di una merce: è l’elemento materiale che identifica il paese di fabbricazione di ciascun prodotto e lo accompagna nella fase di commercializzazione. Dato l’apporto di valore che il *Made in* conferisce solitamente ad un prodotto, accrescendone o diminuendone la capacità competitiva, determinando le decisioni di acquisto dei consumatori, è importante per chi opera con l’estero e non solo, conoscere e rispettare la normativa sull’origine e il *Made in*.

Sebbene non esista un obbligo generale di etichettatura di origine dei prodotti, salvo quanto previsto dall’art. 6 del Codice del consumo, la normativa italiana (si ricorda il D.L. 25 settembre 2009, n. 135, art. 16 convertito con L. 20 novembre 2009, n. 166 “*Made in Italy e prodotti interamente italiani*”: introduce i commi 49 bis e 49 ter all’art.4 della legge 24/12/2003, n. 350, integrando la disciplina sul *Made in Italy* e la Nota del Ministero dello Sviluppo Economico n. 75361 del 26 agosto 2009, Guida per il rilascio dei certificati di origine delle merci) impone agli operatori di seguire precise prescrizioni volte a garantire la chiara rintracciabilità dell’origine, sanzionandone l’inosservanza amministrativamente o penalmente.

La prima operazione che l’importatore o l’esportatore deve compiere per attribuire in modo corretto il *Made in* al prodotto è individuare l’origine del bene che deve essere determinata in base alle norme comunitarie in quanto mancano norme internazionali armonizzate.

I criteri per determinare l’origine “commerciale” dei prodotti devono essere distinti da quelli che individuano l’origine “preferenziale” prevista in specifici accordi di partenariato economico tra l’Unione europea e Paesi o gruppi di paesi con finalità prevalentemente tributaria: le merci aventi origine “preferenziale”, infatti, ai sensi di tali

accordi, beneficiano di riduzioni o esenzioni daziarie all'atto della loro importazione nei rispettivi territori¹.

Prima di procedere all'esame della normativa sulla legittima applicazione del marchio d'origine "Made in Italy" è utile precisare i corretti significati di tali espressioni quali *origine*, *provenienza*, *origine doganale preferenziale*, e *origine doganale non preferenziale*.

- L'*origine* di un prodotto è l'indicazione del luogo in cui la materia prima è nata o è stata allevata/coltivata/pescata.
- La *provenienza* indica, invece, l'ultimo stabilimento nel quale il prodotto è stato manipolato e/o stoccato. Esempio: la carne bovina con origine irlandese ha provenienza olandese se il bovino è nato in Irlanda mentre la macellazione è avvenuta in Olanda.

Ora, le merci importate da paesi esteri si suddividono in merci di *origine doganale preferenziale* e merci di *origine doganale non preferenziale*.

- L'*origine doganale preferenziale* riguarda i prodotti, che soddisfano precisi requisiti, importati da alcuni Paesi e consiste nella concessione di benefici daziari all'importazione (riduzione di dazi o loro esenzione, abolizione di divieti quantitativi o di contingentamenti). Alla base vi è generalmente un accordo siglato dall'Unione Europea con i vari Paesi esteri (c.d. "Paesi Associati") attraverso il quale, per lo scambio di determinati prodotti riconosciuti come "originari" di uno dei Paesi contraenti, viene riservato, appunto, un "trattamento preferenziale".
- Per origine *doganale non preferenziale* si intende, invece, il luogo di produzione del bene o il luogo dove lo stesso ha subito l'**ultima sostanziale trasformazione**. Al fine di acquisire l'origine non preferenziale italiana un prodotto deve, quindi, subire una trasformazione sostanziale sul territorio italiano indipendentemente dalle eventuali percentuali di merce nazionale o estera impiegata nella produzione.

Il "Made in Italy" è un **marchio d'origine**, frutto di una stretta cooperazione tra cultura, arte, artigianato, abilità manifatturiera, territorio, è un'indicazione, apposta sul prodotto

¹ Avv. Elisabetta Marchesi, *Brevi Cenni sul Made in secondo la più recente normativa italiana e comunitaria*. www.avvocato.it

e/o sulla confezione, che attribuisce l'origine del bene al nostro Paese e consente al consumatore di effettuare una distinzione tra merci nazionali e merci importate.

Può essere applicato quando il prodotto risulta realizzato:

1. Interamente nel nostro Paese;
2. In Parte nel nostro Paese ed in Parte in Paesi diversi.

Nel primo caso non sussistano dubbi circa la possibilità legale di applicabilità del marchio, che di fatto risulta un obbligo; nel secondo caso, invece, si utilizza il criterio dell'*origine doganale non preferenziale*.

Questo principio, già contenuto nell'intervento del Ministero delle Finanze del 1995 e conforme agli impegni assunti dall'Italia in sede di O.M.C. (Organizzazione Mondiale Del Commercio), è stato riaffermato dall'art. 4 comma 49 della L. 24/12/2003 n° 350 (Finanziaria 2004).

In sostanza, applicando le regole previste dal Codice Doganale Comunitario Aggiornato (Regolamento CE 23/04/2008 n° 450 – art. 36 – sull'origine doganale non preferenziale delle merci) un prodotto può essere considerato di origine italiana (in senso doganale) e contenere, quindi, l'indicazione "*Made in Italy*" **quando nel nostro Paese è avvenuta l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale**.

E' quindi la figura del fabbricante del prodotto finito che prende rilevanza per l'identificazione del marchio d'origine.

Alla luce delle norme sopra citate, anche se tutte le parti del prodotto sono state fabbricate all'estero e sono state successivamente assemblate in Italia, è comunque, consentito l'uso del "*Made in Italy*". Allo stesso modo, i prodotti assemblati all'estero con parti provenienti dall'Italia a possono utilizzare la denominazione Made in Italy nel caso in cui i semilavorati spediti all'estero non subiscano trasformazioni tali da fargli acquisire l'*origine non preferenziale* di quel Paese.

La norma non offre, però, né esempi né indicazioni di quelle che possono essere considerate "*lavorazioni sufficienti*" ai fini dell'indicazione del "*Made in Italy*".

Sul punto si devono seguire le indicazioni di cui agli Allegati 10, 11 e 15 (prodotti in appendice alla presente relazione) del **Regolamento di Attuazione del Codice Doganale Comunitario (Regolamento CEE 02/07/1993 n° 2454)**.

Va sottolineato, tuttavia, che la determinazione delle regole d'origine è soggetta non soltanto all'applicazione delle norme contenute nel Codice Doganale Comunitario

Aggiornato e negli Allegati al suo Regolamento di Attuazione, ma anche al rispetto dei c.d. “**Accordi in Materia di Origine**” (che costituendo diritto speciale, ove difforni, prevarranno sui primi) ; secondo questi ultimi, l’individuazione delle regole per determinare la possibilità di apporre l’indicazione in esame è soggetta alla verifica della presenza di eventuali Accordi Bilaterali o Multilaterali in materia di origine conclusi dall’Unione Europea con Paesi Terzi o blocchi di Paesi Terzi.

Nel caso estremo in cui sussistessero ancora dei dubbi sull’origine che bisogna attribuire al proprio prodotto la singola azienda dovrà ricorrere allo strumento denominato **I.V.O. (Informazione Vincolante in Materia di Origine)**.

L’azienda deve presentare all’Agenzia delle Dogane e dei Monopoli un’istanza che descriva in maniera dettagliata il tipo di merce o prodotto su cui intende apporre il “*Made in Italy*“, l’origine delle materie che lo costituiscono, il luogo dove è avvenuta la lavorazione ed, infine, tutte le indicazioni necessarie per determinare l’origine del prodotto stesso. Essa dovrà successivamente attendere il responso dell’Agenzia suindicata.

Per tutte le aziende di trasformazione che utilizzano come materia prima prodotti provenienti da diverse parti del mondo e che poi esportano i loro prodotti finiti è di fondamentale importanza ottenere un I.V.O.².

1.1.1 La lotta alla contraffazione

La legge del 24 Dicembre 2003 n. 350 (c.d. *Legge Finanziaria del 2004*) contiene norme inerenti sia l’identificazione dell’origine di un prodotto, di cui si è parlato nel paragrafo precedente, che norme per il potenziamento alla lotta alla contraffazione.

Quest’ultimo tema è esplicitato all’art. 4 comma 49 “*l’importazione e l’esportazione a fini di commercializzazione ovvero la commercializzazione di prodotti recanti false o fallaci indicazioni di provenienza costituisce reato ed è punita ai sensi dell’articolo 517 del codice penale. Costituisce falsa indicazione la stampigliatura «made in Italy» su prodotti e merci non originari dall’Italia ai sensi della normativa europea sull’origine; costituisce fallace indicazione, anche qualora sia indicata l’origine e la provenienza estera dei prodotti o delle merci, l’uso di segni, figure, o quant’altro possa indurre il*

² Portale Internet, www.italiansdo.it, normativa di riferimento e situazione attuale.

consumatore a ritenere che il prodotto o la merce sia di origine italiana. Le fattispecie sono commesse sin dalla presentazione dei prodotti o delle merci in dogana per l'immissione in consumo o in libera pratica e sino alla vendita al dettaglio. La fallace indicazione delle merci può essere sanata sul piano amministrativo con l'asportazione a cura ed a spese del contravventore dei segni o delle figure o di quant'altro induca a ritenere che si tratti di un prodotto di origine italiana. La falsa indicazione sull'origine o sulla provenienza di prodotti o merci può essere sanata sul piano amministrativo attraverso l'esatta indicazione dell'origine o l'asportazione della stampigliatura «made in Italy»³.

In particolare l'art. 517 del codice penale stabilisce che *“chiunque pone in vendita o mette altrimenti in circolazione opere dell'ingegno o prodotti industriali, con nomi, marchi o segni distintivi nazionali o esteri [2563-2574 c.c.], atti a indurre in inganno il compratore sull'**origine, provenienza** o qualità dell'opera o del prodotto, è punito, se il fatto non è preveduto come reato da altra disposizione di legge, con la reclusione fino a due anni e con la multa fino a ventimila euro”⁴.*

La fattispecie risulta commessa sin dalla presentazione dei prodotti o delle merci in dogana per l'immissione in consumo o in libera pratica e sino alla vendita al dettaglio. E' importante sottolineare come la falsa indicazione sull'**origine** o sulla **provenienza** di prodotti o merci **possa essere sanata sul piano amministrativo attraverso l'esatta indicazione dell'origine o l'asportazione della stampigliatura “Made in Italy” a condizione che i beni non siano già stati immessi in libera pratica.**

Precisiamo, tuttavia, che nonostante il possibile dissequestro dei prodotti, a seguito della rimozione delle false o fallaci indicazioni d'origine o di provenienza, resta ferma la prosecuzione dei procedimenti penali avviati.⁵

³ Legge 24 Dicembre 2003 n. 350

⁴ Codice Penale, art. 517

⁵ Portale Internet, www.italiansdo.it, normativa di riferimento e situazione attuale.

*1.1.2 Decreto Legge 14 Marzo 2005 n.35 (Decreto Competitività)
convertito in legge 14 Maggio 2005 n. 80*

Il decreto legge del 14 Marzo 2005 n.35 ha introdotto nuovi strumenti di tutela del marchio d'origine Made in Italy.

Esso ha provveduto ad inasprire (ex art. 1, comma 10) la multa prevista dall'art. 517 c.p., elevandola fino a ventimila euro rispetto ai due milioni di lire precedentemente previsti, ed (ex art. 1, comma 9) ha inserito nell'art. 4, comma 49, della Legge 24 dicembre 2003, n. 350, dopo le parole “*fallaci indicazioni di provenienza*” le seguenti “*o di origine*”.

Oggi quindi, non risulterebbe possibile commercializzare nell'Unione Europea (e, quindi, anche in Italia) merci prodotte all'estero con la sola dicitura relativa al nominativo e all'indirizzo italiano dell'azienda che ne ha curato la produzione e l'importazione poiché risulterebbe obbligatorio specificare anche il paese d'origine degli stessi.

Sul punto si veda la Sentenza del TAR del Friuli Venezia Giulia, del 08/02/2006, n. 157 (Sentenza Dolce & Gabbana), che ha riconosciuto la legittimità del fermo amministrativo disposto dall'Agenzia delle Dogane (oggi Agenzia delle Dogane e dei Monopoli) su t-shirt provenienti dalla Turchia sulle quali erano state apposte targhette con la dicitura “*Dolce & Gabbana S.p.A. Legnano, Milano – ITALY*”.

Il nuovo comma 49 dell'art. 4, infatti, stabilisce come, anche qualora sia indicata l'origine e la provenienza estera dei prodotti, costituisca fallace indicazione, perseguibile ai sensi dell'art. 517 c.p., l'uso di segni, figure o quant'altro possa indurre il consumatore a ritenere che il prodotto o la merce sia di origine italiana incluso l'uso fallace o fuorviante di marchi aziendali ai sensi della disciplina sulle pratiche commerciali ingannevoli.

Anche in questo caso la condotta incriminata:

1. risulta commessa sin dalla presentazione dei prodotti o delle merci in dogana per l'immissione in consumo o in libera pratica e sino alla vendita al dettaglio;
2. può essere sanata mediante l'asportazione, a spese del contravventore, dei segni, delle figure o di quant'altro possa indurre a ritenere che si tratti di un prodotto di

origine italiana ovviamente sempre che i beni non siano già stati immessi in libera pratica;

3. non incide sulla prosecuzione dei procedimenti penali avviati.

Ora, poiché relativamente ai prodotti industriali (non agroalimentari) per “provenienza ed origine” della merce non deve intendersi la provenienza della stessa da un certo luogo di fabbricazione, totale o parziale, bensì la sua provenienza da un determinato imprenditore che si assume la responsabilità giuridica, economica e tecnica della produzione e si rende garante della qualità del prodotto nei confronti degli acquirenti e dato che il D.P.R. 26/02/1968 n. 656 (con cui è stato recepito in Italia l’Accordo di Madrid del 14 aprile 1981 in forza del quale il venditore che apponga il suo marchio su un prodotto importato debba riportare anche *“l’indicazione precisa ed i caratteri evidenti del Paese o del luogo di fabbricazione o di produzione, o un’altra indicazione sufficiente ad evitare ogni errore sull’origine effettiva, sotto pena del sequestro del prodotto”*) limita l’applicazione del fermo amministrativo alle sole merci per le quali vi sia il fondato sospetto che rechino, all’atto della loro introduzione nel territorio della Repubblica, una falsa o fallace indicazione di provenienza, permangono incertezze di fronte alla sussistenza, o meno, dell’obbligo di indicare il paese di origine dei beni.⁶

Un ruolo fondamentale è stato assunto dall’interpretazione giurisprudenziale in attesa di un intervento legislativo che restituisca razionalità alla materia.

La Suprema Corte di Cassazione ha affermato che attualmente costituiscono infrazioni penalmente irrilevanti (integranti solo un illecito amministrativo) le condotte di *“indicazioni fallaci”* da cui possono derivare situazioni di incertezza indotte dalla carenza di *“indicazioni precise ed evidenti sull’origine o provenienza estera o comunque sufficienti ad evitare qualsiasi fraintendimento del consumatore sull’effettiva origine del prodotto”*⁷.

Costituiscono delitto, invece, le sole ipotesi di uso del marchio e della denominazione di provenienza o di origine con *“false indicazioni”* idonee da indurre il consumatore a ritenere che il prodotto sia di origine italiana.

Ciò perché mentre *“fallace”* è ciò che può illudere e/o ingannare, *“falso”* è ciò che risulta contrario al vero per contraffazione o alterazione dolosa.

⁶ Portale Internet, www.italiansdo.it, normativa di riferimento e situazione attuale.

⁷ Cass. Sez. III°, 24 maggio 2012, n°19650

In sostanza risulta configurabile una fattispecie di reato solo quando oltre al proprio marchio o all'indicazione della località in cui l'azienda ha sede, l'imprenditore apponga anche una dicitura con cui attesti espressamente che il prodotto è stato fabbricato in Italia o comunque in un Paese diverso da quello di effettiva fabbricazione.

1.1.3 Decreto Legge 25 Settembre 2009 n.135 convertito in legge 20 Novembre 2009 n.166

Anche questo provvedimento costituisce un ulteriore passo in avanti verso una più incisiva tutela del *Made in Italy*.

Con l'entrata in vigore di tal decreto è stata aumentata fino a due anni la pena della reclusione prevista dall'art. 517 c.p. (in luogo del massimo edittale di un anno precedentemente previsto), è stato inserito il comma 49 bis nell'art. 4 della L. 350/2003 ed, infine, è stata introdotta la disciplina del marchio collettivo "*100% Made in Italy*".

Il comma 49 bis prevede che costituisce fallace indicazione l'uso del marchio, da parte del titolare o del licenziatario, con modalità tali da indurre il consumatore a ritenere che il prodotto o la merce sia di origine italiana ai sensi della normativa europea sull'origine, senza che gli stessi siano accompagnati da indicazioni precise ed evidenti sull'origine o provenienza estera o comunque sufficienti ad evitare qualsiasi fraintendimento del consumatore sull'effettiva origine del prodotto, ovvero senza essere accompagnati da attestazione, resa da parte del titolare o del licenziatario del marchio, circa le informazioni che, a sua cura, verranno rese in fase di commercializzazione sulla effettiva origine estera del prodotto.

Per i prodotti alimentari, per effettiva origine si intende il luogo di coltivazione o di allevamento della materia prima utilizzata nella produzione e nella preparazione dei prodotti e il luogo in cui è avvenuta la trasformazione sostanziale.

Il contravventore è punito con la sanzione amministrativa pecuniaria da euro 10.000 ad euro 250.000.

Si precisa, poi, come sia sempre disposta la confisca amministrativa del prodotto o della merce di cui al comma 49-bis, salvo che le indicazioni ivi previste siano apposte, a cura

e spese del titolare o del licenziatario responsabile dell'illecito, sul prodotto o sulla confezione o sui documenti di corredo per il consumatore.

E' stato, infine, realizzato un sistema di certificazione in base al quale i produttori che producono *interamente* in Italia possono garantire il proprio prodotto con il marchio collettivo "100% Made in Italy".

Ora, si intende realizzato interamente in Italia il prodotto o la merce classificabile come *Made in Italy*, ai sensi della normativa vigente, e per il quale il disegno, la progettazione, la lavorazione ed il confezionamento sono stati compiuti esclusivamente sul territorio italiano⁸.

Di diritto e di fatto, quindi, oggi vi è quello che possiamo definire Made in Italy doganale (51% e finitura italiana) ed il 100% Made in Italy (prodotto interamente realizzato in Italia).

L'Istituto per la Tutela dei Produttori Italiani (I.T.P.I.), organo certificatore del prodotto interamente realizzato in Italia costituito a Fermo, ha elaborato il Sistema di Certificazione "IT01 – 100% Qualità Originale Italiana", istituendo il marchio collettivo "100% Made in Italy Certificate".

Ciò al fine di superare i dubbi a cui la normativa lascia ancora spazio.

L'iter di certificazione si avvia con la sottoscrizione volontaria da parte dell'azienda interessata del Regolamento del Sistema IT01 e della richiesta di Certificazione.

I prodotti che il produttore intende commercializzare usando i marchi ed i segni distintivi "Made in Italy Certificate" devono avere i seguenti requisiti:

- fabbricati interamente in Italia;
- realizzati con semilavorati Italiani;
- costruiti con materiali naturali di qualità e di prima scelta;
- realizzati con disegni e progettazione esclusivi dell'azienda;
- costruiti adottando le lavorazioni artigianali tradizionali tipiche italiane;

Inoltre, devono essere:

- realizzati in osservanza dei criteri di sicurezza;
- realizzati in osservanza delle norme sull'igiene.
- L'Istituto accorda, accertata la loro sussistenza, la certificazione (che ha validità annuale) e decorso un mese dalla sua concessione un funzionario dell'Istituto

⁸ Art. 16 comma I del D.L. 25/09/2009 n°135

procederà al completamento dell'istruttoria con l'acquisizione della documentazione necessaria e la compilazione delle schede del Disciplinare.

L'istituto ha provveduto, inoltre, ad istituire un sistema di tracciabilità per i prodotti certificati "100% Made in Italy".⁹

L'azienda certificata dovrà utilizzare i segni distintivi rilasciati dall'Istituto, dotati di marchio olografico anti-contraffazione e di numerazione progressiva, applicandoli o allegandoli al prodotto.

Il marchio collettivo potrà essere utilizzato sull'imballo, inserito su carta intestata, esposto in fiera e divulgato attraverso i mezzi pubblicitari e i siti internet.

Possiamo affermare che l'Istituto, in netto contrasto con i limiti oggettivamente posti dalla Comunità Europea ed il "suo" made in Italy "doganale", consente ai singoli consumatori ed ai negozianti di accertare la vera origine del prodotto italiano.

Infine, ai sensi dell'art. 16 comma 4 (D.L. 135/2009) è previsto che chiunque faccia uso di un'indicazione di vendita, che presenti il prodotto come interamente realizzato in Italia, quale «100% made in Italy», «100% Italia», «tutto italiano», in qualunque lingua espressa, o di altra che sia analogamente idonea ad ingenerare nel consumatore la convinzione della realizzazione interamente in Italia del prodotto, ovvero di segni o di figure che inducano la medesima fallace convinzione, e' punito, ferme restando le diverse sanzioni applicabili sulla base della normativa vigente, con le pene previste dall'art. 517 c.p. aumentate di un terzo.

1.1.4 Legge 8 Aprile 2010 n.55

Tale legge è nota come *Legge Reguzzoni-Versace-Calearo*; essa ha istituito un sistema di etichettatura obbligatoria, dei prodotti finiti ed intermedi destinati alla vendita, idoneo non soltanto ad evidenziare il luogo di origine di ciascuna fase di lavorazione, ma anche ad assicurare la tracciabilità dei prodotti.

Il sistema riguarda soltanto il settore **tessile**, della **pelletteria** e **calzaturiero**.

Ai fini della presente Legge (art. 1 comma 4) l'indicazione del marchio d'origine "Made in Italy" può essere apposta esclusivamente su prodotti finiti le cui fasi di lavorazione

⁹ Portale Internet, www.italiansdo.it, normativa di riferimento e situazione attuale.

abbiano avuto luogo prevalentemente nel territorio nazionale e in particolare se almeno due delle fasi di lavorazione previste per ciascun settore siano state eseguite nel territorio medesimo e per le rimanenti fasi sia verificabile la tracciabilità.

Le fasi di lavorazione sono specificatamente indicate (art. 1, commi 5-6-7) per ciascun settore e precisamente:

- **Tessile:** premesso che ai fini della presente Legge per “*prodotto tessile*” si intende ogni tessuto o filato (naturale, sintetico o artificiale) che costituisca parte del prodotto (finito o intermedio) destinato all’abbigliamento, all’utilizzazione quale accessorio d’abbigliamento, all’impiego quale materiale di prodotti destinati all’arredamento o come prodotto calzaturiero, le fasi di lavorazione sono: la filatura, la tessitura, la nobilitazione e la confezione compiute nel territorio italiano anche utilizzando fibre naturali, artificiali o sintetiche di importazione;
- **Pelletteria:** la concia, il taglio, la preparazione, l’assemblaggio e la rifinitura compiuti nel territorio italiano anche utilizzando pellame grezzo di importazione;
- **Calzaturiero:** la concia, la lavorazione della tomaia, l’assemblaggio e la rifinitura compiuti nel territorio italiano anche utilizzando pellame grezzo di importazione;

Precisiamo che ai sensi della recente **Legge 14/01/2013 n°8** (in Gazzetta Ufficiale, 30 gennaio 2013, n. 25) i termini «**cuoio**», «**pelle**» e «**pelliccia**» (nonché quelli da essi derivanti o loro sinonimi) sono riservati esclusivamente ai prodotti ottenuti dalla lavorazione di spoglie di animali sottoposte a trattamenti di concia o impregnate in modo tale da conservare inalterata la struttura naturale delle fibre, nonché agli articoli con esse fabbricati.

Per quanto attiene i beni prodotti in cuoio e pelle eventuali strati ricoprenti di altro materiale devono avere spessore uguale o inferiore a 0,15 millimetri.

Il comma 3 dell’art. 1 L. 55/2010 stabilisce, poi, che nell’etichetta dei prodotti finiti e intermedi l’impresa produttrice deve garantire il rispetto delle convenzioni siglate in seno all’Organizzazione internazionale del lavoro lungo tutta la catena di fornitura nonché fornire in modo chiaro e sintetico informazioni:

- sulla conformità dei processi di lavorazione alle norme vigenti in materia di lavoro;
- sulla certificazione di igiene e di sicurezza dei prodotti;
- sull'esclusione dell'impiego di minori nella produzione;
- sul rispetto della normativa europea e degli accordi internazionali in materia ambientale.

Ciascun prodotto, infine, che non abbia i requisiti per l'apposizione del marchio *Made in Italy* deve indicare comunque lo Stato di provenienza, nel rispetto della normativa comunitaria.

Forte è il regime sanzionatorio introdotto dalla legge de quo.

Salvo che il fatto costituisca reato, chiunque violi le disposizioni di cui all'art. 1, commi 3 e 4, è punito con la sanzione amministrativa pecuniaria da 10.000 a 50.000 euro.

Nei casi di maggiore gravità la sanzione è aumentata fino a due terzi mentre nei casi di minore gravità è diminuita fino a due terzi.

In caso di reiterazione delle violazioni, invece, si applica la pena della reclusione da uno a tre anni e qualora le stesse siano commesse attraverso attività organizzate è prevista la pena della reclusione da tre a sette anni.

Anche l'impresa che violi le predette disposizioni è soggetta a sanzione amministrativa pecuniaria, da un minimo di 30.000 ad un massimo 70.000 euro, aumentata, nei casi di maggiore gravità, fino a due terzi o diminuita fino a due terzi nei casi di minore gravità.

Infine nell'ipotesi di reiterazione della violazione è disposta la sospensione dell'attività per un periodo da un mese a un anno.

La Legge in esame è in vigore nel nostro Paese dal 01 ottobre 2010, ma, tuttavia, ancora oggi risulta inapplicabile stante lo stop imposto dalla Comunità Europea (in particolare Ungheria e Francia), che non ha approvato i decreti attuativi italiani.

L'Unione Europea ha sollevato forti perplessità sull'attuazione della Legge per ragioni tanto formali quanto sostanziali.

In relazione ai primi ha evidenziato come la sua applicazione determinerebbe un conflitto tra norme nazionali e norme comunitarie.

Inoltre ha fatto notare come gli Stati Membri debbano comunicare alla Commissione le bozze di regolamentazione tecnica prima della loro adozione e ad uno stadio in cui siano ancora possibili modifiche sostanziali.

Ciò non risulta avvenuto poiché la Legge è stata approvata il 17 marzo 2010 e notificata il successivo 07 maggio quando, cioè, non poteva essere più considerata come bozza.

Sul piano sostanziale, poi, la Commissione UE ha affermato che nessun Paese Membro può assumere autonomamente modalità tecniche di determinazione dell'origine divergenti rispetto a quelle Europee in uso poiché ciò significherebbe ostacolare la libera circolazione dei prodotti.

In merito basta un solo esempio per evidenziare tale divergenza: una borsa in pelle assemblata e rifinita in Cina con concia e taglio del pellame realizzato in Italia potrebbe essere importata in Italia con il marchio *Made in Italy* mentre risulterebbe “Made in Cina” per tutti gli altri Paesi Membri.

Anche l'uso del termine “prevalente” resta un concetto piuttosto generico poiché significa che un prodotto *Made in Italy* non deve essere esclusivamente realizzato in Italia e le due fasi di lavorazione che devono essere compiute nel nostro Paese non necessariamente integrerebbero quelle “*lavorazioni sostanziali*” che secondo il Codice Doganale Comunitario Aggiornato definirebbero un prodotto come italiano, con la conseguenza che la normativa comunitaria tutelerebbe, dunque, di più il *Made in Italy* della stessa L. 55/2010.

Infine, si è precisato, come sebbene non esista un regolamento che preveda un sistema di etichettatura obbligatoria a livello UE, lo stesso, sempre qualora venisse adottato non dovrebbe limitarsi ai soli settori previsti dalla Legge Reguzzoni-Versace-Calearo.¹⁰

¹⁰ Portale Internet, www.italiansdo.it, normativa di riferimento e situazione attuale.

1.2 Il Made in Italy in Cina

Come precedentemente illustrato, la normativa a Difesa del Made in Italy ha subito ed è oggetto di numerose modifiche per la tutela dei produttori. Se da un lato ciò è indice di una debole protezione per gli imprenditori nostrani, dall'altro mette in luce il carattere strategico e l'enorme valore aggiunto che una "semplice" etichettatura conferisce al prodotto finale. Tale tematica assume un ruolo ancor più rilevante se consideriamo che oggi i confini dei mercati locali si sono allargati e assottigliati sempre più fino a creare un mercato che può tranquillamente definirsi globale. Per tale motivo i valori ed i simboli racchiusi nel Made in Italy devono essere strategicamente sfruttati dalle industrie italiane in virtù del fatto che essi rappresentano un importante strumento di differenziazione dell'offerta. L'espressione "Made in Italy", che dal punto di vista legislativo designa l'origine della merce prodotta, assume nel tempo diversi e nuovi significati dando vita ad un fenomeno molto complesso. Essa si è evoluta in una sorta di marchio collettivo che richiama alla mente l'immagine unica e distintiva delle nostre produzioni, la creatività, la capacità di innovazione e lo stile di vita tipici italiani (Fortis, 1998, 2005). Made in Italy è sinonimo di qualità, di affidabilità e di leadership nel design riconosciute a livello mondiale. Secondo Rullani, esso è l'elemento di straordinaria efficacia su cui fondare il processo di creazione di valore delle imprese italiane grazie al collegamento del prodotto con la sua dimensione locale, portatrice di un'identità unica¹¹.

La grande sfida che la globalizzazione impone alle imprese italiane è quella di rendere i propri prodotti interpretabili in nuove lingue conservando però, la propria identità distintiva. Diventa quindi di fondamentale importanza la gestione strategica del patrimonio socioculturale ed economico del Made in Italy. Nei mercati in espansione come la Cina, essa si configura come nuovo confronto competitivo per le realtà aziendali italiane che vogliono sviluppare il proprio business a livelli internazionali. La Cina è ormai diventata la seconda potenza economica mondiale dopo gli Stati Uniti d'America ed offre incredibili opportunità che le imprese italiane devono riuscire a sfruttare. Il paese asiatico è un mercato di sbocco in continua espansione, dove

¹¹ Donata Vianelli , Patrizia de Luca , Giovanna Pegan, 2012. Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina.

manodopera e materie prime sono a basso costo; la crescita è legata soprattutto all'affermarsi di una nuova classe media che vede crescere il proprio reddito e, di conseguenza, la domanda di beni e servizi. In Cina ci sono circa 250 milioni di abitanti che sono in grado di esprimere per gusti e capacità di spesa una domanda qualificata che può essere soddisfatta anche dal made in Italy. La classe giovanile cinese, seppur legata alle proprie tradizioni, è molto propensa all'acquisto di beni di marchi internazionali che sono percepiti come strumentali per la condizione sociale che si vuole trasmettere agli altri. In quest'ottica, quindi, il Made in Italy acquista ancora più valore agli occhi del consumatore cinese che, utilizzando il marchio per esprimere il proprio status sociale, sceglie il prodotto italiano perché sintesi di lusso, qualità e design.

Negli ultimi anni la pressione concorrenziale della Cina è in costante crescita grazie al basso costo del lavoro rispetto ai paesi Occidentali e grazie all'importazione di macchinari moderni e di ultima generazione in primo luogo dall'Italia. La qualità dei loro prodotti e processi cresce, così come la possibilità di copiare e contraffare. Infatti, è in continuo aumento la quantità di merci contraffatte che arriva in Italia direttamente dalla Cina. << È necessario mettere un freno all'ingresso di tutti questi container pieni di merce scadente, copia dei nostri prodotti >> spiega Ernesto Gismondi di Artemide << Il Paese deve riuscire a bloccare i container di merce copiata e contraffatta. Noi continuiamo per la nostra strada perché la nostra marca vuol dire design, qualità, innovazione e, adesso, ecocompatibilità, caratteristiche che le imitazioni provenienti dalla Cina non hanno>>¹².

La contraffazione cinese, oltre a recare danno agli imprenditori locali, è un problema che colpisce indirettamente anche gli esportatori del Made in Italy. Le imprese italiane quindi, vedono l'esigenza di elaborare uno specifico percorso strategico per insediarsi nel ricco e complesso mercato cinese; un percorso che vede come ruolo fondamentale la conoscenza dei settori e dei mercati di riferimento¹³ ma anche e soprattutto la capacità di utilizzare e gestire in maniera innovativa ed efficace i nuovi canali di distribuzione presenti in un mercato tanto complesso e diverso dal nostro come quello cinese.

¹² Portale internet, www.businesspeople.it, Cos'è il Made in Italy, Chiara Grianti

¹³ Donata Vianelli , Patrizia de Luca , Giovanna Pegan, 2012. Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina.

Capitolo 2

- Analisi del mercato cinese –

2.1 Analisi e contesto di mercato

Negli ultimi anni l'economia mondiale ha visto spostare il proprio baricentro dalle economie mature a quelle in via di sviluppo, prima tra tutte la Cina.

La repubblica popolare cinese ha una superficie di poco inferiore all'intera Europa e con i suoi 9.706.961 km² è lo stato più esteso dell'Asia Orientale (Wikipedia, 2013).

Nel 2001 la Cina ha intrapreso un percorso di crescita che, a differenza degli altri stati, ha saputo reggere e tenere testa alla crisi finanziaria mondiale.

La Cina è lo stato con il tasso di crescita più elevato ed essa è riuscita ad avvicinarsi anno dopo anno agli Stati Uniti per quanto riguarda l'incidenza sul PIL mondiale.

Nel periodo che va dal 2001-2010, il paese asiatico ha sostenuto la sua crescita grazie ad un saldo commerciale positivo, derivante dal numero sempre crescente di esportazioni.

L'11 Marzo 2011 la Cina ha elaborato un nuovo piano quinquennale per la crescita ristrutturandone completamente le modalità per la sua sostenibilità; in particolare, il governo Cinese ha deciso di favorire consumi interni e investimenti e di aumentare il numero di importazioni di beni e servizi per offrire maggiori possibilità di business alle aziende straniere, sempre più presenti nel territorio asiatico. Dal 2010 al 2015 infatti, si prevede una crescita delle importazioni pari al 17,3% all'anno, passando da un volume di 1394 miliardi di dollari a 3098.

Nel quarto trimestre 2012 il PIL cinese ha segnato un incremento del 7,9%, grazie al risveglio registrato dalla domanda interna. Quest'ultima è stata scossa dall'incredibile crescita di uno dei settori chiave dell'economia cinese, l'immobiliare. Le compravendite crescono ad un tasso del 30% su base annua e le nuove costruzioni sono ripartite grazie all'intervento del governo cinese negli investimenti fissi. Produzione industriale e vendita al dettaglio aumentano vertiginosamente, raggiungendo percentuali di crescita mai viste prima d'ora. Gli economisti prevedono che l'economia del Dragone continuerà a crescere nel 2013 ad un tasso che si aggira attorno l'8% annuo (SOLE24 articoli di Luca Vinciguerra e Marco Valsania).

Il piano quinquennale cinese per la crescita (2010-2015) prevede cinque punti cardine:

- **Crescita bilanciata:** il governo ha l'obiettivo di incrementare il consumo interno ottimizzando gli investimenti ed espandendo la crescita in tutte le regioni della Cina.
- **Globalizzazione:** la Cina si appresta a velocizzare la strategia "Going global" per rendere il mercato più aperto.
- **Urbanizzazione:** il governo si è imposto l'obiettivo di migliorare i servizi pubblici e le infrastrutture e di assicurare una migliore distribuzione del reddito attraverso un aumento dei salari minimi del 13% annuo, lanciando piani pensionistici per 357 milioni di residenti e, attraverso riforme nel settore sanitario, assicurando la copertura del 70% delle spese mediche.
- **Nuove tecnologie:** Il piano prevede una spesa di R&D pari al 2.2% del PIL, un miglioramento del settore manifatturiero ed un aumento del numero dei brevetti (3,3 brevetti ogni 10000 persone).
- **Sostenibilità:** Il piano prevede un miglioramento delle condizioni ambientali tramite la riduzione del 17% di emissione di anidride carbonica e l'utilizzo di fonti alternative di energia (+3.1%).

La crescita vertiginosa nella Cina ha avuto riflessi positivi sul reddito ed il consumo pro-capite, soprattutto per le famiglie urbane. Se nel 2001 il reddito annuo pro-capite delle famiglie urbane era 2,9 volte superiore a quello delle famiglie rurali, nel 2010 il divario è aumentato passando a 3,2 volte. Tale differenza si riflette anche nel consumo annuo pro-capite che nel 2010 era di 1989 \$, 3,1 volte superiore a quello delle famiglie rurali.

La maggior parte della popolazione cinese vive con meno di 10000\$ l'anno; la distribuzione del reddito non è omogenea e gran parte della ricchezza è detenuta dai cosiddetti "ultrarricchi".

Quest'ultimi sono gli individui in possesso di un patrimonio superiore ad 1000000 \$; in Cina nel 2010 se ne contavano 535000 ed il loro tasso di crescita è pari al 12%, quasi quattro punti percentuali superiori alla media globale dell' 8,3%. Gli ultrarricchi cinesi sono sempre più inclini a stili, tradizioni ed abitudini di tipo occidentale e i loro

interessi vertono su beni di lusso quali abbigliamento, accessori e gioielli. Secondo alcuni analisti, nel giro di pochi anni la Cina supererà il Giappone come primo mercato globale per il consumo di beni di lusso. Gli ultraricchi sono poi fiancheggiati da una classe media in rapida ascesa; essa si attende arriverà a raggiungere il 40% della popolazione nel 2015. La classe media è definita come individui con un reddito annuo tra 10.000\$-60.000\$ in termini di potere d'acquisto e risulta composta da 200-300 milioni di Cinesi.

La Cina deve far fronte ad un rapido invecchiamento della popolazione, causato soprattutto dalla “politica del figlio unico”; nel 2030 gli over 65 saranno il 16,5% della popolazione. La politica del figlio unico fu varata nel 1979 ed è attualmente in vigore; essa mira a risolvere il problema della sovrappopolazione prevedendo degli aggravii fiscali e maggiori oneri per il mantenimento del secondogenito. Ci sono però due problemi legati a tale politica:

- **Sistema di previdenza sociale cinese** è sottoposto ad una forte pressione.
- **Aggravio della spesa dei giovani** per il mantenimento dei propri genitori.

Dal 2000 si è intensificata l'urbanizzazione, grazie a flussi migratori campagna/città ed interregionali. Nel 2030 si prevede un tasso del 62%, che richiederà forti investimenti sull'accoglienza. Gli obiettivi fissati dal piano quinquennale per la crescita varato nel 2010 circa il tema dell'urbanizzazione possono incontrare diversi problemi: un primo rischio è quello di uno scoppio di bolla speculativa nel settore immobiliare (attualmente si contano in Cina 64 milioni di case inabitate). Un secondo rischio è rappresentato dalla possibilità di una diminuzione degli incentivi a spostarsi in città grazie al miglioramento delle condizioni di vita in campagna; un terzo ed ultimo rischio fa riferimento alla complessità delle procedure amministrative per gestire il passaggio dall'ambiente rurale alla città. (Alessandro La Porta, Paola Garibotti, Francesca Perrone, Alberto Agnello, Vincenzo Bruno, Eugenio Bonomi, Piercarlo Gera, Danilo Mazzara, Francesca Caminiti, Destinazione Cina, Pubblicazioni Unicredit).

2.2 I rapporti Italia-Cina

Il premio Nobel per l'Economia, Robert Fogel, prevede che nel 2040 il PIL pro capite cinese raggiungerà USD \$ 85.000. La Cina sarà un paese con un numero sempre crescente di "ultrarricchi". Già ora nelle principali città cinesi sono presenti i maggiori brand di lusso; le principali strade di Shanghai, Chen gdu e Beijing, sono caratterizzate dalla presenza di negozi di Gucci, Louis Vuitton, Giorgio Armani, Dolce e Gabbana; Chanel; Dior; Calvin Klein. In Cina sono già presenti 100 marchi italiani con più di 600 negozi; secondo la Luxury World Association, la Cina è il secondo mercato al mondo per il consumo di beni di lusso, tra i quali spiccano inevitabilmente i prodotti "made in Italy".¹⁴ (Nancy Di Giovambattista, Cina: da "Fabbrica del Mondo" a "Mercato del Mondo", 2012).

La popolazione cinese apprezza molto il "Made in Italy"; ciò è confermato dalla crescente spesa degli asiatici nel nostro paese. Il volume di acquisti dei turisti cinesi è cresciuto del 90%

solo nel 2010, con un valore medio di spesa pro capite di 869 €, il più alto tra i turisti stranieri. I prodotti italiani più acquistati dai cinesi sono soprattutto gli articoli di abbigliamento (45% totale spesa) e pelletteria (18% del totale spesa). (Fonte: Cesif, Global Blue).

Il Financial Times attira l'attenzione su un'inversione di tendenza che si sta manifestando: per i prodotti d'alta gamma la produzione tende a rimanere in Europa invece di spostarsi in Cina dove i costi del lavoro sono più bassi. Questo perché i consumatori cinesi hanno assimilato l'idea che l'Europa è la culla del lusso e del connesso know-how. Dopo tanti allarmi sulla "migrazione" dei posti di lavoro in Asia, adesso i cinesi creano posti di lavoro in Italia. Il mercato del lusso in Cina ha fatturato 40 miliardi di euro nel 2010, un giro di affari estremamente imponente (Elysa Fazzino, il sole 24ore).

La Cina, conosciuta come la "Fabbrica del mondo", nel 2010 ha raggiunto il Giappone in termini di prodotto interno lordo; essa rappresenta ormai la seconda potenza mondiale dietro agli Stati Uniti d'America e sta attraversando una fase economica di

¹⁴ Portale Internet, www.betheboss.it, Nancy Di Giambattista, Cina: da "Fabbrica del Mondo a Mercato del Mondo", 2012

crescita che influenzerà direttamente ed indirettamente le economie degli stati del mondo che da essa dipendono. Secondo uno studio condotto da McKinsey Global Institute nel 2025 ben 221 città cinesi (città di seconda fascia) avranno più di un milione di abitanti. In Europa soltanto 35 città sono caratterizzate da una popolazione così elevata. Secondo Nancy Di Giovambattista, rappresentante italiana IBEC 2012, la fabbrica del mondo si appresta a diventare il “Mercato del Mondo”; di seguito sono riportate alcune sue parole estratte da un articolo.

Nel 2011 l'Italia ha esportato in Cina per 17,7 miliardi di USD (+25,6%), rappresentando il 21° fornitore con una quota dell'1%. Nello stesso anno l'Italia ha acquistato dalla Cina per 33,7 miliardi di USD (+8,3%), costituendo l'ottavo cliente con una quota dell'1,8%. Nel complesso l'interscambio ha raggiunto 51,4 miliardi di USD, posizionandosi al terzo posto dopo Germania e Francia e precedendo quello con gli USA.

ESPORTAZIONI (VALORI IN MILIONI DI USD)					
	2011	QUOTA DI MERCATO	EXP ITA %	VAR. 2010/11 %	POSIZIONE
ITALIA	17,5	1	100	25,6	21
MECCANICA	8,98	1.4	50.6	19.22	10
SEMILAVORATI	4,71	1.3	26.6	19.2	18
MODA	1,91	7.6	10.8	68.1	4
MEZZI DI TRASPORTO	457	0.7	2.7	59.2	11
AGROALIMENTARE	300	0.4	1.7	46.7	25
ARREDAMENTO	221	7.9	1.2	46	4
BARCHE DI PORTO	44	27.3	0.2	111.7	1
ALTRO	1,09		9.7		

Fonte: China Customs - Elaborazione ICE Shanghai

Nei primi nove mesi del 2012 l'Italia ha venduto in Cina per 12,4 miliardi di USD (-8,2%), diminuendo la propria quota allo 0,9% per effetto soprattutto del calo delle vendite nel settore meccanica (Italian Trade Commission Shanghai Office, Commercio estero settoriale e investimenti in Cina, 2012).

ESPORTAZIONI (VALORI IN MILIONI DI USD)					
GENNAIO-SETTEMBRE	2012	QUOTA DI MERCATO	EXP ITA %	VAR. 2011/12 %	POSIZIONE
ITALIA	12,3	0,9	100	-8,2	22
MECCANICA	5,69	1.2	46.12	-20.35	10
SEMILAVORATI	3,54	1.3	28.7	1.5	17
MODA	1,72	9.5	14.0	27.5	2
MEZZI DI TRASPORTO	346	0.6	2.8	4.1	13
AGROALIMENTARE	216	0.3	1.8	9.1	29
ARREDAMENTO	172	8.0	1.4	3.4	4
BARCHE DI PORTO	39	22.8	0.3	17.9	2
ALTRO	610		9.5		

Fonte: China Customs - Elaborazione ICE Shanghai

Nei primi quattro mesi del 2013, le esportazioni italiane in Cina hanno visto un aumento del 7%; il deficit commerciale tra l'Italia ed il paese asiatico è diminuito, grazie ad un aumento delle esportazioni ed una diminuzione delle importazioni. Il presidente dell'Istituto per il commercio estero, Riccardo Monti, a Pechino per il Global Services Forum dell'Unctad, la conferenza dell'Onu su commercio e sviluppo, ha ribadito che la Cina per l'Italia rappresenta un «mercato prioritario». Il numero uno dell'Ice sostiene che le imprese italiane devono sfruttare l'attuale espansione di 20 città cinesi, le cosiddette «città di seconda fascia», per penetrare nel mercato cinese ed aumentare la propria quota di mercato. Riccardo Monti ha spiegato come l'economia cinese sta cambiando, passando da un'economia basata essenzialmente sull'export, ad un'economia trainata dal consumo interno; il governo cinese ha proposto lo scorso

marzo un piano di urbanizzazione che prevede lo spostamento di 400 milioni di persone dai piccoli centri a queste città di seconda fascia. Tale piano è in attesa di approvazione, ma, se così fosse, tale mutamento risulterà essere un'opportunità per le imprese italiane che hanno intenzione di rivolgersi ad un mercato internazionale. Monti sottolinea che parallelamente al cambiamento dell'economia cinese, anche il "Made in Italy" sta andando incontro ad una completa evoluzione; egli sottolinea: <<*Siamo passati dall'essere considerati produttori di beni di lusso a produttori di beni che molte decine di milioni di consumatori possono permettersi di comprare* >>¹⁵. Ed è proprio a queste decine di milioni di consumatori che i brand italiani devono rivolgersi sfruttando il potere del "Made in Italy". Claudio Rotti, Presidente dell'Associazione italiana commercio estero e vice Presidente del comitato tecnico scientifico per l'internazionalizzazione di Promos, azienda speciale della Camera di commercio di Milano, spiega che siamo di fronte ad un mercato che sta fronteggiando uno sviluppo mai visto prima d'ora che incide direttamente sui modi di consumo di tutto il mondo e va a cambiare gli equilibri degli scambi internazionali. Oggi quasi un decimo delle importazioni italiane arriva dalla Cina, una percentuale che ha un peso modesto sull'export nazionale, pari al 2,4%.

Un forte aiuto alle imprese italiane che abbiano il desiderio di avventurarsi in questo mercato che offre immense opportunità è rappresentato dai **Global Purchasing Center**, piattaforme di acquisto tra gli operatori esteri e i distributori su tutto il territorio nazionale cinese volte a soddisfare la domanda del mercato cinese. I Global Purchasing Center, spiega Rotti, "sono gruppi di acquisto e investimento nati lo scorso anno dalla volontà del governo cinese di far crescere i consumi interni per dipendere sempre meno dalle esportazioni, per risentire meno della crisi internazionale in atto". Il Presidente dell'Aice prosegue "sono spesso organizzati per area territoriale in Cina e per settore e fanno capo a realtà centralizzate o multisettoriali. Nascono prevalentemente su iniziativa della pubblica amministrazione e consentono di affrontare una domanda in rapida crescita in Cina, identificando rapidamente i mercati internazionali in grado di far fronte per qualità e tipologia del prodotto".

La domanda cinese cresce anno dopo anno, soprattutto in settori che ci interessano direttamente perché tipici del "Made in Italy"; tra questi il settore della moda con una

¹⁵ Portale internet, <http://www.lindro.it/>

crescita della domanda pari al +13% in un anno, ma non solo. Rotti spiega: << *In questo momento i settori emergenti per quanto ci riguarda sono quelli più tipici del made in Italy, dal food, al fashion, fino al design, settori per cui il nostro Paese è ai vertici internazionali per qualità e creatività. Questa piattaforma è orientata a prodotti importanti di qualità, ma che non siano marchi famosi, e apre porte alle nostre piccole e medie imprese*>>.

Mai come questi anni le opportunità di crescita del Made in Italy sono immense, dalla moda, con abbigliamento e accessori, all'arredamento, con mobili e complementi d'arredo, fino al settore eno-agroalimentare, con vino, olio d'oliva, caffè, tartufi, cioccolato, tagliatelle e condimenti. Il Presidente Ice ha poi sottolineato la necessità di un piano straordinario per far fronte alla richiesta cinese sempre più crescente del settore dell'agroalimentare; in un solo anno la crescita della domanda dei beni rientranti in questo comparto è stata del +24%, ed attualmente l'Italia ne esporta quasi 300 milioni. L'Italia è conosciuta ed apprezzata in tutto il mondo per il cibo, la gastronomia ed il vino: anche la Cina sta seguendo la richiesta internazionale dei nostri prodotti. In particolare, il consumo del vino sta aumentando a ritmi vertiginosi; secondo i dati forniti dalla Coldiretti, nel 2012 in Cina le importazioni di vino italiano sono aumentate del 17%, per un valore pari a 77 milioni di euro, 11 milioni in più rispetto all'anno precedente. E restano ancora ampi margini di crescita della domanda, che attualmente è arrivata a quasi 18 milioni di ettolitri l'anno, collocando il Paese al quinto posto tra i maggiori consumatori. Il trend si è confermato positivo anche nel primo bimestre del 2013 con un incremento del 42 per cento che ha spinto la Cina ad avviare un'indagine antidumping nei confronti del vino di provenienza europea per tutelare la produzione interna. (Lea Vendramel, Il made in Italy punta alla Cina, 3 Giugno 2013).

2.3 Strategie d'ingresso nel mercato cinese

Le strategie d'ingresso delle imprese italiane in Cina sono diverse e dipendono soprattutto dal settore in cui l'impresa opera o va ad operare.

Il primo passo dell'investimento vede la necessità per l'azienda di definire la propria presenza, presentando il proprio brand e soprattutto imparando a conoscere l'ambiente, del tutto diverso da quello puramente italiano. Gianpaolo Baronchelli, docente di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali all'Università degli Studi di Bergamo, suggerisce alle imprese italiane di aprire un ufficio di rappresentanza (Representative Office - RO) che gli permetta di studiare il mercato ed iniziare a prendere contatti con il governo, oltre che con gli operatori locali. Durante questo periodo l'azienda estera, spiega Baronchelli, potrà seguire due possibili strategie: esportare in Cina la produzione realizzata presso siti produttivi localizzati altrove; oppure avvantaggiarsi del basso costo della manodopera locale, tecnicamente preparata, producendo presso fornitori locali che permettano di realizzare un prodotto di buona qualità da posizionare sia nel mercato cinese che nei mercati occidentali.

Fondamentale in questa prima fase di investimento risulta essere la creatività dell'imprenditore, una dote che non tutti hanno; il professore nel suo articolo spiega che "le procedure di installazione, ottenimento di permessi, preparazione e ricerca di uffici, scelta di agenti o distributori, richiedono delle capacità particolari che non tutti possiedono".

La seconda fase riguarda invece lo sviluppo del mercato: una fase complessa e di medio-lungo termine che richiede e dipende dalle capacità imprenditoriali dell'azienda. L'investitore ha una vasta scelta circa le strategie e le modalità per installare unità produttive o commerciali sul territorio asiatico; Gianpaolo Baronchelli spiega che il primo passaggio da analizzare riguarda la scelta tra:

- **l'investimento a capitale interamente straniero** (WFOE- Wholly Foreign Owned Enterprise)
- **la partnership con un'azienda locale** (JV- Joint Venture)

I vantaggi della Joint Venture presentati dall'autore riguardano la suddivisione dell'investimento e dei rischi che ne derivano con il partner, la diminuzione dei tempi richiesti per entrare nel mercato grazie alle conoscenze del partner locale e la possibilità

di integrare facilmente la propria attività nel nuovo contesto culturale in cui essa si va a trovare. Esistono però anche dei possibili svantaggi, quali la possibilità che l'impresa partner ponga in essere dei comportamenti opportunistici per sfruttare il know how acquisito, ma anche la possibilità di conflitti tra partner per la gestione dell'attività in quanto si va incontro ad una diminuzione del controllo sulla gestione dell'attività che deve essere condiviso da entrambi. Nel caso in cui la scelta si indirizzi verso l'investimento a capitale interamente straniero, le possibilità sono due:

- **la creazione di un'unità produttiva da zero** (investimento greenfield);
- **l'acquisizione di un'azienda locale.**

Tale scelta va fatta tenendo conto dell'investimento reale che si vuole fare e delle tempistiche necessarie per l'entrata nel nuovo mercato. Gianpaolo Baronchelli spiega: *“L'acquisizione di un'azienda esistente rappresenta, nella maggior parte dei casi, la scelta migliore per ridurre le tempistiche di ingresso grazie ad una rete vendita e ad una clientela già acquisita che potrà crescere, se gestita correttamente, con innovazioni sia di prodotto che gestionali. Una delle maggiori difficoltà riscontrate da parte delle aziende occidentali nell'approccio al mercato cinese riguarda la tempistica necessaria per creare una propria rete di vendita che, in mancanza di guanxi (inteso come “network di persone molto stretto”) richiede molto tempo. Il problema delle acquisizioni in Cina riguarda le tempistiche necessarie per l'approvazione governativa, che variano in funzione della tipologia e delle dimensioni dell'azienda, inoltre bisogna considerare l'impatto dell'acquisizione sull'industria locale”*¹⁶.

La scelta va poi fatta tenendo presente le difficoltà per il trasferimento del know how tecnologico da parte della casa madre verso la nuova unità produttiva. Se l'azienda acquisita ha proprie pratiche organizzative o produttive esistenti da anni, verrà richiesto molto tempo per trasferire agli operatori nuove modalità di lavoro. L'investimento greenfield permette al contrario di inserire personale proveniente da diverse esperienze e disposto ad accettare pratiche operative differenti (Gianpaolo Baronchelli, Strategie di ingresso nel mercato cinese, 21 Nov 2008, art. pubblicato sulla rivista online business and gentlemen).

¹⁶ Portale internet, <http://www.businessgentlemen.it/>

Nel caso in cui l'azienda scelga di porre in essere una partnership con un'impresa locale, essa va incontro a due possibilità:

- **la Equity Joint Venture (EJV)**
- **la Cooperative Joint Venture (CJV)**

Nel primo caso, i profitti e gli oneri vengono ripartiti tra le parti in base alla partecipazione al capital sociale; nel secondo caso, profitti ed oneri vengono ripartiti sulla base di accordi predefiniti nel contratto. Baronchelli consiglia la Cooperative Joint Venture nel caso in cui una delle parti contraenti metta a disposizione della partnership attività strategiche intangibili (come marchi, brevetti) ed abbia intenzione di proteggerli con le opportune clausole e condizioni nel contratto che si va a stipulare.

I possibili partner vanno individuati tenendo conto degli obiettivi strategici che bisogna raggiungere; i soggetti coinvolti devono avere il comune desiderio di non scogliere la partnership fino a quando tali obiettivi non sono stati raggiunti. La scelta va fatta tenendo conto delle caratteristiche della controparte; è utile per un investitore che si appresta ad entrare in un nuovo mercato trovare un partner che abbia delle conoscenze che possano essere utili per avere successo e per ridurre le tempistiche necessarie d'adattamento, come ad esempio la conoscenza di fornitori locali, capacità di promuovere i prodotti attraverso la forza vendita, buona reputazione nel mercato.

Gianpaolo Baronchelli conclude il suo articolo scrivendo: *“Le modalità di ingresso nel mercato cinese descritte possono prevedere anche combinazioni tra di loro, piuttosto che l'utilizzo di accordi di licensing, di franchising oppure di co-produzione nel settore delle estrazioni minerarie o di idrocarburi. Ogni azienda deve valutare quale strategia possa ritenere più interessante e adattabile alle proprie esigenze, per poter entrare nel mercato cinese, che deve essere visto non solamente come un paese dove ricercare fornitori per realizzare le proprie produzioni, tramite strategie di off shoring, a costi inferiori, ma un paese con un mercato di dimensioni ragguardevoli ed in cui è necessario essere presenti per vincere le sfide della globalizzazione”*. (Gianpaolo Baronchelli, Strategie di ingresso nel mercato cinese, 21 Nov 2008, art. pubblicato sulla rivista online business and gentlemen).

Le opportunità offerte dalla Cina, futuro “Mercato Mondiale”, sono infinite e reali; resta tutto nelle capacità manageriali degli investitori intuire le modalità giuste e le strategie opportune per avventurarsi correttamente in questo nuovo mondo ed avere successo.

In un Paese in espansione che vede l'affermarsi di una nuova middle class ricalcante quella italiana degli anni '60, risulta chiaro come anche le imprese italiane vogliano affermarsi in tale mercato. Mercato che già di per sé è attratto dai costumi, dalle tradizioni e dal lifestyle che l'italianità evoca. Avere già un prodotto vincente per un mercato in forte espansione è di per sé un vantaggio competitivo unico ed inimitabile che le istituzioni italiane devono difendere e valorizzare sempre più, riducendo al minimo le contraffazioni.

Se da un lato questo garantisce al nostro Paese e alle sue imprese riconoscibilità e unicità, dall'altro non costituisce l'unico motivo di successo in un mercato tanto diverso dal nostro seppur in espansione. Occorre quindi, che le imprese nostrane sappiano utilizzare i giusti canali di accesso e le corrette modalità di vendita, in modo da non entrare in maniera troppo prepotente in una società dalla cultura e dai valori tanto radicati e rispettosi, riuscendo col tempo ad integrarsi in una cultura nuova ma portando sempre alti il gusto, il design e le tradizioni Italiane.

Capitolo 3

- Il Retail Management –

3.1 Il settore commerciale

Il settore commerciale rappresenta uno dei comparti principali dell'economia mondiale e svolge la fondamentale funzione di congiunzione tra i mercati della produzione e quelli di sbocco. Esso è dato dall'insieme delle imprese distributive e, nel nostro paese, esso impiega quattro milioni di addetti in quasi un milione di punti vendita.

“Nonostante la sua rilevanza, questo comparto in passato è stato spesso trascurato da chi si occupa di management. Il motivo di tale atteggiamento deriva spesso dall'assunto che l'intermediario commerciale rappresenta un attore passivo ,che rende fisicamente disponibili i prodotti industriali ai consumatori, senza essere in grado di influenzare il rapporto produttore-cliente.

Se tale scenario poteva essere realistico fino a qualche decennio fa, le recenti trasformazioni avvenute nel comparto commerciale hanno fatto emergere una crescente autonomia dei distributori nella gestione del rapporto con la clientela, aspetto questo che condiziona le performance delle imprese produttive. Inoltre, dato il contatto diretto che avviene tra retailers e domanda finale all'interno dei punti vendita, i distributori sono i primi soggetti della supply chain a cogliere i cambiamenti della clientela e a cercare di adattarvisi.”¹⁷

Sulla base delle considerazioni fatte da Sandro Castaldo è facilmente intuibile l'importanza del settore commerciale e le funzioni che esso svolge nel contesto economico globalizzato.

L'attività prevalente dell'impresa commerciale è la compravendita di beni, ed il “prodotto” realizzato dalle imprese distributive non è altro che il punto vendita in cui il cliente può trovare la varietà di beni e servizi realizzati da numerose imprese.

Risulta più facile intuire l'importanza delle imprese distributive ipotizzando un mondo senza intermediari commerciali; in questa situazione i costi che il consumatore finale

¹⁷ Castaldo, S. 2008. Retail & Channel Management. La gestione dei canali, pg 2.

dovrebbe sostenere per raggiungere ogni singolo produttore per l'acquisto del bene o del servizio che necessita o, allo stesso modo, i costi che le infinite industrie dovrebbero sostenere per raggiungere il consumatore al fine di realizzare la vendita, sarebbero insostenibili. Un esempio ancora più sintetico ed elementare può essere quello di un Cinese che abbia voglia di comprare un paio di scarpe italiane e per realizzare tale acquisto sia obbligato a pagare un volo internazionale per raggiungere direttamente il produttore.

L'impresa commerciale, e quindi i punti vendita, soddisfano i bisogni sia della clientela sia delle aziende produttrici; da un lato il consumatore finale ha la disponibilità nel tempo dei beni di cui necessita ad un prezzo giusto ed in prossimità delle proprie abitazioni, dall'altro l'impresa commerciale offre un mercato alle industrie produttrici di beni e servizi dove poter collocare e realizzare la vendita del proprio output.

Il settore commerciale è molto complesso ed è composto da punti vendita che sono tra loro molto differenti e possono essere classificati in base a diversi criteri. Secondo una più generale macro classificazione possiamo dividere i punti vendita in fissi, esercizi ambulanti e forme di vendita speciali, ma andremo ad analizzare solamente il primo tipo che è quello più diffuso.

Il primo criterio utilizzabile per la distinzione dei punti di vendita fissi è la loro dimensione; si è poi soliti distinguere le diverse imprese distributive in base al prodotto commercializzato, e quindi in base a due macro comparti: quello alimentare e quello non alimentare, che tiene conto dei beni rientranti nei settori dell'abbigliamento e calzature, arredamento, elettronica di consumo, bricolage ecc.

I distributori possono essere poi distinti in base alla clientela a cui si riferiscono, in particolare essi si dividono in punti vendita al dettaglio (diretti alla clientela privata) e quelli all'ingrosso (indirizzati ad un pubblico professionale e quindi dotati di partita IVA).

I negozi sono infine ripartiti in punti vendita tradizionali e moderni; con i primi si fa riferimento ad esercizi a vendita assistita dove il personale è solitamente composto dall'imprenditore- proprietario ed il suo nucleo familiari. Tali punti vendita sono di ristrette dimensioni e molto eterogenei tra di loro.

I negozi moderni invece, si sono sviluppati in tempi recenti ed essi seguono delle regole che permettono di distinguerli in diverse classi omogenee, chiamate format. I principali

format distributivi sono: il supermercato, l'ipermercato, il punto vendita a libero servizio, il superstore, il discount, il convenience store, il cash and carry, il grande magazzino, il centro commerciale ed il factory outlet center.

Il supermercato è un punto vendita al dettaglio operante nel campo alimentare; la sua organizzazione è basata sul self service e sul pagamento all'uscita e dispone di una superficie di vendita compresa tra 400 e 2499 mq.

L'ipermercato non è altro che un "super-supermercato", in quanto presenta le stesse caratteristiche del prima citato supermercato con l'unica differenza di avere una superficie maggiore o uguale a 2500 mq. Essi si caratterizzano inoltre per:

- dislocazione extraurbana
- ampio parcheggio
- numero elevato di casse
- orari di apertura più estesi
- presenza di laboratori interni per la preparazione dei cibi
- presenza dei banchi per i prodotti freschi a vendita assistita cui è dedicata un'attenzione crescente (macelleria, pescheria, panetteria, pasticceria).
- grande varietà e quantità di prodotti di marca
- prezzi competitivi ed elevato utilizzo delle promozioni di prezzo¹⁸

Il punto vendita a libero esercizio è un caratterizzato da vendita al dettaglio operante nel settore alimentare, con self-service e pagamento all'uscita con una superficie di vendita tra 100 e 399 mq. Generalmente essi appartengono a piccoli imprenditori indipendenti che stipulano accordi con altre aziende distributrici operanti in franchising. Essi sono di solito localizzati in quartieri residenziali a stretto contatto con i centri abitati all'interno di edifici preesistenti; per questo motivo la loro struttura è eterogenea dovendo essi adattarsi all'edificio in cui vanno ad esercitare la loro attività.

La loro clientela risulta essere composta dalle persone che abitano nelle immediate vicinanze che vedono nella comodità il criterio di scelta da utilizzare per identificare il proprio punto vendita, oppure da coloro che hanno un bisogno immediato da soddisfare

¹⁸ Castaldo, S. 2008. Retail & Channel Management. L'evoluzione del settore commerciale in Italia, pg 9

o, per concludere, coloro cui interessa la relazione personale che è possibile instaurare con chi lavora al suo interno. Il punto vendita a libero esercizio si distingue in:

- **Superette:** superficie di vendita tra 200-399 mq
- **Minimarket:** superficie di vendita tra 120-199 mq

Il superstore è emerso in tempi recenti; esso si differenzia dall'ipermercato perché non tratta solo merci alimentari ed è caratterizzato da una superficie di vendita che va dai 2000 mq ai 3000 mq. L'assortimento quindi, riprende quello dei supermercati ma vede un approfondimento della gamma di alcune categorie quali bazar ed abbigliamento.

Il discount è un punto vendita al dettaglio, a libero esercizio, operante nel comparto alimentare con le seguenti caratteristiche:

- Assortimento composto prevalentemente da prodotti non di marca.
- Allestimento spartano: i prodotti non sono posizionati sugli scaffali ma lasciati nei cartoni di imballaggio e, a volte, direttamente sui pallet.
- Un minor numero di referenze, cioè di varianti per singola classe di prodotto, rispetto agli altri negozi.¹⁹

Dalle caratteristiche sopra citate da Castaldo, si evince la caratteristica principale di tale format, ossia quella di puntare sulla convenienza; i discount puntano all'offerta di prodotti alimentari e non di media qualità al prezzo più basso possibile. La logistica snella e la presenza di servizi essenziali permette a tali punti vendita di realizzare utili nonostante il perseguimento di strategie di prezzo molto aggressive verso il basso.

Il convenience store è caratterizzato da piccole dimensioni ed offre un assortimento di prodotti alimentari che non soddisfa le esigenze quotidiane. Essi sono posizionati in zone ad alto passaggio con orari di apertura molto estesi, dalle 7.00 alle 23.00 sette giorni alla settimana. La clientela di riferimento quindi vede persone di passaggio soddisfare un bisogno o un'esigenza.

¹⁹ Castaldo, S. 2008. Retail & Channel Management. L'evoluzione del settore commerciale in Italia, pg 11

Il cash and carry, che letteralmente sta per –paga e porta via-, applica il libero servizio al grande magazzino; esso non è accessibile a clienti privati ma solo a professionisti dotati di partita IVA. Solitamente essi sono caratterizzate da grandi dimensioni con un parcheggio autonomo e modalità di pagamento cash.

Il grande magazzino è un esercizio per il commercio al dettaglio che opera nel settore non alimentare e che solitamente dispone di una superficie di vendita superiore ai 400 mq. Esso si distingue in almeno 5 reparti differenti in relazione alla diversa natura della merce trattata; la vendita è assistita e il reparto principalmente trattato è quello dell'abbigliamento.

I grandi magazzini sono di solito localizzati in grandi città all'interno di edifici importanti; al piano terra si è soliti trovare il reparto profumeria-accessori, al primo quello dell'abbigliamento ed a seguire gli altri reparti dedicati a tempo libero, sport, giochi ed arredamento. Spesso è facile trovare al loro interno spazi dedicati alla ristorazione per offrire la possibilità alla clientela di passare una giornata all'insegna dello shopping continuo.

I centri commerciali al dettaglio sono complessi che vengono realizzati e gestiti con criteri unitari da una società che concede a terzi l'utilizzo di parte degli spazi per esercitare l'attività di vendita; la concessione avviene a titolo di godimento non gratuito. Generalmente, i centri commerciali sono composti da almeno dieci negozi al dettaglio e da attività para-commerciali quali bar, ristoranti, banche ecc.. Essi dispongono di ampio parcheggio ed il 40% della superficie complessiva di vendita viene destinata ad esercizi tradizionali e specializzati. I centri commerciali sono gestiti da un organismo che coordina le attività generali dell'intero complesso e, soprattutto, gestisce l'attività di marketing per promuovere la completa struttura e non i singoli brand trattati.

Il Factory Outlet Center è un punto vendita molto simile al sopra citato centro commerciale ed è tradizionalmente fondato da società immobiliari di grandi dimensioni. Esso copre una superficie di solito superiore ai 10000 mq ed è composto da punti vendita operanti nel campo dell'abbigliamento e degli accessori; esso è situato in zone

extraurbane strategiche per la loro capacità di attirare clientela. La principale differenza tra il factory outlet center ed il centro commerciale è che il primo vede al suo interno negozi allineati uno accanto all'altro come i tradizionali punti vendita al dettaglio cittadini ed offrono numerosi marchi e prodotti. In particolare, è possibile trovare articoli d'alta moda a prezzi scontatissimi, o perché di fine serie o perché appartenenti a collezioni di anni precedenti.

3.2 I canali distributivi

Un canale distributivo è definito come il percorso che un bene segue per passare dal produttore alla sfera di disponibilità del consumatore finale. Nell'economia moderna il gap spazio-temporale tra produttore e clientela sta aumentando e, per questo motivo, al percorso distributivo partecipano diversi attori che svolgono le funzioni distributive con efficienza al fine di minimizzare i costi.

L'American Marketing Association definisce infatti il canale di distribuzione come: << *An organized network of agencies and institutions which, in combination, perform all the functions required to link producers with end customers to accomplish the marketing task.*>>.²⁰

Il canale, quindi, è una sequenza di intermediari organizzati in sistema (channel system) attraverso cui le merci e le informazioni fluiscono passo dopo passo dalla fonte (il produttore) alla clientela. Se si fa riferimento alla definizione di canale distributivo però, sorgono due diversi problemi:

- L'individuazione delle istituzioni che rientrano nel canale.
- L'individuazione di un modo per giustificare la loro presenza sotto un profilo economico.

Per quanto riguarda il primo problema, si tratta di stabilire quali sono i confini del canale, ed in particolare la sua dimensione verticale. Bucklin (1966) ha proposto di considerare all'interno del canale tutti i soggetti che svolgono la funzione distributiva e quindi anche i produttori ed i consumatori, definendo così la lunghezza totale del canale. Si è però preferito distinguere il *channel of distribution* dal *commercial channel*; il secondo include solamente i produttori e gli intermediari e non il consumatore finale.

Il secondo problema, invece, fa riferimento all'individuazione degli intermediari e della loro distinzione dalle altre imprese che, pur esercitando funzioni distributive, non possono rientrare nella dimensione del canale perché svolgono un ruolo ridotto. La soluzione a tale problema è sancita dal criterio dello scambio, inteso come passaggio di proprietà del bene considerato; tutte le imprese che assumono la proprietà del prodotto rientrano nella dimensione del canale. Restano quindi escluse tutte le imprese o gli

²⁰ Castaldo, S. 2008. Retail & Channel Management.

agenti che ne assumono solamente il possesso, come ad esempio trasportatori o imprese di servizi logistici.

3.2.1 Gli attori della distribuzione

Gli attori della distribuzione possono essere classificati secondo vari criteri: il primo criterio che può essere utilizzato è quello del rischio assunto. Rientrano nella dimensione del canale distributivo solamente le imprese che assumono il cosiddetto rischio commerciale, ossia il rischio associato al passaggio di proprietà del prodotto e alla sua mancata vendita. Gli intermediari che non ne assumono la proprietà ma solamente il possesso, non assumono alcuno rischio commerciale; un trasportatore, ad esempio, solitamente consegna un prodotto che è preventuato e quindi gli unici rischi che esso assume sono quelli rappresentati dal rischio di furto, manomissioni o danni alla merce che possono essere coperti con le forme assicurative standard.

Un altro modo per classificare i diversi attori è quello di utilizzare i due diversi livelli di canale: il dettaglio o l'ingrosso, che, come anticipato nel primo paragrafo, si riferiscono rispettivamente al consumatore finale ed a professionisti dotati di partita IVA.

Le singole imprese commerciali possono poi essere classificate in base alla propria forma aziendale in: catene integrative, grande distribuzione, gruppi di acquisto e unioni volontarie (distribuzione organizzata), cooperative (coop) e imprese indipendenti. Lo stesso criterio vale per i grossisti, in particolare possiamo distinguere tre forme aziendali:

- **La trading company** (l'importatore o l'esportatore)
- **Le filiali nazionali di una multinazionale**
- **Il grossista nazionale o locale.**

3.2.2 Le funzioni distributive

Una funzione distributiva è definita come << *a distinct type of task found in the product and/or title flows and whose components activities are so interrelated that they are generally performed, or closely controlled, by a single institution* >> (Bucklin, 1966,12).

Per comprendere a pieno il significato di funzione distributiva è utile descrivere il concetto di “*sorting*”; tale termine identifica l’insieme di attività che hanno come fine quello di colmare la distanza tecnologica tra offerta e consumo. L’assortimento offerto da una singola impresa industriale non è sufficiente a soddisfare completamente la domanda della clientela in quanto quest’ultima è caratterizzata da preferenze eterogenee e da diversi modelli di consumo. La discrepanza tra offerta e consumo giustifica l’esistenza degli intermediari che hanno come funzione principale quella di assicurare il “*matching*” tra domanda e offerta.

L’attività di *sorting* è normalmente suddivisa in quattro sub-attività (Alderson 1957,201):

- **Sorting out**
- **Accumulation**
- **Allocation**
- **Assorting**

La “*sorting out*” identifica la classificazione dell’offerta eterogenea di un’impresa in insiemi (lotti) omogenei.

Con “*accumulation*” si intende l’aggregazione di vari lotti di prodotti omogenei in modo da conseguire economie logistiche (stoccaggio, trasporto ecc.).

L’ “*allocation*” consiste nel suddividere un’offerta omogenea in lotti di più piccole dimensioni, in modo da incontrare i bisogni, in termini di quantità acquistabili, dei clienti intermedi o finali.

L’attività di “*assorting*” coincide con la formazione di un assortimento di prodotti differenti, che va a costituire il nucleo dell’offerta dell’impresa commerciale.²¹

²¹ Castaldo, S. 2008. Retail & Channel Management. Le funzioni distributive, pg 126

In base ai principi del sorting viene stabilita la funzione della distribuzione, ossia quella di far incontrare domanda ed offerta creando un “marketing bridge” tra il produttore e la clientela.

Le imprese commerciali che rientrano nel canale distributivo devono porre in essere in modo efficiente una serie di attività per conseguire la missione aziendale; tali attività sono comunemente definite come *funzioni distributive*.

Bucklin (1966,12) distingue le funzioni distributive in **comunicazione, possesso, immagazzinaggio, trasporto e produzione**.

Nella prima funzione rientrano le attività mediante le quali le informazioni relative all’offerta e all’acquisto vengono trasmesse e ricevute; tale funzione può rientrare nella più ampia categoria della negoziazione.

Con la funzione distributiva del possesso si identificano tutte le operazioni che sono connesse al trasferimento di proprietà del prodotto.

La funzione di immagazzinaggio fa riferimento alle attività di controllo fisico delle merci in una data localizzazione.

Con il trasporto si identifica la funzione distributiva relativa alle operazioni svolte per trasferire il bene da un punto all’altro.

L’ultima funzione distributiva, quella della produzione, viene inserita da Bucklin per il mero fatto di considerare parte del channel system anche il produttore.

3.2.3 I valori e i costi delle funzioni distributive

Come ultimo step, dopo aver identificato gli attori e le rispettive funzioni distributive, è fondamentale definire il valore creato per il cliente ed i costi di ciascuna funzione.

Il valore creato per il cliente è dato dall’utilità che il cliente trae dal servizio commerciale che la singola funzione contribuisce a creare; una volta identificato il valore creato per il cliente dai vari servizi commerciali, si dovrà provvedere a misurare l’utilità creata da ciascuna funzione distributiva e, se risulta possibile, tradurla in termini monetari.

I costi delle funzioni distributive vanno identificati tenendo conto sia la produzione interna, sia la possibile scelta di outsourcing; molte imprese, infatti, possono decidere di

delegare una o più funzioni, come per esempio quella del trasporto, ad un logistic operator, oppure possono chiedere ad un'impresa commerciale di prenderla incarico direttamente.

Come i costi di produzione, anche quelli di distribuzione si suddividono in fissi e variabili; spetta quindi all'industria scegliere le politiche commerciali migliori che permettono di minimizzare i costi per ottenere il massimo profitto possibile.

3.3 Le scelte distributive

I canali distributivi differiscono tra di loro per il numero di stadi, ossia il numero di passaggi di proprietà che avvengono nel channel system. In particolare, i canali possono essere **diretti o indiretti**; il canale diretto è caratterizzato da un solo passaggio di proprietà e quindi dell'assenza totale degli intermediari. Il canale indiretto, invece, vede uno o più stadi di intermediazione e quindi di almeno due passaggi di proprietà.

Il canale diretto supporta un rischio economico-finanziario maggiore di quello indiretto, in quanto è caratterizzato da una maggiore consistenza dei costi fissi; una situazione avversa di mercato o una riduzione del volume delle vendite possono creare forti squilibri e perdite consistenti. La distribuzione diretta, però, presenta anche un vantaggio importante, ossia quello di avere la possibilità di controllare direttamente il mercato finale perché la clientela si confronta con negozi di proprietà o comunque reti di vendite direttamente controllate dalle imprese²².

La prima decisione che spetta all'impresa industriale è quella di scegliere il numero di stadi da includere nel canale distributivo, confrontando i benefici e i rischi dei due diversi tipi.

La seconda decisione riguarda il numero di canali da utilizzare; l'impresa può optare per due diverse soluzioni:

- **Monocanalità**
- **Multicanalità**

²² Castaldo, S. 2008. Retail & Channel Management. Le scelte distributive, pg 134

Il principale vantaggio derivante dalla scelta di multicanalità è dato dalla possibilità dell'impresa di rivolgersi a diversi tipi di clienti (segmenti) modulando il livello dei servizi commerciali per ciascun segmento. Spesso l'impresa opta per le soluzioni multicanale per differenziare i canali in base alle zone geografiche; in questo modo, l'impresa fa le proprie scelte in base ai mercati trattati, e quindi si viene a configurare una sorta di monocablo con riferimento ai singoli mercati.

La terza decisione che spetta all'impresa è quella di selezionare all'interno dei canali gli sbocchi adottati; quest'ultimi rappresentano le diverse tipologie di intermediari commerciali cui l'impresa decide di rivolgersi. Anche in questo caso l'industria può optare per:

- **Monocablo**
- **Multicablo**

Nel settore farmaceutico per esempio, alcune aziende hanno deciso di distribuire i propri prodotti solamente alle farmacie: in questo caso si configura il monocablo. Altre aziende, invece, hanno deciso di offrire i propri farmaci anche a parafarmacie e supermercati approfittando della liberalizzazione della distribuzione del parafarmaco, configurando in tale caso una decisione di multicablo.

L'ultima decisione che spetta all'impresa si riferisce alla numerosità degli intermediari per ciascuno sbocco. L'industria può optare per l'esclusività distributiva selezionando un unico intermediario per ciascun mercato per ogni singolo sbocco; in alternativa, essa può decidere di distribuire la propria merce a tutti gli intermediari che in una determinata zona appartengono a un certo sbocco. In questo ultimo caso si configura una distribuzione intensiva.

L'impresa potrà poi scegliere modalità intermedie tra la distribuzione esclusiva ed intensiva in base alle proprie politiche di marketing, al posizionamento del prodotto ed alla quota di mercato desiderata.

3.4 Strategie di distribuzione del Made in Italy nel mercato cinese: successi ed insuccessi

Il sistema distributivo cinese si è sviluppato in tempi stretti negli ultimi anni, e con l'entrata della Cina nel World Trading Organization (WTO) la distribuzione è diventata uno dei settori più aperti e competitivi, tanto da attrarre i principali dettaglianti mondiali quali Walmart, Carrefour, Ikea ecc.. Nelle grandi città ormai, il retail è diventato piuttosto maturo perché, negli anni ha attratto investimenti da tutto il mondo innalzando il livello di competizione e di conseguenza diminuendo i margini di profitto. Le grandi imprese di retail, infatti, hanno iniziato a migrare verso le città meno sviluppate dove si sta verificando il fenomeno di crescita che in passato ha caratterizzato le principali metropoli. Il governo cinese sta progettando un piano di urbanizzazione che porterà allo sviluppo di venti città del paese asiatico, ospitando 400 milioni di persone provenienti dalle campagne.

Supermercati, ipermercati, convenience store e centri commerciali si sono diffusi rapidamente nel mercato cinese ed hanno notevolmente contribuito a cambiare il modello distributivo, portando novità sia dal punto di vista dell'offerta, in termini d'innovazione di prodotto e di processo, sia dal punto di vista della domanda, con lo sviluppo di nuovi modelli di comportamento d'acquisto dei consumatori.

Negli ultimi anni si è assistito ad un aumento delle dimensioni dello spazio espositivo, alla crescita dell'assortimento in termini di ampiezza e profondità, all'introduzione di nuove tecniche di vendita e di gestione che hanno portato ad una nuova forma di distribuzione.²³ Recentemente si sono sviluppati ampi spazi commerciali multi-format sia nei centri urbani che nelle ricche aree sub-urbane, dove ai punti vendita sono stati affiancati attività paracommerciali e ricreative dove poter consumare cibi e bevande e connettersi via web.

Nel settore agro-alimentare sono stati tanti i casi di successo del Made in Italy; a Shanghai è molto semplice trovare tra gli scaffali dei punti vendita prodotti appartenenti a grandi brand italiani quali Barilla, Lavazza, Ferrero, Illy ecc.. Per quanto riguarda il mercato del vino, invece, la distribuzione risulta essere ancora allo stadio iniziale; negli

²³ Donata Vianelli, Patrizia de Luca, Giovanna Pegan, 2012. Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina.

ultimi anni a Shanghai sono nati i primi “wine shop” gestiti da società di trading che sono specializzati nella vendita dei vini d’importazione. Tali società riescono facilmente a rafforzare la propria immagine aziendale diventando vetrine mondiali e gestendo forme di distribuzione diretta al consumatore finale. Da ricordare il caso dell’azienda marchigiana Moncaro che nel 2012 è riuscita in una forte penetrazione nel mercato cinese raggiungendo un tasso di crescita del fatturato pari al 30%. Tale crescita è stata favorita dalla costituzione di una joint venture, la Moncaro Alcoholic Beverage Bejin, con l’obiettivo di realizzare la distribuzione dei vini marchigiani di alta fascia. La Moncaro ha già aperto quattro punti vendita e si appresta ad aprirne un quinto: uno dei tanti casi di successo del Made in Italy nel mercato cinese (Vianelli, 2012). Da annoverare anche Espresso Illy e Lavazza Espresso, le catene del Made in Italy che hanno affiancato i 335 coffee shop Starbucks presenti in Cina, dicendo la propria nell’ambito del caffè e diffondendo stili di vita e modalità di consumo tipicamente italiane.

Sono tanti i casi di successo italiani, ma negli anni non sono mancati i cosiddetti “flop”; questi ultimi derivano dall’estrema complessità del mercato cinese e soprattutto dalle differenze interculturali esistenti che, se non analizzate in tempo, possono facilmente risultare cause di insuccesso anche per gli amati prodotti Made in Italy. Da annoverare il caso di Piazza Italia che è stato costretto a cessare la propria attività in Cina dopo solo un anno e dopo un fantastico avvio. Piazza Italia è stato aperto a Pechino nel 1998 con l’intento di incrementare negli anni successivi la presenza di diversi flagship store dei prodotti alimentari Made in Italy in Cina. I suoi punti di debolezza sono stati tanti: in primis, il fatto che il prodotto italiano, se pur di alta qualità, non poteva essere già noto ad un mercato così diverso dal nostro e caratterizzato da una profonda tradizione culinaria. Non è semplice per un consumatore cinese adattarsi facilmente ad un nuovo tipo di cucina, senza dimenticare il fatto che la preparazione richiede una specifica conoscenza e l’utilizzo di accessori diversi. Un secondo punto di debolezza è stata la politica del pricing: sono stati applicati dei prezzi eccessivi che il consumatore cinese non era disposto a pagare in quanto non poteva conoscere in maniera adeguata il prodotto che si apprestava a comprare. Un terzo punto debole è stato la scelta inadeguata della posizione del punto vendita che, per quei tipi di prodotti, risultava distante dalla clientela cui poteva indirizzarsi. L’ultimo e devastante punto debole è

stato quello di una incorretta pianificazione finanziaria; il progetto, forse troppo ambizioso, si è concluso con quattro milioni di debiti e sei milioni di perdite ad un anno di distanza circa. Un chiaro esempio di come differenze interculturali e scelte manageriali errate possano influire sul risultato di un'impresa che si appresta a fare business in un nuovo mercato (Vianelli, 2012).

L'aumento del reddito e della propensione all'acquisto di beni di lusso in Cina ha influenzato positivamente l'andamento delle esportazioni delle merci rientranti nel settore della moda e dell'abbigliamento, un settore che in Italia risulta essere molto invidiato dai paesi di tutto il mondo. I produttori ed i retail stranieri hanno optato per l'investimento diretto, con l'acquisizione di catene nazionali o l'apertura di punti vendita di proprietà, e per gli accordi di franchising. Le forme distributive più utilizzate sono i department store ed i negozi specializzati; tuttavia, con l'inarrestabile sviluppo dell'e-commerce, anche i grandi brand italiani stanno optando per questa nuova modalità di distribuzione.²⁴ Giorgio Armani, per esempio, in tempi recenti ha aperto un online store in Cina avendo identificato un nuovo gruppo di consumatori di moda che apprezzano questo nuovo approccio allo shopping.

Quando un'impresa opta per la costituzione di punti vendita di proprietà o di franchising un elemento critico da affrontare è rappresentato dalla scelta del personale di vendita che, se non preparato in modo adeguato, può alterare l'immagine del brand offerto. Infatti, la qualità dell'interazione tra il personale del punto vendita e la clientela è fondamentale nell'influenzare la percezione dell'insegna e della marca (Pastore e Vernuccio, 2008).

Per quanto riguarda il consumo del lusso, tra l'Italia e la Cina ci sono delle differenze da prendere in seria considerazione perché possono facilmente influenzare la percezione della qualità e notorietà del brand. Nel mercato cinese, il rapporto gerarchico è particolarmente sentito: mentre in Italia i consumatori meno facoltosi possono facilmente confondersi con la clientela ricca che frequenta il punto vendita, in Cina i clienti devono essere selezionati con molta attenzione in quanto ai solo "curiosi" non è nemmeno permessa l'entrata nelle boutique lussuose. I clienti che possono permettersi beni di lusso vengono considerati come una classe superiore e distinta da quella dei

²⁴ Donata Vianelli , Patrizia de Luca , Giovanna Pegan, 2012. Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina.

commessi per esempio; questi ultimi infatti, non possono e non devono consigliare o suggerire i beni da acquistare alla clientela, come avviene nei negozi italiani, perché agli occhi dell'acquirente cinese risulterebbe un comportamento inatteso.

CONCLUSIONE

Negli ultimi anni il mondo intero fronteggia una crisi finanziaria mai vista prima d'ora; dal 2001 al 2013 però, la Cina ha visto una fase di crescita economica impressionante e si appresta a diventare il mercato del mondo. La globalizzazione ha sancito il passaggio dai mercati nazionali al mercato mondiale; essa ha portato ad un'economia integrata ed in continua evoluzione che fa della competizione la sua caratteristica essenziale. La Cina ha attirato l'attenzione di investitori provenienti da ogni paese ed anche il numero delle imprese italiane presenti nel territorio del paese asiatico è in costante crescita.

Il Made in Italy racchiude tanti valori, dalla creatività all'innovazione, elementi della cultura italiana che lo hanno reso unico e stimato a livello internazionale; per sfruttare le incredibili opportunità offerte dal mercato cinese, sia dalle città di prima che di seconda fascia, bisogna però tener presente tanti vincoli. I Cinesi sono estremamente legati alla propria cultura caratterizzata da valori profondi e radicati; le imprese italiane che vogliono rivolgersi alla clientela asiatica devono sforzarsi nel creare una sorta di ponte culturale tra Italia e Cina, facendo leva sulla modernità e nel rispetto dei valori di un popolo che, nonostante risulta notevolmente distante dal nostro dal punto di vista culturale, è sempre molto aperto ad accogliere stili di vita tipicamente occidentali. Il Made in Italy da solo non è sufficiente ad avere successo; vi è bisogno di un'attenta attività di analisi per poter sbarcare in un nuovo mercato in maniera preparata, conoscendo i possibili rischi e soluzioni. Gli imprenditori ed i manager italiani che hanno avuto successo nel mercato cinese hanno affrontato un necessario cambio di mentalità che li ha avvicinati ad un nuovo contesto culturale che ha permesso loro di sfruttare le opportunità offerte dal futuro "Mercato Mondiale" supportandone i relativi rischi. Qualche anno fa, il presidente del Gruppo Volkswagen Asiatico ha raccontato in un'intervista che il rischio per un'azienda non è quello di investire in Cina, bensì quello di non investire²⁵.

Il mercato cinese è caratterizzato da tratti di convergenza e divergenza con il contesto internazionale dal punto di vista distributivo. Sono molte le scelte che un'azienda

²⁵ Donata Vianelli , Patrizia de Luca , Giovanna Pegan, 2012. Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina.

industriale deve prendere riguardo alla lunghezza e alla tipologia dei canali distributivi da adottare. Molta attenzione deve essere rivolta al rispetto della cultura locale. Non bisogna mai dimenticare che non è con la prevaricazione culturale che si guadagna share in un mercato, ma con l'adattabilità dei propri valori e delle proprie origini. Credo che la ricetta per il successo possa essere quella di sfruttare le modalità e lo stile di vendita cinesi ed adattarle, senza stravolgerle, al prodotto italiano. Se si riesce ad abbinare questa metodologia di vendita ad una rinvigorita e più protettiva legislazione a tutela dei prodotti col marchio Made in Italy, non ci saranno limiti al successo in tale mercato.

BIBLIOGRAFIA

Alderson W., "Marketing Behavior and Executive Action. A Functionalist Approach to Marketing Theory"

Bubbio, Cacciamani, Rubello, Solbiati, "Strategie e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale"

Bucklin L.P., "A Theory of Distribution Channel Structure"

Capano G., "Trade marketing e consumi fuori casa"

Castaldo S., "Category Management. Creare valore per il consumatore"

Castaldo S., "Retail & Channel Management"

Cuomo, G. "Riflessioni sul trade marketing"

Foglio A., "La Grande Distribuzione Europea. Mercati, sistemi distributivi e strategie di marketing per il "made in Italy"

Fortis M., "Economia e politica industriale"

Lemoine F., "L'Economia Cinese"

Pellegrini L., "Crescita e internazionalizzazione delle imprese di distribuzione"

Pellegrini L., "Economia della distribuzione commerciale"

Sciarelli S., "Management della Distribuzione Commerciale"

Unicredit, "Destinazione Cina"

Vianelli, De luca, Pegan, "Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina"

SITOGRAFIA

<http://www.italiansdo.it>, Normativa di riferimento e situazione attuale.

<http://www.betheboss.it>, Nancy Di Giambattista, Cina: da “Fabbrica del Mondo” a “Mercato del Mondo”

<http://www.lindro.it>

<http://www.businessgentlemen.it/>

<http://www.avvocato.it>

<http://www.businesspeople.it>

<http://www.wikipedia.org/wiki/Cina>