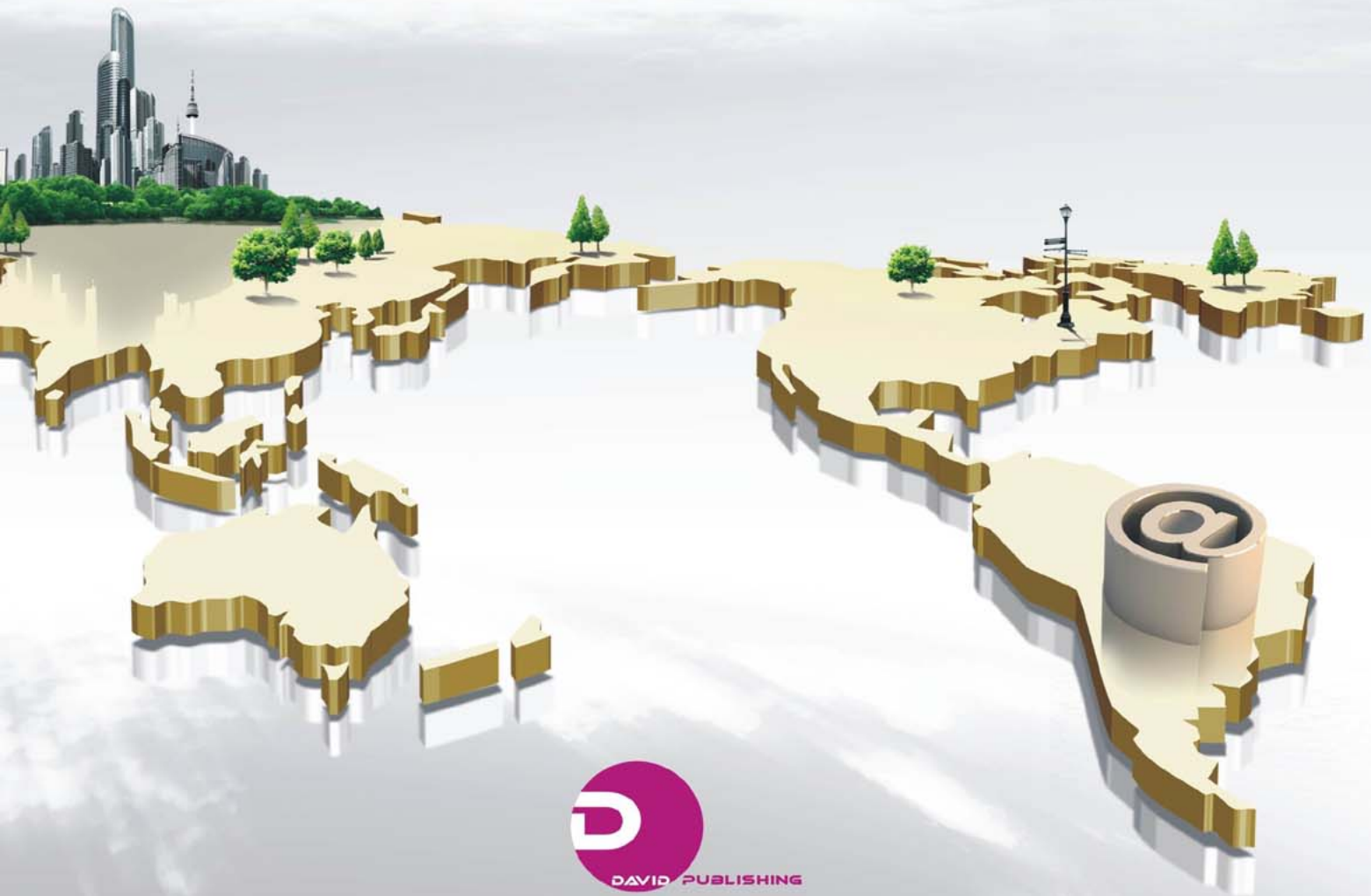


From Knowledge to Wisdom

ISSN 1537-1514 CBSN 270B0070
DOI:10.17265/1537-1514

China-USA Business Review

Volume 17, Number 5, May 2018



David Publishing Company
www.davidpublisher.com

China-USA Business Review

Volume 17, Number 5, May 2018 (Serial Number 179)



David Publishing Company
www.davidpublisher.com

Publication Information:

China-USA Business Review (ISSN 1537-1514) is published monthly in hard copy and online by David Publishing Company located at 616 Corporate Way, Suite 2-4876, Valley Cottage, NY 10989, USA.

Aims and Scope:

China-USA Business Review, a monthly professional academic journal, covers all sorts of researches on Economic Research, Management Theory and Practice, Experts Forum, Macro or Micro Analysis, Economical Studies of Theory and Practice, Finance and Finance Management, Strategic Management, and Human Resource Management, and other latest findings and achievements from experts and scholars all over the world.

Editorial Board Members:

Kathleen G. Rust (USA), Moses N. Kiggundu (Canada), Yutaka Kurihara (Japan), Christian Seiter (Germany), Agnieszka Izabela Baruk (Poland), Kazuhiro TAKEYASU (Japan), Marvin E. González (USA), Roberta Guglielmetti Mugion (Italy), Natalia Petrovna Kusnezova (Russia), Shelly SHEN (China), Moira Polyxeni (Greece), Sarath WSB Dasanayaka (Malaysia), Bonny TU (China), Carlos Salcedo-Perez (Columbia), Aysegul Yildirim kaptanoglu (Turkey), Francisco J. Valderrey (Mexico), Reza G. Hamzaee (USA), Luis Abel da Silva Filho (Brazil)

Manuscripts and correspondence are invited for publication. You can submit your papers via Web Submission, or E-mail to economists@davidpublishing.com, business.review.USA@hotmail.com. Submission guidelines and Web Submission system are available at <http://www.davidpublisher.com>.

Editorial Office:

616 Corporate Way, Suite 2-4876, Valley Cottage, NY 10989, USA E-mail: economists@davidpublishing.com

Copyright©2018 by David Publishing Company and individual contributors. All rights reserved. David Publishing Company holds the exclusive copyright of all the contents of this journal. In accordance with the international convention, no part of this journal may be reproduced or transmitted by any media or publishing organs (including various websites) without the written permission of the copyright holder. Otherwise, any conduct would be considered as the violation of the copyright. The contents of this journal are available for any citation, however, all the citations should be clearly indicated with the title of this journal, serial number and the name of the author.

Abstracted / Indexed in:

Database of EBSCO, Massachusetts, USA
Ulrich's Periodicals Directory, USA
ProQuest/CSA Social Science Collection, PAIS, USA
Cabell's Directory of Publishing Opportunities, USA
Summon Serials Solutions, USA
ProQuest
Google Scholar
Chinese Database of CEPS, OCLC
ProQuest Asian Business and Reference
Index Copernicus, Poland
Qualis/Capes Index, Brazil
NSD/DBH, Norway
Universe Digital Library S/B, ProQuest, Malaysia
Chinese Scientific Journals Database, China
GetCITED, Canada

CiteFactor, USA
Polish Scholarly Bibliography (PBN), Poland
SCRIBD (Digital Library), USA
PubMed, USA
Open Academic Journals Index (OAJI), Russia
Electronic Journals Library (EZB), Germany
Journals Impact Factor (JIF) (0.5)
NewJour, USA
InnoSpace, USA
Publicon Science Index, USA
Scholarsteer, USA
Turkish Education Index, Turkey
Universal Impact Factor, USA
BASE, Germany
WorldCat, USA

Subscription Information:

Print \$640

David Publishing Company, 616 Corporate Way, Suite 2-4876, Valley Cottage, NY 10989, USA

Tel: +1-323-984-7526, 323-410-1082 Fax: +1-323-984-7374, 323-908-0457

E-mail: order@davidpublishing.com Digital Cooperative Company: www.bookan.com.cn



David Publishing Company
www.davidpublisher.com

China-USA Business Review

Volume 17, Number 5, May 2018 (Serial Number 179)

Contents

- Analysis of Subsistence and Well-Being Strategies Through a Model of Household Economics in the Tlacolula Valley of Oaxaca State, Mexico** 221
Alicia Sylvia Gijón-Cruz, Cristina R. Espinosa-Rojas, Rafael G. Reyes-Morales
- Import and Export of Furniture Between Italy and China: A Few Problems of Italian Business Companies** 234
Guido Migliaccio, Luigi Umberto Rossetti
- How Word of Mouth in Social Media Affects Attitudes Toward Brands** 245
Rozana Haxhialushi, Vjollca Hysi Panajoti
- “The Economic Model of New Normality” and “The Belt and Road Initiative”:
Perspectives on Intellectual Property Rights** 256
Wu Zhixiao
- Study on the Effect of Foreign Language Education on the Development of Regional Economy** 261
Li Zhijuan, Chen Qiang
- Effect of Subsaharan African Countries Agricultural Exports Trading Partners’ Sanitary and Phytosanitary Measures on Market Access** 265
Olusegun Sansi

Import ed Export dell'Arredamento tra Italia e Cina: Alcune Problematiche delle Aziende Commerciali Italiane*

Guido Migliaccio

University of Sannio, Benevento, Italy

Luigi Umberto Rossetti

University of Sannio and High School Ipsar "Le Streghe", Benevento, Italy

La Cina cresce annualmente in modo significativo, generando opportunità di mercato per le imprese occidentali. La classe media cinese domanda prodotti qualitativamente migliori, tipici delle produzioni italiane.

Il settore dell'arredamento è coinvolto in questa positiva evoluzione. Il trend delle esportazioni italiane è in aumento nel mondo e in Cina, fronteggiando importazioni ancora significative di prodotti qualitativamente modesti a basso costo. Le esportazioni italiane sono caratterizzate da qualità elevata, design innovativo e prezzi alti, avvalendosi anche della positiva reputazione del brand "Made in Italy". Le importazioni dalla Cina, invece, debbono avvalersi di adeguati sistemi di controllo per il monitoraggio dei rischi dei tempi di consegna, dell'aleatorietà dai cambi, di possibili difetti dei prodotti aggravati dalla mancanza di assistenza del produttore cinese, ecc. Tale asimmetria nei rapporti export/import Italia - Cina caratterizza un mercato comunque in rapida evoluzione che richiede adeguate competenze specialistiche del management nelle aziende industriali e commerciali italiane.

Keywords: Furniture, Furniture market, Trade Relations Italy – China.

Introduction

La Cina ha il secondo PIL al mondo e cresce annualmente in modo significativo (circa il 7%), pur se con ritmi più ridotti rispetto agli anni precedenti (Da Rold, 2017; Ambasciata d'Italia – Cina, Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese, 2016).

Le opportunità del mercato cinese sono quindi ancora notevoli, anche se la vastità e l'eterogeneità della Nazione impone un'attenta valutazione della domanda, monitorando anche l'evoluzione normativa e le politiche amministrative. L'imponente urbanizzazione e la crescita del potere di acquisto della classe media favori-

Acknowledgements: Alfredo Ronzullo (Target Point - Vicenza); Maria Gaetana Ianzito (Ipsar "Le Streghe" - Benevento); Centro Cucine R.M. (Apice - Bn).

* Questo articolo è il risultato di un lavoro in collaborazione. Tuttavia, è possibile attribuire a Luigi Umberto Rossetti: "Discussion: Prime Preposizioni"; "Aspetti dell'Export italiano: l'Arredamento in Particolare"; "Aspetti dell'Import italiano: l'Arredamento in Particolare"; "Aziende commerciali di arredamento italiane: tipicità gestionali nella vendita dei prodotti importati alla Cina". Gli altri paragrafi sono di Guido Migliaccio.

Guido Migliaccio, Ph.D., professore associato di Economia aziendale e Ragioneria generale ed applicata, nell'Università degli studi del Sannio, Dipartimento di diritto, economia, management e metodi quantitativi, Benevento, Italia.

Luigi Umberto Rossetti, Ph.D., professore "a contratto" di Economia aziendale, nell'Università degli studi del Sannio, Dipartimento di diritto, economia, management e metodi quantitativi, Benevento, Italia; e Professore di Economia aziendale ed Animatore digitale presso la l'Istituto professionale statale per i servizi alberghieri e della ristorazione "Le Streghe", Benevento, Italy.

La corrispondenza relativa a questo articolo può essere indirizzata a: Guido Migliaccio, Università degli studi del Sannio, Dipartimento di diritto, economia, management e metodi quantitativi, Via delle Puglie 82, Benevento (Bn) 82100, Italia.

scono l'incremento dei consumi interni, soprattutto nelle città e nelle numerose aree urbane. Si sviluppano quasi ovunque nuove tendenze nella cultura e quindi nelle scelte ispirate da *status symbol* occidentali e a una nuova attenzione al rapporto qualità/prezzo, soprattutto nei beni di consumo durevoli, tra i quali l'arredamento. Ciò favorisce l'esportazione in Cina delle aziende occidentali, anche italiane, che possono generare profitti molto elevati.

Il settore della produzione del commercio dell'arredamento, dunque, è pienamente coinvolto in questa evoluzione della situazione economica cinese. Considerando, poi, che l'Italia è notoriamente uno dei principali produttori di mobili caratterizzati da qualità elevata e da design innovativo è ovvio che domanda e offerta di questi prodotti necessariamente incontrano le relazioni economiche dei due Paesi.

Sono disponibili numerosi dati statistici, ma manca una adeguata produzione scientifica che invece necessita, considerando il rilievo quantitativo e le prospettive future del fenomeno.

Questo lavoro risponde ad alcuni quesiti di ricerca:

RQ1: quali sono le principali tendenze attuali nelle relazioni commerciali Italia-Cina nel settore dei mobili per arredo?

RQ2: quali sono le problematiche gestionali tipiche delle aziende commerciali italiane dell'arredamento che operano nei mercati cinesi?

La risposta a queste due research questions viene delineata anche illustrando le principali tendenze del mercato che evidenzia i primi sintomi di ripresa dopo la crisi dell'ultimo decennio.

Obiettivi, Metodologia, e Struttura dell'articolo

Obiettivo dell'articolo è presentare alcune considerazioni basate su un approccio quantitativo e qualitativo, concettualizzando elementi tratti dalla revisione della letteratura internazionale e da un'analisi di alcuni dati statistici disponibili. Esso si fonda, inoltre, sulla esperienza diretta di uno dei coautori (Luigi Umberto Rossetti) che da anni opera nel settore. Esso ha valenza interdisciplinare perché nasce dalla combinazione di aspetti generali economici, gestionali, etici ecc.

Il paper inizia presentando una rivisitazione della letteratura internazionale che illustra le principali pubblicazioni relative al settore dell'arredamento. Da essa emerge una notevole lacuna rispetto alle specifiche relazioni Italia - Cina alla quale questo articolo vuole sopperire.

Si descrivono, quindi, le caratteristiche dell'importazione di prodotti, spesso qualitativamente modesti a basso costo, fronteggiata dall'esportazione di mobili italiani, ricercati per la qualità e il design innovativo. Ovviamente le diverse peculiarità dei prodotti acquistati e venduti comportano problematiche gestionali nelle aziende commerciali del settore che vengono poi delineate. Segue una sintetica, ma esauriente analisi dell'import-export Italia-Cina che precede uno studio più dettagliato delle relazioni commerciali relative all'arredamento. Si focalizzano, quindi, gli aspetti manageriali tipici delle aziende commerciali coinvolte in queste relazioni internazionali.

Letteratura

La bibliografia relativa alle relazioni commerciali tra Italia e Cina rispetto al settore dell'arredamento non è molto ampia. Per avere, dunque, un quadro sintetico, ma esauriente delle possibili fonti bibliografiche è possibile distinguere le pubblicazioni in tre gruppi: studi relativi esclusivamente alla situazione italiana, alla produzione cinese e, infine, le più poche fonti che evidenziano le relazioni Italia-Cina.

La revisione della letteratura italiana non è molto ricca, e soprattutto non aggiornata con gli ultimi anni caratterizzati dalla grave crisi economica che ha coinvolto tutto il campo.

Alcuni scritti si concentrano sulle caratteristiche dell'intera catena produttiva, partendo dalle materie prime fino all'utilizzo dei mobili nelle famiglie italiane: Aprile, 1999; Traù, 2003; Gargiulo, 2005; Gargiulo e Zoboli, 2007; Dal Bosco e De Martin, 2011. Altri si concentrano sui processi di produzione nella rete o nel contesto di alcuni distretti industriali (Bednarz et al., 2011, p. 97 e ss.; Cariani, 2010, p. 260 e ss.; Brunetti *et al.*, 2007, p. 73 e ss.). Gli scritti più consistenti e numerosi, tuttavia, sono relativi al marketing del mobile, e cercano di focalizzarsi sugli strumenti commerciali tipici al fine di promuovere le vendite: Marelli, 1999; Grandinetti e Chiarvesio, 2002; Lojacono e Carcano, 2001.

Molti studi di marketing internazionale sul mercato italiano del mobile considerano il buon posizionamento delle esportazioni nazionali che traggono sicuramente vantaggio da uno stile molto apprezzato nel mondo: Politi, 2000; Lojacono *et al.*, 2012; Lojacono, 2007. Alcune pubblicazioni sono relative alle modalità di penetrazione in determinate nazioni: US (Lojacono, 2004), Francia, Russia e Regno Unito (Aiello *et al.*, 2015), India (Chiarvesio, 2014), in particolare.

È più ampia, invece, la bibliografia che focalizza la filiera produttiva dell'arredamento in Cina. Le ricerche pubblicate focalizzano prevalentemente i processi produttivi o quelli commerciali.

Tra le prime si segnalano gli studi di Xiaozhi e Hansen (2006) relativi alle innovazioni dell'industria cinese dell'arredamento, di Cao *et al.* (2004), e di Sun *et al.* (1999) che, pur essendo poco recenti, forniscono ancora utili riferimenti alla struttura produttiva cinese. Driver e ostacoli per l'implementazione di tecnologie di produzione avanzate nell'industria del mobile in Cina sono focalizzati nella pubblicazione di Yu *et al.* (2011).

Ovviamente in Cina, come in altre Nazioni, lo sviluppo del settore è fortemente condizionato da relazione dinamica tra capacità di ricerca e sviluppo, esportazioni nette e profitti, come evidenziato nel lavoro di Cheng *et al.* (2012), e dal diffondersi di strumenti di controllo contabile avanzati come la *balance scorecard* (Liu, 2005).

In Cina, così come in Italia, sono presenti distretti industriali specializzati nella produzione di mobili di cui problematiche tecniche e commerciali sono descritte in Yang *et al.* (2017) e in Hongqiang *et al.* (2012). Considerando, poi, la contrazione della domanda straniera, l'industria dell'arredamento cinese cerca anche di soddisfare le esigenze interne di particolari segmenti di consumatori come gli agricoltori della Cina rurale (Wang e Laughton, 2017).

La produzione cinese, tuttavia, resta fermamente indirizzata al commercio internazionale. Lo dimostrano i più numerosi studi di marketing, tra i quali emerge lo studio di Wang *et al.* (2008) sui modelli di previsione sulla quantità e sulla struttura dell'esportazione di mobili in legno in Cina. Gli autori hanno utilizzato la teoria e la metodologia dell'analisi dei "dati compositivi" per studiare la struttura del prodotto dell'esportazione di mobili in legno. I risultati hanno mostrato che la quantità esportata di mobili in legno utilizzati da camera da letto e ufficio continuerà ad aumentare. Il successo delle esportazioni cinesi, comunque, dipende prevalentemente dagli esiti di appropriate ricerche di tipo tecnologico e relative all'andamento dei mercati, come dimostra l'articolato studio di Gang e Cheng (2013). Gli autori, partendo dalla considerazione che l'industria del mobile cinese è cresciuta rapidamente negli ultimi 10 anni trasformando la Cina in un importante esportatore di mobili nel mondo, si concentrano proprio sul percorso di evoluzione della ricerca e dello sviluppo (R&S) e sul commercio dell'industria dei mobili in Cina, analizzando l'impatto di cambiamenti di fattori esterni sulla capacità di R&S, commercio e profitti, proponendo adeguate previsioni in tema.

Le relazioni tra tecnologia e commercio internazionale di arredamento sono anche evidenziate da Cheng e Chen (2011). Ovviamente il commercio internazionale dipende anche dalle politiche delle diverse Nazioni più o meno favorevoli al dumping (Wan *et al.*, 2010).

La Cina è però anche un Paese che importa mobili dall'estero, considerando che le produzioni di altre Nazioni hanno una qualità e un design sicuramente migliore. Considerando il migliore tenore di vita di alcune classi sociali cinesi, la domanda di mobili stranieri (anche italiani) è diventata significativa. Ne conseguono studi quali quelli di Yang e Fu (2017) e di Buehlmann *et al.* (2007). Ovviamente le aziende straniere che desiderano vendere in Cina hanno necessità di adattare la loro rete di distribuzione a un mercato di sbocco certamente particolare, come evidenziato da Bortoluzzi *et al.* (2015).

In questo contesto di commercio globalizzato si inserisce una specifica riflessione relativa alle relazioni tra Cina e Italia, considerando il rilievo di produzione e commercio dell'arredamento nella nazione europea.

Gli studi sono veramente pochi. Il più importante è sicuramente l'articolo di Zhang *et al.* (2016) che sviluppa un studio comparativo sulle imprese di mobili di strategia di innovazione guidate dal design Cina-Italia. Il contributo scientifico di Han *et al.* (2009) è meno specialistico, ma comunque utile per analizzare le problematiche emergenti del settore in Cina che deve fronteggiare la migliore offerta qualitativa italiana e anche quella più scadente ma meno costosa proveniente da Poland e Vietnam.

Il quadro generale della bibliografia dimostra chiaramente l'esigenza di un ulteriore approfondimento delle relazioni tra Cina e Italia nel settore dell'arredamento al quale vuole contribuire questo articolo.

Discussion: prime preposizioni

Da qualche anno il rallentamento della crescita dell'economia cinese, pur in presenza di un incremento del Pil oltre il 6% per il 2017 (Carrer, 2018), non ha ridotto l'interesse per l'industria italiana dell'arredo-design. È in atto una trasformazione verso un modello di economia avanzata, basata su consumi, servizi e innovazione in particolare: la qualità sostituisce sempre più la quantità.

Relazioni informali continuative intrattenute dagli autori con le sedi produttive di alcune aziende italiane dell'arredo-design confermano la domanda di qualità, tecnologia, bellezza ed ecosostenibilità, elementi ai quali i consumatori cinesi ricchi e benestanti sono sempre più sensibili e attenti.

In passato il mercato immobiliare cinese era impegnato essenzialmente nella costruzione e realizzazione in tempi brevi di case abitative di pregio. I progetti dovevano essere graditi ai clienti, durevoli e ipertecnologici (Mancini, 2017). Oggi, invece, il mercato è cambiato e chiede abitazioni ecosostenibili e soluzioni intelligenti per il controllo degli oggetti e degli spazi, generando una domanda crescente di arredamento di alta gamma e di design (ICE-ITA, 2014).

Alla qualità della produzione si aggiunge il know-how italiano nelle soluzioni di arredo e del servizio. Il prezzo non rappresenta una criticità in quanto i nuovi clienti ricchi in Cina sono molti e disposti ad acquistare il "Made in Italy" (Pietroni *et al.*, 2008; Montecchia, 2017). Inoltre, ci sono diversi marchi italiani con un ottimo rapporto qualità-prezzo che coprono il segmento del ceto benestante pur non di prima fascia.

Aspetti dell'Export italiano: l'Arredamento in Particolare

Il trend delle esportazioni di arredamento in Cina è in evidente crescita (Makeitaly, 2017; ICE-ITA, 2014).

Dopo l'incremento del 21,9% delle esportazioni di mobili registrata nel 2016, il design italiano ha raggiunto nel primo semestre del 2017, un incremento delle vendite del 32% rispetto allo stesso periodo dell'anno

precedente (Mancini, 2017). Raffrontando gli ultimi nove anni dell'export di arredo "made in Italy", la Cina ha registrato la crescita media annua più elevata (+22%) tra i principali mercati di sbocco. Gli acquisti di mobili e arredi di design da parte dei cinesi stanno evidenziando un vero e proprio boom con vendite per oltre 300 milioni di euro (Figure 1).

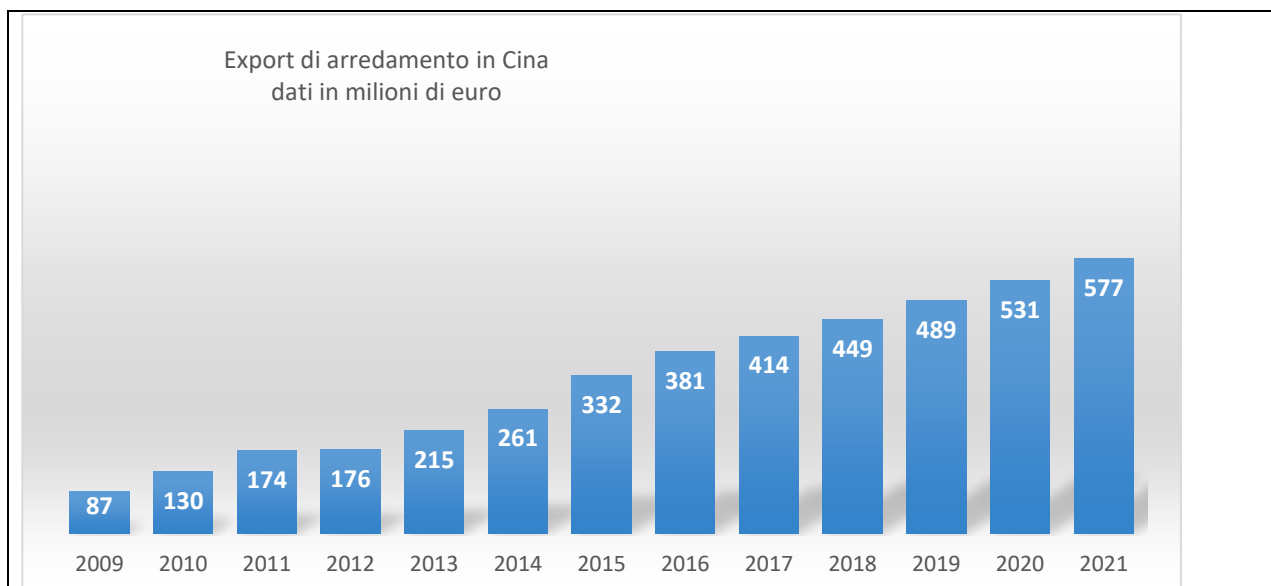


Figure 1: Export verso la Cina. Serie storiche 2009-2016 e previsioni al 2021. Dati in milioni di euro.

Source: nostra elaborazione da Federmobili, 2017.

Nel 2016 l'Italia è stato il primo fornitore per il settore, con una quota di mercato del 18%, distanziando anche un fornitore storico come la Germania (13%) (Figure 2).

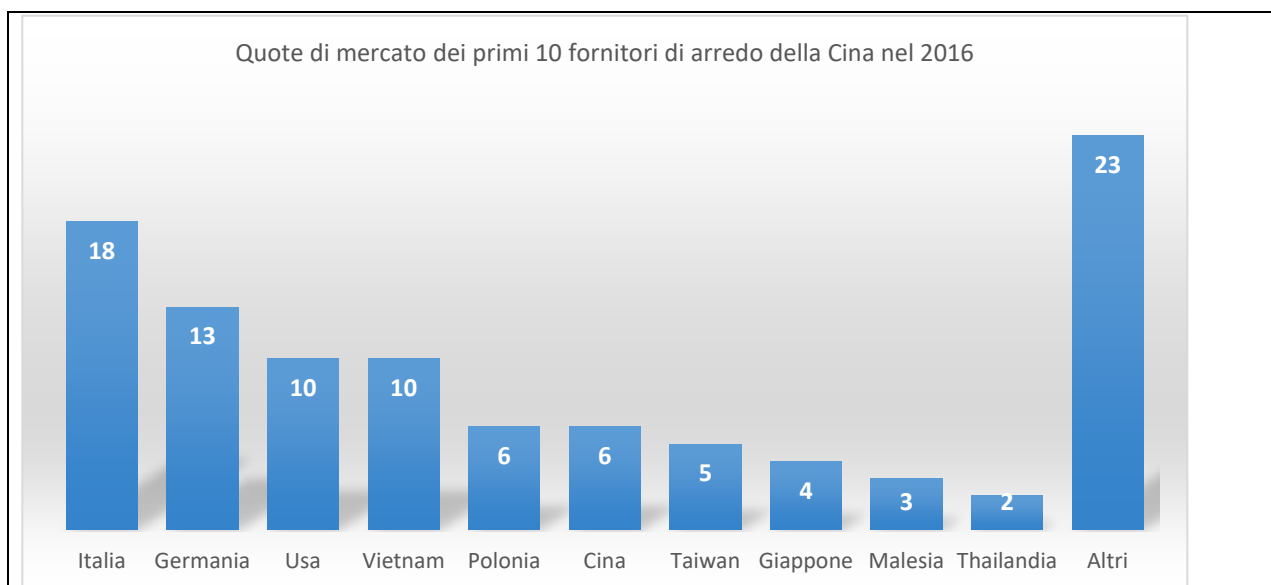


Figure 2: Quote di mercato dei primi dieci fornitori di arredo della Cina nel 2016 (Dati percentuali).

Source: nostra elaborazione da Mancini, 2017.

La crescita del design Made in Italy è confermata anche a livello mondiale ove rappresenta una quota del commercio mondiale di arredamento dell'8% confermandosi al terzo posto con un valore complessivo di circa 395 miliardi di dollari, alla pari con la Germania e davanti alla Polonia. La Cina mantiene sempre la prima posizione nell'export di arredo con il 36% delle quote nonostante una contrazione del 6% dal 2016.

L'industria italiana dell'arredo casa è da anni ai vertici in Europa e la seconda al mondo dopo la Cina nelle esportazioni globali dell'intero settore (Vianelli *et al.*, 2012). Una flessione delle esportazioni era prevedibile a causa del deprezzamento dell'euro sul dollaro e delle incertezze legate ai mercati internazionali ("effetto Brexit" ed "effetto Trump" in particolare), con riflessi negativi sul commercio internazionale (Allocca, 2017).

Mentre i consumi globali di mobili rilevavano una crescita del 2,4% il commercio aumentava appena dello 0,4% a discapito principalmente degli scambi internazionali. In questo contesto i grandi mercati (Cina e Usa), hanno continuato comunque a crescere mentre l'Europa sta migliorando i propri risultati grazie soprattutto alle esportazioni delle imprese italiane.

Aspetti dell'Import Italiano: l'Arredamento in Particolare

L'Italia è il quindicesimo partner commerciale della Cina a livello mondiale e il quarto a livello europeo (Consorzio Camerale per l'internazionalizzazione, 2014). Gli scambi commerciali tra Italia e Cina si sono sviluppati a partire dal 2005, per poi subire una flessione in coincidenza della recessione del 2012 con un netto calo sia delle esportazioni (-10%) che delle importazioni (-17,7%) (Info Data - Il sole 24 ore, 2016).

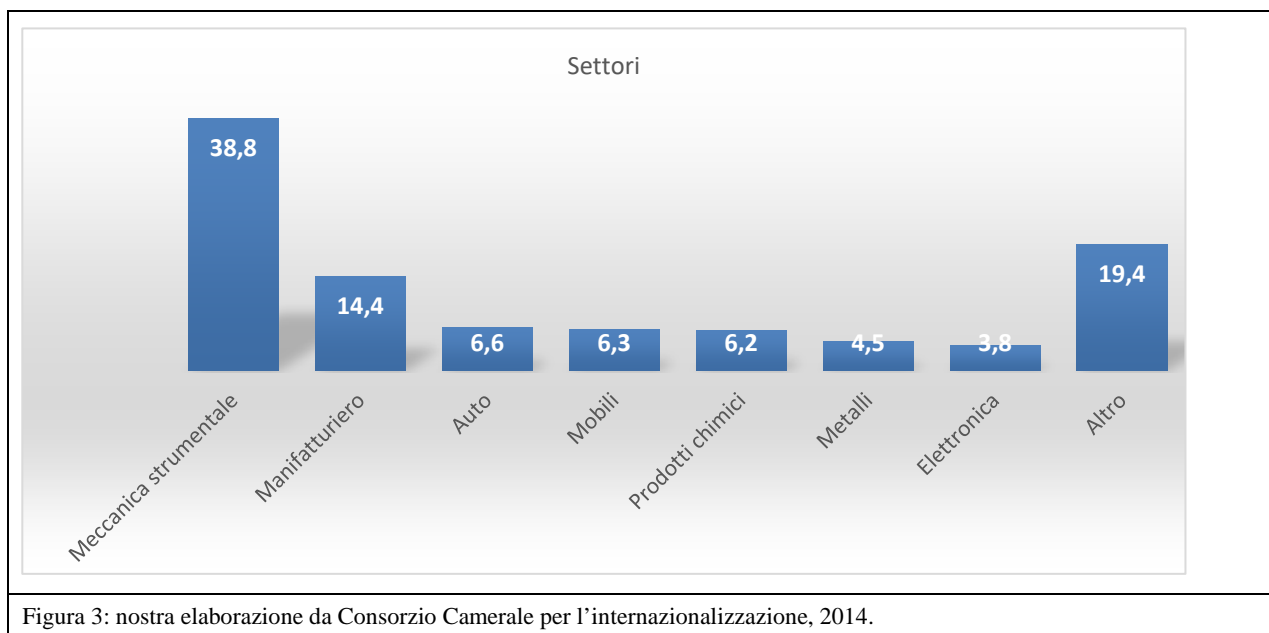


Figura 3: nostra elaborazione da Consorzio Camerale per l'internazionalizzazione, 2014.

Nella figura 3 è evidente che la maggior parte dei prodotti italiani esportati verso la Cina proviene dal settore della meccanica (38,8 %), da quello manifatturiero (14,4%) e soprattutto beni di lusso del "made in Italy". Un deciso incremento è stato segnato ultimamente anche dal settore auto (6,6%). Una quota significativa ri-

guarda i settori del mobile ed altri manufatti (6,3%), prodotti chimici (6,2%), metallurgia e prodotti metallici (4,5%) ed elettronica (3,8%).

I rapporti di interscambio Italia-Cina necessitano di supporti logistici (linee aeree e marittime, interporti), finanziari (banche per l'erogazione di credito alle imprese italiane), legali (studi con esperienza nella giurisprudenza cinese) e linguistico/culturali (marketing e personale capace di interpretare bisogni e necessità dei valori cinesi). Nel tempo si sono anche sviluppati operatori specializzati nella intermediazione tra il mercato cinese e quello italiano con lo scopo di supportare gli imprenditori su alcuni aspetti quali la selezione dei fornitori, il controllo qualità, il marketing, e il controllo dei rischi commerciali (Perrini e Piccinali, 2010).

Negli anni, le importazioni di arredamento dalla Cina sono cresciute in virtù delle ampie possibilità di scelta a prezzi convenienti (Savelli, 2018). Questi ultimi, malgrado gli aumenti recenti, rimangono ancora molto bassi, rendendoli ancora competitivi rispetto a quelli italiani. Il prezzo cinese dipende soprattutto dagli acquisti in loco delle aziende cinesi delle materie prime locali a basso costo che evita onerose importazioni. I costi di trasporto non sono tali da ridurre i vantaggi economici derivanti dall'importazione di mobili dalla Cina, perché quasi tutti i distributori di mobili cinesi hanno accesso diretto ai grandi porti commerciali che gestiscono il traffico delle merci verso Usa ed Europa ottenendo condizioni particolarmente convenienti. Ogni importatore deve comunque considerare le abitudini commerciali cinesi che sono differenti da quelle occidentali, soprattutto per l'importanza attribuita alle relazioni personali. Gli italiani pongono molta attenzione su qualità e prezzo del prodotto, mentre per i cinesi è fondamentale la salvaguardia di buone "business relations".

La struttura produttiva cinese è frammentata. Le aziende di mobili operano ognuna in un settore specifico (cucine, arredi per bagno, divani e poltrone da interni o da giardino, mobili per ufficio ecc.) e si colloca nella fascia bassa e media del mercato (Assolombarda, 2013).

Aziende commerciali di arredamento italiane: tipicità gestionali nella vendita dei prodotti importati alla Cina

Gli interventi pubblici nel settore dell'arredamento a sostegno di un mercato in evidente difficoltà sono iniziati nel 2010 ed ancora oggi sono presenti anche se con modalità diverse. Per superare la stagnazione della domanda interna a cui si aggiunge una concorrenza nel segmento medio/basso di prodotti di provenienza cinese, l'Italia deve cogliere le opportunità offerte dai mercati grazie all'eccellenza dei suoi prodotti. Solo in questo modo può ritornare protagonista nel nuovo contesto economico nazionale ed internazionale: puntare sul "Made in Italy" come prevalente leva di crescita.

Da diversi anni le ricerche di mercato nel settore dell'arredamento evidenziano che il solo prodotto, pur essendo determinante, non garantisce il successo nelle vendite. Il consumatore infatti attribuisce una crescente importanza al servizio accessorio (trasporto, installazione, montaggio, ecc.) nel determinare la propria soddisfazione complessiva. Il servizio è un fattore critico di successo anche perché difficilmente imitabile. Si distingue in servizio pre-vendita, di vendita e post-vendita. Le criticità più importanti riguardano tutte le fasi precedenti, con particolare attenzione alla fase post-vendita nella quale rilevano spesso problematiche importanti evidenziabili solo dalla contabilità analitica.

Il nuovo scenario competitivo si caratterizza in una dimensione di mercato e di contesto più complessa. L'individuo è al centro di un contesto iperdigitale, ma la tecnologia non è l'obiettivo ma lo strumento di una progettazione consapevole che genera nuovi player che non puntano al prodotto ma al cliente.

L'analisi dei margini di contribuzione viene utilizzata per il controllo della redditività degli ordini dei clienti e per la valutazione generale del business d'impresa. La sua determinazione è strategica nella valutazione del posizionamento dell'impresa e per la gestione commerciale, soprattutto per la formulazione dei prezzi dei prodotti. Le aziende che inseriscono nella propria offerta prodotti di importazione cinese presentano un margine di contribuzione fortemente variabile per incertezze relative a modalità di acquisto, consegna, completamento ordini, riordini, ecc.

Acquisti e consegne per vendite sono strettamente in connessione e si differenziano in base all'organizzazione del fornitore: se quest'ultimo realizza la vendita solo di prodotti acquistati in precedenza e giacenti in magazzino, non utilizzando logiche di gestione delle scorte, non si generano criticità particolari. I problemi in questo caso possono essere attribuiti essenzialmente a ritardi nelle consegne per mancanza del prodotto per riordini superiori al magazzino esistente, o per assenza di prodotti per sostituzioni (cd. reso merci). Queste difficoltà sono tipiche degli importatori di arredo che adottano il riapprovvigionamento per quantità costanti senza tener conto del flusso delle vendite e delle richieste del mercato. Nel caso in cui, invece, il commerciante ordina solo ciò che ha già venduto, può riosciare di non ricevere la merce dal fornitore estero.

Il margine di contribuzione è anche modificato dagli oneri per riordini e complementamenti, oltre che dalle incertezze relative alla consegna di merce con identiche caratteristiche quali-quantitative (colori, finiture, lavorazione etc.).

Le delineate incertezze provocano spesso costi variabili "nascosti", pre e post vendita, difficilmente prevedibili e quantificabili. Possono infatti sopraggiungere per cause impreviste, problematiche aggiuntive o contestazioni successive alla vendita.

Ai costi diretti del prodotto, poi, debbono aggiungersi gli oneri finanziari per ritardi negli incassi, i costi per merci invendibili (residui di esposizioni o mostre) e quelli costi per inadempienza contrattuale dovuta all'incapacità del fornitore di consegnare parzialmente o totalmente la merce importata.

Ai costi misurabili, si aggiunge il danno di immagine del rivenditore incapace di garantire sostituzioni o complementamenti di prodotti precedentemente alienati.

Poiché la riduzione delle vendite implica l'aumento dell'incidenza dei costi fissi sul fatturato, si cerca di ridurli, selezionando meglio i fornitori stranieri, scegliendo i più efficienti, senza ridurre la qualità dei prodotti e/o servizi offerti. Prodotti di scarsa qualità e servizio carenti solo nel breve periodo avvantaggiano l'azienda che, però, nel medio-lungo termine costerà una notevole riduzione del suo ruolo.

Riassunto e Conclusioni

La Cina cresce annualmente in modo significativo, generando significative opportunità di mercato che assume connotazioni favorevoli alle imprese occidentali, soprattutto per la crescita del potere di acquisto della sua classe media che sceglie prodotti qualitativamente migliori, tipici delle produzioni occidentali, anche italiane.

Il settore dell'arredamento è coinvolto in questa evoluzione e le imprese industriali e commerciali italiane possono trarre numerosi profitti da questa situazione. Il trend delle esportazioni italiane di arredamento è in evidente crescita nel mondo e anche in Cina, assestandosi nelle primissime posizioni. Anche le importazioni dalla Cina sono significative, soprattutto quelle relative alla domanda di prodotti economici, pur se di modesta qualità, che si avvalgono di una situazione locale favorevole.

Per superare il declino dovuto alla recente crisi e sostenere il settore produttivo e commerciale dell'arredamento, l'Italia ha varato alcune leggi che favoriscono la domanda interna garantendo crediti di im-

posta. Sui mercati stranieri e, soprattutto su quello cinese, la forza commerciale migliore resta ancora la qualità, il design innovativo e i vantaggi derivanti dal brand “Made in Italy”.

Nel mercato interno, gli operatori commerciali che propongono prodotti di importazione dalla Cina debbono avvalersi di adeguati sistemi di controllo di gestione che costantemente monitorino il margine di contribuzione particolarmente delicato per questi mobili. Diversi elementi, infatti, incidono su esso con il rischio di ridurre notevolmente, fino ad annientarla, la convenienza a proporre prodotti del genere. L'importazione dalla Cina e le vendite in Italia dei prodotti sono particolarmente rischiose rispetto ai tempi di consegna e alla aleatorietà derivante dai cambi della valuta straniera. A ciò si aggiungono i rischi dovuti alla presenza di prodotti difettati che possono essere restituiti con notevoli difficoltà stante la distanza e i conseguenti costi di trasporto. Da essi deriva un danno d'immagine per il commerciante italiano che non può avvalersi di una adeguata assistenza del produttore straniero.

Il settore della produzione e del commercio dell'arredamento italiano si trova, dunque, in una particolare situazione sicuramente avvantaggiata dal flusso di esportazioni verso la Cina generato dalla nuova situazione economica e sociale locale. Contemporaneamente mantiene l'importazione di prodotti diversi assumendosi, tuttavia, rischi gestionali significativi tollerabili solo in relazione ai minori costi di approvvigionamento.

Da notare, in conclusione, una asimmetria nei rapporti export/import caratterizzati da dinamiche sostanzialmente antitetiche. L'esportazione è retta da prodotti di qualità e prezzi elevati che garantiscono una relazione commerciale rapida, efficace ed efficiente. All'opposto l'importazione è viziata da prodotti di bassa qualità con prezzi modesti che non garantiscono la tempestività delle consegne e soprattutto non sono assistiti da una adeguata garanzia. Ciò comporta evidenti difficoltà del management delle aziende che volessero operare sia nell'esportazioni che delle importazioni. Ovviamente le aziende italiane potrebbero prediligere solo la domanda o viceversa l'offerta cinese specializzando il proprio organico nel fronteggiare le antitetiche problematiche gestionali che le caratterizzano.

L'auspicio finale ovviamente è l'incremento delle vendite italiane all'estero, riducendo l'immissione di prodotti modesti sul mercato italiano che potrebbero anche, in alcuni casi, comportare problemi salutistici del consumatore, oltre che difficoltà economiche dei commercianti.

Bibliografia

- Aiello, G., Donvito, R., Grazzini, L., Halliburton, C., Wagner, B., Wilson, J., Godey, B., Pederzoli, D., Shokola, I., (2015). An international comparison of “Made in Italy” in the fashion, furniture and food sectors: An observational research study in France, Russia and The United Kingdom. *Journal of Global Fashion Marketing*, 6(2), 136-149.
- Allocca, A. (2017). Effetto Brexit, calano le importazioni dei prodotti Made in Italy. *Il giornale di Londra*, May 3, from the site <http://www.londraitalia.com> (April 17, 2018).
- Ambasciata d'Italia – Cina, Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese (2016). *Info Mercati Esteri - Cina*, from the site: http://www.infomercatiesteri.it/scheda_sintesi.php?id_paesi=122 (April 15, 2018).
- Aprile, G. (1999). L'integrazione nell'arredamento. *Qualità*, 29(7), 48-51.
- Assolombarda, (2013). Il mercato cinese del mobile e dell'arredo. March, 6th, from the site: <http://www.assolombarda.it/governance/gruppi/moda-design-arredo/informazioni/il-mercato-cinese-del-mobile-e-dellarredo> (April 25, 2018).
- Bednarz, F., Garofoli, G., Losa, F. (Eds.) (2011). *Cooperazione transfrontaliera e reti tra imprese. Innovazione e sviluppo nell'Insubria*. Milano, Ita: FrancoAngeli.
- Bortoluzzi, G., Chiarvesio, M., Tabacco, R. (2015). Managing distribution networks in emerging markets. Evidence from the furniture sector. *European Business Review*, 27(6), 617-637.

- Brunetti, G., Marelli, M., Visconti, F. (Eds.) (2007). *Euro e distretti industriali: una ricerca nella realtà lombarda*. Milano, Ita: FrancoAngeli.
- Buehlmann, U., Bumgardner, M., Lihra, T., Frye, M. (2007). Attitudes of U.S. retailers toward China, Canada, and the United States as manufacturing sources for furniture: An assessment of competitive priorities. *Journal of Global Marketing*, 20(1), 61-73.
- Cao, X., Hansen, E.N., Xu, M., Xu, B. (2004). China's furniture industry today. *Forest Products Journal*, 54(11), 14-23.
- Cariani, R. (Ed.) (2010). *Ecodistretti 2009. Made green in Italy: le politiche ambientali e i sistemi produttivi locali e dei distretti industriali*. Milano, Ita: FrancoAngeli.
- Carrer, S. (2018). Pil cinese 2017 a +6,9%: prima accelerazione dal 2010. *Il Sole 24 ore*, January 18th, from the site: http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2018-01-18/pil-cinese-2017-69percento-prima-accelerazione-2010-081928_PRV.shtml?uuid=AEvotikD.
- Consorzio Camerale per l'internazionalizzazione, (2014). Scheda Paese Cina. July 17th, from the site: http://www.bg.camcom.gov.it/export/sites/default/macroaree/camera/convegni-e-seminari/atti-seminari/.content/novita/allegati/20140717-presentazione_cina.pdf (April 25, 2018).
- Cheng, B., Chen, R. (2011). Dynamic analysis of the relation between industrial technology and foreign trade of China's wooden furniture. *African Journal of Agricultural Research*, 6(33), 6759-6765.
- Cheng, B., Tian, Y., Hao, K., Wan, L. (2012). Analysis on the dynamic relationship between the research and development capacity, net exports, and profits of China's furniture industry. *Forest Products Journal*, 62(7-8), art. no. 12-00086, 592-596.
- Chiarvesio, M., Tabacco, R., Bortoluzzi, G. (2014). Organizzare e gestire la distribuzione nel mercato indiano dell'arredamento. *Micro & macro marketing*, 67(1), 169-184.
- Da Rold, V. (2017). In Cina crescita salda al 6,8%. *Il Sole 24 ore*, October 20th, from the site: <http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2017-10-20/in-cina-crescita-salda-68percento-064112.shtml?uuid=AEhkuPsC> (April 25, 2018).
- Dal Bosco, T. and De Martin, R. (2011). *La filiera del bosco-legno-arredamento. Scenari di un sistema integrato e sostenibile*. Bari-Roma, Ita: La Terza.
- Federmobili, (2017). Salone del Mobile Shanghai: la Cina ama il made in Italy. *Federmobili Magazine*, November 27th, from the site: <http://magazine.federmobili.it/salone-mobile-shanghai-2017> (April 25, 2018).
- Gang, D., Cheng, B.-D. (2013). Analysis on the dynamic relationship between the R&D capacity and trade of China's furniture industry. *International Conference on Management Science and Engineering - Annual Conference Proceedings*, art. n. 6586408, 1054-1061.
- Gargiulo, T. (Ed.) (2005). *La capacità competitiva della filiera italiana del legno-arredamento*. Milano, Ita: FrancoAngeli.
- Gargiulo, T. and Zoboli, R. (2007). *Una nuova economia del legno-arredo tra industria, energia e cambiamento*. Milano, Ita: FrancoAngeli.
- Grandinetti, R. and Chiarvesio, M. (2002). L'approccio di relationship marketing nel sistema del valore dell'arredamento. Il caso Snaidero Group. *Economia & management*, (4), 103-117.
- Han, X., Wen, Y., Kant, S. (2009). The global competitiveness of the Chinese wooden furniture industry. *Forest Policy and Economics*, 11(8), 561-569.
- Hongqiang, Y., Chunyi, J., Ying, N., Yinxing, H. (2012). China's wood furniture manufacturing industry: Industrial cluster and export competitiveness. *Forest Products Journal*, 62(3), 214-221.
- ICE-ITA Italian Trade & Investment Agency - Unindustria Treviso (2014). Il settore dell'arredamento in Cina. From the site: http://www.tv.camcom.gov.it/docs/Bisogni/Pubblicazi/Estero/Indagine_arredamento_Cina.pdf (April 17, 2018).
- Info Data - Il sole 24 ore (2016). Cina, il saldo commerciale con l'Italia è di -17,7 miliardi. *Il Sole 24 ore*, May 13th, from the site: <http://www.infodata.ilsole24ore.com/2016/05/13/cina-il-saldo-commerciale-con-litalia-e-di-177-miliardi/> (April 25, 2018).
- Liu, B. (2005). Implementing BSC as an example within a China furniture plant. *Journal of Computational Information Systems*, 1(1), 99-103.
- Lojacono, G. (2004). Il mercato USA dell'arredamento: quali opportunità e sfide per le aziende italiana di alta gamma?. *Economia & management*, (4), 61-79.
- Lojacono, G. (2007). *Competitività e crescita internazionale del sistema arredamento*. Milano, Ita: Etas.
- Lojacono, G. and Carcano, L. (2001). Il business to consumer nel sistema arredamento: ostacoli alla diffusione e condizioni di successo. *Economia & management*, (6), 71-84.

- Lojacono, G., Catalani, A., Bruno, A. (2012). Il contract: un modello di internazionalizzazione per l'arredamento. *Economia & management*, (6), 71-94.
- Mancini, G. (2017). Developer cinesi a caccia di design italiano. *Il Sole 24 ore*, September 28th, from the site: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-09-27/developer-cinesi-caccia-design-italiano-125511.shtml?uuid=AEIhFZaC>, (April 25, 2018).
- Makeitaly (2017). Esportare arredamento in Cina: un trend in continua crescita. February 2th, From the site: <http://www.makeitalyselection.com/esportare-arredamento-cina-un-trend-continua-crescita/> (April 17, 2018).
- Marelli, E. (1999). *Il negozio d'arredamento*. Mariano Comense, Ita: Metron.
- Montecchia, S. (2017). Il segreto del successo? L'arredo italiano in Cina. February 6th, from the site: <https://scsinternational.it/segreto-del-successo-larredo-italiano-cina/> (April 17, 2018).
- Perrini, F. and Piccinali, M. (2010). *Investimenti e contratti in Cina*. Milano, Ita: Egea.
- Pietroni, L., Oppedisano, F., Perini, P. (2008). *Cina e Made in Italy: le esperienze del sistema imprenditoriale marchigiano*. Firenze, Ita. Alinea.
- Politi, M. (2000). Competitività dell'industria italiana del mobile/arredamento e politiche di emersione. *Il diritto del mercato del lavoro*, 2(3), 653-657.
- Savelli, F. (2018). L'Italia? Più export di mobili Noi primo fornitore della Cina. *Corriere della sera, Economia*, february, 14th, from the site: http://www.corriere.it/economia/18_febbraio_14/italia-piu-export-mobili-federlegno-arredo-orsini-7150c458-10f4-11e8-ae74-6fc70a32f18b.shtml?refresh_ce-cp (April 25, 2018).
- Sun, X., Hammett, A.L., West, C.D. (1999). Hardwood use in China's furniture industry. *Forest Products Journal*, 49(11-12), 51-59.
- Traù, F. (2003). Tendenze di lungo periodo della filiera legno-arredamento. *Csc (Centro Studi Confindustria) Working Papers*, 6(35), 1-55.
- Vianelli D., De Luca O., Pegan G., (2012). *Modalità di entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina*. Milano, Ita: FrancoAngeli.
- Wan, Y., Sun, C., Grebner, D.L. (2010). Intervention analysis of the antidumping investigation on wooden bedroom furniture imports from China. *Canadian Journal of Forest Research*, 40(7), 1434-1447.
- Wang, C.I.-H., Laughton, S. (2017) Self-sufficient furniture design for farmers in rural China for contemporary living. *Advances in Transdisciplinary Engineering*, (5), 798-804.
- Wang, L.-H., Wang, H.-W., Liu, J.-C., Hu, M.-X. (2008). Forecasting models on quantity and structure of wood furniture export in China. *Beijing Linye Daxue Xuebao/Journal of Beijing Forestry University*, 30(6), 132-136.
- Xiaozhi, C., Hansen, E.N. (2006). Innovation in China's furniture industry. *Forest Products Journal*, 56(11-12), 33-42.
- Yang, C., Fu, T. (2017). From exports to sell in China: transformation of the export-oriented furniture firms in the Pearl River Delta. *Geografiska Annaler, Series B: Human Geography*, 99(4), 380-398.
- Yang, C., Fu, T., Li, L. (2017). Emerging Adaptation of Local Clusters in China in a Shifting Global Economy: Evidence from the Furniture Cluster in Houjie Town, Dongguan. *Growth and Change*, 48(2), 214-232.
- Yu, N., Shen, L., Lewark, S. (2011). Drivers and barriers for implementing advanced manufacturing technology in China's furniture industry: An exploratory study. *Forest Products Journal*, 61(1), 83-91.
- Zhang, Z., Cheng, J., Yang, C., Guo, Y. (2016). Comparative study on China-Italy design driven innovation strategy furniture firms. *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 9751, 576-583.