

Introduzione

La globalizzazione, lo sviluppo tecnologico e l'aumento delle vendite su internet hanno creato negli ultimi anni grandi opportunità di business e di crescita per le aziende di svariati settori ma anche una serie di rischi dovuti all'emergere di supply chain complesse, composte da una moltitudine di attori, geograficamente disperse, spesso vulnerabili e difficili da controllare in modo adeguato.

Parallelamente, la crisi dei consumi nei paesi occidentali e la crescente attenzione dei consumatori verso gli aspetti etici, di sostenibilità e di sicurezza dei prodotti hanno aumentato ulteriormente l'esigenza di controllo della supply chain da parte delle aziende.

Per competere con successo, le aziende hanno sempre più bisogno, rispetto al passato, di distinguersi in base alle caratteristiche intrinseche del prodotto, alla qualità e l'esclusività dei materiali, alla sicurezza e l'affidabilità del processo produttivo e dell'intera supply chain end-to-end che il prodotto ha attraversato.

La trasparenza della filiera e le attività di protezione della supply chain legittima non sono solo opzioni strategiche per rivolgersi a uno specifico target di clienti e per differenziarsi dai concorrenti ma diventano sempre più importanti anche per contrastare un problema che, in modo crescente negli anni, sta mettendo a rischio le *knowledge based economies*: la contraffazione e il commercio illegittimo, fenomeno che l'OCSE stima rappresenti circa il 2,5% del commercio mondiale per un valore di 461 miliardi di dollari.

Il museo della contraffazione di Parigi – aperto da UNIFAB (Union des fabricants) nel 1951 in rue de la Faisanderie – espone i prodotti con-

traffatti a fianco dei loro corrispettivi originali per permettere ai visitatori/consumatori di valutarne le differenze, di prestare attenzione ai particolari e, più in generale, per creare consapevolezza relativamente al fenomeno della contraffazione, ai suoi rischi e alle conseguenze in termini di sicurezza, salute, ambiente ed economia, nel tentativo di diminuire l'intensità di un fenomeno che diventa sempre più importante, globale e difficile da contrastare.

Tuttavia, la dicotomia prodotto «originale» e prodotto «falso», proprio a causa della crescente complessità dei fenomeni di contraffazione e di commercio illegittimo di cui siamo testimoni, sembra essere superata: al museo non sarebbe possibile, ad esempio, confrontare dal vivo i negozi Apple e Ikea «originali» con quelli che sono stati aperti a Kunming nel 2012 da imprenditori cinesi. In questi casi, erano il punto vendita, il design e l'esperienza d'acquisto stessa all'interno del negozio a essere «contraffatti»: non i prodotti, che in alcuni casi erano addirittura originali, e neanche i dipendenti, alcuni dei quali, in buona fede, credevano di essere stati assunti effettivamente dall'azienda di Cupertino.

Allo stesso modo, potrebbe risultare difficile categorizzare in «vero» o «falso» una borsa prodotta, in violazione delle regole contrattuali, dagli stessi contract manufacturer autorizzati alla produzione in outsourcing dei prodotti originali e, al contrario, sarebbe impossibile trovare nel museo quei prodotti che, grazie all'infiltrazione dei contraffattori nelle supply chain legittime, vengono venduti come originali a clienti inconsapevoli.

Questo studio si propone di introdurre ed evidenziare il concetto di «commercio illegittimo», che include in una visione d'insieme non solo il fenomeno della contraffazione in senso stretto ma una serie di altri fenomeni «illegittimi», di presentare il modello LISC (legitimate-illegitimate supply chain) e di discutere alcune evidenze emerse relativamente all'esistenza e alla frequenza di accadimento dei fenomeni descritti. Inoltre, si propone di contribuire a creare le fondamenta per un approccio olistico al tema: che parte dalla considerazione di questo problema, spesso affrontato a livello funzionale e in modo disgiunto, tramite singole risposte a singoli eventi di rischio, come un tema strategico per l'impresa che richiede, per la definizione di una strategia ottimale di anti-contraffazione, la considerazione di tutte le *issues*, degli attori coinvolti e dei trade-off esistenti, da valutare e risolvere, nelle possibili scelte di contrasto.

Il Capitolo 1 intende fornire una visione d'insieme del fenomeno della contraffazione, presentando i pochi dati quantitativi disponibili sul problema e le caratteristiche peculiari del fenomeno in relazione al settore in cui si manifesta, affrontando, in particolare, la contraffazione nella moda e nel lusso, nel settore farmaceutico e in quello alimentare.

Nel mondo del lusso, per esempio, non si possono non considerare gli effetti derivanti dalla presenza di una «domanda» di bene contraffatto distinta dalla «domanda» del bene originale, dalla commercializzazione di prodotti dal forte «valore simbolico» rispetto al valore funzionale e, infine, dall'assenza di un rischio per la salute grave quanto quello esistente nel caso di farmaci o di alimenti contraffatti. Analogamente, nel settore farmaceutico, vanno considerati il ruolo dei differenziali di prezzo nei farmaci commercializzati nei vari paesi e la diversa disponibilità degli stessi, così come le diverse tipologie di frodi commerciali e sanitarie che possono verificarsi nella filiera del food & beverage, utilizzando ingredienti più scadenti rispetto a quelli previsti, aggiungendo ingredienti non previsti per migliorare l'apparenza del prodotto o abusando delle denominazioni d'origine, violando i relativi disciplinari.

Il capitolo si conclude con una rassegna dei principali studi pubblicati sul tema della contraffazione e del commercio illegittimo, proponendosi di fornire un *trait d'union* tra gli studi di marketing e quelli di supply chain management relativi a questo fenomeno.

In una prospettiva di supply chain management, infatti, il fenomeno della contraffazione si intreccia con una serie di altri fenomeni come il mercato parallelo/grigio, le infiltrazioni nelle supply chain legittime, la contraffazione dei punti vendita, le sovrapproduzioni non autorizzate, i furti e il traffico di beni rubati, e viene incluso in un concetto più generale di «commercio illegittimo».

Il secondo capitolo presenta uno dei principali output della presente ricerca, ovvero il modello LISC, che si propone di descrivere e includere in una visione di supply chain management tutti i fenomeni di «commercio illegittimo» e, in particolare, di evidenziare le possibili interazioni tra gli attori della supply chain legittima e di quella illegittima che potrebbero contribuire a generare fenomeni di commercio illegittimo. Il modello, inoltre, può essere uno strumento, per le aziende, per effettuare un assessment del rischio di commercio illegittimo, permettendo di individuare i principali anelli deboli della supply chain in modo da definire, di conseguenza, strategie di contrasto adeguate.

Diventa sempre più importante, infatti, fare chiarezza, comprendere le possibili relazioni e contaminazioni tra mercato nero, mercato grigio e commercio legittimo, in modo da definire le appropriate strategie di risposta per proteggere il proprio mercato e la propria filiera.

Il Capitolo 3 si concentra, infatti, sulle strategie di contrasto. Una strategia completa di anti-contraffazione include prima di tutto una serie di attività legali, un forte controllo e integrazione della supply chain, a monte e a valle, la capacità di tracciare il prodotto end-to-end e di dotarlo di una serie di caratteristiche tecnologiche e di design che lo rendano più difficile da contraffare e di una serie di attività di marketing e comunicazione volte a creare maggiore sensibilità nel consumatore finale riguardo ai danni creati dai prodotti contraffatti.

Infine, nel capitolo sono presentati i risultati di una survey che ha coinvolto 86 aziende internazionali del settore moda, lusso e design e che ha permesso di dimostrare quantitativamente la correlazione tra i diversi fenomeni di commercio illegittimo e, in particolare, tra il mercato grigio e la contraffazione pura. Un fenomeno completamente esogeno rispetto all'impresa, come quello della contraffazione pura, normalmente gestito dalle organizzazioni criminali, e un altro, il mercato grigio, parzialmente endogeno, sul quale le scelte commerciali e distributive delle aziende possono avere un impatto considerevole. La presenza di mercati grigi, infatti, può contribuire a creare confusione nel mercato finale e a generare le condizioni che agevolano l'ingresso dei prodotti completamente contraffatti nei mercati legittimi e in quelli illegittimi. La survey, inoltre, si è posta l'obiettivo di capire quali sono le strategie ritenute maggiormente efficaci dalle aziende per ciascuna categoria di commercio illegittimo e ha permesso di confermare la crescente importanza della capacità di autenticare e proteggere non solo il prodotto ma l'intera supply chain che lo ha generato. Considerando la sempre maggiore rilevanza attribuita ai temi della sostenibilità e responsabilità sociale, promuovere e proteggere la filiera legittima sembra diventare una scelta strategica aziendale per il successo competitivo, e l'autenticità del prodotto, agli occhi del cliente, non può prescindere dall'autenticità e dalla totale legittimità della supply chain che lo ha generato.

Il Capitolo 4 presenta il punto di vista sulla contraffazione, la scelte organizzative implementate per il contrasto e le principali attività portate avanti per proteggere i propri prodotti e le proprie filiere da aziende leader

nel mondo del lusso. In particolare, sono descritti i casi Prada, Versace e Luxottica. Aziende leader nel mondo del lusso, fortemente colpite dal fenomeno della contraffazione ma anche leader nell'organizzazione delle attività di contrasto, nell'adozione di una prospettiva strategica e interfunzionale e nel focus sempre maggiore sulla protezione della filiera del vero.

Oltre al presidio delle attività legali, infatti, Prada negli ultimi anni ha costantemente ampliato il livello di integrazione upstream e downstream lungo la filiera, dotandosi di una distribuzione quasi completamente esclusiva; Versace ha deciso di dare la possibilità a tutti i suoi clienti di distinguere i prodotti veri da quelli falsi, controllando il numero di serie su uno specifico sito web; Luxottica si distingue per il modello organizzativo scelto per le attività di contrasto, in grado di affrontare in modo congiunto i temi, tra loro correlati, di risk management, sustainability compliance e anti-contraffazione, e per la capacità di tracciare, misurare e quantificare i diversi fenomeni di commercio illegittimo nonché l'efficienza e l'efficacia delle relative attività di contrasto.

Infine, il Capitolo 5 presenta il caso dell'olio extravergine d'oliva, settore strategico per l'Italia, che si distingue per le sue produzioni di qualità e per la varietà di cultivar presenti sul nostro territorio, ma anche terreno di scandali sempre più frequenti, variegata tipologie di frodi e contraffazione, e grande mancanza di trasparenza. In questo caso, si presentano i risultati di una survey condotta non sull'offerta ma sulla domanda, ovvero su un gruppo di consumatori di olio extravergine d'oliva. Sebbene siano solo preliminari, i risultati permettono di evidenziare quanto l'esigenza di trasparenza e tracciabilità non sia ancora abbastanza compresa o recepita dalle aziende della filiera.

Nota metodologica

Per la stesura di questo studio ho utilizzato un approccio prevalentemente esplorativo con l'obiettivo di definire un modello che potesse descrivere in maniera esaustiva le diverse casistiche di commercio illegittimo, le principali variabili e le possibili relazioni, e di verificare la sua applicabilità all'interno di alcuni settori specifici.

Trattandosi di un punto di vista nuovo sull'argomento e di un tema sul quale non è semplice reperire informazioni – essendo, in parte, illecito

o sommerso – ho dovuto utilizzare diverse fonti ed evidenze provenienti dalla stampa specializzata, dalla letteratura accademica nonché da interviste sul campo e progetti in cui sono stata coinvolta.

In particolare, molto importante ai fini dello sviluppo di questo lavoro è stato il coinvolgimento all'interno di MI-FIDO – acronimo di Made in Italy Fashion IDentity and Originality –, un programma di innovazione industriale finanziato parzialmente dal ministero dello Sviluppo Economico nel quadro del progetto «Nuove tecnologie per il Made in Italy» del piano strategico «Industria 2015», che affronta la tematica della falsificazione dei prodotti nel mondo della moda e che si è posto l'obiettivo di mettere a punto e sperimentare una soluzione innovativa per la lotta alla contraffazione, avvalendosi della tecnologia RFID. Il coinvolgimento nel progetto mi ha permesso di analizzare da vicino la realtà di Versace, le relazioni tra contraffazione e gestione della supply chain e di definire il modello di analisi presentato.

Successivamente, con l'obiettivo di discutere e validare il modello e la sua applicabilità alle varie casistiche di commercio illegittimo con cui le aziende possono confrontarsi in Italia e all'estero, mi sono confrontata con una serie di esperti ed executive impegnati in Italia e in Cina nelle attività di contrasto alla contraffazione, nell'ambito di governo, uffici legali e associazioni di settore.

Una volta definito il modello, ho esteso l'analisi, attraverso interviste mirate, ad altre quindici aziende operanti nel settore della moda alto di gamma e nel settore alimentare, che ho convenuto di mantenere anonime. Le interviste hanno portato, in alcuni casi, alla stesura di brevi casi aziendali, mentre in altri sono state soltanto un momento di confronto. In particolare, nel presente studio sono dettagliati i casi di Gruppo Versace, Prada e Luxottica.

Infine, è stata somministrata una survey a un campione di aziende, con un duplice obiettivo: esplorativo, per verificare la validità dei risultati ottenuti con l'analisi *case based* e per approfondire e quantificare alcune relazioni evidenziate attraverso il modello LISC; descrittivo, per illustrare lo stato dell'arte nella percezione del rischio associato ai diversi fenomeni di commercio illegittimo e nelle strategie di contrasto implementate dalle aziende.

L'approccio esplorativo seguito si è posto l'obiettivo di definire un framework concettuale che potesse rappresentare graficamente il fenomeno

oggetto di analisi, le variabili principali e le relazioni attese¹; la metodologia di case study è stata riconosciuta essere particolarmente efficace nel rispondere alle domande del «come» e «perché» un determinato fenomeno si manifesta². Infine, la survey è considerata uno strumento utile per evidenziare relazioni tra diverse entità o concetti³. Inoltre, si suggerisce l'utilizzo combinato di più metodologie (case study e survey), che possono essere considerate complementari⁴, specialmente nei casi in cui gli studi vanno a esplorare temi di ricerca poco investigati.

I risultati dello studio sono stati presentati in diverse conferenze, nel mondo accademico e di business, occasioni che si sono rivelate molto utili per raccogliere ulteriori punti di vista, esperienze e testimonianze. In particolare, durante «Moda & design nell'era digitale: brand reputation, comunicazione commerciale e protezione della supply chain», organizzato da SDA Bocconi School of Management il 15 ottobre 2013, il Forum Indicam 2014 e la conferenza «The Follow the Money Approach in Intellectual Property Rights Enforcement» organizzata il 21 giugno 2016 a Bruxelles dalla Commissione Europea, Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs Intellectual Property and Fight against Counterfeiting Unit.

¹ Karlsson (2009).

² Yin (1994).

³ Forza (2002).

⁴ *Ibidem.*