



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
“MARCO FANNO”

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

Tesi di laurea

**Doing business in Ucraina: indagine di mercato per un
investimento nel settore dell'abbigliamento sportivo**

*Doing business in Ukraine: a market investigation for an investment
project in the sportswear industry*

Relatore:
Prof.ssa FAVARO DONATA

Laureando:
GERLIN ETTORE

Anno Accademico 2018-2019

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

The candidate declares that the present work is original and has not already been submitted, totally or in part, for the purposes of attaining an academic degree in other Italian or foreign universities. The candidate also declares that all the materials used during the preparation of the thesis have been explicitly indicated in the text and in the section "Bibliographical references" and that any textual citations can be identified through an explicit reference to the original publication.

Firma dello studente

INTRODUZIONE

L'Ucraina, data la propria collocazione geografica, ha sempre rappresentato la porta di accesso dell'Europa verso la Russia e viceversa. Tuttavia, i potenziali vantaggi derivanti dalla posizione favorevole sono spesso rimasti tali e non si è mai assistito ad un vero e proprio sviluppo paragonabile a quello di altri Paesi dell'ex blocco sovietico.

Dal 2014 i rapporti tra Ucraina e Russia si sono inaspriti e sebbene l'ipotesi di un conflitto armato diretto tra i due Paesi non sembri realistica, alcune zone del territorio ucraino, anche se con forme diverse, sono di fatto sotto il controllo di Mosca. Anche internamente il quadro generale non è dei più rosei: la corruzione rappresenta un problema concreto (il 120° posto su 180 per corruzione percepita ne è l'esempio) e i contrasti tra frange sia politiche che popolari, che da decenni dividono il Paese tra europeisti e filorussi, hanno portato l'Ucraina sull'orlo della guerra civile.

I segnali rassicuranti per fortuna non mancano: diversi enti nazionali si sono impegnati concretamente per risollevare una situazione che sembrava prossima al collasso sia da un punto di vista economico che sociale e il paese ha dato prova, più volte, di essere in grado di risollevarsi dai momenti di difficoltà come la crisi del 2008 e lo scoppio delle ostilità con la Russia nel 2014. Inoltre, analizzando i dati relativi ad alcuni parametri economici, come quello sui flussi di investimenti in entrata, l'Ucraina si presenta come un paese ancora in via di sviluppo e, indubbiamente, con dei problemi ma allo stesso tempo dotato di una forte attrattività per i potenziali investitori. Questi segnali positivi hanno convinto il Fondo Monetario Internazionale e l'Unione Europea che l'intenzione di cambiare rotta in Ucraina c'è e, nell'ottobre del 2018, hanno concesso un finanziamento per un valore complessivo di circa 5 miliardi di dollari.

L'obiettivo di questo lavoro è quello di analizzare il paese, sotto diversi punti di vista, come potenziale meta per l'export nel settore dell'abbigliamento sportivo, non solo facendo una fotografia dell'attuale *status quo* ma provando ad analizzarne i possibili sviluppi futuri.

Il primo capitolo è dedicato all'analisi economico-istituzionale dell'Ucraina di cui, a partire dal 1991, anno di nascita della nazione, si ripercorrono gli eventi politici che hanno portato alla situazione attuale. Segue una presentazione dell'organizzazione statale dal punto di vista amministrativo e, infine, si analizzano alcuni parametri macroeconomici (Prodotto Interno Lordo, apertura commerciale e politica monetaria). Il capitolo si conclude con una presentazione degli sviluppi attesi.

Il secondo capitolo intende essere una sorta di *vademecum* per chi fosse intenzionato ad approcciare il mercato ucraino e avviarsi un'attività, specialmente se nel settore del *retailing*. Vengono infatti analizzati i principali fattori che influiscono sulle decisioni di investimento quali il mercato del lavoro, la legislazione vigente per i processi in ambito commerciale, il sistema di imposte alle aziende, le norme in materia di competizione e altri aspetti di cui è bene essere a conoscenza. Un approfondimento è stato dedicato alla corruzione che viene spesso denunciata da molti imprenditori stranieri come l'ostacolo principale alla propria attività.

Il terzo capitolo è dedicato alla presentazione di Decathlon, azienda multinazionale francese, leader nel settore dell'abbigliamento sportivo, a cui la presente analisi è destinata. Ne vengono presentati la storia, il modello di business e gli obiettivi per i prossimi anni.

Nel quarto capitolo si analizza la popolazione ucraina: vengono descritti l'andamento in atto, la struttura della popolazione, il potere d'acquisto e le abitudini di spesa. Particolare attenzione viene posta per la fascia più giovane della popolazione, non solo perché questa costituisce una quota considerevole sia della domanda di Decathlon che degli abitanti del paese, ma anche per capire in che modo si potrebbe evolvere la società ucraina negli anni a venire.

Il quinto capitolo analizza il mondo del *retailing* in Ucraina sia dal punto di vista generale che concentrandosi sul settore dell'abbigliamento sportivo. Lo studio, inoltre, non si sofferma esclusivamente sul *retailing* "tradizionale" ma analizza anche il livello di sviluppo e diffusione dei canali digitali nel paese.

Nel sesto ed ultimo capitolo si presentano le conclusioni e le considerazioni in merito all'argomento analizzato nel presente lavoro.

CAPITOLO PRIMO

IL CONTESTO POLITICO-ISTITUZIONALE DELL'UCRAINA

1.1 Il contesto politico e la “zona grigia” tra Europa e Russia

Dopo le elezioni politiche del 1994, il neo-eletto presidente Leonid Kuchma avviò una politica volta a creare una classe dirigente che potesse affermare il ruolo dell'Ucraina a livello internazionale. L'obiettivo era quello di escludere Europa e Russia dal processo di privatizzazione delle principali società pubbliche e allo stesso tempo promuovere lo sviluppo tecnologico del paese nell'ottica dell'ingresso nel Mercato Unico Europeo. Il piano del Presidente, però, fallì perché il passaggio dall'economia programmata, tipica degli stati sovietici, a quella di tipo capitalistico non era ancora sufficientemente sviluppato. Al contrario, i salari scesero e la neonata classe di oligarchi preferì rivolgere all'estero i propri profitti, derivanti da investimenti in fonti energetiche, prodotti agricoli e minerari e semilavorati, di cui l'Ucraina divenne grande esportatrice. Lo squilibrio nei salari tra regioni a ovest e a est (dove questi erano il 40% più alti) portò allo scoppio della Rivoluzione Arancione.

L'ingresso di Vladimir Putin al Cremlino, che incentivò gli investimenti russi in Ucraina, fece riavvicinare il Paese al suo storico alleato, finché, nel 2004, il successore di Kuchma, Viktor Yushchenko, decise di riaprire il paese all'Europa e bilanciare gli investimenti provenienti dai due blocchi.

In quegli anni, però, le relazioni tra Russia e Ucraina erano fortemente condizionate dalle controversie relative al costo del gas proveniente dalla Russia e al suo transito sul suolo ucraino verso l'Europa. La compagnia nazionale ucraina, *Naftogaz Ukrainy*, divenne sempre più indebitata con la russa *Gazprom* e il governo di Mosca sfruttò tale debito per aumentare la propria influenza su Kiev. Così, anche a seguito del rifiuto della proposta di adesione sia all'Unione Europea che alla NATO, il paese rimase in una sorta di “zona grigia” tra i due blocchi.

Anche alla luce del giogo esercitato dal Cremlino, Yushchenko provò a bilanciare la crescente penetrazione economica della Russia con l'apertura ai mercati europei. Tale apertura, però, ebbe dapprima una brusca interruzione nel 2008, con lo scoppio della crisi finanziaria, e successivamente nel 2009, quando le elezioni politiche videro il candidato filorusso Viktor Janukovyč sconfiggere l'avversaria europeista Yuliya Tymoshenko, segnando così un'inversione di rotta nella politica ucraina.

L'amministrazione Janukovyč si caratterizzò fin da subito per un alto livello di corruzione e dal tentativo di rafforzare l'autorità presidenziale sul governo, la magistratura e l'amministrazione

della città di Kiev. La legge elettorale venne modificata in modo tale da garantire al partito di Janukovyč (il Partito delle Regioni) un'ampia maggioranza nella *Verkhovna Rada* e infatti “le elezioni dell'ottobre 2012 furono le più sporche dalle elezioni presidenziali falsate del 2004 che contribuirono allo scoppio della Rivolta Arancione”¹. In aggiunta, nel 2011, ci fu l'arresto dell'avversaria politica di Janukovyč, Yuliya Tymoshenko e dell'ex ministro degli interni Yuriy Lutsenko, accusati di aver firmato, quando la Tymoshenko era Primo Ministro (2007 – 2010), un accordo con la compagnia russa *Gazprom* ad esclusivo vantaggio di quest'ultima. Secondo tutti gli osservatori esterni, tuttavia, l'arresto e la successiva condanna a sette anni della Tymoshenko hanno rappresentato un arresto politico in piena regola, volto a intimidire chiunque tentasse di contrastare il Presidente. Di lì a poco, infatti, iniziò un periodo di persecuzione nei confronti di altri oppositori politici, analisti indipendenti, giornalisti investigativi e rettori universitari. Ci fu anche un tentativo, in verità fallito, di prendere il controllo dei media. “Questi attacchi su vasta scala avevano molte caratteristiche dello spostamento verso la democrazia sovrana applicata da Putin qualche anno prima nella vicina Russia”².

Il debito pubblico ucraino, che era sceso costantemente tra il 2000 e il 2007, fino a raggiungere 8 miliardi di dollari (il 12% del PIL), tornò a salire e superò, in meno di dieci anni, l'80% del prodotto interno lordo. L'inversione di rotta iniziò nel 2008, quando il governo presieduto da Yuliya Tymoshenko ottenne dal Fondo Monetario Internazionale un prestito da 3,4 miliardi di dollari per salvare le banche nazionali e per ripagare il debito verso la Russia dovuto all'importazione di gas. Successivamente la presidenza Yanukovich, che aveva come Primo Ministro Mykola Azarov, aggiunse altri 40 miliardi di dollari in quattro anni. Il pagamento di tale debito divenne un peso sempre maggiore, fino a raggiungere nel 2014 il 40% della spesa totale dello Stato e fornì ai due creditori principali uno strumento su cui far leva per influenzare le politiche di Kiev.

In particolare, il governo russo sfruttò l'indebitamento ucraino e la sua dipendenza dalle esportazioni russe per portare a termine l'accordo di Kharkiv, nell'aprile 2010. Questo accordo estese la concessione di diversi porti della Crimea, tra cui quello di Sevastopoli, alla marina russa (nonostante questo fosse in palese contrasto con quanto disposto dalla Costituzione) in cambio di agevolazioni sul prezzo del gas. Due mesi più tardi il parlamento ucraino eliminò la proposta di adesione alla NATO dalle strategie di sicurezza nazionale, riportando, quindi, il paese allo status di “Paese non allineato” e facendolo così ripiombare nella “zone grigia” tra Europa e Russia. Manifestazioni di avvicinamento alla Russia provennero anche dal Presidente Yanukovich che approvò l'avvio dei negoziati per la fusione tra la compagnia nazionale

Naftogaz Ukrayiny e *Gazprom* e l'aumento della cooperazione in tema di difesa, industria aerospaziale e aeronautica.

Nel 2013 l'Ucraina si trovò a scegliere se aderire all'Unione Europea o all'Unione Economica Eurasiatica (il progetto di integrazione regionale tra Bielorussia, Kazakistan, Russia, Armenia e Kirghizistan). Si trattava, però, di un “gioco a somma zero”¹ in quanto il paese, fin dall'inizio, non aveva alcuna possibilità di aderire a nessuno dei due progetti di integrazione. Questo a causa del fatto che l'economia ucraina era fortemente legata sia al mercato russo che a quello europeo: attraverso il debito con l'occidente, la fornitura di energia dalla Russia e il commercio con entrambi. A causa di questo, la conseguenza fu che il Paese venne sostanzialmente ignorato dai leader di entrambi i blocchi.

Unione Europea ed Ucraina avevano già un accordo di cooperazione dal 1994 e dal 2007 avevano avviato i negoziati per la creazione di un'area di libero scambio. Alla base dell'accordo vi era l'adozione da parte dell'Ucraina di leggi, politiche competitive e standard commerciali che consentissero ai beni ucraini di essere venduti nei paesi dell'Unione. L'accordo divenne operativo nel 2013 ma il risultato principale fu l'aumento dei costi di produzione dovuti all'adattamento alle specifiche europee. Eccezion fatta per un breve periodo in cui i prodotti alimentari europei e le automobili ucraine erano protetti dalle norme sulla competizione, l'eliminazione dei dazi espose, nel lungo periodo, molte imprese ucraine ad una feroce competizione da parte dei propri *competitors* occidentali. Inoltre, quella tra Ucraina ed Unione Europea era una “integrazione senza istituzioni”: il paese, infatti, non era membro dell'Unione e non vi era nemmeno la prospettiva di un'adesione nel breve periodo e questo la rendeva esclusa dal processo decisionale sulle norme da applicare al proprio mercato.

La prospettiva di adesione all'Unione Economica Eurasiatica, invece, era molto diversa. Questo progetto di integrazione era molto meno sviluppato e vedeva il ruolo dominante della Russia, il cui Prodotto Interno Lordo pesava per il 90% dell'intero PIL dell'area. Tuttavia, la collocazione geografica dell'Ucraina, che rappresentava un divisorio tra i due blocchi, rendeva il paese un membro appetibile. I governanti russi, offrendo a Kiev l'adesione, promisero, da un lato, generosi sussidi per la fornitura di energia in caso di adesione ma dall'altro minacciarono di imporre pesanti sanzioni commerciali in caso di rifiuto. Nonostante la mancanza di prospettive di adesione all'UE, la situazione economica difficile e le simpatie di Yanukovych per la Russia, il governo ucraino resistette alle minacce. La ragione principale di questa decisione stava nel fatto che la Russia si rifiutava ancora di riconoscere l'indipendenza ucraina, definendoli “piccoli fratelli” della nazione Russa.

Così, anche dopo la riduzione del prezzo a 100 dollari per 1000 m³, concessa con l'accordo di Kharkiv, l'Ucraina continuò a pagare il gas russo di più rispetto a Italia e Germania, nonostante la maggiore vicinanza ai giacimenti russi. La Bielorussia godette di prezzi più vantaggiosi, ma solo dopo che il presidente Alexander Lukashenko vendette i gasdotti nazionali alla *Gazprom*. L'Ucraina, invece, tentò di diversificare le proprie fonti di approvvigionamento riducendo progressivamente la fornitura di gas dalla Russia.

Il governo di Kiev, inoltre, era fortemente indebitato con l'estero e la sua incapacità di ripagare tale debito portò ad una svolta nei rapporti internazionali del paese: il 22 novembre 2013, dopo un incontro col presidente russo Putin, Yanukovich comunicò la sua decisione di non firmare l'accordo di libero scambio con l'Unione Europea. A seguito di questo annuncio si scatenarono diverse manifestazioni di protesta, dette *Euromaidan* con l'obiettivo di indurre il Presidente a non allontanare l'Ucraina dall'Europa; e quando la proposta di Yanukovich di aprire un tavolo di negoziato a tre con l'Unione Europea e la Russia venne rifiutata, il Presidente ucraino si vide costretto a scegliere tra est e ovest.

Dopo l'annuncio di sospensione dei trattati con l'Unione Europea, si scatenarono, inizialmente a Kiev ma poi in diverse città dell'Ucraina, le proteste di molti cittadini che speravano in un avvicinamento del proprio paese all'occidente. In breve tempo queste proteste passarono da semplici manifestazioni pro-Europa a vere e proprie rivolte contro il Presidente Janukovyč, il suo governo corrotto, l'abuso di potere e le violazioni dei diritti umani. L'uso della forza per reprimere le prime forme di protesta non fece altro che incrementare il numero dei manifestanti. All'inizio di dicembre questi superarono il mezzo milione di persone, in quello che è ricordato come il più grande raduno pro-europeista mai avvenuto nella storia. A seguito degli scontri del 18 febbraio 2014, durante i quali rimasero uccise oltre 100 persone, tra cui anche alcune forze dell'ordine, molti osservatori internazionali parlarono di una guerra civile in atto in Ucraina. Gli scontri terminarono il 21 febbraio 2014, quando il presidente Janukovyč lasciò Kiev per fuggire in Russia. Poco dopo il Parlamento votò la decadenza dell'ormai ex Presidente e di alcuni ministri mettendo Janukovyč in stato di accusa³.

Il clima di incertezza generatosi, lasciò l'Ucraina col fianco scoperto nei confronti di Stati Uniti e Russia che provarono a sfruttare la situazione per incrementare la loro influenza sul paese. A riuscire maggiormente nell'intento fu la Russia che, schierando l'esercito al confine con l'Ucraina e potenziando la propria presenza nelle basi navali della Crimea, dopo la fuga di Janukovyč prese il controllo della regione¹.

La ragione principale che portò la Russia ad annessa la Crimea e a finanziare i gruppi separatisti nell'est dell'Ucraina non era tanto la volontà di espandersi territorialmente, quanto

il desiderio di sopprimere le manifestazioni e ristabilire il controllo su Kiev che aveva ottenuto quando il Presidente era Janukovyč.

Se l'intento di Putin era quello di dissuadere l'Ucraina dall'avvicinarsi alla NATO, il risultato fu esattamente l'opposto: il 23 dicembre 2014 il Parlamento ucraino revocò lo status di "Paese non allineato" e spinse il governo a tentare nuovamente di unirsi alla NATO.

Dopo la fuga di Janukovyč Yuliya Tymoshenko venne scarcerata, Oleksandr Turčynov venne eletto come nuovo presidente *ad interim* e Arsenij Jacenjuk come Primo Ministro *ad interim*. Tra maggio e giugno 2014 si tennero le elezioni presidenziali che videro la vittoria di Petro Porošenko, il quale, meno di un mese dopo, firmò l'Accordo di Associazione con l'Unione Europea.

Da allora l'Ucraina ha cambiato decisamente rotta: le elezioni parlamentari del 2015 vennero ritenute dall'OCSE "libere e rispettose del processo democratico" ed è stato avviato un processo di riforme.

La libertà di associazione, di raduno e di espressione oggi è garantita dalla Costituzione e in molte occasioni sono state rispettate. Il sistema giudiziario, che era stato uno dei più corrotti e legati ai poteri politici, con il più basso livello di fiducia nella società, anche se con leggero ritardo, è stato al centro di riforme che continuano ancora oggi. In ogni caso, oggi, il sistema giudiziario ucraino è molto più giusto che in passato, con "alti standard di indipendenza dei giudici e trasparenza dei processi"⁴.

La corruzione politica, invece, è ancora diffusa ma anche in questo campo sono stati fatti importanti passi avanti grazie all'istituzione del NABU (l'Ufficio Anti-Corruzione Ucraino), che grazie alla sua indipendenza da altri organi statali è riuscito ad incriminare diversi politici corrotti.

Il rispetto dei diritti civili è molto più garantito che in passato e sono stati aperti 100 centri gratuiti di assistenza legale per affiancare nei processi civili ed amministrativi chi non può permettersi un avvocato. Il paese, che si era collocato nel 2014 all'81° posto su 187 per Human Development Index (HDI), dopo aver perso terreno sta tornando a guadagnare posizioni e rientra nel gruppo di paesi ad "alto livello di sviluppo umano".

La libertà di movimento e di religione sono ampiamente garantiti e non vi sono particolari discriminazioni tra persone di diverse etnie; tuttavia la cultura democratica non è ancora molto diffusa e vi sono "molti casi di attori politici che sembrano non conoscere alcuni dei concetti base del sistema democratico come il rispetto delle idee altrui"⁴.

Tuttavia, la situazione nella zona orientale del Paese è molto diversa: molte organizzazioni a difesa dei diritti umani hanno documentato casi di membri delle milizie filorusse che, all'interno

del territorio ucraino, si rendevano protagonisti di torture e altri comportamenti inumani ai danni della popolazione locale.

1.2 La suddivisione amministrativa e gli organi dello Stato

La nazione moderna nasce ufficialmente il 24 agosto 1991, quando, ottenuta l'indipendenza dall'Unione Sovietica, viene proclamata la Repubblica. Dal punto di vista amministrativo il Paese è diviso in diverse entità territoriali, al cui livello più alto ci sono 27 regioni, di cui 24 *oblast* (regioni) due città a statuto speciale, la capitale Kiev e Sevastopoli (ognuna col proprio governatore nominato dal Presidente), equiordinate agli *oblast* e una Repubblica Autonoma (la Repubblica Autonoma di Crimea). Ciascun *oblast* è suddiviso in più *raion* (distretti), per un totale di 490. A seguito dell'annessione della Crimea e della Città di Sevastopoli, nel marzo 2014, da parte della Russia, l'Ucraina ha assegnato a queste zone, attraverso una legge speciale, lo *status* di "territori temporaneamente occupati" e ha stabilito regole specifiche per condurre affari tra queste zone e il resto del paese: da settembre 2014 le stesse zone sono state dichiarate, per un periodo di tempo di 10 anni, "*Free Economic Zone*", il che implica, tra gli altri, l'adozione di un diverso regime fiscale e nuove norme doganali².

Il Presidente della Repubblica, nonché capo dello Stato e comandante delle forze armate, è colui che dirige l'organo esecutivo; viene eletto attraverso elezioni popolari con mandato di 5 anni e può essere rieletto solo una volta.

Il potere esecutivo viene esercitato dal Consiglio dei Ministri, al cui vertice vi è il Presidente del Consiglio, o Primo Ministro. L'intero Consiglio, incluso il suo Presidente, viene nominato dal capo dello Stato dietro approvazione del Parlamento e a entrambi risponde per le proprie decisioni. Il primo ministro condivide col Presidente alcuni dei poteri esecutivi: entrambi, per esempio, possono proporre ed approvare leggi, il che crea un potenziale conflitto tra istituzioni. Il PrimoMministro, inoltre, ha il diritto di nominare i membri del Consiglio, esclusi il ministro della difesa e il ministro degli esteri che sono nominati dal Presidente, che poi dovranno ottenere l'approvazione del Parlamento.

Il Parlamento ucraino è composto da un'unica camera chiamata *Verkhovna Rada* (Consiglio Supremo) ed è l'unico organo dello Stato con potere legislativo: esso è dotato di iniziativa legislativa, ha il compito di ratificare gli accordi internazionali, approvare le nomine dei membri del Consiglio dei Ministri, incluso il Presidente, nominare diversi direttori di organi statali tra cui la Banca Centrale e approvare il bilancio dello Stato.

Il sistema elettorale prevede l'elezione dei membri del Parlamento, che restano in carica 5 anni, attraverso un sistema per metà proporzionale e per metà maggioritario su base distrettuale, con una soglia di sbarramento per i partiti al 5%⁵. Oggi il Parlamento ucraino conta al proprio interno 422 membri, nonostante il numero previsto dalla Costituzione sia di 450, perché le elezioni del 2014 si sono tenute dopo l'annessione della Crimea da parte della Russia e col conflitto in atto nel Donbass.

Figura 1.1 Suddivisione politica dell'Ucraina



L'immagine comprende anche le regioni della Crimea e del Donbass, nonostante dal 2014 il governo di Kiev non abbia più il controllo su queste regioni.

Il sistema giudiziario ucraino è cambiato poco dai tempi dell'Unione Sovietica, con una ripartizione in tre gradi tra Corti Locali, Corte d'Appello e Corte Suprema (che formano la cosiddetta giurisdizione generale) responsabili di casi civili, criminali, commerciali e amministrativi. Infine, accanto a questi, vi è la Corte Costituzionale, formata da 18 giudici, che restano in carica per 9 anni. I 18 giudici vengono nominati, in numero equo, dal Presidente della Repubblica, dal Parlamento e dal Consiglio della Magistratura. La Corte Costituzionale si esprime per valutare la conformità alla Costituzione delle leggi approvate dal Parlamento e interpreta gli articoli di quest'ultima. In più di un'occasione le sentenze della Corte Costituzionale hanno espresso la sua difficoltà nel trovare il giusto equilibrio tra i diversi poteri

dello Stato. In passato, inoltre, vi sono stati diversi casi di pressione esercitata da alcuni politici, soprattutto dal Presidente⁵.

1.3 Il contesto economico

1.3.1 Il Prodotto Interno Lordo: tra crescita, riforme e fragilità

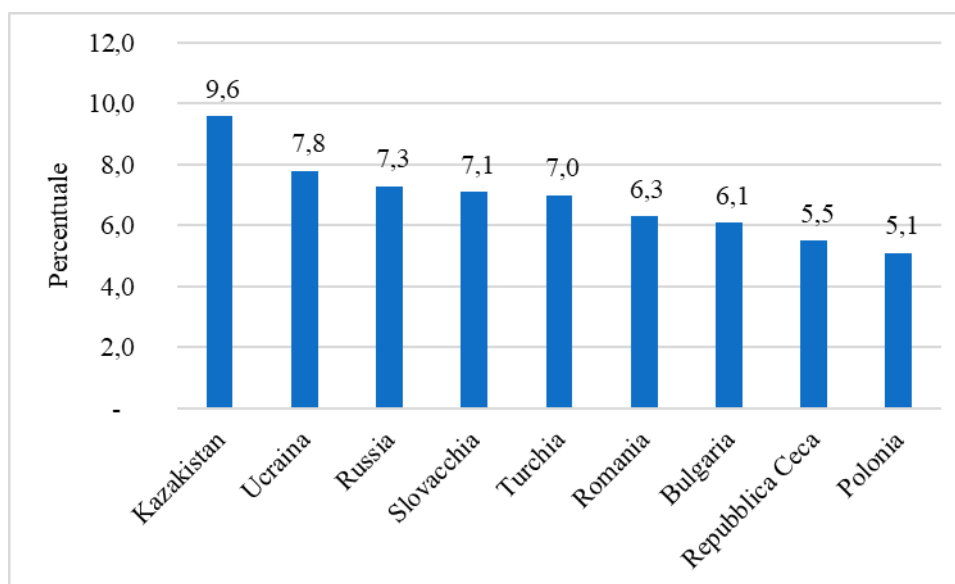
A seguito della dissoluzione dell'Unione Sovietica, la neonata nazione Ucraina era uno dei paesi col più alto potenziale di crescita: essa, infatti, poteva contare su vasti giacimenti di carbone, ferro, gas e petrolio ma soprattutto sull'immensa disponibilità di terreno agricolo che nel passato le avevano fatto guadagnare l'appellativo di "granaio dell'Unione Sovietica". Inoltre, i 52 milioni di abitanti dell'epoca potevano garantire la forza lavoro necessaria a portare avanti l'economia, non solo come manodopera, ma anche come specialisti qualificati. A ciò va aggiunto che l'URSS aveva lasciato in eredità anche un certo numero di attività industriali e un sistema di infrastrutture relativamente sviluppato.

Tuttavia, la transizione fu problematica e disattese le aspettative iniziali. La ragione di ciò è dipesa da diversi fattori: innanzitutto il passaggio all'economia di stampo capitalistico non era sufficientemente avanzato, l'economia era troppo legata ai paesi dell'ex blocco socialista e col venir meno dell'Unione Sovietica anche le relazioni commerciali si indebolirono; inoltre, il 25% dell'industria ucraina era impiegata nel settore bellico e dopo la caduta del muro di Berlino, e la fine della guerra fredda, queste imprese si ritrovarono senza domanda e furono costrette a chiudere; infine ci furono enormi ritardi nelle riforme necessarie, causati dalla strategia conservatrice del governo di allora che consisteva nel garantire ampi sussidi alle aziende, andando così ad accrescere il debito pubblico.

Dal 1995, però, con l'elezione del presidente Kuchma, si aprì un periodo di riforme che portarono all'apertura verso i mercati internazionali, un aumento delle riserve auree della Banca Nazionale Ucraina (NBU) che permisero di stabilizzare l'inflazione, un abbassamento delle tasse e l'abolizione di molti sussidi. Queste riforme portarono inizialmente dei benefici, anche perché fecero guadagnare all'Ucraina la fiducia del Fondo Monetario Internazionale e della Banca Mondiale che decisero di concedere la prima *tranche* di finanziamenti al paese. Di lì a poco, tuttavia, scoppiò in Russia la prima crisi finanziaria che investì il paese e, a causa delle strette relazioni commerciali con l'Ucraina, portò ad un crollo del PIL di quest'ultima del 15% in tre anni. Il paese, comunque riuscì a riprendersi molto bene, grazie alla rinegoziazione del debito con le banche, l'introduzione di riforme sulle imprese e l'apertura al commercio con i mercati esteri. L'insieme di questi provvedimenti garantì all'Ucraina un periodo, non solo di costante crescita economica, ma di crescita a tassi tra i più alti dei paesi dell'ex Unione Sovietica.

Questa crescita fu guidata, nella prima fase, dall'export, soprattutto verso i paesi europei che stavano sperimentando anche loro in quegli anni una crescita positiva. Successivamente, dal 2005, il motore dell'economia si spostò dalla domanda estera a quella interna, dovuta all'aumento dei consumi. Tuttavia, il consumo e gli investimenti interni erano dovuti soprattutto all'aumento dei flussi di capitale dall'estero, che portarono il debito estero del paese da 20 miliardi di dollari a 90 miliardi nel periodo 2002-2007; così, quando scoppiò la crisi del 2008, l'Ucraina si trovò impreparata e nel solo 2009 il crollo del PIL fu di quasi il 35%. A livello mondiale solo la Lettonia ebbe una diminuzione maggiore.

Figura 1.2 Tassi annuali medi di crescita del PIL in diversi paesi dell'ex Unione Sovietica (2003-2007)



Fonte: nostra elaborazione da dati *World Bank*

Anche in questo caso però il governo e la Banca Centrale Ucraina misero in campo le azioni giuste per rispondere al crollo dell'economia: le banche e le aziende ristrutturarono il proprio debito estero, venne sviluppato un programma *ad hoc* per ricapitalizzare con fondi pubblici le banche più in difficoltà tra quelle che erano passate temporaneamente sotto il controllo della NBU, e il governo ottenne un ulteriore finanziamento dal Fondo Monetario Internazionale. Anche in questo caso la ripresa fu notevole: nel biennio 2010-2011 il PIL crebbe di oltre il 35%, guidato dalla spesa privata e dagli investimenti pubblici. Negli anni seguenti, tuttavia, il PIL rallentò sensibilmente a causa della bassa domanda estera e della diminuzione degli investimenti pubblici, ma a garantire comunque il segno positivo nel tasso di crescita fu il consumo interno, spinto dagli aumenti di salari e pensioni imposti dal governo.

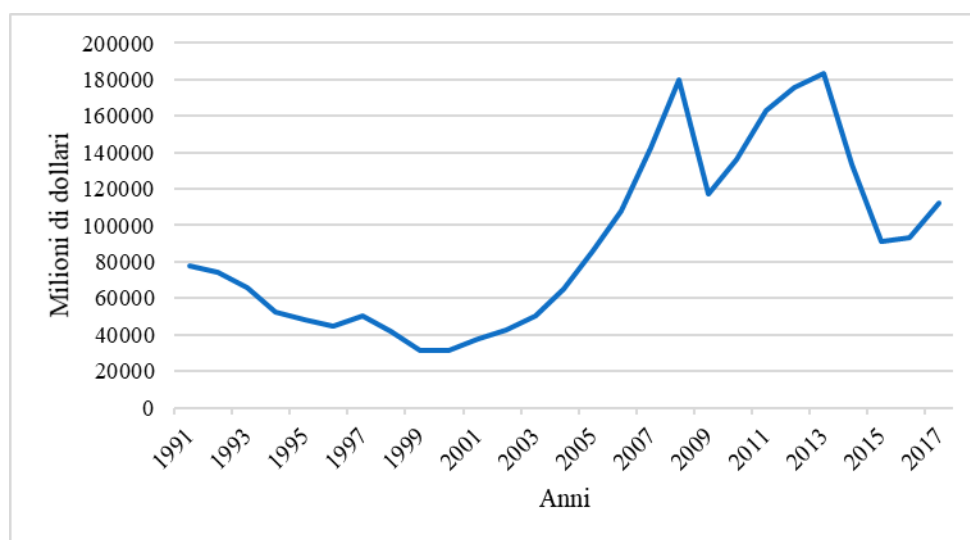
Il rallentamento dell'economia si tramutò in un crollo quasi verticale nel 2014, quando le tensioni politiche con la Russia portarono ad una forte riduzione nell'export, una riduzione nei consumi interni e un aumento del prezzo del gas importato. Tutti questi fattori fecero crollare il PIL del 27% in un solo anno.

Tra il 2015 e il 2016 la creazione di un clima favorevole all'imprenditoria e la promozione di piccole e medie attività sono state tra le priorità politiche per creare un clima favorevole allo sviluppo economico. Dopo una riduzione del 16% nel biennio 2014-2015, il PIL è tornato a salire del 2,3% nel 2016, spinto dai settori agricolo, manifatturiero, edile e dei trasporti, ma soprattutto dagli investimenti interni che sono saliti del 20%. Al contrario, il settore che ha sofferto maggiormente è quello dei servizi e la domanda estera è stata fortemente condizionata dal conflitto nell'est del paese.

Nel 2017 la crescita economica è rimasta debole, al 2,5% del PIL a causa delle difficoltà nel settore agricolo e minerario. Mentre è continuato il *trend* positivo dei settori manifatturiero ed edile. Internamente i consumi sono aumentati al 6,7% del PIL, spinti dall'aumento dei salari dei dipendenti pubblici e dalle pensioni.

Nella prima metà del 2018 l'economia, spinta dalla crescita di servizi, agricoltura e dalla ripresa nel settore minerario, è cresciuta del 3,5%.

Figura 1.3 Andamento di lungo periodo del PIL (milioni di dollari)



Fonte: nostra elaborazione da dati *World Bank*

1.3.2 L'andamento e l'origine dei flussi in entrata degli Investimenti Diretti Esteri

Nei primi anni dalla nascita della nazione, seppur con un *trend* sostanzialmente positivo, l'Ucraina ha assistito a modesti flussi di capitali in entrata provenienti dagli altri paesi. Si trattava soprattutto di imprese che delocalizzavano le fasi del proprio processo produttivo meno

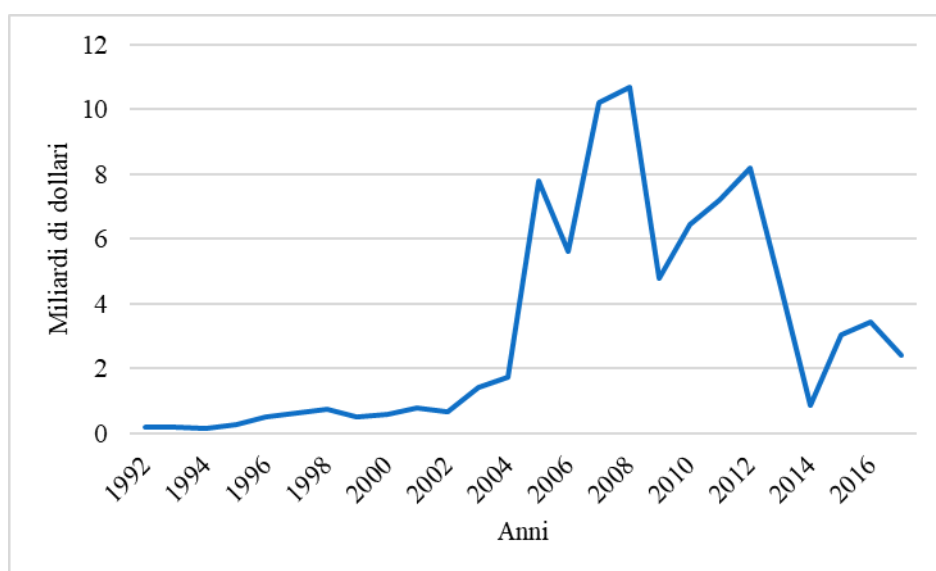
skill intensive con l'obiettivo di sfruttare il basso costo della forza lavoro locale. La situazione cambiò drasticamente nel 2004, a seguito della Rivoluzione Arancione, che agli occhi degli investitori apparve come un decisivo cambio di rotta nella politica del paese, da cui sarebbero potute derivare quelle riforme, la cui assenza, li aveva frenati fino a quel momento. Gli FDI (acronimo per *Foreign Direct Investment*), infatti, passarono da 1,7 miliardi di dollari nel 2004 a 10,7 miliardi nel 2007 (l'investimento estero pro capite più alto al mondo dopo la Cina), di cui da Russia ed Unione Europea circa un terzo ciascuno. Per la prima volta una buona parte di questi investimenti provenivano dalle banche estere, che iniziarono ad aprire filiali per fornire prestiti alle aziende locali, soprattutto nei settori agricolo, minerario, immobiliare e nei beni di lusso. La quota di capitale straniero detenuta dalle banche ucraine crebbe nel periodo 2004-2008 dal 13% ad oltre il 50%, e un ulteriore 10% era rappresentato da investimenti di banche russe⁶.

Nel 2008 la crisi finanziaria obbligò gli investitori stranieri a cambiare il proprio approccio al mercato ucraino: costrette ad affrontare problemi nel proprio mercato nazionale, le banche europee, che avevano costruito un forte network con gli istituti locali, furono costrette a vendere. Le banche russe, al contrario, risultarono sostanzialmente immuni alla crisi grazie ai crediti derivanti dai fondi sovrani e così riuscirono a rafforzare la loro posizione all'interno del sistema bancario ucraino. Gli oligarchi ucraini, inoltre, che anni prima avevano venduto le banche a prezzi molto più alti del loro reale valore, le ricomprarono a prezzi stracciati. La quota totale del capitale bancario detenuta da investitori stranieri scese al 34% nel 2014, mentre quella russa salì al 12%, la quota più alta posseduta da un singolo stato estero e doppia rispetto al secondo, Cipro, che comunque aveva anch'esso al proprio interno una forte presenza Russa. Dopo 15 anni di investimenti, la Russia aveva raggiunto una forte penetrazione non solo nel sistema bancario ucraino, ma anche in quelli manifatturiero e industriale (soprattutto petrolchimico, delle costruzioni, dell'acciaio, dei macchinari e delle armi), nei media, nelle telecomunicazioni e nelle assicurazioni. Dopo il crollo causato dalla crisi ci fu un periodo positivo, in cui miliardi di dollari stranieri vennero investiti in Ucraina, soprattutto grazie all'apertura verso la Russia. Tuttavia, a causa della situazione instabile nel paese, il crollo della domanda di prodotti ucraini, e soprattutto a seguito degli eventi politici del 2014, gli investimenti esteri scesero da oltre 8 miliardi di dollari del 2012 a circa 800 milioni di dollari nel 2014⁷.

Da quel momento, e fino al 2016, il flusso di capitali in entrata è tornato a salire, specialmente grazie al settore bancario, anche perché la zona di instabilità è stata limitata al 3% di territorio più a est. Inoltre, dopo una diminuzione registrata nel 2017, nella prima metà del 2018 gli

investimenti esteri sono tornati a salire fino a 32,6 miliardi di dollari, il 3,3% in più rispetto a inizio anno. Con 436 milioni di dollari, la Russia è stata il paese che ha contribuito maggiormente a questa crescita, seguita da Cipro e Olanda, entrambe sopra i 200 milioni di dollari di investimenti. Questi tre paesi uniti rappresentano quasi l'83% dell'intero flusso di investimenti entrati nel primo semestre (1,04 miliardi di dollari). Gli altri principali investitori, per un valore di circa 50 milioni di dollari, sono stati Austria, Polonia, Francia e Regno Unito. La maggior parte di questi investimenti (circa il 60%) sono avvenuti nel sistema finanziario e assicurativo, attraverso la ricapitalizzazione delle banche ucraine, per un totale di 750 milioni di dollari. Gli altri settori che hanno beneficiato maggiormente degli investimenti esteri sono stati: il *retailing* (120,5 milioni di dollari) e le telecomunicazioni (100 milioni di dollari)⁸.

Figura 1.4 Volume di investimenti esteri in entrata (miliardi di dollari)



Fonte: nostra elaborazione da dati *World Bank*

Il paese che contribuisce maggiormente al flusso di investimenti diretti esteri in Ucraina è Cipro: nel 2012, prima delle rivolte e della crisi con la Russia, il 67,4% dei capitali stranieri proveniva da questo Stato. L'isola è stata spesso usata, soprattutto dai russi, per creare società fittizie e godere di agevolazioni fiscali. Nonostante una riduzione avvenuta negli anni seguenti, nel 2014 quasi un terzo (il 32,7%) degli FDI totali proveniva da Cipro e “secondo uno studio citato dall'*OECD Investment Policy Review*, il reale investimento russo in Ucraina era quasi tre volte maggiore di quello riportato alla fine del 2014 (circa 9,9 miliardi di dollari invece 2,7 miliardi)”⁹.

Anche i capitali provenienti da paesi occidentali costituiscono una fetta considerevole del totale ma spesso, anche questi, nascondono dietro di sé società straniere: per esempio l'indiana *ArcelorMittal*, il più grande singolo investitore straniero, utilizza la propria sussidiaria tedesca

per controllare un'acciaieria ucraina. Una dinamica simile è riscontrabile, nelle telecomunicazioni, nei flussi provenienti dall'Olanda. A volte, inoltre, sono anche gli stessi ucraini che creano società *ad hoc* in paesi stranieri (soprattutto Svizzera e Olanda) per poi reinvestire capitali nel proprio paese con tassi fiscali più convenienti.

1.3.3 Il commercio con l'estero: bilancia commerciale, relazioni internazionali e rapporti con l'Italia

Per anni la bilancia commerciale ucraina, nei confronti di Europa e Russia, segnò valori negativi: con la prima a causa delle disparità di prezzo tra beni importati (macchinari e beni durevoli) ed esportati (materie prime e semilavorati); con la seconda per i prezzi applicati al transito di petrolio e gas naturale sul suolo ucraino. Il paese, comunque riuscì a bilanciare questo *deficit* aprendosi al commercio e generando *surplus* con paesi africani e del medio oriente. Dal 2005, però, la bilancia commerciale andò sempre più in rosso fino a superare i 18 miliardi di dollari nel 2008. Le riforme del 2004 avevano segnato una vera e propria svolta nell'economia del paese facendo aumentare, già dall'anno successivo, i flussi di capitale in entrata. Questi investimenti esteri portarono ad una significativa crescita dell'economia nazionale che, come si è detto, registrò alcuni dei tassi più alti tra i paesi dell'Europa centro-orientale. L'aumento della ricchezza venne in parte reinvestito all'estero sia da imprese che cittadini, facendo aumentare le importazioni e registrando *deficit* commerciali sempre più alti. Il *trend* si interruppe nel 2008, quando a seguito del crollo economico, anche il potere di acquisto delle aziende e delle famiglie scese, portando ad una riduzione delle importazioni di oltre il 50% in un solo anno.

Le misure prese dal governo per risollevarne la situazione economica diedero i loro frutti: sia le importazioni (soprattutto da Russia, Cina, Germania e Polonia¹⁰) che le esportazioni (in particolare da Russia, Turchia, Italia e Bielorussia¹⁰) tornarono a crescere regolarmente; tuttavia anche il *deficit* commerciale riprese a salire fino a superare i 14 miliardi di dollari nel 2012 (Fonte: OEC).

Questa crescita si interruppe nel 2013 quando la Russia iniziò una guerra commerciale con l'Ucraina in risposta alla riduzione delle barriere commerciali tra Kiev e l'Unione Europea: Mosca sosteneva che l'intenzione dell'Europa fosse quella di sfruttare l'Ucraina per “scaricare” in Russia i propri prodotti. Per questo motivo il governo russo bloccò le importazioni dall'Ucraina di prodotti caseari, frutta, verdura, carne, olio e bevande alcoliche, riducendo così il volume delle esportazioni ucraine.

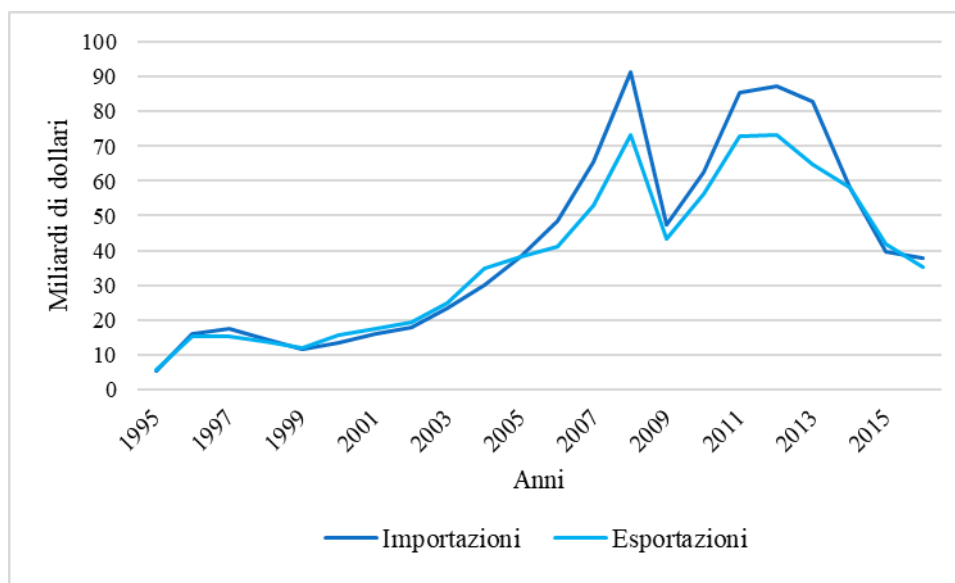
Nonostante gli scontri, Mosca è ancora oggi il principale partner commerciali dell'Ucraina sia per le importazioni che le esportazioni, soprattutto per quanto riguarda la fornitura di petrolio e

gas naturale: quasi il 25% delle importazioni annuali di queste materie prime provengono dalla Russia: dall'inizio degli scontri, Kiev ha iniziato la ricerca di nuovi partner grazie ai quali riuscire a diversificare la propria fornitura ed essere meno dipendente dai prodotti russi.

Nel 2017 Mosca ha rappresentato il 14,6% delle importazioni ucraine (soprattutto in carburanti e materie prime, macchinari e attrezzature elettroniche) seguita da Cina (11,4%), Germania (10,5%) e Polonia (6,8%); nello stesso anno i principali acquirenti di prodotti ucraini, invece, sono stati: Russia (9,1% delle esportazioni totali ucraine), Polonia (6,3%), Turchia (5,8%) e Italia (5,7%).

Nel complesso, nel 2017 il commercio estero ucraino è stato di circa 92,9 miliardi di dollari, il 102,7% del PIL, con un disavanzo commerciale di circa 7 miliardi di dollari. Nel dettaglio le importazioni ucraine sono cresciute del 12,2% rispetto all'anno precedente raggiungendo i 49,5 miliardi di dollari (il 54,3% del PIL)¹⁰, soprattutto in semi vegetali, frumento e metalli; mentre le esportazioni sono aumentate del 3,5% rispetto al 2016 a quasi 43,4 miliardi di dollari (il 47,9% del PIL)¹⁰, in particolar modo materie prime fossili, veicoli e prodotti farmaceutici.

Figura 1.5 Andamento di lungo periodo delle importazioni e delle esportazioni



Fonte: nostra elaborazione da dati OEC

L'Ucraina è tra i membri fondatori di diversi organismi di cooperazione internazionale tra cui le Nazioni Unite, il Fondo Monetario Internazionale e il Consiglio Europeo e dal 2008 è entrata a far parte dell'Organizzazione Mondiale per il Commercio. Oltre che cooperare con l'OCSE e la NATO, dal 1991 ha stretto oltre 400 accordi multilaterali e più di 2000 accordi bilaterali con paesi di tutto il mondo.

Per il futuro gli sforzi dell'Ucraina, nel rafforzare le proprie relazioni internazionali, saranno orientati principalmente verso l'Unione Europea. Ad oggi gli accordi tra queste due parti sono regolati dall'*Association Agreement* (AA) firmato il 21 marzo 2014 che stabilisce migliori regole per il dialogo politico e la cooperazione in diverse aree. La sezione economica dell'accordo, il *Deep and Comprehensive Free Trade Agreement* (DCTFA), è stato firmato il 27 giugno dello stesso anno e aumenta in modo significativo l'integrazione economica tra Ucraina e Unione abolendo le restrizioni al commercio tra le parti (l'Unione Europea si è impegnata ad eliminare i dazi fin da subito, mentre l'Ucraina lo farà gradualmente entro 10 anni) e creare, così, un'area di libero scambio: “come elemento chiave dell'Accordo di Associazione, ci si aspetta che il DCTFA acceleri lo sviluppo commerciale e promuova la riorganizzazione e modernizzazione dell'economia ucraina”⁵.

La ragione di un impatto così radicale sta nel fatto che l'*Association Agreement* non è solo un accordo per la creazione di un'area economico-commerciale comune, ma agisce direttamente sulla legislazione ucraina con l'obiettivo di avvicinarla e allinearla a quella europea. Oltre al DCTFA, infatti, l'accordo affronta diverse tematiche tra cui la maggiore mobilità di persone e lavoratori, la cooperazione nelle politiche estere e di sicurezza, il settore dell'energia attraverso l'integrazione dei rispettivi mercati energetici e delle risorse naturali, la giustizia (che include la comunione di sforzi nella lotta contro terrorismo, corruzione, e nella protezione dei dati personali) e la condivisione di valori quali il rispetto dei diritti umani, la democrazia e lo sviluppo sostenibile⁵.

Per dare ulteriore slancio alla propria economia, l'Ucraina da qualche anno ha iniziato a guardare anche verso l'estremo oriente, in particolar modo alla Cina. La posizione strategica fa dell'Ucraina un ponte naturale verso l'Europa per i flussi di capitale provenienti dalla Cina e viceversa che dal 2013 ha deciso di creare la cosiddetta *belt and road initiative*, “il grande progetto (ma sarebbe meglio dire “sistema”) con cui Pechino punta a rilanciare la connettività infrastrutturale e commerciale della grande massa continentale eurasiatica e a edificare una nuova architettura economico-commerciale”¹¹. Si stima che l'investimento, volto a migliorare la rete infrastrutturale che collega la Cina al resto del mondo, potrà raggiungere i 900 miliardi di dollari coinvolgendo fino a 80 paesi, vale a dire due terzi della popolazione e un terzo del PIL mondiale. È previsto che tale investimento si sviluppi lungo due corridoi principali: uno marittimo (il *Maritime Silk Road*) che dovrebbe partire dal Mar Cinese Meridionale e attraversare il sud-est asiatico per poi proseguire verso India, Africa e da lì nel Mar Mediterraneo, e uno terrestre (il *Silk Road Economic Belt* (anche detta Nuova via della seta) che, estendendosi potenzialmente fino a Londra, potrebbe attraversare anche l'Ucraina.

Il coinvolgimento di Kiev nel progetto rappresenterebbe un punto di svolta nello sviluppo economico del paese in quanto, secondo alcune stime, creerebbe 700.000 nuovi posti di lavoro durante la fase di realizzazione del progetto e 70.000 una volta divenuto operativo¹¹. Nonostante i dettagli, tra cui l'effettivo percorso che dovrebbero seguire le varie direttrici, non siano ancora stati resi noti, l'Ucraina è ai primi posti tra i candidati a ricevere gli investimenti cinesi: da un lato, come già sottolineato, la firma del *Deep and Comprehensive Free Trade Agreement*, che abolisce le restrizioni commerciali con l'Europa, renderebbe molto più agevole il transito delle merci cinesi verso l'Unione, che già oggi sfruttano in grande misura la rete ferroviaria ucraina; dall'altro l'impostazione generale dell'*Association Agreement* rende l'Ucraina molto più simile all'Europa rispetto ad altri paesi limitrofi, il che dovrebbe rassicurare gli investitori stranieri sulle prospettive future in vari temi tra cui la lotta alla corruzione e il rispetto delle leggi, temi che oggi rappresentano un punto di domanda per chiunque stia valutando la possibilità di investire nel paese. Inoltre, la posizione geografica e le condizioni economiche, come il basso costo della manodopera, rendono l'Ucraina una meta interessante per quelle aziende cinesi che vogliono avvicinare la propria produzione al mercato europeo. Infine, già da qualche anno la Cina ha avviato una strategia di diversificazione delle importazioni del settore agroalimentare che era strettamente legato agli Stati Uniti. In virtù di questa decisione, Kiev e Pechino hanno siglato un accordo per la fornitura di prodotti agroalimentari e nel 2015 le esportazioni dell'Ucraina verso la Cina in quel settore sono aumentate di sei volte e il paese è diventato il principale fornitore di mais della Cina¹¹.

Lo sviluppo delle infrastrutture ucraine sarebbe di grande importanza non solo per la crescita del commercio interno (e per lo sviluppo della direttrice est-ovest tra Europa e Cina) ma anche per quella nord-sud tra Russia e Turchia, il cui volume di scambi nel 2016 superava i 12 miliardi di dollari (fonte: OEC). Negli ultimi anni le economie di entrambi i paesi hanno rallentato dopo un periodo di crescita elevata, tuttavia i rapporti commerciali tra Mosca e Ankara stanno diventando sempre più stretti, al punto che (insieme all'Iran) hanno deciso di escludere il dollaro come moneta per il commercio tra di loro¹².

I rapporti difficili tra Mosca e Kiev potrebbero portare la Russia (che controlla la Crimea e i suoi porti del mar Nero) ad aggirare l'Ucraina, che si trova lungo la direttrice più diretta tra i due paesi, per il transito delle proprie merci; ciononostante, poter disporre una rete infrastrutturale all'avanguardia rappresenterebbe un punto di forza tale da dover necessariamente essere tenuto in considerazione anche dalle aziende russe che esportano i propri prodotti in Turchia.

Tabella 1.1 Principali partner commerciali dell'Ucraina e relative quote di importazioni o esportazioni in percentuale del totale (2017)

ESPORTAZIONI		IMPORTAZIONI	
Paese	Percentuale del totale	Paese	Percentuale del totale
Russia	9,1	Russia	14,6
Polonia	6,3	Cina	11,4
Turchia	5,8	Germania	10,5
Italia	5,7	Polonia	6,8
India	5,1	Bielorussia	6,5
Cina	4,9	Stati Uniti	5,0
Egitto	4,2	Svizzera	3,3
Germania	4,0	Italia	3,3
Paesi Bassi	3,9	Francia	3
Ungheria	3,1	Turchia	2,6

Fonte: nostra elaborazione da dati Nordea

L'Italia è sempre stato uno dei principali partner commerciali dell'Ucraina, non solo a livello europeo, dove per volume degli scambi è dietro solo a Germania e Polonia, ma anche mondiale, occupando il sesto posto complessivo. Dalla prospettiva italiana l'Ucraina rappresenta, per valore degli scambi, il terzo mercato europeo extracomunitario e 51° mondiale. Nel 2017 il volume di fatturato derivante dai rapporti tra i due paesi è stato di circa 4,1 miliardi di dollari, il 25,3% in più rispetto all'anno precedente. Questo valore è dato da quasi 2,5 miliardi di dollari di esportazioni ucraine verso l'Italia e 1,6 miliardi di importazioni, facendo registrare un saldo attivo per l'Ucraina di quasi 900 milioni di dollari¹³. Le principali fonti di export nel 2017 sono stati i metalli ferrosi (52,4%), i cereali come il granturco e il frumento (13,8%), gli oli di natura vegetale (10,5%) e le argille (3,0%). I prodotti italiani che, nello stesso anno, sono stati maggiormente acquistati dagli ucraini sono: la meccanica strumentale (29,3%), il tessile e l'abbigliamento (15,5%), i prodotti farmaceutici (6,5%), gli apparecchi elettrici (6,3%) e gli autoveicoli (3,4%). Anche per quanto riguarda lo scambio di servizi si è registrata una notevole crescita (del 10,1%) rispetto al 2016, portando il volume totale a 164,4 milioni di dollari; di cui 121,4 milioni di export ucraino (soprattutto trasporto e comunicazioni) e 43 di import (servizi d'affari, viaggi e trasporto in primis)¹⁴.

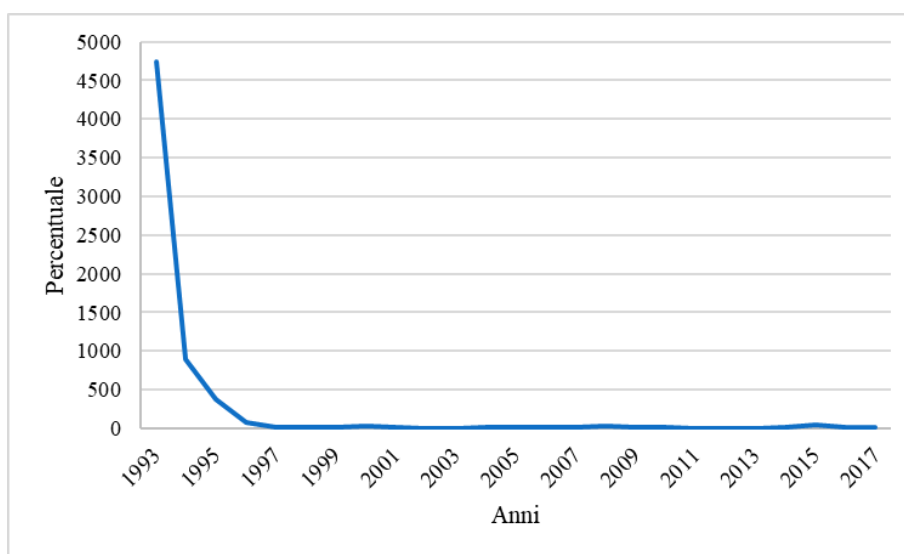
Per quanto riguarda il comparto del tessile e dell'abbigliamento, questo ha rappresentato, nel 2017, il secondo settore più esportato in Ucraina con un volume di quasi 250 milioni di dollari e una crescita di oltre il 6% rispetto al 2016, anno in cui aveva registrato un vero e proprio *boom* (+23,4% rispetto al 2015)¹⁴.

L'agenzia SACE ha previsto, per l'export italiano in Ucraina nel suo insieme, un *trend* crescente almeno fino al 2021, quando dovrebbe superare i 2 miliardi di dollari. Anche nell'industria dell'abbigliamento è prevista una crescita costante, a un tasso medio di circa il 3% all'anno fino al 2021.

1.4 La politica monetaria e l'inflazione

Già nei primi anni dalla sua nascita, l'Ucraina ha dovuto fare i conti con il tema dell'inflazione. Nel 1991 questo era un problema comune a molti stati dell'ex blocco sovietico che stavano sperimentando la liberalizzazione dei prezzi in un periodo in cui l'offerta dei beni, a causa di un'economia ancora poco integrata con l'estero, era insufficiente a soddisfare la domanda interna. Per la maggior parte dei paesi l'inflazione rappresentò un problema per un paio d'anni, ma in Ucraina continuò a crescere a causa di scelte sbagliate provenienti sia dalla politica che dalle autorità economiche: in particolare, ad esasperare la situazione contribuirono l'intermittenza tra la liberalizzazione dei prezzi e il blocco degli stessi e il tentativo di mantenere, attraverso l'emissione di nuova moneta, gli elevati standard della qualità della vita sperimentati durante l'epoca sovietica, in un periodo in cui l'economia stava crollando e non vi era una solida base che potesse garantire entrate fiscali. Nel 1992, infatti, il *deficit* dello stato raggiunse il 12,2% del PIL che venne finanziato stampando nuova moneta e portando l'inflazione al 2.000%, la quale l'anno successivo raggiunse quasi il 5.000%; valori mai visti prima per uno stato non in guerra¹⁵.

Figura 1.6 Andamento di lungo periodo del tasso di inflazione (1993-2017)



Fonte: nostra elaborazione da dati *World Bank*

Per invertire la rotta il governo fu costretto ad adottare severe misure di austerità che portarono ad un crollo del PIL di oltre il 20% nel 1994. Dopo due anni di sacrifici, nel settembre 1996 l'inflazione scese sotto le tre cifre di crescita annuale e la banca centrale poté abbandonare la moneta provvisoria, introdotta in sostituzione del rublo, adottando la grivna ad un tasso di cambio iniziale di 100.000:1.

Nel 1997, per il finanziamento del debito, il governo decise di cambiare strategia e non ripetere l'utilizzo dello stampaggio di moneta che nel 1993 aveva portato all'iperinflazione; così si rivolse agli enti locali da cui ottenne prestiti a breve termine di denaro (di solito un anno) a tassi relativamente alti (il 70% annuo). Tuttavia, in quegli anni l'economia ucraina seguiva quasi completamente quella russa e, quando nell'estate del 1998 avvenne il crollo del debito di Mosca, Kiev la seguì immediatamente. Gli investitori stranieri tentarono di ritirare i propri capitali in valuta estera facendo scendere la domanda di grivna che venne deprezzata e che tornò per alcuni anni a far registrare tassi di inflazione superiori al 20%.

Nel resto del mondo, però, la crescita economica rimase positiva e questo consentì all'economia ucraina di riprendersi: l'aumento della domanda estera, soprattutto di prodotti minerari di cui l'Ucraina era abbondante, consentì di importare valuta estera forte. Inoltre, nel 2004 le riforme avevano dato avvio ad un intenso flusso in entrata di investimenti esteri che compensarono il calo del valore della moneta.

Questi investimenti portarono ad un periodo di elevata crescita economica che portò anche all'aumento dei salari (che nel solo 2005 fu del 45%), facendo passare in secondo piano il problema dell'inflazione che comunque restava al di sopra del 10% annuo.

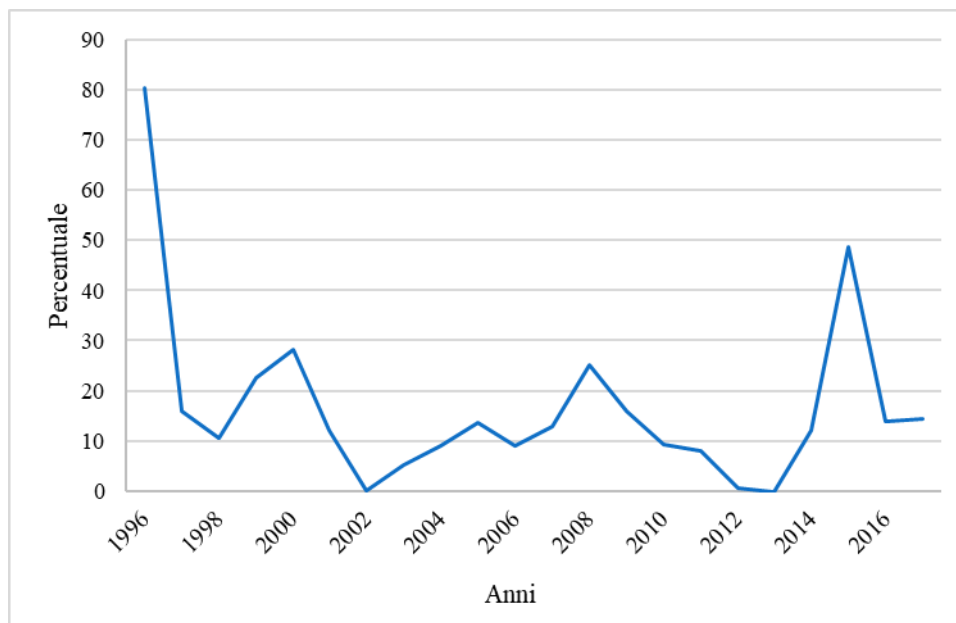
Questa situazione proseguì fino allo scoppio della crisi nel 2008 che in Ucraina provocò un crollo del PIL vicino al 15% in un solo anno e svalutò la moneta che perse quasi la metà del proprio valore nei confronti del dollaro. Ciononostante, l'inflazione non solo rimase sotto controllo ma scese regolarmente per diversi anni.

Durante la crisi sia il PIL che il consumo privato scesero ma il recupero di quest'ultimo avvenne più velocemente del primo e già nel 2011 aveva superato il livello del 2008. La ripresa dell'economia si interruppe nel 2012 e per frenare la discesa il governo decise di supportare il consumo privato attraverso l'aumento di salari e pensioni. Il risultato delle forze in atto (il rallentamento dell'economia da un lato che spingeva i prezzi verso il basso e il rialzo dei redditi che puntava a farli aumentare dall'altro) si tramutò, nel biennio 2012-2013, in un tasso di inflazione di poco positivo¹⁶.

Lo scoppio del conflitto contro la Russia ha aggravato la situazione economica del paese, svalutando la grivna e riportando l'inflazione vicino al 50%¹⁷ nel 2015. L'anno seguente l'inflazione si è ridotta al 13,9% grazie all'intervento del Fondo Monetario Internazionale che

ha permesso alla Banca Centrale Ucraina di attuare una politica monetaria prudente e stabilizzare il tasso di cambio¹⁸. Seppur lontana dai livelli del 2015, nel 2017 l'inflazione è rimasta alta, al 14,4% (ben oltre l'obiettivo massimo fissato dalla NBU) a causa dell'aumento dei salari e delle pensioni voluto dal governo per stimolare la domanda interna¹⁸.

Figura 1.7 Andamento di lungo periodo del tasso di inflazione (1996-2017)



Fonte: nostra elaborazione da dati *World Bank*

1.5 Le prospettive future: la crescita vincolata alle riforme

Per il futuro la crescita dipende in grande misura dalla buona riuscita delle riforme (soprattutto quella contro la corruzione), ma l'accordo del 19 ottobre 2018 con l'FMI, per un finanziamento di 3,9 miliardi di dollari, è indice del clima di fiducia verso il paese. In caso di buona riuscita delle riforme, la *World Bank* ha previsto un rialzo del PIL per il triennio 2019-2021, con un +3,5% nel primo anno e al di sopra del 4% negli anni successivi¹⁸.

I settori chiave, che si prevede supporteranno la crescita, sono i servizi e l'industria manifatturiera, mentre l'agricoltura e il settore minerario sono previsti stabili¹⁹.

La stessa Banca Mondiale ha sottolineato, inoltre, come sarà di grande importanza prestare attenzione alla qualità delle riforme stesse: il riferimento è alla legge che propone di sostituire le tasse sui ricavi delle aziende con quelle sull'espatrio dei profitti, che, se implementata porterebbe ad una riduzione dei ricavi tale da aggravare la situazione fiscale del paese.

È stato evidenziato anche come l'Ucraina sia ancora debole dal punto di vista dello sviluppo nel commercio internazionale che oggi è incentrato su prodotti "tradizionali" come materie prime e cereali. Il paese, tuttavia, grazie soprattutto agli alti livelli di istruzione della popolazione, possiede il potenziale necessario per accrescere il proprio ruolo come fornitore

internazionale di prodotti ad alto valore aggiunto da integrare nella cosiddetta *Global Value Chain* (GVC), che oggi è al 5,7% delle esportazioni contro il 38% di Romania e Turchia e il 59% del Vietnam. Riuscire ad incrementare questa percentuale sarebbe di enorme aiuto per l'economia ucraina che riuscirebbe così ad attirare gli investimenti di molte più aziende europee anche nei settori tecnologicamente avanzati, integrando ulteriormente la propria economia a quella dell'Unione; anche perché l'Ucraina ha dimostrato di essere in grado di saper gestire investimenti di questo tipo attraverso le esportazioni nel settore dei cablaggi per automobili che è passato, nel periodo 2000-2017, da 21 milioni a oltre 1,2 miliardi di dollari: un aumento di 57 volte.

Per quanto riguarda gli Investimenti Diretti Esteri la situazione rimane ancora incerta e in parte legata all'evolversi del conflitto con la Russia: da un lato la zona di scontro è limitata al 3% di territorio più a est, il che consente agli ucraini che vivono nel restante 97% del paese di condurre una vita sostanzialmente ordinaria, dall'altro la fiducia degli investitori strani è comunque frenata dall'imprevedibilità della Russia che ne fa aumentare il rischio percepito. "Per liberarsi da questa dinamica è necessario che passi del tempo senza nuovi scontri; inoltre, una politica attiva che promuova il successo degli investimenti esteri esistenti aiuterebbe"⁹, visto che comunque esempi di questo tipo non mancano. Infatti, secondo il rapporto "*World Investment and Political Risk*" pubblicato nel 2011 da *Multilateral Investment Guarantee Agency, World Bank Group*, le maggiori preoccupazioni dei potenziali investitori che stanno valutando se entrare in un paese coinvolto in uno scontro armato, sono rivolte più alla stabilità politica che alla sicurezza derivante dal pericolo bellico stesso. Secondo lo stesso sondaggio, infatti, tra coloro che hanno investito in paesi in via di sviluppo impegnati in un conflitto, sono in numero maggiore quelli che attribuiscono la causa delle perdite a cambiamenti normativi, restrizioni al commercio o insolvenza dei governi piuttosto che agli scontri in sé. Lo stesso vale per l'Ucraina: secondo un sondaggio di *Dragon Capital* "i potenziali investitori sono frenati più dalla diffusione della corruzione e dalla sfiducia nel sistema giuridico che da come potrebbero evolversi i rapporti con la Russia"⁹.

A ulteriore conferma del fatto che l'Ucraina viene spesso, erroneamente, associata alla guerra c'è il fatto che la maggior parte degli investimenti già esistenti prima dello scoppio delle ostilità, sono stati confermati; ciò indica che la guerra non è il fattore discriminante sulla base del quale le aziende estere decidono se puntare sull'Ucraina oppure no.

Il tema delle riforme, perciò, sarà quello che più di altri determinerà l'andamento degli investimenti esteri nel futuro. Infatti, ciò che emerge da un'analisi dell'andamento dei flussi in entrata, è che l'Ucraina sia un paese favorevole agli investimenti ma politicamente instabile e

ancora “immaturo” da un punto di vista delle garanzie da offrire. Ciò che conforta, alla luce di ciò, è che, almeno per il secondo aspetto, il paese può essere padrone del proprio destino.

Secondo un rapporto della Banca Nazionale Ucraina che ha pubblicato nell’ottobre 2018 le previsioni relative all’inflazione, questa dovrebbe assestarsi al 7,9% grazie ad una politica monetaria restrittiva che si prevede possa compensare i fattori inflazionistici come l’aumento del reddito delle famiglie.

Il persistere della politica monetaria restrittiva e la bassa inflazione dei prodotti importati si prevede che nel 2019 e nel 2020 faranno calare l’inflazione rispettivamente al 5,1% e al 3,6%.

1.6 Considerazioni finali

Ciò che emerge dall’analisi politico-economica del paese è che per certi versi l’Ucraina stia pagando una fama sbagliata, che la presenta come un paese in guerra, senza fare le dovute distinzioni tra alcune (poche) aree del territorio e tutto il resto. Per anni l’alternanza tra governi filorusi ed europeisti ha generato tanta incertezza e poca stabilità; ancora oggi l’influenza russa è sicuramente presente e questo si ripercuote non solo sulle dinamiche politiche ed economiche ma anche sulla situazione sociale interna al paese. Tuttavia, le manifestazioni popolari del 2014 hanno segnato uno spartiacque, sancendo come la volontà del popolo ucraino sia quella di rompere col passato legato a Mosca e guardare verso occidente. Dal punto di vista economico, a causa di ritardi nelle riforme, oggi il paese è ancora relativamente poco sviluppato, anche se confrontato con paesi limitrofi come per esempio la Polonia: nonostante possa disporre di una popolazione istruita, l’economia ucraina è ancora legata per lo più ai settori tradizionali come quelli agricolo e minerario e presenta alcune fragilità come la forte sensibilità a fenomeni esterni; inoltre, per mantenere una certa stabilità economica necessita di frequenti interventi da parte del governo e della Banca Centrale e degli aiuti esterni provenienti dal FMI e dall’Unione Europea. Tuttavia, negli ultimi anni sono state implementate diverse riforme con l’obiettivo di porre rimedio ai problemi che affliggono il paese; dal punto di vista economico la Russia rimane il principale partner economico ma sono stati fatti importanti passi in avanti nell’apertura del commercio verso l’estero: l’accordo di associazione con l’Unione Europea pone le basi per l’integrazione del paese nel mercato comunitario e gli accordi con la Cina consentono di differenziare e ampliare la propria rete di relazioni commerciali.

Nel complesso si può affermare che dopo anni difficili il paese è pronto a cambiare rotta: se le riforme in cantiere dovessero andare in porto l’Ucraina diventerebbe una meta attrattiva per molti stati europei grazie alla collocazione geografica favorevole, la dotazione di lavoratori qualificati e la ratifica del progetto di integrazione con l’UE.

CAPITOLO SECONDO

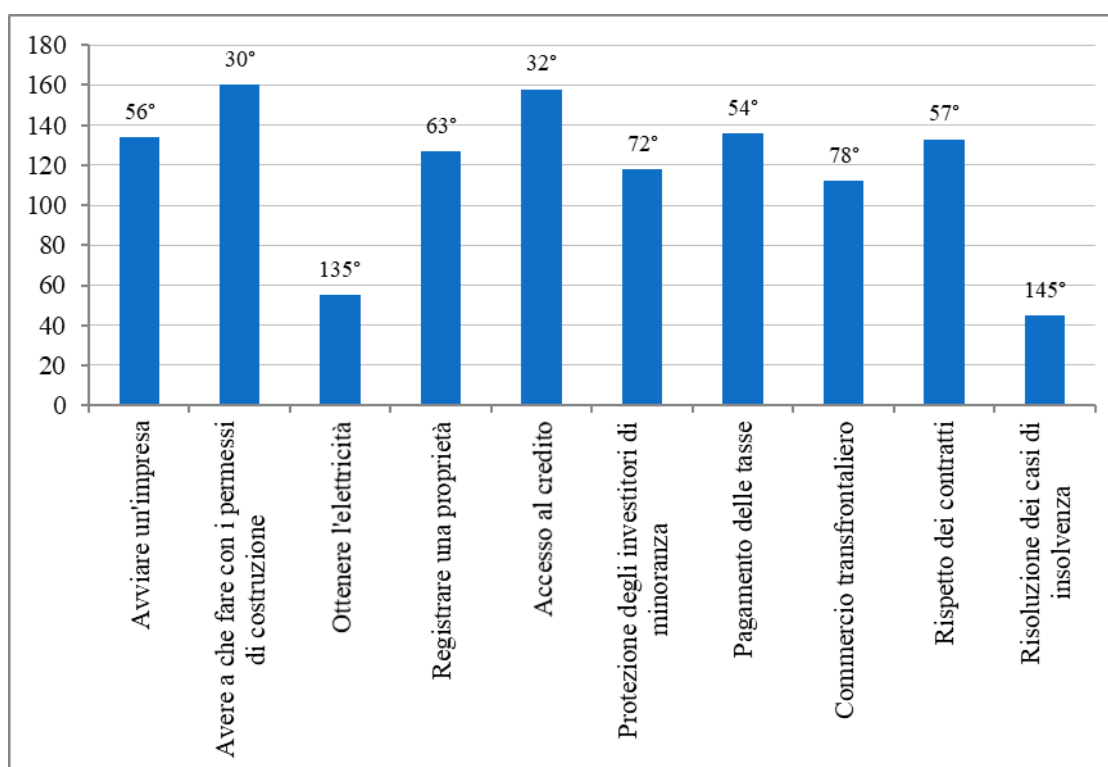
DOING BUSINESS: I PRINCIPALI FATTORI DA TENERE IN CONSIDERAZIONE

2.1 Norme generali e “*Competition Law*”

Nel 2018 l’Ucraina si è classificata al 71° posto su 190 paesi per facilità di “*doing business*”. Il dato è stato pubblicato il 31 ottobre 2018 nel *World Bank Doing Business 2019 Report*, segnando un passo in avanti di 5 posizioni rispetto all’anno precedente.

I campi in cui sono stati fatti i maggiori progressi rispondono alle voci: “pagamento delle tasse” (dal 164° al 54° posto), “commercio transfrontaliero” (dal 148° al 78°) e “protezione degli investitori di minoranza” (dal 128° al 72°). Rimangono confermati i buoni piazzamenti per quanto riguarda l’ottenimento dei permessi di costruzione (30° posto globale) e la facilità di accesso al credito (32°). I campi in cui resta ancora molto da fare sono invece “risoluzione dei casi di insolvenza” (145° su 190) e “ottenere l’elettricità” (135°)²⁰.

Figura 2.1 Posizionamento mondiale dell’Ucraina nelle voci di “*doing business*”



Fonte: elaborazione nostra da dati *World Bank*

Oggi le modalità di investimento in Ucraina sono regolate da due leggi: la prima, la *Law of Ukraine On Investment Activity*, del 1991, stabilisce i principi generali di investimento nel territorio nazionale, senza fare distinzioni in base alla provenienza dell’investimento stesso; la seconda, la *Law of Ukraine On the Regime of Foreign Investment* (anche detta “*Foreign*

Investment Law”), del 1996, regola le modalità in cui soggetti stranieri possono investire in Ucraina.

Secondo la *Foreign Investment Law* gli investitori stranieri possono beneficiare di alcuni privilegi e garanzie tra cui: la protezione per 10 anni contro cambiamenti nella legislazione, la protezione contro la nazionalizzazione (esclusi casi eccezionali come epidemie, disastri o emergenze nazionali), la compensazione e rimborso delle perdite e dei mancati profitti se dovuti a comportamenti sbagliati dello Stato o di suoi rappresentanti e la garanzia al diritto di rimpatrio dei profitti anche in valuta estera²⁰.

La legge del 1996 che regolamenta gli investimenti esteri in Ucraina tutela le imprese straniere anche contro differenze di trattamento rispetto a quelle nazionali; tuttavia, accanto a questa regola generale, vi sono dei settori specifici (banche e telecomunicazioni in testa) che sono regolamentati da leggi che limitano l’ingresso di investimenti stranieri. Altri settori, come gli armamenti, sono totalmente preclusi alle aziende straniere e altri, quali l’industria chimica per l’agricoltura, i prodotti farmaceutici e i cosmetici, necessitano di una licenza specifica per poter essere importati. Agli investitori stranieri, inoltre, è preclusa la possibilità di possedere terreni agricoli di proprietà².

Nel 1994 è entrata in vigore una legge, detta “*Competition Law*” che mira a promuovere la competizione all’interno del mercato ucraino e combattere la nascita di monopoli. Tra le novità introdotte vi è l’istituzione dell’*Anti-Monopoly Committee of Ukraine* (AMCU). Questo ente, nato per limitare il potere degli oligarchi sull’economia, ha come funzioni principali quelle di autorizzare fusioni tra aziende, svolgere attività di monitoraggio sul sistema di aiuti statali alle imprese, prevenire l’insorgere di fenomeni quali competizione sleale e abusi di potere di mercato e monitorare sui prezzi nei monopoli naturali. L’AMCU, inoltre, previo permesso di un giudice, può entrare nelle proprietà private (inclusi gli uffici delle aziende straniere) per svolgere indagini e perseguire condotte anti-competitive. La *Competition Law* gode, inoltre, di extra-territorialità, il che vuol dire che le sue disposizioni si estendono a transazioni, relazioni, accordi ed azioni che avvengono tra ucraini e soggetti stranieri (siano essi in Ucraina o meno) se questi influenzano la competizione nel mercato ucraino.

Nonostante alcuni ritardi iniziali nel passaggio dall’economia programmata a quella di mercato, oggi l’Ucraina ha portato a termine questa trasformazione, ottenendo il punteggio di 4 (in una scala che va da 1 a 4+) dalla *European Bank of Reconstruction and Development* (EBRD) in tema di liberalizzazione dei prezzi⁴.

2.2 La corruzione: il principale problema del paese

Come già evidenziato la corruzione rappresenta probabilmente il problema numero uno in Ucraina; ciò è dovuto al fatto che essa è ampiamente diffusa non solo in politica, attraverso il pagamento di tangenti, abusi d'ufficio e nepotismo, ma anche in molti altri campi della società e per questo motivo viene lamentata da molti imprenditori stranieri che hanno aperto delle sedi in questo paese, come l'ostacolo maggiore nel condurre le loro attività. Secondo un sondaggio condotto nel 2015 dalla Camera di Commercio statunitense sulla percezione della corruzione in Ucraina, l'88% degli imprenditori intervistati ha dichiarato di aver affrontato episodi di corruzione in diversi ambiti, soprattutto per accelerare certe procedure e per avere accesso ad alcuni servizi²¹. Ovviamente comportamenti illeciti di questo tipo sono perseguiti penalmente dal sistema giuridico nazionale ma la debolezza della magistratura, e un corpo di polizia anch'esso spesso corrotto, rendono difficile arginare il fenomeno.

Il sistema giuridico ucraino soffre ancora oggi di forti influenze da parte del governo e il *Global Competitiveness Report 2015-2016* del *World Economic Forum* ha denunciato come i pagamenti di tangenti in cambio di giudizi favorevoli siano relativamente comuni²². La riforma della giustizia, adottata nel 2016, ha parzialmente arginato il fenomeno attraverso l'istituzione di una nuova Corte Suprema e revocando la nomina parlamentare dei giudici di quest'ultima. Tuttavia, l'aumentata indipendenza del sistema giudiziario è solo il primo passo e la strada per sconfiggere definitivamente il fenomeno non è ancora terminata: la riforma del 2016 prevede anche l'istituzione di un tribunale *ad hoc* contro la corruzione ma la sua effettiva costituzione deve ancora avvenire²³.

Anche la polizia è uno dei corpi dello stato in cui la corruzione viene maggiormente percepita dalle aziende estere: la possibilità di agire senza essere perseguiti è un fenomeno denunciato più volte dall'Ufficio delle Nazioni Unite per il rispetto dei diritti umani, causato anche dall'impossibilità o mancanza di volontà da parte dei giudici di condurre indagini su tali episodi. Anche in questo caso, dopo le manifestazioni del 2014, e l'inversione di rotta nella politica ucraina, alcuni passi in avanti sono stati fatti e l'anno seguente centinaia di poliziotti sono stati licenziati perché corrotti; tuttavia le tensioni tra polizia e giudici, che questi provvedimenti hanno generato, rischiano di compromettere il processo di riforme.

Prima di intraprendere un investimento in Ucraina è opportuno essere consapevoli dei rischi connessi ai permessi di costruzione che vengono spesso associati, anch'essi, a fenomeni di corruzione. "Quasi tre quarti delle aziende prevedono di fare un regalo quando ottengono un permesso di costruzione"²³. Inoltre, anche le lacune nella difesa della proprietà privata vengono spesso lamentate; il rispetto di quest'ultima è protetto dalla Costituzione, ma di fatto la

corruzione del sistema giuridico e l'influenza politica sulla magistratura rendono il rispetto della legge imprevedibile. Come se ciò non bastasse, a causa del conflitto in atto i militari sono autorizzati ad espropriare dagli edifici i legittimi proprietari per scopi militari.

Un altro settore in cui la corruzione è fortemente percepita è quello dei tributi: in Ucraina il tempo necessario per compilare le procedure relative al pagamento delle tasse è il 50% maggiore rispetto ad altri stati vicini²⁰, il che lo rende un fattore da tenere in primaria considerazione. La soluzione più rapida è, come in altri campi, il pagamento di tangenti; inoltre, gli imprenditori denunciano che i dipendenti del sistema tributario statale, spesso, fanno pressioni per ottenere guadagni illegali in cambio di agevolazioni fiscali.

Anche le autorità doganali vengono nominate tra le componenti dell'apparato statale che vengono toccate da in episodi di corruzione, visto che anche in questo caso le tempistiche richieste per compilare tutte le pratiche di importazione ed esportazione sono ben più lunghe che in altri paesi limitrofi. Infatti, la corruzione degli uffici doganali è in cima alla lista di problemi relativi al commercio.

Altri due ambienti, spesso toccati dalla corruzione, sono quello degli appalti pubblici e quello delle risorse naturali che, costituendo uno dei settori principali dell'economia ucraina, rappresentano una preda ambita.

Per tentare di fermare il dilagare della corruzione, le istituzioni ucraine, nel 2015, hanno introdotto la cosiddetta "*Anti-Corruption Law*" che crea un sistema che si regge su quattro "pilastri". Tre di questi sono: il *National Anti-Corruption Bureau of Ukraine* (NABU) che ha il compito di condurre indagini in tema di corruzione, lo *Specialised Anti-Corruption Prosecutor's Office* (SAPO) che supervisiona le indagini e la *National Agency for Prevention of Corruption* (NACP) che, avendo una funzione preventiva, si occupa di proporre leggi a contrasto della corruzione. Il quarto "pilastro" è il già citato tribunale anticorruzione che tuttavia deve essere ancora istituito.

Nonostante le ottime intenzioni che hanno portato all'istituzione di questi corpi, la mancanza di fondi a loro disposizione ne ostacola notevolmente il raggio d'azione. Inoltre, ci sono stati dei tentativi di rimuovere diversi dirigenti, tra cui il capo, del NABU²³.

La *Anti-Corruption Law*, infine, delinea una serie di requisiti e atteggiamenti che le aziende, nazionali ed estere, devono rispettare per dimostrare il proprio impegno a non piegarsi al fenomeno.

Le misure prese fino a questo momento stanno iniziando a dare i propri frutti, come testimoniato dal report *Corruption Perception Index 2018* pubblicato da *Transparency International* che ha

assegnato al paese un punteggio di 32/100 in tema di corruzione percepita: un valore ancora ben lontano dai primi posti ma che comporta, rispetto all'anno precedente, un salto in avanti di 10 posizioni nella graduatoria mondiale (dal 130° al 120° posto).

2.3 Il sistema giuridico e i processi commerciali

Come precedentemente indicato, il sistema giuridico ucraino è formato da diversi tipi di tribunali, corrispondenti ad altrettanti gradi di giudizio, che vanno a formare la cosiddetta giurisdizione generale, al di sopra della quale vi è la Corte Costituzionale.

I tribunali della giurisdizione generale sono organizzati sulla base del principio di territorialità e specializzazione.

Il primo grado di giudizio è rappresentato dai tribunali locali che al loro interno si dividono tra tribunali comuni (competenti nei casi civili, penali, e di violazioni amministrative) e specializzati. A questa seconda categoria appartengono i tribunali commerciali e amministrativi; i tribunali locali commerciali si esprimono su casi di natura commerciale, mentre quelli amministrativi hanno competenza su casi che coinvolgono lo stato o altri organi pubblici⁵.

Il secondo grado di giustizia è formato dalle corti di appello che hanno la stessa suddivisione interna (tribunali di giurisdizione comune, commerciale e amministrativa) e lo stesso ambito di competenza dei tribunali locali.

Fino al 2016 il terzo grado di giudizio, la Corte di Cassazione, era strutturato nello stesso modo dei primi due; tuttavia nel 2017 è stato avviato un programma di riforme al sistema giudiziario, che andrà avanti verosimilmente fino al 2019, e che prevede di dividere la Cassazione in cinque "camere": la Corte di Cassazione civile, la Corte di Cassazione penale, la Corte di Cassazione commerciale, la Corte di Cassazione amministrativa e la Gran Camera della Corte Suprema. Le prime quattro sono le Corti di Cassazione dei relativi tipi di procedimenti, mentre il quinto si occupa dell'applicazione di quanto disposto dalle diverse Corti di Cassazione.

Ognuna delle prime quattro Corti di Cassazione, inoltre, è divisa al proprio interno in più camere, ciascuna specializzata in diversi tipi di dispute. La Corte di Cassazione commerciale, per esempio, al proprio interno ha tre camere: per i casi di bancarotta, di protezione della proprietà intellettuale e contro i monopoli.

La riforma del 2017, inoltre, ha anche introdotto due nuovi tribunali: la Corte Suprema per i casi inerenti la difesa della proprietà intellettuale e la Corte Suprema contro la corruzione; entrambi agiscono come primo grado di giudizio nei casi di rispettiva competenza.

Dal 2015 il sistema legislativo ucraino ha fatto importanti passi in avanti per raggiungere maggiori standard di indipendenza dei giudici e allinearsi con quello degli altri paesi europei. Inoltre, la politica del governo attuale, incentrata sulla lotta alla corruzione, punta a migliorare ulteriormente la situazione, anche perché implementare riforme concrete contro la corruzione è la condizione per ricevere altri aiuti dall’FMI in futuro. Ciononostante, è doveroso precisare che il sistema legislativo è oggi ancora molto complesso e il rispetto della giustizia non sempre viene garantito, ragion per cui, spesso, le aziende straniere si affidano a tribunali stranieri per risolvere le controversie²¹.

La situazione, per chi decidesse di investire in Crimea e nelle aree di Donetsk e Luhansk, è ancora più rischiosa in quanto, non essendo più sotto il controllo di Kiev, i contratti stipulati col governo centrale ucraino nella maggior parte dei casi non vengono più riconosciuti dai governi separatisti, i quali hanno istituito leggi proprie.

Secondo la legge ucraina, per la risoluzione di controversie in ambito commerciale, una qualsiasi persona fisica o giuridica può rivolgersi sia al tribunale ucraino sia a quello di un altro Stato. Questo diritto non può essere derogato da alcun contratto o accordo tra le parti e nel caso esistesse un accordo di giurisdizione, queste devono comunicarlo al tribunale ucraino competente prima che il procedimento di quest’ultimo sia avviato. Come già esposto, il primo grado di giudizio è il tribunale commerciale che ha competenza nel territorio del convenuto, come stabilito dal codice di procedura commerciale del 1991.

Nel settembre 2015, in occasione di una delle riforme apportate al sistema giudiziario, è stata modificata la norma relativa alle spese giudiziarie: per presentare una denuncia di natura monetaria il massimo previsto è di circa 9000 dollari, in caso contrario l’imposta è di circa 60 dollari.

Il codice di procedura commerciale prevede che il ricorrente possa anche richiedere l’emissione di una procedura ingiuntiva. Tale richiesta deve essere presentata prima che il tribunale avvii l’*iter* processuale e si può tramutare nell’imposizione di una o più misure come la confisca di fondi o altri beni del convenuto o l’imposizione a quest’ultimo (o altri) dall’astenersi da certi comportamenti⁵.

La legge ucraina generale sui procedimenti di esecuzione “*Law On Enforcement Proceedings*” stabilisce che le sentenze dei tribunali siano soggette ad esecuzione obbligatoria, esercitata dalle autorità competenti, presso la sede di residenza del debitore o nel luogo in cui si trovano i suoi beni. Accanto a questa, vi è una seconda norma, imposta dalla “*Law On State Guarantees Regarding Enforcement of Court Decisions*” che stabilisce le modalità di rimborso nel caso in cui il debitore sia un ente, un’istituzione statale o un’azienda pubblica. “La stessa legge è

applicata dalle autorità statali nei casi in cui una decisione dovesse rimanere inesorabile sei mesi dopo l'inizio della procedura di esecuzione. In questi casi l'autorità erariale deve richiedere un ulteriore procedimento di esecuzione al tribunale e il debito deve essere recuperato dal bilancio dello Stato. In alcuni casi questa modalità di esecuzione può essere eseguita anche prima del termine dei sei mesi (per esempio nel caso in cui il debitore non disponga di beni recuperabili)⁵.

2.4 Il nuovo sistema fiscale, le imposte per le aziende e il rimpatrio dei profitti

A inizio 2016 è entrata in vigore anche la riforma del sistema fiscale, richiesta dal FMI per sbloccare un'ulteriore trancia di aiuti economici al paese. Tale riforma, oltre che ad una semplificazione dell'intero sistema, ha portato ad un alleggerimento del carico fiscale, con l'introduzione di molte aliquote fisse: tassa sul reddito delle imprese al 18%, IVA al 20% e contributi sui dipendenti a carico del datore di lavoro ridotti dal 41% al 22%. Lo scopo dichiarato della riforma era quello di ridurre il peso delle tasse, disincentivando così l'evasione fiscale e aumentando la platea di contribuenti. Secondo un rapporto del Ministero dell'Economia ucraino, l'economia sommersa del paese è scesa, da gennaio 2016 a settembre 2017 (data del rapporto) dal 43% al 33%.

Tra le altre riforme del sistema fiscale, volte ad aumentare la trasparenza, c'è stata anche l'introduzione di un sistema elettronico di liquidazione dell'IVA. Secondo il rapporto *Paying Taxes 2018* pubblicato da PwC, il tasso fiscale complessivo delle aziende ucraine è del 37,8%, contro il 33,4% della media regionale, il numero complessivo di tasse applicate alle aziende è di 5 (contro le 16 di media dei paesi limitrofi) e il tempo complessivo che richiede la compilazione dei moduli delle tasse è 328 ore (la media regionale è 230). Infine, per i non residenti si applica una ritenuta fiscale del 15% sui dividendi²⁴.

Questi numeri hanno fatto fare all'Ucraina un notevole passo in avanti nella classifica generale del report citato in precedenza: dal 107° posto del 2016 al 43° del 2018. Inoltre, secondo il rapporto della *World Bank* sulla facilità di fare impresa, l'Ucraina, in questa voce specifica, ha registrato il passo in avanti più grande, scalando 110 posizioni fino al 54° posto globale²⁰.

Anche la tassa sui guadagni delle persone fisiche è fissata al 18% del reddito lordo, sia esso derivante da investimenti, dividendi o lavoro dipendente. L'unica eccezione è fatta per certi tipi di lavoratori che svolgono mansioni particolarmente gravose (come i minatori) o chi svolge un servizio di pubblica utilità; ad essi si applica un'aliquota al 10%.

Il livello di tassazione è lo stesso per residenti e non, con questi ultimi che rispondono solo per la parte di reddito generata in Ucraina. "Una persona è considerata residente se ha una dimora fissa in Ucraina o, nel caso abbiano dimora in più di un paese, se il centro dei loro interessi si trova in Ucraina"².

L'IVA, fissata al 20% si applica al valore del bene venduto o del servizio prestato purché non sia inferiore al prezzo di acquisto originale dello stesso o, nel caso di beni, inferiore al valore dei beni stessi più le varie imposte previste dalla legge. Le transazioni soggette a IVA, secondo l'ordinamento ucraino, sono: la vendita di beni o prestazione di servizi all'interno del territorio nazionale, la fornitura di servizi da parte di soggetti stranieri a partite IVA, l'importazione e l'esportazione di beni.

Agli investitori stranieri è garantito il diritto a rimpatriare sia i profitti derivanti dalle attività in Ucraina sia le attività stesse. Tuttavia, nel 2012 la Banca Nazionale Ucraina ha imposto alle aziende esportatrici di convertire in grivna il 50% dei loro guadagni esteri. La giustificazione di tale misura è stata che in questo modo si sarebbe avuta una maggiore stabilità nel mercato dei cambi e un miglioramento nella bilancia dei pagamenti. Tuttavia, l'ancoraggio della moneta nazionale al dollaro, a un tasso fisso di 8 grivne per un dollaro ha suscitato le perplessità di diversi osservatori, incluso l'FMI, che ha consigliato al governo di adottare un sistema di cambi flessibili per affrontare il *deficit* con l'estero. Inoltre, la norma che impone di convertire parte dei guadagni in moneta ucraina, si applica anche alle persone fisiche che ricevono dall'estero più di 150.000 grivna al mese².

Infine, dal 2015 è in vigore una tassa del 15% che si applica sui profitti generati da aziende estere in Ucraina quando questi vengono rimpatriati. Questa tassa, comunque, non si applica nel caso in cui i profitti vengano rimpatriati in uno dei paesi con cui l'Ucraina ha un accordo per evitare la doppia tassazione; tra i paesi per cui la tassa del 15% non si applica vi è anche l'Italia.

2.5 La regolamentazione del mercato del lavoro

A regolare il mercato del lavoro in Ucraina vi è il cosiddetto “*Labor Code*”, una legge del 1971 che, nonostante diverse modifiche, vale ancora oggi e si applica a tutte le imprese, istituzioni e organizzazioni, sia ucraine che straniere, indipendentemente dal proprio assetto proprietario o ambito di attività, a tutti coloro che assumono impiegati all'interno del territorio ucraino e a chiunque svolga lavoro nel paese (siano essi cittadini ucraini o stranieri).

Nel 2017 è entrata in vigore una modifica alla legge sul lavoro che prevede due possibili tipi di contratto: il contratto di lavoro e il “contratto di diritto civile per eseguire determinati servizi”². La legge ucraina, inoltre, fa una distinzione tra “contratto di lavoro” e “accordo di lavoro”; la distinzione principale tra i due sta nel fatto che il contratto di lavoro dà alle parti maggiore libertà in tema di condizioni di impiego ma, a differenza dell'accordo, può terminare solo nei casi previsti dalla legge⁵.

Tale distinzione vale anche per coloro che non possiedono la residenza ucraina; tuttavia è necessario che questi, per essere assunti, abbiano un permesso di lavoro e presentino domanda di residenza.

L'ordinamento ucraino prevede tre forme di contratto: quello a tempo indeterminato (che è anche il più diffuso), quello a tempo determinato e il contratto di lavoro stagionale. Ognuna di queste forme può prevedere al proprio interno il cosiddetto "periodo di prova": un periodo di tempo, solitamente di tre mesi, durante il quale il datore di lavoro può sciogliere il contratto in qualsiasi momento, purché con un preavviso scritto di tre giorni, se si rendesse conto che il lavoratore è inadatto a ricoprire il ruolo per cui è in prova. Esistono, tuttavia, alcune categorie di lavoratori per cui il periodo di prova non può essere applicato; le principali sono: donne incinte, madri single con un figlio con meno di 15 anni (o 18 in caso di disabilità del figlio), lavoratori stagionali o temporanei, minorenni e lavoratori assunti dopo un periodo di tirocinio. Oltre al termine del periodo di prova, le motivazioni principali, previste dalla legge, che possono portare alla chiusura del rapporto di lavoro sono: la liquidazione dell'azienda, la riduzione dello staff, le dimissioni volontarie (nel qual caso il dipendente deve comunicare la propria intenzione con almeno due settimane di preavviso), il raggiungimento del termine previsto nel contratto e il licenziamento per violazione degli accordi contrattuali (o di altri regolamenti come la legge sul lavoro), per incapacità nell'eseguire i compiti assegnati o per assenza ingiustificata dal luogo di lavoro per più di tre ore consecutive durante uno stesso giorno lavorativo. Esistono, tuttavia, delle categorie di lavoratori che non possono essere licenziati, tra cui: donne incinte, madri con a carico figli aventi meno di tre anni (o sei in circostanze mediche specifiche) e madri single con figli con figli disabili o che hanno meno di 14 anni. Nel caso in cui una donna appartenente alle categorie appena descritte, o un padre single, rimangano senza lavoro per termine del contratto o chiusura della società, il datore di lavoro è costretto a trovare a questi un altro impiego.

La legislazione ucraina prevede l'esistenza di un minimo salariale che viene frequentemente aggiornato dal Parlamento per adattarlo ai cambiamenti nel costo della vita. Da gennaio 2019 l'importo sarà pari a 4200 grivne, corrispondenti a circa 131 euro, in aumento rispetto alle 3723 grivne del valore precedente.

I contributi previdenziali previsti dal sistema ucraino ammontano al 22% del reddito lordo, purché tale reddito sia inferiore a 25 volte il minimo di sussistenza (che in Ucraina è fissato a 1600 grivna, corrispondenti a circa 51 euro). Se il reddito è più alto, solo la parte eccedente tale soglia viene tassato, mentre il resto viene considerato non imponibile.

L'età minima prevista per iniziare a lavorare è di 18 anni ma, col permesso dei genitori, si possono assumere anche ragazzi di almeno 14 anni. Una delle modifiche al “*Labor Code*” è stata, nel 2013, la “*Employment Law*” che ha introdotto l’obbligatorietà di assunzione, in determinate quote, di particolari categorie di lavoratori.

In Ucraina ogni lavoratore deve possedere il proprio *Labor Book*: una sorta di *curriculum vitae* contenete molte più informazioni sul percorso professionale degli individui e sulla base del quale si valuta il diritto di questi ultimi ad andare in pensione o a godere di certi *benefits*. La legge, comunque, impedisce di apportare nel *Labor Book* di un lavoratore annotazioni su provvedimenti disciplinari ad egli imposti.

L’orario lavorativo è fissato a 40 ore settimanali suddivise in 5 giorni. Tuttavia, il datore di lavoro può introdurre un sesto giorno lavorativo e in quel caso l’orario giornaliero non può superare le 7 ore. Se richiesto, il datore di lavoro deve garantire orari di lavoro (giornalieri o settimanali) ridotti a specifiche categorie di persone quali donne incinte, donne con bambini di età inferiore a 14 anni o disabili o a chi si debba prendere cura di parenti malati. Gli straordinari sono stati limitati a 120 ore all’anno e il datore di lavoro non può chiedere che un dipendente faccia più di quattro ore di straordinario per ogni coppia di giorni; a donne incinte, madri con figli al di sotto dei 3 anni, minorenni e studenti-lavoratori non è consentito chiedere straordinari. La retribuzione prevista per le ore di straordinario è il doppio del salario orario standard.

Secondo l’attuale legge ucraina, le ferie vengono organizzate sulla base di una scheda preparata congiuntamente tra datore di lavoro e dipendente a inizio anno. Il periodo garantito di ferie annuali è di 24 giorni lavorativi ma se il dipendente ha iniziato il rapporto di lavoro da meno di un anno questi ha diritto a un periodo che ammonta a due giorni per ogni mese in cui ha prestato lavoro. Sebbene il datore di lavoro sia libero di concedere periodi di ferie più lunghi del minimo, sono previste alcune categorie di lavoratori per i quali egli è obbligato; queste categorie sono: persone con disabilità di terzo tipo (26 giorni), persone con disabilità di primo o secondo tipo (30 giorni), minorenni (31 giorni) ed insegnanti (56 giorni).

Il congedo per malattia è consentito a patto che il dipendente presenti, il primo giorno di rientro, un certificato medico; durante la malattia il suo stipendio è pagato, per i primi 5 giorni, dal datore di lavoro, mentre, per quelli successivi, dal fondo di previdenza sociale dello Stato, finanziato con le ritenute che i datori di lavoro fanno agli stipendi lordi dei propri dipendenti.

Il periodo di maternità garantito dalla legge è di 70 giorni prima e 56 giorni dopo la nascita (che diventano 70 in caso di parto multiplo o di complicanze). Anche dopo la nascita del figlio,

un'impiegata ha il diritto di chiedere un ulteriore congedo (non retribuito) fino al compimento del terzo anno del figlio.

2.6 La regolamentazione commerciale dei punti vendita

La legge ucraina, in tema di norme sulle attività commerciali, è meno stringente di quella di altri paesi europei; ciononostante vi sono alcune disposizioni che è doveroso conoscere prima di avviare un'attività ed evitare di incorrere in sanzioni future.

Una volta ottenuta la personalità giuridica della società, per iniziare ad operare è necessario compiere alcune azioni specifiche: la prima è l'ottenimento della dichiarazione di sicurezza antincendio. La domanda deve essere presentata all'Ufficio Territoriale per il Servizio Emergenze che dovrà dare risposta entro 5 cinque giorni.

Se il negozio vende prodotti alimentari, per lo stoccaggio di questi ultimi è necessaria la registrazione all'Ufficio Territoriale per il Servizio di Sicurezza Alimentare e Protezione del Consumatore che entro 10 giorni provvederà ad inserire l'attività in un apposito registro.

È necessario registrare il registratore di cassa in accordo con le autorità locali, a cui bisogna comunicare l'attivazione del numero associato alla macchina prima di iniziare a utilizzarla.

Infine, bisogna siglare l'accordo con gli uffici comunali per la rimozione dei rifiuti.

Sebbene la legge non imponga di accompagnare ogni singolo prodotto con un'etichetta, questa deve essere sempre affissa sullo scaffale e deve obbligatoriamente riportare sia il prezzo unitario (in valuta ucraina) che l'IVA ad esso applicata. In ogni caso, ogni informazione relativa al prodotto deve essere espressa in ucraino.

Ogni punto vendita, al proprio interno e in luogo facilmente accessibile al pubblico, deve affiggere un documento su cui sono indicate le informazioni di base relative al negozio (quali nome, indirizzo, numero di telefono) e il cosiddetto "*Complaint book*", un libro su cui i clienti possono lasciare un *feedback* sulla propria esperienza d'acquisto.

Al termine di ogni acquisto i negozi devono sempre rilasciare lo scontrino, sul quale devono essere riportate le seguenti informazioni: nome, indirizzo, partita IVA e codice identificativo del rivenditore, nome del prodotto, prezzo unitario del prodotto acquistato, quantità acquistata, prezzo totale, metodo di pagamento, aliquota IVA e IVA applicata, numero dello scontrino, data e ora dell'acquisto, codice e logo del registratore di cassa e la scritta "scontrino fiscale". Una copia dello scontrino deve essere data al cliente come conferma dell'avvenimento della transazione e come garanzia, mentre una seconda copia deve essere tenuta dal negozio per 1095 giorni (3 anni). Il mancato rispetto di una delle precedenti disposizioni comporta una multa di 500 grivne (circa 20 euro), mentre, il rifiuto di consegnare al cliente la copia a lui dovuta è sanzionato con una multa di 250 grivne (circa 10 euro).

In merito ai metodi di pagamento, quelli consentiti sono: i contanti, le carte quali bancomat e carte di credito, assegni e bonifici bancari. Tuttavia, i pagamenti superiori le 50.000 grivne (circa 1.500 euro) possono essere effettuati solo tramite bonifico; inoltre, nei casi di transazioni uguali o superiori a 150.000 grivne (circa 5.000 euro), le banche possono chiedere ai cassieri di effettuare un'identificazione del cliente se quest'ultimo volesse pagare tramite carta.

Pur non figurando come veri mezzi di pagamento, esiste la possibilità di accettare *gift card*, per la cui concessione non è necessaria nessuna particolare autorizzazione. Tuttavia, è obbligatorio che su di essa sia indicato esplicitamente che non si tratta di uno strumento di pagamento e i termini e le condizioni di utilizzo come il valore della carta e il periodo di validità.

Attività promozionali riguardanti il prezzo dei prodotti (siano saldi stagionali, il lancio di un negozio o di un nuovo prodotto) sono consentite ma vi sono alcune condizioni che le regolamentano. Innanzitutto, queste, anche se consentite durante tutto l'arco dell'anno, devono essere limitate nel tempo e la durata deve essere in linea con quanto solitamente fatto nel mercato per non essere considerate concorrenza sleale. Inoltre, la legge impone che le campagne promozionali vengano pubblicizzate riportando il luogo in cui sono programmate, la durata (con data di inizio e fine) e le condizioni a cui sono sottoposte come, per esempio, una quantità massima di articoli che possono essere acquistati in una volta. L'etichetta deve includere il prezzo originale, il prezzo scontato incluso di IVA e il tasso di sconto. I negozi, infine, possono scegliere se avviare una campagna di sconto su tutto il catalogo o solo su una parte di esso ma mai su una certa quantità di un determinato prodotto.

In caso di azioni scorrette che portino il cliente a fraintendimenti riguardanti il prezzo e/o le condizioni, il negozio può essere sanzionato con una multa pari al 5% del suo reddito annuale. Il cliente ha il diritto di cambiare un prodotto acquistato o di essere rimborsato purché egli sia ancora in possesso della ricevuta di acquisto ed esibendo un documento di identità. Tale diritto è garantito per un periodo di 14 giorni dalla data di acquisto (o per un periodo più lungo, se consentito dal commerciante), a condizione che il bene non sia stato usato e sia ancora nelle condizioni di poter essere venduto. Alcuni prodotti, tuttavia, non possono essere cambiati; tra questi vi sono il cibo, prodotti per la cura del corpo e l'abbigliamento intimo. In caso di catene di negozi il cambio deve avvenire nello stesso punto vendita in cui è avvenuto l'acquisto.

Concedere una connessione Wi-Fi gratis è consentito purché il negozio sia iscritto in un registro *ad hoc* dell'autorità nazionale per le telecomunicazioni (NKRZI). Inoltre, l'adozione di alcuni particolari dispositivi elettronici deve ottenere l'approvazione dell'*Ukrainian Centre of Radiofrequencies* prima di poter essere installati.

I punti vendita che intendono offrire una connessione internet ai propri clienti devono sempre informare questi ultimi sui rischi connessi all'utilizzo di una rete Wi-Fi pubblica e sulle

condizioni del servizio, in particolare sulla gestione dei dati personali se questi vengono richiesti al momento della registrazione.

Le campagne pubblicitarie, pur non essendo sottoposte ad un controllo prima del lancio, sono regolamentate dalla legge che impone che siano rispettose, veritiere, verificabili e in linea con i principi della corretta concorrenza. Particolari disposizioni sono rivolte a pubblicità riguardanti medicinali e materiale medico; è importante sapere precisamente cosa rientra in ognuna di queste categorie perché determinati cibi destinati a chi svolge attività fisica e certe attrezzature possono essere catalogati rispettivamente come farmaci e materiale medico.

Le pubblicità comparative sono concesse purché siano oggettive, imparziali, supportate da dati reali, utili per il consumatore e non devono screditare altre aziende. Anche in questo caso restrizioni e condizioni specifiche sono previste per i prodotti farmaceutici.

La violazione delle leggi in materia di pubblicità può comportare una sanzione fino a cinque volte la spesa investita per quella campagna, oltre che, come già indicato, una multa pari al 5% del fatturato annuo del punto vendita qualora la campagna fosse dannosa nei confronti della clientela.

Affiggere un'insegna all'esterno del negozio può rivelarsi un'impresa più complicata del previsto. Per prima cosa è necessario ottenere l'autorizzazione da parte del consiglio comunale, la cui documentazione necessaria è costituita da: una foto del muro su cui l'insegna verrà affissa, uno schizzo dell'immagine (su cui devono essere riportate le dimensioni, tipi di supporto di fissaggio e materiali usati per la produzione) e una copia della licenza del designer che ha ideato l'insegna (in Ucraina è obbligatorio affidarsi ad aziende specializzate per la produzione di immagini da affiggere all'esterno di un negozio quindi è bene accertarsi che una determinata azienda sia in possesso della licenza necessaria prima di ingaggiarla). Il tempo previsto perché il comune dia l'autorizzazione è di 10 giorni lavorativi. In caso di affissione non autorizzata non è prevista alcuna sanzione pecuniaria ma le autorità comunali sono autorizzate a rimuovere l'insegna senza rimborso per le spese sostenute. Una volta ottenuta l'autorizzazione da parte del comune, il negozio deve accordarsi col proprietario del palazzo e l'ufficio comunale per l'urbanistica e l'architettura; in aggiunta, a discrezione del comune, può essere richiesta anche l'approvazione da parte di altri uffici.

2.7 Le infrastrutture: lo stato delle reti di trasporto

Un aspetto importante, per decidere se investire o meno in un paese, è lo stato delle sue infrastrutture. Quelle ucraine, in particolare, sono per la maggior parte un'eredità dell'ex Unione Sovietica che, se negli anni '90 potevano essere considerate relativamente all'avanguardia, oggi risentono della mancanza di investimenti in manutenzione e

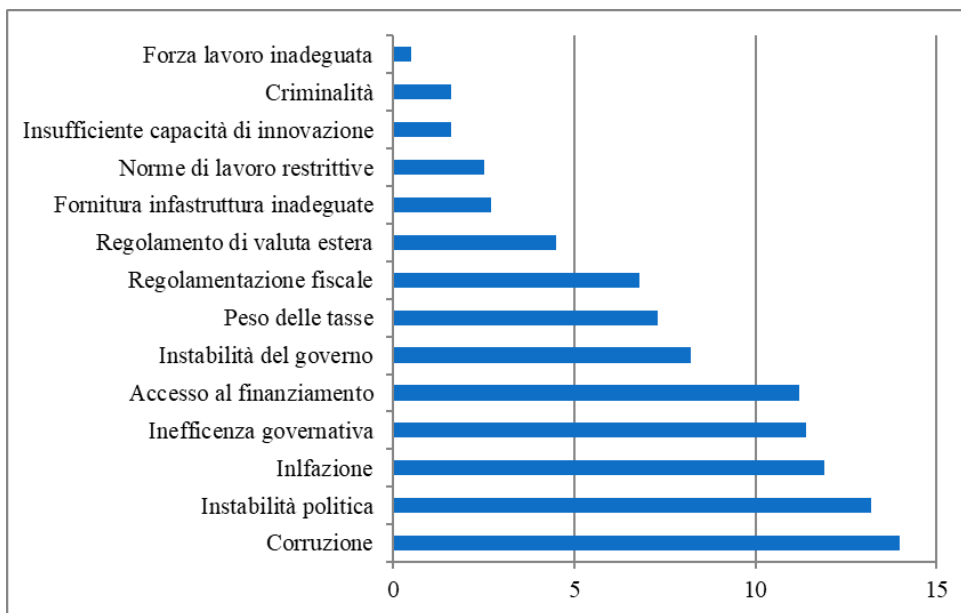
rinnovamento. Inoltre, la guerra ha aggravato la situazione nell'est del paese, causando secondo alcune stime, quasi 15 miliardi di dollari di danni nella sola regione del Donbass. La rete stradale ucraina misura circa 172.400 km, di cui molti all'interno di centri abitati con conseguenze negative dal punto di vista del traffico e dei limiti di velocità. Purtroppo, questo vale anche per quelle strade che mettono in comunicazione i grandi centri ai porti o ai confini con i paesi dell'Unione Europea. Esiste comunque un piano di investimenti che mira a migliorare, modernizzandole, queste direttrici strategiche anche nel caso in cui il piano del governo cinese di investimenti per la creazione della Nuova via della seta dovesse lasciare esclusa l'Ucraina.

Anche gli oltre 21.600 km della rete ferroviaria soffrono di forti problemi di "vecchiaia"; in particolare, la prima necessità sarebbe quella di sostituire i tratti danneggiati dall'usura e sistemare o rimpiazzare i veicoli ferroviari inutilizzabili; inoltre, il cattivo stato in cui versano le ferrovie ucraine ha fatto sì che molte aziende preferissero altri mezzi per il trasporto delle proprie merci, riducendo ulteriormente la domanda e quindi le disponibilità di spesa per investimenti della *Ukrzaliznytsia* (l'azienda statale che gestisce il sistema ferroviario ucraino). "Il 90% delle locomotive e dei veicoli ferroviari e buona parte della rete di binari ha bisogno di miglioramenti, causando un impatto negativo su velocità e tabelle di marcia"². Anche dal punto di vista del trasporto ferroviario la situazione ad est è peggiore che nel resto del paese: il conflitto ha inizialmente reso inservibile buona parte della rete che in seguito è stata ripristinata ma integrandola con la rete russa; di conseguenza le zone controllate dai separatisti sono oggi, di fatto, tagliate fuori dal sistema ferroviario ucraino.

Il sistema del trasporto aereo del paese conta 189 aeroporti, di cui 12 di grandi dimensioni. Nel 2016 il trasporto aereo ucraino è arrivato a quasi 13 milioni di passeggeri, segnando un incremento del 21% rispetto all'anno precedente. Lo scalo principale è l'aeroporto Boryspil di Kiev che possiede sia un terminal passeggeri, da cui, nel 2016, sono passati oltre 8,5 milioni di persone, sia un terminal specifico per le merci. L'aeroporto si trova a 29 km dalla città a cui è collegato tramite un'autostrada.

Nonostante l'annessione della Crimea e la perdita di alcuni porti, l'Ucraina dispone ancora di diversi importanti snodi marittimi tra cui quelli di Odessa, Chornomorsk, Kherson e Mykolayiv che possono essere utilizzati per l'importazione ed esportazione di merci.

Figura 2.2 Principali ostacoli all'attività imprenditoriale secondo investitori stranieri



Fonte: nostra elaborazione da dati *World Economic Forum*

CAPITOLO TERZO

IL CASO STUDIO AZIENDALE: DECATHLON

3.1 Cenni storici dell'azienda

Decathlon S.A. è una multinazionale francese, leader mondiale nel settore della vendita di abbigliamento ed attrezzatura per l'attività sportiva. Le caratteristiche maggiormente distintive dell'azienda, che fin dalle origini ne hanno sancito il successo, sono l'elevato rapporto qualità-prezzo e la vastità dell'offerta che consente ai suoi clienti (siano essi sportivi dilettanti o esperti) di disporre, all'interno dello stesso negozio, di prodotti per quasi ogni tipo di attività fisica. Ed è proprio da quest'ultima caratteristica che deriva il nome dell'azienda: il decathlon, infatti, è una disciplina dell'atletica leggera composta da dieci gare di diversa natura (velocità, resistenza, salto e lancio) e viene considerata la più completa tra le discipline dell'atletica, i cui praticanti non puntano ad essere i migliori a livello assoluto nelle singole prove ma si distinguono per l'elevato grado di polivalenza e versatilità.

Figura 3.1 Logo di Decathlon



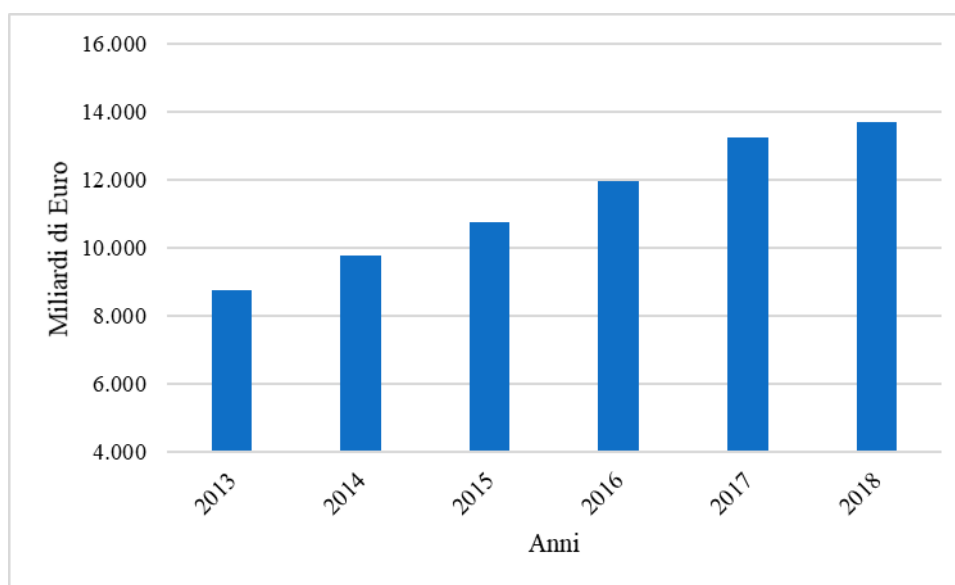
L'azienda nasce a Englos, vicino a Lille, nel nord della Francia, dove, nel 1976, viene aperto il primo negozio. L'obiettivo del fondatore, Michel Leclercq, è quello di racchiudere sotto lo stesso marchio e all'interno di un unico negozio un'ampia offerta di prodotti sportivi per soddisfare le esigenze di diverse tipologie di clienti. Non a caso la missione di Decathlon è proprio quella di "rendere accessibile al più grande numero possibile di persone il piacere dello sport".

Dopo i primi anni di operatività a livello nazionale come rivenditore di marche esterne già conosciute, il 1986 rappresenta un anno di svolta nella storia aziendale. Innanzitutto, viene inaugurato il primo negozio fuori dai confini francesi, per la precisione in Germania, e in secondo luogo, con la linea di biciclette *Challenger*, ha avviato la produzione di articoli propri. Gli anni seguenti sono stati caratterizzati da un susseguirsi di investimenti tesi ad espandere l'azienda sia dal punto di vista del *retailing* sia da quello della produzione. Nel 1988, infatti, venne aperto il primo stabilimento produttivo in Asia e nel 1991 è stata inaugurata la prima

sede di Decathlon Produzione Italia, focalizzata nel settore del ciclismo, seguita tre anni dopo da una seconda, in Veneto, per la produzione delle calzature. Nel frattempo, l'azienda aveva iniziato ad operare anche in Italia come *retailer*, aprendo alcuni negozi di cui il primo a Baranzate, in provincia di Milano.

Nel 1997 l'azienda intensifica la produzione di articoli propri attraverso la creazione delle cosiddette "Marche Passione", focalizzate ciascuna su uno specifico sport, di cui le prime sono state *Tribord* per i prodotti dedicati alla vela e agli sport acquatici e *Quechua* per l'escursionismo. Ha preso così vita l'organizzazione che è presente ancora oggi e che è costituita da una ripartizione dell'azienda in tre macro-aree: la prima area è rappresentata dalle Marche Passione che si occupano di condurre le indagini di mercato e individuare eventuali lacune nell'offerta aziendale rispetto alla domanda di mercato, la seconda è la Produzione che si occupa dello sviluppo e della commercializzazione dei prodotti, del controllo qualità e della gestione della rete dei fornitori e infine il *retailing*, costituito dai negozi sia fisici che online, a cui spetta la vendita dei prodotti al cliente finale. Dal 2000, inoltre, sono operative anche le "Marche Componenti", nate con l'obiettivo di aumentare ulteriormente il controllo che l'azienda ha sui propri prodotti attraverso lo sviluppo e l'innovazione delle materie prime e dei semi-lavorati da utilizzare nel prodotto finale.

Figura 3.2 Fatturato di Decathlon dal 2013 al 2018



Fonte: nostra elaborazione da dati *Mylo*

Oggi, tra Marche Passione e Marche Componenti, l'azienda gestisce direttamente circa 30 *brand* per altrettanti sport, il reparto Produzione registra in media 40 brevetti all'anno e il *retailing*, nel 2018, ha registrato vendite per quasi 14 miliardi di euro.

Da gennaio 2015 è stato nominato come nuovo amministratore delegato il francese Michel Aballea che ha da subito introdotto diversi cambiamenti tra cui quello riguardante la struttura aziendale allo scopo di renderla maggiormente decentralizzata e flessibile. Fino a quel momento Decathlon era organizzata secondo una struttura tradizionale, che vedeva le decisioni venir prese da poche persone ai vertici della piramide aziendale e di seguito trasmesse fino agli impiegati alla base, con poca autonomia per questi ultimi che svolgevano compiti fissi in un modo prestabilito. L'intuizione di Aballea è stata quella di riorganizzare l'azienda secondo il concetto *vitality & responsibility* sull'esperienza di aziende come Zappos, Harley Davidson e Buurtzorg²⁵, impostandola su soltanto quattro livelli: il *worldwide CEO*, il *local CEO*, lo *store leader* e lo *sport leader*²⁵. Il ragionamento alla base di questa decisione sta nel fatto che vi sono differenze sostanziali non solo tra un paese e un altro ma anche tra un negozio e un altro e nessuno conosce una realtà, sia essa geografica o di uno sport, meglio di chi la vive nel quotidiano. L'azienda, infatti, punta ad assumere soprattutto appassionati di sport, in modo che diventino i primi promotori dei suoi stessi articoli, e ad essi viene anche data una notevole libertà di scelta sul ruolo che sentono più in linea con le proprie caratteristiche professionali. Inoltre, non solo agli impiegati è stata concessa molta più autonomia, ma è stato anche trasmesso il concetto che per migliorare è necessario provare soluzioni nuove, se non addirittura azzardate, e che l'errore fa parte di questo processo di miglioramento continuo. La struttura aziendale, così come è stata importata da Aballea, consente da un lato di limitare i danni nel caso di errori e dall'altro di trasferire l'innovazione in altri processi nei casi in cui l'esperimento abbia successo.

L'espansione di Decathlon ha raggiunto dimensioni mondiali: oggi conta quasi 80.000 dipendenti e come *retailer* è presente in circa 30 paesi sparsi in tutti i continenti. In Italia è presente con 122 punti vendita.

3.2 La Mission, la Vision e i valori aziendali

La *Mission* aziendale è quella di “consentire al maggior numero possibile di persone di godere del piacere e dei benefici della pratica sportiva”.

Ciò a cui Decathlon ambisce è dare a quante più persone possibile la disponibilità di prodotti per la pratica sportiva che siano allo stesso tempo di qualità e ad un giusto prezzo così da beneficiare dei vantaggi dello sport.

La *Vision* di Decathlon è di “essere l'azienda numero uno per quantità di prodotti venduti da ognuno dei propri marchi nel rispettivo settore”.

Decathlon vuole fare delle proprie Marche Passione dei *brand* riconosciuti e apprezzati in tutto il mondo, che superino, per numero di vendite, qualsiasi altro marchio.

Uno dei valori più importanti di Decathlon è l'onestà, il che implica trasparenza non solo in ogni fase dei processi aziendali ma anche nei rapporti con fornitori e clienti. Un secondo valore è la vitalità: ogni persona, all'interno dello *staff*, deve essere sempre felice e soddisfatta del proprio lavoro, cercando nuovi modi per innovare in modo da portare un miglioramento sia per sé stesso che per l'azienda. Infine, l'ultimo valore fondamentale è il corretto bilanciamento tra responsabilità e riconoscimenti che si applica all'ambiente lavorativo e si riflette nel modo in cui i dipendenti sono trattati.

3.3 Il posizionamento competitivo: il *Low Cost-High Value*

Con il termine *low cost* si fa riferimento a quelle aziende che, soprattutto a partire dagli anni '90, hanno iniziato a crescere e avere grande successo puntando sulla riduzione del prezzo dei propri prodotti. Esempi di aziende *low cost* che oggi sono leader nel proprio mercato si possono ritrovare nei settori più disparati: dal trasporto aereo all'arredamento, dagli apparecchi telefonici all'abbigliamento.

Per queste aziende il prezzo basso non è solo frutto di una politica commerciale che tollera il taglio dei margini a vantaggio dei volumi di vendita, ma si ottiene escludendo dall'offerta alcuni servizi considerati non indispensabili: così chi acquista i mobili da IKEA deve rinunciare al servizio di montaggio e chi sceglie di volare con Ryanair o EasyJet deve pagare per avere la bevanda durante il volo. Tuttavia, per avere successo, questa impostazione richiede anche un cambiamento nelle attese del cliente che in precedenza era abituato ad un livello di servizio più alto ma che da un certo punto in poi è diventato molto più disposto a sopportare dei sacrifici in cambio di un abbassamento del prezzo. Infatti, il modo più esatto in cui si dovrebbero chiamare queste aziende non è *low cost* ma *no frills*, ovvero "niente fronzoli".

Ultimamente però un altro cambiamento sta prendendo piede: anche grazie alle nuove generazioni, che essendo cresciute insieme alle aziende *low cost* considerano il modello di business di queste ultime la normalità, oggi il cliente è ancora attento al prezzo ma è diventato più sensibile che in passato alla qualità²⁶. L'esempio più esplicativo è quello di Amazon che permette ai propri clienti di avere accesso a milioni di prodotti a prezzi più bassi di quelli applicati dai negozi fisici ma con un elevato pacchetto di servizi che include, tra gli altri, la consegna a domicilio in giornata e il diritto al reso gratuito. Il successo di Amazon testimonia come sia possibili fornire servizi di qualità a prezzi bassi e crescere per anni fino a mettere in difficoltà aziende tradizionali ben consolidate: l'esperienza di questa azienda ha fatto alzare, in

diversi settori, l'asticella delle aspettative del consumatore che oggi si attende lo stesso trattamento anche da aziende nate con un modello di business differente.

Inoltre, per la maggior parte delle categorie merceologiche non esistono clienti che acquistano esclusivamente prodotti di lusso e clienti che cercano solo il *low cost*. Come si è detto in precedenza le aziende *low cost* rappresentano ormai la normalità e nessuno si vergogna di comprare i loro prodotti che, al contrario, vengono acquistati anche da chi ha disponibilità economiche elevate.

Non sempre, inoltre, queste aziende portano al fallimento dei propri *competitors* ma rispondono ai bisogni di diverse fasce di clientela che prima non potevano permettersi di accedere a certi servizi. Dopo l'ingresso di Ryanair, per esempio, le compagnie aeree tradizionali, pur sentendo la pressione nel mercato europeo, non sono fallite: ciò che ha permesso la compagnia irlandese è stato concedere a milioni di nuovi passeggeri di prendere l'aereo e viaggiare. "Più che portar via fette di torta, l'ha ampliata"²⁶.

Allo stesso modo Decathlon non ha portato alla chiusura dei marchi tradizionali come Nike o Adidas ma, pur sottraendo quote di mercato a queste aziende, ha permesso a milioni di persone di disporre di prodotti per l'attività fisica a prezzi bassi. Se da un lato il *layout* dei punti vendita è essenziale e meno accattivante rispetto a quello che si può trovare nei negozi di altre catene, dall'altro questo aspetto rientra pienamente nell'impostazione *no frills* che consente di abbattere i prezzi e viene compensato sia dagli investimenti nello sviluppo dei prodotti sia da una serie di servizi aggiuntivi di cui si parlerà più dettagliatamente in seguito all'interno di questo capitolo.

3.4 Il Business Model

Il *Business Model* di Decathlon vede una forte integrazione sia tra i diversi rami che compongono l'azienda, sia tra l'azienda stessa e i suoi *stakeholders*: dalle recensioni dei clienti, per esempio, spesso partono gli spunti per migliorare un prodotto, e i partner, come i fornitori, che collaborano nella ricerca delle migliori soluzioni da adottare per lo sviluppo di un prodotto.

Il *Business Model* si struttura nel seguente modo:

- **Proposizione del valore:** la proposta che Decathlon fa ai propri clienti è quella di un assortimento completo, al giusto prezzo e per diverse categorie di sportivi, rendendo così accessibile al maggior numero di persone possibile la pratica sportiva, offrendo sia prodotti propri che di terzi. La completezza dell'assortimento si sostanzia nell'elevato numero di attività per cui offre l'attrezzatura, al punto che questo termine non implica solamente gli sport in senso stretto ma racchiude in sé anche molte altre attività come la caccia e la pesca. Inoltre, anche il design dei prodotti stessi viene attentamente studiato per rispondere a due esigenze della clientela: da un lato soddisfare i gusti del pubblico

di massa e dall'altro essere intuitivo e di facile utilizzo. I prezzi sono mantenuti i più bassi possibile attraverso una continua ricerca della riduzione dei costi in ogni fase della vita del prodotto (dalla progettazione al trasporto, dallo stoccaggio alla durata) e attraverso la politica di prezzi dell'azienda che prevede di applicare un *mark-up* fisso ad ogni articolo, così che il cliente sia certo che il prezzo che sta per pagare rispecchia sempre il valore della merce.

- Partner chiave: le *partnerships* con i fornitori e i produttori sono studiate per durare nel tempo nell'ottica di una crescita comune. Questo riguarda sia i *brand* esterni come Adidas e Nike ma anche le realtà locali che fabbricano i prodotti dei marchi di Decathlon. Con questi ultimi, in particolare, nell'ambito della Responsabilità Sociale d'Impresa, Decathlon non assorbe mai tutta l'intera capacità produttiva, dando così modo ai suoi fornitori di differenziare la propria clientela e non dipendere da un singolo acquirente; inoltre, nel caso in cui Decathlon decidesse di interrompere la collaborazione con un determinato fornitore, l'azienda si impegna a trovare a quest'ultimo un nuovo cliente per non danneggiarne eccessivamente le prestazioni economiche future.
- Attività chiave: come descritto in precedenza le attività di Decathlon si suddividono in tre macro-aree, ognuna operante nel proprio perimetro, attraverso quello che viene definito *customer focused approach*: le Marche Passione non solo individuano i bisogni della clientela, ma cercano di anticipare il mercato con proposte sempre nuove, la Produzione si occupa di sviluppare i prodotti con soluzioni innovative e col miglior rapporto qualità-prezzo e per quanto riguarda il *retailing*, Decathlon si impegna a fornire la miglior esperienza d'acquisto possibile ai propri clienti: negli *stores* fisici con un vasto assortimento e un personale preparato e disponibile e online dove è disponibile l'intero catalogo con descrizioni e recensioni di ogni prodotto.
- Risorse chiave: l'azienda annovera come proprie risorse sia quelle fisiche che intellettuali che umane; della prima categoria fanno parte non solo luoghi come gli uffici ma anche le reti distributive formate da magazzini di stoccaggio per la merce e ovviamente i punti vendita. Tra le risorse intellettuali vi sono soprattutto i brevetti, le Marche Passione e le Marche Componenti. Infine, quelle umane sono costituite dai dipendenti, accumulati dalla passione per lo sport e dalla partecipazione ad attività

sportive comini, ma anche dalla rete di fornitori con cui c'è una continua interazione, percepita come indispensabile per la crescita comune.

- **Relazioni con il cliente:** Decathlon si presenta alla propria clientela come un negozio non solo per sportivi ma anche di sportivi, in maniera tale che i commessi vengano percepiti come persone “alla pari”, che conoscono e siano appassionati di uno sport tanto quanto il cliente, così da poter fornire a quest'ultimo non solo una semplice presentazione dei prodotti esposti ma in modo da interagire con esso attraverso lo scambio delle proprie opinioni ed esperienze. L'ampiezza del servizio proposta da Decathlon si sostanzia anche nella possibilità di effettuare stampe personalizzate sui prodotti acquistati, l'organizzazione di eventi sportivi dedicati ai clienti, la possibilità di disporre di un servizio di riparazione della bicicletta in giornata e l'introduzione della “bici di cortesia” per chi lascia la propria in riparazione e il cosiddetto *Trocathlon*, giornate durante le quali i clienti possono portare nei negozi i propri prodotti sportivi usati per venderli, così da evitare inutili sprechi. Decathlon vuole che l'utilizzatore dei prodotti sia sempre “soddisfatto o soddisfatto”, non ha interesse nel coprire la totalità del mercato (lasciando esclusi gli sportivi professionisti) e non si focalizza su segmenti di mercato che non sono legati ad uno sport ben preciso²⁷.
- **Canali:** i canali di vendita di Decathlon sono sia quello online, in cui è disponibile l'intero catalogo, sia quelli fisici che sono sempre di proprietà dell'azienda, la quale non prevede né *franchising* né *partnerships*. Questi ultimi si caratterizzano per le ampie superfici (non a caso sono definiti *superstores*), per l'elevata somiglianza tra di essi e per l'arredamento semplice, quasi essenziale, anche in questo caso per ridurre al minimo i costi. Una caratteristica di derivazione francese, e comune a tutti i negozi Decathlon, è l'attenzione alla sicurezza che spesso supera i criteri minimi imposti dalla legge. Grazie ad un sistema di *supply chain* efficiente ed una vasta rete di magazzini sparsi in tutta Europa, è possibile far arrivare la merce dalla fabbrica del produttore al negozio in anche meno di una settimana.
- **Segmenti di mercato:** come già detto, l'obiettivo di Decathlon è quello di permettere al più grande numero possibile di persone di praticare l'attività sportiva; questo si concretizza in una divisione della clientela in tre macro-categorie: i dilettanti, i semi-professionisti e gli utenti intergenerazionali, ovvero bambini e ragazzi. Restano volutamente esclusi gli atleti professionisti che, rappresentando una nicchia del mercato

potenziale, non consentirebbero di generare economie di scala paragonabili a quelle attuali. Inoltre, Decathlon, per soddisfare al meglio le richieste dei singoli mercati, definisce la propria offerta sulla base delle caratteristiche e i gusti sportivi dei diversi paesi in cui opera.

3.5 Gli obiettivi per il futuro e la *Vision 2026*

Nel 2016 sono stati annunciati gli obiettivi dell'azienda per i 10 anni successivi, in un programma che è stato definito *Vision 2026*, e che consiste nell'affermazione della posizione di leader mondiale nel proprio settore, facendo leva sulle caratteristiche di unicità che ne hanno permesso la crescita. L'approccio che sta alla base della *Vision 2026* è quello di un'azienda che mette al primo posto il cliente finale e i suoi bisogni.

La *Vision 2026* ruota attorno a cinque "pilastri" fondamentali:

- "Fare quello che si ama": chi ha una vera passione per ciò che fa non solo lo fa più volentieri ma è stimolato a dare il meglio di sé, impegnandosi per migliorare cercando soluzioni nuove e innovative.
- "Co-creare prodotti unici": Decathlon non sarebbe l'azienda che è oggi se si fosse semplicemente limitata a imitare le altre marche o a "cavalcare l'onda" di sport di tendenza in un particolare momento. Il successo deriva dalla voglia di affermarsi creando prodotti propri, che essa stessa garantisce, migliorandoli costantemente, anticipando le richieste provenienti dal mercato e interpretando i bisogni degli sportivi. L'esempio più famoso è sicuramente la tenda *Quechua "2 Seconds"*: una tenda che si apre da sola semplicemente lanciandola in aria. Non è stata la prima tenda dotata di questa tecnologia ma, studiando i difetti dei modelli già presenti nel mercato, dopo 18 mesi di studi, tentativi ed esperimenti, Decathlon è riuscita a sviluppare un prodotto semplice, comodo e funzionale. Così, nel 2004, è arrivato il deposito del brevetto di quello che è uno dei prodotti aziendali più famosi, e ancora oggi tra i più acquistati, anche perché da allora lo sviluppo non si è fermato ma, al contrario, ne sono state create altre varianti come la tenda "*3 Seconds*" e la "*Base Seconds 4.2*"²⁸.
- "Il negozio *omnichannel*": uno degli obiettivi più grandi, per qualsiasi attività che opera nel settore del *retailing*, è quello di vincere la sfida con internet e le vendite online che negli ultimi anni hanno sancito la fine di molte aziende che si pensavano "invincibili" ma che, al contrario, non hanno saputo rispondere adeguatamente ai cambiamenti del mercato. Tuttavia, come verrà descritto meglio nei capitoli seguenti, internet non

dovrebbe essere visto come un avversario contro cui lottare ma piuttosto come un ulteriore mezzo per raggiungere il cliente e rispondere ad un diverso tipo di domanda. In quest'ottica, l'azienda ha da un lato creato il proprio portale di vendita online, in cui dà la possibilità ai propri clienti di accedere all'intero catalogo anche dal proprio sito internet e avere garantiti gli stessi vantaggi forniti nei punti di vendita (come la possibilità di accumulare punti nella tessera fedeltà) ma dall'altro ha anche implementato la propria offerta di servizi erogati negli *stores* fisici, tra cui il personale preparato o la possibilità di lasciare in riparazione una bici danneggiata e averne una sostitutiva.

- “Essere presenti dove c'è bisogno”: l'obiettivo dell'azienda è quello di mettere il più ampio numero possibile di persone nelle condizioni di godere del piacere della pratica sportiva. Questo si sostanzia nell'esclusione, dalla propria offerta, di quei prodotti che potrebbero interessare solo i pochi sportivi professionisti (che spesso vengono pagati per utilizzare la loro attrezzatura) a favore del grande pubblico, quello che pratica lo sport non per lavoro ma per puro divertimento.
- “Difendere il nostro pianeta e la popolazione per proteggere la missione aziendale”: chi pratica sport lo fa anche per stare meglio e l'obiettivo di Decathlon è anche quello di rendere la l'attività fisica la migliore possibile, e questo passa anche attraverso la difesa dell'ambiente e la lotta all'inquinamento.

Quello della salvaguardia ambientale è in cima alla lista dei punti che costituiscono il programma della Responsabilità Sociale d'Impresa di Decathlon. Per Fulvio Matteoni, ex amministratore delegato di Decathlon Italia: «L'Azienda crea valore se mantiene la propria responsabilità nei confronti delle generazioni presenti ma anche di quelle future»²⁸. Queste parole si concretizzano nella realizzazione di una filiera responsabile che coinvolge tutti, dai fornitori ai dipendenti, in uno sforzo comune a difesa dell'ambiente. Per questo motivo, per esempio, sono stati istituiti appositi *team*, interni all'azienda, che hanno come obiettivo quello di affiancare i fornitori e accompagnarli nella riduzione dell'impatto ambientale generato dalle loro fabbriche durante le fasi di produzione.

L'azienda si impegna attivamente a promuovere lo sport come mezzo di inclusione e lotta alle discriminazioni; a questo scopo è stata creata la “Decathlon Foundation” che organizza in tutto il mondo i cosiddetti *Foundation Days*, giornate durante le quali si tengono eventi sportivi e

che vedono l'interazione degli impiegati dell'azienda con persone con disabilità o provenienti da zone disagiate²⁸.

Un ulteriore aspetto dell'impegno che Decathlon mette nelle tematiche sociali è quello del rapporto col territorio inteso non solo come rispetto dell'ambiente, ma anche delle persone: un esempio si è avuto nel 2012, quando una scossa di terremoto ha colpito il territorio modenese causando lo sfollamento di migliaia di persone. In quell'occasione lo *store* locale scese in campo con una fornitura eccezionale di 10.000 tende da campeggio e organizzando, all'interno dei campi di accoglienza, delle attività ricreative, di animazione e aggregazione per portare momenti di svago tra gli sfollati.

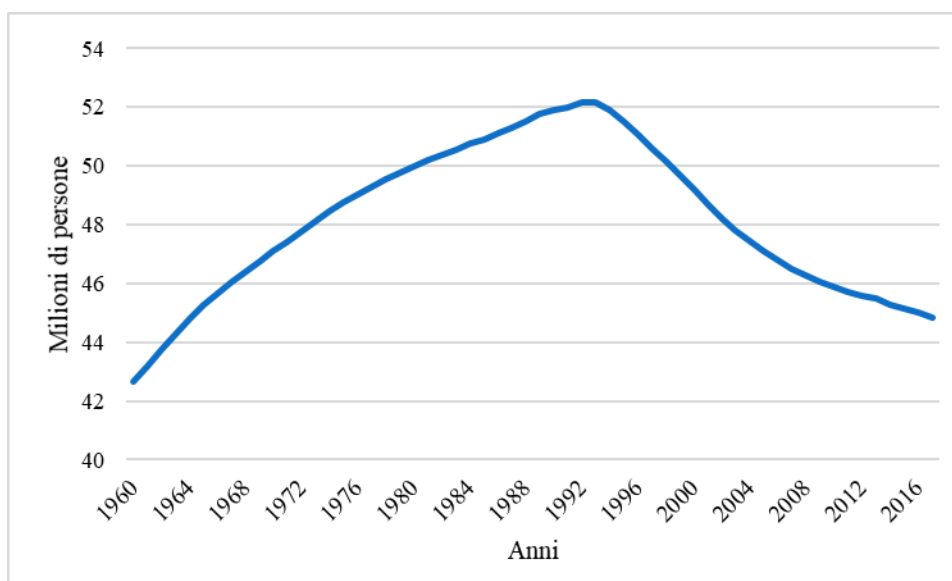
CAPITOLO QUARTO

ANALISI DELLA POPOLAZIONE

4.1 L'andamento demografico

Dal 1991, anno dell'indipendenza dall'Unione Sovietica, l'Ucraina ha registrato costantemente un *trend* negativo nei dati relativi alla popolazione, passando dagli oltre 52 milioni di abitanti di quell'anno a meno di 45 milioni registrati nel 2017. E questo se si tiene conto, non solo delle regioni su cui di fatto Kiev non ha più il controllo (la Crimea e la regione del Donbass), ma anche dei cittadini ucraini residenti all'estero. A conti fatti, secondo un rapporto dell'Ufficio Nazionale Ucraino di Statistica del settembre 2017, nel territorio controllato dal governo risiedono meno di 35 milioni di persone, ma qualcuno parla anche di 32 milioni. La forte incertezza è dovuta alla mancanza di dati ufficiali provenienti dal governo, che per 15 anni si è rifiutato di comunicare il numero di abitanti del paese e anche il censimento previsto per il 2016 è stato rinviato al 2020.

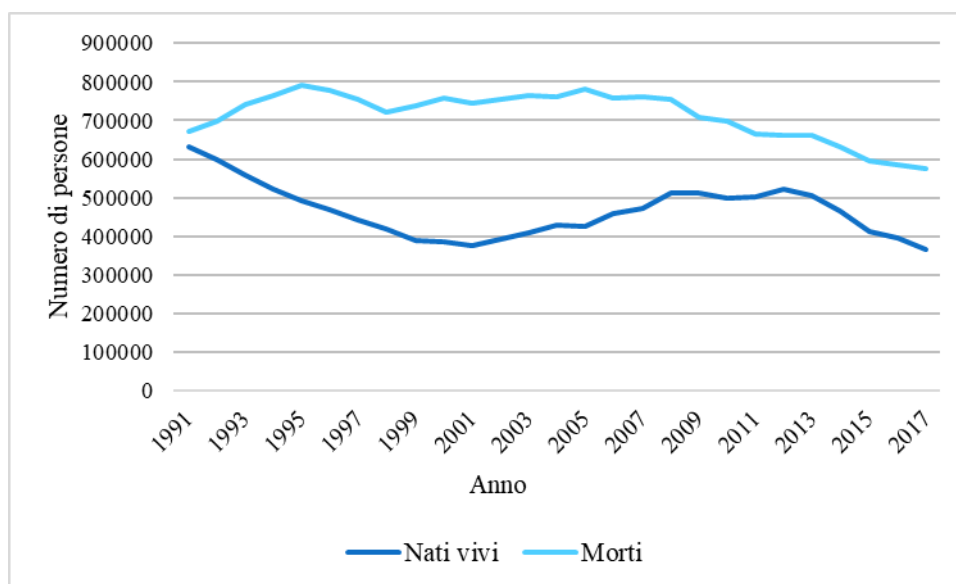
Figura 4.1 Popolazione ucraina (milioni di persone)



I dati riportati considerano come cittadini ucraini anche i residenti nelle regioni della Crimea e del Donbass; senza di essi il numero, dal 2014 in poi, scenderebbe di altri 2,5 milioni circa. Fonte: nostra elaborazione da dati *World Bank*

“Recentemente, Taras Berezovets, un importante stratega politico ucraino, strettamente legato all'amministrazione del Presidente, ha pubblicato un post su Facebook affermando apertamente che lo spopolamento è il problema numero uno dell'Ucraina”³³.

Figura 4.2 Andamento di nascite e decessi (1991-2017)



Fonte: nostra elaborazione da dati *World Bank*

Le ragioni di questo fenomeno sono molteplici. Innanzitutto i morti sono molti più dei nati: nel 2018 il tasso di morte è stato di 11,1 decessi ogni 1000 abitanti, contro le 9 nascite ogni 1000 abitanti³⁴. Questo rapporto è dovuto sia ad un basso tasso di figli per ogni donna sia ad un alto tasso di morte. Lo stesso Ufficio Nazionale di Statistica ritiene che l'alta mortalità nel paese sia dovuta principalmente ad un sistema sanitario scadente (l'Ucraina ha il più basso livello di vaccinazione in Europa), all'aumento delle epidemie e alla diffusione di alcool e droghe; oltre che all'inquinamento che risente ancora delle conseguenze del disastro nucleare di Chernobyl del 1986³⁵.

Tuttavia, il problema principale è senza dubbio l'emigrazione. Oggi, infatti, almeno 4 milioni di cittadini ucraini vivono e lavorano tra Russia e Polonia e il 44% di coloro che hanno risposto ad un sondaggio di *Rating Social Group* del settembre 2017, afferma che potendo farlo si trasferirebbe.

A trarre vantaggio da questa situazione sono i paesi confinanti che riescono ad attrarre sia lavoratori non qualificati (soprattutto per lavori stagionali in Polonia e Ungheria) ma anche specialisti qualificati, attirati dai salari più elevati in Russia e nell'Unione Europea. Per comprendere la portata del problema basti pensare che le zone che maggiormente hanno assistito al proprio spopolamento soffrono, oggi, di elevati livelli di degrado; ma la situazione sarebbe ancora peggiore senza le commesse inviate dall'estero che superano gli investimenti diretti esteri nelle stesse zone. Recentemente, inoltre, sta prendendo piede anche il fenomeno della migrazione delle famiglie dei lavoratori, indicando che il trasferimento di questi ultimi

non è temporaneo ma stabile e comportando, di conseguenza, una riduzione delle commesse inviate in patria.

Berezovets sostiene anche che per rimediare al problema dello spopolamento l'Ucraina dovrà guardare all'estero e attirare lavoratori dal sud-est asiatico e dai paesi della Comunità degli Stati Indipendenti. Un esperimento simile è stato fatto nei Paesi Baltici che, di fronte a problemi demografici simili a quelli ucraini, hanno deciso di ospitare diversi rifugiati provenienti dal Medio Oriente; questi ultimi, però, hanno manifestato ugualmente il desiderio di recarsi in altri stati europei e solo l'Estonia ha assistito ad un effettivo aumento della popolazione.

“Lo spopolamento è un severo termometro del morale della popolazione”³⁵ e infatti, anche chi rimane, spesso decide di avere meno figli o di rimandare la decisione di averne a causa della situazione politico-economica che impedisce ai giovani di fare piani a lungo termine. Secondo uno studio dell'UNICEF del 2012 il 50,7% delle donne ucraine sposate non aveva intenzione di fare un figlio nei due anni successivi e, tra quelle intenzionate a creare una famiglia, molte avrebbero preferito farlo all'estero.

Nonostante la tendenza in atto, secondo un articolo di *Hromadske*, che ha analizzato i dati dell'“*All-Ukrainian Public Opinion Survey*”, di *GfK Ukraine* e del “*National Population Survey of Ukraine*”, condotto dall'*Ukrainian National Academy of Sciences*, gli ucraini credono sempre di più che le cose nel loro paese stiano voltando per il meglio e sono ottimisti sia riguardo il futuro della nazione che la propria situazione personale³⁶.

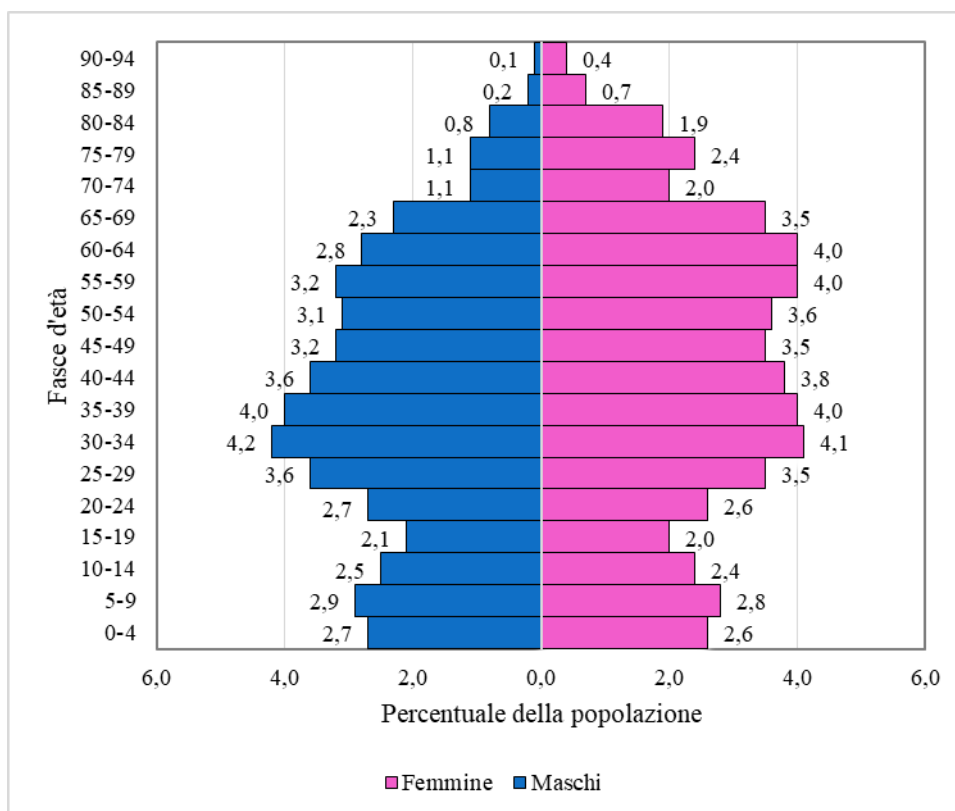
Ciononostante, sono consapevoli dei problemi che deve affrontare il paese: quello che viene riconosciuto dalla maggioranza delle persone come l'ostacolo numero uno allo sviluppo del paese è la corruzione (51%). Infine, è interessante notare come quelli che vengono identificati come problemi principali per il paese siano diversi da quelli personali: in quest'ultima categoria viene collocato al primo posto l'aumento dei prezzi (44%), seguito dalla disoccupazione e dal conflitto nell'est del paese (34% ciascuno).

4.2 La struttura della popolazione

Un dato che sorprende è quello relativo alla struttura della popolazione, intesa come differenze tra uomini e donne. Oggi la popolazione maschile è l'83,3% di quella femminile, a fronte di un rapporto medio mondiale di 101,8 donne ogni 100 uomini (dati *Pew Research Center*), il che rende questo rapporto il sesto più basso al mondo. Anche l'aspettativa di vita è molto diversa, con il quinto scarto più alto al mondo: 66 anni per gli uomini e 76 per le donne contro i 4,5 anni di differenza della media mondiale (dati *Pew Research Center*). Si tratta di un fenomeno molto diffuso tra i paesi dell'ex Unione Sovietica: dei dieci paesi con la più alta differenza tra uomini

e donne nella speranza di vita, infatti, sei facevano parte dell'URSS. La ragione principale, secondo molti, è da trovare nel diverso stile di vita che vede un consumo di alcool e tabacco molto più alto tra gli uomini: secondo i dati della Banca Mondiale, i fumatori nel 2016 erano il 47% della popolazione maschile al di sopra dei 15 anni contro il 13,5% delle donne. Secondo altri, invece, si tratta di una conseguenza dell'alto prezzo in termini di vite umane che l'Ucraina ha pagato durante la seconda guerra mondiale: circa 7 milioni di persone, corrispondenti a 1/7 della popolazione totale di allora.

Figura 4.3 Piramide d'età in Ucraina (anno 2017)



Con una popolazione al di sotto dei 18 anni pari al 18% del totale e un'età media di 40,3 anni, nel 2017 quella ucraina è stata la 48° popolazione più giovane al mondo e tra le più giovani in Europa³⁷. Questo dato è verificabile osservando il grafico relativo alla piramide d'età che presenta il "rigonfiamento" più accentuato in corrispondenza alla fascia d'età 30-34 anni, e una popolazione con meno di 35 anni pari al 40,7% del totale; per fare un confronto, basti pensare che in Italia la fascia più popolosa è quella tra i 45 e i 49 anni di età e quella al di sotto dei 35 anni contiene appena il 33,6% della popolazione, mentre in Germania il segmento più popoloso è quella tra i 50 e i 54 anni e ad avere meno di 35 anni è il 35,5% del totale.

La popolazione risiede per la maggior parte nelle aree urbane (il 69,25%); questo valore è inferiore rispetto a quello della media europea (75,45%) e soprattutto rispetto a paesi come

Spagna e Francia (entrambi sopra l'80%) ma notevolmente superiore ad altri paesi "simili" come Polonia e Romania (rispettivamente 60,1% e 53,9%). Questo dato, inoltre, è principalmente dovuto al fatto che l'Ucraina è un paese la cui economia si basa in maniera rilevante sull'agricoltura, quindi la popolazione non ha necessariamente bisogno di spostarsi verso le grandi città per trovare lavoro. Seppure in costante aumento dal 1960, a partire dal 1989 la crescita della popolazione urbana ha rallentato, segnando un aumento di solo il 2,5% nei 20 anni successivi, lasciando supporre che, a meno di cambiamenti radicali nella struttura economica nazionale, difficilmente si assisterà al ripetersi di una crescita paragonabile a quella del periodo 1960-1989 in cui la popolazione residente nei centri urbani è cresciuta di quasi il 30%.

Come precedentemente riportato, gli ucraini dimostrano importanti differenze nelle abitudini legate al fumo: basandosi sulla banca dati online della *World Bank*, nel 2010 la percentuale di uomini che si dichiaravano fumatori era oltre tre volte e mezzo più alta di quello delle donne (52,1% contro il 14,2%) per un valore complessivo del 31,4% della popolazione. Si tratta, quest'ultimo, di un valore sostanzialmente in linea con la media europea (che è al 30,8%) ma la differenza significativa sta nel rapporto tra uomini e donne che negli altri paesi era molto più bassa e si assestava attorno al 10% quasi dappertutto: in Italia, per esempio, si dichiaravano fumatori il 29,6% degli uomini e il 20% delle donne per un valore complessivo del 24,6%, mentre in Polonia gli uomini erano il 37% e le donne il 27,3%, per un totale del 31,9%. In Ucraina, al contrario, la disparità tra uomini e donne che fumano era tale per cui queste ultime fossero circa la metà rispetto al resto d'Europa (la media europea di fumatrici, infatti, era del 26,9% ma in Francia raggiungeva anche il 30%). Da allora le percentuali degli ucraini che fumano sono scese al 28,9% (-2,5%): in sei anni la quota di fumatori si è ridotta del 4,7% (arrivando al 47,4%) e quella di fumatrici dello 0,7% (al 13,5%). Per i primi si tratta di una riduzione importante, che permette di ridurre la discrepanza rispetto alla media europea di un intero punto percentuale, mentre per le seconde si è assistito ad una riduzione più contenuta, inferiore rispetto a quella registrata a livello comunitario che è stata del 2%; tuttavia è doveroso ricordare che il livello di donne fumatrici partiva da un valore già di per sé molto più basso che altrove. Analizzando i dati si può notare come la tendenza in atto a livello mondiale, che vede una forte riduzione del numero di fumatori, sia rispettata anche in Ucraina, segno di una maggiore consapevolezza legata ai danni creati dal fumo e una maggiore ricerca di uno stile di vita sano. Per fare un confronto: in Europa la media di fumatori che comprende sia maschi che femmine è del 28,2% (-2,6% rispetto a sei anni prima), in Polonia del 28% (-3,9%), in Italia del 23,7% (-0,9%), in Francia del 32,7% (-0,4%) e in Russia del 39,3% (-1%).

Anche grazie ad una spesa governativa in istruzione relativamente alta (il 5,9% del PIL che è il 41° valore più elevato nel mondo) il livello di alfabetismo, corrispondente al 99,8% della popolazione al di sopra dei 15 anni, è tra i più alti in assoluto (fonte dati: indexmundi.com), mentre la percentuale di coloro che possiedono almeno il diploma di istruzione secondaria è del 70%. È importante sottolineare come l'attenzione all'educazione sia incentrata soprattutto nel settore cosiddetto STEM (acronimo per *Science, Technology, Engineering and Mathematics*) che già oggi è tra i più richiesti dalle aziende di tutto il mondo per guidare la crescita tecnologica, e ancora di più lo sarà in futuro. Secondo i dati del *World Economic Forum*, infatti, ogni anno dalle università ucraine escono oltre 640.000 nuovi laureati di cui più di 130.000 sono ingegneri (il paese europeo col valore più alto in assoluto) di cui circa 16.000 nel settore dell'Information Technology (IT), il valore più alto dell'Europa centro-orientale. Non a caso il settore IT è cresciuto di 20 volte nel decennio 2006-2016 e oltre 100 aziende multinazionali hanno deciso di aprire divisioni di Ricerca e Sviluppo software in Ucraina. Questi numeri fanno dell'Ucraina uno dei paesi col più alto livello di crescita tecnologica e, potenzialmente, un futuro snodo cruciale nel campo dell'innovazione.

A causa dell'influenza che la Russia da sempre esercita sul paese, un'elevata quota di popolazione parla fluentemente il russo come seconda lingua; questo è riscontrabile soprattutto nelle regioni orientali, mentre ad ovest è più facile trovare persone che, oltre alla lingua nazionale, parlano anche polacco, romeno e moldavo. L'inglese, seppur ancora meno diffuso, è comunque in crescita e, secondo i dati pubblicati da *Education First*, l'Ucraina si colloca al 41° posto globale come livello di conoscenza dell'inglese.

4.3 Potere d'acquisto, analisi dei consumi e benessere

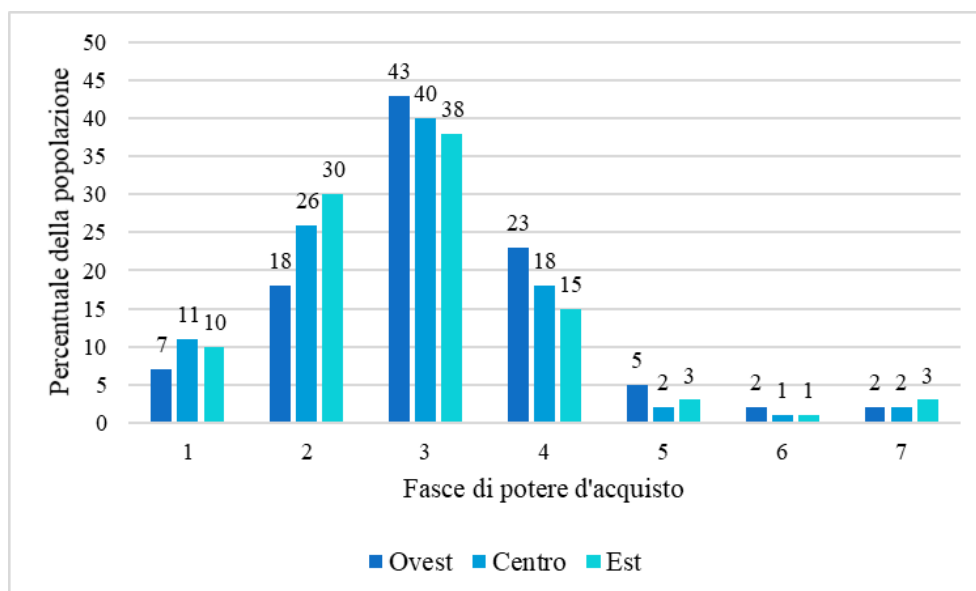
Misurare il grado di soddisfazione delle persone verso la propria vita non è cosa facile. Esiste però un indicatore, sviluppato dall'ONU, chiamato Indice di Sviluppo Umano, che attraverso una serie di parametri riesce a ottenere un valore che indica il livello di benessere in un dato paese. Nel 2018 l'Ucraina si è posizionata all'88° posto su 188, tra i paesi definiti ad "alto livello di sviluppo umano", ma comunque indietro rispetto a paesi vicini come Slovenia (25°), Repubblica Ceca (27°), Polonia (33°) e Slovacchia (38°).

Lo stipendio medio ucraino è tra i più bassi d'Europa: nel luglio 2017 ammontava a meno di 280 dollari al mese. Di questi, secondo uno studio di *Segodnya.ua*, il 94% viene speso per beni e servizi e solo il restante 6% viene risparmiato. L'anno precedente la quota di salario che in media veniva messa da parte era di oltre il 9% e la tendenza prevista è che quella fetta possa diventare sempre più piccola dato che i beni e i servizi più richiesti, come cibo e medicine,

stanno diventando sempre più costosi. L'aumento dei salari, infatti, cresciuti del 70% nei tre anni precedenti, è stato inferiore al tasso di inflazione e non ha permesso di aumentare il risparmio privato.

Secondo un sondaggio del *Center for Insights in Survey Research*, del febbraio 2018, in quasi tutte le regioni ucraine, quelli pubblici (treno e autobus su tutti) sono i mezzi di trasporto più utilizzati per spostarsi al di fuori della propria città, indicando che laddove possibile gli ucraini tendono a risparmiare, optando per mezzi più economici. Le uniche eccezioni sono rappresentate dall'area di Kiev e da alcune regioni occidentali, che grazie alla vicinanza all'Europa riescono ad ottenere standard di vita più alti, in cui anche i mezzi privati sono relativamente più diffusi.

Figura 4.4 Potere d'acquisto della popolazione ucraina (febbraio 2018)

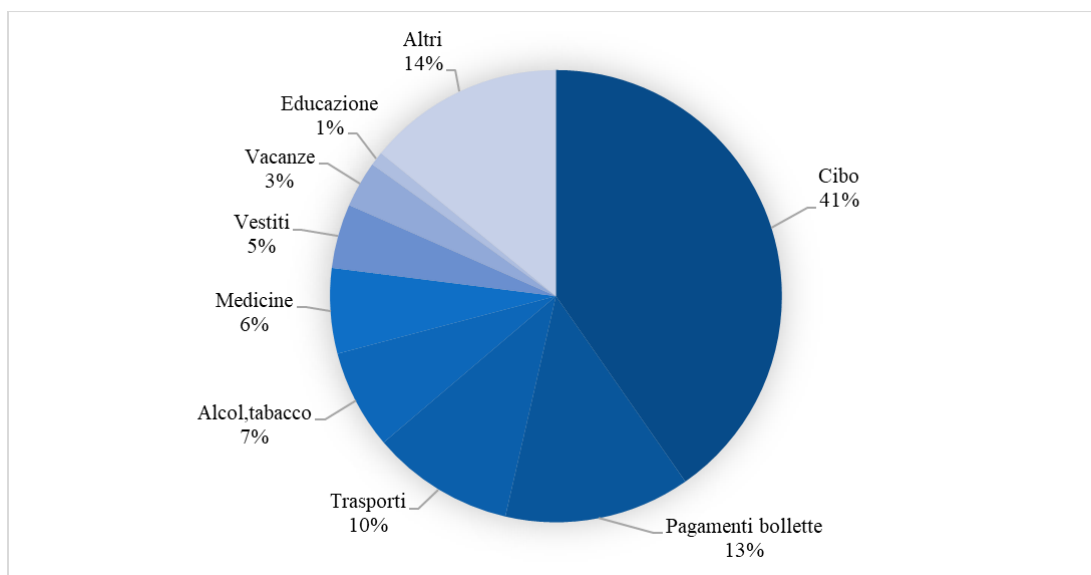


1: dobbiamo risparmiare soldi per comprare del cibo. 2: abbiamo abbastanza soldi per comprare il cibo ma dobbiamo risparmiare per comprare i vestiti. 3: possiamo comprare cibo e vestiti ma dobbiamo risparmiare per spese come un cellulare nuovo. 4: abbiamo abbastanza soldi per cibo, vestiti e alcune spese occasionali ma dobbiamo risparmiare per acquisti come gli elettrodomestici. 5: possiamo permetterci anche spese occasionali ma dobbiamo risparmiare per comprare una macchina o un appartamento. 6: possiamo permetterci ogni tipo di spesa in qualsiasi momento. 7: non saprei rispondere. Fonte: nostra elaborazione da dati *Center for Insights in Survey Research*

Attraverso l'analisi dei dati del sondaggio precedentemente citato, che ha analizzato il potere d'acquisto in ciascuna regione, si possono ottenere alcune importanti informazioni. Il grafico precedente riporta le risposte suddividendole fra tre macro-aree (occidentale, centrale ed orientale) e suddividendo la popolazione sulla base di sei fasce di potere d'acquisto (la settimana

voce corrisponde a “non saprei rispondere”). La prima cosa che salta all’occhio è la distinzione tra le regioni occidentali, in cui le prime due voci (relative alle fasce di popolazione più povera) hanno le percentuali più basse e quelle orientali che invece registrano valori più bassi per le fasce di potere d’acquisto più alte. In tutte le aree del paese la risposta più comune corrisponde alla fascia intermedia, ovvero quella di coloro che dispongono di denaro a sufficienza per far fronte alle spese quotidiane ma che devono risparmiare per quelle più “impegnative” come, per esempio, l’acquisto di un cellulare nuovo. Nonostante la relativamente diffusa povertà, che vede buona parte della popolazione costretta a risparmiare anche per le piccole spese, se si tiene conto della fascia di mercato in cui si posiziona Decathlon, vi è un sottoinsieme di popolazione con un potere d’acquisto medio-alto, che è costituito da circa 2/3 degli ucraini, il che si traduce, in decine di milioni di potenziali clienti anche se ci si basasse sulle stime più pessimistiche in termini di numero di abitanti.

Figura 4.5 Suddivisione della spesa media mensile della popolazione ucraina



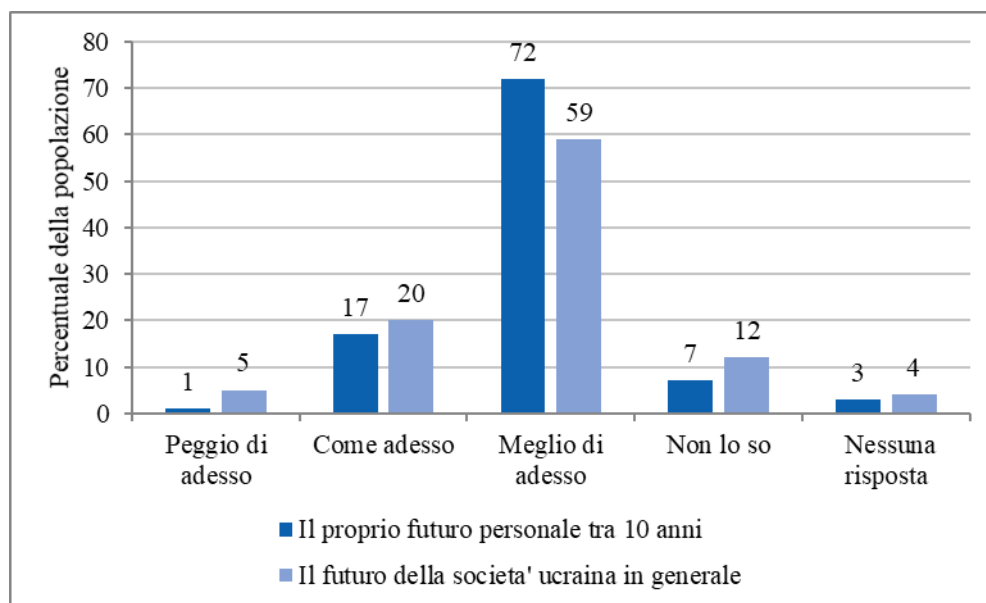
Fonte: nostra elaborazione da dati dell’Ufficio Nazionale Ucraino di Statistica

Il grafico seguente, ottenuto dai dati del servizio Ufficio Nazionale Ucraino di Statistica, illustra come è suddiviso, in media, il 94% del salario ucraino destinato mensilmente ai consumi: la percentuale maggiore, circa il 40% del totale, e in crescita rispetto agli ultimi anni, è del cibo. Anche se distribuita in maniera iniqua tra le aree urbane (dove il consumo è sopra la media) e quelle periferiche (dove le famiglie spesso dispongono di allevamenti propri). Si tratta, questa, di una misura significativa perché indica qual è la percentuale dello stipendio destinata ai beni di prima necessità; per fare un esempio in Italia la spesa alimentare si aggira intorno al 20% del totale³⁸. Un altro dato interessante riguarda la spesa per alcool e tabacco che è maggiore della

spesa medica e sette volte superiore a quella per l'educazione. Nonostante, come si è detto in precedenza, l'Ucraina sia uno dei paesi europei che registrano i valori più alti in termini di istruzione della popolazione, tenendo conto da un lato dell'inflazione e dall'altro che la percentuale delle tasse universitarie è diminuita di un terzo, dal 2015 al 2017 la spesa in educazione è scesa del 34%.

Tuttavia, se ci si concentra sulla fascia di popolazione più giovane, quella cioè compresa tra i 15 e i 29 anni di età, le cose cambiano non solo per quando riguarda la loro situazione attuale ma anche per nelle prospettive future: secondo i dati del sondaggio *Ukrainian <<Generation Z>> - Attitudes and Values* del 2017, che ha raccolto le opinioni di 2.000 ragazzi in tutto il paese, oltre la metà degli intervistati ritiene di avere abbastanza soldi per potersi permettere ciò di cui ha bisogno per vivere ed eventualmente anche qualche spesa extra. Chi non può permettersi queste spese aggiuntive è il 21%, chi fatica ad acquistare anche i beni di prima necessità è "solo" il 3% e, infine, il 14% dichiara di poter sostenere anche spese più consistenti senza problemi.

Figura 4.6 Aspettative dei giovani ucraini sul proprio futuro e su quello del paese nei prossimi 10 anni



Fonte: nostra elaborazione da dati *New Europe Center*

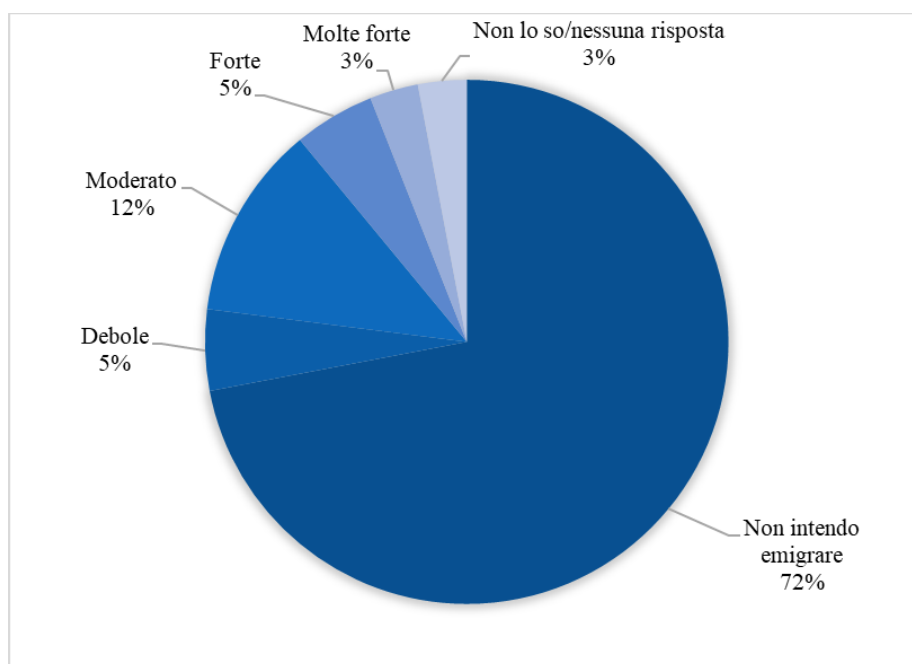
Riguardo al proprio futuro, il 72% dei giovani ucraini è fiducioso e si immagina in condizioni migliori di quelle attuali, mentre solo per l'1% vale il contrario. Questo ottimismo non si riscontra solo per la situazione personale, ma anche per il futuro del paese e della società in generale: il 59% vede un futuro migliore per l'Ucraina, il 20% lo vede in linea con la situazione

attuale e solo il 5%, al contrario, è pessimista. Nonostante le risposte siano coerenti sia tra maschi e femmine che tra gruppi di età, queste mostrano sostanziali differenze in base alle regioni: i più fiduciosi si trovano nel nord del paese (il 76% è ottimista e solo l'1% si aspetta un peggioramento), mentre nell'est solo il 30% si aspetta un miglioramento contro il 45% che si aspetta che la situazione rimanga come ora o peggio.

L'ottimismo per la situazione economica, invece, è un po' più tiepido: solo il 37% si aspetta un miglioramento nei prossimi 10 anni e il 9%, al contrario, si aspetta un peggioramento. Anche in questo caso, comunque, non si notano sostanziali differenze di genere o di età ma, al contrario, emergono discrepanze tra le zone, con una segmentazione che coincide con quella delle risposte alla domanda precedente.

Ciò che emerge dall'analisi dei dati è un senso di appagamento maggiore di quello che ci si attenderebbe: l'83% dei giovani intervistati si dice soddisfatto della propria vita, il 72% è soddisfatto della propria istruzione e il 56% lo è del proprio lavoro. Questo sentimento di ottimismo si ritrova anche nelle risposte alle domande sul desiderio di emigrare che sono diverse da quello che il *trend* degli ultimi anni lascerebbe pensare.

Figura 4.7 Desiderio di emigrazione dei giovani ucraini



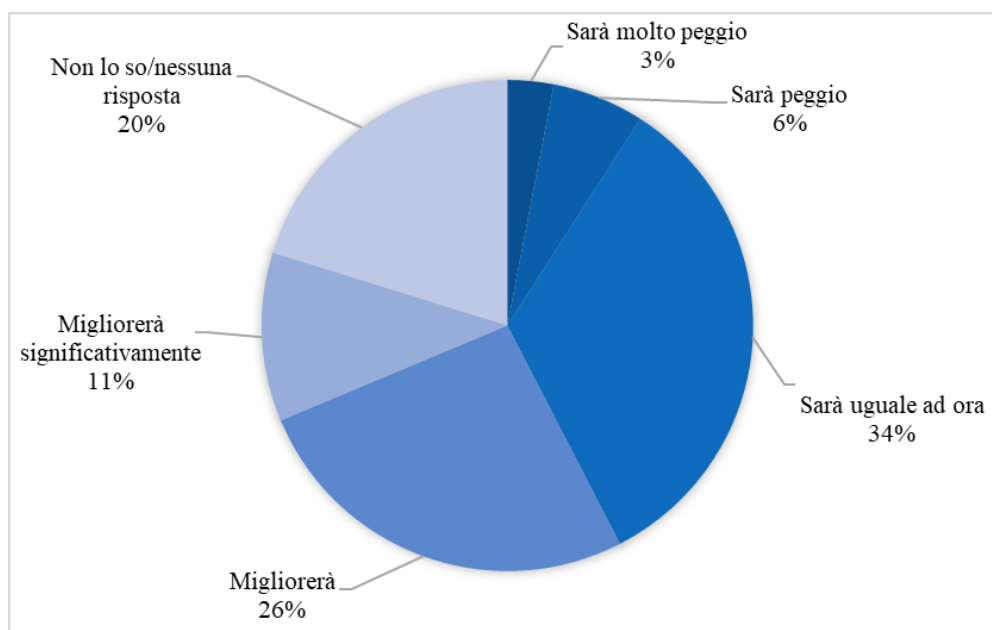
Fonte: nostra elaborazione da dati *New Europe Center*

I dati riportati nella figura 4.6 possono spiegare perché, contrariamente al fenomeno in atto, il 72% dei giovani ucraini dice di non avere interesse nell'andare all'estero per più di sei mesi, mentre solo l'8% vorrebbe farlo e di questi 1/5 lo farebbe definitivamente. Ciò che li spinge maggiormente a voler lasciare l'Ucraina è il desiderio di migliorare i propri standard di vita

(26%), seguito dalla ricerca di uno stipendio più elevato (22%). Le mete più ambite da coloro che desiderano emigrare sono: Germania (18%), Stati Uniti (15%), Polonia (12%), Regno Unito (8%) e Italia (7%). A colpire, infine, è che nonostante il 75% ritenga di poter effettivamente contribuire allo sviluppo del paese che lo accoglierebbe, la metà di questi sarebbe disposto a fare anche un lavoro per il quale è sovraqualificato.

L'Ucraina si trova tra i primi 20 paesi al mondo per percentuale di giovani con almeno il titolo di studio superiore (il 79% secondo il Ministero dell'Istruzione) e al tredicesimo posto mondiale per quota di iscritti all'università. Degli ucraini tra i 25 e i 29 anni il 26% ha un diploma di laurea triennale, mentre il 29% ha conseguito una laurea magistrale o un master e il 28% ha un diploma professionale. Tuttavia, secondo alcuni studi, la produttività del lavoro e la soddisfazione dei lavoratori per il loro impiego rimangono basse.

Figura 4.8 Prospettive di sviluppo della propria situazione economica dei giovani ucraini



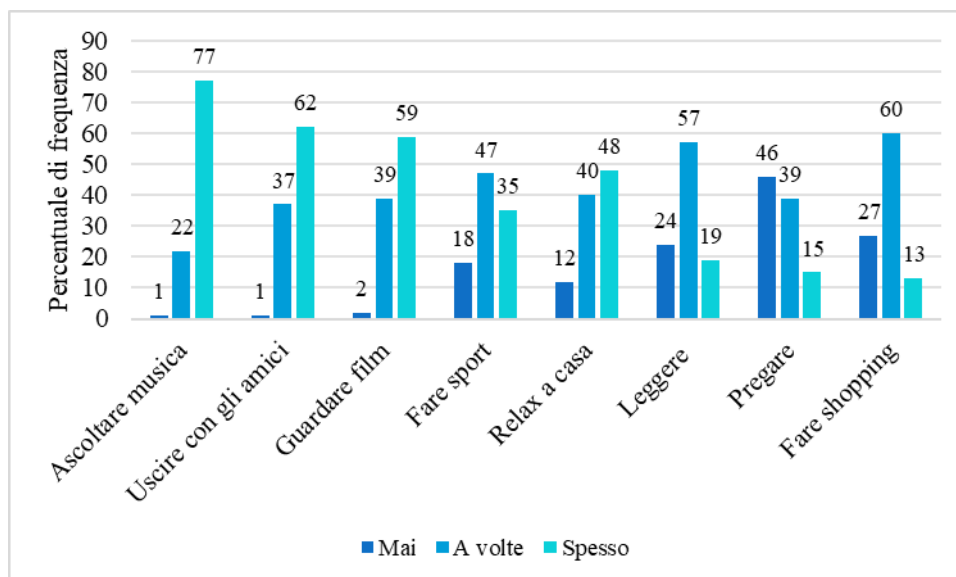
Fonte: nostra elaborazione da dati *New Europe Center*

Come i propri coetanei di altri paesi, anche i giovani ucraini considerano il tempo libero una priorità da impiegare per divertirsi, rilassarsi e crescere personalmente.

Le attività più praticate sono sia sociali come stare in famiglia (71%) o uscire con gli amici (61%) sia "solitarie" quali ascoltare musica (77%) o guardare film (59%). Tra le attività meno gradite c'è la lettura, che viene praticata regolarmente solo dal 23% degli intervistati e con un *trend* decrescente all'aumentare dell'età. Inoltre, il 18% dichiara di non leggere mai libri e ancora meno giornali o riviste. Questa tendenza, meno sorprendentemente, è riscontrabile anche

per quanto riguarda i videogames: a giocarci spesso è il 33% dei ragazzi nella fascia dai 14 ai 17 anni contro il 13% di quella 25-29 anni. Questa, comunque, non è un'attività generalmente molto praticata con il 39% a livello nazionale che non li usa mai.

Figura 4.9 Principali attività svolte dai giovani ucraini nel tempo libero e relativa frequenza



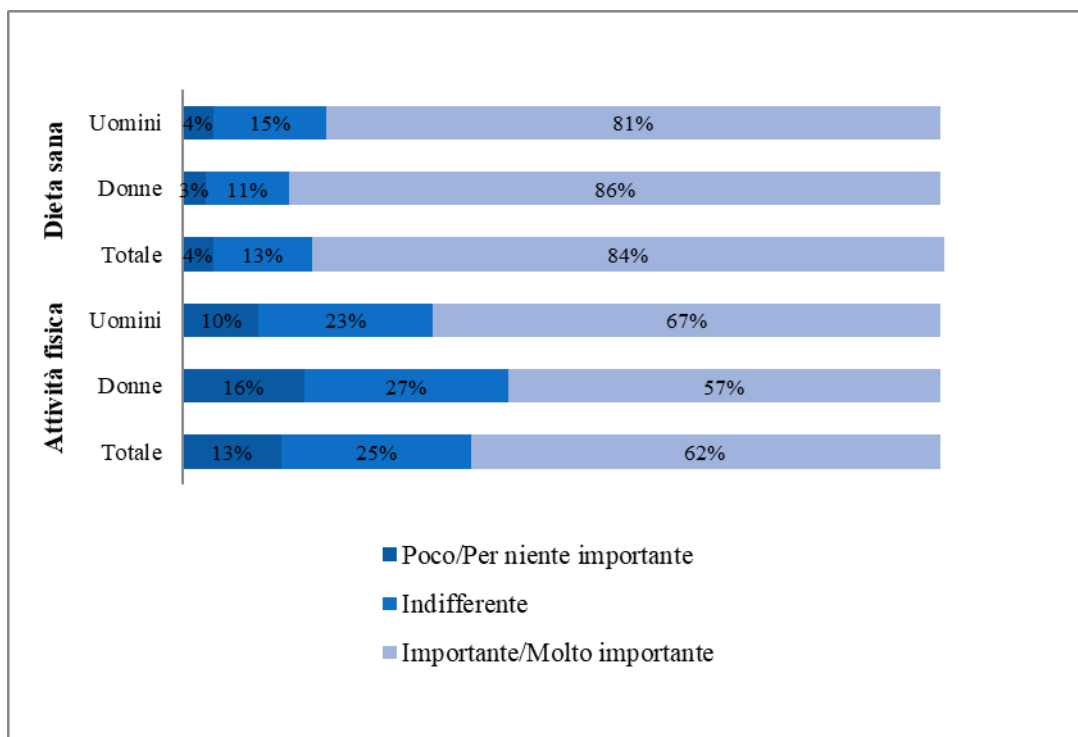
Fonte: nostra elaborazione da dati *New Europe Center*

Il 61% dei giovani ucraini dice di uscire spesso o molto spesso con i propri amici, tuttavia, anche questa si dimostra essere un'attività che varia con l'età: i ragazzi della fascia più giovane che dicono di uscire più assiduamente con i propri amici sono quasi quattro volte di più rispetto a quelli della fascia 25-29. Con l'86% dei giovani che ha libero accesso ad internet, anche questa è un'attività molto praticata, ad una prevalenza di 2-3 ore al giorno (35%). Come è prevedibile, e riscontrabile anche all'estero, gli ucraini sono più assidui utilizzatori di internet nelle fasce più giovani di età: i più "vecchi" tra gli intervistati lo utilizzano meno per comunicare (il 35% usa le e-mail contro il 53% della fascia 14-17) e lo stesso vale per altri utilizzi di internet come scaricare musica o film e usare i *social networks*.

In Ucraina la salute è un aspetto a cui molti giovani prestano attenzione: l'83% dice che mangiare sano è una cosa a cui presta attenzione, così come praticare sport (60%). Dai dati di uno studio del 2014, che ha analizzato l'attività fisica e le abitudini alimentari di 2125 studenti ucraini tra i 17 e i 22 anni, emerge un quadro positivo, con un livello di MET (sigla per "consumo metabolico"; un MET è un'unità di equivalente metabolico e viene utilizzato per stimare il costo metabolico di una attività fisica) a settimana pari 3560, maggiore di quello registrato in altri paesi europei. Infatti, il 50% fa un'elevata attività fisica e solo il 3% non ne fa

alcuna. Per quanto riguarda lo sviluppo fisico, misurato attraverso l'indice di massa corporea, 3/4 del campione ha valori nella norma, il che indica un buono stato di salute generale e solo l'8% è in sovrappeso. Inoltre, "il fatto che quasi la metà dei giovani dichiarati di voler perdere peso è un buon esempio di abitudini sane"³⁹.

Figura 4.10 Importanza dell'attività fisica e della dieta sana per i giovani ucraini



Fonte: nostra elaborazione da dati *New Europe Center*

Il 63% dei giovani si dichiara non fumatore e questo, in linea con i dati dei valori nazionali, vale soprattutto per le donne. Tale differenza di genere è riscontrabile anche nel consumo di alcool che è più basso per le donne (il 34% non beve mai) che per gli uomini (21%). Ottimi risultati si registrano in merito all'utilizzo di droghe, il cui valore è molto basso sia tra i maschi che tra le femmine: il 92% del campione, infatti, dichiara di non assumere nemmeno droghe leggere.

Quella per lo sport e l'attività fisica è una passione che non riguarda solo i giovani ma l'intera popolazione ucraina. E questo anche per ragioni che vanno al di là dell'aspetto salutistico o per un fattore di moda ma piuttosto per una vera e propria questione di onore. Fin dai primi anni di scuola, infatti, i bambini vengono abituati a praticare attività sportive competitive anche durante le ore di educazione fisica; crescendo, i più talentuosi possono continuare il proprio percorso in istituti sportivi *ad hoc* come l'Università Nazionale di Educazione Fisica e Sport dell'Ucraina,

fondata a Kiev nel 1993, e successivamente proseguire con la carriera da professionisti⁴⁰. In Ucraina, infatti, quella sportiva è una carriera che viene socialmente considerata al pari, se non addirittura al di sopra, di tante altre per le quali è richiesta una notevole formazione perché attraverso i propri successi si può dare lustro al proprio paese e questo spinge molti ucraini a praticare attività fisica fin da giovani.

L'Ucraina è un paese estremamente adatto alla pratica sportiva: da un punto di vista morfologico ci sono sia il mare che la montagna e climaticamente c'è caldo d'estate e freddo d'inverno. Queste caratteristiche fanno sì che la popolazione possa spaziare tra svariate discipline e praticare diversi sport a seconda del periodo dell'anno. Lo sport più diffuso, ed anche il più seguito, soprattutto tra gli uomini, è indubbiamente il calcio (anche nella sua versione "a 5", nella quale l'Ucraina ha vinto per due volte l'argento europeo), seguito dal basket. L'hockey, un tempo poco diffuso, da qualche anno ha iniziato a raccogliere sempre più appassionati e in diverse città si stanno costruendo palazzetti per praticare questo sport. Una tendenza inversa, invece, è riscontrabile per quanto riguarda la pallavolo e la pallamano: i problemi finanziari, causati particolarmente dalla difficoltà nel reperire sponsor da parte delle squadre professioniste, stanno mettendo in difficoltà queste ultime che negli ultimi anni hanno faticato ad ottenere risultati significativi; la conseguenza è un calo nel numero degli appassionati e di conseguenza anche dei praticanti ad ogni livello. Altre categorie sportive relativamente diffuse tra gli uomini sono quelle legate alla lotta corpo a corpo (pugilato e lotta greco-romana su tutte) e il sollevamento pesi. Tra le donne, invece, gli sport più praticati sono da sempre le discipline dell'atletica e della ginnastica. Inoltre, in linea con la tendenza in atto tra gli uomini, l'hockey sta riscuotendo sempre più successo anche nel genere femminile e, non a caso, nel gennaio 2019, la nazionale è riuscita per la prima volta a qualificarsi alla fase finale del mondiale di categoria. Nella pallamano, invece, si riscontra lo stesso calo di appassionati (e di conseguenza di atlete, anche non professioniste) sperimentato tra gli uomini. Due discipline che tradizionalmente godono di un buon seguito, anche in termini di praticanti sia maschili che femminili, sono il tennis e il biathlon⁴¹.

Accanto a questi sport "tradizionali" in Ucraina sono diffuse una varietà di discipline che, anche se praticate esclusivamente all'interno del paese, sono state riconosciute dal ministero della gioventù e dello sport come sport nazionali. Si tratta di attività aventi una funzione storico-rievocative e sono quasi tutte basate su diverse forme di lotta: anche per questo motivo sono praticate quasi esclusivamente dai giovani.

Infine, vi è un incremento nel numero di persone che, seppur non praticando sport di natura competitiva, decidono di dedicare parte del proprio tempo per altre forme di attività fisica. Sempre più persone, infatti, (autonomamente o attraverso agenzie specializzate che si stanno

ampiamente diffondendo) nel fine settimana organizzano escursioni a piedi o in bici per immergersi nella natura.

4.4 Considerazioni finali

La dinamica in atto, relativa alla popolazione ucraina, è ben chiara: il paese sta vivendo un crollo demografico allarmante, al punto da essere considerato da alcuni come il principale problema del paese. Le ragioni di ciò sono diverse ma ce n'è una che senza dubbio prevale sulle altre, ovvero l'emigrazione che ha portato gli ucraini ad essere definiti come un popolo in fuga. La guerra nell'est del paese, le difficoltà economiche in patria e le prospettive di un futuro migliore all'estero sono in cima alla lista dei motivi che portano gli ucraini a lasciare il proprio paese. Il governo dovrebbe impegnarsi a mettere in campo azioni concrete per arginare questo fenomeno: non solo perché una nazione poco popolosa (specialmente in rapporto alle dimensioni) fatica a crescere, ma anche perché ad emigrare sono soprattutto ragazzi in età lavorativa, che in Ucraina sono tra i più istruiti d'Europa, e che faticando a trovare un'occupazione soddisfacente in patria vanno ad arricchire la dotazione di capitale umano di paesi limitrofi. In questo modo l'Ucraina si sta lasciando sfuggire il potenziale necessario ad assicurarsi la crescita futura, soprattutto alla luce del fatto che i giovani laureati ucraini dimostrano particolare interesse per i settori scientifici che ci si attende guideranno la crescita mondiale per i prossimi decenni.

Il desiderio di emigrazione si può in parte spiegare col fatto che in Ucraina si registrano salari che sono tra i più bassi d'Europa e che consentono di risparmiare solo una piccola percentuale dello stipendio; tuttavia, guardando i sondaggi, la popolazione che dice di non avere sufficienti disponibilità economiche è la netta minoranza, il che si traduce in milioni di potenziali clienti per un'azienda, soprattutto se operante col modello di business *low cost*.

Un quadro confortante emerge dall'analisi della popolazione più giovane: i ragazzi di età compresa tra i 15 e i 29 anni non solo si dichiarano per la stragrande maggioranza soddisfatti della propria situazione finanziaria, ma aspettandosi un miglioramento nei prossimi 10 anni, dicono di essere poco intenzionati a lasciare il proprio paese.

Nel complesso quella ucraina è una popolazione che dimostra sempre maggiore attenzione al proprio stile di vita con una forte riduzione, negli ultimi 10 anni, della popolazione che si dichiara fumatrice, nonostante la percentuale di uomini che fumano sia ancora ben più alta della media europea; questo miglioramento nello stile di vita riguarda soprattutto i giovani, i quali fanno segnare anche ottimi valori in termini di consumo metabolico, indicando che quella ucraina è una popolazione attiva; aspetto riscontrabile anche nella passione per lo sport e l'attività fisica in generale.

CAPITOLO QUINTO

IL MERCATO DEL *RETAILING* IN UCRAINA

5.1 L'andamento degli ultimi anni e le prospettive per il futuro

Il settore del *retailing* ucraino ha avuto negli ultimi anni una dinamica ben precisa e sostanzialmente in linea con quella dei principali parametri economici di cui si è parlato nel primo capitolo. Nel periodo che va dalla rivoluzione arancione del 2004, che ha segnato il punto di svolta nell'economia del paese, al 2008 il volume di fatturato generato dalle imprese del settore è più che raddoppiato. Questa crescita è stata dovuta in gran parte a grandi catene straniere di commercio che, per la prima volta, entrarono nel mercato ucraino vedendo in esso un enorme potenziale. D'altro canto, una popolazione tra le più numerose d'Europa, con i salari in crescita e che guardava con favore all'occidente e alla sua economia, rappresentavano un bacino di potenziali clienti da non lasciarsi sfuggire. Ciò che queste aziende non avevano previsto era la crisi del 2008: l'Ucraina fu, a livello mondiale, uno dei paesi in cui la crisi colpì più duramente, con una riduzione del PIL pro capite, nel solo 2009, di quasi il 35% (dati *World Bank*) che portò ad una diminuzione del fatturato delle aziende praticamente identica. Come nel caso di investimenti diretti esteri e PIL, anche nel settore del *retailing* il paese riuscì a riprendersi in breve tempo, segnando, già dall'anno successivo, un nuovo incremento nel valore delle vendite. Nel 2011 il fatturato complessivo aveva già praticamente eguagliato i livelli precedenti la crisi, a 31 miliardi di euro, di cui la maggior parte nel settore del cibo.

Dopo alcuni anni di crescita positiva, grazie all'aumento di salari e pensioni che hanno fatto salire il consumo interno, il settore del *retailing* in Ucraina ha subito una forte battuta d'arresto nel 2014, in occasione dello scoppio del conflitto con la Russia che ha portato a una forte riduzione nel potere d'acquisto della popolazione: tra il 2014 e il 2015 il volume di vendite è sceso rispettivamente del 9,6% e del 21%⁴². Nonostante ciò, nello stesso periodo, le vendite a prezzi nominali sono aumentate, grazie all'elevata inflazione che nel 2015 ha superato il 43%. Come descritto nel primo capitolo, le risposte del governo e della Banca Centrale Ucraina sono state veloci ed efficaci, così, nel biennio successivo, l'inflazione è diminuita e il volume delle vendite è tornato a salire (nel 2017 l'inflazione ha registrato un -13,7% mentre il fatturato delle aziende del *retailing* un +8,8%, arrivando a 24,9 miliardi di euro).

Le regioni in cui, nel 2017, la quota di fatturato è stata maggiore sono quelle di Dnipro (9,5%), Odessa (8,1%) e Kharkiv (7,8%); tuttavia, al primo posto c'è, con un grande vantaggio, la città di Kiev, che da sola conta per il 23,4% delle vendite totali. Dove la quota è minore sono le

regioni di Chernivtsi (1,2%), Ternopil (1,1%) and Luhansk (0,5%). La ragione di questa differenza sta nel diverso potere d'acquisto della popolazione: nel 2016 lo stipendio in queste ultime regioni è stato in media del 38,3% più basso rispetto alla media nazionale.

Nonostante la città di Kiev sia al primo posto per volumi di vendite nel settore del *retailing*, l'incremento maggiore rispetto al 2016 si è registrato nella regione di Zakarpattia (+18,9%) che porta la regione al 2,1% della spesa totale del paese; seguono, come crescita, la regione di Lviv (+12,8%) e quella di Kiev (+12,3%). In altre regioni, invece, si è assistito ad un vero e proprio crollo delle vendite, come nel caso della regione di Volyn dove sono scese del 14,3% nel solo ultimo anno.

5.2 I cambiamenti strategici in atto nel settore

“L'Ucraina oggi è come l'Italia degli anni '50-'60: i piccoli negozi sono sempre meno e le grandi catene stanno guadagnando terreno”. Così si esprimeva Carlo Ferrari, Direttore Generale dell'Agenzia ICE di Kiev, intervistato il 3 dicembre 2018, e i numeri confermano le sue parole: il numero di attività, sia in termini assoluti sia ogni 1000 abitanti, è in diminuzione. Anche secondo gli autori di uno studio del 2018 è in atto “una tendenza alla riduzione del numero di attività in confronto all'incremento del volume di affari e all'acquisizione di piccoli negozi da parte di grandi catene commerciali”⁴². Inoltre, secondo lo stesso studio, alcune grandi catene hanno iniziato ad acquisire altri *competitors*: in questo modo aumentano il proprio spazio di vendita e rafforzano la propria presenza attraverso l'acquisizione, a basso prezzo, di attività locali, o parti di esse, per espandere un *network* già consolidato. Un esempio è l'acquisizione, avvenuta nel settembre 2017, di 13 punti vendita della catena ucraina Karavan da parte della francese Auchan, che in questo modo ha sia eliminato un concorrente dal mercato che rafforzato la propria presenza nel territorio, più che raddoppiando il numero dei propri *stores* (passati da 11 a 24).

Si tratta, quello appena descritto, di un fenomeno che non vale solo per il settore alimentare, ma per il mondo della grande distribuzione in generale; inoltre, in questo, l'Ucraina sta sperimentando una dinamica comune ad altri paesi dell'est europeo, come la Romania, ad ulteriore conferma che il fenomeno in atto è ben riassumibile dalle parole del Direttore Carlo Ferrari. Questo fenomeno descrive una fase di transizione di quelle economie che stanno sperimentando il completamento della transizione ad un'economia di mercato “matura”, che porterà tra qualche anno alla creazione di un vero e proprio mercato di massa come quello che accomuna i paesi occidentali.

Le acquisizioni tra *competitors* è solo una delle tendenze del settore del *retailing*: sono in atto da anni, infatti, dei fenomeni che stanno drasticamente modificando l'approccio che le aziende hanno nei confronti del cliente, del prodotto e dei punti vendita.

La sfida maggiore, oggi, è quella contro internet e il commercio online: Amazon, Alibaba e altre aziende *tech* hanno tagliato fuori dal mercato alcuni storici marchi di imprese della grande distribuzione organizzata che, sottovalutando la minaccia rappresentata dallo sviluppo delle aziende digitali, si sono fatte trovare impreparate e non hanno saputo rispondere prontamente ai cambiamenti. Il fenomeno è stato così prorompente da portare a parlare di “apocalisse del *retailing*”. A sopravvivere a questa apocalisse non sono state solo le aziende che non hanno colto in tempo la dinamica in atto, avviando un proprio canale di vendita online, ma piuttosto quelle che non hanno saputo reinventare i propri negozi fisici in modo da offrire ciò che internet non può fare: un servizio all'acquisto che sia più ampio e di maggiore qualità, un'atmosfera coinvolgente all'interno del negozio, programmi fedeltà, e servizi ausiliari come l'assistenza all'acquisto.

Parlare di internet come un nemico da sconfiggere, comunque, sarebbe inesatto: la sfida sta nel riuscire a far coesistere l'impostazione tradizionale dei negozi fisici con le opportunità offerte dai nuovi canali di vendita online. Sebbene le vendite online siano in continuo aumento, una prova del fatto che questi due approcci alla vendita al consumatore finale non siano inconciliabili è data dal fatto che Alibaba ha avviato un programma di consolidamento dei due canali (fisico e digitale) attraverso la fusione con JD.com (il secondo maggiore venditore online in Cina dopo Alibaba stesso) e l'apertura di diversi negozi offline. Inoltre, anche Amazon ha avviato collaborazioni con diverse catene di *retailing* quali Morrison's a London, e Eatlove.is, Serious Eats e Allrecipes negli Stati Uniti, ha anche acquistato la catena di supermercati Whole food e ha recentemente deciso di aprire una serie di negozi fisici per fornire servizi complementari alla propria offerta digitale. Chiaramente, questi negozi non possono ignorare e non fare proprie alcune delle più moderne tecnologie oggi disponibili. Così, questi punti vendita, detti Amazon Go, promettono di modificare l'approccio tradizionale attraverso un nuovo *concept* senza personale e registratori di cassa. Inoltre, si stanno diffondendo tecnologie come la realtà virtuale, la realtà aumentata, la robotica e i comandi vocali per migliorare le relazioni col cliente e l'esperienza di quest'ultimo.

Sebbene la maggior parte di queste tecnologie non siano ancora molto diffuse, soprattutto in Europa, alcune dinamiche in atto sono ben delineate e la direzione in cui il mondo del *retailing* sta andando, per quanto dinamico esso sia, è abbastanza chiara. Queste dinamiche coinvolgono il settore della vendita al consumatore finale anche in Ucraina, in cui, oltre alle già citate fusioni o acquisizioni tra concorrenti, c'è una tendenza ad utilizzare sempre di più diverse forme di

strumenti per fidelizzare il cliente e a curare l'aspetto dei punti vendita, rendendoli in alcuni casi più simili a degli *showroom* che a dei negozi tradizionali e migliorando, così, l'esperienza vissuta dai clienti. Inoltre, il paese sta dando prova di essere pronto ad accettare alcuni dei principali cambiamenti a cui si sta assistendo negli ultimi anni, ovvero l'ingresso della tecnologia (e di internet in particolare): nel 2015 l'Ucraina è diventato il mercato europeo con la più rapida crescita nel mercato elettronico sia per quanto riguarda il volume che per il valore degli acquisti e infatti nel 2017 il 91% degli ucraini ha dichiarato di effettuare acquisti online. Inoltre, alcune innovazioni tecnologiche, a livello di esperienza *in store* per il cliente, si stanno introducendo anche in questo paese, seppur in maniera meno intensiva che in altri. Infine, la tecnologia sta entrando nel settore ucraino del *retailing* anche attraverso l'utilizzo sempre più intensivo dei *social media* che consentono di creare campagne pubblicitarie efficaci e a basso costo. Infine, da un po' di tempo si è iniziato a sperimentare i droni per le consegne a domicilio che ridurrebbero i tempi necessari per il recapito della merce.

Nonostante gli evidenti passi in avanti, il mercato del *retailing* in Ucraina sembra essere ancora "giovane" e meno abituato ai cambiamenti rispetto ad altri paesi, ragion per cui la strategia più adatta per i *retailers* locali sembra essere quella di osservare le innovazioni introdotte altrove per poi "importare" solo quelle che meglio potrebbero adattarsi al mercato nazionale, o in alternativa imitare le catene straniere che sempre più spesso si affacciano nel mercato ucraino, nell'ottica di una transizione graduale a ciò che un giorno sarà ordinario ma che oggi ancora non lo è.

5.3 L'e-commerce: l'altra faccia del *retailing*

Come già sottolineato, uno degli aspetti più importanti per chi intende avviare un'attività di *retailing* è l'integrazione del canale tradizionale con l'e-commerce dato che "il cliente non vuole scegliere tra shopping su internet e negozi fisici"⁴³. Dopo essere cresciuto di 5 volte nel periodo 2011-2015, oggi, in Ucraina il volume di fatturato da vendite online si aggira attorno ai 4 miliardi di dollari, con un incremento, nel 2018 rispetto all'anno precedente, di circa il 30%, un numero di ordini che è salito del 47% e un incremento di utenti di 1,3 milioni di persone.

Tra i fattori che hanno contribuito allo sviluppo dell'e-commerce in Ucraina, un ruolo centrale è stato ricoperto dalla *Law of Ukraine on electronic commerce*, introdotta nel 2015, che ha colmato un vuoto nell'ordinamento ucraino andando a definire con precisione diversi aspetti tra cui lo *status* legale di venditore e acquirente, l'obbligo per il venditore di fornire informazioni sul prodotto, sui costi e sul venditore stesso ed equiparando i contratti elettronici a quelli scritti e orali, rendendoli così validi anche in sede legale. Quest'ultimo aspetto, in

particolare, porta con sé una serie di conseguenze: da un lato aumenta la facilità con cui i venditori possono interagire con ispettori fiscali, tribunali e altre autorità statali, dall'altro fa crescere la fiducia dei clienti nei confronti dei negozi online che sono sottoposti a maggiori controlli; infine, la legge citata autorizza i negozi online a richiedere la registrazione dei clienti, anche attraverso l'inserimento di dati personali, e utilizzare questi ultimi per scopi commerciali⁴⁴.

A fine 2017, inoltre, il governo ucraino ha promesso di avviare un programma di investimenti per ampliare ulteriormente la platea di cittadini che avranno costante accesso a internet attraverso la tecnologia 4G; questo investimento potrebbe rappresentare una vera e propria svolta per due motivi: innanzitutto, nel 2018, l'Ucraina è stato il paese europeo col più basso indice di penetrazione di internet (il valore che misura il rapporto tra utilizzatori del web in un paese e la popolazione di quello stesso paese) con il 66%, il che corrisponde a poco più di 29 milioni di persone; per fare un confronto la Svezia è al primo posto con il 99,7% e la media europea è all'83,1%. Tuttavia, seppur ancora così basso, quello ucraino, comunque, è il valore che nel 2017 ha registrato la crescita maggiore, che, essendosi fermato l'anno precedente al 49%, indica un incremento del 35% su base annua⁴⁵. Il secondo motivo è che, oggi, quasi i 2/3 dei cittadini che hanno accesso a internet utilizzano i dispositivi mobili per accedervi; quindi la possibilità di disporre di una connessione migliore anche fuori casa incentiverebbe senza dubbio un maggior utilizzo del web, anche per gli acquisti online. Per capire il potenziale impatto che una connessione migliore potrebbe avere sugli acquisti digitali, basti pensare che nel 2015, anno in cui in Ucraina venne lanciato il 3G, la percentuale di visitatori di siti web da cellulare crebbe di oltre il 5% nel solo periodo tra gennaio e ottobre⁴⁶.

Questi dati indicano chiaramente che, nonostante l'Ucraina, dal punto di vista della diffusione di internet, sia ancora indietro rispetto al resto dell'Europa, il potenziale per colmare la differenza esiste ed è alla portata del paese. Inoltre, le politiche adottate sono in linea con le necessità della nazione in ottica di crescita economica e sviluppo tecnologico. A spingere in questa direzione contribuiscono sia la necessità di adeguamento agli standard comunitari, previsto dall'*Association Agreement*, sia il continuo ingresso in Ucraina di aziende che, portando con sé nuove tecnologie e *know-how* innovativi, impattano sulle aziende locali in due modi: da un lato consentono a queste ultime di imitare le soluzioni più moderne (tra quelle alla loro portata) e dall'altro alzano il livello di competizione spingendo le imprese ucraine a cercare di innovare a loro volta.

I prodotti più acquistati dagli ucraini su internet sono: l'abbigliamento, i prodotti per la cura del corpo e i prodotti elettronici; questi ultimi, inoltre, insieme ai prodotti per l'infanzia sono tra le

categorie in più forte ascesa e nel 2019 ci si attende che anche il *food* raggiunga le prime posizioni nel commercio online.

Una dinamica interessante è la svolta, avvenuta dopo il 2014, riguardante i gusti dei consumatori ucraini, influenzati dall'ondata di patriottismo generatasi dopo l'aggressione militare di Mosca, che ha portato al boicottaggio di prodotti russi, in gran parte sostituiti con quelli nazionali. Da quel momento gli ucraini hanno iniziato a prestare molta più attenzione all'origine dei prodotti acquistati e nel 2015 il volume di vendite online di prodotti ucraini è raddoppiato; anche per questo motivo molti *retailers* online, operanti nel mercato ucraino, hanno iniziato a rivolgersi ad aziende locali per la creazione dei loro prodotti. Si tratta, questo, di un importantissimo potenziale vantaggio competitivo per Decathlon che già oggi, attraverso due fornitori, produce in Ucraina diversi articoli della propria offerta tra cui guanti da calcio, bastoni da hockey, zaini da trekking e soprattutto scarpe.

Il sito di vendita online che nel 2017 ha avuto più visite è stato Rozetka, seguito da OLX e Prom. Questi siti, tutti ucraini, occupano il podio anche a livello generale, venendo utilizzati dalle principali catene commerciali per la vendita via internet dei propri prodotti; dietro di loro si trovano tre siti stranieri: Aliexpress, Ebay e Amazon.

5.4 Analisi dei *competitors*

Come si è detto nel primo capitolo, vista la propria collocazione geografica, l'Ucraina è meta di investimenti provenienti sia dall'Europa che dalla Russia. A questa dinamica non sfuggono nemmeno le aziende operanti nel settore dell'abbigliamento sportivo che, in assenza di un'offerta locale in grado di soddisfare l'intera domanda e di stare al passo con la crescita di quest'ultima, già da qualche anno hanno deciso entrare nel mercato ucraino per sfruttarne il grande potenziale.

Sportmaster è un'azienda russa, fondata nel 1991, che attualmente si colloca al terzo posto europeo e decimo mondiale per fatturato nel settore dell'abbigliamento sportivo. A livello globale conta oltre 23.000 dipendenti ed è presente, oltre che in Russia e in Ucraina, anche in Cina, in Bielorussia e in Kazakistan, per un totale di quasi 500 punti vendita suddivisi tra *franchising* e negozi di cui gestisce il marchio in esclusiva. In Ucraina è presente dal 1996 e ad oggi conta 26 punti vendita a insegna propria a cui ne vanno aggiunti altri 50 di aziende di cui possiede l'esclusiva tra cui Columbia, Sportland e Weekender. La struttura organizzativa è simile a quella di Decathlon, prevedendo la vendita sia di marchi "esterni" che di *private label*: tuttavia, una differenza, rispetto all'azienda francese, sta nel fatto che sebbene l'incidenza dei

prodotti *private label* sulle vendite totali di Sportmaster sia oltre il 50%, è comunque ben al di sotto di quella di Decathlon²⁹. La distinzione tra negozi con insegna propria ed “esterni” si ritrova nella differenza di dimensioni dei negozi: i punti vendita Columbia e Weekender vanno dagli 80 ai 250 mq, mentre i negozi Sportmaster sono molto più grandi, paragonabili agli *superstores* di Decathlon di cui ricordano anche la vastità di assortimento e il prezzo contenuto. I punti di forza dell’azienda sono la profondità e ampiezza dell’assortimento e i prezzi accessibili che vengono considerati dalla clientela proporzionati alla qualità dei prodotti al punto che oltre due milioni di ucraini ne possiedono la tessera fedeltà.

Megasport nasce nel 1992 con l’apertura dei primi due negozi a Vinnitsa e Odessa. Da allora l’azienda ha sperimentato una continua crescita fino a raggiungere la diffusione attuale che consiste di 46 punti vendita sparsi in 27 città dell’Ucraina³⁰. Un potenziale vantaggio competitivo dell’azienda è la propria nazionalità che, in tempi di tensioni diplomatiche tra Ucraina e Russia e la conseguente riscoperta di uno spirito patriottico, potrebbe giocare un ruolo sulle scelte di acquisto dei consumatori. Inoltre, la catena si distingue per l’elevato livello di servizi offerti all’interno dei negozi, tra cui una scelta dei membri del personale fatta in modo che questi ultimi siano dei veri e propri consulenti più che degli assistenti alla vendita “tradizionali”. Tuttavia, nonostante si tratti anch’esso di una catena multimarca, una forte differenza rispetto a Decathlon sta nel fatto che Megasport, all’interno dei propri punti vendita, gestisce un’offerta formata esclusivamente da marchi non propri e collocati in una fascia di prezzo medio-alta³⁰.

Intersport nasce nel 1968, a Parigi per opera di dieci gruppi d’acquisto che avevano l’obiettivo di creare un’organizzazione internazionale che operasse nel campo degli articoli sportivi. La crescita fu fin da subito esponenziale, tanto che solo quattro anni dopo il gruppo sponsorizzò le olimpiadi estive di Monaco 1972. Nel 1983 vennero lanciate le prime tre *private label* seguite, negli anni successivi, da diverse altre. L’azienda oggi è presente in 46 paesi con quasi 6.000 punti vendita³¹. Uno degli ultimi paesi ad aggiungersi alla lista, nel 2016, è stata l’Ucraina dove, in meno di due anni, sono stati inaugurati 23 negozi attraverso una *partnership* con la catena di centri commerciali Epicentre secondo l’impostazione *shop-in-shop*. Grazie a questo accordo l’Ucraina è oggi il mercato in cui l’azienda sta sperimentando la crescita più rapida a livello mondiale e potenzialmente questo *trend* potrebbe continuare dato che Epicentre è presente nel paese con un totale di 49 centri commerciali. I negozi a marchio Intersport presenti in Ucraina hanno una superficie variabile che va dai 300 ai 3.400 mq con una parte, in quelli più grandi, dedicata alla prova dei prodotti, il che fa parte di una strategia commerciale che vede l’Ucraina

come paese in cui provare un nuovo *format* di negozio, più interattivo, a cui va aggiunto l'elevato grado di preparazione del personale che fa aumentare il livello di servizio fornito alla clientela³².

Accanto a queste catene di negozi, che come si è visto gestiscono in prevalenza marchi esterni, da qualche anno si è assistito all'apertura di punti vendita monomarca di aziende straniere, soprattutto americane ed europee, come Nike, Adidas, Columbia e recentemente anche Under Armour. Questi negozi, tuttavia, anche se operanti nel medesimo settore di Decathlon, sono da considerarsi come *competitors* solo marginalmente. Dal punto di vista dell'offerta, infatti, l'assortimento è molto meno ampio e profondo rispetto a quello proposto da Decathlon, focalizzato quasi esclusivamente sull'abbigliamento e il *footwear*, e tralasciando tutti gli altri tipi di attrezzatura. Anche per questo motivo gli *stores* sono molto più piccoli, in media tra i 300 e i 500 mq ma si distinguono per gli interni più elaborati e accattivanti. Sul fronte della domanda, la clientela a cui questi *player* si rivolgono è collocata nella fascia che dispone di una possibilità d'acquisto medio-alta e che per questo motivo si attende dei prodotti che forniscano prestazioni in linea col prezzo; tuttavia, come si è detto, anche Decathlon è in grado di offrire prodotti di elevata qualità che sono frutto di innovazione e attenzione ai dettagli, il che, unito alla continua ricerca di abbassamento del prezzo, dà la possibilità di vincere la sfida della concorrenza anche contro marchi prestigiosi.

5.5 Considerazioni finali

L'integrazione dell'Ucraina nel mercato mondiale sta portando come conseguenza l'ingresso di diverse catene internazionali operanti nel settore della grande distribuzione organizzata che vedono nel paese un mercato potenziale enorme in cui la presenza di concorrenza è ancora bassa. Questo, da un lato, sta causando la costante scomparsa di piccoli negozi che non riescono a sostenere la concorrenza di grosse aziende, dall'altro va ad aumentare l'offerta per la popolazione locale che ne trae beneficio. Un'ulteriore conseguenza del fenomeno è l'esportazione, anche in Ucraina, di diverse dinamiche che all'estero stanno investendo il settore. Tra queste vi sono l'aumento di ricercatezza nella cura dei punti vendita attraverso un'estetica più curata e un maggiore confort e l'offerta di un servizio che deve avere tutte quelle caratteristiche che internet non può offrire. Questo anche perché l'Ucraina, fino ad oggi agli ultimi posti in Europa, da qualche anno sta recuperando terreno rispetto agli altri paesi in termini di penetrazione di internet e questo fa sì che per il futuro gli acquisti online rappresentino un'alternativa sempre più utilizzata per lo *shopping*; è importante, quindi, che gli attuali *retailer*

presenti nel mercato non si facciano trovare impreparati su questo fronte come successo da altre aziende all'estero.

CONSIDERAZIONI FINALI

La valutazione della bontà di un paese come potenziale meta di destinazione per un investimento dipende da molti fattori eterogenei: la capacità di attirare investimenti e le garanzie di successo degli stessi nel medio-lungo periodo, infatti, non dipendono solo dai valori di parametri statistici oggettivamente misurabili ma anche da aspetti soggettivi come l'immagine che quel paese trasmette di sé agli occhi della comunità internazionale, oltre che dalle caratteristiche dell'azienda che sta valutando la fattibilità dell'investimento. L'analisi dell'Ucraina, in particolare, si è dimostrata articolata, per certi versi di difficile interpretazione e su alcuni aspetti perfino contraddittoria.

È innegabile, comunque, come il paese disponga di certi punti di forza che ne fanno crescere l'appetibilità: innanzitutto la posizione geografica è di grande rilevanza strategica in quanto rappresenta un vero e proprio ponte tra Europa e Asia. Nonostante questo aspetto in passato abbia portato soprattutto instabilità, oggi il paese ha scelto la propria strada e ha deciso di guardare ad occidente firmando con l'Unione Europea l'*Association Agreement* che mira ad integrare sempre di più l'Ucraina all'Unione dal punto di vista economico e non solo. Un importante vantaggio competitivo, inoltre, deriva dall'elevato livello di istruzione della popolazione, che è tra i più alti al mondo, e dal fatto che gli ucraini dimostrano una particolare predilezione per le materie scientifiche che già oggi sono tra le più richieste nel mercato del lavoro, oltre che una quota considerevole di popolazione che oltre all'ucraino parla fluentemente almeno una seconda lingua. Per questi motivi, il paese avrebbe il potenziale per imporsi come futuro snodo per lo sviluppo tecnologico mondiale.

Per quanto riguarda le possibilità per il business, notevoli passi in avanti sono stati fatti e l'Ucraina ha migliorato la propria posizione nel ranking della *World Bank* sul *doing business*; in particolare, le voci in cui il paese offre le maggiori garanzie sono la facilità di accesso al credito e l'ottenimento dei permessi di costruzione.

Dal punto della divista della domanda potenziale l'Ucraina è sicuramente un paese appetibile per Decathlon sia perché si tratta di un paese in cui l'attività fisica ha un importante valore non solo salutistico, sia perché grazie al proprio modello di business *low cost* riuscirebbe a intercettare i bisogni di milioni di persone che, pur desiderando svolgere attività fisica, non possono permettersi i prodotti di marchi più blasonati. Inoltre, il mercato della grande distribuzione in Ucraina è in continua crescita da diversi anni e la dinamica in atto vede le grandi catene internazionali guadagnare quote di mercato rispetto ai piccoli negozi tradizionali, anche grazie alle maggiori disponibilità per l'utilizzo di nuove tecnologie da applicare nel proprio settore.

A fare da contrappeso a questi aspetti positivi vi sono alcuni innegabili problemi: per prima cosa la nazione sta ancora pagando, anche a livello di immagine, le conseguenze degli scontri armati con la Russia, avvenuti nel 2014, che le hanno fatto perdere alcune importanti regioni e l'hanno messa sotto la pressione di rappresaglie economiche che inevitabilmente ne ostacolano la crescita. Nonostante i segnali di ripresa e l'aumento degli investimenti diretti esteri l'economia nazionale è ancora fragile e sono in molti a pensare che senza gli aiuti esterni il paese subirebbe un crollo pesantissimo. Le conseguenze delle difficoltà economiche hanno ripercussioni anche dal punto di vista sociale: il paese deve fare i conti con il fenomeno dello spopolamento che vede il numero di abitanti diminuire regolarmente ormai da diversi decenni e se il governo non dovesse intervenire con riforme strutturali che migliorino le garanzie e le condizioni di vita degli abitanti, la situazione non potrà che peggiorare. A detta di tutti, comunque, il maggior ostacolo per le attività commerciali è la corruzione: non vi è quasi nessun aspetto della vita del paese che sia immune a questo fenomeno; e anche se la politica si sta impegnando ad affrontare questa situazione, e i primi progressi stanno venendo alla luce, il problema è ancora lontano dall'essere risolto.

Per il futuro la crescita del paese dipenderà dalle riforme e dalla volontà dei governi di impegnarsi concretamente nell'affrontare i problemi strutturali che lo affliggono. Un primo snodo saranno le elezioni politiche che si terranno nella primavera 2019: se a vincere sarà la favorita candidata pro-europeista Yuliya Tymoshenko le relazioni tra Unione Europea e Ucraina potrebbero stringersi ulteriormente portando vantaggi per quest'ultima. Dal punto di vista degli investimenti, un importante progresso potrebbe venire dalla Cina, nel caso in cui decidesse di puntare sull'Ucraina per la realizzazione della nuova Via della seta, il che genererebbe migliaia di nuovi posti di lavoro e un ammodernamento della rete infrastrutturale di cui beneficerebbero anche le aziende locali. Inoltre, nonostante il paese stia sperimentando da diversi anni una diminuzione del numero di abitanti, i giovani sembrano essere soddisfatti della propria situazione economico-sociale e vedono per il futuro un ulteriore miglioramento, ragion per cui questo porta a pensare che il *trend* in atto potrebbe rallentare significativamente. Un decisivo passo in avanti nell'economia arriverebbe nel caso in cui si riuscissero a canalizzare all'interno del paese maggiori flussi di investimenti nel settore *high-tech*, dando la possibilità alle imprese nazionali di interagire con esse e di conseguenza creare nuovi posti di lavoro per i molti neolaureati ucraini che oggi si vedono costretti ad emigrare. Nonostante l'economia del paese si regga ancora oggi in maniera considerevole su settori tradizionali, le aree urbane stanno sperimentando un processo di ammodernamento paragonabile a quello dei paesi europei nel secondo dopoguerra. Se in Ucraina si assisterà ad un miracolo economico è ancora preso per dirlo ma il livello di integrazione tra i paesi, che oggi è molto più alto che in passato, rappresenta

un'opportunità da non lasciarsi sfuggire. Inoltre, la compagnia aerea Ryanair ha annunciato l'intenzione di estendere la propria rete di voli anche all'Ucraina, il che è già di per sé indice di fiducia nel clima attuale nel paese; tuttavia, letta in prospettiva, questa notizia si traduce in un potenziale bacino di decine di migliaia di persone che ogni anno potranno facilmente raggiungere il paese sia per turismo che per affari. Anche dal punto di vista tecnologico il paese, che fino ad oggi era rimasto agli ultimi posti in Europa, sta progredendo, dando la possibilità ai propri cittadini di essere sempre più connessi al resto del mondo.

Alla luce di quanto descritto, l'Ucraina si delinea come un paese in cui Decathlon potrebbe riuscire a ricavarsi uno spazio importante all'interno del mercato attuale. Grazie alla propria struttura organizzativa e al modello di business *low cost-high value* l'offerta risponde alle necessità della maggior parte della popolazione. Inoltre, dall'analisi dei *competitors* si intuisce come non solo la domanda si stia ingrandendo, ma come gli attuali *players* debbano investire molto per riuscire a soddisfare tale domanda, segno che il mercato è lungi dall'essere saturo. Infine, Decathlon è già presente nel mercato ucraino grazie agli stabilimenti di alcuni fornitori che potrebbero assicurare un vantaggio competitivo all'azienda francese, dato che da qualche anno l'attenzione al "Made in Ukraine" è cresciuta considerevolmente.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

1. Bojkun M. The Causes of Ukrainian Crisis. 2016.
2. *Country Reports - Ukraine; IHS Markit.*; 2018.
3. Esteri A. *Ucraina: Quadro Politico-Economico Del Paese*. Vol 2014.; 2015.
4. Bertelsmann Stiftung. BTI 2018 Country Report- Ukraine. 2018:37.
5. *Conducting Business in Ukraine*. 2017.
6. Kirchner R, Kravchuk V, Ries J. *Foreign Direct Investment in Ukraine: Past, Present, and Future.*; 2015.
7. Saha D, Kravchuk V, Kirchner R. *The Economic Impact of FDI on Ukraine.*; 2018.
8. FDI in Ukraine grow by \$1.04 bln in H1 2018. interfax - Ukraine.
9. Averchuk R. Foreign Direct Investment in Ukraine: War and Peace. *VoxUkraine*. 2017.
10. Ukraine Trade Summary 2010. World Integrated Trade Solutions.
11. Muratore A. Cos'è la Nuova via della seta e perché è così importante. *Gli occhi della Guerr.*
12. Teheran: Iran, Russia e Turchia vogliono escludere dollaro nel commercio tra di loro. Sputnik.
13. Lo stato dei rapporti economico-commerciali e di attività degli investimenti tra Ucraina e Italia. *Ambasciata d'Ucraina nella Repubblica Italiana*. 2018.
14. SACE. *Opportunità per l'export Italiano.*; 2017.
15. Zholud O. Inflation in Ukraine: Past, Present and Future - Part I. *VoxUkraine*.
16. Zholud O. Inflation in Ukraine: Past, Present and Future - Part II. *VoxUkraine*. 2015.
17. Marro E. Quattro grandi nazioni stritolate dal mostro dell'inflazione. *Sole 24 Ore*. 2016.
18. Golovach A. Ukraine Economic Update. 2018.
19. Khan F. Ukraine Economic Update. 2018.
20. *Doing Business 2019, Training for Reforms.*; 2018.
21. 2018 Investment Climate Statements - Ukraine. Bureau of Economic and Business Affairs.
22. Schwab K, Sala-i-Martin X. *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Vol 38. (World Economic Forum, ed.); 2015. doi:10.1007/BF01058478
23. Ukraine Corruption Report. *Bus Anti-Corruption Portal*. 2018.

24. Price Waterhouse Coopers (PwC). Paying Taxes 2018. *PwC*. 2018.
25. Van Der Lerq B. Inside the revolution: a retail giant's workplace reform. *Corporate Rebels*.
26. Mariani C. Basso costo non significa più bassa qualità. *Senzafiltro - Not dentro Lav*. 2018.
27. Rossi G. E-commerce: importanza, possibilità e il suo utilizzo da parte di Decathlon Italia. 2017.
28. Mellea G. Nuove strategie di consumo: il caso Decathlon nel settore low cost - high quality. 2008.
29. Maranchak N. Più veloce, più alto, più forte: Sportmaster Ucraina ha riferito sull'anno fiscale e sui piani condivisi. *Ukrainian Retail Association*.
30. Shynkarenko I. La catena Megasport ha aperto in un nuovo formato. *NAIUkraine*.
31. www.intersport.it/company/storia.
32. Nagorsky V. Epicentre sviluppa una rete di negozi Intersport. *Ukrainian Retail Association*.
33. Gayevsky D. Major problem and big secret: How many people are still in Ukraine? Major Problem And Big Secret: How Many People Are Still In Ukraine? *EurAsia Dly*. 2017.
34. Ukraine Population 2018. *World Popul Rev*. 2018.
35. Peterson N. Amid War, Ukraine's Population Continues to Dwindle. 2017.
36. Research C for insights in S. Public Opinion Survey of Residents of Ukraine. 2017:1-91. papers3://publication/uuid/A62F86F0-7478-4D42-87A4-F2478AD44BBD.
37. Scheda Paese Ucraina; Ministero dell'Interno. 2016:6.
38. Gianotti A. Quanto e come spendono le famiglie italiane? Ecco lo scontrino da 770 miliardi di euro. *Sole 24 Ore - Infodata*. 2017.
39. Tsos A, Bergier B, Bergier J. Physical activity, physical development and eating habits within the lifestyle of students from Ukraine. *Heal Probl Civiliz*. 2014;8(4):46-53. doi:10.1136/bmjopen-2013-004295
40. Nemyrovskaya O. Sport popolari dell'Ucraina. *Ukraine News Today*.
41. Nurnazarov A. Top 10. Gli sport più popolari in Ucraina. *ILAC*. 2016.
42. Chorna M, Shumilo O, Kushnir T, Zabrodska H. Peculiarities and Prospects of Development of Contemporary Retailing : The Global and Ukrainian Realities. 2018;8(4):147-157.

43. E-commerce Ukraine: results of 2018 and prediction to 2019. Ukrainian Retail Association.
44. Telychko O, Datsko K, Rekun V. Adaptation of Ukraine's Legislation to International Standards. *Periodyk Nauk Akad Pol.* 2018;3:68-77.
45. European Ecommerce Report 2018 Edition; Ecommerce europe, EuroCommerce.
46. Pachkovskyy Y, Maksymenko A. The Young Consumer in the Ukrainian e-Commerce Market. 2016;4(363):202-216.