



Commissione di Studio per i Problemi Tributari e il Contenzioso
Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Udine

Internazionalizzare l'impresa: modalità di approccio e linee guida per una scelta

14 Febbraio 2014

dott. Guido Maria Giaccaja



Agenda

Tassonomia: globalizzazione, internazionalizzazione e delocalizzazione

L'Italia e i nuovi attori del commercio internazionale

Internazionalizzazione, strumento di crescita

La scelta di internazionalizzare, posizionamento strategico



Nuovi mezzi di trasporto

Navi veloci di elevato tonnellaggio, aerei cargo, reti stradali diffuse

Nuovi strumenti di comunicazione e coordinamento

Rivoluzione ICT - comunicazione istantanea su distanze virtualmente illimitate



Compressione dei tempi

Aumento del raggio operativo

Incremento attori economici raggiunti



GLOBALIZZAZIONE / INTERNAZIONALIZZAZIONE

Globalizzazione

Cos'è cambiato



✓ Modelli interpretativi

**Approccio
mercantile**

*Economia degli scambi
internazionali*

**Approccio
gerarchico**

*Economica della
produzione
internazionale*

**Approccio
network**

*Economia
dell'integrazione
internazionale*



Una proposta di definizione

✓ Globalizzazione vs. delocalizzazione

Globalizzazione

*Fenomeno ampio di convergenza **sociale** (abitudini, gusti, ecc.)
ed **economica***

Internazionalizzazione

*Fenomeno relativo a **flussi commerciali** (prodotti, servizi,
capitali) **transnazionali***

Delocalizzazione

*Organizzazione della produzione dislocata in regioni o Stati
diversi*

Aree geografiche dell'economia internazionale



La variabile dimensionale dell'impresa e del prodotto

- ✓ Europa occidentale
- ✓ USA, Giappone
- ✓ Europa centro-orientale e Balcani
- ✓ Africa settentrionale (limiti instabilità politica/sociale)
- ✓ Sud America
- ✓ BRICS e CARBS (Australia, Brasile, Canada, Cina, India, Russia, Sud Africa)
- ✓ CIVETs e NEXT-11 (Bangladesh, Colombia, Corea del sud, Egitto, Filippine, Indonesia, Iran, Messico, Nigeria, Pakistan, Turchia, Vietnam)

IERI

OGGI

DOMANI



Agenda

Tassonomia: globalizzazione, internazionalizzazione e delocalizzazione

L'Italia e i nuovi attori del commercio internazionale

Internazionalizzazione, strumento di crescita

La scelta di internazionalizzare, posizionamento strategico



L'Italia nel contesto internazionale

La forza dell'export

- ✓ I settori dove l'Italia è vincente sono i "4 A"
 - Alimentari-vini
 - Abbigliamento-moda
 - Arredo-casa
 - Automazione-meccanica-gomma-plastica



L'Italia nel contesto internazionale

La leggerezza degli investimenti esteri diretti (IDE)

Valori in miliardi di dollari a valori attuali

	Media 00-07	2009	2010	2011	2012
USA	182	310	301	409	388
Francia	102	107	64	59	37
Germania	62	69	121	52	66
...					
Italia (9)	32	21	32	53	29

Ide italiani soprattutto come acquisizioni da parte di grandi Gruppi (Enel, Telecom, Fiat)

I numeri

27 mila controllate (manifattura **6.500**) in **171** paesi, che impiegano **1,5 milioni di addetti** con un fatturato di **583 miliardi** di euro (2011)

Fonte: OECD e ICE, 2012



Le dimensioni – EU 28

✓ Superficie: **4,2 milioni kmq**

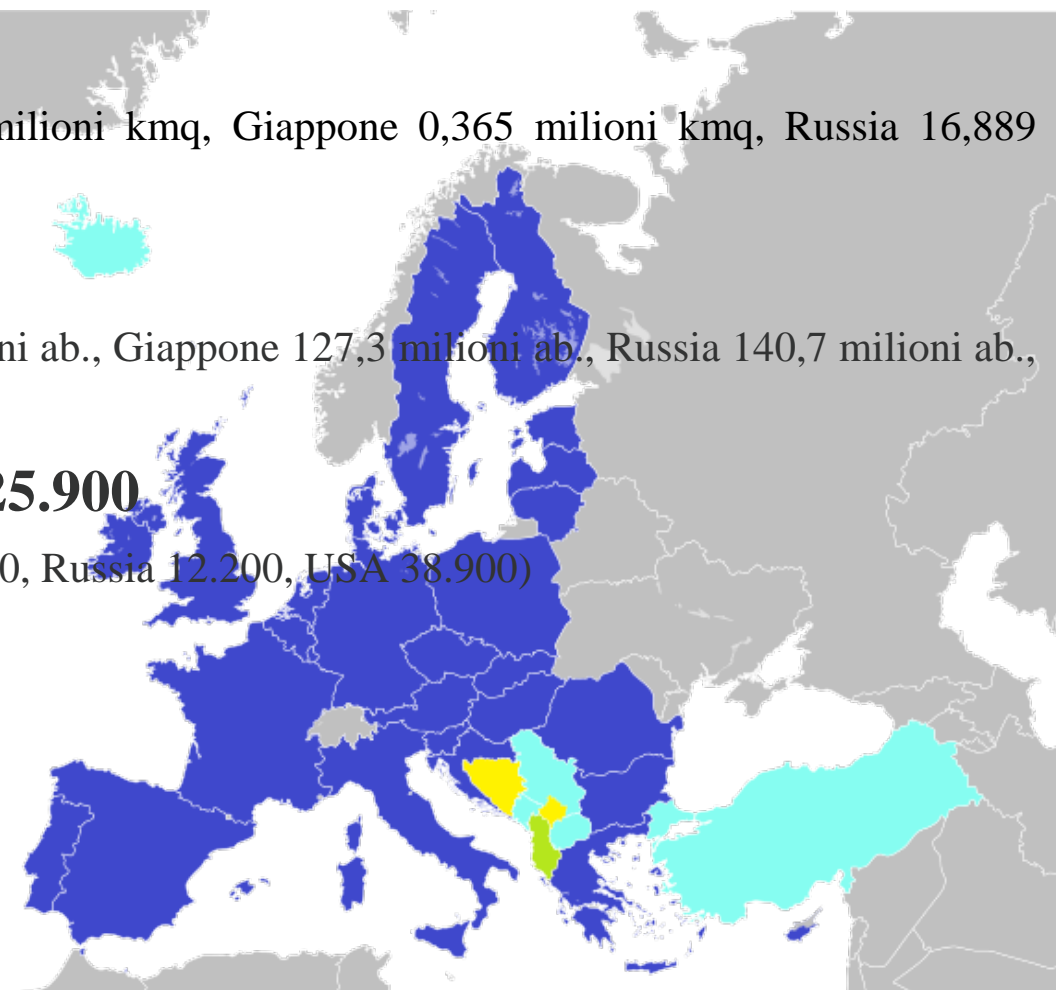
(Cina 9,327 milioni kmq, India 3,287 milioni kmq, Giappone 0,365 milioni kmq, Russia 16,889 milioni kmq, USA 9,159 milioni kmq)

✓ Popolazione: **500 milioni ab.**

(Cina 1.330 milioni ab., India 1.205 milioni ab., Giappone 127,3 milioni ab., Russia 140,7 milioni ab., USA 303,8 milioni ab.)

✓ PIL lordo procapite PPP (€): **25.900**

(Cina 4.400, India 2.900, Giappone 28.500, Russia 12.200, USA 38.900)





Agenda

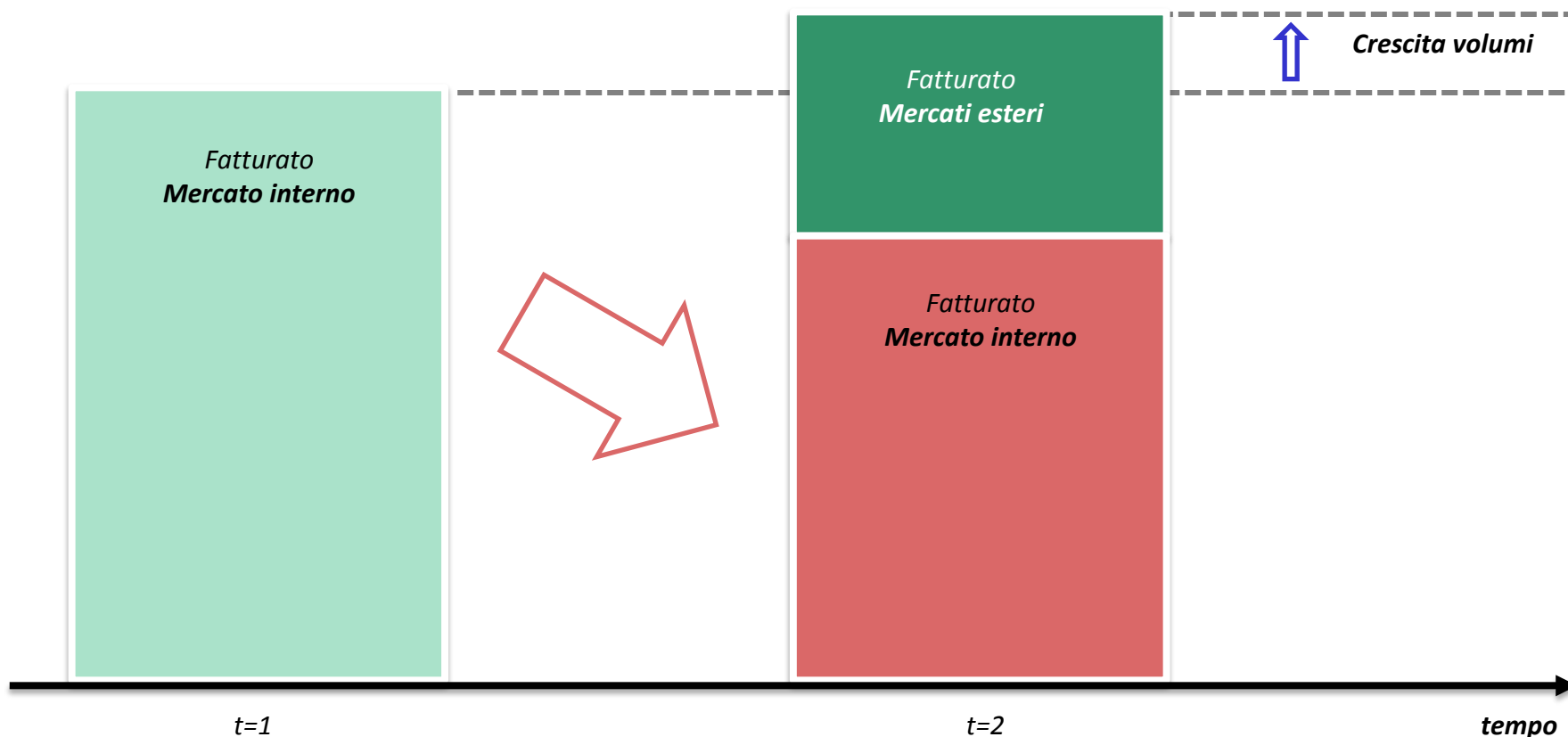
Tassonomia: globalizzazione, internazionalizzazione e delocalizzazione

L'Italia e i nuovi attori del commercio internazionale

Internazionalizzazione, strumento di crescita

La scelta di internazionalizzare, posizionamento strategico

Internazionalizzazione, strumento di crescita





Un caso più significativo

Settore **VITIVINICOLO**

*Sorpasso **export** su consumi
interni*

21,5 milioni di ettolitri – export

21 milioni di ettolitri – consumo interno

*Fatturato
Mercati esteri*

*Fatturato
Mercato interno*

Dato confermato nel 2012



Dimensioni della crescita

- ✓ Crescita dei volumi di fatturato
 - Mantenimento a fronte di contrazione mercato interno
- ✓ Crescita delle competenze aziendali
 - Esposizione a tecnologie e soluzioni nuove
 - Creazione competenze da competizione su mercati nuovi
- ✓ Crescita del network di competenze accessibili
 - Aumento quantità e qualità relazioni esterne dell'azienda comporta aumento quantità e qualità competenze “accessibili” all'interno del network (avvio di un ciclo virtuoso)



Dimensioni della crescita

- ✓ Bancabilità della sfera “internazionalizzazione”
 - Smobilizzo crediti agevolato, a fronte di prospettive di crescita dei mercati di destinazione
- ✓ Portafoglio di rischio
 - Diversificazione tra rischiosità operazioni, per ridurre il livello medio
- ✓ Gestione ciclo di vita (tecnologia/prodotti)
 - Allocare linee di prodotto non avanzate su mercati in via di sviluppo, o recuperare linee di produzione (macchinari) con tecnologie non di ultima generazione

Incentivi alla crescita



- ✓ Incentivi economico-finanziari accordati da Nazioni e Regioni a fronte dell'insediamento di attività economiche in una data area:

- ❖ All'estero:

- Esenzione da regimi di tassazione
- Contributi e finanziamenti a tassi agevolati secondo parametri condivisi



Agenda

Globalizzazione e nuovi attori del commercio internazionale

Mercato unico europeo

Internazionalizzazione, strumento di crescita

La scelta di internazionalizzare, posizionamento strategic



Internazionalizzazione?

- ✓ Internazionalizzare le attività aziendali: scelta

Inevitabile



Irrinunciabile

Complessità



Nuovi mercati

Rischio



Sviluppare competitività

Competizione allargata



Collaborazioni allargate



- ✓ Costi
 - Costi fissi per l'attività internazionale
 - Costi variabili – prevedibili, ma con un margine
- ✓ Fatturati
 - Mercato “nuovo”: nuovi “desiderata” del potenziale cliente
- ✓ Regole della competizione **non completamente conoscibili a priori**
- ✓ Barriere (esplicite/implicite)
 - Tecnologia o normative tecniche
 - Regolamentazione normativa commercio transfrontaliero (dogane)



Rischiosità

- ✓ Tutela degli attori del negozio secondo modalità specifiche
- ✓ Abitudini sociali diverse
- ✓ Infrastrutture normative diverse nei diversi Paesi
- ✓ Rischi operativi
 - Logistica più o meno affidabile, instabilità politica, ecc.
- ✓ Rischi economico-finanziari
 - **Rischio di cambio**
- ✓ Controllo della filiera
 - Filiere allungate difficili da presidiare



Gestire il rischio e la complessità

- ✓ Ambiente competitivo di difficile comprensione
- ✓ Due passaggi **fondamentali**
 - FASE A) Pianificazione aziendale **interna** (**strutturazione**)
 - FASE B) Pianificazione posizionamento **esterno** (**strategia e tattica**)



***Approccio strutturato
per garantire la ripetibilità del risultato***



Fase a) Strutturazione interna

- ✓ **Check up** interno: verificare la capacità dell'azienda a competere sui mercati internazionali
 - **Competenze** disponibili all'interno della risorsa umana (tecniche, linguistiche), **esperienze** formalizzate riguardo ad attività internazionali pregresse, definizione **responsabilità**
 - **Capitali**: internazionalizzarsi è un **INVESTIMENTO**
-
- **Produzione e Prodotti**: comprensione delle caratteristiche e delle funzionalità dei prodotti, verifica logiche di produzione (flessibilità, efficienza)



Fase a) Strutturazione interna

Cosa sappiamo fare, cosa dobbiamo imparare

✓ **Output** fase di strutturazione interna

- Punti di forza dell'azienda (secondo parametri oggettivi)
- Debolezze dell'azienda
- Percorso di miglioramento interno

Situazione as-is

Situazione to-be

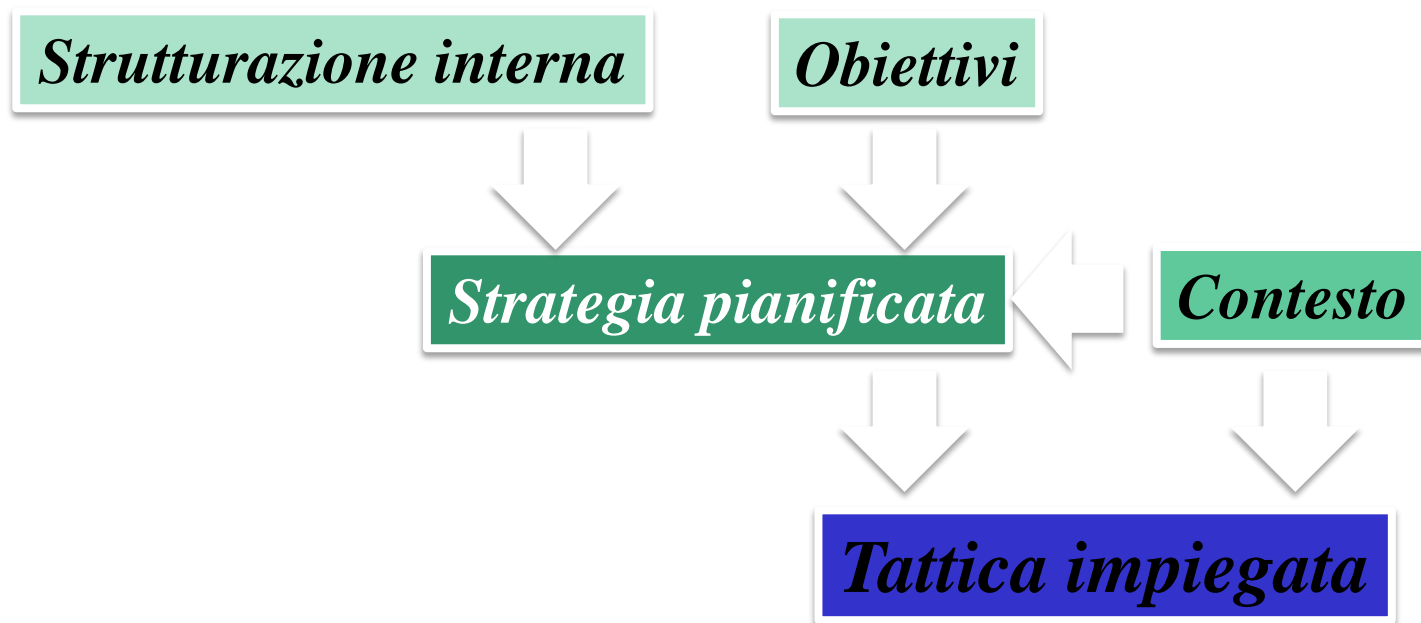
- ✗ Apprendimento della struttura
- ✗ Verifica processi produttivi
- ✗ Verifica line-up prodotti



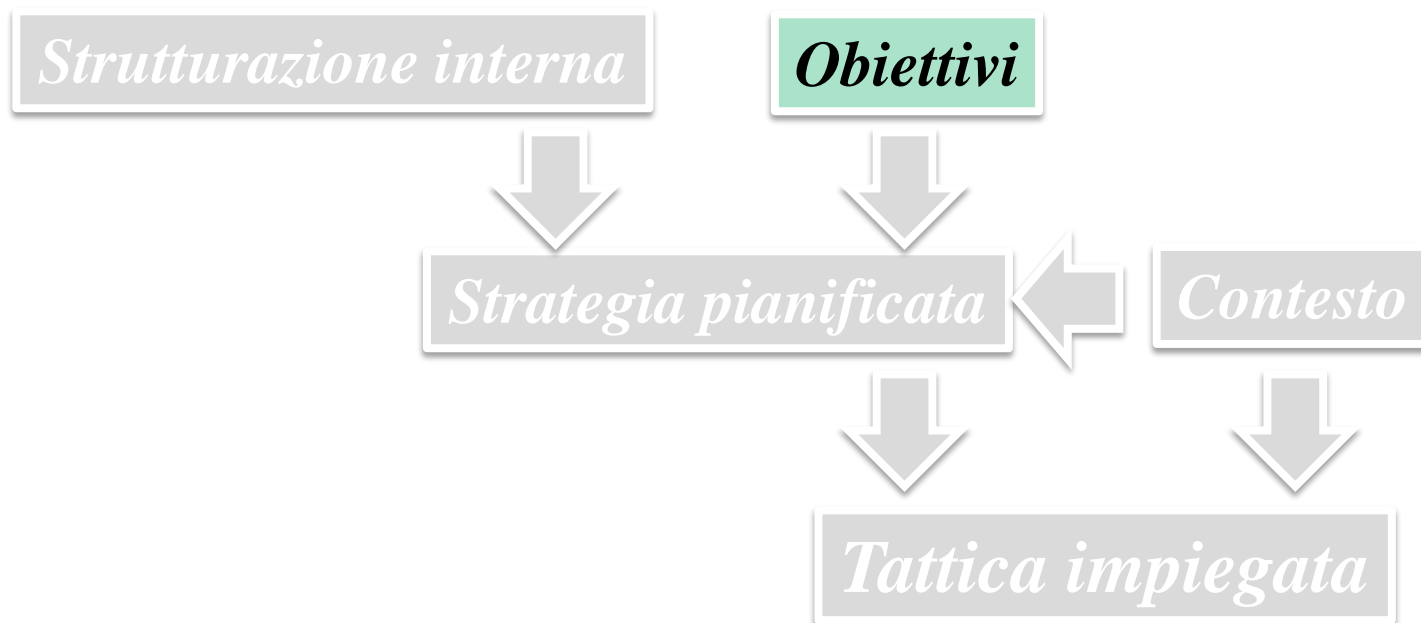
Fase a) Strutturazione interna

- ✓ Finalità del check up interno
 - Progetti di internazionalizzazione
 - Miglioramento capacità competitive generali

Fase b) Strategia esterna



Fase b) Strategia esterna





Obiettivi

Internazionalizzare per crescere

Necessario chiarire a monte gli **obiettivi** alla base delle scelte di internazionalizzazione. È fondamentale la **coerenza** con la **missione** dell'azienda e con il suo *core business*

Gli obiettivi possono essere

- ✓ Nuovi mercati di sbocco
- ✓ Riduzione costi produttivi
- ✓ Vicinanza materie prime
- ✓ Vicinanza ai clienti
- ✓ Economie di scala



Nuovi mercati di sbocco

La crescita nei numeri

- ✓ Nuovi mercati per un dato prodotto
 - Stesso prodotto contemporaneamente su più mercati
- ✓ Mercati in una fase diversa del ciclo di vita per un dato prodotto
 - Tecnologie produttive meno avanzate per mercati in fase di sviluppo
- ✓ Nuovi mercati per funzionalità diverse di un dato prodotto



Riduzione costi produttivi

Possibilità, worldwide

- ✓ Fattori di costo della produzione diversi su base geografica
 - Manodopera
 - Energia elettrica
 - Regimi tassazione



Vicinanza materie prime

Presidio delle fasi critiche della filiera

- ✓ Riduzione dei costi grazie alla prossimità a fonti di approvvigionamento
 - Controllo sul costo delle materie prime grazie a presidio diretto (costi difficilmente scaricabili sul cliente)
 - Impatto del costo del trasporto sul valore della materia prima (può essere più conveniente eseguire lavorazioni in loco, e trasportare semilavorato)
 - Sicurezza della fornitura (soprattutto su forniture critiche)
 - Flessibilità della fornitura



Vicinanza ai clienti

Prossimità al mercato come leva per la comprensione

- ✓ Prossimità al cliente può essere
 - Caratteristica **distintiva**: rapidità nel recepire le richieste e adattare l'output alle condizioni del mercato
 - Caratteristica **necessaria**: processi produttivi di tipo lean

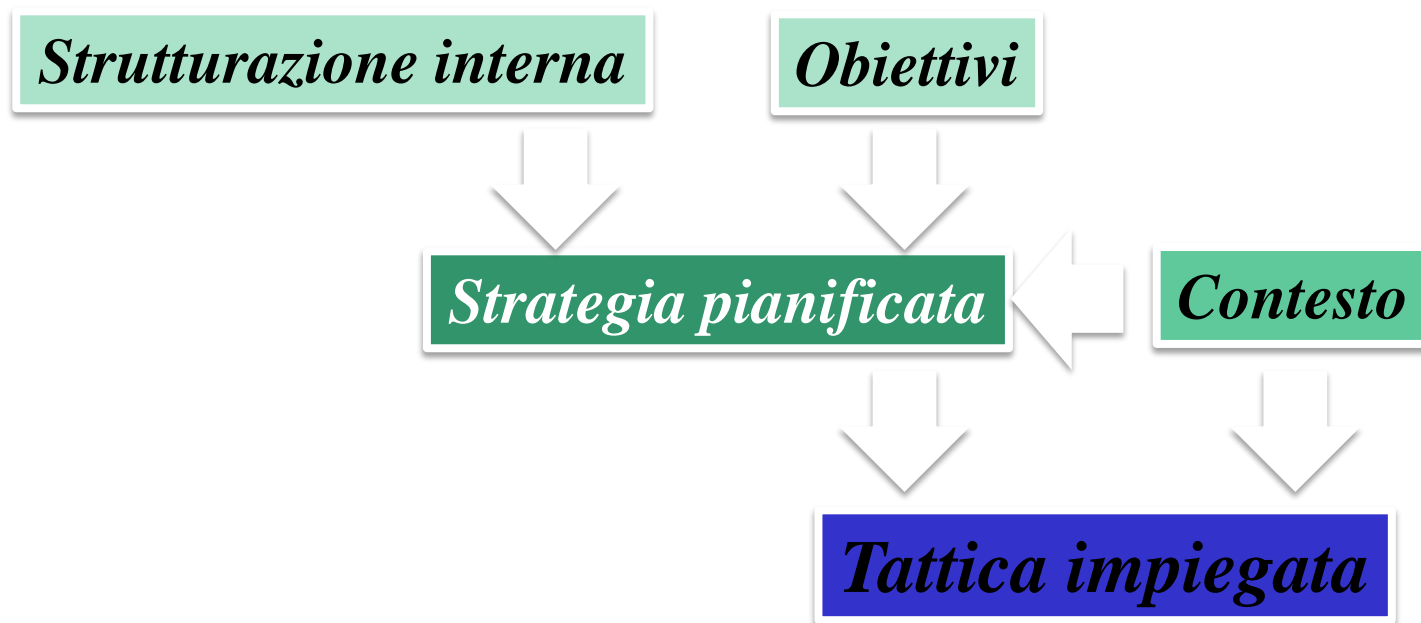


Economie di scala

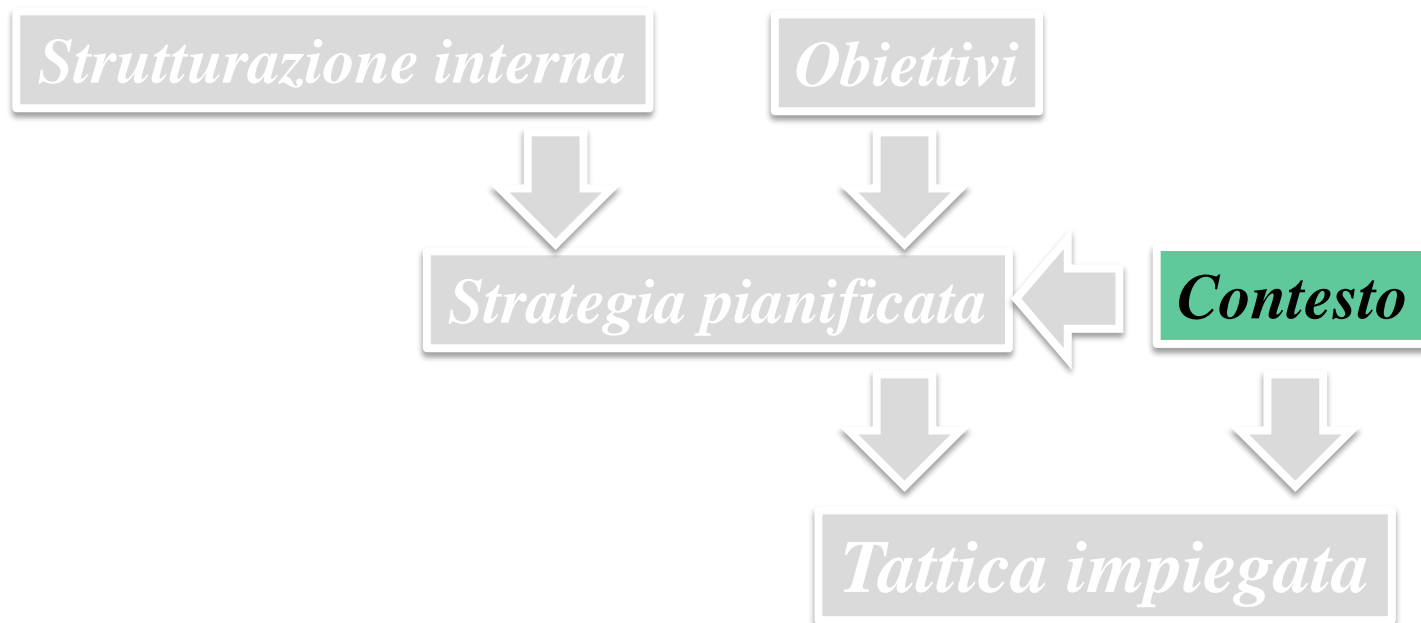
Creare efficienze

- ✓ Creazione di **hub** (commerciali/manifatturieri) di dimensioni maggiori per aumentare efficienza complessiva della filera (in accordo con altri possibili obiettivi)
 - trade-off flessibilità/efficienza (es: hub vs prossimità al cliente)
- ✓ Aumento volumi contribuisce a ridurre costo unitario

Fase b) Strategia esterna



Fase b) Strategia esterna





Contesto competitivo

PESTL

analysis

- ✓ Contesto competitivo di livello **macro** (o **nazionale**)
 - **Contesto Politico** (stabilità politica, standing internazionale)
 - **Contesto Economico macro** (crescita, PIL, ecc.)
 - **Contesto Sociale** (religione, usi, divisioni tra etnie)
 - **Contesto Tecnologico** (fase di progresso tecnologico in produzione ma anche in consumo)
 - **Contesto Legale-giuridico** (protezione diritti, ecc.)
- ✓ Comprendere i contesti in cui l'azienda agirà è fondamentale per definire **se e come competere**



Contesto competitivo

✓ Contesto competitivo di livello **micro** (o **settoriale**)

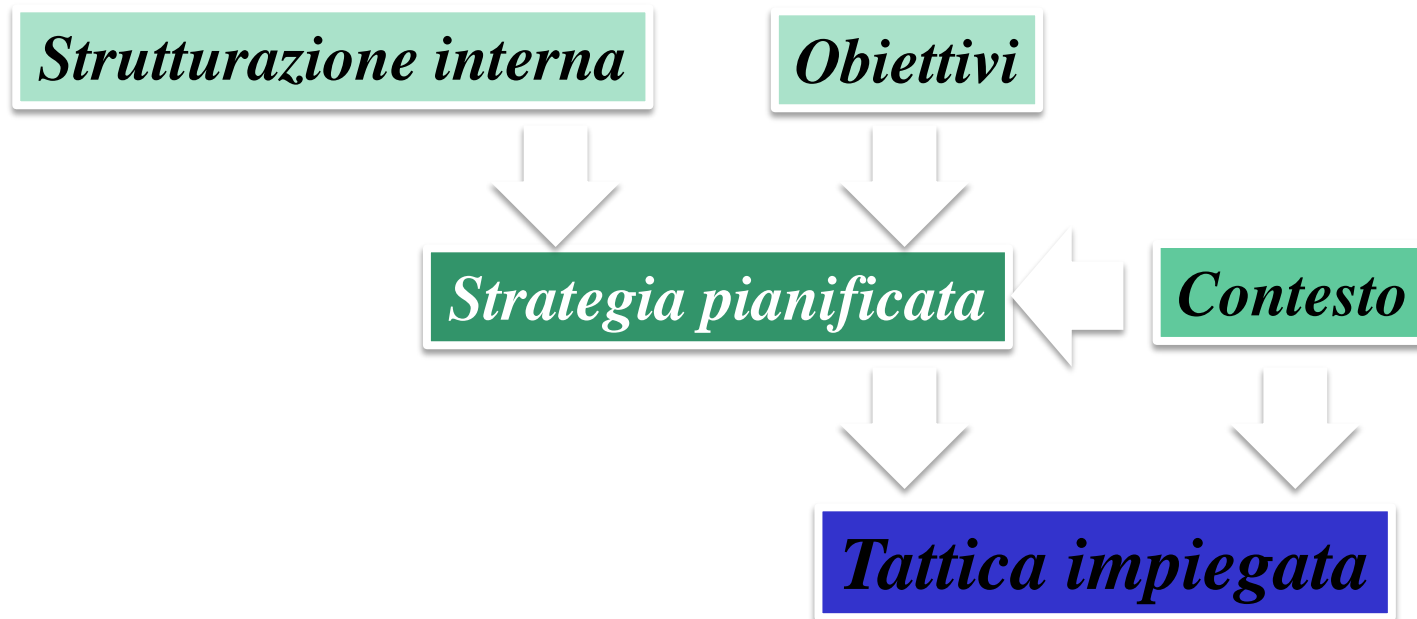
- **Clienti** (dimensioni, segmenti, potere contrattuale)
- **Fornitori** (dimensioni, numerosità, potere contrattuale)
- **Concorrenza del settore** (numerosità, investimenti, barriere all'uscita)
- **Prodotti sostitutivi** (prossimità funzionale, costo)
- Rischio **potenziali aziende entranti** in un dato settore (prossimità tecnologica, barriere all'ingresso)

✓ Contesto settoriale **specifico** della futura attività

Analisi delle

5 FORZE

Fase b) Strategia esterna

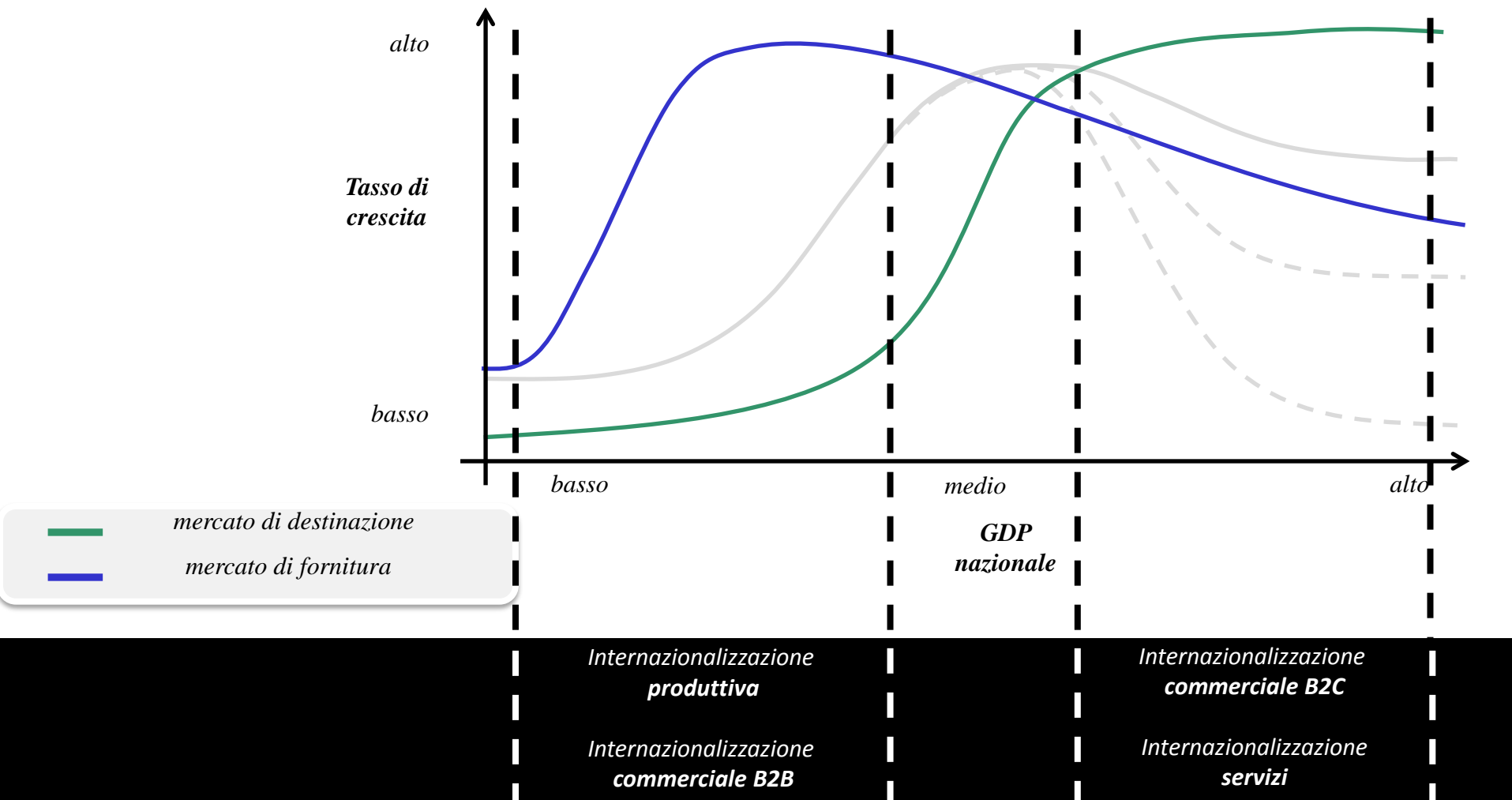


Fase b) Strategia esterna





Contesto esterno ed obiettivi





Internazionalizzazione produttiva

- ✓ **Investimento estero diretto (IDE)**
 - **Brownfield VS Greenfield VS Mergers&Acquisitions**
 - Integrazione verticale della filiera a monte e a valle
 - Capitali impiegati molto importanti – internazionalizzazione “pesante”
 - Necessità coordinamento forte (gerarchico) tra attori della filiera

Internazionalizzazione

VERTICALE

*Filiera produttiva unica
obiettivo efficienza*

Internazionalizzazione

ORIZZONTALE

*Filiera produttiva dispersa
obiettivo prossimità*



Internazionalizzazione produttiva

✓ **Forme leggere – non equity**

- **Conto lavoro (e outsourcing), collaborazioni di lungo periodo (accordi quadro)**
- Non viene richiesto impiego di capitali importanti
- Responsabilità condivise lungo la filiera
- Possibile strutturare relazioni “di fatto” più o meno intense (es: **partnership tecnologiche**, ecc.)
- tipologia preferita da impresa italiana stanti i vincoli di bilancio



Internazionalizzazione produttiva

✓ **Forme condivise**

- **Joint Ventures, Consorzi, ATI, Reti d'impresa**
- Responsabilità e capitali condivisi
- Solitamente di durata finita e con scopo esplicito
- Inoltre forme di network basate su diritto privatistico

✓ **Forme di intervento autonomo**

- Ufficio di rappresentanza
- Branch
- Subsidiary



Internazionalizzazione produttiva

Matrice delle caratteristiche distintive

	Fattori +	Fattori -
Ufficio di rappresentanza	<ul style="list-style-type: none">- Centro di costo- Presenza «leggera» su mercati esteri- Fiscale	<ul style="list-style-type: none">- Limitata attività operativa
Branch	<ul style="list-style-type: none">- Possibilità di piena operatività estero- Avvalimento curriculum casa madre- Consolidamento diretto del risultato economico- Semplicità nella gestione dei flussi finanziari	<ul style="list-style-type: none">- Appesantimento procedure amministrative (trasparenza)- Non convenienza fiscale- Responsabilità societaria- Impossibilità coinvolgimento terzi soggetti
Subsidiary	<ul style="list-style-type: none">- Perfetta autonomia giuridica- Possibile diversa strutturazione compagine societaria- Separazione delle gestioni amministrative- Unicità di assoggettamento tributario	<ul style="list-style-type: none">- Necessaria formalizzazione rapporti- Possibile difficile accesso al credito



Internazionalizzazione commerciale

Business to Business (**B2B**)

- ✓ Commercio nell'ambito delle attività produttive
- ✓ Modalità di acquisto secondo **processo razionale** (valutazione **prestazioni**, focus su **prezzo**)
- ✓ Modalità
 - Partecipazione a fiere tematiche locali
 - **Agente locale**, account managers
 - Contratti di **distribuzione** (magazzini, grossisti)
 - Piggy-back (es: produttore ricambistica va sul mercato estero a traino di opera commerciale del produttore)
 - Rete distributiva di proprietà



Internazionalizzazione commerciale

Business to Commerce (B2C)

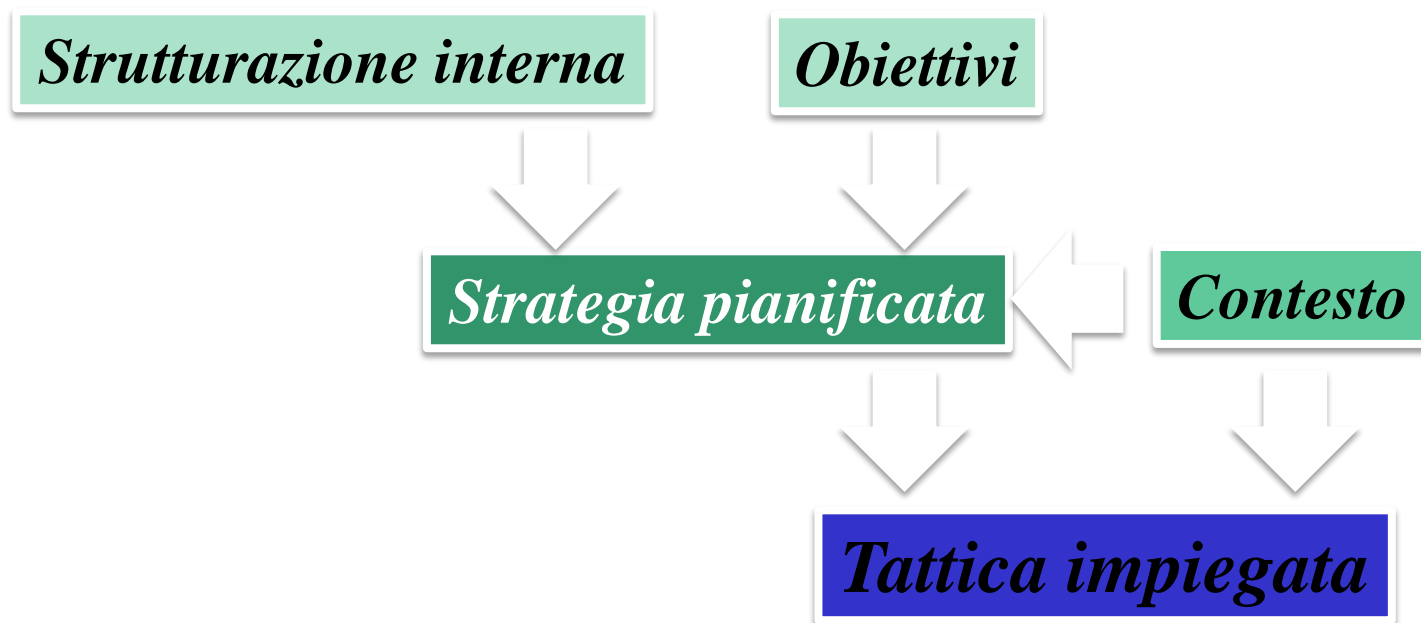
- ✓ Commercio verso il consumatore finale
- ✓ Modalità di acquisto secondo **processo razionale** ma moderato dai filtri delle **percezioni sociali** (come gusti, bisogni, mode e status symbol)
- ✓ Modalità
 - Fiere di settore
 - Contratti di agenzia / account management
 - Contratti di distribuzione (importatori, magazzini, grossisti)
 - Canali specifici (es: distributori/importatori HoReCa)
 - GDO (problema: potere contrattuale)
 - Rete distributiva di proprietà/franchising/licensing



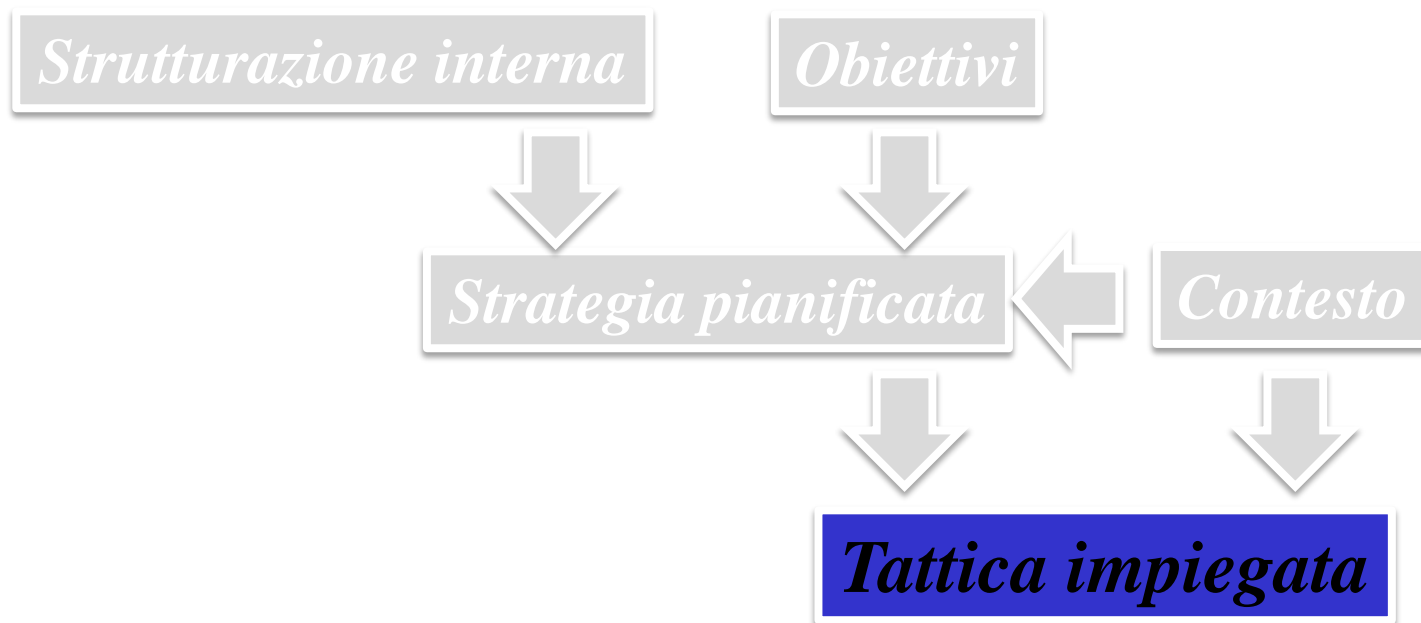
Internazionalizzazione dei servizi

- ✓ Internazionalizzazione di un servizio presenta notevoli particolarità rispetto a internazionalizzazione di prodotto
 - immateriale: no costi trasporto, no impianti di produzione locali
 - differenze culturali sono barriera **IMPORTANTISSIMA**

Fase b) Strategia esterna



Fase b) Strategia esterna





La tattica

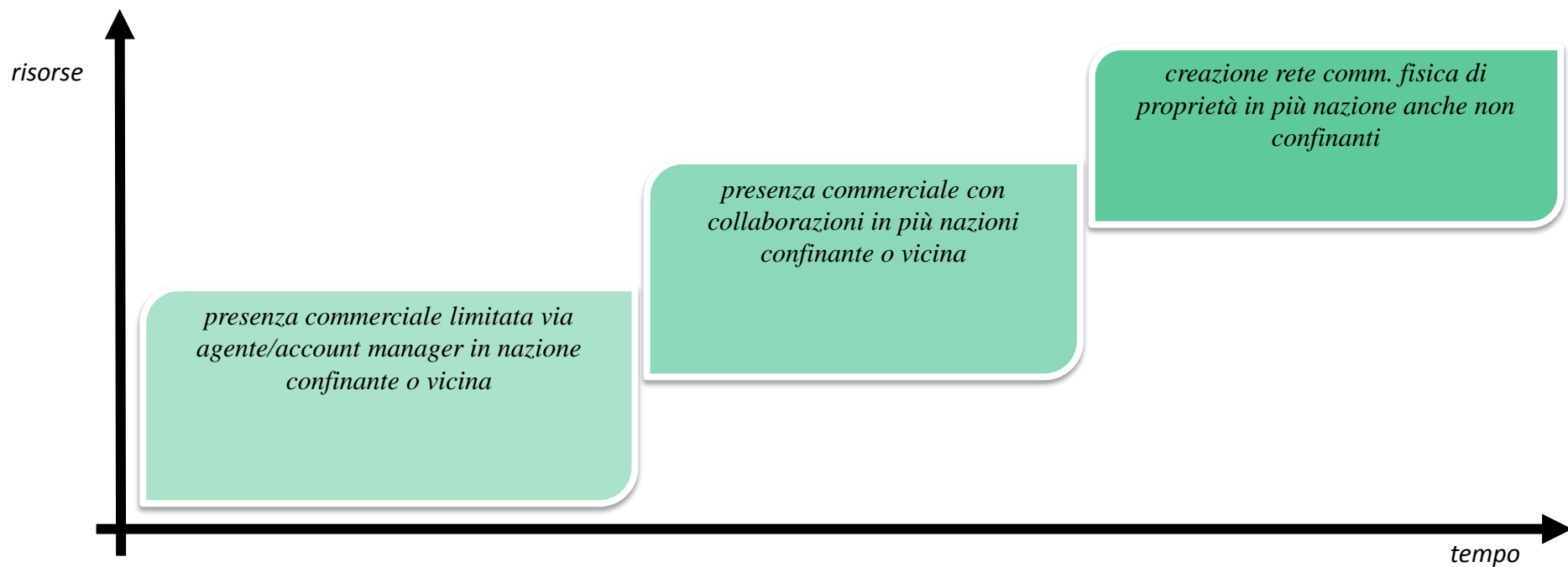
Come traduzione della strategia

- ✓ La **tattica** è la traduzione pratica della strategia
 - reperimento ed allocazione delle risorse necessarie (€)
 - definizione degli **step incrementali** (funzionali, temporali e geografici)
- ✓ Inoltre, **gestione problematiche *day-by-day***
 - gestione rete commerciale (fatturazione)
 - interfaccia con sistema produttivo locale (enforcing contratti)
 - interfaccia con sistema normativo locale (attività doganali, permessi)



Escalation tattiche commerciali

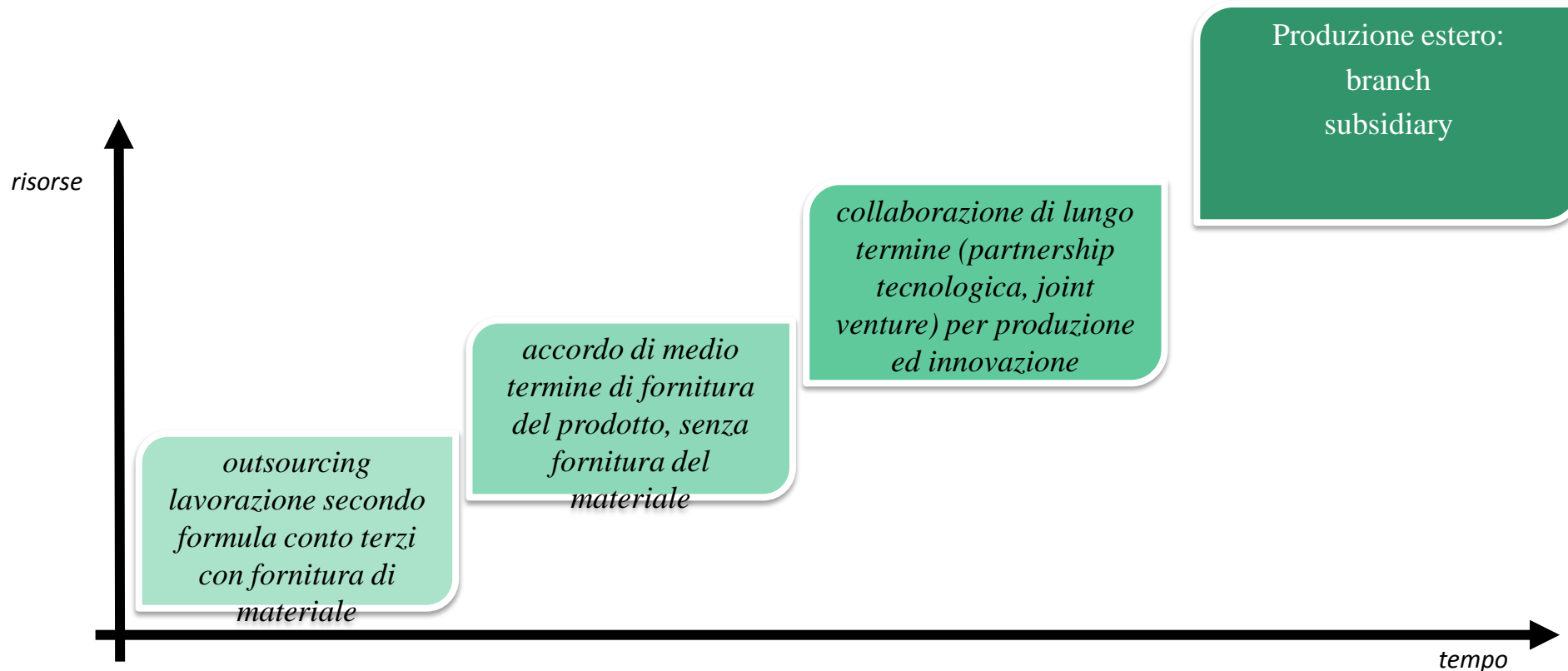
Un esempio





Escalation tattiche produttive

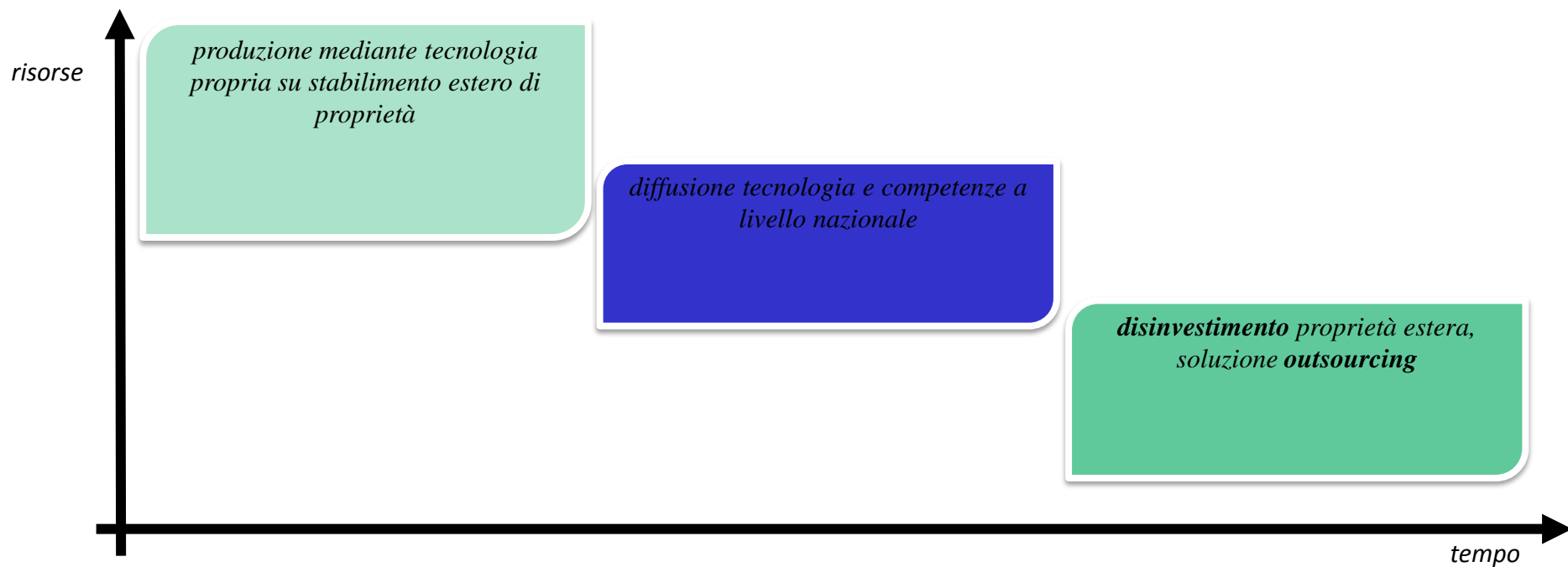
Un esempio





Escalation tattiche produttive

Percorsi inversi



Es: Geox in Romania



Un percorso altamente personalizzato

- ✓ Non esiste un modello singolo di successo sui mercati internazionali
- ✓ Dipende **dall'azienda e dal mercato di riferimento**
 - **successo taylormade**
 - Es: multinazionali “tascabili” come fenomeno fortemente locale
- ✓ Fondamentale **strutturare** l'attività in modo tale da rendere il successo **sufficientemente pianificabile** ma soprattutto **ripetibile**



Pooling di aziende

Lo strumento per coniugare imprese

- ✓ Reti locali
 - Da esperienza **distrettuale**, economie esterne (marshalliane)

- ✓ Reti **transfrontaliere**
 - Relazioni più o meno formalizzate (es: diritto privatistico)
 - Attivazione **sinergie** su operazioni internazionali secondo modalità già note all'imprenditore



Grazie per l'attenzione!

dott. Guido Maria Giaccaja