



COLLANA LE BUSSOLE

INTERNAZIONALIZZARE L'IMPRESA



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA



Associazione Italiana
Commercio Estero
Italian Association of Foreign Trade

PREFAZIONE

ALLA COLLANA LE BUSSOLE

L'innovazione, insieme alla globalizzazione, cambia profondamente il nostro essere cittadini ed imprenditori. E obbliga le aziende, a partire da quelle del terziario di mercato, a ripensarsi, a ricostruire identità e business. Insomma: innovazione e globalizzazione sfidano le imprese ad essere protagoniste di questa stagione nella quale anche i territori diventano "simbolici", si aggregano per reti, superano "naturalmente" i confini – anche amministrativi –, mischiando il mercato interno con quello globale.

Su questi temi Confcommercio-Imprese per l'Italia è, e vuole essere, compagna di viaggio delle imprese più consapevoli, ma si propone di stimolare anche quelle più tradizionali ad un piccolo, grande cambio di passo, con l'obiettivo di alzare l'asticella per tutti i nostri associati.

La nostra collana "Le Bussole" – sviluppata insieme alle principali Associazioni di categoria e supportata da specifiche ricerche sulle preferenze dei consumatori e sui criteri di scelta di un esercizio commerciale – va esattamente in questa direzione. Abbiamo accettato la sfida di diffondere la cultura operativa dell'innovazione e dimostrare, con numerosi esempi pratici, che il cambiamento, nei nostri settori, è "di casa", e si ritrova non solo in nuovi strumenti tecnologici, ma anche in nuovi modelli organizzativi, di marketing e di business, in nuovi formati distributivi, in nuovi modi di interagire col cliente e col mercato.

Ogni guida rappresenta, dunque, non solo un mezzo di divulgazione di competenze settoriali, ma anche uno strumento agile destinato agli operatori, utile ad orientare tanto chi è da tempo sul mercato quanto chi ha in animo di diventare imprenditore.

Anche in questo volume, pur adottando un'impostazione trasversale e non settoriale, abbiamo voluto "prendere per mano" gli imprenditori o aspiranti tali, costruendo un percorso attraverso la sfida dell'internazionalizzazione, convinti che aprirsi ai mercati esteri sia per le nostre imprese spesso un'opportunità, e comunque sempre un'opzione da prendere in considerazione. Le imprese del terziario sono, infatti, generalmente sottovalutate nelle loro potenzialità di "movimento", ma altrettanto sovente si sottovalutano.



Questa "Bussola" vuole quindi superare un pregiudizio e finisce per rivelare un piccolo segreto del successo: sempre più spesso internazionalizzazione fa rima con innovazione. Innovazione: una politica sindacale che per Confcommercio non va improvvisata, ma certamente va osata, per poter offrire alle imprese del commercio, del turismo, dei servizi e del trasporto uno sguardo che vada oltre i limiti che a volte ci poniamo da soli.

Carlo Sangalli

Presidente Confcommercio-Imprese per l'Italia

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping loop followed by a series of smaller, connected strokes that form the name 'Sangalli'.

PREFAZIONE ALLA GUIDA INTERNAZIONALIZZARE L'IMPRESA

Negli ultimi anni l'Italia ha dovuto affrontare una profonda crisi che ha mutato radicalmente i paradigmi del nostro sistema economico.

In una situazione di stallo della domanda domestica, l'export è stata l'unica componente positiva della domanda aggregata, consentendo alle aziende più strutturate e preparate di mantenere le proprie posizioni competitive in un contesto globale in profondo cambiamento.

Il confronto con i mercati esteri, quindi, non può più essere considerato un'opzione, è diventato una necessità non solo per le aziende manifatturiere, ma anche per le aziende del terziario di mercato, le quali, se vogliono continuare ad essere competitive, non possono rinunciare alla competizione internazionale.

E' ormai superata, infatti, la logica basata sulle equazioni produttore = esportatore e commerciante = importatore. Le figure imprenditoriali si sovrappongono e la nuova polarizzazione tra le imprese italiane non è più tra grandi e piccole, bensì tra chi si internazionalizza e chi dipende prevalentemente dal mercato domestico. Oggi in Italia operano più di 200.000 aziende esportatrici (solo il 50% manifatturiere) e più di 300.000 aziende importatrici. Però, solo 9.000 aziende superano i 5 milioni di Euro di fatturato estero e, soprattutto, più di 130.000 aziende esportano meno di 75.000 Euro l'anno. Si tratta di una popolazione molto numerosa, ma certamente sottodimensionata e troppo spesso costretta ad operare in Paesi vicini. È, pertanto, necessario avere un approccio culturale nuovo che porti ad una chiara scelta imprenditoriale orientata al raggiungimento di precisi obiettivi attraverso politiche di offerta adeguate alle caratteristiche dei singoli mercati che si vogliono conquistare e basate sui propri fattori di competitività.

Con questa guida della collana "Le Bussole" Aice e Confcommercio hanno deciso di accompagnare le imprese che vogliono affacciarsi sui mercati internazionali o incrementare l'attività all'estero, nel loro percorso decisionale, evitando il più possibile rischi, errori e spreco di risorse.

Oltre a fornire indicazioni indispensabili su come impostare la propria strategia di internazionalizzazione, il volume offre, con un linguaggio semplice e ricco di esempi, informazioni pratiche su tutti gli aspetti tecnici che riguardano una operazione commerciale con l'estero.

Internazionalizzare l'impresa: un percorso obbligato per ogni imprenditore, da affrontare con meno ostacoli e con più consapevolezza, grazie ad Aice e Confcommercio.



Claudio Rotti

Presidente Aice – Associazione Italiana Commercio Estero

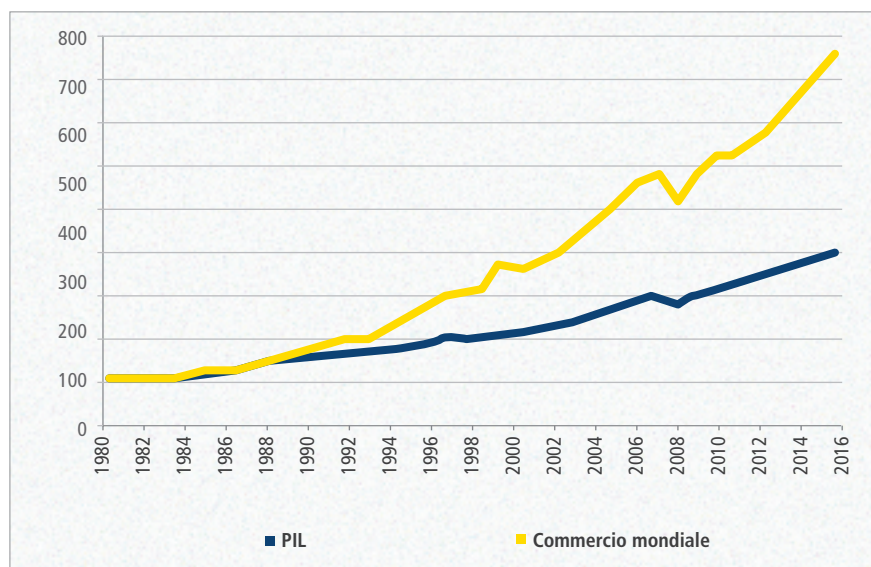
A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Claudio Rotti', written over the printed name.

1. Il mondo che cambia e le ragioni per internazionalizzare

Cosa significa operare in un mondo globalizzato, e perché è importante fare scelte che tengano conto della globalizzazione?

Stiamo parlando di un cambiamento che è sotto gli occhi di tutti e che ogni giorno ci presenta qualche novità, peraltro non sempre positiva. Come tutti i cambiamenti, anche la globalizzazione contiene opportunità e benefici per chi riesce a sfruttarli, ma anche svantaggi e pericoli. Per questo è importante sapere di cosa si tratta per riuscire a comprendere come muoversi.

Fig. A – Crescita del Prodotto Interno Lordo mondiale (GDP) e crescita degli scambi internazionali a confronto



Fonte: IMF WEO, 2012. Dati 2015 e 2016 stimati.

La globalizzazione è un processo di crescente intensificazione degli scambi di merci, informazioni, persone e denaro, che **porta a una sempre maggiore interdipendenza** fra paesi e continenti. Questo riguarda non solo l'economia e la finanza, ma anche la tecnologia, la società e la politica.

Come si può vedere dal grafico (fig. A), la crescita della ricchezza a livello mondiale è sempre più frutto di processi di scambio che si sviluppano fra i diversi paesi, e infatti gli scambi internazionali stanno crescendo sempre più rapidamente di quanto cresce la ricchezza mondiale, misurata dal PIL (Prodotto Interno Lordo). La distanza tra le due curve indica chiaramente dove sono le opportunità di crescita per le imprese, soprattutto quando la domanda interna è particolarmente debole, come nel caso italiano.

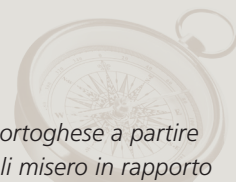
Il fenomeno della globalizzazione ha origini profonde ma è a partire dagli anni ottanta che si è intensificato, accelerando anche un processo di omogeneizzazione culturale.

Un po' di storia: le origini della globalizzazione

La globalizzazione ha origine con lo sviluppo degli imperi coloniali spagnolo e portoghese a partire dai secc. 15° e 16°. Le esplorazioni geografiche e i successivi scambi commerciali misero in rapporto stabile l'Europa, l'Africa, l'Asia e l'America. Da queste relazioni di natura economica si sviluppò un processo di crescita alimentato anche da meccanismi di sfruttamento, attraverso il colonialismo. Con la Rivoluzione industriale, a partire dalla metà del 18° secolo, i processi di scambio accelerarono grazie all'aumentata capacità di produzione, trasporto e comunicazione, fino ad arrivare, a cavallo fra il 1870 e il 1914, alla prima vera fase di globalizzazione, con un raddoppio del commercio mondiale e una imponente crescita dei flussi di capitali e di quelli migratori. Dopo il successivo periodo in cui si susseguirono crisi e conflitti mondiali, nel secondo dopoguerra iniziò la cosiddetta seconda fase della globalizzazione che accompagnò il nuovo ordine negli equilibri mondiali. Le esportazioni aumentarono non solo nei paesi industrializzati, ma anche in molti paesi in via di sviluppo. Negli anni ottanta inizia la terza fase della globalizzazione, caratterizzata dall'affermazione delle tecnologie di comunicazione, dall'emergere di nuovi protagonisti nello scenario economico mondiale (i cosiddetti paesi emergenti) e da nuove dinamiche di divisione del lavoro, con il diffondersi dei processi di delocalizzazione.

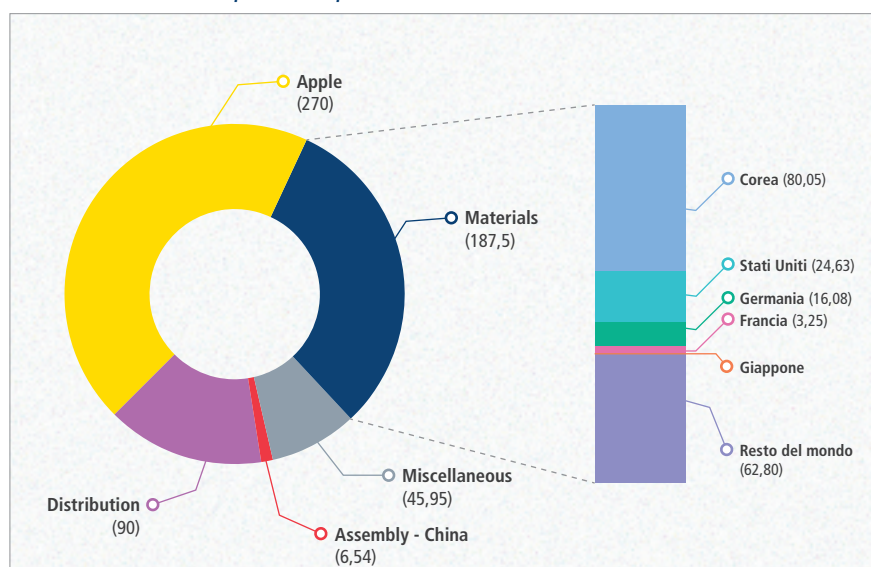
Fra i fattori che ne hanno favorito lo sviluppo e che stanno continuando ad alimentarla ci sono:

- **L'abbassamento dei costi dei trasporti:** oggi trasportare un televisore dall'Asia all'Europa costa dieci dollari, un aspirapolvere un dollaro, e un viaggio aereo andata e ritorno per gli Stati Uniti può stare ampiamente al di sotto dei 500 euro.



- **I progressi nelle tecnologie di comunicazione**, che facilitano la delocalizzazione e il decentramento di alcune attività dell'impresa: oggi è molto più semplice commissionare ad un fornitore estero la fornitura di un componente, assicurando processi coordinati secondo tempi e modalità prestabilite. Il risultato è che in alcuni casi è addirittura difficile stabilire dove è realmente realizzato un prodotto, indipendentemente dalla nazionalità dell'impresa che lo commercializza (fig. B).

Fig. B – Composizione del valore dell'iPhone 4, paesi di realizzazione dei componenti e dell'assemblaggio, in USD prezzo al pubblico di riferimento: \$ USD



Fonte: Altomonte, 2014

- **Lo sviluppo tecnologico:** economie di scala (sugli impianti produttivi) e sempre maggiori investimenti in ricerca e sviluppo spingono le imprese verso mercati di sbocco più grandi rispetto alla capacità di assorbimento dei singoli paesi.
- **La riduzione delle barriere agli scambi:** in ogni continente esistono varie aree di integrazione economica, tra cui l'Unione Europea e il NAFTA nordamericano (USA, Canada, Messico). I negoziati bilaterali attualmente in corso fra UE, Stati Uniti, Giappone e altri importanti paesi Asiatici potrebbero creare la più vasta area di libero scambio mai vista nella storia.
- **La crescita delle aree meno sviluppate e la transizione all'economia di mercato di vaste aree del mondo:** sono paesi che, da una parte, diventano acquirenti di beni di consumo e beni strumentali dai paesi avanzati, dall'altra fungono da "fabbriche" di massa per il resto del pianeta.

- **L'omogeneizzazione della domanda finale:** la crescente integrazione culturale, ossia stili di vita e modelli di consumo sempre più omogenei, favoriscono l'emergere di segmenti di domanda con caratteristiche simili a livello internazionale, i cosiddetti segmenti trasversali, rendendo più semplice, per le imprese, sia la diffusione dei propri prodotti (grazie alle minori esigenze di adattamento o di personalizzazione), sia il perseguimento di strategie di nicchia (a volte non sostenibili nel solo mercato nazionale).
- **L'integrazione dei mercati finanziari e l'accelerazione dei processi di trasferimento di capitali:** pur con gli squilibri a cui le dinamiche finanziarie internazionali spesso danno vita, è innegabile il ruolo che queste hanno ricoperto nell'influenzare l'intensificarsi degli scambi e soprattutto degli investimenti esteri.

2. Gli effetti della globalizzazione

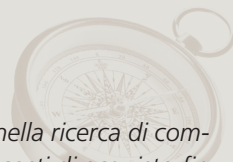
I cambiamenti che la globalizzazione porta sono positivi ma anche negativi. In termini generali, ricordiamo fra i primi la velocità e la facilità con cui è possibile **comunicare** a livello mondiale, la possibilità di **crescita economica** per paesi che in passato erano meno sviluppati e spesso sfruttati da quelli più avanzati, la possibilità di ottenere **prodotti a costi più bassi** grazie ai meccanismi della concorrenza e a sistemi di produzione su vasta scala. Inoltre, non dobbiamo dimenticare che l'interdipendenza economica di cui abbiamo fatto cenno contribuisce notevolmente ad **abbassare il rischio di conflitti e guerre**.

Fra i cambiamenti negativi possiamo ricordare gli **squilibri finanziari** e l'aumento delle **disparità sociali**, le **questioni ambientali** e quelle **energetiche**, i **flussi migratori** stimolati dalle disuguaglianze geografiche e facilitati dalle tecnologie di comunicazione.

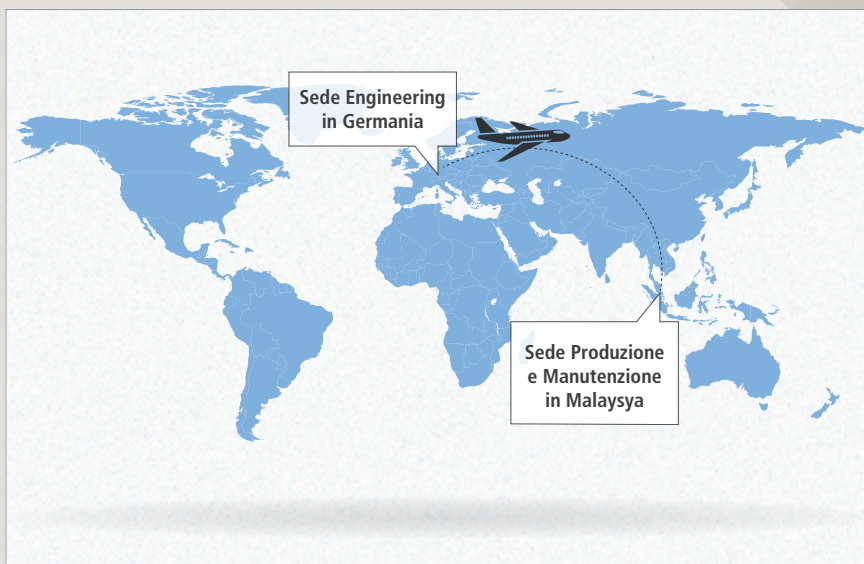
Pensando in particolare alle imprese, vantaggi e svantaggi della globalizzazione sono soprattutto nei **nuovi mercati che si possono aprire**, non solo quelli di vendita ma anche di approvvigionamento, con la possibilità di reperire più facilmente macchinari, materiali, tecnologie, e anche servizi a livello internazionale. Le opportunità da questo punto di vista si moltiplicano e anche le imprese di minorie dimensione possono avvantaggiarsene.

Cadenas e gli approvvigionamenti internazionali

Cadenas è un'azienda tedesca specializzata nel fornire supporto alle imprese nella ricerca di componenti di cui approvvigionarsi, con una strategia di riduzione e gestione dei costi di acquisto fin dalla progettazione dei componenti stessi. Nel caso di acquisti internazionali viene tenuto conto sia delle opportunità di acquisto, cercando i fornitori più convenienti nei diversi paesi, sia del paese dove i componenti dovranno essere utilizzati. Per esempio, per un prodotto sviluppato in Italia,



i cui componenti sono acquistati da fornitori locali, per poi essere venduto in un'altra parte del mondo, vengono cercate soluzioni in grado di procurare fornitori per componenti con le stesse caratteristiche situati in prossimità dei mercati di destinazione, in modo da combinare processi di assemblaggio o completamento della produzione in prossimità del mercato.



Fonte: <http://www.cadenas.it/purchaseengineering/it/global-sourcing>

*Ma la **globalizzazione porta anche più concorrenza**, particolarmente aggressiva se proviene da paesi che sfruttano manodopera a basso costo, e dove le imprese hanno meno oneri per la tutela dell'ambiente, la sicurezza nei luoghi di lavoro, la tutela della salute dei consumatori (ciò che viene definito come **dumping sociale e ambientale**).*

In alcuni casi l'effetto è molto pesante per le nostre imprese, come nel settore agroalimentare, dove si è assistito a un crollo dei prezzi di alcuni prodotti a causa della concorrenza di quelli importati.

Oltre che con nuovi concorrenti, una prospettiva di mercato internazionalizzata richiede di confrontarsi anche con clienti, intermediari e regole della concorrenza che variano da paese a paese. Cambiano gli intermediari, cambia il loro comportamento, cambia il modo in cui ci si deve rapportare ad essi. Cambiano anche i canali distributivi a livello internazionale, con tipologie di operatori che variano e che richiedono di volta in volta di adeguare gli strumenti di marketing.

La concorrenza del miele cinese

I prezzi del miele cinese sono i più bassi fra tutti i prezzi di importazione del miele (i principali paesi di provenienza sono Ungheria, Bulgaria e Argentina). Sono almeno due volte inferiori ai prezzi europei, con la conseguenza che il prezzo all'ingrosso è passato dai cinque euro al chilo di qualche anno fa a poco più di due euro. Tuttavia, il miele cinese è ancora meno costoso, attorno a 1,2 euro al chilo. Pur trattandosi di produzioni di dubbia qualità, con sospetti di adulterazione, il risultato è una forte pressione al ribasso dei prezzi su valori insostenibili per gli apicoltori italiani, già in difficoltà per il calo produttivo dovuto alla riduzione del numero di api.

Fonte: <http://www3.varesenews.it/economia/articolo.php?id=69353>

3. Globalizzazione 2.0: cosa ci riserva il futuro

Con il termine globalizzazione 2.0 si intendono quei fenomeni che stanno caratterizzando le dinamiche economiche degli ultimi anni, ponendo le basi per un nuovo assetto dell'economia globalizzata.

Il punto di svolta viene spesso indicato nella crisi del 2008, che si è manifestata come il sintomo principale di un cambiamento in atto, tuttora in corso. Non solo finanza ed economia, ma anche politica e rapporti sociali stanno attraversando una vera e propria crisi di identità da cui dovranno emergere nuovi modelli di funzionamento del sistema.

Proviamo allora a delineare quali saranno i temi chiave per i prossimi anni, di fronte ai quali le imprese dovranno fare scelte coerenti con le prospettive che si possono aprire. Possiamo segnalare alcuni fenomeni che stanno già emergendo:

- **Lo spostamento del baricentro dell'economia mondiale dall'Occidente verso nuove aree di leadership economica** – Il lungo ciclo iniziato con la rivoluzione industriale, che ha visto il predominio economico prima dell'Europa e poi del Nord-America, pare giunto al termine. L'Asia sta emergendo soprattutto con il traino della Cina, e i cambiamenti che si sono manifestati negli ultimi 15 anni testimoniano un percorso fatto di rafforzamento del settore manifatturiero a cui si sono accompagnati massicci investimenti per svincolare lo sviluppo economico dalla dipendenza dall'Occidente. Con l'emergere di nuovi protagonisti (asiatici ma anche di altre parti del pianeta, pensiamo a Brasile, Emirati Arabi, ecc.), assisteremo ad un maggiore pluralismo anche nei modelli di business e nei meccanismi di funzionamento dei mercati.
- **Il superamento delle tradizionali logiche della divisione internazionale del lavoro** – La consapevolezza, in Occidente, che è inutile competere con i paesi emergenti sui costi, ma è meglio competere sull'organizzazione del lavoro, l'aumento della produttività e l'innovazione, unita a nuovi modi di estrarre petrolio (fracking) da rocce bituminose, soprattutto negli USA,

porterà ad un recupero della manifattura nei paesi avanzati, in leggera controtendenza a quanto avvenuto negli ultimi decenni.

- **L'affermarsi di modelli di comunicazione fra pari** – L'avvento di Internet e lo sviluppo dei social network hanno amplificato l'attitudine alla comunicazione fra pari insita nella natura umana (il passaparola e lo scambio di opinioni). I giudizi dei clienti e il passaparola vengono amplificati, e questo cambia le regole del rapporto con i consumatori. È più facile comprenderne gusti e opinioni, ma occorre porre più attenzione a sviluppare rapporti corretti e offrire prodotti e servizi all'altezza delle aspettative.
- **L'internet delle cose** – Conseguenza dell'evoluzione delle connessioni intelligenti, l'Internet delle cose permette di collegare persone, processi, dati e oggetti tecnologici, dalle autovetture, ai frigoriferi ai sistemi di domotica. Secondo Cisco Consulting Services, attualmente il 99,4% degli oggetti utilizzati non sono connessi, e per oggetti si intende quasi del tutto (nel 96,5% dei casi) beni di consumo. Si tratta dunque di un fenomeno tutto da sviluppare, e che è destinato a modificare profondamente le abitudini dei consumatori e i loro rapporti con le imprese.
- **L'emergere di nuovi paradigmi industriali** – La competizione internazionale sta spingendo le imprese a rivedere i modelli industriali di riferimento, alla ricerca di efficienza, velocità, organizzazione snella dei processi. Le nuove potenzialità offerte dalla tecnologia, oltre all'Internet delle cose di cui abbiamo parlato, riguardano la stampa 3D, cioè la stampa tridimensionale. Si svilupperà un nuovo concetto di produttività, applicabile a un numero estremamente ampio di settori, in seguito al quale un prodotto personalizzato costerà quanto un prodotto standardizzato. Crescerà l'importanza del design e del progetto, per il quale si porranno gli stessi problemi di diritto d'autore e di accesso on-line che già caratterizzano la musica e il software, e la distinzione fra produzione, distribuzione e consumo, con i relativi circuiti di collegamento, si assottiglierà fino in alcuni casi scomparire, con la capacità di autoprodurre in casa tutta una serie di beni come già facciamo oggi per la stampa di testi scritti. Si tratta di un cambiamento paragonabile all'introduzione della stampa con caratteri mobili dei tempi di Gutenberg.
- **L'affermazione dell'e-commerce** – Come illustrato nel dettaglio nella Busola "Il Negozio nell'era di Internet", gli acquisti online stanno crescendo in maniera importante, e già oggi, in alcuni paesi (e soprattutto in alcuni settori) raggiungono percentuali rilevanti. Nel prossimo futuro l'acquisto nel punto vendita diventerà parte di un'esperienza che si completa attraverso l'integrazione fra reale e virtuale. Possiamo comprendere quanto questo farà cambiare il tipo di rapporto fra produttori, distributori e consumatori finali: la multicanalità sarà la regola, e si tratterà di capire quale sarà il ruolo di ciascun anello della catena.

La stampa 3D

La stampa 3D è una forma di manifattura che si basa su una tecnica “additiva”, secondo un criterio di stampa strato per strato di svariati materiali, dai polimeri, ai metalli, ai composti organici, ai componenti alimentari.

In questo modo si demoliscono concetti che hanno accompagnato la produzione di massa fin dalla rivoluzione industriale, a partire dalle economie di scala, caratterizzate dalla necessità di realizzare costosi prototipi e stampi a iniezione. Una stampante 3D può produrre anche un singolo oggetto, partendo da un disegno digitale (e sarà questo il nuovo valore aggiunto), potendo realizzare anche geometrie complesse che con le normali tecniche produttive non sono possibili.

Già oggi se ne sta diffondendo l'utilizzo più svariato, dalla produzione di parti aerospaziali (che richiedono forme complesse e in piccoli quantitativi), a quella di gioielli, giocattoli, protesi dentali, ortopediche e anche parti di organi umani.

Alcune Applicazioni

- Nell'edizione 2014 del CES di Las Vegas (Consumer Electronics Show, Fiera dell'elettronica di consumo) è stata presentata una stampante per produrre caramelle combinando ingredienti in maniera innovativa. Le caramelle vengono prodotte depositando più livelli di diversi ingredienti attraverso una stampa a getto, e ne escono forme geometriche inusuali e combinazioni di gusti altrimenti non ottenibili.
- Sono già sul mercato stampanti 3D di grandi dimensioni capaci di spruzzare su una sequenza di livelli strati di cemento mescolati a materiale di costruzione riciclato per produrre case prefabbricate a basso costo, dell'ordine di 5.000 dollari.
- In campo medico, oltre alle protesi ortopediche già realizzabili a costi molto più bassi di quelle tradizionali, sono in sperimentazione tecniche di stampa per costruire reti di capillari su cui far crescere tessuti organici, quale premessa per la realizzazione di organi veri e propri. Il fegato è uno di quelli più compatibili con questa tecnica, perché da una piccola porzione può autogenerarsi completamente.
- Alla Princeton University è stata realizzata con stampa 3D una protesi acustica riproducendo sia il padiglione esterno, sia la connessione al cervello attraverso i tessuti nervosi, creando di fatto un orecchio artificiale.

4. La crescita all'estero come scelta strategica dell'impresa

I processi di globalizzazione in atto devono spingere verso un profondo ripensamento circa i confini “natural” del mercato per un'impresa, portando ad andare oltre il tradizionale approccio che vede la distinzione fra **mercato domestico**, da una parte, e **mercati esteri** dall'altra. Occorre cambiare mentalità, riconoscendo l'idea che **i mercati esteri rientrano a pieno titolo nei piani aziendali** e non sono qualcosa di accessorio, qualcosa di cui fare tranquillamente a meno se non si ottengono i risultati sperati, e comunque qualcosa verso cui non dover sostenere troppi investimenti né affrontare troppi rischi.

Allo stesso tempo, occorre prendere atto delle diversità che tuttora persistono fra i diversi paesi, e tali diversità sono la principale ragione che giustifica l'esigenza di darsi una strategia. Vediamo perché.

I mercati esteri come parte integrante del mercato di riferimento per l'impresa

Considerare i mercati esteri come parte del proprio mercato ha un preciso significato economico e organizzativo. Ogni impresa imposta le sue attività mettendo in rapporto ciò che si aspetta di vendere con i costi che dovrà sostenere e gli investimenti che dovrà effettuare. In conseguenza di questo, adeguerà anche la sua organizzazione, ossia le risorse umane, e farà gli sforzi necessari per raggiungere gli obiettivi che si è data.

Se si considera come proprio mercato di riferimento solo il mercato nazionale, lasciando l'estero come opzione, possibile ma non necessaria, inevitabilmente tutti i ragionamenti finiranno per essere tarati sulla dimensione nazionale.

Per assicurare l'equilibrio di bilancio ci si preoccuperà di realizzare le vendite previste nel mercato interno, e se arriveranno risultati anche dai mercati esteri si tratterà di qualcosa in più. In sostanza, ci si assicura che l'impresa possa garantirsi la sopravvivenza senza contare troppo sulle vendite all'estero.

In passato la logica centrata sul mercato nazionale era prevalente, ma anche attualmente sono molte le imprese che inconsapevolmente restano legate a questa mentalità, pur pensando di voler andare all'estero perché si rendono conto che la concorrenza sul mercato interno è aumentata.

Questa logica finisce per influenzare le scelte di investimento e quelle organizzative, impedendo di collegare i risultati agli sforzi compiuti.

Se non si riconosce ai mercati esteri un ruolo, grande o piccolo che sia, ma comunque un ruolo nelle aspettative dell'impresa, sarà sempre difficile adottare scelte coerenti. Per esempio, sarà difficile riconoscere la necessità di pagare uno stipendio per un export manager, gli investimenti sugli impianti di produzione saranno rapportati alla dimensione del mercato nazionale e le azioni

di sviluppo del mercato non saranno affrontate con uno spirito di investimento, e si tenderà quindi a cercare risultati immediati col minimo sforzo.

*In realtà, **ottenere risultati nei mercati esteri non è qualcosa di più facile, bensì di più difficile**, per due principali ragioni:*

- il grado di conoscenza del mercato è più basso, e se pensiamo a mercati lontani può essere di fatto nullo;
- si è svantaggiati rispetto ai concorrenti già presenti perché si proviene da più lontano e si ha meno esperienza sul mercato.

Per queste ragioni l'impegno per lo sviluppo dei mercati esteri deve essere molto consapevole per non rischiare di sprecare energie in tentativi privi di coerenza.



Serve allora, più che sul mercato nazionale, una chiara strategia che possa permettere di ottimizzare le risorse disponibili.

L'importanza della visione strategica

Uno degli aspetti più problematici che caratterizzano l'internazionalizzazione è dato dalla difficoltà di prendere delle decisioni su **dove andare e come andarci**. **Le opzioni possibili sono tante** e manca un adeguato livello di informazioni disponibili. In sostanza, si devono prendere delle direzioni verso cui andare ma è difficile avere un quadro di riferimento chiaro, e ci si trova disorientati.

Una delle cose più importanti da fare è **riuscire a distinguere, fra le varie scelte, ciò che può essere importante per il futuro dell'impresa da ciò che rappresenta semplicemente un'occasione momentanea**, ma senza prospettive stabili, o ancora da ciò che potrebbe addirittura nuocere, facendo sprecare risorse e tempo. Occorre allora **impadronirsi delle scelte e affrontarle come soggetto attivo**, non limitandosi a fare tentativi disorganici o seguire occasioni proposte da altri. Questo significa **sapere dove si vuole andare**, il che corrisponde all'avere una **visione strategica**.

La visione strategica è tanto più importante quanto più sono carenti i punti di riferimento. Del mercato nazionale, e del relativo contesto economico, sociale, ambientale, conosciamo tanti aspetti che fanno parte del nostro bagaglio di esperienza, e che insieme alla conoscenza del settore danno quella sensibilità necessaria a fare scelte consapevoli, anche in mancanza di analisi e ricerche di mercato formalizzate. Nel caso dei mercati esteri, invece, manca gran parte dei riferimenti, le informazioni sono poche e superficiali, e tutto il quadro conoscitivo è da ricostruire.

E' come affrontare un viaggio muovendosi in luoghi sconosciuti, non si sa bene che direzione prendere e se mancano punti di riferimento diventa facile perdersi.

Il rischio che può correre l'impresa all'estero è questo: perdersi, che tradotto in vicende aziendali significa fare tentativi sporadici su più mercati, attivare strumenti inadeguati, ritornare frequentemente sulle proprie scelte.

Fare una strategia significa pianificare un percorso, sapendo da dove si parte e stabilendo dove si vuole arrivare, e organizzarsi per arrivarci.

Le attività internazionali richiedono quindi un salto di qualità: non più internazionalizzazione intesa come azione commerciale e di vendita, andando alla ricerca di occasioni senza un disegno preciso, ma percorso pianificato con obiettivi chiari, definendo in modo coerente e coordinato i passi da compiere.

Allo stesso tempo, occorre conservare quella flessibilità che permette di rispondere ai cambiamenti imprevisti che possono riguardare la domanda, la concorrenza, i rapporti con gli intermediari. I cambiamenti sono continui e rapidi, ed è indispensabile individuarli e comprenderli, per poi assecondarli senza perdere di vista il percorso che si sta compiendo.

INTRODUZIONE	6
1. COSA SIGNIFICA INTERNAZIONALIZZARSI	16
1.1 Perché andare all'estero	16
1.2 Le attività che possono essere internazionalizzate	19
1.3 L'espansione del mercato oltre i confini nazionali: dalle esportazioni alla presenza diretta	21
1.3.1 <i>L'importanza di seguire un metodo</i>	21
1.3.2 <i>Le modalità per sviluppare i mercati esteri</i>	21
1.4 L'internazionalizzazione degli approvvigionamenti: importazioni e <i>global sourcing</i>	23
1.4.1 <i>Le ragioni per cercare fornitori all'estero</i>	23
1.4.2 <i>Come acquistare all'estero e quali difficoltà si incontrano</i>	24
1.4.3 <i>Un approccio strategico e strutturato alla gestione della supply chain internazionale</i>	26
1.5 L'utilizzo di terzisti esteri: il Traffico di Perfezionamento Passivo	31
1.6 La produzione all'estero	32
1.7 Le recenti tendenze: il reshoring	35
1.8 L'internazionalizzazione dei servizi	37
1.8.1 <i>Caratteristiche dei servizi e modalità di entrata nei mercati esteri</i>	37
1.8.2 <i>I principali ostacoli all'internazionalizzazione dei servizi</i>	40

2. LE FORME DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE: COME ANDARE ALL'ESTERO	42
2.1 In che modo andare all'estero: fare o far fare?	42
2.2 L'Internazionalizzazione diretta	44
2.2.1 <i>Vendita diretta</i>	44
2.2.2 <i>Acquisto diretto</i>	45
2.2.3 <i>Insediamiento diretto</i>	46
2.2.4 <i>Commercio elettronico</i>	47
2.3 L'internazionalizzazione indiretta	48
2.3.1 <i>Importatori/distributori, buyer e broker</i>	48
2.3.2 <i>Trading company</i>	50
2.3.3 <i>Consorzi, esportatori nazionali e specialisti di export management</i>	51
2.4 Alleanze e partnership	54
2.4.1 <i>Joint venture</i>	55
2.4.2 <i>Partecipazioni di capitale</i>	56
2.4.3 <i>Contratti di produzione</i>	56
2.4.4 <i>Contratti di gestione</i>	58
2.4.5 <i>Cessioni di licenza</i>	59
2.4.6 <i>Franchising</i>	63
2.4.7 <i>Piggyback</i>	64
2.5 Pericoli e problemi delle forme collaborative	65
2.6 I numeri dell'internazionalizzazione	68
3. L'APPROCCIO STRATEGICO ALLO SVILUPPO DEI MERCATI ESTERI	70
3.1 Perché la scelta di andare all'estero è una scelta strategica	70
3.2 Come intendere lo sviluppo dei mercati esteri	72

3.3	Le decisioni chiave per l'impostazione di una strategia internazionale	76
3.4	La scelta della numerosità di paesi	78
3.5	La selezione dei mercati	80
3.5.1	<i>Screening preliminare</i>	81
3.5.2	<i>Screening in profondità</i>	89
3.5.3	<i>Analisi dettagliata del mercato</i>	94
3.5.4	<i>Riepilogando: come comportarsi?</i>	101
3.6	La scelta delle modalità di ingresso	102
3.6.1	<i>Risorse dell'impresa</i>	103
3.6.2	<i>Fattori del paese di destinazione</i>	104
3.6.3	<i>Fattori del paese di origine</i>	105
4.	IL PIANO DI MARKETING E LA STRATEGIA COMPETITIVA	108
4.1	Premessa: dalla strategia internazionale generale a quella per paese	108
4.2	Lo schema logico del piano di marketing internazionale	109
4.2.1	<i>Prima fase: l'ANALISI. Mercato, impresa, analisi SWOT</i>	109
4.2.2	<i>Seconda fase: le DECISIONI chiave. Posizionamento, obiettivi, strategia competitiva</i>	111
4.2.3	<i>Terza fase: le AZIONI: il marketing mix</i>	113
4.2.4	<i>Quarta fase: il FEED-BACK. Verifica dei risultati e azioni correttive</i>	116
5.	GLI STRUMENTI PER LO SVILUPPO DEL MERCATO	120
5.1	Le strategie di prodotto	120
5.1.1	<i>L'effetto Made in Italy</i>	122
5.1.2	<i>La standardizzazione del prodotto</i>	125
5.1.3	<i>L'adattamento e la personalizzazione del prodotto</i>	127

5.2	I canali di distribuzione e la scelta degli intermediari	129
5.2.1	<i>I canali di distribuzione per i beni di consumo</i>	130
5.2.2	<i>I canali di distribuzione per i beni industriali</i>	134
5.2.3	<i>I canali di distribuzione per macchinari e beni strumentali</i>	135
5.2.4	<i>La ricerca di clienti locali, l'approccio e l'avvio del rapporto</i>	137
5.2.5	<i>La gestione della relazione con i partner del canale</i>	139
5.3	La strategia di comunicazione internazionale	142
5.3.1	<i>Le fiere: perché esserci e come</i>	146
5.3.2	<i>La preparazione della fiera</i>	148
5.3.3	<i>La presenza in fiera</i>	149
5.3.4	<i>Il follow up</i>	150
6.	IL PRICING E IL PIANO ECONOMICO	152
6.1	Il ruolo del prezzo nelle politiche di marketing	152
6.1.1	<i>Caratteristiche del pricing internazionale</i>	153
6.2	Come determinare i prezzi nei mercati esteri	154
6.2.1	<i>Il riferimento ai costi</i>	155
6.2.2	<i>Il riferimento alla domanda</i>	156
6.2.3	<i>Il riferimento alla concorrenza</i>	157
6.3	Le strategie di pricing	158
6.3.1	<i>Il prezzo di mercato</i>	158
6.3.2	<i>Il prezzo di penetrazione</i>	159
6.3.3	<i>Il prezzo di scrematura</i>	160
6.3.4	<i>Il criterio del costo marginale</i>	161
6.4	Aspetti critici da considerare per le scelte di prezzo	164
6.4.1	<i>Influenza del sistema distributivo</i>	164
6.4.2	<i>Dazi doganali, costi di trasporto e barriere non tariffarie</i>	165
6.4.3	<i>Legislazione antidumping</i>	167
6.4.4	<i>Controllo pubblico sui prezzi</i>	167
6.4.5	<i>Andamento del tasso di cambio</i>	168
6.4.6	<i>Prezzi di trasferimento</i>	169

6.5	Coordinamento della politica dei prezzi a livello internazionale	171
6.6	La struttura organizzativa per il pricing internazionale	172
7.	IL BUDGET PAESE	174
7.1	L'importanza del controllo economico nelle scelte di marketing	174
7.2	Determinazione del budget paese	176
7.2.1	<i>I presupposti del modello</i>	176
7.2.2	<i>Il punto di partenza: il consuntivo delle vendite già effettuate all'estero</i>	178
7.2.3	<i>La previsione delle vendite e il budget</i>	181
8.	ORGANIZZAZIONE, RISORSE UMANE E COMPETENZE	188
8.1	Risorse e competenze per l'internazionalizzazione	188
8.1.1	<i>L'importanza di una guida equilibrata</i>	188
8.1.2	<i>Una figura chiave: l'export manager</i>	189
8.1.3	<i>Di cosa si occupa l'export manager</i>	190
8.1.4	<i>I requisiti necessari</i>	193
8.2	Le soluzioni organizzative	196
8.2.1	<i>I criteri da seguire</i>	196
8.2.2	<i>Gli schemi organizzativi dell'impresa internazionale</i>	196
8.2.3	<i>L'ufficio estero</i>	200
8.3	Le competenze per gli acquisti internazionali: il ruolo del buyer	204
8.3.1	<i>I compiti del buyer</i>	204
8.3.2	<i>Caratteristiche per gestire gli approvvigionamenti internazionali</i>	205
9.	INTERNET E L'E-COMMERCE	210
9.1	Internet e le opportunità per le imprese	210
9.2	La rete come strumento per raccogliere informazioni sui concorrenti e cercare fornitori	212

9.3	Un sito per l'export	216
9.3.1	<i>I requisiti necessari: chiarezza delle informazioni e reperibilità</i>	217
9.3.2	<i>Sapersi mettere in vetrina: la fruibilità del sito</i>	218
9.3.3	<i>Come farsi trovare dai clienti esteri</i>	222
9.3.4	<i>Un aspetto da non sottovalutare: l'organizzazione per gestire i contatti</i>	225
9.4	Vendere in rete: l'e-commerce	229
9.4.1	<i>Le vendite on-line nel mondo</i>	229
9.4.2	<i>Le opportunità per le imprese italiane</i>	231
9.4.3	<i>Quale strategia per l'e-commerce</i>	234
9.5	Gli aspetti legali, fiscali e doganali legati all'e-commerce	245
9.5.1	<i>Le uniformità e le differenze a livello europeo</i>	245
9.5.2	<i>I dazi doganali per i resi di merce</i>	245
9.5.3	<i>L'IVA</i>	246
9.5.4	<i>Le accise sugli alcolici</i>	246
9.6	I social network	247
9.6.1	<i>La Social Media Strategy</i>	248
10.	I CONTRATTI INTERNAZIONALI	258
10.1	Cos'è un contratto internazionale?	258
10.2	La scelta della legge applicabile	259
10.3	Come redigere un contratto internazionale	260
10.4	Tipologie di contratto internazionale	261
10.4.1	<i>Il contratto di vendita internazionale</i>	261
10.4.2	<i>Il contratto di distribuzione internazionale</i>	262
10.4.3	<i>Il contratto di agenzia internazionale</i>	263
10.4.4	<i>Il contratto internazionale di franchising</i>	264
10.4.5	<i>Il contratto internazionale di consignment stock</i>	265
10.5	Risoluzione delle controversie: scelta del foro competente, giurisdizione ordinaria e arbitrato	266

10.6 Il ruolo del legale e/o del consulente nei rapporti commerciali internazionali	267
11. LE FORME DI PAGAMENTO	268
11.1 Il rischio di credito nei mercati internazionali	268
11.2 I principali mezzi di pagamento	270
11.2.1 <i>Il pagamento diretto</i>	270
11.2.2 <i>Incasso contro documenti</i>	272
11.2.3 <i>Credito documentario (o lettera di credito)</i>	273
11.2.4 <i>Garanzie bancarie internazionali</i>	275
11.2.5 <i>Factoring internazionale</i>	277
11.3 Le forme di copertura assicurativa	279
11.3.1 <i>La SACE BT</i>	279
12. LOGISTICA E TRASPORTO DELLE MERCI	284
12.1 Il trasporto internazionale su strada, ferroviario, marittimo, aereo e intermodale	284
12.2 Gli operatori di riferimento: il vettore e lo spedizioniere	288
12.3 Gli Incoterms 2010 e i termini di resa	289
12.4 I principali documenti del trasporto internazionale	291
12.4.1 <i>Trasporto su strada</i>	291
12.4.2 <i>Trasporto ferroviario</i>	291
12.4.3 <i>Trasporto marittimo</i>	292
12.4.4 <i>Trasporto aereo</i>	294
12.4.5 <i>Trasporto intermodale</i>	294
12.5 Assicurazione delle merci	295
13. ASPETTI FISCALI E DOGANALI DELLE OPERAZIONI CON L'ESTERO	298
13.1 Le operazioni commerciali con l'estero e il regime IVA	298

13.2 Gli scambi commerciali con i paesi UE: le operazioni intracomunitarie	300
13.2.1 <i>La movimentazione delle merci nei paesi UE</i>	301
13.3 Gli scambi commerciali con i paesi extra UE: le esportazioni e le importazioni	303
13.3.1 <i>Le esportazioni</i>	304
13.3.2 <i>Le importazioni</i>	305
13.4 I principali documenti per le operazioni commerciali con l'estero	306
13.5 La classificazione doganale delle merci e i dazi doganali	309
13.6 Le operazioni commerciali con i paesi Black-list	311

14. STRUMENTI E ORGANISMI A SOSTEGNO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE 312

14.1 I finanziamenti nazionali ed europei per l'internazionalizzazione	312
14.1.1 <i>Finanziamenti comunitari: il Programma COSME 2014-2020</i>	312
14.1.2 <i>Il supporto finanziario per l'export e gli investimenti diretti</i>	313
14.2 Enti e organizzazioni di riferimento per la promozione e lo sviluppo dei mercati	317
14.2.1 <i>Ministero dello Sviluppo Economico</i>	317
14.2.2 <i>Ministero degli Affari Esteri</i>	318
14.2.3 <i>Simest</i>	318
14.2.4 <i>Agenzia ICE/Italian Trade Agency</i>	320
14.2.5 <i>SACE</i>	322
14.2.6 <i>Regioni</i>	322
14.2.7 <i>Assocamerestero</i>	323
14.2.8 <i>Unioncamere e sistema camerale</i>	324
14.2.9 <i>Informest</i>	324
14.2.10 <i>Invitalia/Sviluppo Italia</i>	325
14.2.11 <i>Associazioni di categoria</i>	325
14.2.12 <i>Enterprise Europe Network - La più grande rete UE per l'assistenza alle PMI</i>	326

Un negozio al dettaglio, un bar, un ristorante, un albergo, e tante altre iniziative imprenditoriali nel mondo dei servizi, anche piccole, sono innanzitutto imprese e, esattamente come le grandi imprese, richiedono competenze manageriali, di marketing, di pianificazione, di gestione del personale e dei meccanismi di funzionamento e di redditività del business.

Per avere successo è sempre più necessario conoscere le innovazioni del settore e le preferenze dei consumatori, anche guardando a cosa succede all'estero, ed è necessario adattarsi al mutamento del mercato prendendo decisioni strategiche che modificano l'offerta e il modello di business trasformando l'impresa, a volte anche profondamente.

Ed è proprio partendo da queste considerazioni che Confcommercio-Imprese per l'Italia ha sviluppato la collana “Le Bussole”: una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di guida e focalizzate sul core business delle imprese associate, soprattutto di quelle operanti in settori cosiddetti “tradizionali”, che poi, guardando alle innovazioni che sono in grado di produrre, tanto tradizionali non sono.

Ogni Bussola è curata dal Settore Politiche per lo Sviluppo della Confederazione insieme all'Associazione di categoria di riferimento aderente al Sistema Confcommercio (FIPE per la Ristorazione e per il Bar, FIDA per il Dettaglio Alimentare, ecc.). Infatti, tra le tante imprese associate sparse sul territorio sono presenti casi di eccellenza (imprenditoriale, operativa, manageriale...), e uno dei principali compiti di una organizzazione di rappresentanza è quello di mettere a sistema le migliori competenze ed esperienze del proprio bacino associativo.

Le Bussole sono corredate da specifiche ricerche di mercato sulle preferenze dei consumatori, soprattutto relativamente ai criteri di scelta di un esercizio commerciale e da analisi approfondite dei principali trend di domanda e offerta nazionali ed internazionali, con l'illustrazione di molti casi pratici da cui trarre ispirazione.

Particolare attenzione, proprio per gli obiettivi della collana, è dedicata agli aspetti economici e di gestione del business, riportando analisi, ratios e indicatori di performance originali, difficilmente reperibili per il mercato italiano.

Le guide di business della collana “Le Bussole”, che saranno affiancate da specifiche monografie e approfondimenti su aspetti particolari della gestione di un esercizio commerciale, vogliono rappresentare uno strumento operativo di gestione, una fonte di ispirazione, un insieme di suggerimenti per gli imprenditori, sia che si tratti di operatori già avviati, sia che si tratti di giovani che intendono entrare nel settore.

Le Bussole già pubblicate



Settembre 2013



Ottobre 2013



Settembre 2014
(prima edizione)



Novembre 2014



Giugno 2015



Ottobre 2015



Dicembre 2015



Ottobre 2016

I Focus delle Bussole

Attraverso la redazione delle Bussole, la Confederazione, insieme alle Federazioni, individua alcuni temi specifici, ma strategici, trasversali a categorie diverse, in grado di stimolare il modo di vendere e di offrire servizi degli imprenditori del terziario.

A questi temi sono dedicati I Focus delle Bussole, pratiche monografie su aspetti particolari della gestione di un esercizio commerciale e, più in generale, di una azienda, realizzate in collaborazione con partner leader nei rispettivi settori.

I Focus già pubblicati



Settembre 2015



Ottobre 2015



Luglio 2016

INTERNATIONAL DELIVERY



COLLANA LE BUSSOLE

INTERNAZIONALIZZARE L'IMPRESA



IN UNA SITUAZIONE DI STALLO DELLA DOMANDA INTERNA, IL CONFRONTO CON I MERCATI ESTERI NON PUÒ PIÙ ESSERE SOLO UNA OPZIONE, MA È UNA NECESSITÀ, ANCHE PER LE AZIENDE DEL TERZIARIO DI MERCATO, SPESSO SOTTOVALUTATE NELLE LORO POTENZIALITÀ DI INTERNAZIONALIZZAZIONE, ATTIVITÀ CHE, SEMPRE PIÙ SPESSO, FA RIMA CON INNOVAZIONE.

OGGI, IN ITALIA OPERANO PIÙ DI 200.000 AZIENDE ESPORTATRICI, MA LA MAGGIOR PARTE ESPORTA MENO DI 75.000 EURO L'ANNO, RAPPRESENTANDO UNA POPOLAZIONE SOTTODIMENSIONATA E COSTRETTA AD OPERARE PREVALENTEMENTE IN PAESI VICINI E, SPESSO, SENZA UNA STRATEGIA COMPLESSIVA.

QUESTA GUIDA OFFRE UN ACCOMPAGNAMENTO STRUTTURATO E COMPLETO PER LE IMPRESE CHE PENSANO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE, ARGOMENTO MOLTO PIÙ AMPIO DEL SOLO EXPORT, INDICANDO LORO UN PERCORSO DECISIONALE CHE LIMITI AL MASSIMO I RISCHI, GLI ERRORI E LO SPRECO DI RISORSE E FORNENDO, IN UN LINGUAGGIO SEMPLICE E CONCRETO, TANTI ESEMPI ED INFORMAZIONI PRATICHE.

<http://lebussole.confcommercio.it>

lebussole@confcommercio.it

