



10 PASSI VERSO L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

**GUIDA PER LE AZIENDE
ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE D'IMPRESA**

a cura di Studio Martelli & partners

1. PERCHÉ INTERNAZIONALIZZARE UN'IMPRESA?

L'internazionalizzazione è un processo evolutivo naturale dell'impresa, che consente di cogliere nuove opportunità commerciali offerte dal mercato internazionale.

Si parla di internazionalizzazione quando l'impresa svolge una o più delle seguenti attività:

- **Produzione all'estero**
- **Esportazione e vendita all'estero dei propri prodotti**
- **Alleanze con partner stranieri**
- **Apporti di capitale di azionisti stranieri**
- **Realizzazione di unità produttive in paesi stranieri**

L'internazionalizzazione costituisce un'ottima opportunità di fare business all'estero soprattutto per gli imprenditori che si trovano in difficoltà a competere nel mercato interno.

Gli obiettivi che un'azienda persegue attraverso l'internazionalizzazione sono:

- **aumento ricavi**
- **riduzione costi**
- **apertura di nuovi sbocchi commerciali**
- **delocalizzazione dell'attività di impresa**
- **ottimizzazione del carico fiscale e del cuneo fiscale**

Non solo: l'internazionalizzazione può costituire la migliore vetrina per l'imprenditore interessato a trovare acquirenti all'estero per la propria produzione o per l'azienda stessa.

Tali obiettivi possono essere raggiunti quando nella vita di un'azienda si verificano una o più delle seguenti circostanze:

- **Messa a punto di un prodotto che si ritiene adatto per uno o più mercati esteri**
- **Esistenza di opportunità di business particolarmente allettanti**
- **Contatti con clienti e fornitori esteri**
- **Contatti con potenziali partner per la produzione e per l'attrazione di capitali esteri**
- **Necessità di approvvigionamento presso fornitori esteri**
- **Ricerca di condizioni vantaggiose per ridurre i costi (minore pressione fiscale, minore costo del lavoro)**



2. QUALI SONO I REQUISITI CHE UN'AZIENDA DEVE AVERE PER INTERNAZIONALIZZARSI?

Non si può pensare di varcare i confini nazionali per ottenere vantaggi e guadagni senza aver prima esaminato lo stato di salute della propria azienda e solo dopo essersi accertati della presenza dei seguenti requisiti:

- solidità economico-finanziaria;
- prodotti di qualità adatti ai mercati-obiettivo
- prezzi competitivi
- sistema d'informazione affidabile
- risorse (tempo, denaro, personale) da investire

Infine, tra i fattori che non bisogna sottovalutare nel processo di internazionalizzazione della propria impresa, c'è la presenza di **interlocutori e controparti estere affidabili**: ciò permetterà all'azienda una drastica riduzione dei rischi connessi ai pagamenti, al trasporto delle merci, agli investimenti. **Se manca una parte estera affidabile**, risulta preferibile non procedere pur in presenza di tutti gli altri requisiti.



3. IL PROGETTO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE: GLI STEP PRINCIPALI

Per realizzare un buon Progetto di internazionalizzazione occorre procedere a una serie di attività:

-
- **Autovalutazione del merito aziendale e delle possibilità produttive dell'Azienda**, nel breve e medio periodo, per determinare le risorse da destinare ai mercati esteri. Si realizza attraverso:
 - a. **Analisi patrimoniale, economica e finanziaria** basata sui dati di bilancio di almeno tre annualità
 - b. **Business-plan**, indispensabile strumento di programmazione dello sviluppo internazionale, è un documento che consente di descrivere un progetto in tutte le sue parti e di valutarne la fattibilità e l'interesse sotto il profilo economico
-
- **Studio e ricerca del paese - mercato** di riferimento
-
- **Ricerca di eventuali partner**
-
- **Valutazione e Assistenza agli "Accordi di Cooperazione"**
(stipula di contratti societari, costituzione di joint-venture, stipula di accordi commerciali e/o accordi di distribuzione, accordi di carattere finanziario, stipula di contratti di fornitura e/o sub-fornitura, etc.)
-
- **Valutazione e Assistenza per ottenere finanziamenti, aiuti e sovvenzioni**, se necessari
-
- **Valutazione e Assistenza finanziaria e/o commerciale** nei Paesi Esteri, post realizzazione del programma
-



4. LA SCELTA DEL PAESE - MERCATO DI RIFERIMENTO

Ci sono numerosi fattori che le aziende che intendono internazionalizzarsi sono chiamate a fronteggiare: si tratta di variabili diverse, legate non solo a fattori geografici, demografici e economici, ma soprattutto culturali. Per questo motivo, è molto importante condurre un'attenta analisi strategica dei mercati esteri, anche dal punto di vista delle differenze culturali rispetto al mercato di origine. Come fare? Adottando un approccio sistematico nella selezione del nuovo mercato.

Nella scelta del paese-mercato è opportuno analizzare due elementi:

- Attrattività del mercato, cioè la probabilità di trovare operatori interessati ai prodotti o servizi offerti dall'impresa
- Accessibilità del mercato, cioè la possibilità per l'impresa di gestire il nuovo mercato nel prosieguo dei rapporti commerciali

Ma non è corretto neanche utilizzare solo come criterio di selezione di un mercato la "distanza" geografica e culturale che intercorre fra il paese di origine di un'impresa e quello di destinazione. Tale "distanza" è da intendersi anche sotto il profilo delle differenze in termini di lingua, cultura, sistemi politici, livello di sviluppo industriale, modalità di condurre gli affari, grado di sviluppo economico e così via. Sono molte le variabili che devono essere attentamente valutate.

Le variabili macro-economiche

Le variabili da considerare nella fase di screening preventivo del paese - mercato di riferimento si distinguono in 3 categorie principali:

Indicatori geografici:

- dimensioni del Paese
 - condizioni climatiche
 - caratteristiche morfologiche
-

Indicatori demografici:

- sviluppo demografico
 - numero abitanti
 - stratificazione della popolazione per classi di età
 - densità della popolazione
-

Indicatori economici:

- prodotto interno lordo (PIL)
 - PIL pro-capite
 - disponibilità di spesa pro-capite per consumi personali
 - distribuzione del reddito
-

Questi indicatori sono utili per capire a grandi linee le caratteristiche economiche e l'ampiezza del mercato del paese target. Ma è necessario integrare tali informazioni con quelle risultanti da una vera e propria **ricerca di mercato**, ovvero un'analisi approfondita che unisca agli aspetti generali di un mercato uno studio specifico per il settore di interesse con informazioni relative a:

- Dimensioni del mercato
- Caratteristiche e funzionamento
- Tipologia di consumatori
- Rete distributiva, cioè i canali distributivi esistenti (Buyers/importatori, Agente, Franchising, Filiale di vendita, I.D.E. - Investimento Diretto Estero)
- Prezzi di vendita e margini di guadagno degli operatori

- Concorrenti
- Analisi delle problematiche legali, fiscali, doganali
- Fiere d'interesse

Inoltre, è opportuno approfondire: le caratteristiche della produzione già presente sul mercato, ossia l'attività della concorrenza locale; la distribuzione delle quote di mercato tra i diversi produttori e la copertura geografica dei diversi attori; la gamma di modelli e il tipo di promozione effettuata; i prezzi di riferimento e le condizioni di pagamento utilizzate; le garanzie offerte; le normative locali per la certificazione; le normative tecniche e sanitarie; i regolamenti locali per le etichette; i manuali di istruzioni.

La ricerca di mercato è utile soprattutto a definire il **prezzo export del proprio prodotto**, sulla base dei seguenti elementi: il prezzo di mercato delle merci concorrenti, eventuali tariffe di importazione o tasse locali, eventuali provvigioni per agenti o mark-up per importatori e distributori.

I paesi dove conviene internazionalizzare un'azienda

Nell'ambito di macro-blocchi geografici si possono individuare i paesi che di fatto offrono maggiori opportunità di business per le imprese italiane. Ogni area è caratterizzata da peculiarità territoriali, politiche ed economiche, che determinano differenti potenzialità di sviluppo:

BRICS

Brasile

Russia

India

Cina

Sudafrica

I BRICS devono considerarsi non più paesi emergenti, ma mercati ormai maturi. Attraverso una forma di aggregazione bancaria attuata nel luglio del 2014 in Brasile, i BRICS sono diventati gli antagonisti privilegiati dei blocchi EU-USA. Sono mercati caratterizzati da ingenti disponibilità economiche, propensione alla spesa e interesse agli investimenti.

MENA (Middle East North Africa)

Emirati Arabi Uniti (anche in virtù dell'Expo 2020 vinto da Dubai)

Arabia Saudita

Qatar (dove si disputeranno i Mondiali del 2022)

Iran

Algeria

Marocco

I paesi del MENA hanno assunto, attraverso lo sfruttamento di risorse petrolifere e gas naturali, il ruolo di player del "lusso" (EAU, Qatar), capaci di attrarre manifestazioni quali l'Expo 2020 (Dubai) e i Mondiali di calcio del 2022 (Qatar), ove l'expertise europeo potrebbe risultare di sicura utilità.

L'Arabia Saudita risulta essere una zona di business ad altissimo potenziale, ma ancora poco considerata nei processi di internazionalizzazione delle imprese italiane, anche se di sicuro interesse commerciale per tutti i produttori europei. La mossa vincente in questo mercato consiste nell'individuazione di un partner locale di alto livello per sviluppare con sicurezza il proprio business.

L'Iran è un territorio estremamente interessante, quanto poco conosciuto. La previsione di un prossimo ritiro dell'embargo, che affligge da anni questo paese, lo candida a nuovo mercato di riferimento sia economico che commerciale del Golfo.

I paesi della zona Nord Africana (Marocco - Algeria) sono paesi adatti alla delocalizzazione dell'attività produttiva, in forte sviluppo grazie a politiche di incentivazioni di zone franche e siti industriali.

ASEAN

Singapore

Indonesia

Malesia

Korea

Taiwan

Thailandia

Vietnam

Laos

Cambogia

Nella zona del Sudest Asiatico, oltre ai mercati già maturi di Indonesia, Malesia, Korea, Taiwan e Singapore - quest'ultimo considerato la migliore piazza per il "Doing Business" nella classifica della Banca Mondiale - si stanno affermando paesi quali Thailandia, Vietnam, Laos e Cambogia, soprattutto nell'ottica della delocalizzazione dell'attività d'impresa o comunque di produzione, grazie al basso costo della manodopera. Un dato da tenere in considerazione è il forte ritmo di crescita dell'Asean, pari al 6,4%.

AFRICA SUB SAHARIANA

Repubblica Popolare del Congo

Mozambico

Angola

Sud – Sudan

L'Africa sub sahariana è la seconda area commerciale al mondo per crescita: nel 2013 il PIL è aumentato del 5,5%. Le ricchezze derivano principalmente da risorse minerarie e idrocarburi presenti nel sottosuolo. L'assenza di infrastrutture rende il territorio appetibile in termini di sviluppo di attività di diverso tipo, soprattutto nel settore dell'edilizia e grandi opere civili. Alcuni autorevoli economisti hanno individuato nel lusso un comparto di grande interesse per l'Africa sub-sahariana.

La top 5 per l'internazionalizzazione

1 Dubai (EAU)

2 Singapore

3 Abu Dhabi (EAU)

4 Qatar

5 Thailandia



5. CINQUE MODI PER INTERNAZIONALIZZARE UN'IMPRESA

E' molto importante che l'internazionalizzazione si sviluppi attraverso un processo graduale, composto da una serie di fasi che garantiscano un'attenuazione dei rischi derivanti dall'esercizio dell'attività d'impresa già al momento dell'ingresso nel nuovo mercato. La realizzazione delle prime fasi del processo consente di avere una percezione verosimile delle effettive prospettive di business in loco.

Le fasi di internazionalizzazione sono:

1. Export

l'azienda si limita a vendere direttamente all'estero prodotti o servizi inbase alla domanda, senza aver prima effettuato nessun tipo di attività di ricerca o sviluppo sul mercato di riferimento.

2. Retailing

la vendita dei prodotti all'estero viene attuata attraverso distributori locali. Questa fase implica la ricerca e selezione di soggetti in loco in grado di incrementare la vendita dei prodotti, ma non necessita di una fase di sviluppo aziendale all'estero in senso lato.

3. Self sale

prevede l'apertura di un ufficio commerciale estero, che organizza la vendita dei propri prodotti attraverso azioni di comunicazione e marketing mirate.

4. Base development

determina l'apertura di una Società di diritto estero, che organizza la vendita dei propri prodotti utilizzando una struttura commerciale appositamente costituita in loco.

5. Direct offshore investment (D.O.I.)

l'impresa delocalizza in tutto o in parte l'attività produttiva, oltre all'attività di commercializzazione, per ottenere un più efficace presidio del mercato in cui è già presente o l'ingresso in un nuovo mercato. In questa fase l'azienda tende a uno sviluppo dei propri prodotti con adattamento dei beni al mercato di riferimento.