

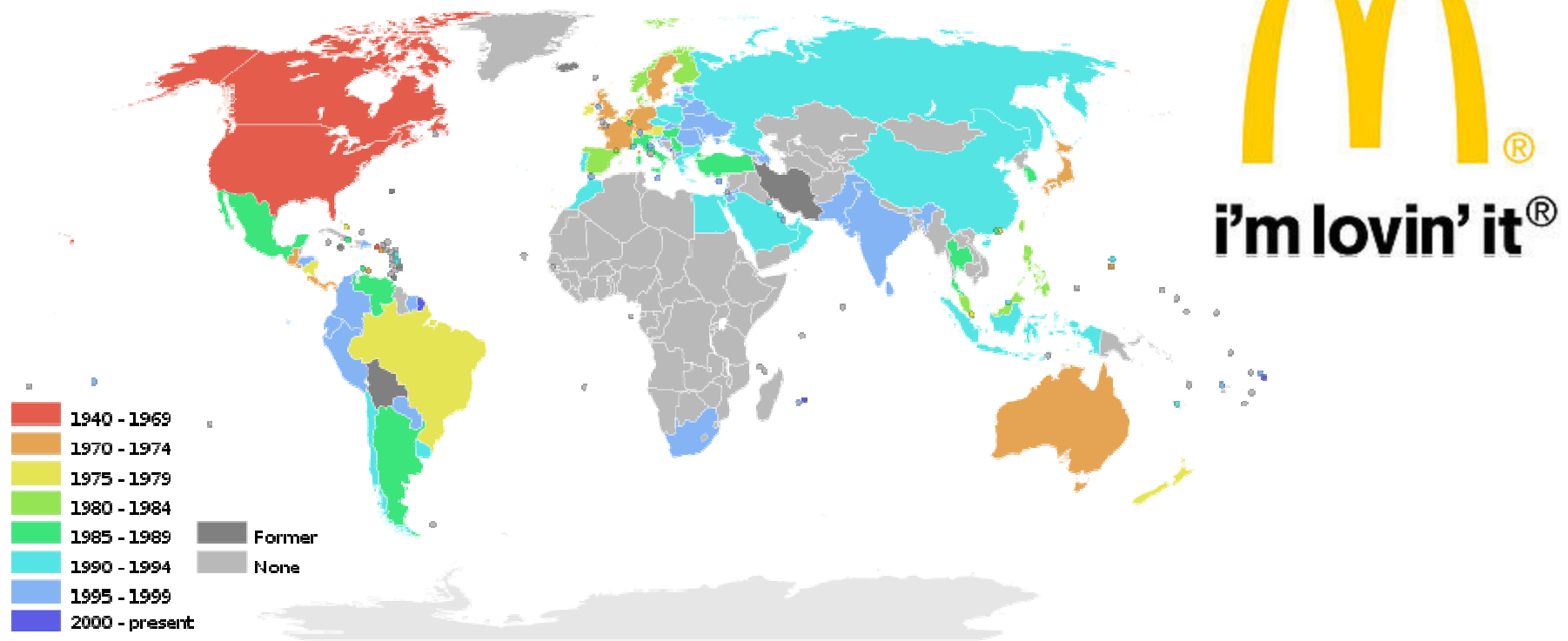
Sciare in Cina: le Dolomiti a Hebei...

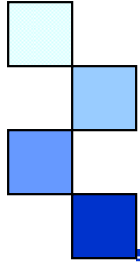


Dolomiti Mountain
Resort in Cina
(Hebei)

Il processo di internazionalizzazione

- ▶ Il modello di Uppsala => l'internazionalizzazione a stadi, il ruolo della distanza fisica e psichica e dell'apprendimento esperienziale





Il processo di internazionalizzazione

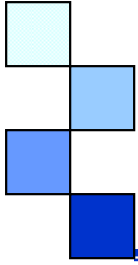
‣ Criticità del modello a stadi:

-Il processo di internazionalizzazione non sempre è unidirezionale (es. abbandono di un mercato)

-Diffusione di imprese “born global”, imprese che nascono già globali

-Perché?

‣ Raramente il processo di internazionalizzazione è lineare e interamente pianificato (soprattutto per le piccole e medie imprese)



In quali paesi andare?

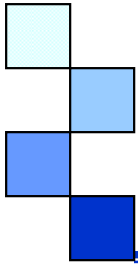
- » Circa 200 mercati al mondo
- » Occorre effettuare un processo di analisi diviso in due fasi:
 - **clustering**: individuare gruppi di paesi che presentano vantaggi dal lato del mercato di sbocco o dal lato dei fattori produttivi
 - **selezione** del/dei paese/paesi con maggiore attrattività (ponderando **grado di attrattività** e rischi)
- » **Un solo paese o molti paesi?**
- » **Attenzione**: non è possibile un'analisi perfetta e del tutto razionale!

Grado di attrattività: fattori economici – es. reddito pro capite

| <i>Ranking</i> | <i>Economy</i> | Atlas methodology (US dollars) |
|----------------|-----------------|-----------------------------------|
| 1 | Liechtenstein | .. a |
| 2 | Bermuda | .. a |
| 3 | Norway | 87,070 |
| 4 | Luxembourg | 84,890 |
| 5 | Channel Islands | 68,640 a |
| 6 | Switzerland | 65,330 |
| 7 | Denmark | 59,130 |
| 8 | Qatar | .. a |
| 9 | Sweden | 50,940 |
| 10 | Netherlands | 50,150 |
| 11 | Ireland | 49,590 |
| 12 | San Marino | 46,770 a |
| 13 | Finland | 48,120 |
| 14 | United States | 47,580 |
| 15 | Cayman Islands | .. a |
| 16 | Isle of Man | 43,710 a |
| 17 | Austria | 46,260 |
| 18 | United Kingdom | 45,390 |
| 19 | Belgium | 44,330 |
| 20 | Kuwait | 38,420 a |
| 22 | Germany | 42,440 |
| 23 | France | 42,250 b |
| 25 | Canada | 41,730 |
| 27 | Australia | 40,350 |
| 28 | Iceland | 40,070 |
| 30 | Japan | 38,210 |
| 31 | Macao, China | 35,360 a |
| 32 | Italy | 35,240 |

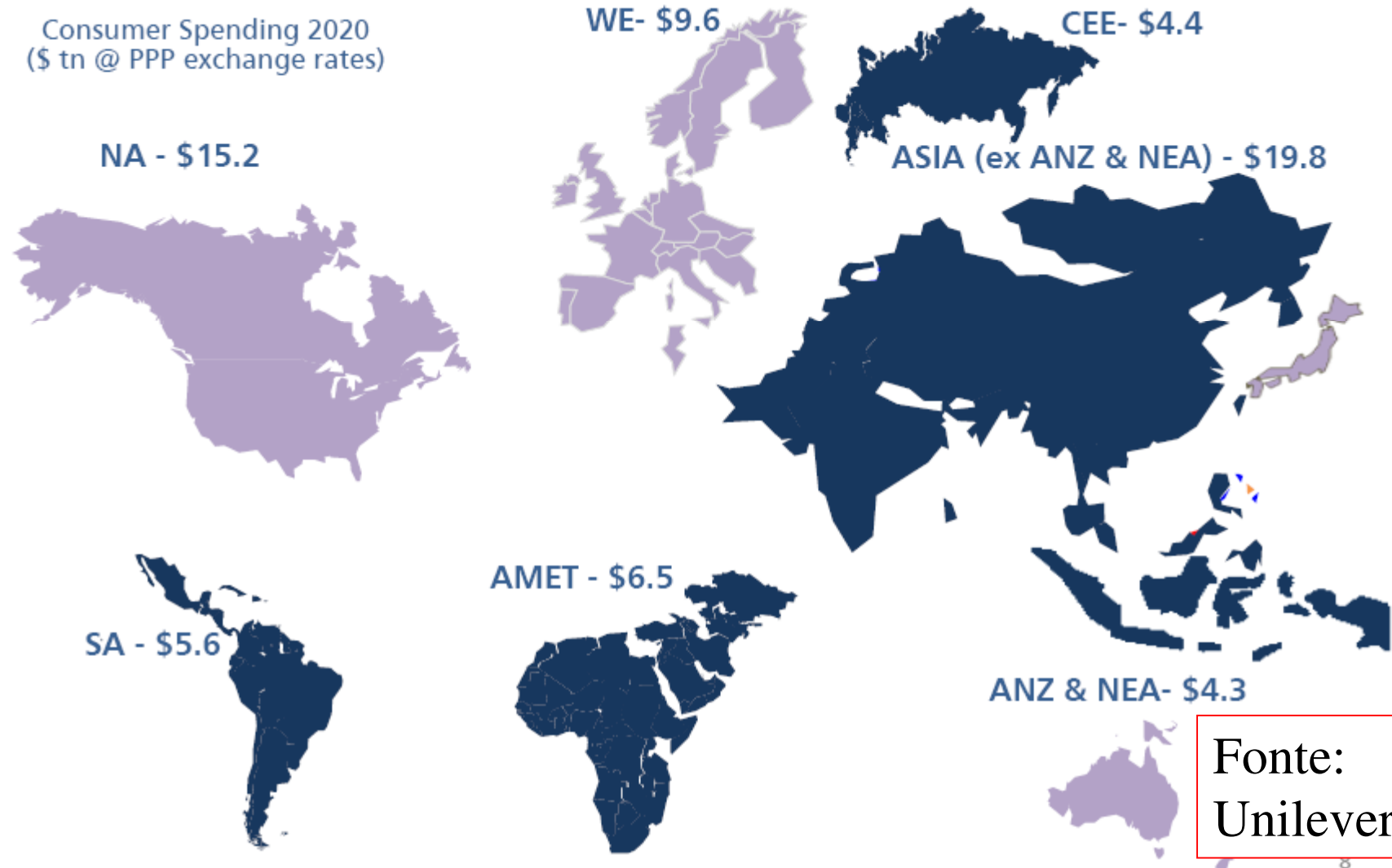
| <i>Ranking</i> | <i>Economy</i> | Atlas methodology (US dollars) |
|----------------|--------------------------|-----------------------------------|
| 196 | Rwanda | 1,010 |
| 197 | Ethiopia | 870 |
| 198 | Malawi | 830 |
| 199 | Togo | 820 |
| 200 | Mozambique | 770 |
| 201 | Sierra Leone | 750 |
| 202 | Central African Republic | 730 |
| 204 | Niger | 680 |
| 205 | Eritrea | 630 |
| 206 | Guinea-Bissau | 530 |
| 208 | Burundi | 380 |
| 209 | Liberia | 300 |
| 210 | Congo, Dem. Rep. | 290 |

(Fonte: web.worldbank.org)



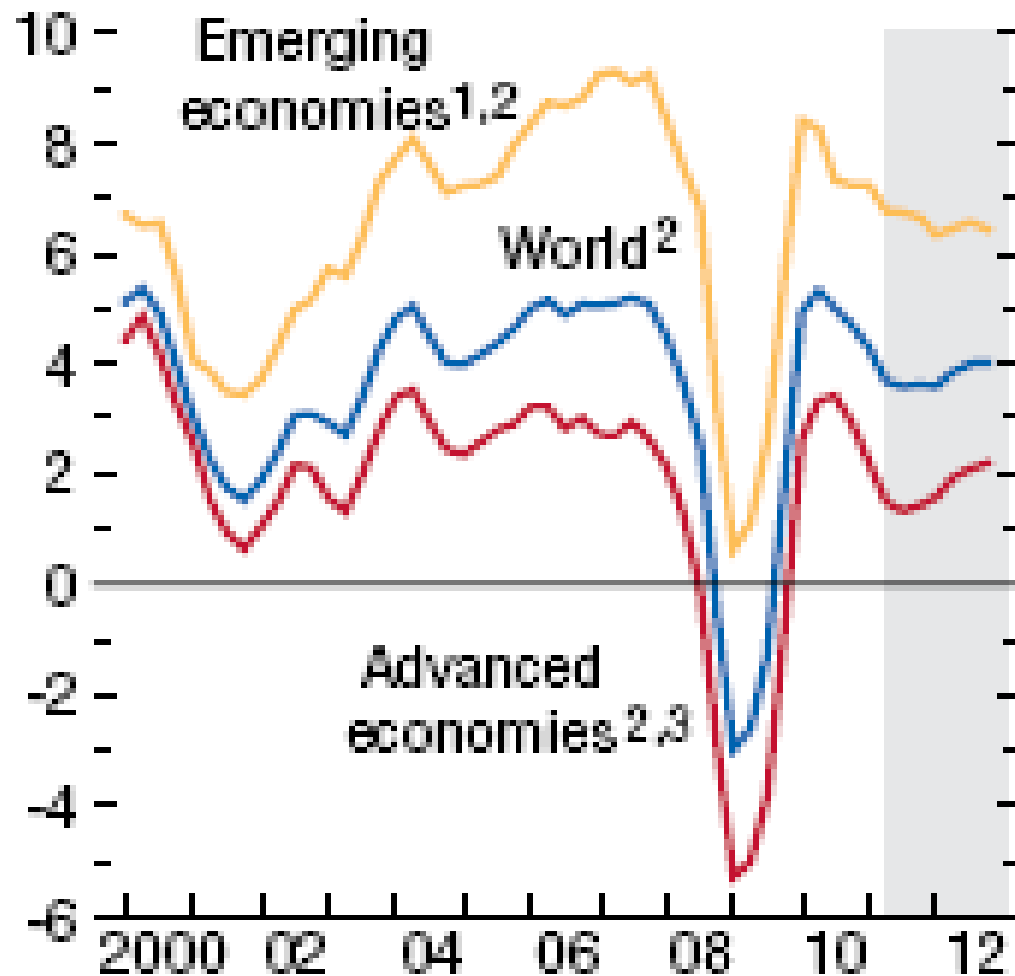
Grado di attrattività: fattori economici – es. PIL totale

Consumer Spending 2020
(\$ tn @ PPP exchange rates)

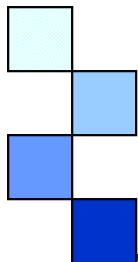


Fonte:
Unilever

Grado di attrattività: fattori economici –es. crescita del PIL



Fonte: IMF, World economic outlook, Sept. 2011.



Grado di attrattività: fattori economici –es. rischiosità

ANSA.IT | Top News

home | calcio | economia | cinema | foto | video | newsmap

Topnews | Cronaca | Politica | Regioni ▼ | Mondo | Sport | Spettacolo | Cultura e Tendenze

ANSA.it > Top News > News SMS

Grecia: S&P's taglia rating a 'junk'

Declassato a 'spazzatura', da BBB+ a BB+ con outlook negativo

27 aprile, 18:00

Indietro | Stampa | Invia | Scrivi alla redazione | Suggestisci ()

(ANSA) - ROMA, 27 APR -Standard & Poor's ha tagliato il rating della Grecia a "junk" (spazzatura). Standard & Poor's ha declassato il rating a lungo termine della Grecia a BB+ da BBB+ con outlook negativo. Tagliato anche il rating nel breve termine a B da A-2, lo riferisce la stessa agenzia in una nota.



Scala S&P:

AAA, AA+, AA, AA-, A+, A, A-, BBB+, BBB, BBB- (investimento),
BB+, BB, BB-, B+, B, B-, CCC+, CCC, CCC-, CC, C, D ("high risk")

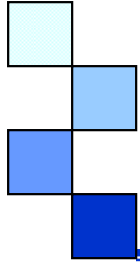


Grado di attrattività: fattori politici

- ▶ Elementi da valutare:
 - **capacità di stabilire regole formali** e di verificare il loro rispetto da parte dei soggetti appartenenti alla società
 - **influenze delle autorità locali** sull'attività economica
 - stabilità / instabilità politica
 - **misure protezionistiche**
 - rischi di nazionalizzazione (es. Chavez, in Venezuela)
 - corruzione, burocrazia
 - ..
- ▶ Questi elementi determinano il c.d. rischio politico



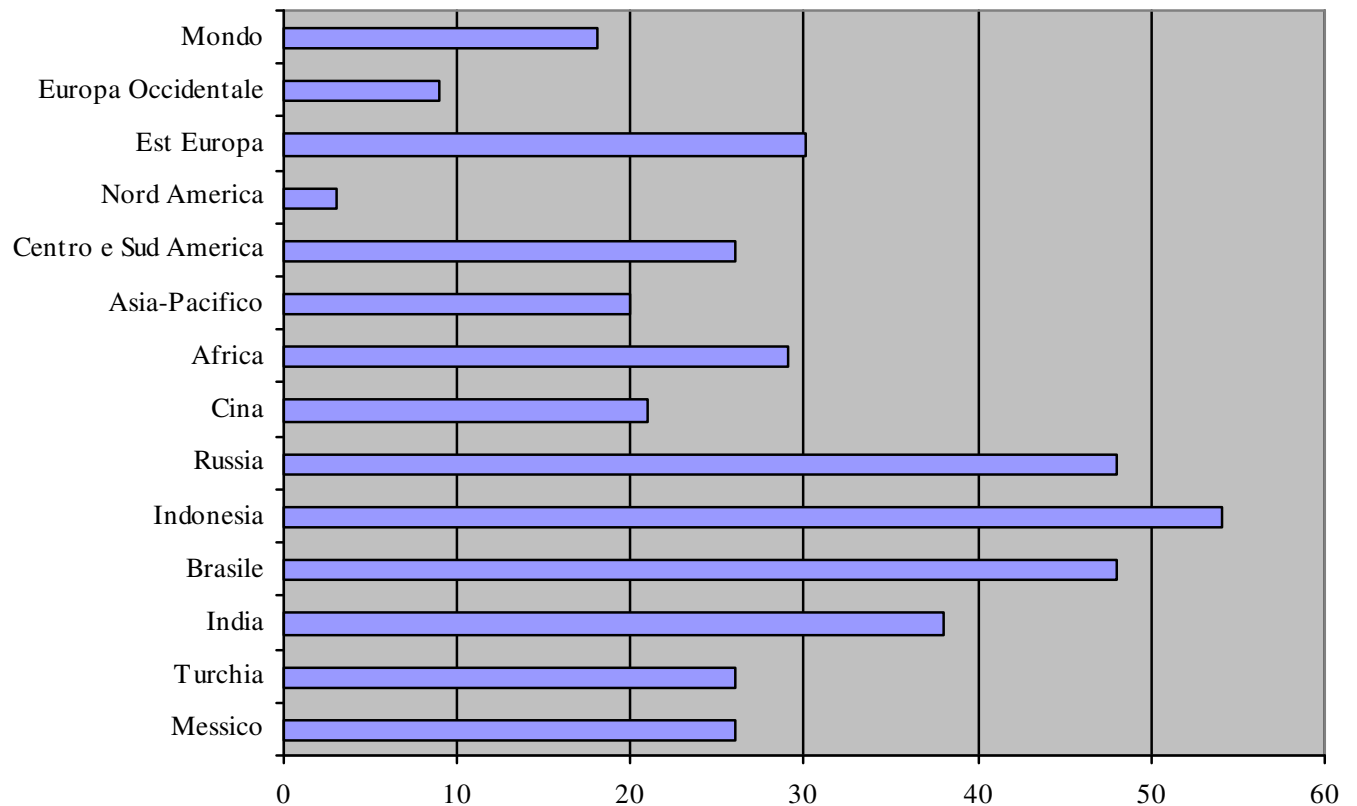
2008: limiti agli investimenti stranieri in 42 settori strategici

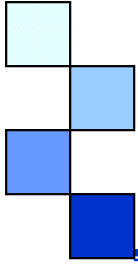


Grado di attrattività: fattori politici - es. la corruzione

Percentuale di imprese alle quali è stato richiesto negli ultimi due anni il pagamento di tangenti nei diversi paesi.

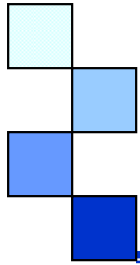
Fonte: PricewaterhouseCoopers (2007), *Economic Crime: People, Culture and Control, The 4th biennial Global Economic Crime Survey*, p. 31 (www.pec.com).





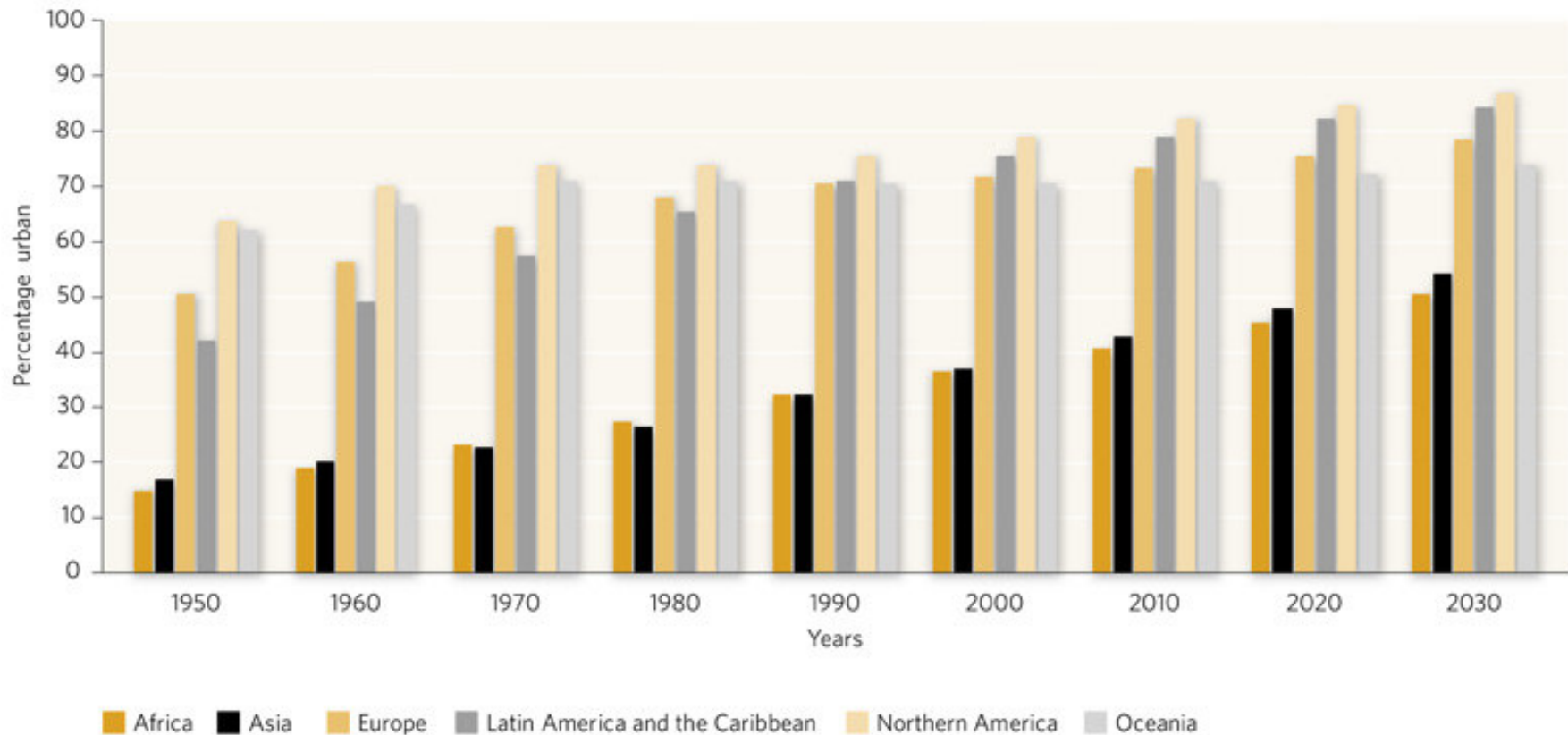
Grado di attrattività: fattori culturali

- » Vanno considerati elementi relativi ai **valori** profondi della cultura e come questi si manifestano (simboli, colori, numeri, abitudini, ecc.)
- » **Es.** Il consumo di pizza in India, dal punto di vista culturale implica:
 - **allontanamento dalla tradizione** culinaria e rottura delle regole che prevedono di consumare i pasti a casa;
 - **idea di un** prezzo elevato del **prodotto** (solo per le classi più elevate), adatto esclusivamente **per occasioni particolari**;
 - percezione della **pizza come uno snack** e non come un pasto completo.



Grado di attrattività: fattori demografici - es. urbanizzazione

Figure 3: Percentage of Population at Mid-year Residing in Urban Areas, by Region, 1950-2030



Source: United Nations. 2006. *World Urbanization Prospects: The 2005 Revision*, Table A.2. New York: Population Division, Department of Economic and Social Affairs, United Nations.

Grado di attrattività: fattori demografici – es. età media

Mondo

| Anno | Età media |
|------|-----------|
| 1950 | 23.9 |
| 1955 | 23.5 |
| 1960 | 23.1 |
| 1965 | 22.4 |
| 1970 | 22.1 |
| 1975 | 22.4 |
| 1980 | 23.0 |
| 1985 | 23.7 |
| 1990 | 24.5 |
| 1995 | 25.5 |
| 2000 | 26.7 |
| 2005 | 28.0 |
| 2010 | 29.2 |
| 2015 | 30.3 |
| 2020 | 31.5 |
| 2025 | 32.7 |
| 2030 | 34.0 |
| 2035 | 35.3 |
| 2040 | 36.3 |
| 2045 | 37.3 |
| 2050 | 38.1 |

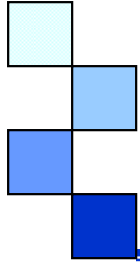
Paesi maturi

| Anno | Età media |
|------|-----------|
| 1950 | 29.0 |
| 1955 | 29.4 |
| 1960 | 29.8 |
| 1965 | 30.0 |
| 1970 | 30.6 |
| 1975 | 31.1 |
| 1980 | 32.0 |
| 1985 | 33.2 |
| 1990 | 34.5 |
| 1995 | 35.9 |
| 2000 | 37.4 |
| 2005 | 38.6 |
| 2010 | 39.7 |
| 2015 | 40.8 |
| 2020 | 41.9 |
| 2025 | 43.0 |
| 2030 | 44.1 |
| 2035 | 45.0 |
| 2040 | 45.5 |
| 2045 | 45.7 |
| 2050 | 45.7 |

Paesi emergenti

| Anno | Età media |
|------|-----------|
| 1950 | 21.5 |
| 1955 | 20.8 |
| 1960 | 20.2 |
| 1965 | 19.3 |
| 1970 | 18.9 |
| 1975 | 19.4 |
| 1980 | 20.1 |
| 1985 | 20.9 |
| 1990 | 21.7 |
| 1995 | 22.8 |
| 2000 | 24.1 |
| 2005 | 25.5 |
| 2010 | 26.9 |
| 2015 | 28.2 |
| 2020 | 29.5 |
| 2025 | 30.8 |
| 2030 | 32.2 |
| 2035 | 33.6 |
| 2040 | 34.8 |
| 2045 | 35.9 |
| 2050 | 36.9 |

Fonte: ONU, 2007 (<http://esa.un.org/unpp/>)



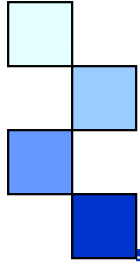
In quali paesi andare?

Considerazioni finali

- ▶ **Svariate fonti di informazioni** per compiere le analisi descritte:
 - ICE (www.ice.gov.it)
 - Camere di Commercio e Assocamere Estero (www.assocamerestero.it)
 - Siti internet specializzati (ad es. www.doingbusiness.org)
 - Società di consulenza (ad es. McKinsey)
 - Istituti nazionali di Statistica (ad es. National Bureau of Statistics of China)
- ▶ **Ma: le informazioni sono attendibili?** Aggiornate? Complete?
- ▶ Grado di incertezza? Evoluzioni prevedibili?

Internazionalizzazione sui mercati di sbocco: modalità





Esportazione diretta e indiretta

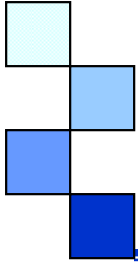
- ▶ **Esportazione indiretta**: un'impresa vende i propri prodotti a una società d'intermediazione internazionale (es. trading company) che li venderà poi nei mercati esteri

Vantaggi: bassi investimenti e ridotti rischi

Svantaggi: nessun controllo sulla vendita, nessun contatto con il cliente

- ▶ **Esportazione diretta**, l'impresa contatta direttamente i clienti esteri attraverso una rete di vendita, agenti, uffici di rappresentanza, ecc.

- ▶ Il canale **internet** come nuova possibilità di esportazione diretta



Joint venture e licenze

- » **Joint venture**: creazione di una nuova entità giuridica che, nel caso di internazionalizzazione sui mercati di sbocco, assume finalità distributive
- » **Licenza**: l'impresa cede le conoscenze necessarie per realizzare il prodotto e i diritti per venderlo a un'impresa locale in cambio di royalties
- » **Problematiche** connesse alla concessione di licenza: selezione del partner, protezione del know-how, ecc.

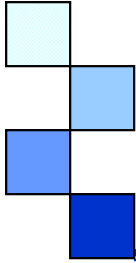
Licenze: esempio



Zastava, Skala 101
Prodotta in Serbia (su
licenza della Fiat
128)

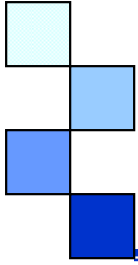


Fonte: <http://www.zastava-automobili.com/>



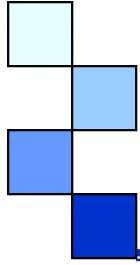
Franchising e IDE

- » **Franchising**: modalità d'ingresso in rapida espansione anche nei mercati internazionali
- » Il franchisor fornisce prodotti e sistemi di gestione, mentre il beneficiario (franchisee) assume l'obbligo di seguirne le direttive e cede una percentuale del fatturato
- » **Vantaggio**: il soggetto locale conosce meglio il proprio mercato
- » **IDE**: se si tratta di internazionalizzazione sui mercati di sbocco, l'IDE è finalizzato all'apertura di filiali, punti vendita, ecc.



Internazionalizzazione sui mercati di sbocco: scelta della modalità

- ▶ Quale scegliere tra le precedenti modalità? Dipende da:
 - ▶ - **Fattori interni** all'impresa (risorse, tipi di prodotto, necessità di fornire servizi post-vendita, ecc.)
 - ▶ - **Fattori relativi al paese in cui si intende entrare** (dimensione attuale e potenziale del mercato, distanza geografica e costi di trasporto del prodotto, rischiosità percepita, ecc.)
- ▶ In generale occorre effettuare una **valutazione comparativa** dei profitti e degli altri obiettivi (es. reputazione) conseguibili con le diverse modalità



Internazionalizzazione sui mercati di sbocco: adattamenti?

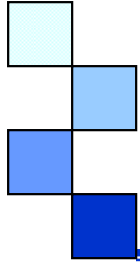
- » Per internazionalizzarsi sui mercati di sbocco, occorre inoltre valutare l'equilibrio più efficace tra standardizzazione e adattamento con riferimento a:

-prodotto

-prezzo

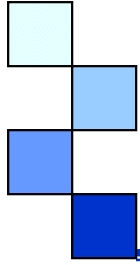
-comunicazione

-modalità distributive



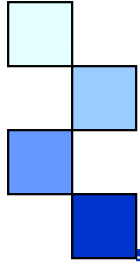
La crescita internazionale per via esterna: le acquisizioni

- » **Le acquisizioni** rappresentano un'alternativa alla crescita interna dell'impresa sui mercati internazionali
- » Es. Vodafone che acquisisce compagnie telefoniche già presenti in altri mercati
- » Perché?
- » **Vantaggi?** Ingresso rapido, meno incertezza, ecc.
- » **Costo dell'operazione?** Determinazione di un prezzo “corretto”



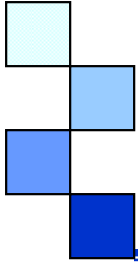
Internazionalizzazione della produzione

- » Insediamiento all'estero di impianti per la trasformazione o l'assemblaggio di materiali e componenti; **motivazioni:**
 - reperimento di risorse locali** (basso costo, risorse oppure competenze e conoscenze presenti in una specifica area geografica)
 - vicinanza al mercato da servire**
- » Si parla in particolare di **impianti offshore** (e "offshoring") quando l'impianto estero ha il principale obiettivo di accedere a fattori a basso costo ed ha una ridotta autonomia decisionale

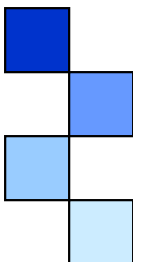
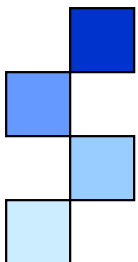


Internazionalizzazione della produzione

- » **Tre diverse tipologie** di ingresso nella produzione:
- » **Greenfield** (‘prato verde’): nuovo impianto
- » **Brownfield**: acquisizione di un impianto esistente e sua ristrutturazione
- » **Acquisizione**: relativa ad un impianto esistente che prosegue la sua attività
- » **La scelta tra le alternative dipende** dagli obiettivi, da chi detiene le risorse e le competenze, dai costi dell’integrazione, ecc.



L'ITALIA NEL COMMERCIO INTERNAZIONALE





Paesi destinatari delle esportazioni italiane

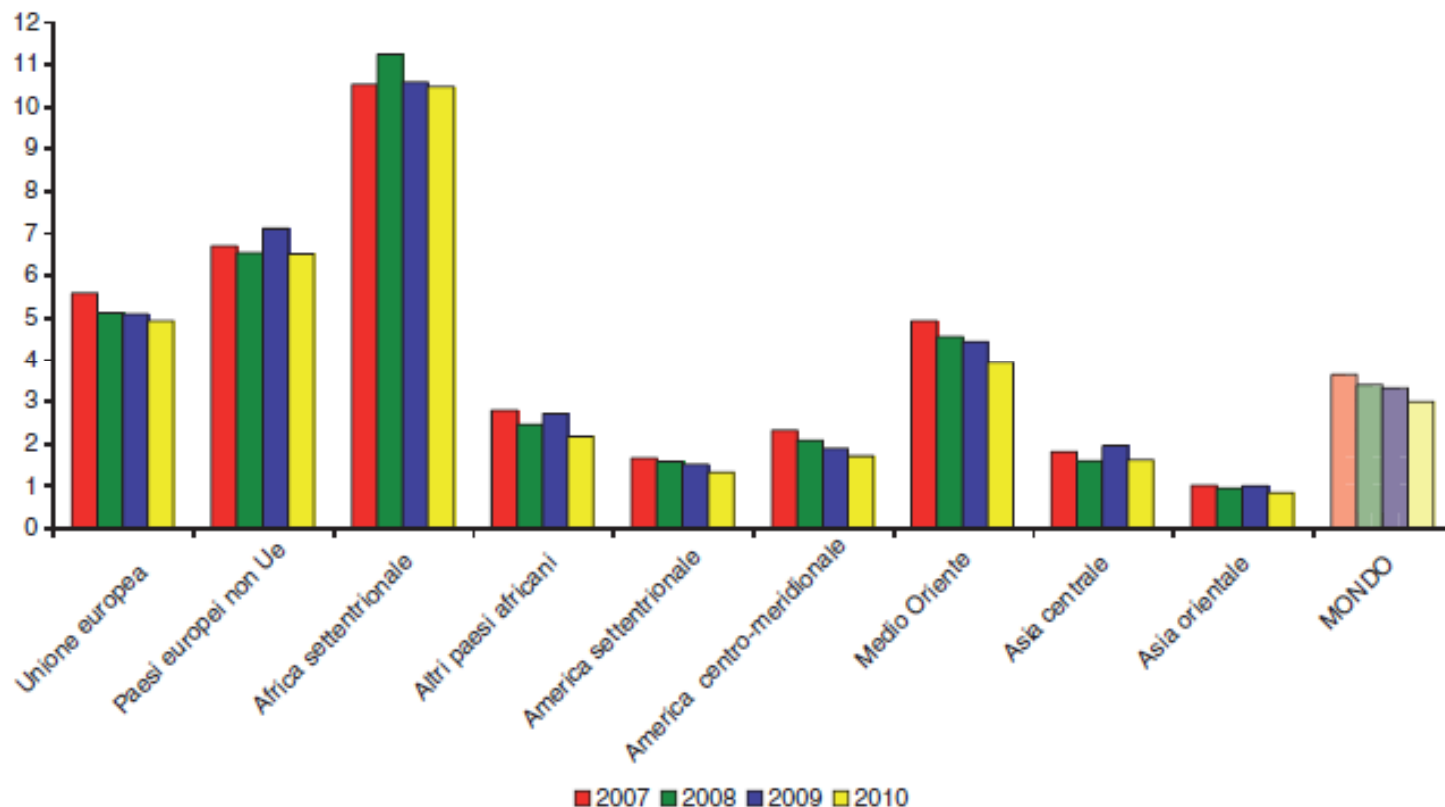
| | Posizione in graduatoria 2009 | Valori (milioni di euro) 2010 | Variazioni % 2009-10 |
|----|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Germania | 43.900 | 18,8 |
| 2 | Francia | 39.081 | 15,0 |
| 3 | Stati Uniti | 20.334 | 18,9 |
| 4 | Spagna | 19.583 | 17,4 |
| 5 | Regno Unito | 18.070 | 20,8 |
| 6 | Svizzera | 16.043 | 18,3 |
| 7 | Belgio | 8.666 | 7,9 |
| 8 | Cina | 8.625 | 30,1 |
| 9 | Polonia | 8.543 | 7,9 |
| 10 | Paesi Bassi | 8.359 | 17,6 |
| 11 | Austria | 8.070 | 15,9 |
| 12 | Turchia | 8.033 | 42,1 |
| 13 | Russia | 7.909 | 23,0 |
| 14 | Grecia | 5.462 | -11,0 |
| 15 | Romania | 5.170 | 22,7 |
| 16 | Giappone | 4.032 | 8,6 |
| 17 | Brasile | 3.882 | 44,1 |
| 18 | Emirati Arabi Uniti | 3.686 | -1,9 |
| 19 | Hong Kong | 3.611 | 33,7 |
| 20 | Ceca, Repubblica | 3.580 | 19,2 |
| | Altri paesi | 93.257 | 11,6 |
| | Mondo | 337.898 | 15,8 |

» Variazione media
2008/09: -21,2%
2009/10: +15,8%

Fonte: ICE, 2011.

Quote di mercato dell'Italia per aree geografiche

Grafico 10
Quote di mercato dell'Italia per aree geografiche (a prezzi correnti)



Fonte: ICE, 2011.

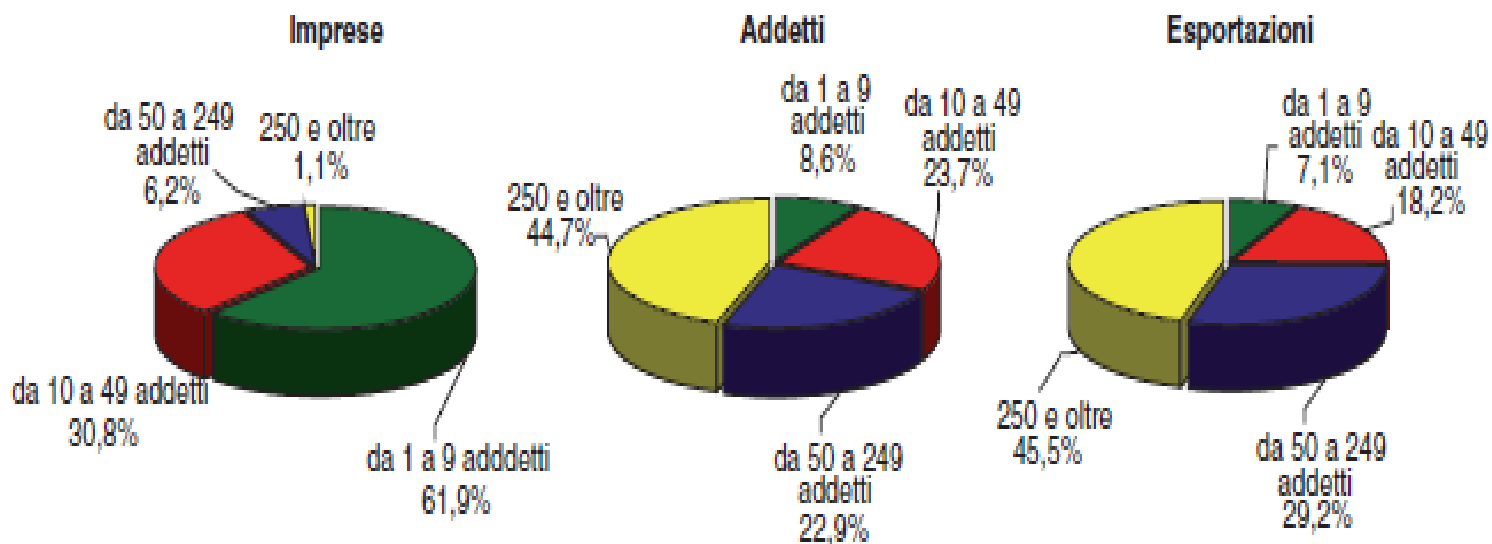


Quote di mercato settoriali dell'Italia

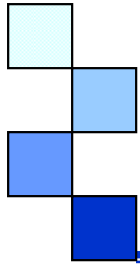
| | <i>Quota di mercato 2009</i> | <i>Quota di mercato 2010</i> |
|---|----------------------------------|----------------------------------|
| Articoli in pelle (incluse le calzature) | 12,1% | 11,3% |
| Mobili | 9,8% | 8,8% |
| Vetro, ceramica, materiali non metallici per l'edilizia | 7,6% | 6,8% |
| Macchinari ed apparecchi | 7,2% | 6,3% |
| Prodotti in metallo | 6,5% | 6,2% |
| Abbigliamento | 6,1% | 5,6% |
| Articoli in gomma | 5,3% | 4,9% |

Le imprese italiane che esportano

Grafico 8.3
Composizione delle imprese, degli addetti e delle esportazioni per classe di addetti delle imprese esportatrici. Anno 2009

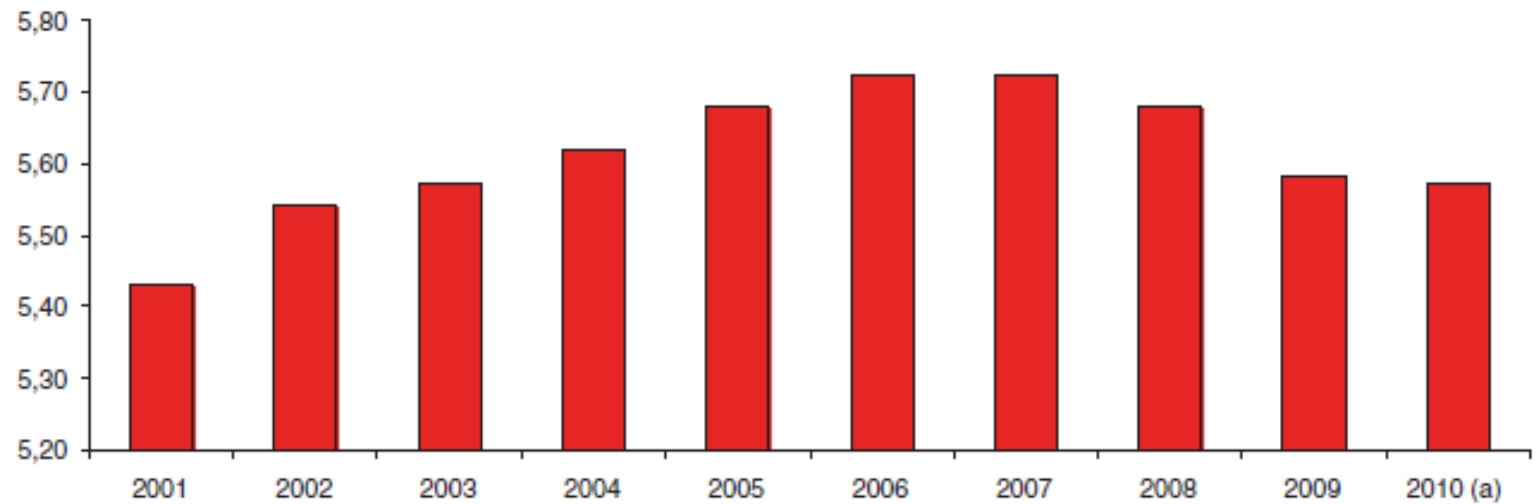


Fonte: ICE, 2011



Numero medio di mercati serviti per esportatore

Grafico 8.2
Numero medio
mercati serviti
per esportatore



(a) Dati provvisori



Progetti di investimento: numerosità

Tabella 1.4 - Progetti di investimenti diretti esteri *greenfield* e di espansione, per paese di origine dell'investitore, 2003-2009

| | Numero di progetti | | Investimento medio (milioni USD) (a) | |
|--------------------------------|--------------------|----------------------------|---|----------------------------|
| | Totale | Attività manifatturiere | Totale | Attività manifatturiere |
| <i>Europa occidentale</i> | 38.852 | 9.942 | 68,1 | 100,1 |
| Austria | 1.552 | 456 | 64,3 | 64,0 |
| Francia | 5.295 | 1.227 | 68,6 | 108,6 |
| Germania | 8.013 | 2.561 | 61,1 | 94,2 |
| Italia | <u>2.492</u> | 778 | 63,5 | 75,5 |
| Paesi Bassi | 2.283 | 614 | 98,8 | 175,1 |
| Regno Unito | 7.016 | 1.058 | 70,7 | 138,9 |
| Spagna | 2.496 | 445 | 79,8 | 97,6 |
| Svezia | 1.974 | 463 | 46,4 | 59,9 |
| Svizzera | 2.214 | 699 | 61,3 | 81,4 |
| <i>Europa Centro-Orientale</i> | 3.317 | 730 | 83,4 | 159,0 |
| Russia | 1.001 | 206 | 150,8 | 251,2 |
| <i>Nord America</i> | 22.163 | 4.256 | 67,1 | 118,6 |
| Canada | 2.180 | 479 | 118,0 | 97,2 |
| USA | 19.983 | 3.777 | 61,6 | 121,3 |

Fonte: ICE (2010),
“Italia Multinazionale
2010. Le partecipazioni
italiane all'estero ed
estere in Italia”.



Progetti di investimento: specializzazione per attività

Tabella 1.6 - Indici di specializzazione dell'Italia nei confronti del mondo come paese di origine di progetti di investimenti diretti all'estero *greenfield* e di espansione, per funzione aziendale e settore di attività, 2003-2009

| Settore | Indice di specializzazione (a) | Incidenza % del settore sul numero totale di progetti in Italia |
|---|--------------------------------|---|
| <i>Per funzione aziendale</i> | | |
| Attività estrattive | 0,43 | 1,0 |
| Progettazione, ingegnerizz., R&S | 0,28 | 1,6 |
| Produzione | 1,22 | 31,2 |
| Logistica | 0,52 | 2,7 |
| <i>Marketing</i> e vendite | 0,60 | 11,7 |
| Commercio al dettaglio | 2,84 | 35,2 |
| Servizi post-vendita | 0,46 | 1,2 |
| <i>Headquarters</i> , servizi centralizzati | 0,68 | 2,9 |
| Consulenza, servizi professionali | 0,57 | 7,4 |
| Internet, infrastrutture ICT | 0,59 | 0,8 |
| Formazione | 0,14 | 0,1 |
| Costruzioni | 0,42 | 2,2 |
| Energia elettrica | 1,31 | 1,8 |
| Riciclaggio | 0,53 | 0,1 |
| Totale | 1,00 | 1,0 |

Fonte: ICE (2010),
“Italia Multinazionale
2010. Le partecipazioni
italiane all'estero ed
estere in Italia”.