



NUOVI MERCATI.  
FORMAZIONE D'IMPRESA



# *Strategie di sviluppo sui mercati internazionali*

Docente: Alberto Calugi

*Lucca, 24 giugno 2020*



# Chi sono

---

Docente NIBI in Strategia, Marketing internazionale, Pagamenti internazionali e Trade Finance. Laureato in Economia e Commercio presso l'Università di Parma, e consulente di Direzione aziendale, specializzato nella gestione e nello sviluppo dei mercati esteri sia per grandi imprese che per PMI.

Svolge attività di collaborazione con l'Area Intermediazione Finanziaria e Assicurazione della SDA Bocconi School of Management.



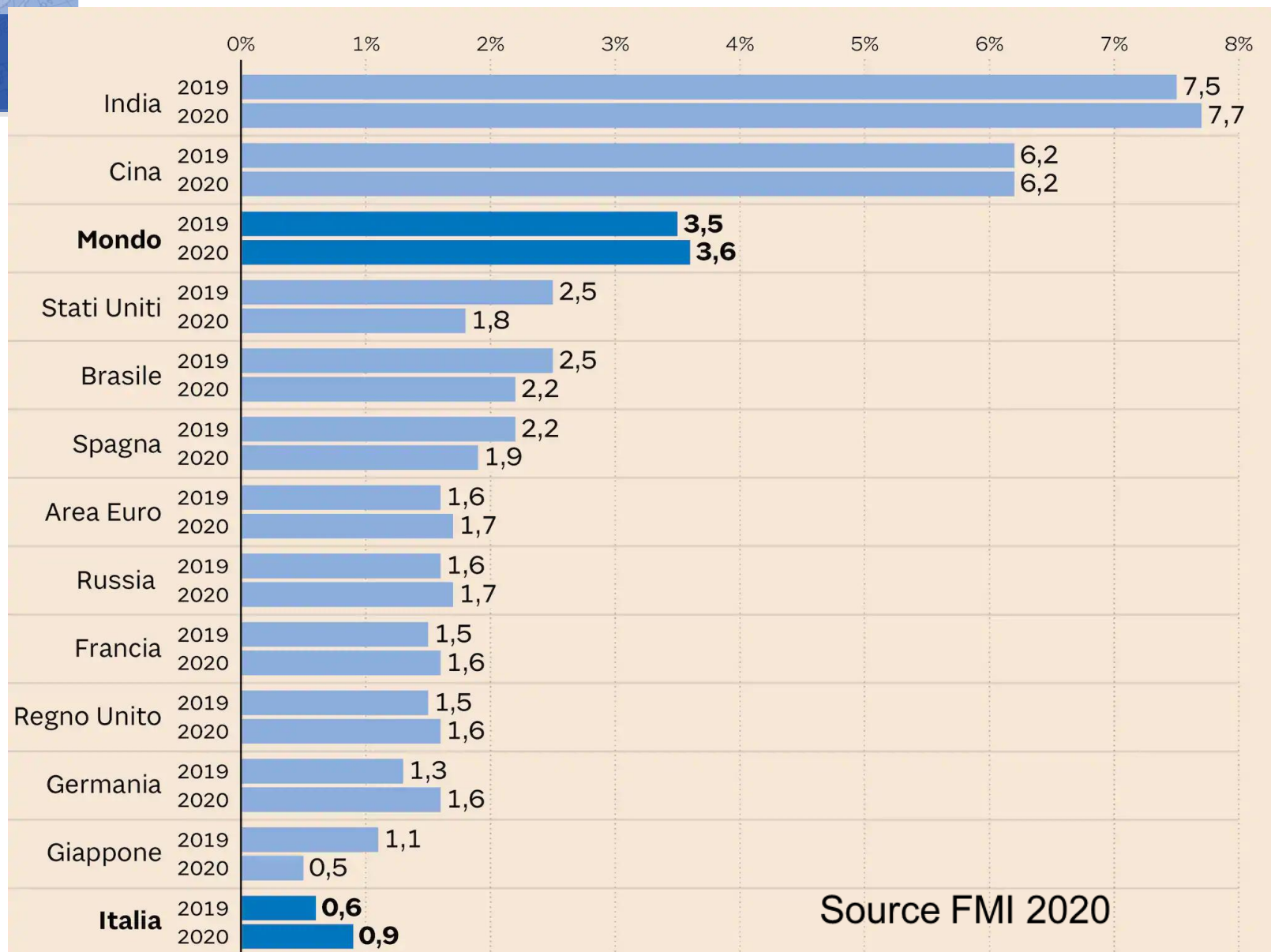
---

# Il commercio internazionale, un confronto tra epoca pre e post Covid19

# Cosa stava succedendo sui mercati internazionali fino a febbraio 2020?

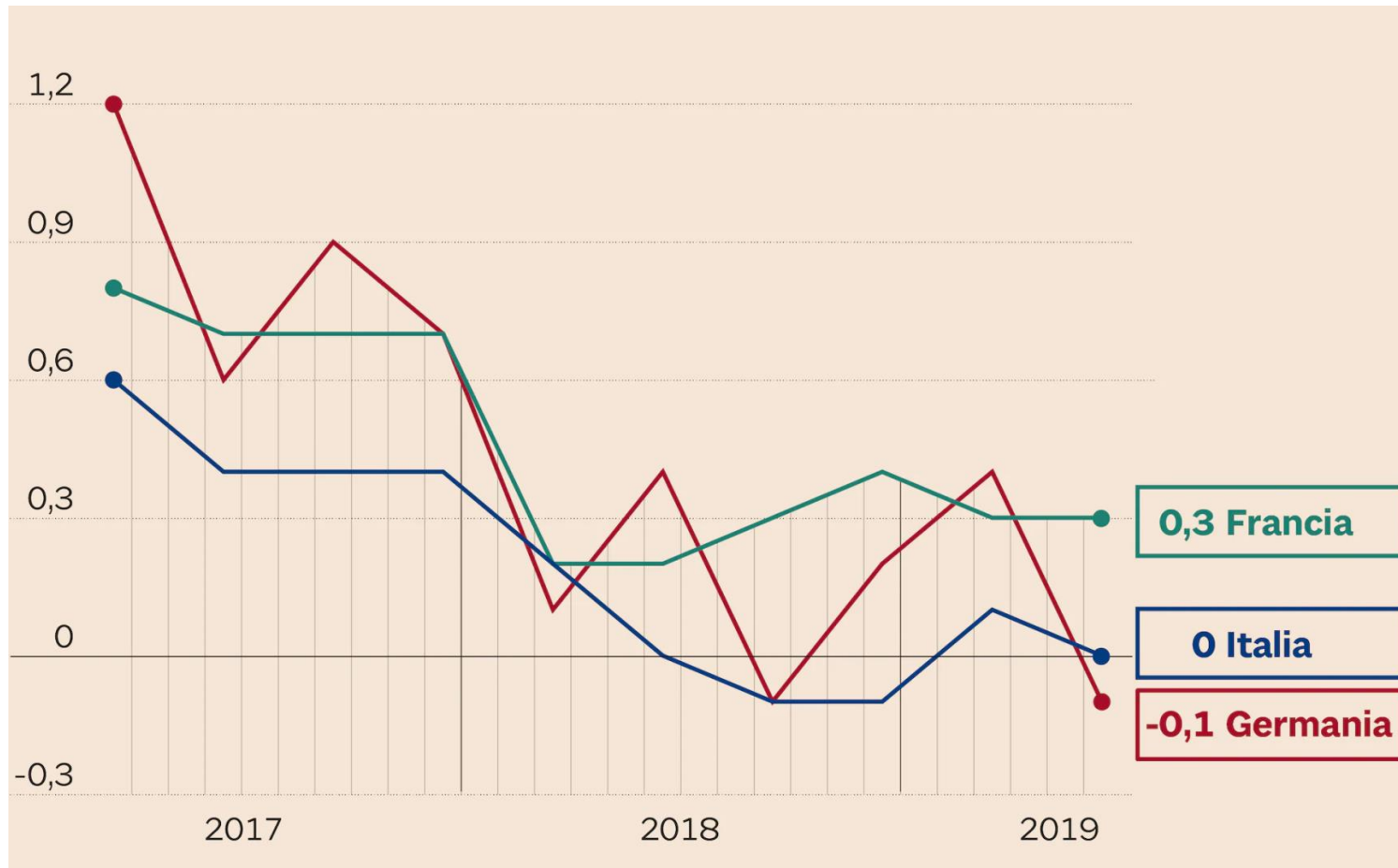


# PIL Mondo 2019



Source FMI 2020

# PIL Europa 2019



Source FMI 2020

A graphic in the top-left corner showing a portion of a globe with a grid of latitude and longitude lines. A solid blue square is overlaid on the right side of the globe.

# Contesto

---

Alla fine del 2019, escluse le grandi economie asiatiche, si evidenziava una situazione di stagnazione del prodotto interno lordo nei principali paesi G20, questa stagnazione che è presente ormai da vent'anni deriva da alcuni fattori...



# Cause

---

1. Il processo di accumulazione continua della ricchezza non funziona più.
2. Forte concentrazione della ricchezza in segmenti sempre più piccoli di popolazione e riduzione della classe media (quella che consuma).
3. Deindustrializzazione.
4. Incertezza internazionale (Brexit, guerra commerciale USA/Cina, crisi produttiva in Germania).
5. Globalizzazione incontrollata.
6. Utilizzo esasperato delle catene globali del valore (GVC).





# Catene Globali del Valore (CGV)

---

Secondo Pahl e Timmer il 75% degli scambi globali avvengono all'interno delle Catene Globali del Valore (CGV) o Global Value Chains (GVC), ovvero reti complessi di aziende che fanno capo di solito ad organizzazioni multinazionali e che coordinano a livello globale la produzione di beni e servizi.

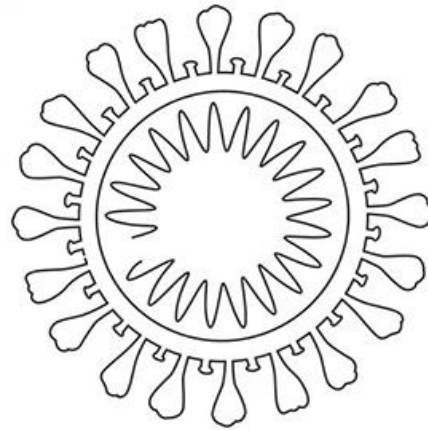
Tipica CGV è la filiera dell'automotive che sviluppa il prodotto finito automobile partendo da produttori di beni e servizi presenti in tutto il mondo, di qualsiasi dimensione e di qualsiasi nazione.

Source: S. Pahl, M.P. Timmer, Patterns of vertical specialisation in trade: long-run evidence for 91 countries, "Review of World Economics", 2019. <https://doi.org/10.1007/s10290-019-00352-3>



---

## COVID-19



A graphic in the top-left corner showing a portion of a globe with a grid of latitude and longitude lines, set against a blue background.

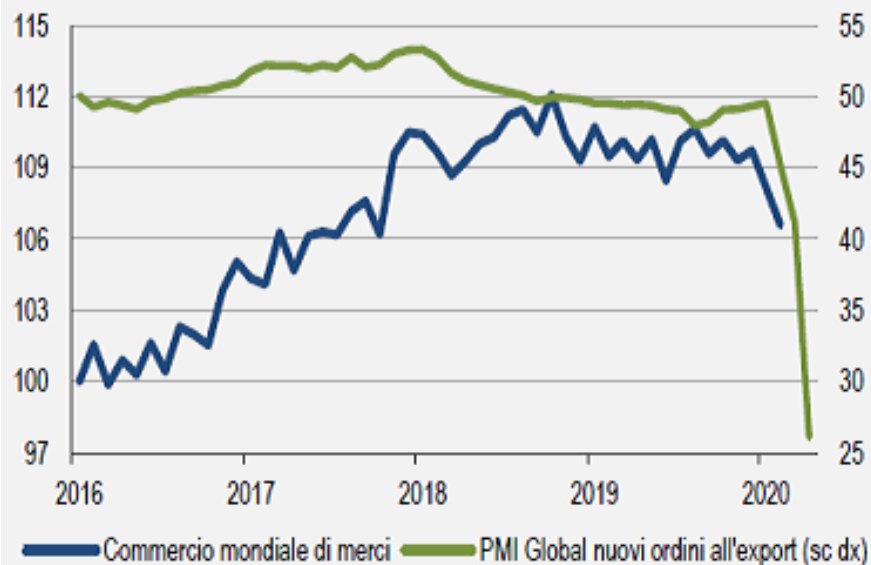
# Situazione post Covid19

---

Da marzo 2020, nel momento in cui quasi tutti i paesi del mondo hanno adottato le politiche di contenimento della pandemia, fino ad oggi la situazione economica mondiale è totalmente cambiata, evidenziando ed amplificando le difficoltà di cui abbiamo parlato prima e comunque lasciando intravedere alcuni spiragli nei quali le imprese, soprattutto quelle italiane possono trarre alcuni vantaggi.

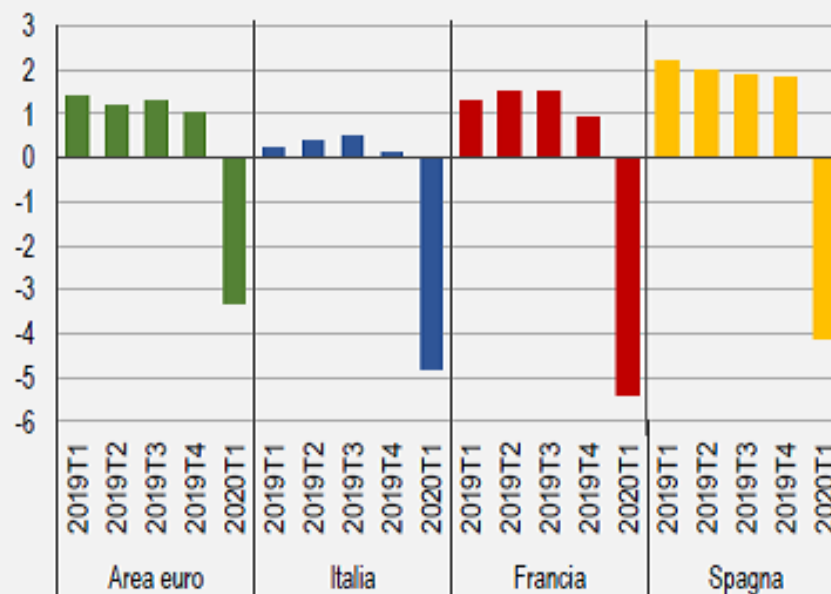
# Export Italia aprile 2020

## 1. COMMERCIO MONDIALE E PMI GLOBAL NUOVI ORDINI ALL'EXPORT (indici 01/2016=100)



Fonte: CPB e IHS

## 2. DINAMICA DEL PIL IN ITALIA E IN ALCUNI PAESI UEM (var. % sul trimestre corrispondente)



Fonte: Istat ed Eurostat



# Alcune considerazioni sull'Italia

---

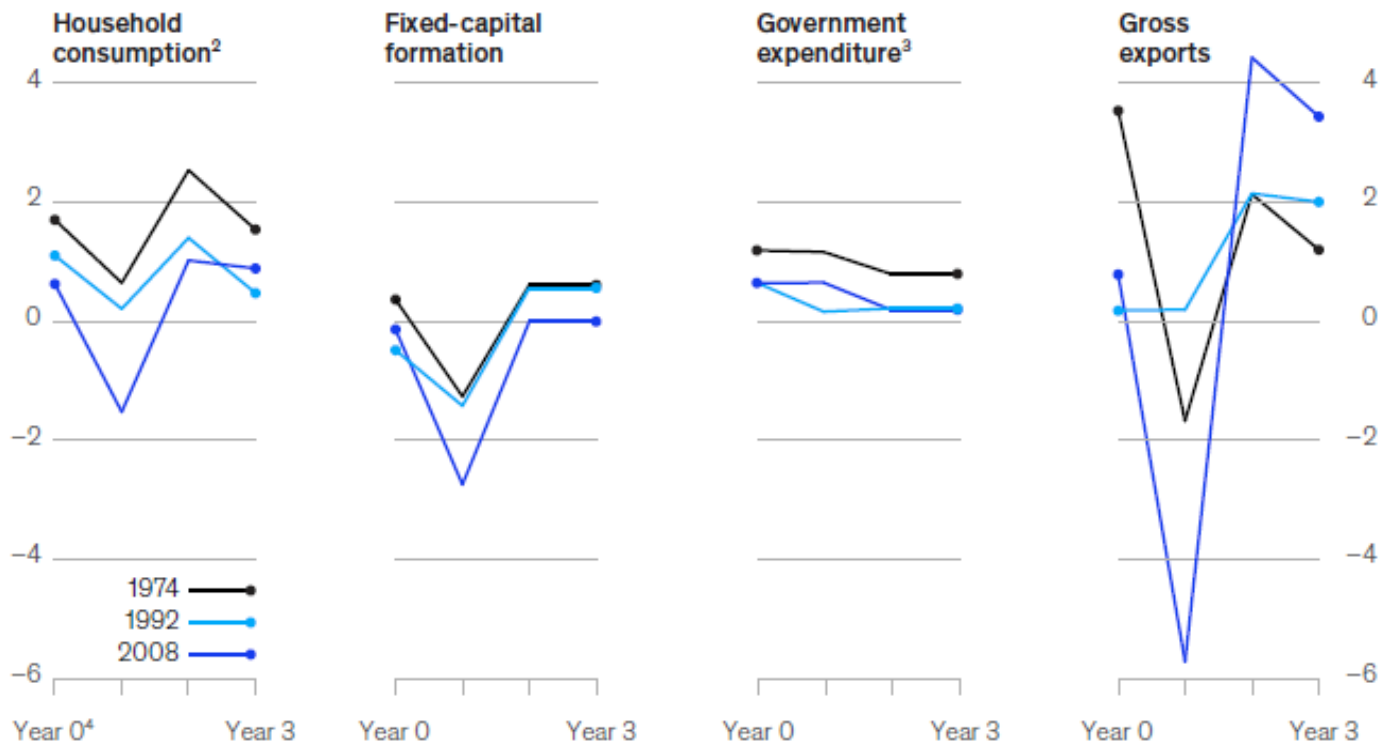
1. Si prevede una contrazione del fatturato della manifattura italiana nel 2020 del 15%.
2. Il rebound della manifattura per il 2021 è previsto nell'ordine del 5,3% con un ritorno a livelli 2019 nel 2024.
3. Alcuni settori hanno avuto beneficio dalla situazione, farmaceutico + 4,2%, grazie all'eccellenza delle nostre aziende.
4. Si prevede un impatto minore sulla manifattura rispetto alla crisi finanziaria del 2009.



# Alcune considerazioni sull'Euro Zona

Consumption and exports tend to lead Europe out of recessions.

Contribution of components to annual GDP growth in Europe,<sup>1</sup> percentage points



McKinsey & Company

<sup>1</sup> EU 27 + United Kingdom.

<sup>2</sup> Includes consumption by nonprofit institutions that serve households.

<sup>3</sup> Only includes final consumption by government, so excludes transfers; fiscal stimulus will primarily have been channelled via households and businesses, so would show up in household consumption or capital formation.

<sup>4</sup> Year 0 indicates year before each recession.

Source: The World Bank; McKinsey analysis



# Su cosa puntare

---

1. Qualità del prodotto
2. Esportazione di prodotti di alta qualità
3. Digitalizzazione e innovazione dei processi
4. Tecnologie green
5. Regionalizzazione delle catene del valore



# Cambiano i consumi

---

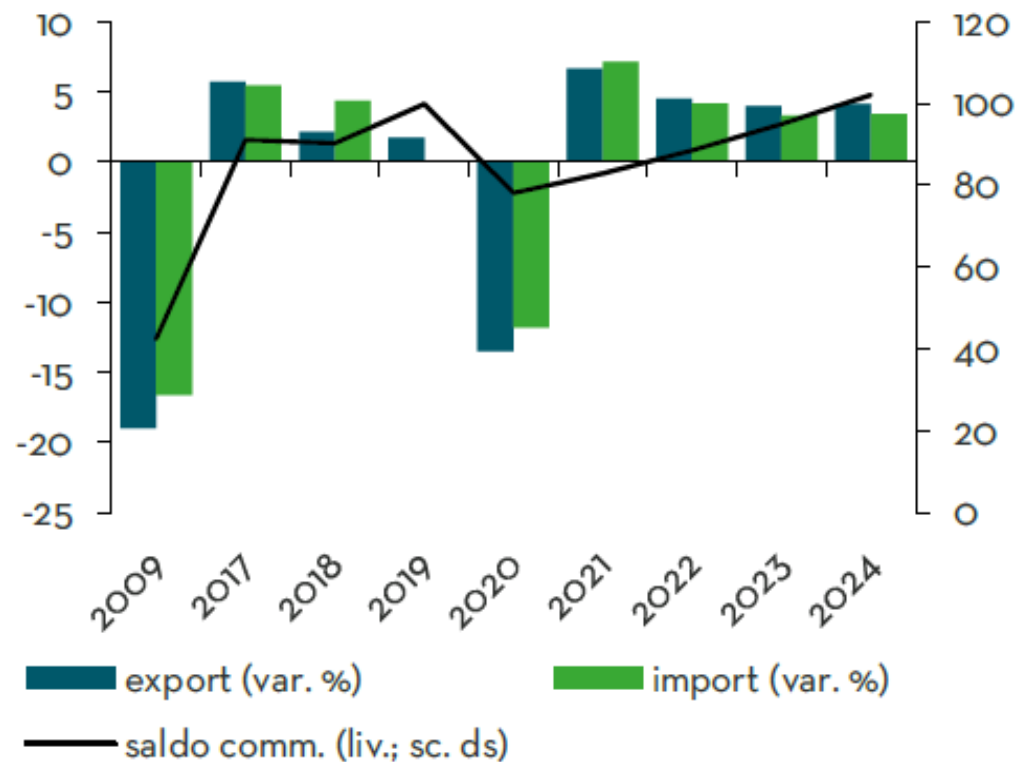
In seguito alla crisi sanitaria il paniere dei consumi sta evolvendo in modo differente:

1. Aumento spese igiene e sanità
2. Maggior interesse al benessere e all'invecchiamento demografico
3. Comfort domestico e domotica
4. Digitalizzazione spinta degli acquisti

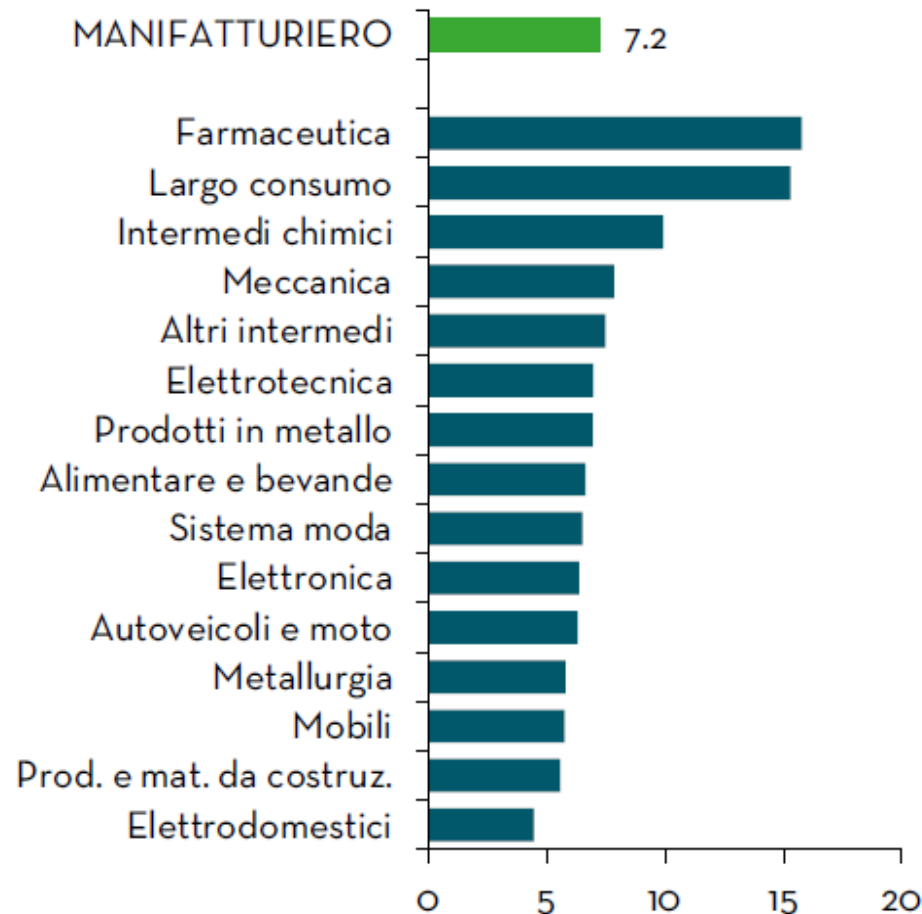




# Previsione delle esportazioni 2024



# ROI settori 2024







---

# Le caratteristiche di un'azienda vincente sui mercati internazionali



---

In momenti complessi e incerti come quello che stiamo vivendo è fondamentale valutare in modo coerente e prudentiale i passi da compiere soprattutto sui mercati internazionali, a tal fine è necessario studiare in modo preciso e disincantato una strategia di ingresso e di sviluppo degli stessi.

# Un modello di internazionalizzazione a cui tendere...

1. **bigger**  
CRESCERE 
2. **wider**  
INTERNAZIONALIZZARSI 
3. **smarter**  
INNOVARE 

*Fonte Sace 2015*



L'impresa italiana soffre storicamente di nanismo, per competere in modo efficiente sui mercati internazionali deve aumentare le proprie dimensioni ovvero:

- Relazioni e sinergie devono diventare il pane quotidiano dell'imprenditore e del management.
- Reti di impresa.
- Gestione corretta di distretti, consorzi di prodotto.
- Aprirsi, a ragion veduta, al mercato dei capitali di rischio e del private equity.



2.

**wider**



INTERNAZIONALIZZARSI

---

Internazionalizzarsi, quindi allargarsi sui mercati esteri significa guardare lontano.

Il mercato domestico è ora il mercato europeo, guardare a mercati lontani ma più profittevoli sia in termini di volumi che di margini.





- Industria 4.0
- Fabbrica intelligente
- Internet delle cose
- Brand e tradizione (made in Italy)
- Ricerca e sviluppo
- Collaborazione con laboratori e università

A graphic in the top-left corner showing a portion of a globe with latitude and longitude lines, partially obscured by a dark blue square.

# Siamo in grado di farlo?

---

La prima domanda che l'azienda che internazionalizza si deve porre è la fattibilità dell'operazione partendo dall'analisi della struttura aziendale in termini di:

1. Capacità finanziaria
2. Organizzazione
3. Competenze e skills del personale

A graphic in the top-left corner showing a portion of a globe with latitude and longitude lines, partially obscured by a dark blue square.

# Il mercato

---

Una volta valutata l'effettiva consistenza dell'organizzazione e della struttura aziendale, le prime due domande che l'azienda deve porsi sono:

**Ci sarà mercato per i miei prodotti e per il mio business model all'estero?**



## Il mercato

---

Questa domanda è fondamentale, è inutile andare a vendere un prodotto all'estero se la domanda è scarsa o addirittura nulla.

Creare un bisogno nella mente del consumatore purtroppo non è nelle capacità di una PMI, può farlo una grande azienda come la Apple, ma non una PMI, anche se molto volenterose.

Quindi la prima cosa da fare è quella di raccogliere più informazioni possibili sui mercati di riferimento e sui punti di forza e debolezza dell'azienda e delle minacce e opportunità presenti nei mercati stessi, attraverso la stesura di un piano di marketing.



# Il mercato

---

## **Cos'è un piano di marketing internazionale?**

E' un documento scritto, che in modo preciso e fondamentalmente operativo permette di:

1. Analizzare e studiare in maniera preventiva l'ingresso su uno o più mercati internazionali
2. Valutare la penetrazione in uno o più mercati internazionali, in modo diretto (vendita) o indiretto (rete di vendita)
3. Valutare l'impatto di un inserimento di nuovi prodotti
4. Valutare campagne promozionali e pubblicitarie
5. ...

A graphic in the top left corner showing a portion of a globe with latitude and longitude lines, partially obscured by a dark blue square.

# Il mercato

---

## **A chi serve un piano di marketing internazionale?**

Fondamentalmente serve a tutta l'azienda, è assolutamente necessaria la condivisione tra le funzioni aziendali, il piano di marketing deve essere condiviso e deve essere seguito e monitorato da tutte le funzioni, che possono apportare il loro contributo e quindi renderlo il più possibile fruibile.

**Il piano di marketing non è solo affare del marketing!**



## Il mercato

---

La prima analisi da condurre è quella di ridurre il campo dei possibili paesi nei quali poter entrare.

Una PMI non può adottare una strategia *worldwide* ma deve concentrarsi su un'area ben precisa.

La prima analisi effettuata quindi è un'analisi di scrematura dei mercati internazionali che permetta di avere una visione ben chiara dei mercati nei quali si hanno maggiori opportunità e chiaramente meno rischi in termini di pagamenti.



# Business plan.

---

## **E' fondamentale.**

Mi permette di **capire**:

1. I costi dell'investimento
2. Le tempistiche
3. Lo stato avanzamento lavori
4. Gli scostamenti, sia positivi che negativi e la loro analisi
5. I flussi finanziari e il reperimento delle relative risorse a copertura dell'investimento





---

# Q&A



---

# L'approccio sistematico, un approccio corretto per i mercati internazionali



# Come internazionalizzare

---

L'approccio alla **selezione dei mercati esteri** può essere di due tipi:

1. Sistemático.
2. Non sistemático.

*(Papadopoulos & Denis 1988).*



# Approccio sistematico.

---

Si definisce **sistematico** un approccio che utilizza criteri **oggettivi** per la selezione dei mercati esteri, come:

- **attività di ricerca dei mercati internazionali sistematiche ed accurate** durante il processo di selezione dei mercati esteri adeguati per l'impresa;
- **visite dirette** nei mercati esteri prima dell'entrata;
- **monitoraggio della stampa nazionale ed internazionale** riguardante le attività correlate al prodotto dell'impresa esportatrice nel mercato estero;
- utilizzo e analisi di **fonti secondarie** relative al mercato di riferimento;

*(Brouthers & Nakos, 2005; He & Wei, 2011).*



# Approccio sistematico

---

Esistono centinaia di modelli in letteratura ( *tra cui Fornari, 1995; Francioni, 2010; Pugliese & Versino, 1999; Valdani & Bertoli, 2010*), estrapolandoli si può evidenziare che l'approccio sistematico si basa fundamentalmente **su quattro pilastri:**

1. Analisi dei fattori riguardanti l'impresa.
2. L'analisi dei fattori riguardanti il paese o i paesi target (mercato e concorrenza)
3. L'analisi delle barriere all'entrata.
4. L'analisi del rischio paese.




# L'approccio sistematico, l'analisi dei fattori riguardanti l'impresa.

---

Ammontare di **risorse tangibili ed intangibili** disponibili:

- **Esperienza internazionale precedentemente acquisita**, caratteristiche del decision-maker, valori e tradizioni dell'impresa;
- **Dimensione dell'impresa**;
- **Tipologia di prodotto**: modifiche necessarie per adattare il prodotto alle esigenze del mercato, vantaggi offerti rispetto alla concorrenza, norme legislative riguardanti confezione, marchio ed etichetta, esigenze in termini di assistenza tecnica, assistenza post-vendita e fornitura di ricambi, livello tecnologico richiesto dal mercato e adeguatezza dei prodotti aziendali.



# L'approccio sistematico, l'analisi dei fattori riguardanti il paese o i paesi target. (1)

---

**Attrattività generale del Paese estero:** comprende l'analisi delle caratteristiche macroeconomiche ed ambientali generali:

**Variabili demografiche:** numero totale degli abitanti, densità demografica e dispersione geografica degli abitanti, tasso di crescita e grado di mobilità della popolazione, età media e classi d'età, previsioni sulle nascite e tasso di fertilità, numerosità della famiglia;

**Variabili economiche:** PIL, costo della vita, tasso di disoccupazione, indici dei prezzi all'ingrosso e al consumo, prezzi delle materie prime, potere d'acquisto, entità e distribuzione del reddito pro-capite, propensione media al consumo ed al risparmio;

**Variabili tecnologiche:** livello di sviluppo tecnologico della nazione, ciclo di vita del prodotto;

**Attrattività settoriale del Paese estero:** stima del mercato potenziale esistente, tasso di crescita annuale e potenziale di sviluppo futuro;



## L'approccio sistematico, l'analisi dei fattori riguardanti il paese o i paesi target. (2)

---

- **Concorrenza del Paese estero e d'origine:** identificazione del numero e della natura dei concorrenti e dei vantaggi competitivi che distinguono l'impresa dai rivali, punti di forza e di debolezza dei concorrenti, canali di comunicazione e caratteristiche dei messaggi adottati dalla concorrenza;
- **Infrastrutture di marketing del Paese estero:** analisi del sistema distributivo e delle infrastrutture di comunicazione del Paese estero, forme di trasporto nel paese estero e costi, tipo di imballo necessario per il trasporto della merce, ricarichi sul prezzo d'acquisto di norma effettuati dai vari livelli della distribuzione;
- Disponibilità di **informazioni attendibili** sul Paese estero;
- Possibilità di **acquisire benefici di immagine** dal Paese estero;
- Ricerca di **segmenti di domanda transnazionali**;
- **Stagionalità** diversa rispetto al paese d'origine.





# L'approccio sistematico, le barriere all'entrata

---

- **Barriere politico-legali:** Barriere di carattere tariffario: dazi doganali, tasse d'importazione, diritti integrativi di confine;
- **Barriere di carattere non tariffario:** limitazioni quantitative al commercio con l'estero, regole tecniche e standard di prodotto imposte dal Paese straniero, documentazione specifica sui prodotti, norme e procedure doganali, misure di carattere finanziario, valutario e fiscale, brevetti e marchi commerciali protetti dal Paese straniero;
- **Barriere concorrenziali:** barriere create da imprese già presenti all'interno dei mercati;



## L'approccio sistematico, il rischio paese

---

**Rischio-Paese:** si tratta del pericolo che uno stato risulti inadempiente ai suoi obblighi finanziari a causa di una situazione economica particolarmente negativa, oppure di una forte instabilità politica o sociale. Può essere misurato con i seguenti indicatori:

- **Indicatori politici:** sistema di governo (democratico, autoritario, dittatoriale), insorgere di conflitti, stabilità del governo e del sistema politico, avvio di ostilità verso Paesi terzi, grado di apertura internazionale;
- **Indicatori finanziari:** tasso d'inflazione, controllo dei cambi, livello del debito estero, stabilità dei tassi di cambio, provvedimenti restrittivi su beni mobili ed immobili, grado di solvibilità, accesso al finanziamento bancario;

# La Cipolla dei rischi per le imprese sui mercati esteri (Garofalo 2009).

---





Considerare sempre l'equazione:

---

Paese rischioso=Paese costoso

A graphic in the top-left corner showing a portion of a globe with latitude and longitude lines, partially obscured by a dark blue square.

# Approccio non sistematico.

---

Le imprese che selezionano i mercati in cui internazionalizzarsi in maniera **non sistematica varcano i propri mercati domestici senza preventive analisi o ricerche di mercato**, ma basando la loro decisione su criteri soggettivi, spesso a causa della mancanza di adeguate risorse finanziarie, umane ed organizzative.



# Approccio non sistematico

---

La scelta dei paesi avviene per **reazione** ad una sollecitazione esterna, come la partecipazione ad una **fiera**, la ricezione di un **ordine** non sollecitato o di una richiesta di informazioni su prodotti e prezzi, **incentivi** governativi per l'esportazione o per gli investimenti esteri o il **successo dei concorrenti** nei mercati esteri.



## Gli studi provano che:

---

- 1. Una correlazione positiva tra approccio sistematico e buone performance aziendali in ambito di internazionalizzazione.** (*Hagen et al., 2012; Stoian, Rialp, & Rialp, 2011; Wei, Lu, & Chen, 2009*).
- 2. La preferenza delle PMI ad un approccio non sistematico per vari motivi: scarsa capacità finanziaria e organizzativa in primis** (*Van Hoorm 1979*).



# Fondamentale!

---

L'azienda italiana è unica nel panorama internazionale, in questi momenti così complessi è necessario creare una sempre maggiore consapevolezza del nostro valore **posizionandoci in modo corretto** nella mentalità dei nostri clienti stranieri, sia nuovi che acquisiti.





# Quindi...

---

Qualità

Pre vendita e post vendita

Certificazioni di qualità (ISO etc.)

Sicurezza alimentare e tracciabilità

Certificazioni e marchi DOP DOCG e IGP

Tradizione

Made in Italy

Story telling



# Siamo semplicemente unici

---





---

# Strategy in a structural break, quale strategia per i mercati internazionali nell'era post Covid19



---

*Unprecedented...*



## IMPATTO DELLA PANDEMIA COVID SUL 1Q 2020 DELLE MULTINAZIONALI INDUSTRIALI MONDIALI



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



PREVISIONE  
PIL **MONDIALE**  
PER IL 2020

(fonte FMI)



PREVISIONE  
PIL **ITALIANO**  
PER IL 2020

(fonte FMI)



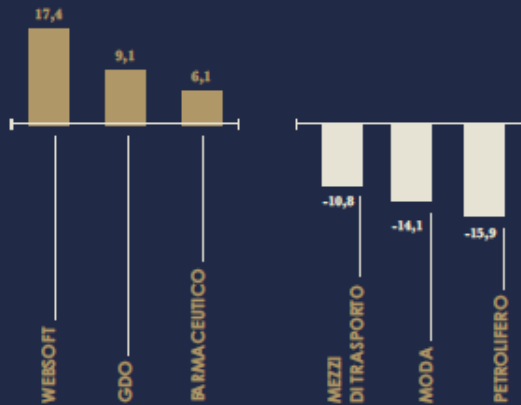
PREVISIONE  
PIL **AREA EURO**  
PER IL 2020

(fonte FMI)

PERDITE PER CIRCA 9 MILA MILIARDI DI DOLLARI  
DATO SUL PIL GLOBALE PREVISIONE 2020

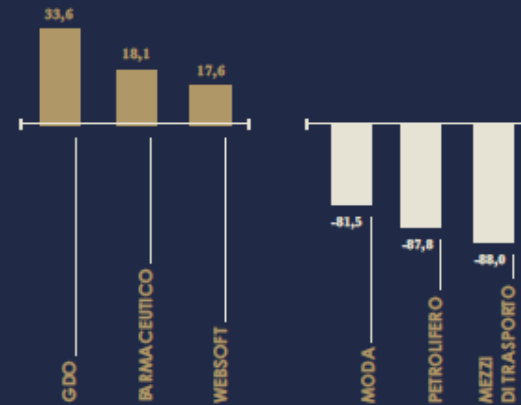
### FATTURATO 1Q 2020 VS 1Q 2019

variazioni in %



### EBIT 1Q 2020 VS 1Q 2019

variazioni in %





# Strategy in a structural break

*Richard P. Rumel, The Mckinsey Quarterly 1-2009*

---

*La strategia è una risposta coesa alla sfida che fronteggiamo, coesa e coerente con le nostre forze in campo.*

Quindi:

1. In tempi di crisi privilegiate le attività *core* rispetto alle *peripherals*
2. Il più grosso errore è comportarsi come se nulla fosse successo
3. In tempi difficili il rischio è che il sistema diventi il problema
4. I tempi difficili hanno un lato positivo tagliano i costi inutili e creano nuove efficienze
5. Nei tempi difficili abbiate buone relazioni con i vostri collaboratori e le vostre comunità nel futuro non si dimenticheranno



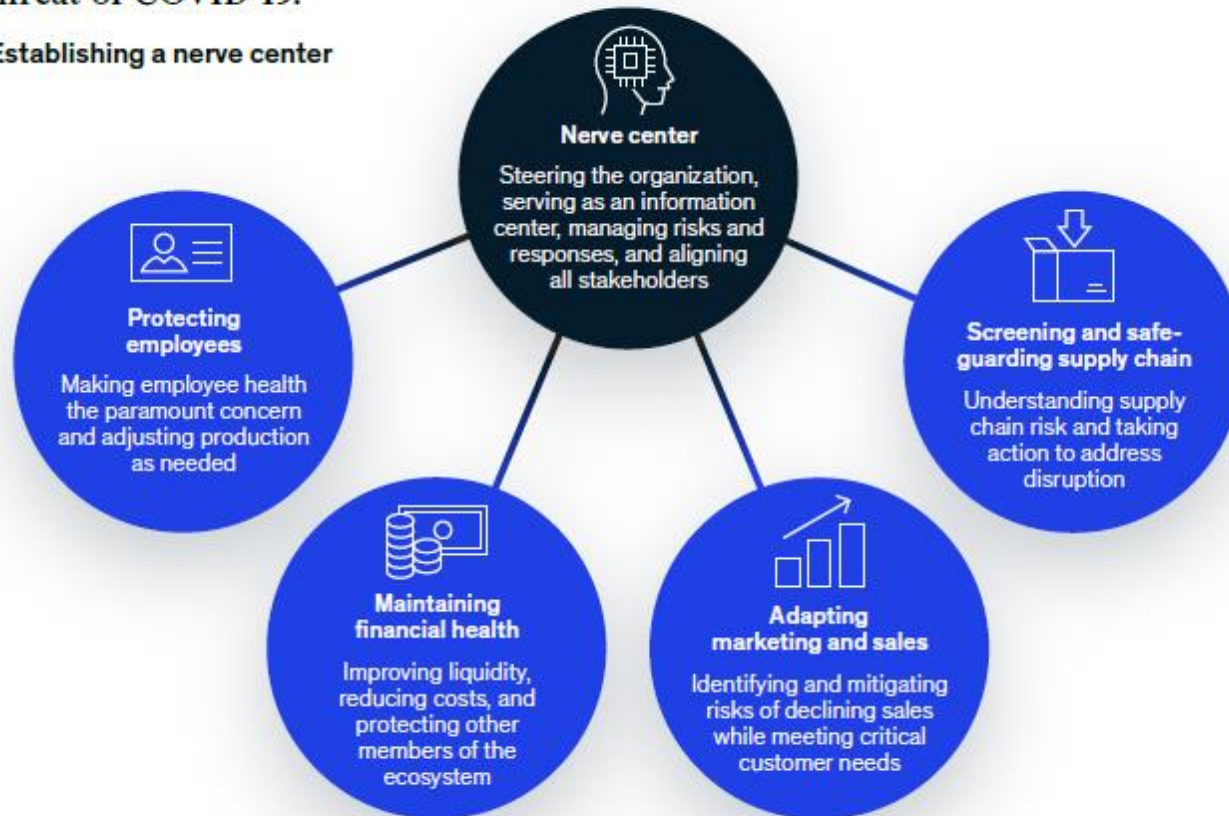
## Quindi:

---

1. Riducete la complessità della vostra strategia
2. Monitorate sempre la vostra situazione finanziaria
3. Analizzate e se necessario trasformate il vostro business model
4. Durante la crisi cercate di capire quali business hanno retto meglio degli altri e cercate di capire il perché
5. Cominciate a pensare al next normal, studio e immaginazione

Companies in advanced industries must respond quickly and decisively to the threat of COVID-19.

**Establishing a nerve center**



*Source Mckinsey ,  
marzo 2020*

Coronavirus: A response framework for advanced industries companies



A graphic in the top-left corner showing a portion of a globe with latitude and longitude lines, partially obscured by a dark blue square.

## Case history

---

La regionalizzazione delle CGV e il  
mercato della tecnologia, una  
possibile leva di sviluppo sul mercato  
tedesco



# Cos'è una CGV (catena globale del valore) o GVC (global value chain)

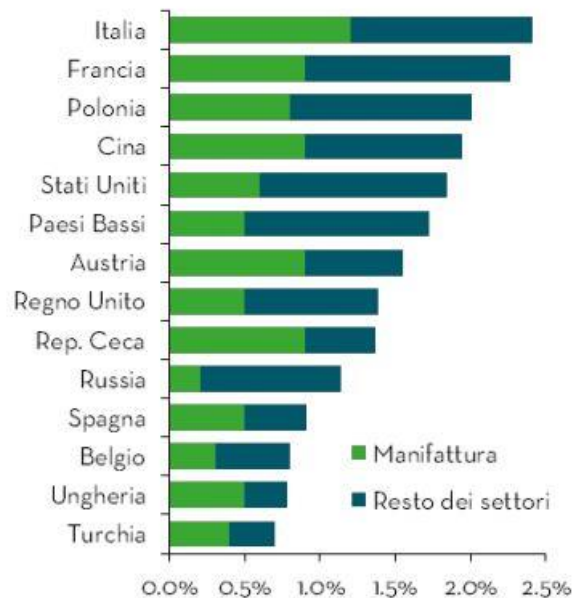
---

È il processo organizzativo del lavoro - figlio della globalizzazione e della riduzione "fisica" e "virtuale" delle distanze geografiche - in base al quale le singole fasi della filiera di produzione vengono parcellizzate e svolte da fornitori e reti di imprese sparse in diversi Paesi in base alla convenienza economica e al grado di competenza e specializzazione delle diverse aziende coinvolte. Dalla concezione del prodotto alla vendita diretta al consumatore, tutte le fasi intermedie si possono coinvolgere in un network di imprese dislocate in diversi paesi

Fonte Sole 24 Ore 2016

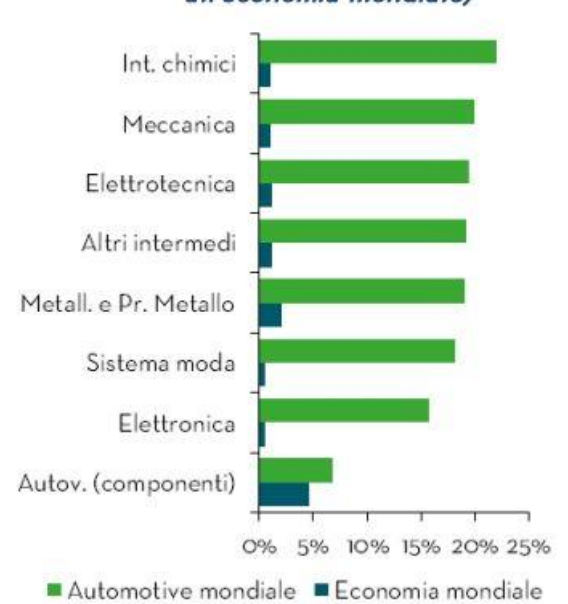
# Interdipendenza CGV Automotive

**Fig. 3 - Scomposizione geografica della GVC automotive tedesca: ranking per singoli paesi (primi 14) (valore aggiunto incorporato nell'output tedesco di autoveicoli, contributi %)**



Fonte: elaborazioni su dati WIOD (World Input Output Database), release 2016

**Fig. 4 - Esposizione dei settori manifatturieri italiani verso l'automotive tedesca (valore aggiunto destinato agli autoveicoli tedeschi in % del contributo all'automotive mondiale e all'economia mondiale)**



Fonte: elaborazioni su dati WIOD (World Input Output Database), release 2016



## Questa interdipendenza richiede:

---

1. Ragionare in modo globale, la Germania è molto connessa con noi ma è esposta come noi alla concorrenza internazionale.
2. Essere sempre a livelli qualitativi alti ma con un occhio importante al prezzo (la Germania è un paese cost driven).
3. Creare dei rapporti molto profondi con i buyers, in Germania una volta inserito un fornitore si tende a mantenerlo, vista la complessità del percorso di audit, in ogni modo la pazienza ha un limite...



## Una previsione (non semplice...)

---

La crisi Covid19 ha drammaticamente fatto capire che la globalizzazione ha forti limiti, uno su tutti la lontananza delle CGV.

Potrebbe essere un'opportunità (speriamo a breve) quella di creare un'ulteriore alleanza tra aziende tedesche e italiane molto più vicine dal punto di vista logistico, tecnologico e culturale nei confronti di altre aree più lontane sia logisticamente che culturalmente.



---

# Q&A

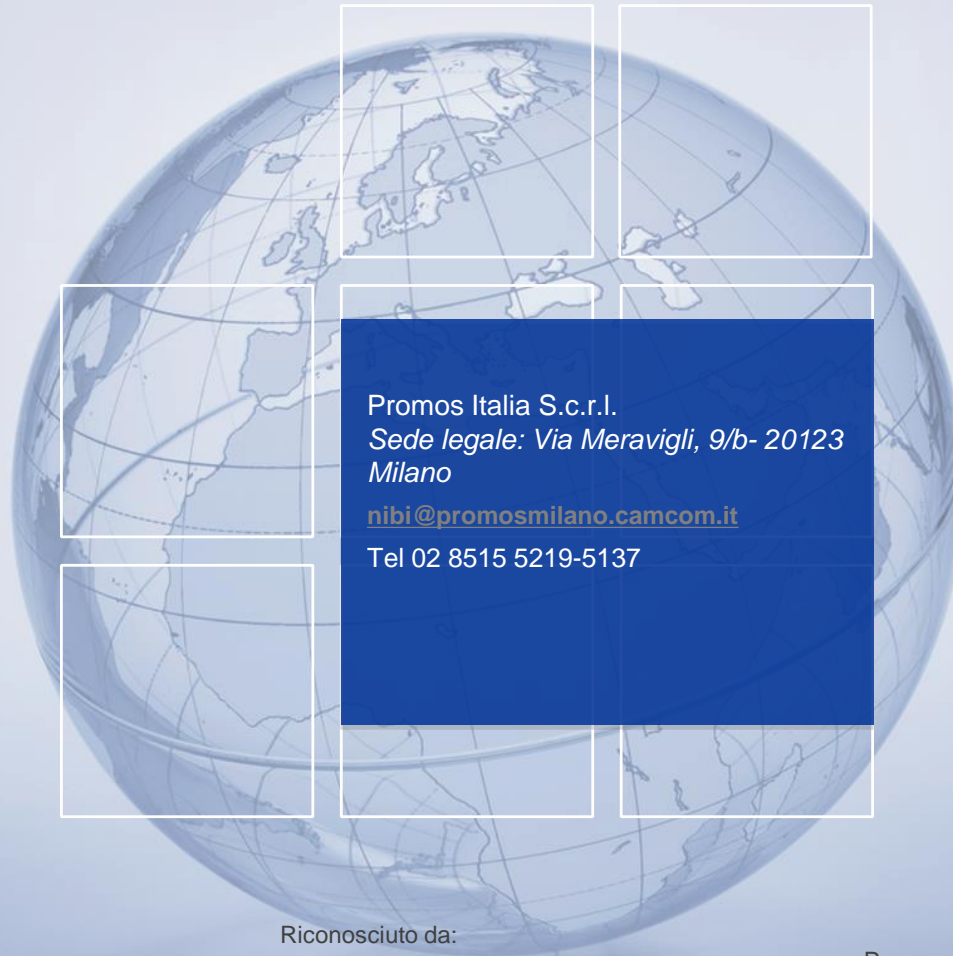


---

**Grazie dell'attenzione!**



NUOVI MERCATI.  
FORMAZIONE D'IMPRESA



Promos Italia S.c.r.l.  
*Sede legale: Via Meravigli, 9/b- 20123  
Milano*  
[nibi@promosmilano.camcom.it](mailto:nibi@promosmilano.camcom.it)  
Tel 02 8515 5219-5137

Certificato da:



UNI EN ISO 9001:2015



SISTEMA DI GESTIONE  
QUALITÀ CERTIFICATO

Riconosciuto da:



Promosso da:

