

BUSINESS TALK

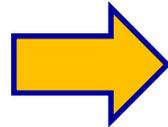
UNA VALIGIA PER L'EXPORT **Checklist per affrontare i mercati esteri**

23 ottobre 2020 ore 10:00 – 12:00

Giuliano Lengo
Centro Estero per l'Internazionalizzazione.

INTERNAZIONALIZZAZIONE Uno sguardo al contesto generale

IL MERCATO
CRESCERE...
GLOBALMENTE



MA, spesso,
E' IN MANO ALLA CONCORRENZA !

*La domanda internazionale è presidiata da
aziende locali e/o internazionali e/o
da quelle che si sono mosse prima !*

Occorre aderire a nuove regole del gioco:

- Condizioni di mercato e arene competitive più ampie
- Digitale e Industry 4.0 come contesti abilitanti
- Evoluzioni tecnologiche come contesti competitivi
- Complessità, imprevedibilità e cambiamento continuo

Esportare

prendere decisioni multiple ... possibilmente in modo oggettivo ... comprensive di realtà sia generale sia specifica ... in modo organico ed organizzato

- 1. Analisi strategica del business**
- 2. Valutazione pre-condizioni**

▪ Dimensioni Interne ed Esterne



- Paesi
- Mercati e domanda
- Concorrenza



Il contesto di riferimento



- Risorse
- Organizzazione
- Processi



Il terreno di scontro



- Competenze
- Capacità
- Strumenti



Analisi critica
Forze e Debolezze



- Proposta di Valore
- Posizionamento



Dallo studio all'azione

IL CHECK UP INIZIALE ... QUALCHE SUGGERIMENTO

Qual è la motivazione all'internazionalizzazione? **PERCHE'**

Quanto è strategico (LT) andare all'estero? **VISIONE**

Quali sono i tempi che ci aspettiamo? **PROGETTUALITA'**

Qual è l'attitudine verso il rischio e l'incertezza? **APPROCCIO**

Impresa, proprietà, persone siamo pronti al cambiamento? **ORGANIZZAZIONE**

Qual è il coinvolgimento della proprietà/direzione nel progetto? **LEADERSHIP**

Le possibili spinte e motivazioni



IL CHECK UP INIZIALE ... QUALCHE SUGGERIMENTO

Qual è lo stato dell'arte del nostro portafoglio tecnologico? Anche rispetto alla dotazione complessiva del settore?

Qual è la capacità ed i tempi di reazione per sostenere un adattamento o una richiesta di personalizzazione del prodotto (o dei metodi di produzione) ?

Qual è la capacità produttiva ed il carico odierno?

Quanto tempo occorre per incrementare la capacità produttiva di un +30%?
Le eventuali risorse necessarie sono facilmente reperibili?

Qual è la struttura dei costi attuale del prodotto (o singole linee di prodotto)?

Nel caso di esperienze pregresse con estero, quali sono state le problematiche affrontate sui costi? Cosa ci raccontano?

- Costi diretti di produzione
- Costi dell'operazione di esportazione
(dogana, trasporto, assicurazione, etc.)
- Costi commerciali e/o correlati alla transazione con il/i cliente/i

Abbiamo processi interni di pianificazione e controllo ?

Pre valutazione

Uno sguardo ad alcuni aspetti economico-finanziari

Cosa racconta la nostra storia recente? Cosa possiamo attenderci?

Qual è l'origine dei risultati
ottenuti dalla nostra impresa?

Attrattività del settore
[redditività media]

Dipende dalle

Condizioni ambientali
Favorevoli del mercato e
del paese di riferimento

Posizione dell'impresa
[redditività impresa vs
settore]

Deriva da

Vantaggio competitivo
o condizione *firm specific* rispetto alla
concorrenza, attuale e nuova nel
paese scelto

IL CHECK UP INIZIALE ... QUALCHE SUGGERIMENTO

Abbiamo già esperienze estere di vendita? e di acquisto da fornitori esteri?

Qual è il vantaggio principale che ci permette di vendere e di essere scelti?

Qual è la domanda, il suo andamento ed il suo ciclo di vita sui mercati attuali?
E su quelli nuovi?

Quali sono le innovazioni, di prodotto e/o di servizio, che abbiamo introdotto negli ultimi 24 mesi?
Quali pensiamo di introdurre nei prossimi 24 mesi?

Qual è il profilo dei clienti attuali serviti? Profilo dei clienti esteri, differenze e similitudini?

Le attuali omologazioni e certificazioni (qualità processi, prodotto, impresa) sono adeguate al nuovo panorama rappresentando delle pre-condizioni per estero?

IL CHECK UP INIZIALE ... QUALCHE SUGGERIMENTO

L'azienda ed il prodotto possono sfruttare un esistente «made in ...»?

Brevetto e Marchio sono già coperti per un approccio al mercato estero?
Deposito etc. ...

Disponiamo di un adeguato network di consulenti – o comunque di
accesso a conoscenze e competenze utili - adatti al nuovo panorama?

Export Manager: chi potrà svolgere quel ruolo ?

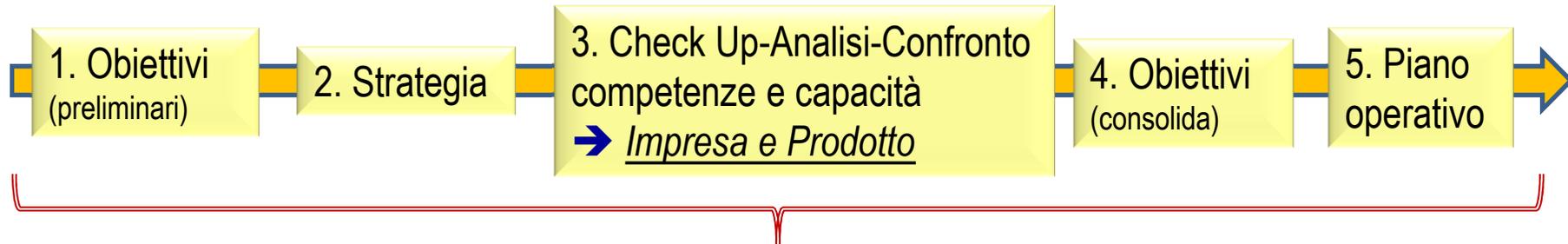
Altri ruoli aziendali che potenzialmente potrebbero interagire con i clienti
sono pronti e preparati?

Disponiamo di competenze ed esperienze linguistiche estere ?

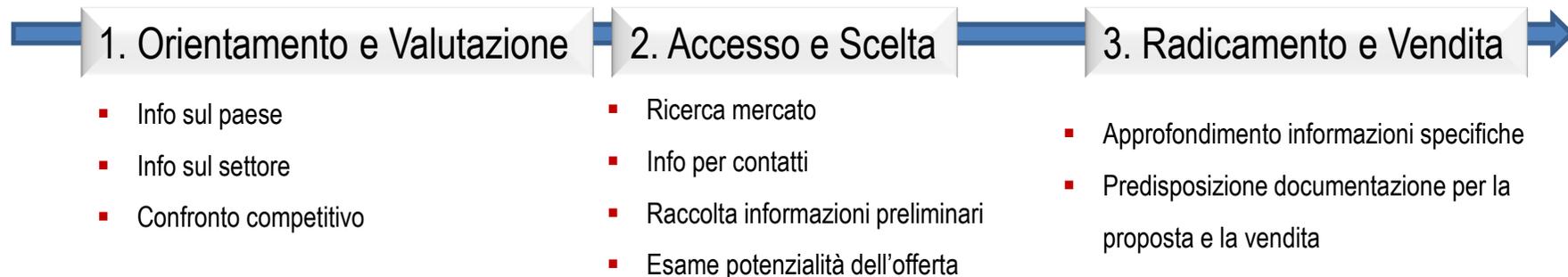
EXPORT : Errori comuni e Motivi di insuccesso

- ✘ Valvola di sfogo per i momenti di crisi o riserva produzioni non collocate sul mercato interno
- ✘ Limitarsi ad evadere gli ordini senza stabilire un presidio sul mercato.
- ✘ Non effettuare una valutazione ex-ante della propria capacità export.
- ✘ Scarso o limitato uso di processi di valutazione e pianificazione preventiva
- ✘ Non considerare « Export come investimento»
- ✘ Replicare il «marketing mix» senza o con scarsa conoscenza del contesto e del profilo
- ✘ Poca consapevolezza e limitata pazienza
- ✘ Risorse inadeguate al compito-obiettivo o inefficienti allocazioni delle risorse
- ✘ Non predisporre un'assistenza specializzata sulle varie tematiche «tecniche» (contratti, fiscalità, dogana, logistica)
- ✘ Non essere disponibile a possibili alleanze sfruttando sinergie con altri
- ✘ Pregiudizi

Il piano di esportazione / internazionalizzazione in sintesi

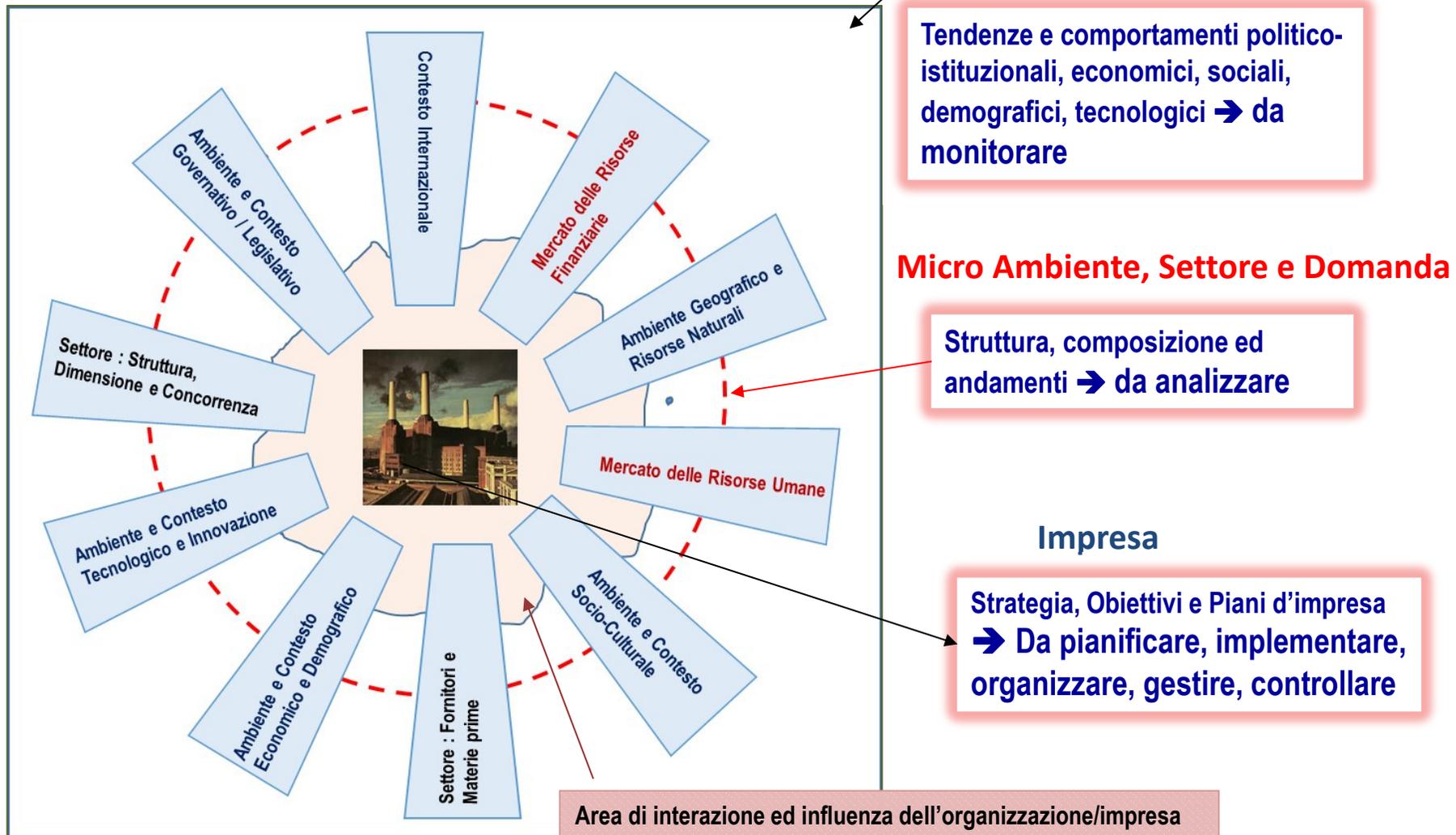


Il percorso informativo a supporto del Piano di Internazionalizzazione



L'analisi del contesto esterno Le aree ed i temi oggetto di valutazione

L'ambiente e l'impresa



MONDO: demografia e Internet

Popolazione



7,68 MLD

50,5% U – 49,5% D

Entro 2030 + 1 MLD



Internet user

4,4 MLD +9%

Nel 2013 erano 2,4 MLD

Tempo medio 6.42 h



Social media user

3,4 MLD +9%

Nel 2013 erano 1,8 MLD

Tempo medio 2.16 h



Mobile Social media user

3,2 MLD +10%

MOBILE unique user 5,3 MLD



POSIZIONE COMPETITIVA: INDICE COMPLESSO DI PIÙ VARIABILI E COMPORTAMENTI

Processo e confronto dinamico da attuare sia nello spazio sia nel tempo

Integrazione dei dati con informazioni di natura tecnica e qualitativa

Condizioni ambientali e Trend

Fattori geografici, economici, politici, sociali, culturali, tecnologici.

- Settoriali
- Nazionali ed esteri

- Identificazione
- Analisi
- Probabilità di accadimento
- Valutazione rischio

Competenze, Capacità e Risorse

Fattori finanziari, manageriali, funzionali, organizzativi, reputazionali

- Tangibili
- Intangibili

- Identificazione livello F/D
- Ampliamento delle opportunità
- Rafforzamento delle capacità
- Miglioramento delle debolezze

Considerazione delle combinazioni presenti e valutazione del modo migliore di combinare opportunità e risorse

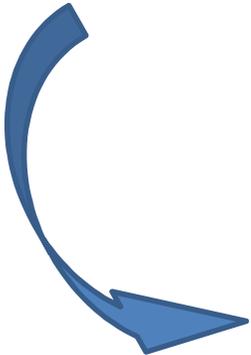


Strategia economica

Uno strumento di sintesi: l'analisi SWOT

La struttura classica

Strengths Forze	Weaknesses Debolezze
Opportunities Opportunità	Threats Minacce



<p>Forze</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>Debolezze</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>
<p>Sfruttare</p> <p>Esistono strategie ed azioni che usando le forze massimizzano le opportunità?</p>	<p>Superare</p> <p>Cosa possiamo fare per minimizzare le debolezze se cogliamo le opportunità?</p>
<p>Opportunità</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>Attenuare</p> <p>Su quali forze costruiamo per ridurre componenti negative?</p>
<p>Minacce</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>Escludere</p> <p>Come agiamo per evitare che le minacce incidano direttamente sulle nostre debolezze?</p>

Strategia e Modalità di Ingresso

Overview sulle opzioni principali



Esportazione diretta

Licensing

Joint Venture

E-Commerce

Franchising

Acquisizione
Fusione

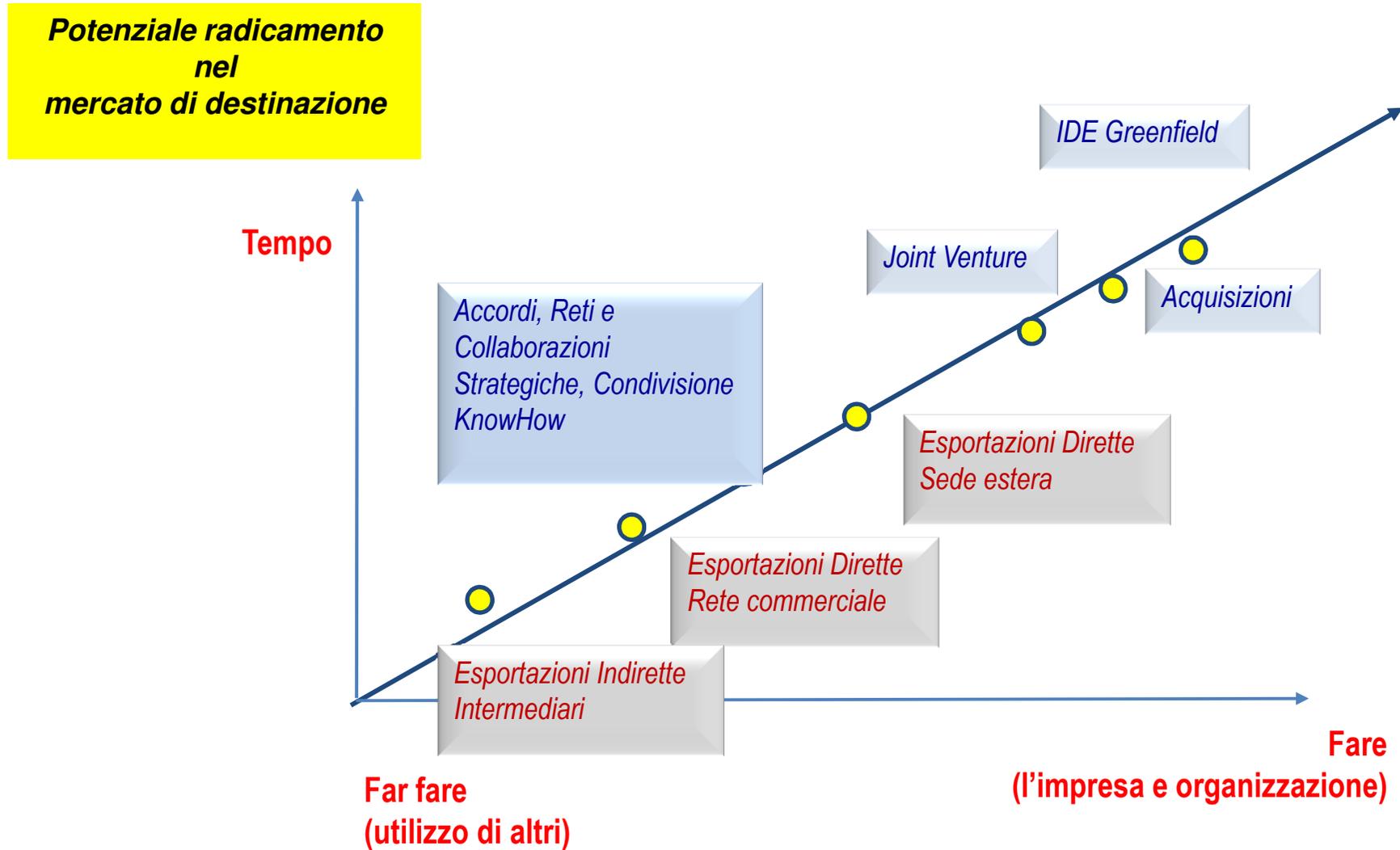
Esportazione indiretta

Consorzi, Reti ed Alleanze

Investimento
Diretto Estero
(Greenfield)

E-Market Place

Le strategie e modalità di ingresso: Una visione finale



Cliente-Impresa: l'offerta complessiva

- Caratteristiche del prodotto/servizio
 - Base
 - Opzionali
 - Addizionali
- Performance e durata
- Conformità
- Innovazione e Design
- Gamma: varietà e disponibilità

- Servizi aggiuntivi
 - Installazione e Assistenza
 - Garanzia
 - Formazione e Consulenza
- Consegna e canali distributivi
- Canali informativi
- Flessibilità e Capacità di risposta

- Competenza e Credibilità
- Accesso, Prossimità e Cortesia
- Sicurezza e Affidabilità
- Comunicazione e capacità di dialogo

Barriere artificiali – Un richiamo

Scelta ed azioni politiche e politico-economiche di un paese/governo per influenzare il libero svolgimento degli scambi internazionali attraverso manovre e regolamentazioni sui flussi di beni, fattori produttivi ed informazioni.

Impedimenti alla competitività a protezione di interessi nazionali e/o delle imprese locali

Barriere tariffarie

Dazi e Misure sia economico-monetarie sia fiscali, che gravano sul costo del prodotto, aumentandolo, come prelievo all'atto dell'importazione

Dogana

Tasse Import/Export

Barriere non tariffarie

Forme diversificate di regolamentazioni, standard, procedure e restrizioni, tipicamente non fiscali, che interferiscono con gli scambi di mercato internazionale o limitano le importazioni.

Standard qualità, Regole tecniche varie

Misure sanitarie e fitosanitarie: Restrizioni di sostanze, Certificazioni conformità, Ispezioni

Sanzioni, Embarghi, Divieti, Limitazioni all'import

Barriere - Una sintesi

TUTTO QUELLO CHE DOVRESTI SAPERE PER ACCEDERE A NUOVI MERCATI

I COSTI DEL COMMERCIO

Le strategie di ingresso in nuovi mercati devono considerare le **opportunità** che questi mercati offrono, al netto dei costi del commercio e delle **barriere** per accedere a quei mercati

INQUADRIAMO I COSTI

- Il costo per lo spostamento dei prodotti varia dal **50% al 400%** del costo di produzione
- Circa **3/4** di questi costi sono per **trasporto e distribuzione**
- I costi sono **sensibili** al tipo di **prodotto scambiato**: per il settore primario sono tra i **più elevati** (dal 37% al 74% in più rispetto alla manifattura) perché soggetto a misure protezionistiche

Barriere Tariffarie

I **DAZI MEDI APPLICATI SONO INFERIORI NEI PAESI SVILUPPATI** RISPETTO AI PAESI IN VIA DI SVILUPPO

DAZIO MEDIO IMPOSTO CINA: 9,8%

Prodotti Industriali	8,8%
Prodotti agricoli	15,6%

DAZIO MEDIO IMPOSTO UE: 5,1%

Prodotti Industriali	4,2%
Prodotti agricoli	10,8%

DAZIO MEDIO IMPOSTO USA: 3,4%

Prodotti Industriali	3,1%
Prodotti agricoli	5,3%

Barriere non Tariffarie

Oltre ai dazi, le misure non tariffarie rappresentano un ulteriore ostacolo agli scambi

MISURE NON TARIFFARIE FRONTEGGIATE DAGLI ESPORTATORI UE, (1996-2015)

Misure sanitarie e fitosanitarie	37%
Standard e requisiti tecnici	15%
Procedure doganali	15%
Forniture pubbliche	10%
Altre misure non tariffarie	10%
Restrizioni quantitative	8%
Sussidi	3%
Tutela della concorrenza	2%

sace simest
 gruppo cdp

Fonte: Omc; Banca Mondiale

GRAZIE

Giuliano Lengo – Direttore
Centro Estero per l'Internazionalizzazione
☎ (+39) 011 6700.511 – 639
Mail: sviluppopbusiness@centroestero.org