

# **Economia e tecnica degli scambi internazionali**

**4 aprile 2024 pm**

**GIANLUCA PRANZETTI**

## Introduzione personale

### **Studi:**

Università' di Macerata: laurea giurisprudenza

Università' di Cambridge: business English

Università' di Londra: Master of Business Administration (MBA)

Università' di Bordeaux: business French

### **Esperienze lavorative - ruoli**

Area Manger Italia – Nuova Simonelli

Regional Manager – CMC Group (Resident UK)

Export Area Manager – SAECO

Export Area Manager, Sales Director - Clabo Group (Resident USA)

Branch President – Carpigiani (Resident USA)

International Sales Consulting (UK based)

## **Temi principali del modulo**

- **Fattori di cambiamento interni ed esterni**
- **Barriere e rischi alla internazionalizzazione**
- **Internazionalizzazione: classificazione delle imprese**
  
- **Case Study: TOMS shoes**
- **Article: UK manufacturers warn Brexit is undermining their place in the EU**
- **Article: FederlegnoArredo finanziamenti per 28 milioni e 800 aziende assistite**

## Fattori di cambiamento verso internazionalizzazione

Internal triggers	External triggers
Perceptive management Specific internal event Importing as inward internationalization	Market demand Network partners Competing firms Trade associations and other outside experts Financing

## Fattori di cambiamento interni ed esterni

Qualcuno o qualcosa all'interno o all'esterno dell'impresa deve iniziare il processo di internazionalizzazione e portarlo avanti fino alla fase d'implementazione  
(fattori di cambiamento interni o esterni)

E' raro che un solo fattore di cambiamento determini la nascita del processo d'internazionalizzazione all'interno dell'impresa

Nella maggiorparte dei casi il processo d'iniziazione e' determinato da una combinazione di fattori di cambiamento

## Fattori interni: Manager perspicace

Il manager perspicace matura anticipatamente la consapevolezza dello sviluppo di mercati internazionali con una visione aperta e dinamica dei mercati stranieri

Elementi che contribuiscono alla «vision»:

- Viaggi internazionali
- Esperienze di vita all'estero
- Conoscenza di lingue straniere
- Interesse a culture straniere

L'esperienza lavorativa pregressa del Manager in contesti di global marketing contribuisce ad iniziare un percorso nella nuova impresa

## Fattori interni: evento specifico interno

- Assunzione di una nuova risorsa che crede fermamente nel global marketing puo' motivare il Management
- Eccesso di produzione del prodotto
- Riduzione delle dimensioni del mercato domestico

La decisione di internazionalizzazione nelle PMI ha inizio dall'Amministratore Delegato con il coinvolgimento del Marketing Dept.

## PMIs in Finlandia: Forsman study (2002)

Nelle PMI finniche i fattori di cambiamento verso l'internazionalizzazione possono essere sintetizzati come segue:

- Interesse del Management all'internazionalizzazione
- Richieste del prodotto/servizio dall'estero
- Domanda inadeguata del prodotto/servizio nel mercato domestico

La Camera di Commercio non rappresenta un fattore diretto ma una fonte d'informazione utile sui mercati stranieri in seguito alla decisione di internazionalizzare

## **Fattori interni: internazionalizzazione verso l'interno o verso l'esterno**

Un modo naturale d'inizio dell'internazionalizzazione per l'impresa e' lo svolgimento di attivita' d'importazione

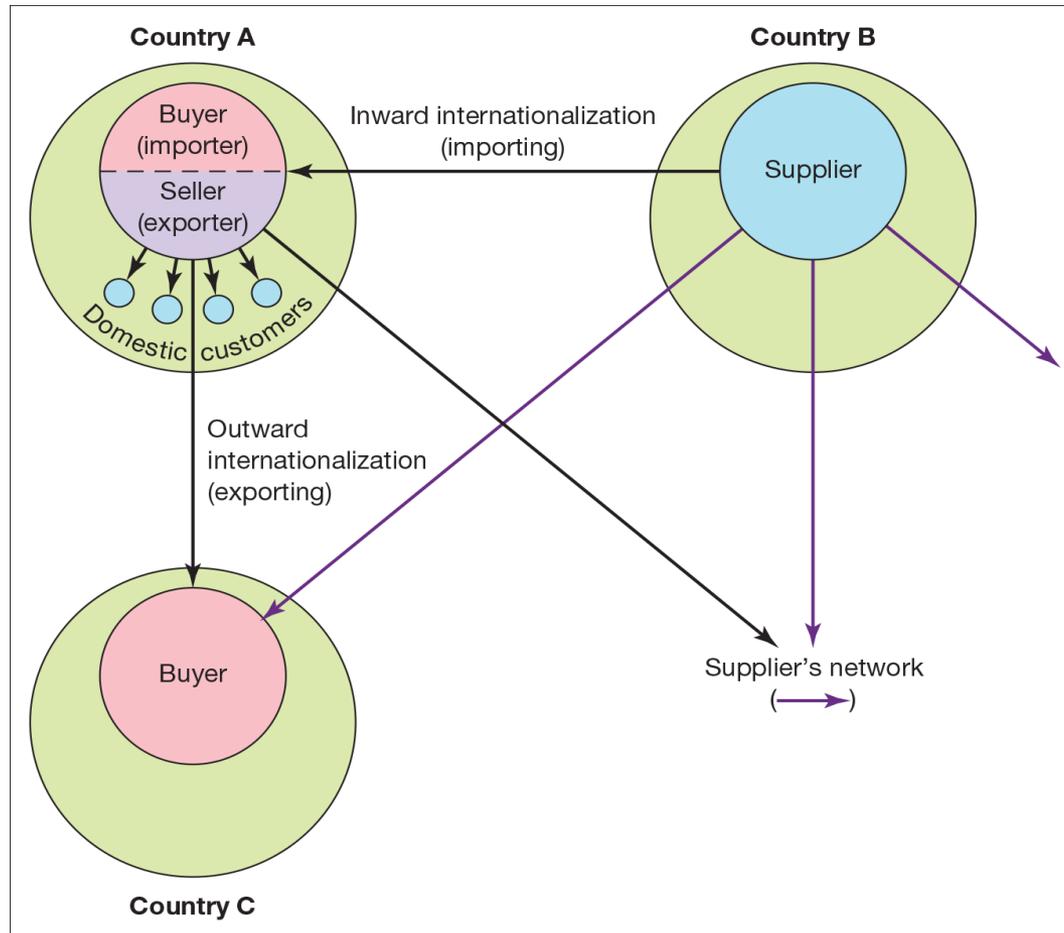
Interrelazioni e conoscenza acquisite nei processi di import possono essere alla base di successive attivita' di esportazioni

Funzionali attivita' d'importazione possono determinare il successo di attivita' di esportazione

L'internazionalizzazione dall'interno puo' essere determinata da:

- Buyer: ricerca internazionale di risorse straniere
- Seller: sollecitazione dal venditore di risorse straniero
- (risorse: materie prime, macchinari, tecnologia, finanza)

## Risorse e Competenze



## Fattori esterni: domanda del mercato

La crescita della domanda in mercati internazionali determina l'aumento della domanda del prodotto di imprese nel medesimo settore industriale

## **Fattori esterni: network di terzi ed aziende concorrenti**

L'accesso al network internazionale di un soggetto terzo vicino all'impresa puo' incoraggiarne l'uso come fonte informativa e motivare l'internazionalizzazione (uso del network di vendita e di distribuzione del prodotto)

Il Management puo' considerare rilevanti ed essenziali le informazioni di strategia internazionale condivise o assunte dal Manager di un'azienda concorrente per iniziare a sua volta un percorso d'internazionalizzazione

## **Fattori esterni: Associazioni di categoria e professionisti esperti**

Riunioni con associazioni di categoria, conferenze, forum ed eventi di aggregazione tra imprese possono rappresentare fattori di cambiamento

- **Agenzie di Export:** clienti e canali di vendita acquisiti
- **Istituzioni governative:** continue azioni di stimolo all'attività di Export
- **Camere di Commercio:** interesse allo sviluppo di attività sia di Import che di Export
- **Banche ed istituti finanziari:** ricerca di nuove opportunità di sviluppo e supporto nelle iniziative d'internazionalizzazione

## **Fattori esterni: risorse finanziarie**

Le risorse finanziarie sono necessarie per supportare le attività d'internazionalizzazione come la presenza a fiere di settore, lo sviluppo interno delle competenze aziendali (marketing e produzione in particolare)

Gli aiuti governativi nell'ambito della R&D possono essere una fonte importante di sviluppo

Uso necessario di fondi del settore industriale di riferimento e ricorso al debito a fini d'investimento

## Ricerca di informazioni e traduzioni linguistiche

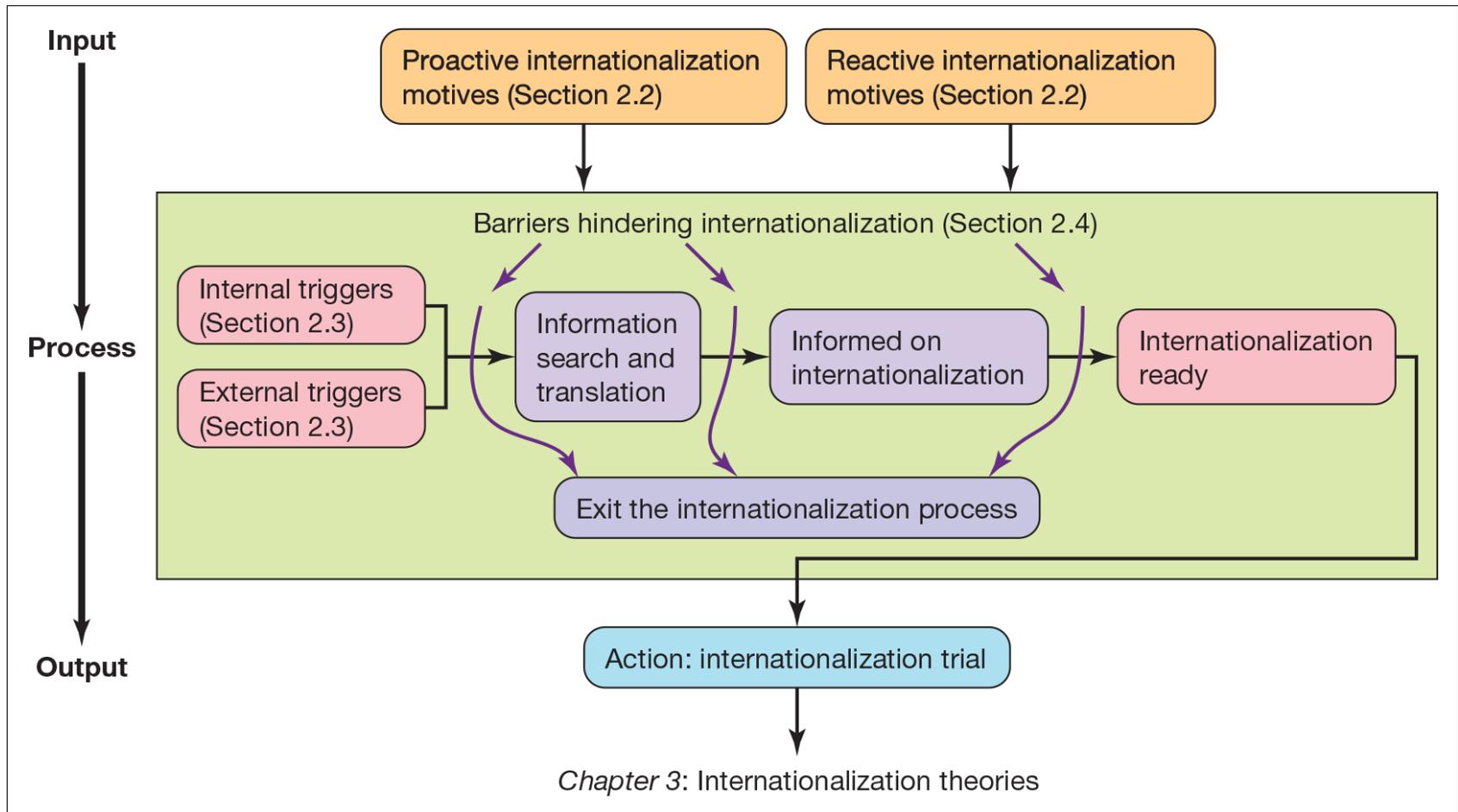
E' fondamentale per il Management l'acquisizione di informazioni appropriate e corrette da fonti adeguate

- reports interni scritti
- agenzie governative
- associazioni di categoria,
- contatti personali
- Internet

Traduzione linguistica  inizio internazionalizzazione

Creazione di alleanze strategiche con fornitori, distributori, ed altre figure internazionali

## Pre-internazionalizzazione: inizio del processo nella PMI



## Barriere e rischi alla Internazionalizzazione

Mancanza di informazioni relative al mercato



Problemi riguardanti la fase iniziale di internazionalizzazione

O

Problemi legati ai processi di esportazione

## **Barriere ostacolo inizio Internazionalizzazione**

- Insufficienti risorse finanziarie
- Insufficiente conoscenza del mercato internazionale
- Mancanza di connessioni con il mercato straniero
- Mancanza di operativita' nell'Export
- Mancanza di capitali per finanziare l'espansione in mercati stranieri
- Mancanza di capacita' produttiva da dedicare a mercati stranieri
- Mancanza di canali di distribuzione stranieri
- Focus eccessivo del Management sul mercato domestico

## Rischi del mercato in generale

- **Distanza di mercati comparati:** l'aggiunta di ogni mercato straniero comporta costi organizzativi addizionali, differenze di lingua e cultura ed informazioni da processare
- **Adattamento a mercati stranieri:** produzione domestica o all'estero comporta modifica ai processi produttivi ed al marketing mix
- **Concorrenza di altre aziende nei mercati stranieri**
- **Difficoltà' nel reperire il giusto distributore in mercati stranieri**
- **Differenze nelle specifiche del prodotto nei mercati stranieri**
- **Complessità' nel trasporto internazionale dei prodotti**

## Rischi commerciali

- Fluttuazione dei tassi di cambio per contratti sottoscritti in valuta straniera
- Mancato pagamento di clienti stranieri a causa di dispute, fallimento, mancata accettazione del prodotto o frode
- Ritardi o danneggiamenti in trasporto o procedure di distribuzione
- Difficolta' nell'ottenimento di finanziamenti per attivita' di export

## Rischi politici

- Restrizioni Governi stranieri (conflitto Russia / Ucraina)
- Politiche di esportazione nazionali
- Controlli governativi sulla valuta straniera (pagamenti dall'Iran)
- Mancanza di assistenza governativa nel superamento di barriere all'Export
- Mancanza di incentivi nella tassazione ad imprese che esportano
- Elevato apprezzamento della valuta domestica vs mercati export
- Alte tariffe straniere sui prodotti importati
- Regolamentazioni e procedure export non coerenti
- Complessita' documentazione commerciale
- Rivolte civili, rivoluzioni e guerre nei Paesi di pertinenza

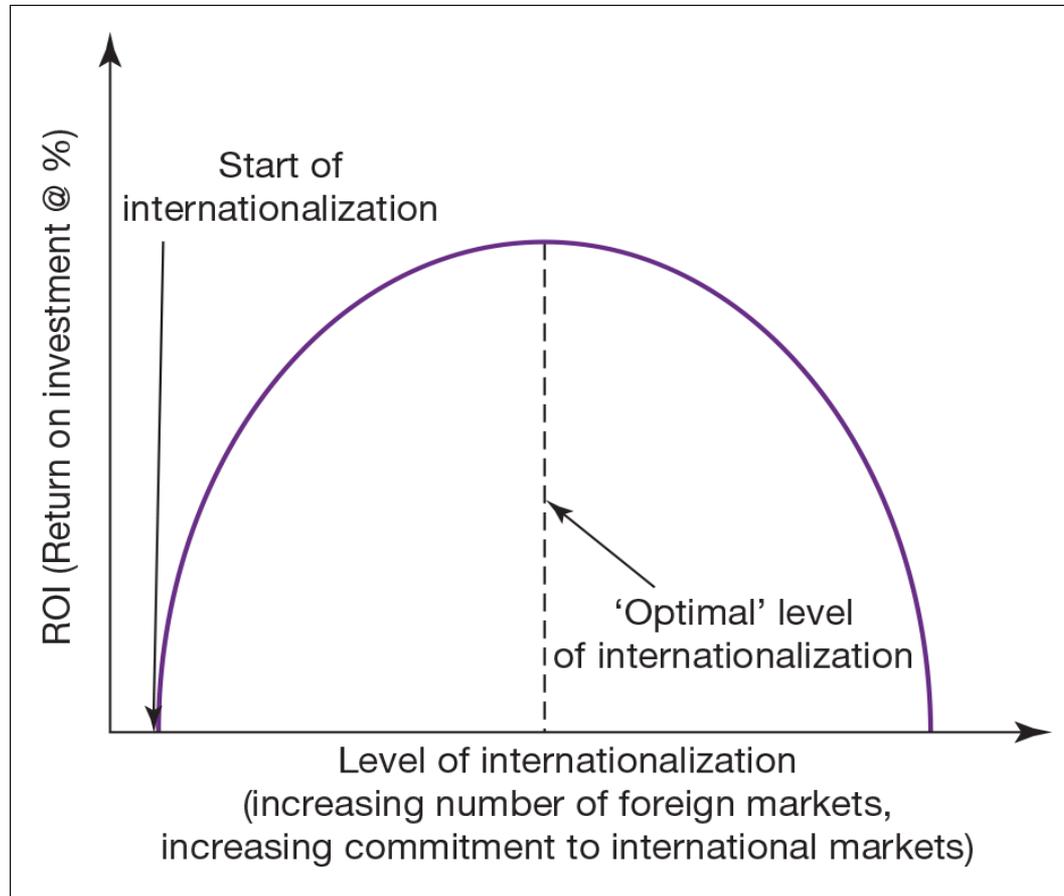
## Gestione dei rischi politici

- Evitare esportazioni in mercati ad alto rischio
- Diversificazione dei mercati evitando dipendenza da unico mercato straniero
- Assicurazione del rischio quando possibile
- Organizzazione attività' di business per trasferire sul buyer il massimo rischio (pagamento anticipato, utilizzo di valuta forte)

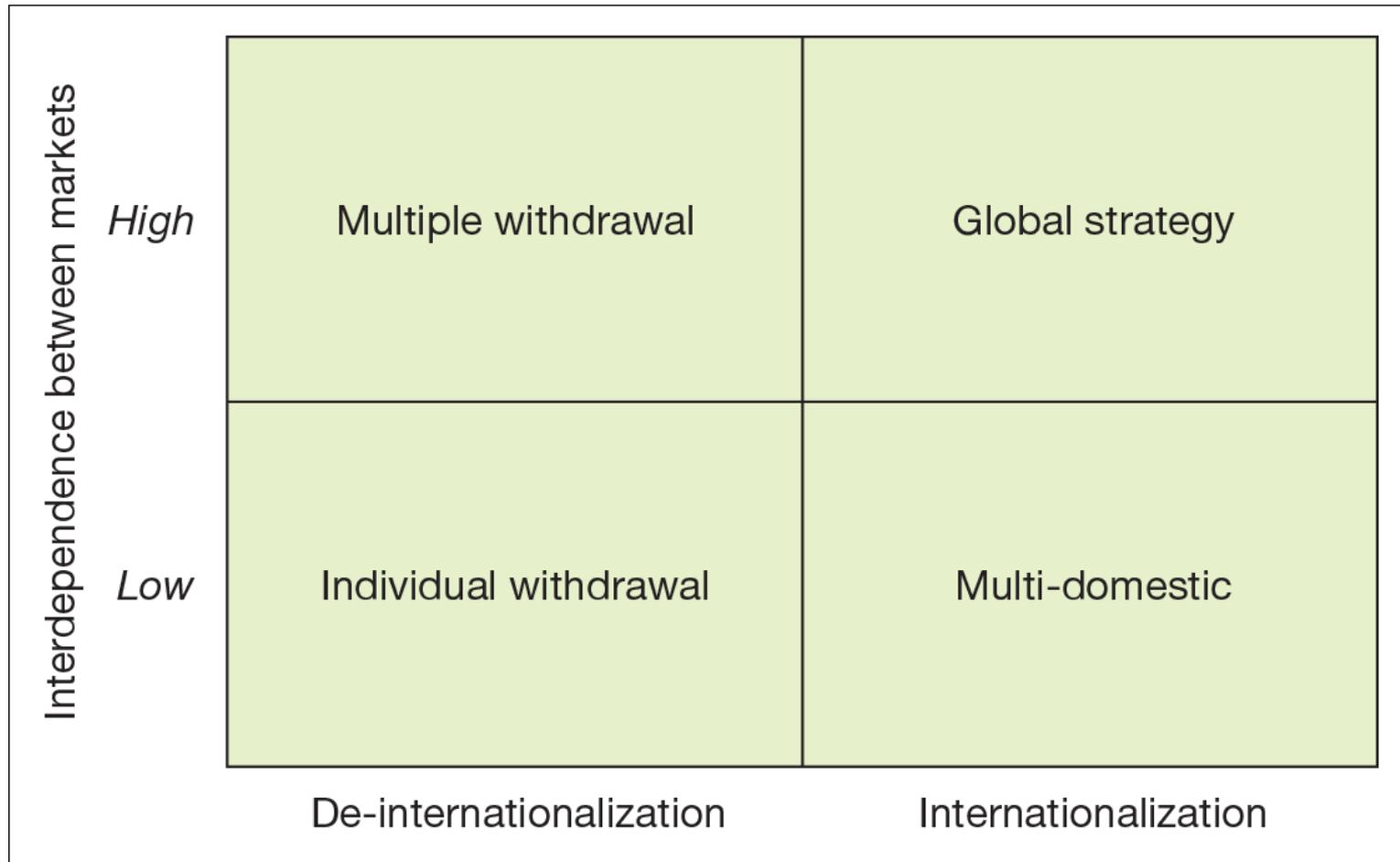
## **Problemi ad esportare: Fillis (2002)**

- **Individuazione di un distributore affidabile**
- **Difficolta' nell'individuazione delle modalita' di promozione**
- **Battere i prezzi della concorrenza**
- **Mantenere positività del ROI**

## Curva ad U rovesciata dell'Internazionalizzazione



# Opzioni di strategie globali



## Imprese etnocentriche: prima fase di internazionalizzazione

- Il Paese d'origine e' un punto nevralgico e strategico
- Sbilanciamento mercato verso il mercato domestico vs estero
- Modello di business domestico usato anche internazionalmente

## Imprese policentriche: multinazionali

- SBU (Strategic Business Units) autonomamente costituite all'estero
- Massima aderenza ai bisogni dei consumatori del mercato locale (marketing differenziato per area geografica)
- Decentramento delle responsabilità ed autonomia sulle principali attività della Catena del Valore
- Centralizzazione delle attività finanziarie, HR high profile, R&D

## Imprese regiocentriche: Internazionalizzazione matura

- Posizione di rilievo nei mercati internazionali
- Cultura organizzativa internazionale
- Divisione del mercato in macro Regioni omogenee (gusti consumatori, politiche distributive, barriere all'entrata)
- Visione di un mercato globale ed unico

## **Imprese geocentriche: player globale**

- Offerta del prodotto pressoché' standardizzata
- Struttura produttiva globalizzata
- Vision delle unita' periferiche verso una stragegia globale
- Rilevanza strategica del coordinamento tra centro ed unita' periferiche

## Case Study: TOMS Shoes



## Questions

1. What would be the key barriers in the early days of internationalization if TOMS Shoes decided to expand to Europe?
2. What have been the driving forces (motives) for the early internationalization of TOMS Shoes?
3. What are the key drivers of TOMS Shoes' internationalization today?



---

## **Article: UK manufacturers warn Brexit is undermining their place in the EU**

- What are the challenges UK manufacturers are facing after BREXIT?
- What is the main production of UK manufacturers and how that impact on their internationalisation strategy?
- What are the actual risks factors to keep their internationalisation alive?
- What are the solution in place to keep UK competitiveness?

---

## **Article: FederlegnoArredo, finanziamenti per 28 milioni e 800 aziende assistite**

- What are the tools proposed to SMEs by Federlegno Arredo?
- What are the problems SMEs are facing?
- What are the aims of the action put in place by Federlegno Arredo?

**Grazie per l'attenzione!**

*Gianluca Pranzetti*

---