

Organizzato da



Con il contributo di



Camera di Commercio
Roma



MENTORSHIP PER MERCATI INTERNAZIONALI 4.0

Trasferimento e Foresight Tecnologico
Prof. Vincenzo Sanguigni

Giovedì, 17 Ottobre 2019



**PROMETEO – UNINDUSTRIA LAZIO
CORSO MENTORSHIP PER I MERCATI
INTERNAZIONALI**

Trasferimento e Foresight Tecnologico
(la pianificazione delle attività commerciali all'estero)

Prof. Vincenzo Sanguigni
Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese

LEZIONE DEL 17.10.2019



SOMMARIO

- 1. PREMESSA: CRESCITA DELLA COMPLESSITA' E RISPOSTA DELLE IMPRESE;**
- 2. IL TECHNOLOGY FORESIGHT: DIVERSI LIVELLI DI TF**
- 3. IL MODELLO DI SARITAS: LE 6 FASI DEL TF**
- 4. LA PIANIFICAZIONE DELL'ATTIVITA' COMMERCIALE ALL'ESTERO (IL BUSINESS PLAN);**
- 5. LE STRATEGIE E LE MODALITA' DI INGRESSO SUI MERCATI ESTERI (ALCUNE IPOTESI)**



1. PREMESSA: CRESCITA DELLA COMPLESSITA' E RISPOSTA DELLE IMPRESE.

L'impresa agisce oggi in un ambiente altamente incerto e complesso

- **Complessità → Varietà, variabilità, indeterminazione.**
- **Imprese sia destinatarie che artefici dell'ambiente (impresa proattiva)**
- **Le condizioni d'impresa che garantiscono la sopravvivenza in tale contesto sono:**
 - ✓ *l'attenta esplorazione dell'ambiente e la capacità di previsione del cambiamento;*
 - ✓ *la velocità di adeguamento ed adattamento interno.*



2. IL TECHNOLOGY FORESIGHT: DIVERSI LIVELLI DI TF

Il FORESIGHT non è una strategia nuova

Negli ultimi 30 anni si possono distinguere *tre generazioni di Foresight*:

- ✓ *Prima generazione di technology foresight: guidata da soggetti operanti nell'ambito della ricerca;*
- ✓ *Seconda generazione di technology foresight: orientata al mercato e guidata sia da ricercatori sia da rappresentanti del mondo industriale;*
- ✓ *Terza generazione: orientata alla società e guidata da ricercatori, del mondo imprenditoriale e rappresentanti del mondo sociale.*



IL FORESIGHT: DEFINIZIONI

“Il Foresight consiste in un approccio sistematico nel guardare il futuro da parte del mondo scientifico, della tecnologia, della società e dell'economia, al fine di promuovere l'utilità sociale, economica e ambientale.”

”Il Foresight è un approccio sistematico atto a comprendere soluzioni interessanti per il futuro” .



IL TECHNOLOGY FORESIGHT

- **IL TF NON E' IL FORECASTING**

- **IL TF COMPRENDE DIVERSE ATTIVITA' QUALI:**

➤ ***IL DELPHI SURVEY***

➤ ***LE CONSULTAZIONI***

➤ ***LO SCENARIO CREATION***

➤ ***LA PATENT ANALYSIS***

➤ ***IL ROADMAPPING***



I DIVERSI LIVELLI DI TECHNOLOGY FORESIGHT

1. **LIVELLO MACRO (GOVERNANCE FORESIGHT)**
2. ***LIVELLO INDUSTRY (SECTOR FORESIGHT)***
3. ***LIVELLO DI IMPRESA (CORPORATE FORESIGHT)***



I DIVERSI LIVELLI DI TECHNOLOGY FORESIGHT

LIVELLI DI FORESIGHT

LIVELLI	ATTORI	AREA DI INTERESSE	OBIETTIVI	PRINCIPALI AUTORI
GOVERNANCE F	NAZIONI E ISTITUZIONI	✓ POLITICA ✓ ECONOMIA ✓ SOCIETA' ✓ AMBIENTE	GUIDA AGLI INVESTIMENTI DI UN PAESE	✓ MILES (1999)
INDUSTRY SECTOR F	CENTRI DI RICERCA	✓ SETTORE ✓ TECNOLOGIA ✓ DESIGN	TREND DI SETTORE	✓ HAMEL E PRAHLAD (1994) ✓ ANDERSON (1997)
CORPORATE F	IMPRESE	✓ SETTORE ✓ TECNOLOGIA ✓ DESIGN ✓ PRODOTTI	INPUT PER INVESTIMENTI IN R&S E STRATEGIE	✓ BECKER (2002) ✓ RUFF (2006) ✓ ROHRBECK (2007)



IL CORPORATE FORESIGHT

DEFINIZIONI DI CF

Autori (anno)	Definizione
(Becker, 2002)	“Un processo partecipatorio, anticipatorio e volto alla costruzione di una visione di medio-lungo termine che, in materia sistematica, tenta di guardare nel futuro della scienza, dell’economia e della società alla fine di supportarli nelle decisioni attuali e mobilitare le risorse per supportarle”.
(Burmeister et al., 2004)	“Corporate foresight è un processo di comunicazione che l’azienda implementa per prendere decisioni strategiche ad uno stadio preventivo e capire le sfide per le innovazioni future”.
(Chia, 2004)	“Il foresight è uno strumento per cercare e scoprire motivazioni, aspirazioni e preferenze sociali invisibili, inarticolate o inconsce e per articularle per creare opportunità nuove, non pensate e quindi ancora disponibili per una società o un’organizzazione”.
(Coates,1985)	“Il foresight è il processo per creare e capire l’informazione generata, guarda in avanti. Il foresight include mezzi qualitativi e quantitativi per monitorare indicatori delle evoluzioni di trend e sviluppi ed è maggiormente utile quando è direttamente legato all’analisi dell’implicazioni di policy”.
(Conway, 2005)	“Gli approcci e i metodi di foresight sono un predecessore dello strategic thinking, del strategic planning e l’implementazione del foresight strategico”.



IL CORPORATE FORESIGHT

DEFINIZIONI DI CF

Autori (anno)	Definizione
(Costanzo, 2004)	"È un processo di apprendimento che è di fondamentale importanza, per la capacità di un'azienda di innovare continuamente. È svolto all'interno di un'ampia visione sviluppata con manager creativi".
(Cuhls, 2003)	"Il processo di corporate foresight riguarda metodi e tecniche per trovare, valutare e interpretare informazioni rilevanti e supportare il processo decisionale. Il foresight non è forecasting esso non predice il futuro ma prepara l'azienda ad affrontare i problemi futuri e le opportunità anticipando percorsi alternativi di sviluppo".
(Daheim e Uerz, 2008)	"Il Corporate Foresight è uno strumento di scelta per preparare il proprio business per il futuro, produrre visioni strategiche di lungo termine, idee per prodotti innovativi o scenari a scopo comunicativo."
(Neef e Daheim, 2005)	"Il corporate foresight è i future studies per il business. È sempre focalizzato sulla domanda di come futurizzare l'organizzazione. Prepara il decision-making strategico, mantiene la competitività futura e favorisce le capacità di apprendimento e di innovazione".



IL CORPORATE FORESIGHT

CARATTERISTICHE DEL CF

-

Paradigma dominante	Foresight basato su esperti	Foresight basato su modelli	Foresight basato su trend	Open Foresight basato sul contesto
Assunto: il futuro può essere	Conoscenza degli esperti	Calcolabilità dei modelli	Proiezione agli sviluppi digitali	Modellato attraverso l'interazione
Caratteristiche chiave	Credenza in un team di esperti	Modelli quantitativi, estrapolazione, sistemi, dominato dalla scienza	Trends Segnali deboli Indicatori	Integrazioni di approcci hard e soft Comprensione e interpretazione dei cambiamenti ecc.
Prospettiva (e)	Esplorare il cambiamento	Calcolare il cambiamento	Reagire al cambiamento	Comprendere e anticipare il cambiamento
Output	Delphi, roadmap, scenari	Modelli e matrice	Data-base sui trend, sistema di monitoraggio	Scenari



3. IL MODELLO DI SARITAS: LE 6 FASI DEL TF

1) *Intelligence*

2) *Imagination*

3) *Integration*

4) *Interpretation*

5) *Intervention*

6) *Impact*



4. LA PIANIFICAZIONE DELL'ATTIVITA' COMMERCIALE ALL'ESTERO (IL BUSINESS PLAN).

PREMESSA: IL CORRETTO APPROCCIO AI MERCATI ESTERI:

- ✓ MIRARE PRIMA AI CLIENTI E POI ALLE VENDITE;
- ✓ **PIANIFICARE;**
- ✓ METTERE AL CENTRO IL CLIENTE E NON IL PRODOTTO;
- ✓ AUMENTARE IL DINAMISMO;
- ✓ AVERE UN APPROCCIO COMMERCIALE GRINTOSO E DETERMINATO;
- ✓ AVERE UNA MENTALITA' INTERNAZIONALE;
- ✓ COSTRUIRE E GESTIRE BENE LE RELAZIONI UMANE.



4. LA PIANIFICAZIONE DELL'ATTIVITA' COMMERCIALE ALL'ESTERO (IL BUSINESS PLAN).

Analisi aziendale e di mercato: individuazione dei punti di forza e di debolezza, delle minacce e delle opportunità, in riferimento sia ad un'analisi interna del funzionamento dell'azienda, sia ad un'analisi esterna del mercato di riferimento;

Piano di marketing: definizione del mercato di riferimento, definizione degli obiettivi commerciali, definizione delle strategie di marketing (prodotto, prezzo, distribuzione e promozione);

Piano delle risorse umane ed organizzative: presentazione e analisi dell'organizzazione, delle risorse umane e analisi del fabbisogno di competenze per l'export;

Piano Operativo: definizione delle azioni operative da realizzare per il primo anno e definizione del relativo budget dei costi;

Struttura finanziaria: individuazione del fabbisogno finanziario e quadro delle fonti di finanziamento;

Proiezioni economico-finanziarie: calcolo a 5 anni dei bilanci prospettici e dei relativi indicatori di redditività, di liquidità e degli schemi di cash flow.

COSA SIGNIFICA PIANIFICARE?

- Pianificare significa: allocare sistematicamente **RISORSE** rispetto a **OBIETTIVI**.
- Con risorse intendiamo
 - Risorse finanziarie
 - Risorse umane
 - Risorsa tempo
 - Risorse tecniche



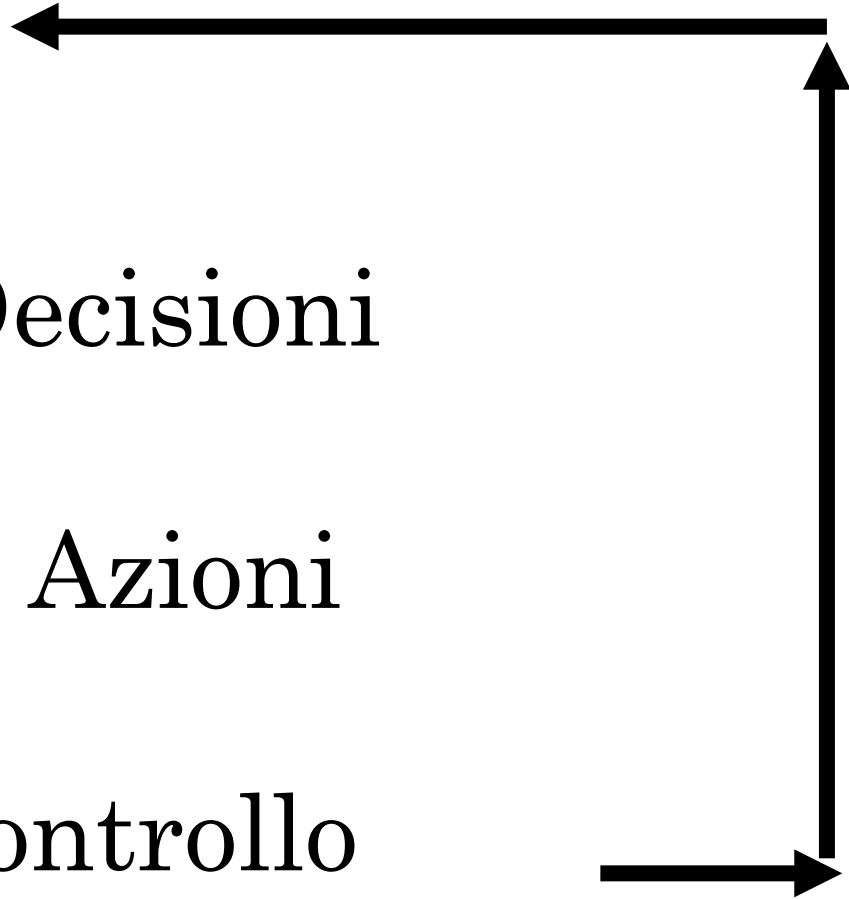
LO SCHEMA DEL PIANO DI SVILUPPO

○ Informazioni

○ (servono a prendere) Decisioni

○ (che si concretizzano in) Azioni

○ (che necessitano di) Controllo



LO SCHEMA DEL PIANO DI SVILUPPO

○ Informazioni

Spesso le nostre imprese sono deboli sulle informazioni, non sono abituate a riconoscere l'importanza che esse hanno, a valorizzarle, conservarle, capitalizzarle.

Non a caso decidere deriva da de-cidere, cioè "tagliar via". Decidere significa anche rinunciare a seguire troppe idee e ricordare la generale scarsità di risorse

) Decisioni

Poi bisogna comunque realizzare, concretizzare, passare al "fare": e le PMI sono forse "troppo brave" sul fronte delle azioni, passano al concreto immediatamente e si buttano completamente sull'operatività

○ (che si concretizzano in) Azioni

○ (che necessitano di) Controllo

Alla fine del processo, per migliorarlo, occorre che valutiamo i risultati, che ci interroghiamo sul raggiungimento degli obiettivi e sulle risorse impiegate per ottenere il risultato

COSA CONTIENE UN PROGETTO?

- **Macroattività** necessarie per raggiungere l'**obiettivo**
- Suddivise in **microattività**
- Collocate nel **tempo**
- Valutate in termini di **lavoro necessario, risorse coinvolte e utilizzate**



Cosa c'è da fare? Quali sono le fasi in cui si articola il progetto?

CONTIENE UN PROGETTO

attività necessarie per raggiungere

o

se in **microattività**

- Collocate nel **tempo**
- Valutate in termini di **lavoro necessario coinvolte e utilizzate**

Per andare dove? Per raggiungere e quali

risultati
Ma in pratica?
Quali sono le attività da compiere?

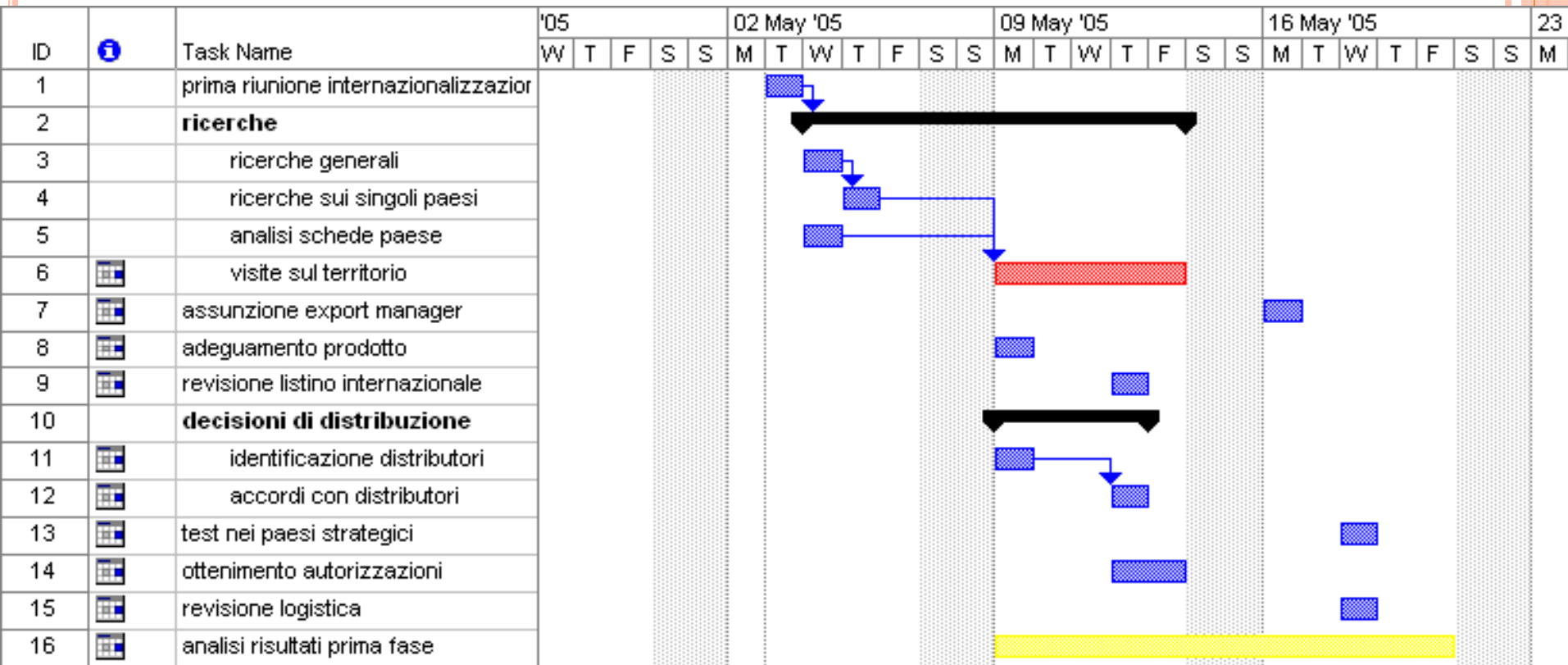
Chi compie e controlla le attività?

Che tipo di sforzo comportano le singole attività?

Quando devono essere realizzate queste attività?



LA FORMA DI UN PROGETTO



SCHEMA COMPLETO

ANALISI

- Chi siamo
- l'internazionalizzazione
- la ricerca e la definizione della priorità tra mercati

Paese Strategico

- Marketing
- Ecofin
- Piani Tecnici
- Organizzazione

- Chi fa
- cosa
- entro quando
- con quali risorse

PIANIFICAZIONE

In generale:

- Marketing
- Ecofin
- Piani tecnici
- Organizzazione

Paese Strategico

- Marketing
- Ecofin
- Organizzazione

- Chi fa
- cosa
- entro quando
- con quali risorse

PROGRAMMAZIONE

- Chi fa
- cosa
- entro quando
- con quali risorse

Paese Potenziale

- Marketing
- Ecofin
- Organizzazione

- Chi fa
- cosa
- entro quando
- con quali risorse

CONTROLLO

UTILIZZI DEL PROGETTO DI SVILUPPO ALL'ESTERO

- Guida per le funzioni aziendali durante lo sviluppo
- Valutazione della complessità dell'iniziativa
- Presentazione dell'internazionalizzazione a soci e finanziatori
- Verifica delle opportunità nei singoli mercati



CONSIGLI PER IL PROGETTO DI SVILUPPO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Coinvolgere tutte le funzioni aziendali
- Controllare se sono necessarie competenze esterne
- Aggiornare il piano continuamente

e a progetto completato.....

NON CHIUDERLO NEL CASSETTO!



PIANI PAESE

- La ricerca permette di individuare le priorità tra mercati. Le aree vengono classificate in termini di priorità rispetto alla strategia aziendale
- Per le aree strategiche occorre approfondire la pianificazione con un piano paese (un piano dedicato a una sola area)



Un esempio di classificazione

PAESE "A", STRATEGICO	IMPEGNO DIRETTO	FILIALE, RETE VENDITA DIRETTA, JOINT VENTURE, STABILIMENTO...
PAESE "B", POTENZIALE	RAPPORTO STABILE CON ALTRO SOGGETTO	CONTRATTO DI DISTRIBUZIONE
PAESE "C", TATTICO	IMPEGNO RIDOTTO	IMPORTATORE, CONCESSIONARIO





ORIENTAMENTO AL MARKETING E RICERCA

approccio al marketing internazionale	posizione della ricerca di mercato
etnocentrico	la ricerca non è strategica, bastano i dati relativi al mercato nazionale
policentrico	condotto mercato per mercato, separatamente
global	la ricerca è un momento strategico, non basta la giustapposizione di ricerche nazionali



CONTENUTI DEL PIANO DI MARKETING



- Risultati dell'analisi di settore e della ricerca di mercato
 - Definizione delle ipotesi
 - Analisi SWOT
 - Obiettivi aziendali
 - Obiettivi di marketing
 - Segmentazione
- Politica di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione





LO SCHEMA DI BASE

- Raccordo con piano domestico
- Raccordo con ricerca
- Segmentazione e posizionamento
- Politica di prodotto
- Politica di prezzo
- Politica di distribuzione
- Politica di comunicazione





RICERCA

IMPOSTARE UN PROGRAMMA DI RICERCA





**Decidere se
internazionalizzare**

Analisi strategica, modelli
d'eccellenza, analisi di settore, dati
interni, SWOTM

Dove ?

Individuazione priorità aree,
identikit paese, analisi di
settore, ricerca sulla domanda

**Con quale piano
marketing**

Identikit paese, analisi di settore,
ricerca sulla domanda





Decidere se internazionalizzare

Analisi di settore, studi di mercato, benchmarking d'eccellenza, analisi di mercato, SWOT

Ricerche esistenti, interviste a intermediari commerciali, ricerca distributori

Dove ?

Individuazione di "hotspot" aree, identificazione paesi, analisi di settore, ricerca sulla domanda

Con quale piano marketing

Identikit paese, ricerca sulla concorrenza

Ricerche esistenti, commissionate a specialisti, fai-da-te, mystery client.....

FASI PRINCIPALI DEL PROCESSO DI SELEZIONE DEI MERCATI:



- Revisione marketing sul mercato interno
- Analisi opportunità/situazione all'estero
- Creazione identikit-paese
- Definizione delle priorità tra mercati
- Stesura piani-paese





REVISIONE MARKETING SUL MERCATO INTERNO

- Serve a classificare l'attuale strategia di marketing come: etnocentrico, policentrico, global.
- Con questa revisione si prende atto della propensione dell'impresa verso l'internazionalizzazione, oppure delle barriere.
- Emergono i punti deboli dell'impresa nei confronti della pianificazione di marketing internazionale.





ANALISI OPPORTUNITÀ ALL'ESTERO

- È una prima analisi della possibilità di proporre fuori dal mercato nazionale la propria offerta. In questa fase si analizzano i comportamenti dei competitor su base nazionale, le loro scelte rispetto ai mercati esteri, le storie di successo e non.
- Si evidenziano le normative o i fatti di mercato che abbiano mutato la scena competitiva o la influenzeranno a breve e medio termine. Si determina una rosa di mercati interessanti.





CREAZIONE IDENTIKIT-PAESE

- Per la rosa determinata di mercati, si procede ad una analisi comparativa rispetto al mercato nazionale, comprendente, ad esempio:





NON DIMENTICARE

- caratteristiche generali del paese
- fattori demografici
- stili di vita
- competitor locali e non
- marche presenti
- normative relative al prodotto
- normative relative all'importazione
- strutture distributive
- mezzi di comunicazione di massa e loro fruizione
- normative relative alla comunicazione...





DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ TRA MERCATI

- Create e discusse le schede paese, si incrociano con le caratteristiche dell'impresa e l'attuale strategia di marketing, definendo le aree prioritarie per l'espansione sui mercati esteri.





INTERNET E RICERCA

- Reperire informazioni
- Monitoraggio concorrenza e analisi di settore
- Reperire ricerche
- Reperire schede paese
- Effettuare programmi di ricerca utilizzando Internet come un intervistatore

Le potenzialità di Internet per la ricerca di mercato sono ancora tutte da scoprire.





MOTORI DI RICERCA

- classificazione
- metamotori
- routine dei motori
- non esiste il motore migliore





REPERIRE SCHEDE PAESE

- Possono prendere la forma di veri e propri libri, oppure documenti scaricabili gratuitamente da Internet.
- Il focus può essere
 - finanziario
 - geografico
 - turistico
 - politico
 - di settore





REPERIRE SCHEDE PAESE

- Si distinguono in:
 - Schede in italiano destinate ad aziende italiane
 - Schede originate nel paese oggetto di indagine (con approccio da attrazione di capitali)
 - Schede di “terze parti”





REPERIRE SCHEDE PAESE

- Per individuarle possiamo:
 - utilizzare un motore di ricerca, immettendo come parola chiave "schede paese", per cercare materiale in italiano
 - utilizzare un motore di ricerca, immettendo come parola chiave "doing business in" (naturalmente completando con il nome del paese che ci interessa, ad esempio "doing business in Brazil"), per cercare materiale in inglese
 - utilizzare siti specifici





SITI PER LE SCHEDE PAESE

- Factbook



- Organismi internazionali
- Camere di commercio estere
- Associazioni Italia/...





SITI PER LE SCHEDE PAESE

- <http://www.nationmaster.com/index.php>
- www.mondimpresa.it
- www.assindan.it
- www.unioncamere.it
(<http://www.schedeexport.it/Pagine.aspx>)
- www.globus.camcom.it
- www.ice.it
- www.informest.it
- www.italasia.it
- www.massmarket.it
- [Sistemamodaitalia - Studi e ricerche - Note congiunturali](#)





REPERIRE LE RICERCHE

- **Identificare report di ricerca disponibili**
- **Acquistare in linea prodotti di ricerca o parti di essi**
- **Risultati di ricerche di mercato di enti nazionali ed internazionali**
 - Istat (<http://www.coeweb.istat.it/>), Eurisko, Eurispes, Censis, Doxa, ACNielsen, ecc.





REPERIRE RICERCHE ESISTENTI

- Grandi database a pagamento:
 - www.databank.it (italiano)
 - www.imrmall.com
 - <http://www.researchandmarkets.com/>
 - <http://www.marketresearch.com/>
 - <http://www.rncos.com/>
 - <http://www.marketsmonitor.com/>
 - www.dialog.com
 - <http://www.internationalbusinessstrategies.com>
 - <http://www.marketresearchworld.net/index.php>





COMPETITIVO

- Un'impresa, nuova o avviata che sia, vive immersa in un ambiente, che influenza pesantemente il successo dell'impresa stessa.
- Le azioni dell'impresa e la loro efficacia dipendono anche da soggetti ed eventi esterni, incontrollabili da parte dell'imprenditore.
- L'ambiente, sempre più complesso, comprende anche i concorrenti e porta con sé una serie di caratteristiche che lo rendono più o meno attrattivo, più o meno vivibile per l'impresa
- E all'estero?...





ANALISI DI SETTORE E INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Come gestiamo l'analisi di settore sul mercato domestico?
 - Fonti
 - Aggiornamento
 - Condivisione
 - Utilizzo per la presa delle decisioni



A COSA SERVE L'ANALISI DI SETTORE PER L'ESTERO



- A valutare l'attrattività dell'area
- A migliorare le decisioni di marketing
- A individuare la necessità di partner e il loro profilo





L'ANALISI DI SETTORE

- E' un'attività professionale, dove l'esperienza pesa notevolmente
- I rischi che corre l'inesperto sono:
 - Perdere il contatto con l'obiettivo dell'analisi
 - Farsi sommergere da una massa di dati non lavorabile
 - Non decidersi ad andare sul campo
 - Affidarsi troppo alle fonti bibliografiche





INDICE DELL'ANALISI DI SETTORE

- **Definizione del settore**
- **Delimitazione dello studio**
 - **Storia del settore**
 - **Normative**
 - **Operatori del settore, mappatura concorrenti**
- **Intensità della concorrenza nel settore**
- **“Regole del gioco”, barriere all’entrata e fattori di successo**
 - **Giudizio di attrattività del settore**
 - **Bibliografia ed elenco delle fonti**





SPECIFICAMENTE PER L'ESTERO

- Confrontare la definizione del settore
- Identificare la filiera
- Capire quali elementi della filiera potrebbero essere partner
- Concentrarsi sulle modalità di distribuzione e sul ruolo della distribuzione all'interno del settore
- Individuare eventuali gruppi di operatori legati alla provenienza da un'area territoriale
- Concentrarsi sulle differenze in termini di concentrazione e frammentazione
- Identificare tra le barriere all'entrata quelle che impattano maggiormente sulle aziende estere





LE FONTI BIBLIOGRAFICHE

- report, studi di settore e testi specialistici
- pronunce antitrust
- tesi di laurea
- pubblicazioni di associazioni di categoria
- riviste di settore
- stampa economica
- documenti e pubblicazioni provenienti da enti pubblici od organismi governativi
- documenti di provenienza aziendale
- repertori
- portali verticali e blog



IL LAVORO SUL CAMPO



○ **Interviste agli esperti**

Coloro che per qualsiasi ragione vedono il settore una prospettiva privilegiata

- ex-dipendenti di aziende del settore
- associazioni di categoria
-

○ **Osservazione concorrenti**

Coloro che tendono a soddisfare lo stesso bisogno che soddisfa la nostra impresa

• **Monitoraggio**

- Visitando di persona i luoghi delle attività
- Attraverso la navigazione all'interno del sito
- Con reperimento di comunicati stampa, sponsorizzazioni, eventi, ecc.

- **Mystery Client** (telefono, e mail, visite in loco fingendosi potenziale cliente o pubblico).



ATTRATTIVITÀ DEL SETTORE



FATTORI	VALUTAZIONE DELL'ATTRATTIVITA', RISPETTO AL FATTORE		
	ALTA	MEDIA	BASSA
REDDITIVITA'			
TASSO DI CRESCITA			
GRADO DI CONCENTRAZIONE			
DIMENSIONI DELLA DOMANDA			
TENDENZA DELLA DOMANDA			
BARRIERE ALL'ENTRATA			
RISCHIO			
NECESSITA' DI LOCALIZZAZIONE			
....			



5. LE STRATEGIE E LE MODALITA' DI INGRESSO SUI MERCATI ESTERI (ALCUNE IPOTESI).

- LA STRATEGIA COMPETITIVA DI BASE

Il primo passo è pianificare in che modo l'impresa entrerà nel mercato di riferimento e si confronterà con i concorrenti già posizionati.

- LE STRATEGIE DI MARKETING

- ✓ **Prodotto** – Qual è il prodotto/servizio che verrà offerto, quali caratteristiche ha, qual è il vantaggio offerto al cliente, eventuale adattamento al mercato estero;
- ✓ **Prezzo** – A quale livello di prezzo sarà posizionata l'offerta; quale sarà la scala sconti e la modalità di pagamento;
- ✓ **Distribuzione** – In quali canali e con quali tipologie di intermediari verrà distribuito il prodotto/servizio
- ✓ **Promozione** – con quali strumenti e con quale strategia di comunicazione verrà promossa l'offerta sul mercato target



LE MODALITA' DI INGRESSO SUI MERCATI ESTERI: 1) La stabile organizzazione

La stabile organizzazione estera di un'impresa italiana si configura come una **sede secondaria** della società nazionale, registrata presso il **registro delle imprese dello stato estero**, con responsabilità giuridica illimitata, dotata di autonomia finanziaria e fiscale. Infatti, la stabile organizzazione possiede un proprio fondo di dotazione, nonché un proprio **codice fiscale** e una propria **partita iva**, ed è soggetta agli obblighi tributari nel Paese in cui opera.

Vantaggi:

- economici,
- fiscali.

Cosa fare → la Casa Madre italiana deve:

- deliberare l'apertura e l'ambito di attività della branch estera;
- nominare un rappresentante preposto alla sede secondaria;
- denunciare **l'istituzione della sede secondaria**;
- **espletare gli adempimenti richiesti dallo Stato estero**



LE MODALITA' DI INGRESSO SUI MERCATI ESTERI: 2) la società controllata

Una valida alternativa alla costituzione di una stabile organizzazione, è l'insediamento in un mercato estero attraverso la costituzione di una **società controllata (subsidiary)** → è una società con una propria autonomia giuridica rispetto alla Casa Madre italiana e una responsabilità giuridica limitata.

Vantaggi fiscali:

- capacità di assumere obbligazioni in nome proprio;
- participation exemption sulla plusvalenza derivante dalla cessione della società.

Svantaggi della subsidiary:

- si applicano le norme in materia **esterovestizione**,
- si applica la **CFC rule**;
- si applicano **ritenute fiscali** sugli utili distribuiti dalla società alla controllante;
- maggiori costi amministrativi e contabili;
- obbligo di capitale minimo iniziale.



LE MODALITA' DI INGRESSO SUI MERCATI ESTERI: 3) l'ufficio di rappresentanza

L'**ufficio di rappresentanza (bureau de liason)** è la soluzione più semplice ed economica per internazionalizzare l'impresa.

- modalità di penetrazione in un mercato estero alquanto limitata;
- assenza di autonomia giuridica dalla Casa Madre;
- assenza di una vera e propria autonomia fiscale.

Vantaggi:

- bassissimi costi di costituzione;
- ridotti adempimenti civilistici e tributari.

Svantaggi:

- assenza di autonomia giuridica;
- impossibilità di svolgere attività commerciale.



LE MODALITA' DI INGRESSO SUI MERCATI ESTERI: n. 4) la fusione per incorporazione

Uno strumento efficace per internazionalizzare l'azienda è la **fusione internazionale per incorporazione** → l'azienda italiana che si prefigge l'obiettivo di penetrare in un **mercato estero**, anziché aprire una branch o una subsidiary, rileva e **incorpora** un'impresa già consolidata, con un proprio **avviamento** commerciale.

Vantaggi della fusione:

- possibilità di dedurre le perdite della società incorporata;
- mitigazione del rischio imprenditoriale nella fase di insediamento in un nuovo mercato.



LE MODALITA' DI INGRESSO SUI MERCATI ESTERI: 5) il Geie

Il **Gruppo europeo di interesse economico (GEIE)** è stato istituito nell'ordinamento europeo dal regolamento comunitario n. 2137 del 25 luglio 1985.

- Scopo è proprio quello di facilitare ed incoraggiare la **cooperazione transfrontaliera** tra operatori economici localizzati in Stati membri diversi, mettendo in comune risorse, attività ed esperienze.

Vantaggio fiscale → i suoi redditi non sono tassati (si applica il principio di **trasparenza fiscale**; pertanto, i redditi del Gruppo sono imputati direttamente ai soci in proporzione alle quote di partecipazione detenute dagli stessi.)



LE MODALITA' DI INGRESSO SUI MERCATI ESTERI: 6) Il contratto di franchising

Il franchising è un contratto di distribuzione con cui un soggetto, detto franchisor o affiliante, dietro corrispettivo, concede ad un altro, detto franchisee o affiliato, una serie di diritti e conoscenze, allo scopo di commercializzare beni o servizi.



LE MODALITA' DI INGRESSO SUI MERCATI ESTERI: 7) La Joint venture

Una Joint Venture è un'associazione tra imprese di tipo temporaneo (joint venture contrattuale) o stabile (joint venture societaria), con lo scopo di realizzare un **investimento** o un'**opera di interesse comune**.



LE MODALITA' DI INGRESSO SUI MERCATI ESTERI: 8) Il contratto di rete



IL CONTRATTO DI RETE: DEFINIZIONE

“ Con il contratto di rete due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato” (art. 3 D.Lg. 5/2009).

- Un sistema di relazioni contrattuali e/o proprietarie, caratterizzate da un forte livello di interdipendenza produttiva, da relazioni stabili, generalmente di natura fiduciaria”
(F. Cafaggi in Reti di imprese: lungo il sentiero di una ricerca)



Potenziali partecipanti: Due o più imprese

Finalità: Aumentare la capacità innovativa e competitiva delle imprese partecipanti

Oggetto:

- 1) programma comune;
- 2) modalità di collaborazione tra imprese, quali, ad esempio:
 - a) lo scambio di informazioni;
 - b) lo scambio di prestazioni;
 - c) l'esercizio in comune di una o più attività.

Strumenti:

- 1) fondo patrimoniale;
- 2) organo o soggetto attuatore delle attività della Rete.



Contenuti del contratto:

- 1) denominazione delle imprese aderenti alla Rete;**
- 2) obiettivi di innovazione e di competitività;**
- 3) modalità per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;**
- 4) programma di rete, con diritti e doveri dei partecipanti;**
- 5) modalità di realizzazione dello scopo comune;**
- 6) fondo patrimoniale e relative regole, inclusi i conferimenti;**
- 7) durata del contratto;**
- 8) modalità di adesione di altre imprese;**
- 9) eventuali cause di recesso;**
- 10) soggetto che cura l'esecuzione del contratto ed i suoi poteri;**
- 11) procedure decisionali delle imprese partecipanti.**





Procedure:

- 1) atto pubblico o scrittura privata autenticata;
- 2) iscrizione del contratto nel registro delle imprese da parte di ciascun aderente alla Rete..

Sottoscrittori:

Nome, o ditta, o ragione o denominazione sociale
(da aggiornare con lo sviluppo della Rete)

Obiettivi: Innovazione e/o aumento competitività.

Monitoraggio:

Metodi di misurazione del raggiungimento degli obiettivi





Programma:

Programma di rete contenente:

- 1) i diritti e gli obblighi assunti da ciascun partecipante;
- 2) le modalità di realizzazione dello scopo comune (ovvero le attività che la Rete deve svolgere);
- 3) l'eventuale istituzione di un fondo patrimoniale e la misura dei conferimenti (inclusi i criteri di valutazione);
- 4) le regole di gestione del fondo (in caso di sua istituzione).





Durata:

Libera, ma consigliabile almeno 5 anni

Cambiamento della compagine sociale

Indicazione di:

- 1) modalità di adesione di altri imprenditori (procedure e requisiti);**
- 2) cause di recesso (e diritti dei soggetti in uscita).**

Soggetto responsabile

Scelta tra:

- 1) soggetto esterno (società, professionista);**
- 2) organo interno.**





Procedure decisionali:

Indicazione di:

- 1) oggetto possibile delle decisioni;**
- 2) modalità di convocazione dei partecipanti per partecipare al processo decisionale;**
- 3) esercizio del diritto di voto, inclusa l'eventuale delega;**
- 4) modalità di svolgimento della riunione (regole per gli interventi, i quorum decisionali, la presidenza, i verbali);**
- 5) circostanze che determinano l'invalidità delle decisioni dei partecipanti e la procedura per l'impugnazione.**





- **Per costruire una rete di imprese non basta redigere un contratto.**
- **La redazione del contratto di rete deve essere solo l'ultimo passo di un percorso impegnativo, che deve essere teso a verificare l'esistenza dei presupposti logici richiesti per la costituzione di una rete di imprese.**





LE RETI PROGETTATE

Le reti di imprese vanno formalizzate e gestite:

1. costituzione dell'accordo e scelta del partner;

2. design dell'accordo;

3.

Costituzione dell'accordo
e scelta del partner



Design dell'accordo



Gestione dell'accordo





I passaggi necessari per la costruzione della Rete:

- 1) l'analisi (con esperti esterni se del caso) della propria azienda sotto il profilo della sua competitività (e remuneratività) e dei fattori che la possono migliorare;**
- 2) l'individuazione di quei fattori suscettibili di migliorare la competitività che possono essere acquisiti insieme ad altre imprese;**
- 3) l'attivazione di contatti con altre imprese potenzialmente interessate alla costituzione della Rete, anche mediante le associazioni di categoria (di settore e territorio) e le Cdc, che potrebbero fungere da sportelli per la creazione delle reti di imprese;**



- 4) la definizione di obiettivi di miglioramento della competitività comuni alle imprese interessate alla costituzione della Rete (inizio trattativa tra partecipanti);**
- 5) la descrizione delle attività che la Rete dovrebbe svolgere, per perseguire gli obiettivi prefissati ed una valutazione delle risorse umane, tecniche (es. immobili) e finanziarie necessarie (al netto degli incentivi, se del caso);**
- 6) la predisposizione di un programma di rete, con i contenuti stabiliti dalla legge, coerente con gli obiettivi (e il budget previsto).**





- 7) la predisposizione di una bozza di contratto, e quindi la decisione sulle questioni che la normativa lascia alla libera determinazione delle parti (es. la scelta del soggetto esecutore del contratto [esterno/interno, requisiti professionali, quorum], il fondo patrimoniale, valutazione dei conferimenti, diritti e doveri degli aderenti);**
- 8) l'approvazione da parte di ciascun partecipante, secondo le proprie procedure decisionali, della partecipazione alla rete di imprese (attenzione ai quorum e all'organo competente per società di capitali, potendo essere operazione straordinaria per dimensione del conferimento e ai doveri di informazione degli amministratori);**





- 8) l'approvazione da parte di ciascun partecipante, secondo le proprie procedure decisionali, della partecipazione alla rete di imprese (attenzione ai quorum e all'organo competente per società di capitali, potendo essere operazione straordinaria per dimensione del conferimento e ai doveri di informazione degli amministratori);**
- 9) la firma del contratto di rete con l'ausilio di un notaio o di altro pubblico ufficiale (per l'autenticazione delle firme) e di un esperto per la redazione del contratto;**
- 10) il deposito per l'iscrizione del contratto di rete.**





ALCUNI DATI SUI CONTRATTI DI RETE IN ITALIA

Al 3 ottobre 2019

- **5747 contratti di rete;**
 - **34.222 imprese coinvolte;**





ABRUZZO	1093
BASILICATA	331
CALABRIA	673
CAMPANIA	2565
EMILIA-ROMAGNA	2162
FRIULI-VENEZIA GIULIA	1583
LAZIO	8787
LIGURIA	857
LOMBARDIA	3543
MARCHE	894
MOLISE	82
PIEMONTE	1492
PUGLIA	2005
SARDEGNA	669
SICILIA	1017
TOSCANA	2321
TRENTINO-ALTO ADIGE	576
UMBRIA	764
VALLE D'OSTA	84
VENETO	2724



GRAZIE PER L'ATTENZIONE !