

STONE^{Srl}

Consulenza Direzionale Strategica

INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE DI FAMIGLIA - APPROCCIO STRATEGICO -

AREZZO 11-14-18-21 Febbraio 2020



FONDAZIONE DEI DOTTORI[®]
COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI
CONTABILI DI AREZZO

INTERNAZIONALIZZAZIONE

... lo scenario

L' Italia rappresenta meno dell'1% della popolazione mondiale, con una popolazione fra le più anziane, un tasso di occupazione tra i più bassi fra i paesi sviluppati ed un debito pubblico fra i più alti che obbliga a mantenere un **carico fiscale molto rilevante**. **Le imprese italiane sono prevalentemente a carattere familiare, mediamente sottodimensionate e con limitate risorse di capitali.**

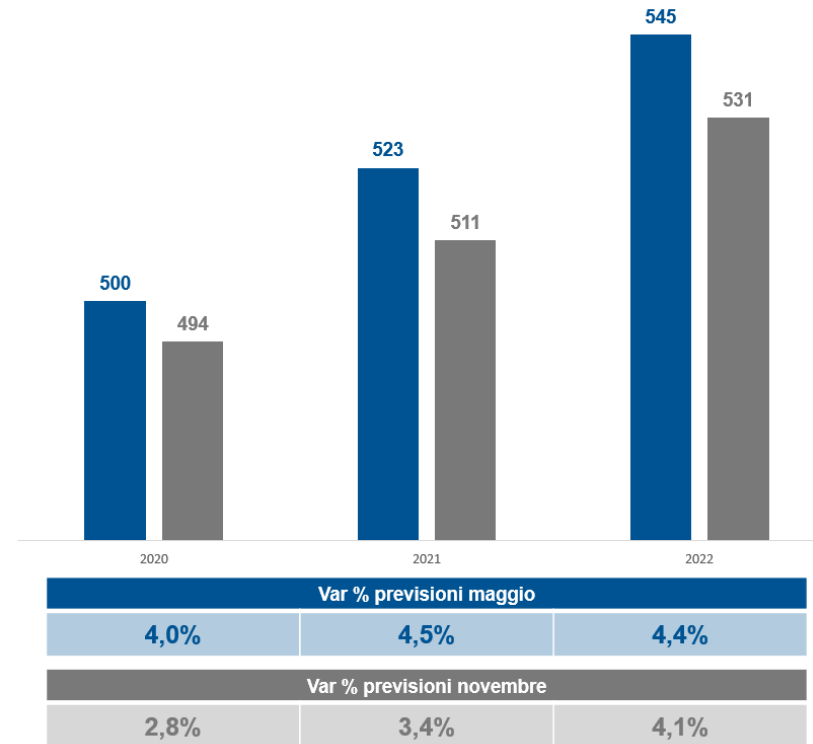
Lo sviluppo dell'**economia mondiale**, grazie soprattutto alle **innovazioni tecnologiche** e alla **digitalizzazione delle comunicazioni e degli scambi commerciali**, sta accelerando ulteriormente i **processi di concentrazione** nei diversi settori con **pochi gruppi di enormi dimensioni ed una presenza globale.**

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Nonostante il **peggioramento del contesto macroeconomico**, il valore dell'**export italiano** ha proseguito a **ritmi positivi** anche nel 2019, con un **incremento delle vendite in mercati più maturi**. Per il 2020 è prevista una contrazione (2,8%) con ripresa al 3,7% per il 2022*.

*Dati elaborati ante Covid-19

... lo scenario



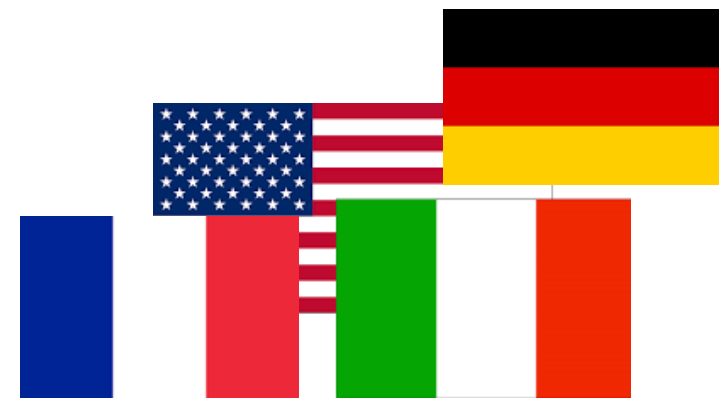
Fonte: Istat, SACE SIMEST

INTERNAZIONALIZZAZIONE

... lo scenario

Germania e **Francia** rappresentano rispettivamente il primo e secondo **mercato di destinazione dell'export italiano**. Gli **Stati Uniti** il **3°** e il **1° extra-UE**. Rispetto ad un **trend costante di crescita del 5% ca.** sono stimati* ca. **12 mld. di valore potenziale entro il 2021***. I settori prevalenti delle esportazioni permangono : meccanica (22%) automotive (19%) chimica (13%) alimentare (7%) tessile (7%) altri consumi (9%) altro (24%); nel 2019 farmaceutica, tessile- abbigliamento e alimentari-bevande sono stati i **settori trainanti**. I brand «**Made in Italy**» e «**Italian life style**» per moda, design e food permangono in pole position come *status symbol*.

*Dati elaborati ante Covid-19





CONFINDUSTRIA TOSCANA NORD
Lucca Pistoia Prato



LE OPPORTUNITÀ DI AFFARI NEGLI STATI UNITI

Strategie, fiscalità, investimenti e accesso al mercato

**Pistoia | piazza Garibaldi, 5
martedì 25 febbraio | ore 15**

PROGRAMMA

15:00 Registrazione dei partecipanti

15:30 Saluti di benvenuto
Francesco Marini Vice Presidente, Confindustria Toscana Nord

Barbara Marcelli Manager e Consulente di Direzione - Stone Srl
Approccio strategico all'internazionalizzazione

Pierluigi Brogi Dottore Commercialista BGSM & Partners - Tax & Law Firm
Principi fiscali per le imprese italiane che investono negli USA

Testimonianza di **Axel Kaiser** Amministratore Delegato - The Flexx Spa

Intervento di **Benjamin Wohlauer** Console Generale degli Stati Uniti d'America
a Firenze

Sessione di domande e risposte

Moderatore
Daniele Ferretti Managing Attorney - Ferretti Law Firm

per info **Daniele Chersi** | d.chersi@confindustriatoscananord.it

Per motivi di sicurezza, è obbligatoria l'iscrizione inviando una email a
eventi@confindustriatoscananord.it



OPPORTUNITA' D'AFFARI NEGLI STATI UNITI

Strategie, fiscalità, investimenti e accesso al mercato



APPROCCIO STRATEGICO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

STONE srl

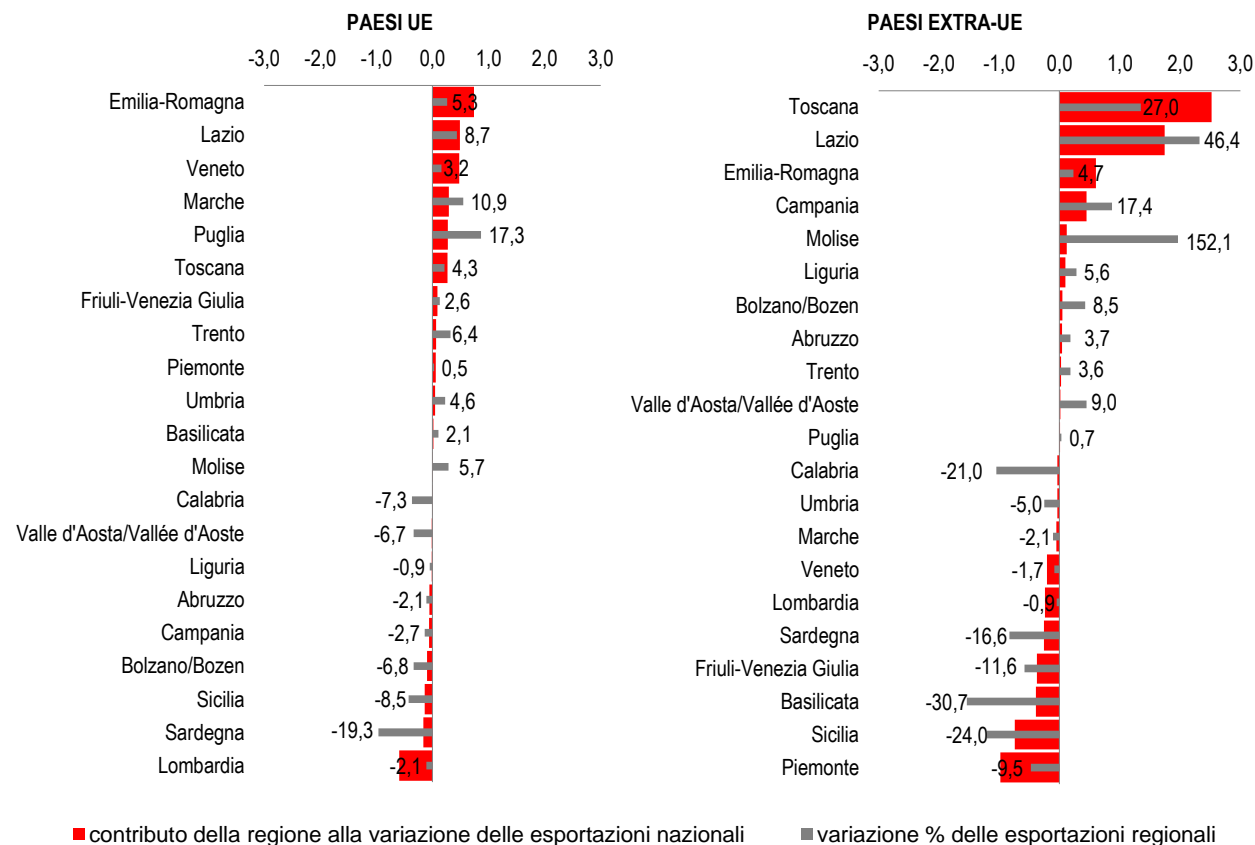
Confindustria Toscana Nord - Pistoia, 25 Febbraio 2020

INTERNAZIONALIZZAZIONE

- **Dati 2019** crescita tendenziale **molto sostenuta per il Centro (+15,1%)** superiore alla media nazionale
- **regioni più dinamiche (2019 vs 2018): Toscana (+16,1%)**
- **impulso positivo dell'export verso Stati Uniti (+113,7%)**
- Nell'analisi provinciale, **performance positive di Firenze e Arezzo**

(Fonte ISTAT)

... lo scenario



INTERNAZIONALIZZAZIONE

... lo scenario

Lo **scenario globale** rimane tuttavia caratterizzato da **incertezza**, con **fattori impattanti** come dazi, protezionismo e gli attuali sconvolgimenti dovuti al COVID-19 e sue **implicazioni finanziarie, produttive e dei consumi**.

Cosa serve perché la **crescita delle esportazioni** e dell'**internazionalizzazione** non rimanga un **fenomeno congiunturale** ? (rapporti di cambio, costo energia, tassi di interesse, approvvigionamento, ecc.) o un **tentativo?!**



INTERNAZIONALIZZAZIONE

E
S
T
E
R
N
I

- **Aumentare/differenziare il fatturato** (interno/esterno)
- **Ampliare le quote di mercato**
- **Aumentare la redditività - migliorare marginalità di risultato** (riduzione costi)
- **Apertura di nuovi sbocchi commerciali**
- **Opportunità di investimento - Merger & Aquisition**

I
N
T
E
R
N
I

- **Acquisizione di brevetti, marchi, tecnologie**
- **Delocalizzazione dell'attività di impresa - outsourcing produzione/servizi**
- **Ottimizzazione del carico fiscale e del cuneo fiscale**
- **Miglioramento del ciclo e flussi finanziari**

... obiettivi



INTERNAZIONALIZZAZIONE

... le sfide

Con il termine “**internazionalizzazione**” si intende uno o più « processi » attraverso i quali l’impresa tende ad **ampliare la propria attività e presenza all’estero**, sviluppando l’area di intervento dal mercato interno a quello internazionale. Il termine non ne definisce però le **modalità, tempistiche, obiettivi e strategie**.



Internazionalizzarsi è molto più che vendere semplicemente prodotti e servizi all’estero. Pone molteplici **sfide: adattare i prodotti, trasformare la propria organizzazione, pianificare attentamente, sviluppare una efficace capacità di esecuzione.** Chi intende operare al meglio sui mercati internazionali, soprattutto per la prima volta o su target complessi, deve poter contare su **informazioni costanti, puntuali e corrette, anticipare i possibili scenari e analizzare oggettivamente i punti di forza, le opportunità ma anche rischi e criticità.**

INTERNAZIONALIZZAZIONE

... le sfide



Sono necessari approcci coerenti e una pianificazione rigorosa per non disperdere inutilmente risorse economiche e tempo. *o!* Si deve tenere in considerazione tutti i **costi e gli investimenti necessari per operare nel mercato target** facendo attenzione a tutelarsi dai rischi di natura commerciale, finanziaria ed operativa.

Creatività e fiuto per gli affari non bastano!

È fondamentale poter disporre di una visione terza, di un partner che sia in grado di affiancare l'azienda in tutte le fasi del processo di internazionalizzazione, sia in Italia che all'estero.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

... le sfide interne

- **Superare le debolezze del sistema - paese**
- **Sviluppare adeguate politiche di sostegno**
- **Facilitare l'accesso al credito - una finanza al servizio dell'impresa**
- **Tutela del made in Italy** (vs prodotti contraffatti o *italian sounding*)
- **Valorizzazione della ricerca ed innovazione tecnologica**
- **Cambio di passo e di cultura delle imprese** (dimensione, networking)

Fattori fondamentali per realizzare investimenti strutturali all'estero ed affrontare la sfida della globalizzazione.

Risorse limitate

un limite da superare per operare investimenti strutturali, affrontare la sfida della globalizzazione e rimanere competitivi sul mercato

Dimensioni limitate

La crescita delle esportazioni degli ultimi anni è stata ottenuta dalle aziende con oltre 100 addetti, in particolare da quelle di maggiori dimensioni con oltre 500 addetti, mentre le piccole hanno mantenuto costante o ridotto il loro fatturato estero

Scarsa propensione a fare rete/sistema

Fare rete, aggregarsi, lavorare insieme per il raggiungimento di un obiettivo comune è condizione imprescindibile per affrontare con successo le sfide del mercato e continuare a crescere anche in momenti sfavorevoli

INTERNAZIONALIZZAZIONE

... le sfide esterne

«GLOCALIZZAZIONE» = **globalizzazione + localizzazione**

ovvero il comportamento economico teso a inserire le tipicità della globalizzazione all'interno della realtà di un mercato, per garantire il rispetto del territorio, i suoi usi e costumi, valorizzando le singolarità tradizionali (Z. Barman)

Esempi noti: Ikea, Mc Donald's, Unilever/Algida, Danone hanno creato una linea più autoctona di prodotti, adatta alle esigenze e alle abitudini degli italiani.



COME GESTIRE LE CONTROLLATE ESTERE?

Giusto livello di autonomia, senza pregiudizi verso la scelta di un top management locale.

“È una delle caratteristiche del nostro approccio quella di mettere al vertice e nella prima linea manager locali, in primis per un motivo legato all’aspetto dell’“accettazione” all’interno del paese, poi per la conoscenza del mercato”
(Beretta Holding)

QUALE DEVE ESSERE LA VELOCITÀ DI INGRESSO NEI NUOVI MERCATI?

Graduale, per comprendere il mercato.

“In ogni caso, prima di arrivare all’apertura di una filiale attraversiamo sempre una fase di transizione con un distributore, periodo necessario per comprendere in maniera approfondita il mercato”
(Valagro)

QUANTO È RILEVANTE LA CULTURA LOCALE?

È fondamentale la conoscenza del paese sotto il profilo della cultura e delle tradizioni.

“Perché rappresentano aspetti soft che non devono essere assolutamente sottovalutati, in quanto decisivi nella costruzione di relazioni che possono far la differenza nel successo di un’iniziativa”
(Brembo)



QUANTO È IMPORTANTE LA SCELTA DI UN PARTER LOCALE?

Figura decisiva, che deve essere scelta con la massima attenzione.

“Il 90% del nostro successo, quindi il 90% del nostro sforzo è nell’individuare il distributore giusto in ciascun paese”
(Union Swiss)

“L’individuazione del partner giusto ha richiesto uno scouting molto attento durato un anno e mezzo”
(Fratelli Branca Distillerie)

COME SI DIVENTA UN GRUPPO INTERNAZIONALE?

Importanza della comunicazione e del commitment di tutte le società del gruppo.

“Ritengo che l’elemento fondamentale all’interno di ogni azienda internazionale sia la comunicazione, ovvero sia la capacità e la voglia di trasferire informazioni ed esperienze dalla sede verso l’esterno e dalla periferia verso la sede”
(Mapei)

INTERNAZIONALIZZAZIONE

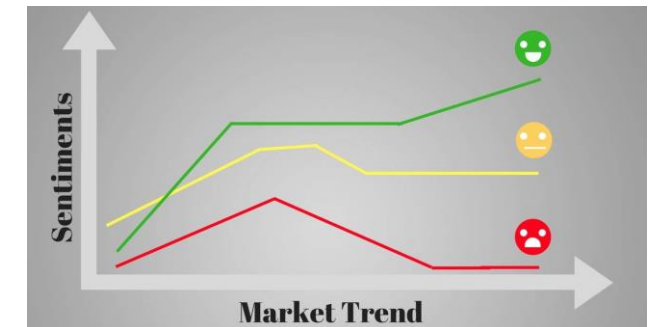
... strategie

1. Identificazione del mercato target - (Analisi Aziendale SWOT)

- Analisi della performance (Controllo di Gestione, Indicatori aziendali, Business Intelligence)
- Analisi delle opportunità e rischi dei vari mercati
- Analisi del posizionamento competitivo

2. Conoscenza del mercato

- By consulenti e intermediari (professionisti, enti, associazioni) - **indiretta**
- By partecipazione a fiere e missioni di business - **diretta**
- By Implementazione di tecnologie ICT (analytics) e sistemi di rilevamento (open data, digital marketing, ecc) - **strumentale**



INTERNAZIONALIZZAZIONE

... strategie





4 Ps of Marketing



INTERNAZIONALIZZAZIONE



... strategie

BCG-Matrix		QUOTA DI MERCATO	
		BASSA	ALTA
CRESCITA	ALTA	 question mark	 star
	BASSA	 dog	 cash cow

INTERNAZIONALIZZAZIONE

... strategie

3. Analisi del contesto (mercato/settore/prodotto)

- Regolamentazione, Norme, Certificazioni, Dazi, Accordi commerciali/bilaterali
- Caratteristiche e Prospettive dei prodotti/servizi e comparto (benchmark – competitors)
- Target clienti
- Canali distributivi e di vendita

4. Strutturazione societaria

- Ufficio di rappresentanza (attività preparatorie o di indirizzo del business)
- Stabile organizzazione -branch
- Filiale (subsidiary)

INTERNAZIONALIZZAZIONE

... strumenti

1. **Vision** e cultura d'impresa internazionale
2. Managerializzazione e riorganizzazione aziendale / societaria
3. Tecnologie e strumenti marketing
4. **Capitale mirato alla crescita**
(Finanza straordinaria, Private Equity, quotazioni in Borsa (AIM), minibond)
5. **Business continuity /assurance: Corporate Security** (Cyber/Ambientale)
6. **Tutela del patrimonio, assets/intangibles** (brand, marchi, know-how, HR)
7. **Comunicazione: branding, story-telling**, rilevamento del **sentiment & reputation** aziendale



INTERNAZIONALIZZAZIONE



INTERNAZIONALIZZAZIONE

- **Scambi commerciali** (importazione e esportazione)
- **Distribuzione** – Diretta / corta – lunga
(grandi magazzini, GDO, agenti, rappresentanti)
- **Presenza stabile sui mercati esteri**
(IDE , joint venture, collaborazioni produttive, alleanze strategiche, trasferimenti di tecnologie)
- **Marketplace - eCommerce**

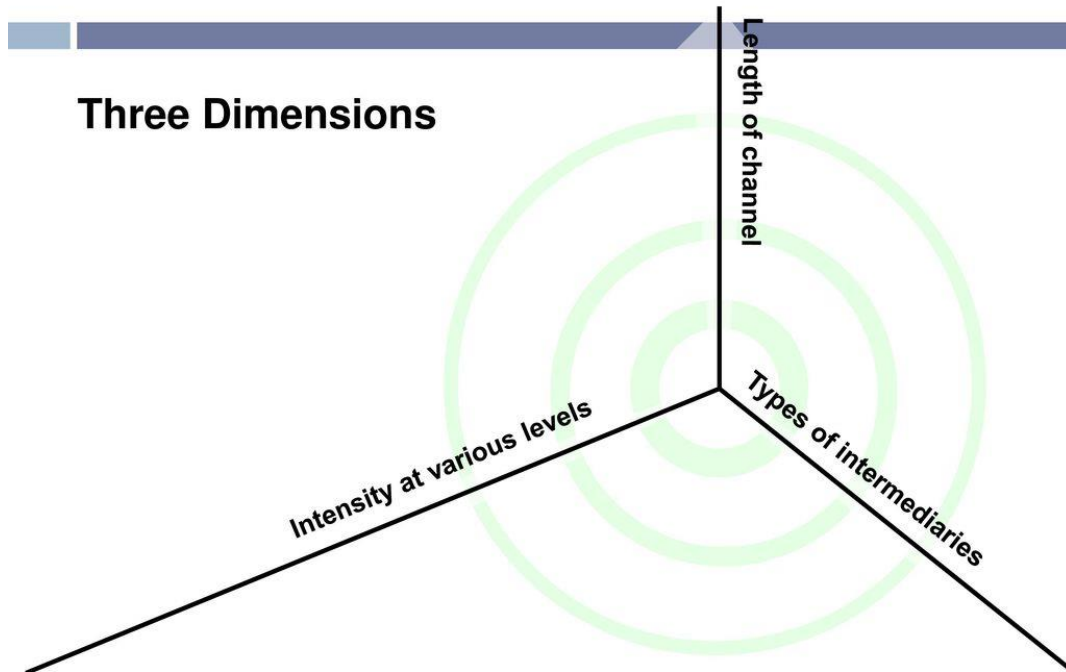
... modalità



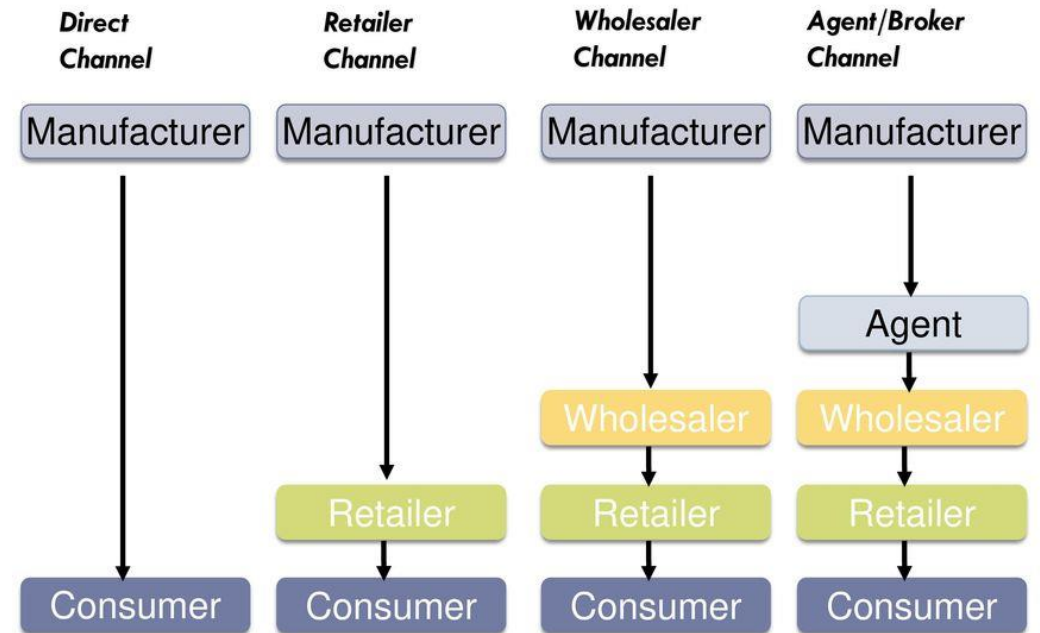
INTERNAZIONALIZZAZIONE

... distribuzione

Channel Structure



Channel Length



INTERNAZIONALIZZAZIONE

Investimento diretto estero (IDE) o foreign direct investment (FDI)

- ❑ Impianto di un **nuovo stabilimento** in un paese straniero
(**greenfield** se in un'area non precedentemente utilizzata, **brownfield** se frutto di riconversione)
- ❑ **M & A (merger & acquisition)** acquisizione o fusione di un'azienda del paese estero

La prima forma porta, a fronte del flusso IDE, un **aumento dello stock di capitale** del paese fruitore dell'investimento.

Lo stesso non può dirsi, almeno nella fase iniziale dell'acquisizione, nel caso delle M&A. Per un'analisi degli effetti sullo stock di capitale di questa forma di IDE si deve attendere di vedere lo sviluppo della strategia che l'azienda investitrice intende percorrere e che può essere un **rafforzamento della sua posizione nel paese o un ridimensionamento della capacità produttiva**, con effetti opposti sulla dotazione complessiva di risorse del paese ospitante.

- ❑ Un'ulteriore distinzione è tra **IDE orizzontali** (ossia in un medesimo settore merceologico) e **verticali** (se effettuati con integrazioni a monte o a valle)

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Investimento diretto estero (IDE) o foreign direct investment (FDI)

Secondo il Fondo Monetario Internazionale e l'OCSE si ha un IDE quando l'investitore estero possiede **almeno il 10% delle azioni ordinarie**, effettuato con l'obiettivo di stabilire *un interesse duraturo* nel paese, una relazione a lungo termine e una significativa influenza nella gestione dell'impresa.

Si distingue infine tra **IDE attivo** o in uscita (quando si investe in paesi stranieri) e **passivo** o in entrata (nel caso contrario).

Dato che influenzano l'economia di ciascun paese, gli IDE sono indicatori importanti per il **processo di internazionalizzazione**. Con la globalizzazione, questa forma di investimento ha avuto un notevole sviluppo.

Le M&A sono oggi i 3/4 degli IDE. Sono un fenomeno che vede coinvolti sia in entrata che in uscita principalmente i paesi sviluppati; infatti queste nazioni hanno una maggiore capacità di investimento e possono offrire aziende che rispondano maggiormente ai target di partecipazione ricercati. L'Europa è il maggior fruitore di ogni tipologia di IDE, anche se negli ultimi anni si è assistito ad un rafforzamento della posizione dei paesi in via di sviluppo.

MARKETPLACE - ECOMMERCE

Quando l'impresa decide di avviare una vendita online, i primi problemi che deve affrontare sono essenzialmente due:

- **il posizionamento**: in quali Paesi l'impresa intende vendere? Solo in Italia? Solo all'estero? Si rivolgerà a utenti italiani che parlano italiano o di altre nazionalità?
- **il targeting** cioè i profili "tipo" degli utenti a cui ci si rivolge e/o che si vorrebbe convertire in clienti e fidelizzare (identificati da genere, età, localizzazione geografica, lingua parlata, tenore di vita, relazioni, abitudini, interessi, psicografia, etc.)

A prescindere dal target e dal posizionamento, a meno che l'impresa decida di vendere in un solo Paese, la sua **eCommerce Strategy** si rivolgerà a un target eterogeneo (cross border) per il quale dovrà considerare le abitudini di navigazione web e mobile, i motori di ricerca, i forum e i social network su cui si informa e interagisce più spesso, perché è proprio qui che la comunicazione dovrà intercettarlo e veicolarlo, nel minor tempo possibile, sull' eShop per vendergli un prodotto.

MARKETPLACE - ECOMMERCE

Vendere online vuol dire soprattutto gestire economie di scala importanti che permettono di investire sul servizio e in acquisizioni. Lo hanno fatto negli anni Booking e Expedia nel turismo, Amazon nell'elettronica di consumo e nell'editoria, Just Eat nella consegna del cibo, Zalando per l'abbigliamento, ecc.

A fare la differenza è spesso la finanza. I fattori chiave di scelta da parte degli investitori possono però anche aiutare le aziende stesse a aumentare il loro valore. **La scalabilità del business, la frequenza di ritorno dei clienti, il settore di appartenenza, l'internazionalità** sono solo alcuni dei **fattori differenzianti**.

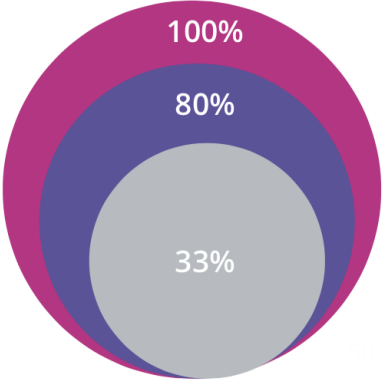
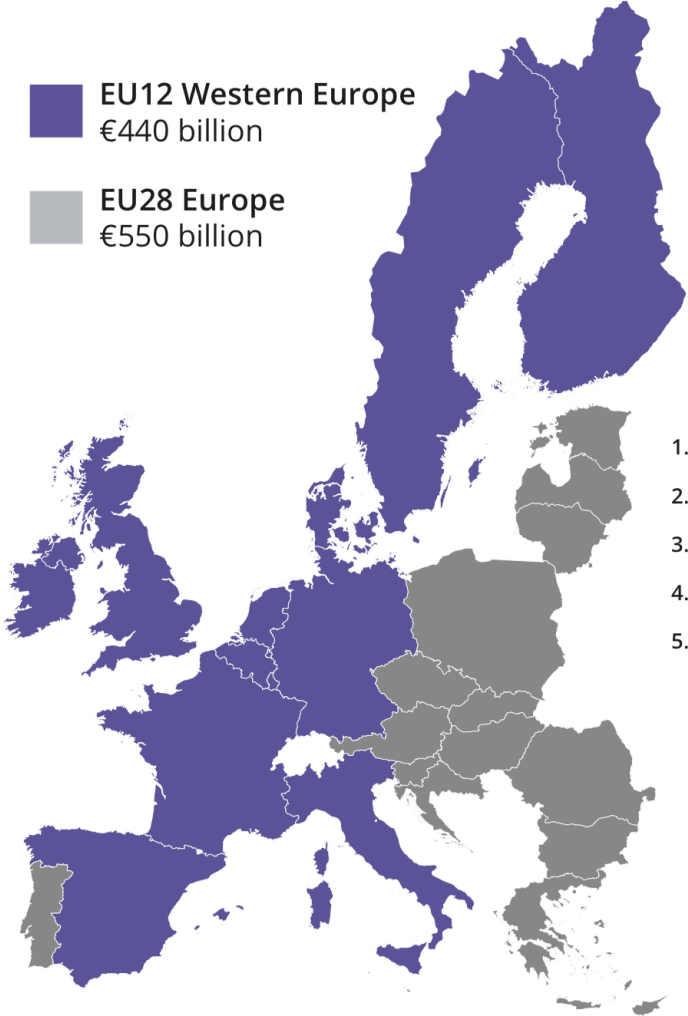
Fare eCommerce non è una vaga “opportunità”, ma una vera e propria scelta strategica che richiede una mente imprenditoriale (non solo digital) che sappia perseguire obiettivi a lungo termine.

B2C ECOMMERCE EU TURNOVER 2017 - 2022

in billion €

EU12 Western Europe
€440 billion

EU28 Europe
€550 billion



2017

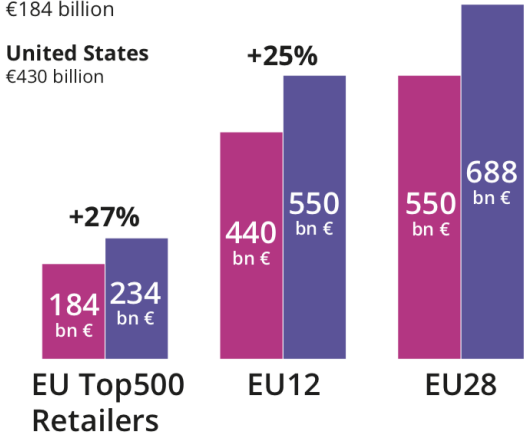
EU28 Countries
€550 billion

EU12 Countries
€440 billion

Top500 Retailers
€184 billion

United States
€430 billion

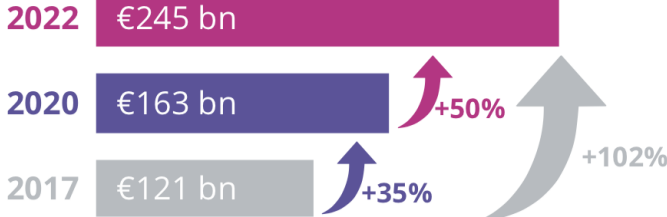
2017
2020



2017

1. United Kingdom €197,4 bn
2. Germany €85,6 bn
3. France €81,7 bn
4. Spain €28,0 bn
5. The Netherlands €24,2 bn

B2C Cross-Border eCommerce EU



Cross-Border turnover will double over next 5 years

Source: Cross-Border Commerce Europe

CROSS-BORDER eCOMMERCE

IERI fino a poco tempo fa, la vendita retail online avveniva principalmente a livello nazionale, con la maggior parte degli acquirenti e venditori provenienti dallo stesso paese.

OGGI il cross-border eCommerce può rivelarsi un ottimo modo per testare i propri prodotti in un nuovo paese ed incrementare il proprio business.

- **motore di crescita chiave per il B2C, in particolare per *Brand direct to Consumer***
- **tasso di crescita annuale del 29,3% dal 2014 al 2020**
- **entro il 2022 si prevede che gli acquisti transnazionali rappresentino il 20% dell'e-commerce mondiale, con un fatturato di 627 miliardi di dollari**

Il Cross-Border eCommerce richiede però lavoro costante, adeguati investimenti e grande attenzione verso le normative vigenti. Per espandersi con successo a livello globale, i brand devono creare un'esperienza di shopping online di tipo "locale" e personalizzata per ogni cliente (**customer experience**), imparando a gestire allo stesso tempo i rischi normativi e logistici di ogni nuovo mercato in cui si sceglie di entrare. I rischi possono essere alti con costi per le aziende di milioni di euro in vendite perse, spese impreviste o persino multe. Al contrario, in caso di successo, i brand che incontrano il gradimento dei consumatori possono acquisire enormi quote di mercato globale anche in tempi brevissimi.

CROSS-BORDER eCOMMERCE

Criteri base per un approccio Cross-Border permangono

- ✓ Modelli organizzativi
- ✓ Logistica
- ✓ Comunicazione online
- ✓ Gestione delle attività doganali
- ✓ Risorse Umane (Export manager)
- ✓ Sicurezza informatica e tecnologica
- ✓ Copertura capitale

Logistica inversa

Negli ultimi anni, la **logistica inversa** nell'eCommerce è diventata molto più complessa per le compagnie che operano in tutto il mondo. Non considerarla, può rendere estremamente difficile **l'ingresso e l'operatività** in un mercato interamente estero.

I consumatori si sentono più a loro agio nell'ordinare i prodotti online, le loro aspettative sono drasticamente aumentate ed è fondamentale che anche il **servizio di reso** funzioni quindi senza intoppi.

INTERNAZIONALIZZAZIONE



finanzafacile

In collaborazione con i nostri Partner Tecnici

- **supportiamo imprenditori e aziende in tutti i processi di internazionalizzazione, piani di sviluppo, creazione di piattaforme e-commerce, logistica integrata e messa in sicurezza delle reti informatiche e della propria attività, in Italia e nelle sedi estere.**
- ***supportiamo le aziende e il personale in tutti i processi di Security* (sicurezza informatica e ambientale), Tutela del Patrimonio e Assets (Brand e Marchi) oltre che nel rilevamento del *Sentiment e della Reputation* aziendale**
- **accompagniamo le imprese nella individuazione delle opportunità di accesso alla Finanza Straordinaria**
(bandi nazionali ed internazionali - Europrogettazione - Fondi FSE e Fondi Ministeriali per lo Sviluppo e Internazionalizzazione)

La nostra organizzazione si avvale inoltre di importanti **partnership e network** di professionisti sia in ambito **nazionale** che **internazionale per ricerca Partner, Joint-Venture, Spin - Off, M&A** e altre soluzioni di cooperazione.

STONE srl

Barbara Marcelli

CEO

barbara.marcelli@mystone.it

mobile : + 39 3356844280

STONE srl

Headquarter | Sede legale e operativa:

Viale del Poggio Imperiale 32 - 50125 Firenze

Tel. 0550196555 - Fax 0550462280

info@mystone.it - www.mystone.it

member



AIDDA
FARE IMPRESA AL FEMMINILE
Associazione Imprenditrici e
Donne Dirigenti di Azienda



GRAZIE PER L'ATTENZIONE!