

Rudi Vittori

EXPORT, DELOCALIZZAZIONE, INTERNAZIONALIZZAZIONE

Un'opportunità delle aziende italiane
per superare la crisi



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Rudi Vittori

**EXPORT,
DELOCALIZZAZIONE,
INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Un'opportunità delle aziende italiane
per superare la crisi

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione	pag.	11
1. La PMI italiana	»	15
1. Caratteristiche dimensionali	»	15
2. Caratteristiche delle PMI	»	16
2.1 Svantaggi	»	17
2.2 Vantaggi	»	20
3. Il potere delle piccole imprese	»	22
4. La tendenza alla focalizzazione e le strategie di nicchia	»	25
2. La globalizzazione	»	29
1. Nascita del termine globalizzazione	»	29
2. Breve storia delle globalizzazione	»	30
3. Effetti della globalizzazione	»	31
4. I flussi commerciali	»	33
5. I movimenti di capitali	»	34
6. Il mercato del lavoro	»	36
3. Internazionalizzazione	»	38
1. Opportunità dalla crisi economica	»	38
2. Concetti e forme di internazionalizzazione	»	39
3. Le strategie di internazionalizzazione	»	43
4. Delocalizzazione	»	47
1. Cos'è la delocalizzazione	»	47
2. La delocalizzazione dagli anni '80 ad oggi	»	48
3. Le ragioni della delocalizzazione	»	50
3.1 Riduzione del costo del lavoro	»	51
3.2 Disponibilità di risorse	»	55
3.3 Diminuzione della burocrazia e della pressione fiscale	»	58
4. Le conseguenze della delocalizzazione	»	59

5. Delocalizzazione al contrario	»	60
5. PMI Italiane all'estero	»	63
1. Primi passi in Unione Europea	»	63
2. Differenze culturali	»	64
3. Analisi dei principali Paesi	»	66
3.1 Romania	»	66
3.2 Bulgaria	»	69
3.3 Repubblica Ceca	»	71
3.4 Slovacchia	»	74
3.5 Cina	»	77
3.6 India	»	86
6. Strategie per le PMI	»	90
1. L'inadeguatezza delle teorie tradizionali	»	90
2. I processi di internazionalizzazione delle PMI	»	95
2.1 Analisi di mercato e concorrenti	»	95
2.2 Analisi interna	»	96
2.3 Analisi delle modalità	»	98
3. Vantaggi dell'internazionalizzazione per le PMI	»	102
3.1 Diversificazione del rischio	»	103
3.2 Aumento dei fatturati	»	103
3.3 Miglioramento delle economie di scala	»	103
3.4 Risposta alla globalizzazione	»	104
3.5 Possibilità di accesso ad esperienze innovative	»	104
3.6 Aumento della competitività sul mercato interno	»	104
3.7 Aumento della redditività	»	105
4. Rischi dell'internazionalizzazione	»	107
4.1 Rischio paese	»	107
4.2 Rischio monetario	»	109
4.3 Rischio tecnico	»	109
4.4 Rischio giuridico	»	110
5. Errori frequenti	»	112
5.1 Errore 1: il prezzo è l'unico parametro di successo	»	112
5.2 Errore 2: non conoscere il mercato di destinazione	»	113
5.3 Errore 3: sparare nel mucchio	»	113
5.4 Errore 4: non proteggere il marchio	»	114
5.5 Errore 5: non prevedere i costi di assistenza	»	114
5.6 Errore 6: non conoscere le leggi locali	»	115
6. Dalla strategia alla pianificazione	»	118
6.1 Identificare chi potrà darci assistenza	»	119

6.2 Valutare le proprie capacità	»	119
6.3 Stabilire gli obiettivi strategici	»	120
6.4 Definire l'organizzazione interna	»	120
6.5 Identificare un eventuale supporto esterno	»	120
6.6 Definire gli obiettivi economici e finanziari	»	121
7. Gestire il cambiamento	»	122
7.1 Gestire lo stress	»	122
7.2 La leadership	»	123
7.3 Change management	»	123
7. Il marketing internazionale	»	128
1. Segmentazione della domanda	»	128
1.1 Macrosegmentazione	»	129
1.2 Microsegmentazione	»	129
2. Caratteristiche della concorrenza	»	130
3. Caratteristiche della domanda	»	130
3.1 Ambiente sociale	»	131
3.2 Dimensioni della cultura	»	131
4. Caratteristiche dell'impresa	»	131
4.1 Impresa con orientamento etnocentrico	»	132
4.2 Impresa con orientamento policentrico	»	132
4.3 Impresa con orientamento regiocentrico	»	132
4.4 Impresa con orientamento geocentrico	»	132
5. Criteri di posizionamento e politiche di marketing	»	133
5.1 Criteri di posizionamento	»	133
5.2 Politiche di marketing	»	133
6. La politica di comunicazione	»	134
7. Comunicazione pubblicitaria	»	136
8. Vendita diretta	»	137
9. Manifestazioni fieristiche	»	137
8. Local, Global, Glocal	»	144
1. La glocalizzazione	»	144
2. La glocalizzazione nel marketing	»	145
3. Local, Global, Glocal, una lezione da McDonald's	»	146
4. Conclusioni	»	150
Bibliografia	»	153

A Nicole e Filippo
e a tutti i giovani in fuga,
con la speranza che
trovino un motivo
per ritornare in Italia

Introduzione

*«Now is no time to think of what you do not have. Think of what you can do with what
there is»*

*«Ora non è il momento di pensare a quello che non hai. Pensa a quello che puoi fare
con quello che hai»*

(Ernest Hemingway, *Il Vecchio e il Mare*)

Quali sono le differenze tra i due verbi, **delocalizzare** ed **internazionalizzare**, che molto spesso, troppo spesso, vengono usati come sinonimo?

Vediamolo attraverso quello che sta succedendo in molte parti d'Italia.

I motivi principali che spingono le imprese italiane a trasferirsi all'estero sono gli sgravi fiscali, il costo del lavoro più basso, la riduzione della burocrazia, le leggi più favorevoli nei rapporti con i dipendenti, molto spesso la totale assenza di sindacati e forme di tutela dei lavoratori, che si traducono in una diminuzione generalizzata dei costi di produzione.

La crisi strutturale che ormai imperversa da cinque anni sta mettendo a dura prova moltissime aziende e la delocalizzazione della produzione sta diventando una scelta che non riguarda più soltanto la grande industria, ma anche le PMI.

I paesi preferiti per la delocalizzazione sono quelli dell'area balcanica o nordafricana che sono geograficamente vicini all'Italia, quindi è più agevole trasferirvi parte dell'attività, se non addirittura l'intera azienda.

Non sempre la scelta di delocalizzare ha seguito delle strategie pianificate. È stata sicuramente la crisi a mettere gli imprenditori davanti alla difficile scelta di chiudere o di tentare l'avventura verso paesi che offrono sgravi fiscali e agevolazioni di vario genere.

Secondo Unimpresa, l'organizzazione nazionale che costituisce il sistema di rappresentanza delle micro, piccole e medie imprese, sarebbe necessario intervenire su fisco, burocrazia, infrastrutture e giustizia civile per fare in modo che questi piccoli imprenditori ritornino a produrre nel nostro Paese, perché i primi a voler restare in Italia sarebbero loro stessi, poiché ai vantaggi fiscali e ai più bassi costi si accavallano anche gli svantaggi, rappresentati dai costi di trasporto, dalla inferiore qualità del prodotto e dalla perdita del legame con il proprio territorio, molto importante per le PMI.

Questo comportamento è emblematico, perché, ancora una volta, l'imprenditore italiano diventa un caso di studio internazionale.

Quello che sta accadendo è che le aziende delocalizzano la produzione, ma il mercato di riferimento rimane l'Italia o, ancora peggio, la regione o la provincia di provenienza dell'azienda.

Ma allora, la domanda che ci si deve porre è: a che cosa serve tutto questo sforzo?

Internazionalizzare significa affrontare il **mercato globale**, cercare sbocchi alla propria creatività, non soltanto andare a produrre all'estero, sfruttando i costi più bassi, per poi continuare a vendere in Italia. Questo non è creare valore, ma togliere ricchezza alla propria terra d'origine.

Un intelligente progetto di internazionalizzazione deve prevedere la possibilità, prima di tutto, di espandere il proprio mercato, penetrare nicchie e segmenti ancora inesplorati, dove la qualità del prodotto italiano può essere apprezzata e dove il fattore prezzo sia soltanto uno dei tanti valori che il compratore valuta prima dell'acquisto.

Abbiamo notevoli esempi, partendo da casi conosciutissimi, come quello di Brunello Cucinelli che, continuando a mantenere la produzione in Umbria, è diventato leader mondiale nell'abbigliamento di cashmere colorato, fino all'approdo in borsa a febbraio del 2012. Ma non c'è soltanto lui. Ci sono esempi di piccolissimi produttori di cravatte o di confetture che sono riusciti a posizionarsi in moltissimi segmenti dei mercati mondiali.

Questa non è una fiaba, è la realtà. Ma se gli imprenditori non riusciranno a comprendere che il mercato oggi è rappresentato dal mondo intero e che la delocalizzazione produttiva può e deve essere soltanto uno dei molti strumenti per competere, allora il modello piccolo imprenditoriale che ha fatto grande la nostra economia sarà destinato a soccombere.

Questo testo ha lo scopo di fare un quadro della situazione delle PMI italiane, ma soprattutto del mondo delle microimprese che hanno deciso di imboccare la strada dell'internazionalizzazione, analizzando i vari percorsi intrapresi, valutando i pro e i contro delle diverse scelte e portare un piccolo contributo nello sviluppo della strategia che è alla base delle scelte gestionali e operative.

Si è cercato prima di tutto di comprendere il significato del termine "internazionalizzazione". Si sono poi analizzate le caratteristiche peculiari delle PMI italiane e, dopo avere riesaminato le principali teorie economiche sull'internazionalizzazione, si è cercato di valutarne l'applicabilità alle piccole imprese italiane.

Si è cercato di dimostrare, attraverso la disamina di numerosi casi aziendali significativi, che le principali teorie accettate dalla comunità accademica mondiale, sono difficilmente applicabili al modello di piccola impresa italiana, e che nel corso degli anni, gli investimenti esteri diretti (IDE) sono stati indirizzati principalmente alla realizzazione di impianti produttivi in Paesi che presentano dei bassi costi di gestione, ma, al contrario di quanto avviene per le aziende multinazionali, che delocalizzano con il preciso scopo di essere più vicini ai mercati di sbocco, nel caso delle imprese italiane, il mercato di riferimento è rimasto quello regionale o nazionale e le strategie di delocalizzazione hanno causato, in molti casi, la deindustrializzazione delle località di origine dell'azienda, con il conseguente impoverimento economico della zona. Il **nuovo modello di sviluppo** che si propone è quello che combina il mantenimento della regia e della produzione in Italia, cercando di sfruttare le competenze presenti nelle aziende, la flessibilità peculiare delle PMI, per ampliare il proprio orizzonte commerciale nei segmenti di mercati più adatti alla competizione giocata sulla qualità e innovazione di prodotto e servizio, piuttosto che sulla leva del prezzo che, oggi, non permette più alle aziende italiane di essere competitive.

1. La PMI italiana

1. Caratteristiche dimensionali

Secondo gli ultimi rapporti dell'ISTAT¹ che fotografano la realtà industriale e dei servizi italiana, il numero delle microimprese con meno di 10 addetti sono tantissime, e rappresentano quasi il 97% del sistema industriale italiano, ma la produttività nominale del lavoro è pari a circa il 43% di quella che si registra nelle imprese con almeno 250 addetti.

Sempre secondo un'indagine dello stesso istituto, condotto monitorando 60.000 imprese, le aziende italiane, essendo generalmente molto piccole, fanno fatica ad adeguarsi alle novità, non svolgono ricerca ed innovazione, sono scarsamente dotate di attrezzature informatiche.

Dal rapporto emerge che la dimensione media è di poco superiore ai 3,6 addetti e rimane in linea con quanto era stato rilevato al 31 dicembre del 1997 quando, su un totale di 3.539.820 aziende, ben 3.355.765, cioè il 93%, avevano da uno a nove addetti, e soltanto 2.662 aziende avevano una struttura con più di 250 addetti.

I conti sono presto fatti, il tessuto economico italiano è composto da una miriade di piccole e piccolissime aziende, normalmente destrutturate, quasi sempre prive di pianificazioni a medio e lungo termine, nelle quali il “quotidiano” rende difficile qualsiasi processo di miglioramento.

¹ ISTAT, *Rapporto annuale 2011*

2. Caratteristiche delle PMI

Come abbiamo visto la realtà industriale italiana è molto diversa da quanto avviene nel resto del mondo, le imprese sono molto piccole e soffrono di alcuni complessi che non permettono loro di affrontare il mercato internazionale, guardando alla globalizzazione come ad un rischio piuttosto che come ad una opportunità.

Il mondo imprenditoriale italiano, inoltre, presenta una caratteristica peculiare che è quasi unica al mondo. Qualunque azienda privata italiana è riconducibile, quasi sempre, ad una famiglia, o comunque ad un socio di riferimento. Questo fatto affonda le radici nella storia imprenditoriale italiana, in quanto tutte le nostre aziende nascono da capacità personali di singoli imprenditori che creano la propria azienda, la quale, anche diventando grande, mantiene le caratteristiche gestionali dell'impresa artigiana.

CARATTERISTICHE DELLE PMI	
 POSITIVE	<i>Snellezza strutturale</i>
	<i>Flessibilità</i>
	<i>Bassi costi diretti</i>
	<i>Prodotti spesso influenzati positivamente da capacità creative</i>
	<i>Buona qualità del prodotto realizzato</i>
	<i>Velocità di adeguamento se esiste la volontà e la capacità della direzione</i>
 NEGATIVE	<i>Centralizzazione e accentrato delle decisioni</i>
	<i>Multifunzionalità del personale</i>
	<i>Limitatezza di risorse e frequente sostituzione</i>
	<i>Scarsa documentazione delle conoscenze</i>
	<i>Difficoltà di accesso alla informazione tecnica e normativa</i>
	<i>Dipendenza da prestazioni esterne per servizi specialistici</i>

Tab. 1

Le decisioni sono centralizzate e le scelte sono in mano ai proprietari che rappresentano, oltre la base societaria, anche il *management* amministrativo e il *management* operativo.

In parole povere, in Italia i proprietari delle aziende sono le stesse persone che le amministrano e le gestiscono.

Questo fatto comporta molto spesso una confusione nei ruoli, essendo questi ricoperti dalle stesse persone.

Se andiamo, al contrario, a guardare ad altre realtà internazionali, ci sarà molto difficile individuare la proprietà di aziende come Kodak, o Coca Cola, o, per rimanere in Europa, di Volkswagen o ABB.

Queste aziende hanno un capitale diffuso, polverizzato, e le decisioni spettano agli amministratori che, di conseguenza, definiscono gli obiettivi aziendali e impongono al *management* operativo le direttrici da seguire.

Nella tab. 1 sono riportati in maniera sinottica le caratteristiche delle PMI, attraverso la quale possiamo adesso analizzare quali sono gli svantaggi della piccola e media impresa, ma contemporaneamente cerchiamo di capire anche quali possono essere i grandi vantaggi che presenta.

2.1 Svantaggi

I principali svantaggi sono i seguenti:

- centralizzazione e accentramento delle decisioni;
- multifunzionalità del personale;
- limitatezza di risorse e frequente sostituzione;
- scarsa documentazione delle conoscenze;
- difficoltà di accesso all'informazione tecnica e normativa;
- dipendenza da prestazioni esterne per servizi specialistici.

Centralizzazione e accentramento delle decisioni

In una piccola impresa le decisioni sono accentrate solitamente ad una sola, o al massimo ad un paio di persone. Questo significa che non

esiste un confronto costruttivo tra più individui con competenze diverse, ma le scelte sulle direttive aziendali sono prese in modo univoco.

Questo, se da un lato è un vantaggio perché garantisce la massima flessibilità all'organizzazione, non essendo necessario che molte persone siano coinvolte in una singola decisione, molto spesso è un rischio, perché le competenze del titolare o del socio di maggioranza, che decidono, potrebbero non essere sufficienti e le decisioni, molto spesso, sono prese a sensazione ed intuito. Moltissimi, forse troppi imprenditori, ancora oggi, si affidano solamente al proprio intuito, anche per decisioni fortemente strategiche, sulle quali si basa il futuro dell'azienda, come potrebbe essere una decisione di internazionalizzazione della propria impresa.

Multifunzionalità del personale

In una piccola impresa le risorse umane disponibili sono molto scarse ed è normale che un singolo individuo, all'interno della struttura organizzativa, ricopra più funzioni.

Questo comporta una minore specializzazione e, generalmente, un più basso livello di competenza.

Limitatezza di risorse e frequente sostituzione

Il *turnover* del personale è piuttosto elevato e l'impatto di questo fenomeno si acuisce in rapporto alla dimensione aziendale.

Il ricambio costante di risorse umane comporta un significativo costo di formazione e un periodico calo delle prestazioni aziendali.

Scarsa documentazione delle conoscenze

Quasi sempre le conoscenze, ossia il *know how* aziendale, è nella testa dei singoli individui.

La mentalità individualista tipicamente italiana, la scarsa predisposizione al lavoro di gruppo, portano ad una mancata documentazione delle attività e, molto spesso, l'uscita di un collaboratore ha come risultato

la perdita di un grosso bagaglio di esperienze che si traducono in una perdita di efficienza e in costi maggiori di interventi correttivi su errori ricorrenti.

Difficoltà di accesso all'informazione tecnica e normativa

Il costo di aggiornamento normativo è oggi molto elevato e molte microimprese non riescono a sostenerlo.

Molte aziende operano in completa ignoranza nei confronti di normative esistenti che faciliterebbero il loro lavoro e che, in molti casi, sono addirittura cogenti per legge.

La miopia dello Stato e di alcune sue strutture, che perseverano nel mantenere alti i costi di aggiornamento legislativo e normativo, senza rendersi conto che la conoscenza delle norme tecniche diventa la ricchezza di un paese industriale, non fa che peggiorare questo problema.

“Oggi sarebbe certamente più corretto che tutta la normativa fosse a disposizione delle singole imprese a prezzi sostenibili, e che anzi, lo Stato e le singole associazioni dovrebbero farsi carico di attività di informazione e formazione, per stimolare anche le piccolissime imprese all'utilizzo degli strumenti tecnici e normativi più evoluti.

In questo la rete sta dando, anche se in forme legalmente *borderline*, un grosso contributo per la divulgazione delle conoscenze. Esistono moltissimi siti nei quali si può facilmente trovare disponibilità di documentazione tecnico normativa e legislativa”.²

Dipendenza da prestazioni esterne per servizi specialistici

Legandoci ai punti precedenti è chiaro che le imprese italiane che vogliono affrontare i mercati internazionali, ma anche semplicemente quello europeo, lo devono fare appoggiandosi a servizi di consulenza specializzata per affrontare le singole problematiche che non sono risolvibili attraverso le sole competenze interne.

Questo vale anche nel nostro caso specifico. Quando, ad esempio, una azienda decide di approcciare il web deve farlo attraverso la consu-

² Vittori R., *Web Strategy*. Milano, Franco Angeli, 2004