



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
“MARCO FANNO”

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

I Processi di Internazionalizzazione delle PMI: Il Caso
IDROBASE GROUP Srl
The Internationalization Processes of small and medium
enterprises (SME): the case of IDROBASE GROUP Srl

Relatore:
Prof.ssa Di Maria Eleonora

Laureando:
De Checchi Nicola

Anno Accademico 2015-2016

PARTE I : I PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Premessa

I processi di globalizzazione stanno, negli ultimi decenni, modificando il panorama dei mercati dal punto di vista commerciale. Molti Paesi, tra i quali la Cina, l'India, il Brasile, il Vietnam, rappresentano le sedi geografiche di nuovi mercati per i Paesi Europei e occidentali in genere.

Questi nuovi scenari, se da una parte sottopongono le imprese locali a una concorrenza più intensa, dall'altra da l'opportunità di aumentare il proprio business in ambito internazionale. La strada da seguire per molte aziende sembra quindi segnata dal dover approcciare dei processi di internazionalizzazione.

La globalizzazione ha portato, soprattutto nei paesi occidentali, a un'omogeneizzazione della domanda e dei modelli di comportamento dei consumatori.

1. I Paesi emergenti

Nell'ultimo ventennio si è assistito a un aumento dei gruppi transnazionali, che nel 2008 hanno rappresentato il 28% del totale; nel 2014 dei 500 gruppi maggiori nel mondo, 91 sono originari di Paesi emergenti. Questi gruppi sono spesso controllati direttamente o indirettamente dallo Stato, in modo particolare nel caso delle imprese cinesi. La rapida crescita della domanda interna in Paesi come Cina, India, Brasile, ha offerto alle aziende locali la possibilità di raggiungere rapidamente grandi dimensioni. Da non sottovalutare anche il basso costo della forza lavoro. Queste imprese hanno dovuto inoltre affrontare problematiche logistiche, amministrative, burocratiche per le quali non esisteva know-how; in questo modo hanno maturato competenze grazie alle quali hanno saputo presidiare i mercati emergenti meglio dei concorrenti internazionali.

Se da un lato queste imprese hanno dovuto affrontare nel loro territorio la concorrenza delle imprese occidentali, dall'altro hanno saputo entrare nei mercati più consolidati, mettendosi sullo stesso piano delle aziende occidentali. Cinque sono i principali approcci ai mercati occidentali:

1. Sviluppo a livello globale della linea di prodotti e del marchio consolidato nel mercato locale: grazie al basso costo della manodopera e a una tecnologia ormai avanzata, hanno saputo entrare nei mercati a costi più bassi;
2. Investimenti in Ricerca e Sviluppo: tramite investimenti in persone fortemente qualificate
3. Specializzazione in una nicchia di mercato dove raggiungere una leadership a livello globale: la specializzazione e la presenza in molte aree geografiche consentono di realizzare importanti volumi di produzione a costi unitari bassi;
4. Sfruttamento di risorse naturali presenti nel proprio Paese: succede spesso che, oltre allo sfruttamento delle risorse naturali nei loro Paesi, ci siano anche acquisizioni all'estero di imprese che controllano tali risorse,
5. Sviluppo di un modello di business che si adatti ai vari contesti geografici: principalmente acquisendo imprese estere per rendere più rapida l'entrata nei Paesi target.

1.1 I Processi di espansione

Le condizioni per cui un'impresa si spinge a operare all'estero sono principalmente tre:

1. Ownership advantage: l'impresa dispone di risorse e competenze che le permettono di avere un vantaggio competitivo anche nei mercati esteri attraverso un'organizzazione delle attività a livello internazionale che le permette di ridurre i costi rispetto ai concorrenti.
2. Location advantage: l'impresa può trovare all'estero delle condizioni favorevoli alla propria attività, magari sfruttando determinate risorse che si trovano nel territorio
3. Internalization advantage: l'impresa è in grado di sfruttare meglio determinate risorse in suo possesso, piuttosto che concederne l'utilizzazione a terzi.

1.2 Le cause di natura esterna

Le motivazioni per cui un'impresa si spinge a operare all'estero possono dipendere anche da ragioni di natura esterna legate al contesto ambientale.

Le principali condizioni esterne sono:

1. L'evoluzione internazionale del mercato: il mercato di riferimento dell'azienda può essere esposto alla concorrenza di aziende estere, oppure la domanda locale del

prodotto può espandersi anche all'estero, dando la possibilità all'azienda di aumentare il proprio business.

2. L'azione di altri soggetti volta a sostenere i processi di internazionalizzazione: in molti casi istituzioni pubbliche o private tendono a sostenere le aziende nei processi di internazionalizzazione attraverso finanziamenti agevolati, organizzazione di missioni esplorative all'estero, consulenza nei processi di internazionalizzazione, ricerca di partner all'estero.
3. Le opportunità commerciali: l'impresa è stimolata ad internazionalizzarsi perché un cliente estero o un intermediario la orienta in tale direzione, di regola presentando una domanda relativamente consistente

2. Le fasi del processo di internazionalizzazione.

L'internazionalizzazione delle imprese può intendersi come un processo che, a partire da un rapporto semplice ma sistematico delle imprese con i mercati esteri, porta verso forme di investimento all'estero e comunque verso lo sviluppo in Paesi diversi.

Le fasi che l'impresa attraversa nel suo percorso di internazionalizzazione sono essenzialmente quattro:

1. L'entra nel mercato estero: in questa fase l'azienda decide l'area geografica dove collocarsi, definisce gli obiettivi da raggiungere attraverso la presenza in tale area, decide le modalità operative per entrare nella nuova area, le tempistiche e la configurazione organizzativa.
2. L'assestamento sul mercato estero: questa fase è focalizzata alla gestione dell'impatto economico, strategico e organizzativo della più ampia dimensione geografica.
L'impresa dovrà maturare nuove competenze per gestire il nuovo mercato. Questa fase deve per forza di cose essere supportata da un piano strategico dettagliato di tutte le attività da svolgere e degli obiettivi da raggiungere.
3. Lo sviluppo della posizione competitiva: In questa fase le operazioni internazionali tendono ad assumere un'importanza più rilevante rispetto a quelle del Paese di origine. Infatti, attraverso la sua presenza estera, l'azienda entra a far parte di una rete esterna che stimola il processo di internazionalizzazione. In questo modo l'impresa tende a radicalizzarsi nel territorio estero.
4. La razionalizzazione della posizione internazionale: in questa fase i meccanismi dei vari processi aziendali si consolidano. Le relazioni con la casa-madre acquisiscono

un'elevata complessità e diventano una componente determinante della posizione competitiva-globale dell'impresa.

3. Le Piccole imprese

Anche le piccole imprese partecipano ai processi di internazionalizzazione, favorite dall'espansione geografica di nicchie di mercato e dall'organizzazione internazionale dei processi produttivi. Anche nei Paesi sviluppati la quota di piccole aziende operanti a livello internazionale rimane modesta e, spesso, l'internazionalizzazione avviene nella forma di esportazioni. In Italia, solo il 3% delle micro imprese (fino a 9 dipendenti) esporta; la percentuale sale al 29% nelle piccole aziende (da 10 a 49 dipendenti) e al 49% per le medie (da 50 a 249 dipendenti). In questi anni, tuttavia, la tendenza all'internazionalizzazione è cresciuta anche tra le piccole e medie aziende.

3.1 Motivazioni all'internazionalizzazione.

I principali fattori che spingono la piccola impresa a internazionalizzarsi sono principalmente quattro:

1. L'ambiente competitivo: gli aspetti dell'ambiente competitivo che stimolano il processo di internazionalizzazione sono: a) il grado di apertura internazionale del mercato; b) il tasso di crescita della domanda nel mercato di origine e in quelli esteri; c) l'intensità della concorrenza nei vari mercati; d) il grado di complessità tecnologica; e) la struttura dei costi e la disponibilità degli input produttivi.
Le motivazioni principali restano comunque la ricerca di mercati più interessanti, la ricerca di aree geografiche dove sia meno costoso produrre (i settori più interessati sono il calzaturiero, tessile e abbigliamento).
2. Il contesto: assumono rilevanze le iniziative pubbliche e private volte a stimolare e sostenere l'espansione estera delle aziende nel proprio territorio. Per quanto riguarda la provincia di Padova sono rilevanti le attività svolte da Padova Promex, dalla Camera di Commercio, Veneto Promozione, che danno sia consulenza per entrare nelle aree geografiche di interesse, sia indirizzano le aziende per la ricerca di risorse finanziarie a condizioni agevolate.
3. Il patrimonio genetico: numerosi studi hanno dimostrato come la spinta all'internazionalizzazione dipenda dalle caratteristiche personali dell'imprenditore. Le capacità dell'imprenditore assumono particolare rilevanza perché nelle imprese minori

è difficile trovare altre figure con le competenze necessarie per studiare e attuare un piano di ingresso in un nuovo mercato;

4. Gli ostacoli: durante il processo di internazionalizzazione emergono i limiti delle piccole imprese; mancano spesso informazioni adeguate sul mercato di riferimento, la scarsità delle risorse finanziarie limita gli investimenti che sarebbero necessari. Per questi motivi spesso il primo approccio verso l'estero delle piccole imprese avviene sotto forma di esportazioni, spinte magari da contatti occasionali con acquirenti esteri, questa modalità non richiede particolari studi dei mercati e particolari risorse finanziarie. Altri limiti che emergono sono la mancanza di risorse umane con competenze sufficienti per occuparsi di nuovi business all'estero, limitate competenze organizzative per la gestione dei business internazionali.

3.2 Le caratteristiche del processo di internazionalizzazione.

Il processo di internazionalizzazione di una piccola impresa può essere descritto in relazione a:

1. Fase del ciclo evolutivo : non esiste una relazione nell'evoluzione dell'impresa in cui è necessario o meno che essa inizi il processo di internazionalizzazione. Molte imprese entrano nei mercati esteri dopo anni di attività, altre invece nascono con l'obiettivo di radicarsi all'estero;
2. L'estensione geografica: numerosi studi si sono interessati di approfondire dove la piccola impresa tenda a orientare la propria evoluzione estera; la conclusione è che sono privilegiati i Paesi geograficamente e culturalmente vicini a quelli di origine. In questi anni tuttavia le piccole imprese si sono spinte a cercare una presenza anche in aree più lontane.
3. Modalità di presenza all'estero: la modalità più diffusa consiste nell'avere relazioni con fornitori esteri; gli approvvigionamenti sono gestiti sulla base di una strategia di miglioramento del costo del prodotto. Importanti sono anche le attività di esportazioni, molto spesso infatti le piccole imprese ricorrono ad accordi strategici con partner esteri.

3.3 Le Born Global

Le born global sono aziende create con le competenze e le risorse necessarie per competere fin dall'inizio a livello internazionale. Esse sono prima di tutto il risultato dell'elevata

propensione culturale ed esperienza internazionale maturata dal gruppo di imprenditori. Risulta importante per le born global individuare aree di business dove la piccola dimensione non risulta un fattore penalizzante ma un vantaggio per raggiungere una buona visibilità e una relazione diretta con i clienti. Le born global sono per natura orientate all'innovazione. Le figure imprenditoriali con le caratteristiche per formare una born global si manifestano con maggior frequenza in contesti già fortemente proiettati sul piano internazionale (imprese, università, sistema finanziario, istituzioni). In questi contesti infatti, è diffuso un orientamento culturale verso l'estero, è relativamente comune svolgere la propria attività a livello internazionale. Anche l'orientamento all'innovazione diviene un'attitudine naturale e riesce a essere valorizzata in modo migliore.

I fattori che spingono le born global ad avere successo sono l'avere relazioni e una reputazione che permette all'impresa di far parte di sistemi internazionali di creazione di valore. Importanti sono le conoscenze del mercato internazionale, dei clienti e dei concorrenti, la capacità di costruire rapporti commerciali con questi ultimi. Infine risulta strategico sviluppare nuove conoscenze e assumere una posizione significativa nelle reti internazionali di generazione e scambio di conoscenza.

3.4 Le medie imprese

Le medie imprese hanno assunto in Italia una grande rilevanza. Esse sono diventate il simbolo di un nuovo modello di capitalismo, definito "quarto capitalismo". Poiché non ci sono grandi imprese in grado di trainare l'industria italiana, si è affermata la fiducia nei distretti industriali, formate da piccole aziende interdipendenti dotate di un'efficace organizzazione del lavoro. Essi, tuttavia, non hanno saputo adeguarsi al nuovo contesto internazionale che ha messo in crisi alcuni loro fattori competitivi, come le economie di costo, l'esclusività di certe competenze, l'introduzione dell'euro, lo sviluppo di paesi emergenti.

3.5 Ri-focalizzazione e Pluri-focalizzazione

Nell'ultimo ventennio la concorrenza dei Paesi emergenti ha reso impossibile la competizione basata sui costi. Ecco che, le imprese italiane hanno dovuto abbandonare certi settori nei quali non erano più competitive, focalizzandosi in altri settori di nicchia, che si fondano su fattori di successo del made in Italy, quali ad esempio la qualità artigianale, il design, il know how manifatturiero. Le aziende hanno attuato un processo di ri-focalizzazione, modificando il proprio mercato e prodotti in base alle condizioni di contesto, oppure integrando le proprie

attività con altre interrelate, dando vita a un processo di pluri-focalizzazione; dimostrando, a differenza delle grandi aziende, una maggiore flessibilità nella riformulazione del business. I processi di ri-focalizzazione hanno portato ad avere un incremento del margine unitario ma un calo dei volumi di vendita, causando una diminuzione della capacità produttiva che spesso risulta difficile da ripristinare.

La pluri-focalizzazione, si fonda sulla ricerca di sinergie tra segmenti tra loro interrelati. Ad esempio alcune imprese di abbigliamento hanno ampliato la propria gamma di prodotti offrendo anche gli accessori. Questo processo, se non sviluppato correttamente, può tuttavia portare ad un aumento dei costi di coordinamento o alla perdita della specificità del modello di business.

3.6 L'entrata nei mercati

Le imprese italiane, se da una parte sono “attaccate” dalle imprese estere, soprattutto asiatiche, che sono leader di mercato nelle fasce basse, dall'altra si sviluppano puntando sulle fasce di mercato alta. Infatti, i Paesi emergenti, attratti da made in Italy, sono disposti a pagare un plus per i nostri prodotti, soprattutto per i beni di qualità medio-alta (il cosiddetto “lusso accessibile”), dove l'Italia è leader mondiale.

I Paesi di riferimento per questo business sono principalmente l'Asia, il Sud America, l'Est europeo, che consentono incrementi di fatturato che compensano le contrazioni del mercato interno.

3.7 Strategie di internazionalizzazione

Le strategie di internazionalizzazione delle medie imprese possono essere classificate secondo quattro orientamenti:

1. Orientamento ai volumi: questa strategia è volta a incrementare il mercato di vendita per conseguire economie di scala o per compensare la saturazione del mercato interno. Di regola gli investimenti fatti sono diretti in modo da integrarsi meglio i mercati di riferimento.
2. Orientamento all'efficienza: riguarda l'internazionalizzazione delle attività a monte della catena del valore per ridurre i costi di produzione e di approvvigionamento, mediante la delocalizzazione in Paesi emergenti. Restano curate internamente le attività di ricerca e gestione dei fornitori, di innovazione, di controllo qualità.

3. Orientamento alla differenziazione: Mira ad incrementare la nicchia di mercato servita, cercando nuovi clienti nei Paesi in crescita. Si concretizza con canali distributivi internazionali e investimenti in brand e comunicazione. Restano svolte internamente le attività di progettazione e spesso anche quelle di produzione.
4. Orientamento all'innovazione: Esso mira all'acquisizione di know-how, all'integrazione progettuale e operativa con clienti che operano su scala internazionale. Tipiche di questo orientamento sono le aziende che operano nel settore hi-tech. Le finalità sono quindi quelle di accedere a know-how e conoscenze innovative e l'integrazione con i clienti per sviluppare processi di apprendimento e crescita strategici.

3.8 Le acquisizioni dall'estero

Molto spesso le medie imprese italiane sono soggette all'acquisizione da parte di gruppi multinazionali, con il rischio di danneggiare il nostro sistema industriale. Nel periodo 2010-2014 ne sono state acquistate 486 per un valore di 54 miliardi di euro.

Le multinazionali vedono nelle nostre aziende delle società già strutturate e magari finanziariamente solide da inserire nel loro network. Emblematici sono i casi di Parmalat, Findus, Valentino, Bulgari, Ducati, Lamborghini. I vantaggi per le multinazionali sono quelle di occupare in modo rapido e diretto un mercato estero, appropriandosi inoltre degli asset materiali e immateriali dell'impresa.

I vantaggi per la media impresa sono la possibilità di entrare in nuovi mercati in modo più organizzato e solido; inoltre viene migliorata la gestione interna grazie alle procedure organizzative consolidate della multinazionale; non meno importante anche il potenziamento della posizione nei confronti di clienti e fornitori.

I rischi che si corrono sono una depauperazione del patrimonio industriale italiano, quando le aziende acquistate perdono la loro autonomia giuridico-societaria. Si corre il rischio inoltre che i profitti vengano dirottati nella holding magari per compensare perdite di altre aziende del gruppo. Sovente si incorre anche a tagli dell'occupazione e alla chiusura di siti produttivi nel territorio nazionale.

4. Gli aspetti finanziari

Nei Paesi sviluppati, l'apertura internazionale dei mercati finanziari, lo sviluppo della competizione tra gli intermediari si sono consolidati già dagli anni Ottanta del secolo scorso. Nell'ultimo ventennio, la globalizzazione finanziaria ha interessato anche altre aree economiche, ad esempio la Cina e la Russia. Il notevole sviluppo dei mercati finanziari è stato da propellente degli investimenti produttivi all'estero: si sono create delle collaborazioni tra istituzioni finanziarie di diversi Paesi con il conseguente aumento della disponibilità di capitali per gli investimenti. Ecco che le banche internazionali hanno in questo modo un ruolo significativo nel processo di internazionalizzazione produttiva e commerciale.

Per ciò che concerne la definizione degli obiettivi di finanziamento dell'impresa multinazionale e soprattutto gli strumenti connessi al raggiungimento dei primi, va precisato che il primo passo da compiere da parte del management finanziario è individuare la quantità delle fonti di finanziamento ricercate, il tempo di restituzione delle stesse, e le modalità di restituzione. Ciò è vero sia per l'approccio al mercato domestico, sia per quello relativo ai mercati internazionali. In quest'ultimo caso, però, si raggiunge una nuova variabile: la valuta di denominazione del debito.

Infatti, indebitarsi in valuta espone al rischio di cambio, e quindi, al momento dell'emissione dello strumento in valuta, per il calcolo del costo del debito vanno tenute presenti le stime relative alla futura evoluzione dei cambi della valuta a base dell'emissione.

4.1 Le PMI e l'accesso alle fonti di finanziamento

La dimensione dell'impresa riveste un peso notevole nel processo di approvvigionamento alle fonti finanziarie. Infatti, com'è ovvio, le imprese di maggiori dimensioni possono accedere a condizioni più favorevoli al mercato del credito e raggiungere il bacino degli operatori dei mercati in borsa.

Le PMI scontano, dunque, sotto questo profilo, una maggiore difficoltà rispetto alle sorelle di maggiori dimensioni. In particolare, nel nostro paese, la particolare struttura patrimoniale delle imprese, che scontano una ridotta presenza del capitale di rischio a fronte di un consistente indebitamento verso il settore bancario spesso sbilanciato verso il breve termine, e la fitta rete di garanzie concesse a valere, oltre che sul patrimonio aziendale, su quello proprio del singolo imprenditore, rendono piuttosto difficoltoso il reperimento di fonti di finanziamento aggiuntive da destinare a progetti di investimento oltre confine.

A tale carenza è possibile rimediare attraverso l'accesso a fonti di finanziamento o strumenti di copertura di tipo agevolato. Esistono numerosi programmi comunitari mirati a tale scopo, come anche strumenti e veicoli di carattere nazionale e regionale.

A livello comunitario i programmi sono rivolti principalmente a favorire il partenariato tra le imprese appartenenti a Stati membri dell'Unione e lo sviluppo verso l'asse Est europeo e i paesi del Nord Africa che si affacciano sul bacino del mediterraneo.

A livello nazionale i vari strumenti vengono gestiti sia direttamente dai ministeri competenti sia attraverso la rete delle strutture pubbliche destinate allo sviluppo quali, ICE, SACE, SIMEST, in funzione delle rispettive competenze.

A livello regionale, ove presenti, registriamo il ruolo propulsivo delle finanziarie regionali, che spesso hanno puntato all'assistenza alla penetrazione internazionale delle produzioni locali.

5. Gli investimenti diretti esteri

L'investimento diretto estero (IDE) è un investimento realizzato da un'impresa residente in un Paese in un'impresa residente in un altro Paese, per gestirne il controllo. Possono essere considerati investimenti in entrata dal punto di vista del Paese in cui sono realizzati, o in uscita se guardati dal punto di vista del Paese dove ha sede l'azienda che li realizza. Su scala mondiale, teoricamente, gli IDE dovrebbero equivalersi. Gli IDE in uscita si manifestano principalmente nei Paesi avanzati, che hanno raggiunto un certo grado di maturazione economica. Essi possono essere realizzati in due modi diversi:

1. Attraverso la realizzazione di nuove strutture produttive, quali ad esempio stabilimenti, impianti, uffici.
2. Attraverso l'acquisizione di società estere già esistenti.

Nel 2013 i Paesi sviluppati hanno perso il primato come principali destinatari degli IDE, mentre rappresentano ancora la principale origine. I Paesi hanno assorbito nel 2011, in valore, circa il 52% degli IDE mondiali e originato addirittura il 71%; questi dati sono passati nel 2013 al 39% e 61%.

Questo dato denota come gli investimenti si siano spostati principalmente nei Paesi Asiatici, Cina e India assorbono da sole il 37% degli IDE.

5.1 Le esportazioni indirette

Le esportazioni indirette si manifestano quando il produttore non gestisce direttamente le operazioni commerciali nel mercato estero, ma si avvale di un operatore indipendente, collocato nel suo stesso Paese. Tramite le esportazioni indirette l'azienda può espandere le sue vendite nei mercati esteri, senza dover sostenere importanti investimenti organizzativi e produttivi. Tuttavia, questa formula ha dei limiti in quanto l'azienda ha un controllo limitato sul territorio, sul posizionamento del proprio prodotto in mercato, inoltre ha una limitata possibilità di acquisire conoscenze significative sul mercato estero e sulla sua evoluzione.

5.2 Gli intermediari internazionali

Gli intermediari sono quei soggetti che svolgono attività di intermediazione tra imprese di Paesi diversi, mettendo in contatto produttori e compratori di aree geografiche diverse.

Buyer: è un soggetto indipendente che risiede in un determinato Paese e rappresenta un certo numero di imprese estere interessate a venire in contatto con aziende ove risiede il Buyer.

Le sue normali attività sono quelle di identificare i produttori nel proprio Paese in linea con le richieste del compratore estere, negoziare contratti di fornitura, gestire le fasi dell'ordine, gestire la logistica, supportare la gestione finanziaria.

Broker: ha il compito di mettere in contatto produttore e compratore. Esso può operare sia dal lato delle esportazioni che delle importazioni, può essere quindi agente del produttore o del compratore.

Export management company: è un'impresa commerciale che opera nei mercati internazionali per un certo numero di produttori di una stessa filiera. Le aziende per cui opera hanno un'offerta tra loro integrabile e non in concorrenza. Si occupa della ricerca delle opportunità in mercati esteri, di individuare i migliori canali di vendita, di gestire una parte logistica, di fornire consulenza.

Trading companies: esse sono specializzate nel commercio internazionale di prodotti realizzati da terzi. Acquistano i prodotti dalle imprese manifatturiere e li vendono per proprio conto nei mercati esteri. Normalmente sono caratterizzate dal vendere un'ampia gamma di prodotti diversificati; essere inoltre offrono anche servizi logistici, finanziari e commerciali.

Consorzi per l'esportazione: sono una struttura diffusa nei processi di internazionalizzazione di piccole e piccolissime imprese. Essi aggregano un numero di aziende in maniera da raggiungere una dimensione che renda conveniente operare nei mercati esteri. Le aziende consorziate trasferiscono al Consorzio le attività connesse alle esportazioni; con il vantaggio

che i costi per le presenze all'estero vengono divisi tra i vari consorziati, ecco che l'impatto economico diventa sostenibile anche per aziende non strutturate o di piccole dimensioni.

5.3 Le esportazioni dirette

Nel caso delle esportazioni dirette, le aziende vendono direttamente nei mercati esteri attraverso una propria rete commerciale. Rispetto alle esportazioni indirette, quelle dirette sono più efficaci nelle seguenti specifiche situazioni: a) produzione su commessa; b) vendite di impianti di elevato valore e complessità; c) produzione ad altissima tecnologia; d) mercato basato su gare pubbliche. Le esportazioni dirette offrono il vantaggio di avere un controllo diretto sulle vendite e un recupero di margine economico.

Nelle piccole imprese, la rete vendita all'estero è affidata a personale indipendente all'azienda, legato da contratti di collaborazione. Essi hanno il compito di ricercare nuovi clienti, fare attività di promozione, concludere contratti, assistenza clienti.

5.4 Ufficio di rappresentanza

La costituzione di un ufficio di rappresentanza all'estero si verifica quando per l'impresa i volumi d'affari risultano essere significativi, quando le modalità di business richiedono una presenza diretta oppure quando si vuole aumentare la presenza commerciale. Tra le attività principali essi svolgono: a) studi e ricerche di mercato; b) relazione con gli attori locali e sviluppo di lobbying; c) coordinamento della rete vendita; d) gestione delle attività logistiche.

5.5 La centrale logistica

La costituzione di una centrale logistica in una determinata area può favorire una maggiore e più rapida distribuzione dei prodotti nel mercato estero. Nel costituire una centrale logistica è necessario: a) individuare una posizione geografica ottimale rispetto ai mercati di riferimento; b) valutare il livello di sviluppo del sistema di trasporti del Paese estero; c) i costi di utilizzo delle strutture, le leggi fiscali e le regolamentazioni degli scambi internazionali.

5.6 La sussidiaria commerciale

La sussidiaria ha una propria identità societaria, gode quindi di autonomia societaria e operativa, col vincolo però di acquistare dalla controllante i prodotti che intende vendere nel territorio. In alcuni casi, l'influenza della controllante può essere abbastanza forte da controllare la performance economica della controllata.

La sussidiaria può essere la prima forma di presenza strutturata in un Paese diverso da quello di origine.

5.7 Il commercio elettronico

Lo sviluppo del commercio elettronico ha determinato un'importante nuovo metodo di esportazione diretta. Le aziende, attraverso internet, può proporre i propri prodotti in tutto il mondo in modo veloce a costi contenuti.

Può inoltre ampliare la modalità di comunicazione, stabilire una relazione diretta con il cliente, ridurre significativamente i costi di struttura.

Tuttavia, per supportare il commercio elettronico, l'azienda deve essere dotata di una struttura adeguata, di una certa visibilità e una conoscenza degli aspetti logistici delle transazioni internazionali.

6. Le alleanze strategiche

Per alleanze strategiche si intendono degli accordi formali tra due o più soggetti con l'obiettivo di raggiungere determinati risultati, in particolare legati a obiettivi di crescita nei mercati internazionali. Le caratteristiche delle alleanze variano in base ai settori produttivi: nel settore dell'automotive e dell'abbigliamento sono diffusi i contratti di produzione, nel retail e nell'industria ricettiva il franchising.

6.1 Le alleanze strategiche

La diffusione delle alleanze strategica è dovuta dai benefici e vantaggi che generano nei confronti dei soggetti che le pongono in essere; essi sono principalmente:

- Condivisione degli investimenti necessari per sviluppare la presenza in un determinato mercato geografico, con una conseguente diminuzione dell'impegno finanziario e organizzativo e dei rischi connessi
- Accesso a risorse e competenze complementari alle proprie e l'opportunità di valorizzare le proprie risorse in contesti diversi da quelli dove l'azienda opera solitamente.
- Possibilità di raggiungere più rapidamente la dimensione critica, in termini di risorse e di volumi di offerta
- Sviluppo della conoscenza del mercato estero, delle sue dinamiche e dei fattori economici che lo caratterizzano

- Maggiore flessibilità e capacità di adattamento alle specificità della domanda in diversi Paesi e alla differente fase del suo ciclo di vita

6.2 Il Licensing

Si definisce licensing un contratto attraverso il quale un soggetto di un Paese (licensor o licenziante) concede ad un altro soggetto residente in un altro Paese (licensee o licenziatario) il diritto di utilizzare economicamente in un determinato territorio specifici prodotti o asset di sua proprietà. Il licenziante in questo modo ha il vantaggio di ampliare la propria offerta in altri Paesi, senza dover fare investimenti diretti.

Oggetto di questo contratto possono essere : la marca, il logo aziendale, i processi produttivi, le tecnologie, fino anche alle strutture produttive.

Nel contratto vengono riportati inoltre gli impegni che il licenziatario si assume per sviluppare il brand del licenziante e la somma che deve pagare (royalties). Il licenziante, se da una parte trae un vantaggio economico in quanto non è costretto a fare investimenti diretti, dall'altro non può intervenire nelle strategie di sviluppo commerciale e marketing che il licenziatario decide di attuare, con il rischio quindi di una perdita del controllo delle strategie adottate in quel determinato Paese.

6.3 Il Franchising

Il franchising viene utilizzato principalmente nella distribuzione al dettaglio, infatti il vantaggio principale è quello di sviluppare un mercato in maniera rapida e capillare. I vantaggi del franchisor sono quelli di sviluppare la propria posizione commerciale in mercati esteri con un impegno finanziario esiguo; il franchisor diviene il fulcro di una rete in cui altri nodi sono punti di distribuzione nei vari mercati, punti di distribuzione gestiti da imprenditori locali. Il franchisor vedrà la diffusione internazionale del suo marchio e avrà la possibilità di stabilire linee strategiche per tutta la rete distributiva attraverso una standardizzazione delle politiche commerciali e di marketing. Il franchisee, imprenditore locale, ha il vantaggio di legarsi a un'impresa competitiva, con la conseguente possibilità di aumentare le proprie competenze gestionali e di aumentare l'esperienza internazionale.

6.4 il piggyback

Il piggyback è un contratto tra due soggetti definiti rider e carrier mediante il quale il primo vende i propri prodotti in un mercato estero attraverso la rete distributiva del

secondo. Il carrier è un'azienda di grandi dimensioni che possiede una consolidata rete distributiva a livello internazionale; il rider invece è un'azienda di piccole dimensioni che è nella fase iniziale del suo processo di internazionalizzazione.

Il piggyback è un accordo che fornisce vantaggi a entrambi i soggetti coinvolti. Il rider può avviare le operazioni internazionali senza rilevanti sforzi organizzativi e commerciali, valutando sia se i prodotti sono competitivi in determinati mercati, sia trarre competenze internazionali osservando i comportamenti del carrier.

Il carrier avrà il vantaggio di estendere la propria offerta, il miglior utilizzo della capacità distributiva internazionale, l'opportunità di attaccare determinati concorrenti in aree di business per loro rilevanti.

6.5 Il contratto di produzione

Con questo tipo di contratto, un'azienda realizza la sua produzione ad un produttore collocato in un altro Paese, con l'obiettivo che i beni prodotti vengano venduti principalmente nel mercato geografico di quel Paese, mantenendo il controllo sulle politiche commerciali e di marketing. La funzione fondamentale di questo tipo di accordo è quella di avvicinare un'azienda in un Paese in cui il mercato presenta delle condizioni di incertezza, infatti dopo una prima fase di studio del mercato l'azienda avrà la possibilità di valutare un investimento diretto estero. Per l'impresa locale il vantaggio di questo accordo è quello di aver garantita una certa domanda di produzione, otterrà inoltre un trasferimento di conoscenza e di tecnologia dall'impresa estera, avendo la possibilità di confrontarsi con una realtà aziendale dotata di forti competenze manageriali.

6.6 Le joint venture internazionali.

Le joint venture internazionali possono essere definite come la forma più avanzata di alleanza strategica, sia dal punto di vista finanziario, strategico e organizzativo.

Una Joint venture è una nuova società la cui compagine è formata da due o più imprese di diversa nazionalità per la realizzazione di attività chiaramente definite e di interesse comune. Una volta realizzate tali attività o venute meno determinate condizioni di interesse comune, è normale che la joint venture sia sciolta o sia trasformata, spesso attraverso l'acquisizione del pieno controllo proprietario da parte di uno dei partner. La joint venture è quindi costituita con orizzonte temporale definito in maniera abbastanza precisa.

La joint venture può essere di tipo verticale dove l'impresa entrante costituisce con un'impresa locale nel Paese target una nuova struttura aziendale la cui missione è lo sviluppo commerciale di determinati suoi prodotti nel mercato di tale Paese. In questo caso l'impresa estera apporta alla joint venture capacità produttiva e competenze di prodotto, l'impresa locale garantisce la conoscenza del mercato e la disponibilità della rete distributiva.

Nel caso di joint venture di tipo orizzontale, le parent companies garantiscono un'integrazione di rami di business al fine di predisporre un nuovo soggetto di maggiori dimensioni e competenze e probabilmente più efficiente, con maggiore quota di mercato complessiva e capace di competere nei mercati in maggiore crescita.

I principali vantaggi della joint venture sono:

- Un investimento finanziario ridotto rispetto alla realizzazione di un investimento greenfield o un'acquisizione.
- Determina una netta separazione della posizione competitiva nel mercato estero dove opera la joint venture da quella che l'impresa ha negli altri ambiti ove è presente direttamente.
- Consente all'impresa di entrare in un nuovo Paese con una struttura aziendale dotata di un insieme di risorse e competenze genericamente superiori a quelle a cui essa avrebbe potuto disporre da sola
- Determina lo sviluppo di una struttura aziendale la cui evoluzione potrebbe generare nuove opportunità di sviluppo competitivo per le imprese che ne hanno il controllo
- Nel caso in cui le imprese locali partecipino in maniera significativa nel capitale della joint venture, quest'ultima viene solitamente considerata in modo favorevole dal governo locale, che può attribuirle condizioni di favore rispetto ad altri operatori.

PARTE II : IDROBASE GROUP SRL



1. Costituzione

Idroabase viene costituita nel 1986, come fusione delle ditte individuali dei due attuali soci, una ditta commerciale di rivendita di idropultrici, e una di riparazioni di idropultrici, che conferirono ad essa gli assets e il magazzino prodotti.

Inizialmente la sede aziendale era in un capannone di circa 300 mq a Campodarsego (PD). L'aumento del volume d'affari impose l'esigenza di strutturarsi in una nuova sede che prevedesse maggiori spazi. L'azienda si trasferì nel 1997 nella nuova struttura in Borgoricco di Padova dove ad oggi dispone di circa 5000 mq di spazi coperti.

La costituzione della nuova ditta avvenne per un'esigenza di sviluppo delle precedenti attività (operative già dalla fine degli anni '70) che, considerate individualmente, risultavano oramai fortemente limitate nelle loro stesse potenzialità di sviluppo e proiettate verso i loro punti di saturazione.

Il mercato nel quale opera Idrobase può essere scisso in tre macro aree: mercato domestico: destinato al cliente finale che utilizza l'idropultrice nel suo tempo libero per effettuare piccoli

lavori domestici; il mercato professionale, in cui si collocano coloro che lavano le attrezzature che servono per la produzione di beni (autolavaggi, imprese edili, officine meccaniche,...); il mercato industriale che si rivolge all'industria nei suoi vari rami. Inizialmente Idrobasesi proponeva i suoi prodotti a tutti e tre i settori, principalmente proponendo due linee di idropulitrici, una di fabbricazione italiana, che copriva i primi due segmenti del mercato, l'altra, di fabbricazione tedesca, era rivolta al segmento industriale,

Inizialmente Idrobasesi operava concessionario di due multinazionali costruttrici di idropulitrici. Il territorio iniziale di riferimento era compreso nelle province di Padova, Venezia e Rovigo.

Da allora l'assetto societario, pur rimanendo invariato, ha sostenuto un progressivo ampliamento di fatturato e la definizione di sempre nuovi e più ambiziosi obiettivi di sviluppo.

Nel 1996 nasce Idrotech Srl, sviluppo naturale della divisione industriale di Idrobasesi che, per meglio dare risposte calzanti alle specifiche esigenze del cliente diviene azienda, la compagine societaria è la stessa di Idrobasesi. Idrotech produce impianti a nebulizzazione per umidificare, abbattere le polveri, disinfettare, rinfrescare, la sua missione è: "un cliente un mercato", ossia, soluzioni costruite su misura su specifiche esigenze.

Nel 1997 nasce il Club dei Riparatori, Divisione di Idrobasesi che produce ricambi ed accessori per riparare idropulitrici. Il Club dei Riparatori rompe il monopolio dei costruttori nel settore dei pezzi di ricambio per idropulitrici. Infatti, oggi il cliente riparatore di idropulitrici può scegliere se acquistare originale o dal Club dei Riparatori contribuendo così a calmierare i prezzi di vendita, i tempi di consegna, la qualità delle riparazioni

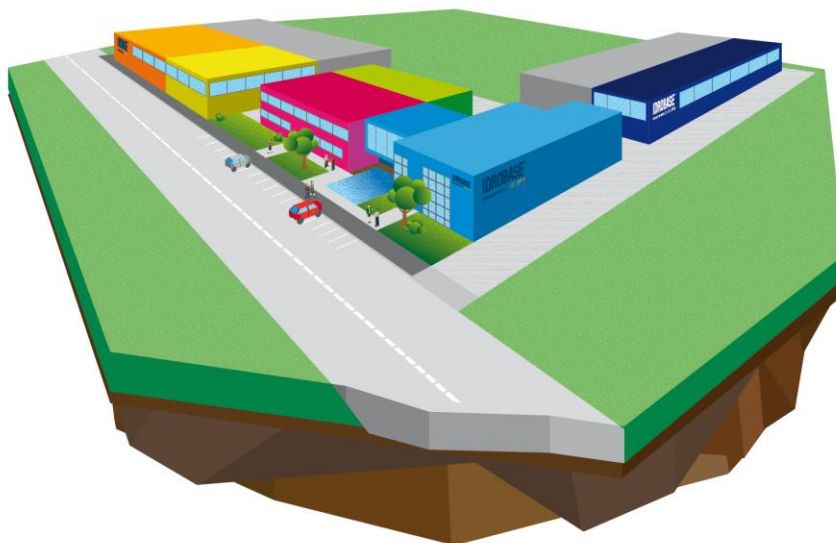
Nel 2005 nasce Hydroest, azienda cinese con sede a Ningbo, impresa partecipata al 100% da Idrobasesi. L'azienda svolge attività di produzione di componenti per costruire e riparare idropulitrici. Il 60% della produzione viene esportata verso Idrobasesi dove viene utilizzata nella produzione delle idropulitrici Idrobasesi, nella produzione degli impianti a nebulizzazione di Idrotech e una parte viene rivenduta dal Club dei Riparatori ai riparatori di tutto il mondo.

Esportiamo il Made in Italy nel mondo

Idrobase Group è una realtà in continua espansione che ha il proprio quartier generale in **Italia**, a Borgoricco, a pochi chilometri di distanza da Padova e Venezia.

Da qui partono le soluzioni **Made in Italy** alla volta di **90 Paesi nel mondo**.

Una realtà produttiva e commerciale in **continua espansione** presente con propri stabilimenti a **Ningbo** (Cina), **Bangalore** (India), **Mosca** (Russia) e a **Ho Chi Minh** (Vietnam) per sviluppare questi quattro grandi mercati. A Ningbo, nel 2013, è stato inoltre inaugurato **IBG Car Wash**. Si tratta del primo punto lavaggio auto **No Touch Auto Bella** della catena franchising sviluppata in tutto il mondo con ristorante annesso, che propone **solo prodotti italiani**.



+556%

Rafforziamo la nostra crescita con l'aumento della superficie aziendale: **circa 5.000 m² negli ultimi 16 anni**.



+400%

Rispondiamo alle esigenze di innovazione e competitività con una crescita di fatturato del **400%**.

1998



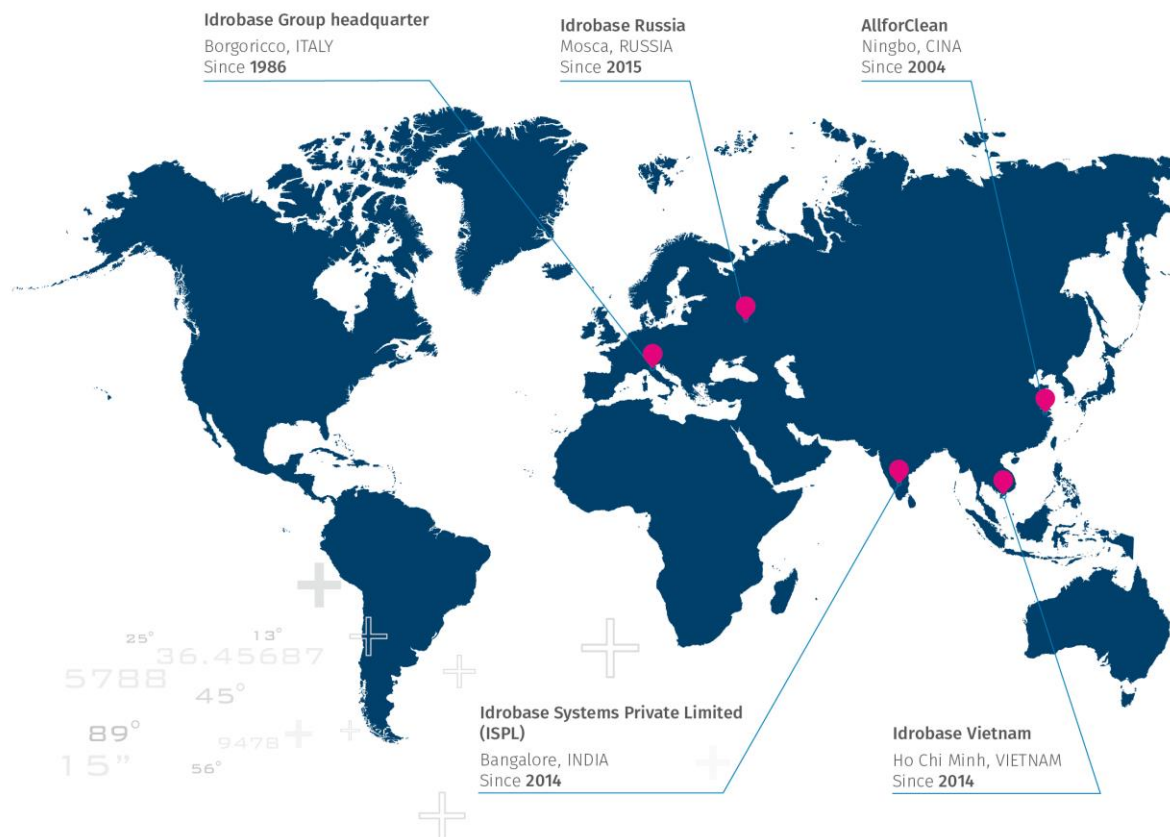
2014



Attualmente contiamo **più di 60 dipendenti** in tutto il mondo: un team costituito da professionisti che sono la vera forza del gruppo.

Le nostre comunicazioni si muovono su un binario a **6 lingue**: una **vocazione cosmopolita**.

hallo HOLA!
HI Bonjour
Ciao!
Привет



Il nostro sviluppo porta i valori del modello di business **Made in Italy** in oltre **90 diversi paesi del mondo**.



L'**espansione globale** non è solo una strategia: oltre l'**80%** del fatturato del gruppo viene realizzato all'estero.



Il miglioramento si sviluppa grazie al **customer care**: possiamo vantare oltre **1000 clienti soddisfatti**.



Risultati che riflettono la passione, **la nostra crescita raddoppierà nei prossimi 5 anni**

2. Motivazioni all'internazionalizzazione: Analisi di mercato

Di seguito viene fatta un'analisi sui dati della produzione italiana del settore del cleaning professionale per l'anno 2012, considerando valore e volume, e un raffronto sul periodo 2010-2012.

Complessivamente il 2012 ha registrato un fatturato di 1.408.929.352 € e ha visto una flessione del 3%, arginata dalla tenuta del mercato estero. Diversa la situazione italiana che registra sul mercato interno un segno negativo pari a -7%. Il trend negativo ha caratterizzato tutte le categorie esclusa la carta, che tiene conto dei fazzoletti, dei prodotti per la ristorazione e per gli ospedali. La flessione è influenzata dal calo della domanda e dalla situazione della committenza, impegnata a far fronte alle regole imposte dalla spending review e profondamente segnata dal problema dei ritardi nei pagamenti, soprattutto da parte delle pubbliche amministrazioni, fattori che incidono negativamente sull'acquisto di nuovi beni.

Nel 2012 l'esportazione è pari al 52% del fatturato complessivo, nel 2011 era al 51% e nel 2010 al 49%. Il dato in continuo aumento conferma che i mercati esteri sono quelli che consentono al settore di mantenersi attivo e di far fronte al rallentamento del mercato interno. Nell'universo del cleaning il comparto macchine, storicamente orientato ai mercati esteri, si conferma trainante sotto questo aspetto, con prodotti che superano il 75% di export.

Pur nella situazione economica mondiale di recessione, l'Italia si conferma uno dei primi produttori al mondo, insieme a Germania e Stati Uniti, soprattutto di macchine e attrezzature, e uno dei più forti esportatori.

Ulteriori fattori di criticità che hanno caratterizzato il 2012 e stanno incidendo pesantemente sul 2013 sono l'instabilità normativa, la pressione fiscale e la difficoltà dell'accesso al credito.

Le aziende prese in considerazione rappresentano oltre l'85% del comparto del cleaning professionale in Italia.

Il mercato è stato suddiviso in sei grandi famiglie: macchine, attrezzature, prodotti chimici per la detergenza industriale, fibre e panni, carta (che comprende asciugamani, strofinacci industriali in carta, carta igienica, lenzuolini medici in carta, tovaglioli in carta, prodotti di servizio quali fazzoletti, veline, copri sedili etc.), altri prodotti (che comprende articoli vari, come dispenser e diffusori, asciugamani elettrici ad aria calda, batterie e caricabatterie,

spazzole e dischi trascinatori, più una varietà di articoli compresi nella dicitura non classificabili).

Viene inoltre considerata a parte la famiglia - accessori e ricambi macchine – che, con un fatturato di 74.840.422 €, rappresenta il 5,3% del fatturato totale complessivo.

2.1 La produzione

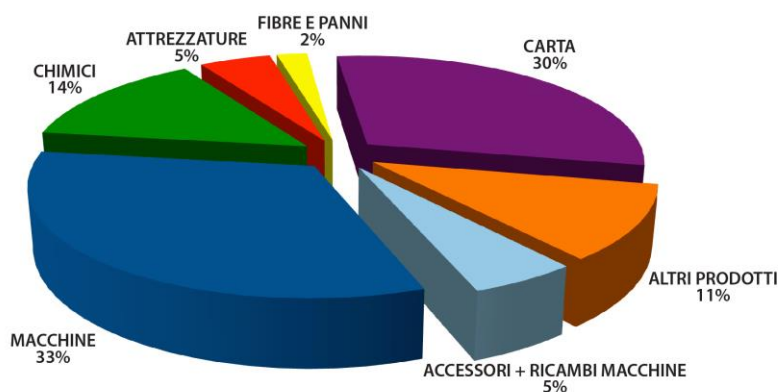
Il fatturato dell'Universo Cleaning, nel 2012, è stato di 1.408.929.352 €, di cui il 48% sul mercato italiano e 737.106.292 €, pari al 52% di export. Il fatturato complessivo tiene conto del comparto carta, l'unico a registrare un valore positivo del +5%.

L'andamento, in termini di fatturato, nel periodo 2010-2012 è stato:

Valore	Variaz. % 2012/2011	Variaz. % 2011/2010
Macchine	-8	+2
Prodotti chimici	-4	+7
Attrezzature	-3	+1
Fibre e panni	-7	+7
Carta	+5	+1
Altri prodotti	-5	+30
Accessori e ricambi macchine	-12	+13

Il comparto macchine ha una produzione prevalentemente orientata all'export, mentre i prodotti chimici si concentrano sul mercato interno. Il settore carta evidenzia un buon bilanciamento tra Italia ed estero.

TOTALE MERCATO	€ 2011	€ 2012	variazione % 2012/2011	% Estero
MACCHINE	497.549.228	456.181.438	-8	68
CHIMICI	206.335.717	199.084.778	-4	16
ATTREZZATURE	71.300.210	69.512.364	-3	65
FIBRE E PANNI*	31.493.387	29.400.422	-7	20
CARTA*	402.960.372	424.134.093	5	51
ALTRI PRODOTTI	164.222.659	155.775.835	-5	53
TOTALE	1.373.861.573	1.334.088.930	-3	52
ACCESSORI + RICAMBI MACCHINE	84.572.638	74.840.422	-12	62
TOTALE GENERALE MERCATO	1.458.434.211	1.408.929.352	-3	52



2.2 Esportazioni

Il comparto macchine, che resta il più rappresentativo dell'universo del cleaning professionale, ha registrato il maggior segno negativo complessivo, insieme a fibre e panni. Questo è un dato che mette in allerta rispetto alla situazione generale del comparto. È un settore che destina la maggior parte della produzione all'estero, con un aumento di 4 punti percentuali rispetto al 2011, dato che conferma la stagnazione del mercato interno. Per alcuni prodotti il fatturato estero supera il 75% del valore della produzione. L'alta percentuale di export argina un trend involutivo che aveva incominciato a registrare la prima grande flessione nel 2009, a valore e a volume, anno in cui ha preso il via la crisi internazionale trasformata in depressione. Il mercato europeo è il maggior destinatario dell'export, in particolare Francia e Germania. Tra i mercati extra europei, i più importanti sono il Far East e il Medio Oriente, seguiti in maniera meno rilevante da Canada e Stati Uniti. Considerando la possibilità di crescita, i Paesi con le maggiori potenzialità di sviluppo per i prossimi anni sono la Cina, l'India e la Russia.

Punti di forza della produzione italiana sono la notorietà dei diversi marchi, storici e ben posizionati sul mercato, il rapporto qualità prezzo, il design e la funzionalità. La relazione e i

servizi offerti ai clienti sono considerati fiore all'occhiello dei produttori italiani e sono molto apprezzati dai concessionari e dai fruitori esteri.

Produzione e domanda

Le lavasciuga guidano la produzione con il 30% del totale. Seguono le idropulitrici (18%), le spazzatrici stradali (18%), gli aspirapolvere/liquidi (16%), le spazzatrici (escluse stradali) con il 10%, i generatori di vapore (4%), le monospazzola e le macchine per moquette, entrambe 2%. La produzione di macchine per la pulizia industriale si rivolge principalmente alle imprese di pulizia e servizi, che operano nell' ho.re.ca., nella pubblica amministrazione, nella scuola, nella sanità, nei servizi in generale. Segue l'industria nei suoi differenti settori, costruzioni, trasporti, alimentari, meccanica. Per le macchine di valore superiore ai 20.000/30.000 Euro si diffonde sempre più la pratica del noleggio.

Costi

I costi delle materie prime, di trasporto, dell'energia e del lavoro incidono pesantemente sui costi aziendali, portando ad una riduzione sempre più significativa dei margini. La situazione politica ed economica italiana resta comunque la fonte di maggiore preoccupazione.

3. Motivazioni all'internazionalizzazione di Idrobase

Inizialmente Idrobase operava in un mercato che era distribuito su tre province del Veneto, Padova, Venezia e Rovigo, orientato a un target di clienti appartenenti al settore professionale. La rete vendita era formata da 18 agenti monomandatari. L'avvio della commercializzazione riguardò le idropulitrici professionali e, solo successivamente, vennero inseriti altri prodotti e soluzioni, al fine di soddisfare tutte le esigenze del cliente. Gradualmente, sono stati aggiunti una serie di servizi con l'obiettivo di sviluppare l'azienda implementando la forza di vendita; come ad esempio la partecipazione a fiere, campagne pubblicitarie rivolte ad aziende del settore.

I primi anni 90 furono caratterizzati dall'entrata in mercato di nuovi attori, più strutturati e competitivi di Idrobase e da una saturazione del mercato tradizionale; questi due fattori portarono ad una crisi aziendale che fece diminuire i fatturati nonostante i continui investimenti sulla ricerca di nuovi clienti.

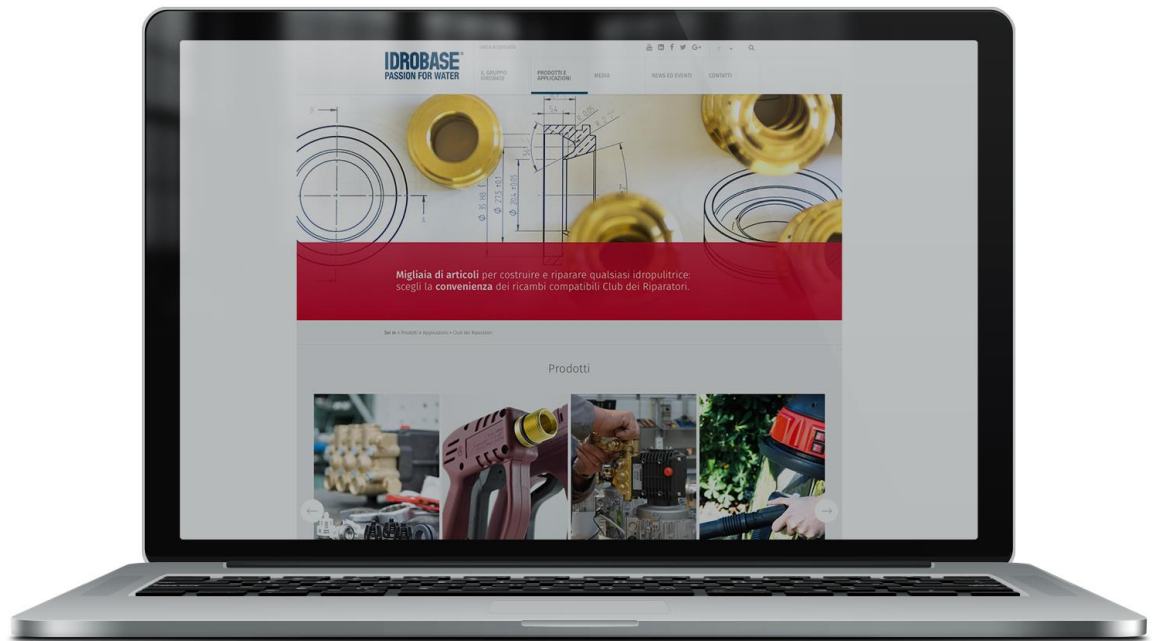
Si passò ad un processo di riqualificazione aziendale con l'ausilio di consulente esterni che implementò i processi di vendita e proponimento tramite telemarketing, con metodi e procedure per la conduzione delle trattative di vendita. Il risultato fu che tutti gli agenti di vendita vennero perduti dal momento che la trasformazione della strategia aziendale coincise con le loro esigenze individuali, essendo legati alla loro precedente professionalità.

Questa situazione pose all'azienda una serie di vincoli e opportunità tali per cui l'internazionalizzazione rappresentava una via obbligata per evitare di uscire dal mercato.

Anche le motivazioni interne sono state di notevole importanza nell'approccio al processo di internazionalizzazione. Infatti la volontà dei soci era di sfruttare e rafforzare un vantaggio competitivo sui mercati internazionali con l'obiettivo di integrare le vendite nazionali che erano giunte alla saturazione; inoltre c'era l'ambizione da parte della proprietà di fare conoscere il proprio marchi a livello internazionale. Questo processo avrebbe portato anche a un miglioramento dell'aspetto finanziario potendo vendere all'estero ricevendo pagamenti anticipati e diversificando il rischio paese.

Nacque così nel 1996 Idrobase on-line. Il problema era quello di garantire al gestione del post vendita delle idropultrici con i relativi servizi di assistenza e manutenzione, nonché l'approvvigionamento dei pezzi di ricambio. Nacque così l'idea del nuovo business dei ricambi, proponendo così ai riparatori soluzioni efficienti e continuative per poter intervenire sulle idropultrici di qualsiasi marca. Venne così costituita la divisione Idrobase denominata "Club dei Riparatori".

4. Il Club dei Riparatori



Il Club dei Riparatori utilizzo da subito le nuove strategie di vendite quali il telemarketing e l'invio di mailing. Il primo mercato di riferimento fu l'Italia. Vennero raggiunti attraverso le azioni di mailing, tutti i riparatori nazionali, la maggioranza dei quali dimostrarono un forte interessamento e quindi la disponibilità a ricevere le proposte. Le azioni di telemarketing erano mirate a sondare le esigenze dei clienti, a prezzi e qualità disponibili in mercato, cosa e quanto riparavano, procedure di acquisto e tempi di consegna e pagamento.

La massa dei dati pervenuta permise una mappatura e quantificazione del mercato. Successivamente vennero inviate offerte mirate; i prodotti erano della migliore qualità disponibile con un livello di prezzo mediamente inferiore del 40% rispetto alle altre proposte di mercato e con tempi di consegna dimezzati rispetto alla concorrenza. Il pagamento avveniva in contrassegno, questo permise all'azienda di diminuire l'esposizione finanziaria ed azzerare il costo della gestione del recupero crediti. Il primo anno, chiuso nel 1996 vide un fatturato di 250.000 euro per passare poi a 500.000 nel 1998.

La scala di commercializzazione assunse ben presto una taratura mondiale grazie anche all'utilizzo di un metodo che si prestava facilmente al superamento delle distanze e dei pregiudizi. L'azione è stata facilitata anche dal potenziamento dell'organico interno con l'assunzione di nuove figure commerciali abili nella trattativa e conversazione in lingua inglese.

Idrobase utilizzò lo stesso metodo per la ricerca di distributori, attraverso interviste, selezione e proponimento di offerte con il successivo contatto telefonico, le stesse modalità di pagamento e di invio di informative periodiche.

La netta differenza tra il sistema Idrobase e il sistema allora imperante, è sostanzialmente la gestione diretta del cliente, senza intermediari, che si concretizza attraverso le diverse formule di pagamento adottate, attraverso informazioni continue e puntuali, sia sulle nuove proposte commerciali, sia sulla stessa azienda, nella formazione del personale del distributore e con la creazione di supporti ed eventi personalizzati e finalizzati nel fargli incrementare il fatturato e gli utili

Successivamente viene implementato un sistema di B2B che prevede sostanzialmente l'attivazione di un portale a sostegno dell'apertura di un canale on-line raggiungibile da distributori italiani e esteri.

Tramite questo canale web gli utilizzatori saranno in grado di caricare ordini, condividere documentazione, interrogare dati. Il tutto previa autenticazione con utente e password.

Il portale di comunicazione per la forza vendite B2B fornisce una interfaccia web per l'inserimento degli ordini raccolti da agenti o da distributori o da clienti finali. Il prodotto oltre alla completa gestione dell'ordine, offre una serie di funzionalità per condividere fra azienda e agente informazioni utili alla sua operatività, listini, promozioni, scadenziari, stato provvigioni, statistiche vendita, stato budget, ecc.

L'utilizzo di questa infrastruttura contribuisce a diminuire drasticamente i tempi di comunicazione fra azienda e forza vendite, mettendo a disposizione su web tutte le informazioni che servono al venditore per l'attività di prevendita e raccolta ordine.

Le Caratteristiche del B2B sono:

- _ L'accesso all'applicativo è fornito da ID e password
- _ Ogni utente ha accesso solamente ai dati di propria pertinenza

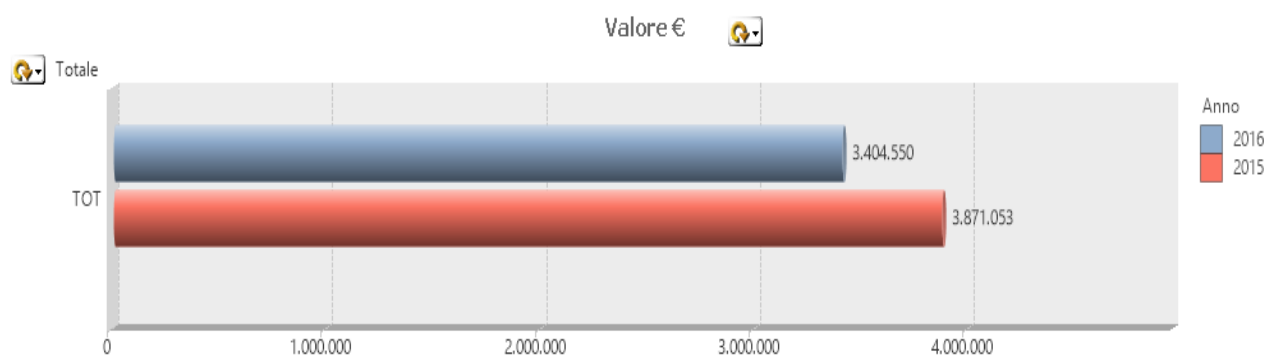
- _ L'intera applicazione è multilingua
- _ È possibile inserire la richiesta di un nuovo cliente o destinatario, collegando un eventuale ordine che potrà essere processato solo alla codifica del cliente
- _ L'offerta e l'ordine sono inseriti con tutti i dovuti controlli commerciali e amministrativi
- _ Viene generata una conferma d'ordine elettronica da inviare via e-mail.

Interrogazioni disponibili B2B

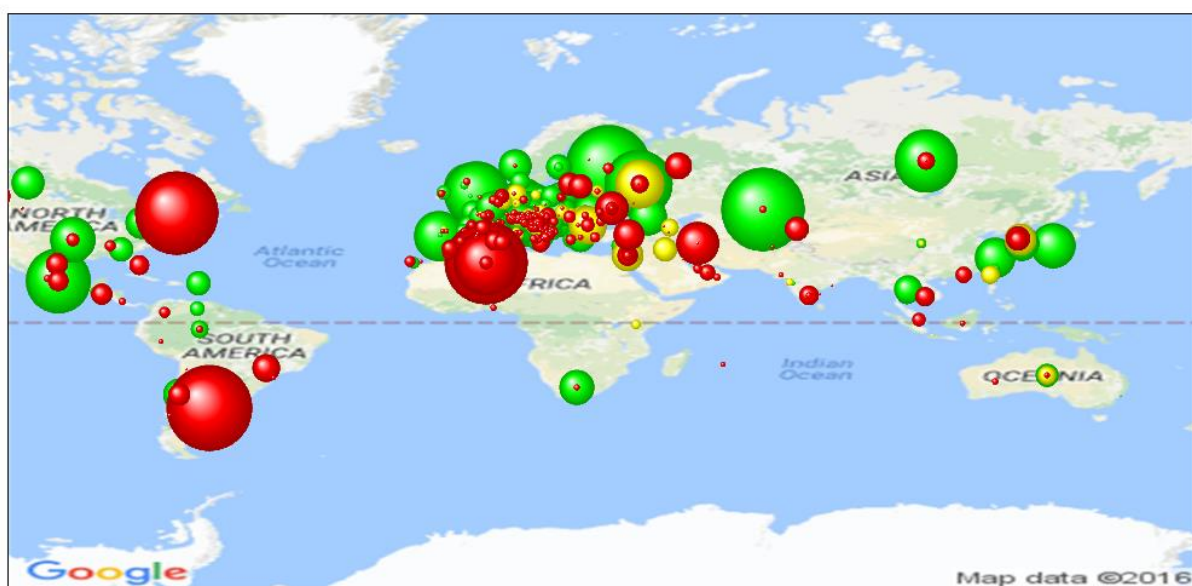
- _ Anagrafica cliente, articoli, giacenze e listini
- _ Inserimento e gestione offerte
- _ Inserimento e gestione ordini
- _ Stampa conferme d'ordine e invio e-mail
- _ Situazione consegne
- _ Stato pagamenti
- _ Gestione fidi e insoluti
- _ Situazione provvigioni su fatturato/pagato
- _ Analisi di budget/vendite
- _ Statistiche di utilizzo dell'applicazione da parte del singolo utente

Ad oggi la divisione Club dei Riparatori copre circa il 50% del fatturato di Idrobase Group, con circa 1.100 clienti attivi, con circa 3.700 articoli venduti in 72 nazioni e un margine operativo lordo 48%

Di seguito il fatturato divisione Club Dei Riparatori 10/2015 e 10/2016



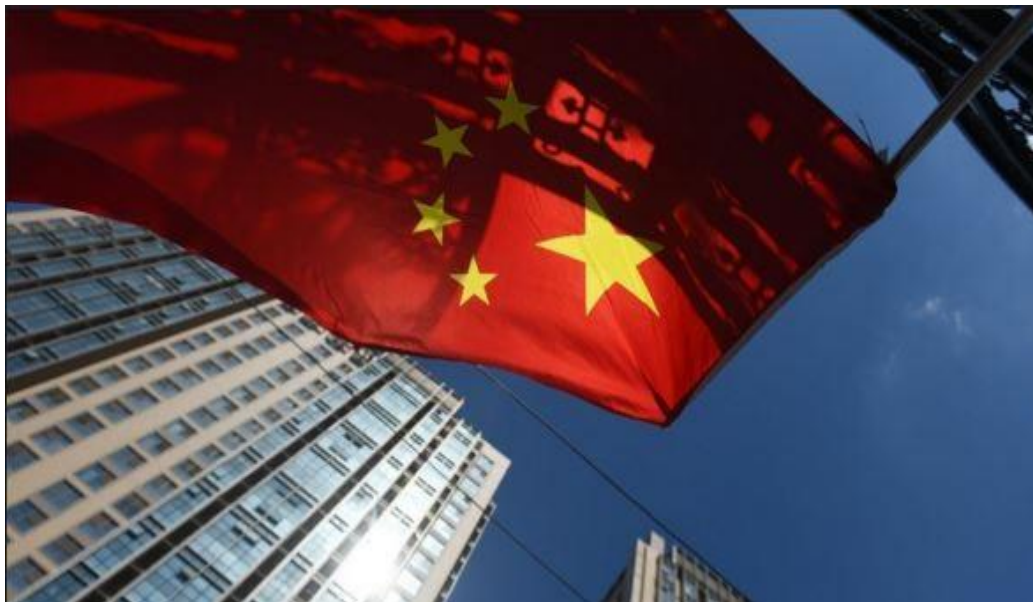
Di seguito la divisione dei fatturati per nazione e dettaglio Paesi di esportazione



Nazione cliente	Valore 1-10/2016	Valore 1-10/2015	Delta valore 1-10/2016 1-10/2015	% margine 1- 10/2016	% margine 1- 10/2015	Delta margine 1-10/2016 1-10/2015
Totale	3.404.550,31	3.435.261,79	-30.711,48	48,26%	48,11%	0,15%
IT - Italia	941.652,48	764.644,79	177.007,69	52,21%	50,72%	1,48%
RU - Russia	351.558,24	430.443,27	-78.885,03	36,86%	41,78%	-4,93%
DZ - Algeria	230.241,37	238.002,01	-7.760,64	32,92%	39,35%	-6,43%
US - Stati Uniti d'Americ	123.381,18	60.877,94	62.503,24	62,50%	57,34%	5,16%
GB - Gran Bretagna	117.977,25	114.556,80	3.420,45	50,12%	52,43%	-2,31%
RO - Romania	106.259,29	90.817,63	15.441,66	55,47%	54,42%	1,04%
KZ - Kazakistan	101.558,39	119.094,28	-17.535,89	44,81%	45,71%	-0,90%
ES - Spagna	97.901,57	110.740,54	-12.838,97	47,79%	43,48%	4,30%
AR - Argentina	91.785,59	165.581,75	-73.796,16	39,06%	48,54%	-9,48%
MX - Messico	87.922,05	118.905,88	-30.983,83	51,74%	48,39%	3,35%
PT - Portogallo	87.721,55	92.772,39	-5.050,84	48,69%	41,70%	6,98%
PL - Polonia	83.185,31	68.246,55	14.938,76	50,59%	53,05%	-2,46%
IR - Iran	71.326,38	406,99	70.919,39	46,67%	41,01%	5,67%
FR - Francia	55.518,56	63.648,85	-8.130,29	60,66%	55,82%	4,84%
HU - Ungheria	52.668,41	52.680,57	-12,16	50,20%	43,91%	6,29%
DE - GERMANIA	48.745,03	49.974,27	-1.229,24	53,55%	56,04%	-2,49%
KR - Corea del Sud	47.841,89	50.612,46	-2.770,57	57,75%	52,09%	5,66%
BG - Bulgaria	43.088,41	56.572,61	-13.484,20	55,19%	55,99%	-0,80%
CN - Cina	36.783,27	14.036,56	22.746,71	13,94%	18,48%	-4,55%
CA - Canada	36.678,32	64.221,44	-27.543,12	55,14%	57,40%	-2,26%
EL - Grecia	33.602,99	27.146,99	6.456,00	54,27%	50,01%	4,26%
IL - Israele	32.553,89	27.613,13	4.940,76	41,96%	46,12%	-4,16%
FI - Finlandia	26.721,67	16.249,79	10.471,88	44,18%	41,06%	3,12%

JP - Giappone	26.257,27	30.699,34	-4.442,07	40,84%	42,59%	-1,76%
BE - Belgio	25.563,66	28.825,92	-3.262,26	48,97%	48,91%	0,07%
XS - Serbia	23.525,58	13.005,73	10.519,85	52,90%	51,12%	1,78%
MA - Marocco	23.151,81	10.915,74	12.236,07	33,31%	39,19%	-5,88%
UA - Ucraina	20.353,70	48.765,83	-28.412,13	45,08%	40,18%	4,90%
AU - Australia	18.722,45	29.258,94	-10.536,49	48,78%	49,79%	-1,01%
RA - Argentina	18.060,78	0,00	18.060,78	55,98%	-	-
CL - Cile	17.723,86	36.063,96	-18.340,10	76,16%	53,90%	22,26%
HR - Croazia	17.245,83	10.369,83	6.876,00	47,63%	47,27%	0,36%
ZA - Repubblica Sudafrica	16.804,38	24.040,25	-7.235,87	62,13%	64,82%	-2,68%
NO - Norvegia	15.963,22	17.901,75	-1.938,53	52,12%	54,89%	-2,77%
JOR - Giordania	14.865,84	0,00	14.865,84	34,57%	-	-
SE - Svezia	14.778,50	13.045,23	1.733,27	61,06%	48,70%	12,36%
TH - Thailandia	14.218,74	23.176,03	-8.957,29	50,33%	50,08%	0,25%
NZ - Nuova Zelanda	13.950,21	19.438,49	-5.488,28	52,50%	53,11%	-0,61%
LT - Lituania	12.676,92	15.995,75	-3.318,83	38,47%	41,30%	-2,83%
EE - Estonia	12.573,78	12.811,17	-237,39	53,78%	34,78%	19,00%
BA - Bosnia Erzegovina	10.722,15	0,00	10.722,15	50,36%	-	-
AT - Austria	10.248,33	12.854,60	-2.606,27	68,21%	61,98%	6,23%
CZ - Repubblica Ceca	10.116,70	13.089,05	-2.972,35	55,33%	51,26%	4,07%
CY - Cipro	9.591,98	9.023,98	568,00	61,36%	48,91%	12,45%
PR - Portorico	9.554,49	6.577,97	2.976,52	58,16%	65,15%	-6,99%
CH - Svizzera	9.550,20	6.098,54	3.451,66	59,16%	53,99%	5,17%
CO - Colombia	9.087,86	13.449,57	-4.361,71	45,27%	49,92%	-4,65%
LB - Libano	8.959,90	5.002,76	3.957,14	39,59%	51,42%	-11,83%
MD - Moldavia	8.241,03	2.475,23	5.765,80	58,71%	55,68%	3,04%
SI - Slovenia	8.160,12	7.653,60	506,52	60,09%	54,25%	5,84%
GE - Georgia	7.727,97	3.223,11	4.504,86	35,11%	44,63%	-9,52%
TW - Taiwan	7.074,88	7.360,43	-285,55	63,25%	64,10%	-0,86%
DK - Danimarca	7.007,48	5.918,81	1.088,67	60,01%	67,32%	-7,32%
IQ - Iraq	6.713,57	12.140,30	-5.426,73	45,90%	24,48%	21,42%
SV - El Salvador	6.220,67	8.504,55	-2.283,88	42,68%	43,32%	-0,64%
BR - Brasile	6.173,46	19.625,10	-13.451,64	33,50%	34,09%	-0,59%
NL - Olanda	5.967,26	15.769,61	-9.802,35	58,47%	44,03%	14,44%
KH - Cambogia	5.830,00	6.624,00	-794,00	35,75%	40,57%	-4,81%
IN - India	5.768,31	16.035,02	-10.266,71	40,90%	39,57%	1,32%
AM - Armenia	4.804,54	8.057,65	-3.253,11	37,10%	42,11%	-5,01%
AE - Emirati Arabi Uniti	4.682,63	4.361,07	321,56	45,95%	45,10%	0,85%
IE - Irlanda	4.550,78	4.674,50	-123,72	59,53%	62,04%	-2,51%
VE - Venezuela	3.522,46	3.811,78	-289,32	62,92%	62,80%	0,12%
KE - Kenya	2.961,72	0,00	2.961,72	44,28%	-	-
TR - Turchia	2.822,75	31.322,53	-28.499,78	47,02%	59,79%	-12,77%
HK - Hong Kong	2.142,66	10.935,30	-8.792,64	78,88%	56,94%	21,94%
BY - Bielorussia	1.945,20	5.108,52	-3.163,32	44,92%	48,77%	-3,85%
OM - Oman	1.727,74	155,17	1.572,57	47,94%	42,08%	5,86%
MT - Malta	1.678,15	8.865,78	-7.187,63	51,18%	51,46%	-0,28%
SM - Repubblica di San Ma	1.597,33	2.693,17	-1.095,84	57,03%	53,21%	3,82%
CC - Spagna Canarie	1.112,55	5.405,32	-4.292,77	63,70%	61,72%	1,98%
LV - Lettonia	1.059,54	7,56	1.051,98	51,29%	84,07%	-32,78%

5. Gli IDE: La costituzione di Ningbo Allforclean Cleaning Machines



5.1 Analisi di mercato

L'idea della costituzione di un'azienda in Cina nasce da un'analisi del mercato di riferimento agli inizi degli anni 2000. Le aziende italiane che producevano beni specifici per la pulizia professionale erano circa 140 con un fatturato di oltre 1.400 milioni di euro che, aggregato al sell-out, produceva circa 2 miliardi di euro.

La percentuale di export soprattutto per idropulitrici e ricambi variava dal 64% al 75%. Il mercato era il maggior destinatario dell'export, in particolare Francia e Germania. Tra i mercati extra europei, i più importanti erano il Far East e il Medio Oriente, seguiti in maniera meno rilevante da Canada e Stati Uniti. Considerando i valori di incremento registrati nell'ultimo periodo, i Paesi con la maggior potenzialità di sviluppo per gli anni successivi erano la Russia, il Brasile, l'India e naturalmente la Cina, che nonostante fosse un importante concorrente rappresentava un mercato di grandissimo interesse.

Allforclean è un'azienda totalmente partecipata da Idrobases Group che in Cina produce componenti per costruire idropulitrici dei quali il 35% destinato al mercato USA, il 35% al mercato cinese ed il 30% importato in Italia da Idrobases. Il 40% di questo 30% di componenti viene utilizzato nella produzione delle idropulitrici Idrobases e nella produzione degli impianti

a nebulizzazione di Idrotech, mentre il rimanente 70% viene rivenduto dal Club dei Riparatori ai riparatori di tutto il mondo.

Con la costituzione di Allforclean, Idrobase non ha delocalizzato la produzione o parte di essa in Cina, ma ha avviato una nuova attività produttiva mantenendo in Italia know-how, progettazione e distribuzioni.

5.2 Analisi del Paese

Agli inizi degli anni 2000 il tasso di crescita della Cina si attestava intorno al 10% con una previsione di crescita anche per il decennio successivo, come dimostra il grafico seguente

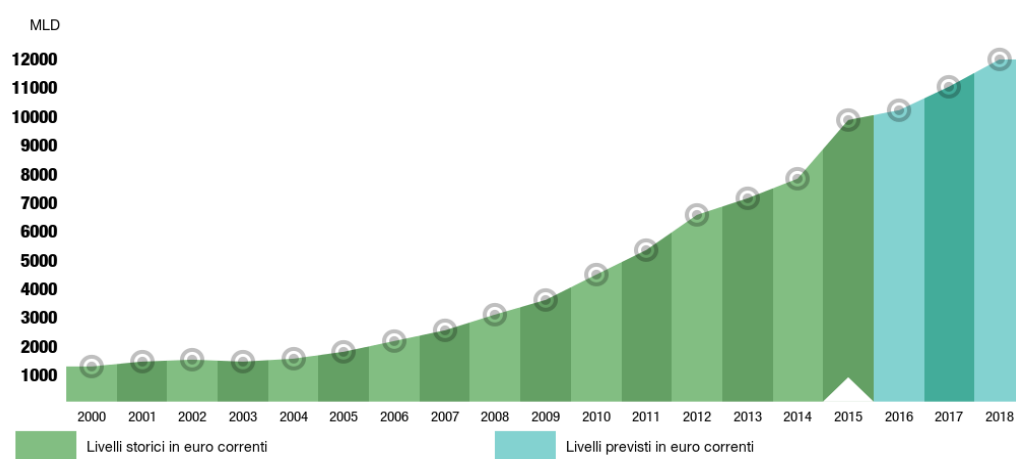
PRODOTTO INTERNO LORDO

Dati storici e previsionali

2015

PIL (MLD EURO)
9898

TASSO DI VARIAZIONE
+26.09% ▲



L'imponente urbanizzazione e la crescita del potere di acquisto della classe media sono alla base della costante crescita dei consumi interni. Ciò sia nelle città di prima fascia (Pechino, Shanghai e Canton) ma anche in quelle di seconda e terza fascia.

Per cogliere le opportunità offerte nel mercato è necessario essere presenti in loco. Ciò ha il vantaggio anzitutto di cogliere le tendenze emergenti e le peculiarità della domanda cinese, di migliorare la fase logistica e di monitorare l'evoluzione normativa decisa dalla autorità locali.

L'aumento dei redditi, la crescente urbanizzazione e la nascita di nuove tendenze nella cultura ispirate al modello occidentale determinano nel mercato cinese nuovi modelli di consumo.

Tali modelli possono essere ispirati a status symbol, da forte attenzione qualità/prezzo ovvero da fattori specifici di determinati settori particolarmente nei beni durevoli .

Oggi la Cina è il primo mercato al mondo nel settore dell'automotive e tutti i più grandi costruttori sono presenti su quel mercato con produzioni locali. Macchinari e prodotti chimici mostreranno ancora segnali di crescita. In questo mercato Idrobase Group e Allforclean possono operare ricercando clienti e fornitori.

Tuttavia, investire in Cina può presentare alcuni rischi, tra i quali:

- Protezionismo: La Cina continuerà a proteggere e supportare le proprie imprese nazionali rendendo più difficile l'accesso a svariati settori, specialmente quelli dove operano le aziende di Stato, mentre liberalizzerà il settore dei servizi, in quanto l'offerta necessita ulteriore sviluppo in linea con una domanda sempre più sofisticata.
- Tutela della proprietà individuale: la prima cosa da fare per chi intende investire in Cina è quella di tutelare la proprietà intellettuale depositando le domande di registrazione di marchi, brevetti, know-how, in quanto, nonostante le autorità cinesi continuino nelle politiche di miglioramento della tutela della proprietà, ad oggi risulta scarsamente tutelabile.
- Pratiche amministrative arbitrarie: non è sempre trasparente il sistema di controllo da parte delle amministrazioni locali che si trovano a sopperire una mancanza di personale qualificato e di normative adeguate.
- Risorse umane: spesso mancano profili di middle e senior management e anche di personale tecnico qualificato, per questo motivo molte aziende mettono risorse del proprio paese a ricoprire questi ruoli, con un dispendio economico superiore a quello che si avrebbe utilizzando risorse locali.

5.3 Le fasi di costituzione di Allforclean

Le fasi di costituzione di Allforclean sono state precedute dalla redazione di un business plan dove sono stati stimati gli investimenti necessari e gli obiettivi di fatturato minimi per garantire un equilibrio economico e finanziario. Di seguito il business plan dei primi cinque esercizi dell'azienda

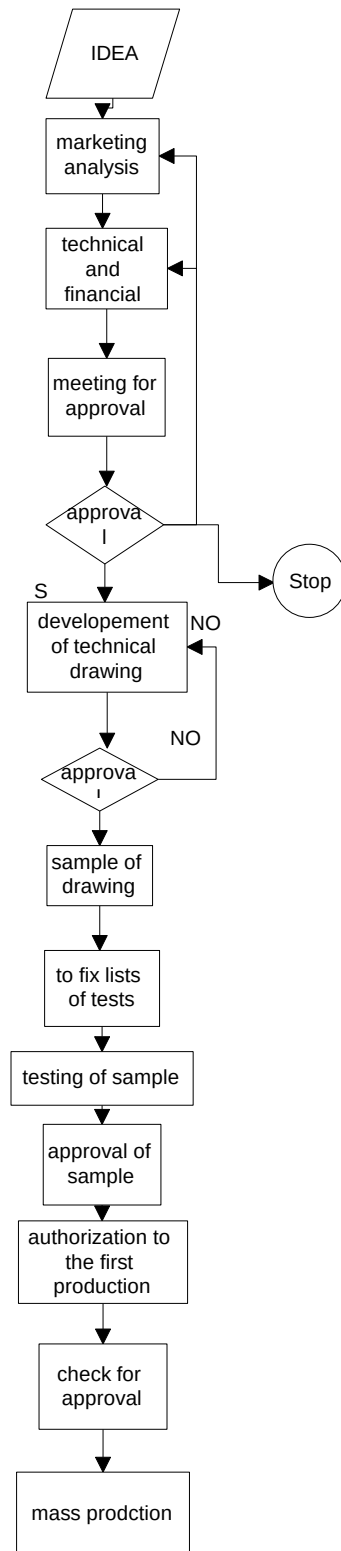
BUSINESS PLAN						
	importo annuo	2005	2006	2007	2008	2009
Ricavi						
Ricavi di vendita		230.000	450.000	600.000	850.000	850.000
		-	-			
		230.000	450.000	600.000	850.000	850.000
Spese	aumento annuo					
Costo del venduto	78% dei ricavi	179.400	351.000	468.000	663.000	663.000
Servizi Amministrativi vari		2.000	3.000	4.000	5.000	5.000
spese di trasporto		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
consulenza commerciale		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
manutenzioni		500	500	500	500	500
marketing/pubblicità locale		9.000	12.000	15.000	20.000	20.000
locazioni/affitti		7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
spese del personale dipendente		21.000	45.000	60.000	85.000	85.000
		221.900	421.500	557.500	783.500	783.500
EBITDA (earnings before interests, taxes, depreciation)		8.100	28.500	42.500	66.500	66.500
- Ammortamenti (15%)		- 5.000	- 5.000	- 5.000	- 5.000	- 5.000
EBIT (earnings before interests and taxes)		3.100	23.500	37.500	61.500	61.500
Oneri finanziari						
Interessi mutuo		-	-	-	-	-
Interessi c/c		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Interessi finanziamenti soci		-	-	-	-	-
		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Utile/perdita prima delle imposte		2.100	22.500	36.500	60.500	60.500
- Imposte 10,0% (dal 2017 24%)		- 210	- 2.250	- 3.650	- 6.050	- 6.050
		- 82	- 878	- 1.424	- 2.360	- 2.360
UTILE/PERDITA D'ESERCIZIO		1.808	19.373	31.427	52.091	52.091
+ Ammortamenti		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
CASH FLOW		6.808	24.373	36.427	57.091	57.091

La forma societaria scelta è la WFOE (Wholly Foreign Owned entity) che assomiglia molto alla nostra SRL (Società a Responsabilità limitata) dove la responsabilità di ciascun socio è appunto limitata al capitale da esso investito nella società.

La fase di start up ha visto coinvolti i managers di Idrobase Group che si sono trasferiti in Cina per un periodo di qualche mese con l'obiettivo di trasferire le procedure dell'azienda italiana anche in Cina. E' stata scelta come sede dell'attività una zona industriale di Ningbo, città a circa 150 km a sud di Shanghai, logisticamente strategica perché vicina la porto e ai principali sub-fornitori, con dei notevoli benefici dal punto di vista logistico.

La collaborazione con la Camera di Commercio Italo-cinese e con ICE (Istituto per il Commercio Estero) sono state utili nella ricerca dei sub-fornitori locali che garantissero la fornitura di prodotti con livelli di qualità in linea con gli standard della casa madre. I manager italiani sono stati coinvolti in visite a fornitori atte a trasferire le procedure di controllo e verifica della qualità nella varie fasi di produzione, assemblaggio e collaudo. Sono state implementate procedure per la progettazione, per l'assemblaggio e controllo qualità, alcuni esempi sono riportati di seguito.

Procedura per la progettazione



Questa procedura è stata studiata e successivamente implementata dal personale di Idrobase e successivamente trasferita ai colleghi cinesi.

Viene usata ogni qualvolta ci sia da progettare un nuovo prodotto. Le decisioni e il know vengono mantenute in Italia e protette con la registrazione di brevetti o modelli di utilità decennali. Ai colleghi cinese viene demandata l'attuazione della procedura che si concretizza con i check che vengono fatti da personale italiano in loco.

Procedura per l'assemblaggio

Per ogni prodotto è stato redatto un esploso dell'articolo e descritte le varie fasi di assemblaggio. Ogni postazione di lavoro è dotata di tutti piani di controllo e produzione degli Articoli commercializzati e un responsabile qualità ne garantisce il corretto utilizzo.

	1	2	3	4
Stage 1	Set the gun the backring [TEC0037] and the brushing [TEC0036] in the pin [TEC0026], put them in the gun body [TEC0025]			
Stage 2	Set the or [TEC0032] in the ball housing [TEC0029] and put in the body [TEC0025]			
Stage 3	Put the ball [TEC0020] and the spring [TEC0027] in the gun body [TEC0025]			
Stage 4	Put the or [TEC0032] in the plug [TEC0024] and screw it in the gun body [TEC0025]			

09.12.2014	GR					
Date	Done by	Checked by	Approved by	Mod. Nr.	Mod. Pos.	Modification
Material in accordance with UNI regulations	General Tolerance		IDROBASE srl		Coda-Nr.	
Semifinished	Fin.Surf.		Description		step 1	
Scale 1:1	sheet 1 di 1		Assembly line CDR10			
This drawing is our tradehold property. All rights reserved. Our written authorization is necessary in case of spreading.						

Ad oggi la ditta Allforclean sviluppa un volume di affari che si attesta intorno a un milione di euro. I principali clienti sono costruttori di idropulitrici con sede in Cina. Altri distributori sono situati nel mercato statunitense, giapponese e sud est asiatico. Circa il 40% della produzione viene importato da Idrobases che poi rivende in tutto il mondo. Alcuni prodotti di costruiti in Cina vengono commercializzati nel mercato russo garantendo un turnover di circa 2.000.000 di euro che rappresentano il 25% del fatturato di Idrobases Group.

6. Considerazioni.

L'investimento in Cina, nonostante le varie problematiche di tipo operativo che si sono succedute nei vari anni, permettono a Idrobases di poter entrare in un mercato sempre più concorrenziale con dei prodotti qualitativamente validi e con dei prezzi in linea o addirittura inferiori rispetto alla concorrenza.

Di rilevante importanza il fatto che il business cinese in loco ha permesso di far conoscere il nostro marchio in fiere riservate ad aziende cinesi, con il vantaggio che ad oggi, uno dei più importanti distributori di Idrobases Group ha sede a Shanghai.

La scelta degli azionisti di mantenere il know how relativo alla progettazione, produzione, commercializzazione e marketing in Italia, ha permesso una crescita occupazionale anche in Italia dove il numero di dipendenti è passato da 20 nel 2005 a 42 nel 2016.

Per il futuro prossimo si sta valutando l'acquisizione di un' azienda cinese operante nello stesso settore di Allforclean e che ad oggi risulta essere uno dei principali concorrenti. Questo permetterà di diventare leader di mercato con benefici sia sotto l'aspetto economico che finanziario.

Ningbo Allforclean Cleaning Machines Co, ltd: immagine esterna



Ningbo Allforclean Cleaning Machines Co, Ltd: operai nella linea di assemblaggio



Ningbo Allforclean Cleaning Machines Co, Ltd: lo stoccaggio del prodotto finito.



7. Shanghai Api Italia: un ufficio di rappresentanza a Shanghai



Su iniziativa di Apindustria Padova e di sei aziende padovane operanti in diversi settori ma con l'obiettivo comune di promuovere il Made in Italy in Cina, viene costituito nel 2005, un consorzio con attività esterna con la denominazione: SHANGHAI API ITALIA con marchio SHANGHAI API ITALIA (in sigla "SAPI").

Il Consorzio aveva sede in Padova presso la sede di Apindustria Padova.

Il Consorzio aveva per oggetto l'avvio e lo sviluppo delle relazioni e dell'attività delle imprese consorziate, accomunate dalla volontà di realizzare o aumentare il proprio processo di internazionalizzazione, proponendosi come soggetti attivi direttamente sul mercato interno cinese. Il Consorzio, inoltre, promuoveva e tutelava il Made in Italy, rifiutando la commercializzazione di merci prodotte in violazione dei diritti di proprietà intellettuale.

Il Consorzio si occupava della ricerca e della produzione di supporti in favore dei consorziati e fra essi a titolo esemplificativo ma non esaustivo, sempre in forma propositiva e mai impositiva: convenzioni con fornitori di beni e servizi destinati alle attività delle imprese consorziate, analisi e ricerche di mercato, sviluppo e ricerca tecnica, formazione, ricerca e

selezione del personale, logistica, attività di consulenza per la partecipazione a bandi di gara ed appalti, promozione ed introduzione in mercati sia evoluti che emergenti tramite azioni come fiere, convegni, seminari, gestione commerciale diretta e indiretta, attività di consulenza ed aggiornamento sulle normative di settore.

Grazie all'attività dei consorziati e grazie anche a sovvenzioni previste a favore dei consorzi, si è riusciti tramite Sapi a raggiungere i seguenti obiettivi:

- a) identificare un marchio specifico e tutelarlo adeguatamente
- b) impostare e gestire i rapporti con i consorziati, per l'adozione e lo sviluppo di nuove tecnologie, sia con riferimento agli aspetti produttivi che commerciali
- c) partecipare a progetti di ricerca, sviluppo tecnologico ed ogni altra forma di collaborazione ed iniziativa in questo campo, anche patrocinata dall'Unione Europea
- d) assicurare la qualità dei prodotti e servizi forniti
- e) raccogliere e gestire dati, nonché elaborare ricerche, anche statistiche
- f) agevolare i consorziati al raggiungimento della certificazione di qualità ISO e per la marcatura CE dei loro prodotti ove previsto.

Di comune accordo è stato individuato un Ufficio a Shanghai dove è stato aperto l'Ufficio di Rappresentanza, che, con la collaborazione tra colleghi italiani e cinesi svolgeva tutte le attività necessarie allo sviluppo del Consorzio.



Gli Uffici di Shanghai Api Italia nel centro di Shanghai

Da subito le aziende associate poterono beneficiare di una base logistica in Cina dove organizzare meeting con potenziali clienti e fornitori, avvalendosi di una struttura in grado di fornire servizi di interpretariato e di consulenza nei vari settori dove operavano le aziende consociate.

Con il pagamento di un contributo annuo si poteva usufruire di tutti i servizi necessari per sviluppare il proprio business in Cina, compresa la partecipazione a fiere, organizzazione di eventi, sviluppo di accordi commerciali, visite dei colleghi cinesi presso clienti e fornitori.

Tutto questo ha permesso ai soci di SAPI di approcciare al mercato cinese con un minimo investimento finanziario.

Ad oggi tutte le aziende coinvolte in questo progetto intrattengono rapporti consolidati con partners cinese, e in alcuni casi, come per Idrobase, la partecipazione al Consorzio è stato il primo passo per l'apertura di una stabile organizzazione in Cina.

8. Conclusioni

In un mercato sempre più concorrenziale, Idrobase, la multinazionale tascabile, è riuscita negli anni a svilupparsi in un mercato dove i grossi gruppi multinazionali stanno aumentando le loro quote di mercato anche con politiche di acquisizioni e fusioni.

Ad oggi, con un volume d'affari di circa 10.000.000 di euro, Idrobase riesce a vendere i propri prodotti in circa 70 Paesi nel mondo, affrontando quotidianamente problematiche relative a nuovi mercati e nuovi prodotti. La ricerca e l'innovazione, la creazione di un ambiente di lavoro giovane e dinamico, permettono di continuare il business guardando il futuro con un certo grado di ottimismo, consapevoli che ogni giorno bisogna investire in formazione, ricerca e sviluppo, internazionalizzazione, marketing e risorse umane.

La mission del Gruppo Idrobase dalla sua costituzione recita testualmente: “stiamo cambiando le regole del mercato delle idropulitrici”. Considerando il fatto che le aziende che fanno capo ad Idrobase sono piccole realtà che operano in un mercato di giganti questa affermazione potrebbe ai più sembrare forte e velleitaria, i dati e fatti degli ultimi anni testimoniano, invece, che a volte, assumendo una visione propositiva ed innovativa, si può passare dalla condizione di inseguitori a quella di inseguiti a prescindere dalla dimensione dell'azienda e che con strategie e soluzioni innovative è possibile incidere, modificare lo status quo di un mercato, quello dell'acqua in pressione, per molti sensi desideroso di novità e di nuove opportunità.

Le prossime sfide per il futuro saranno quelle della costituzione di una Joint Venture in Algeria, Paese dove l'Italia, dopo la Cina è il principale esportatore di macchinari.

Una centrale logistica verrà costituita negli Stati Uniti, dove andremo a distribuire i kit per la riparazione e costruzione di idropulitrici con l'obiettivo di diventare leader di settore in un mercato dove le opportunità di business sono in costante crescita.

La realizzazione di un nuovo B2B e la pubblicazione dei nostri prodotti sul market place di Amazon permetterà all'azienda di aumentare le proprie potenzialità di vendita in tutto il mondo.

Per il prossimo triennio si prevede un trend di crescita del fatturato del 8% annuo e uno sviluppo dei mercati del Nord Africa e Sud America grazie agli investimenti che si stanno già facendo e che porteranno a dei risultati nell'immediato futuro.

PARTE TERZA: L'ALGERIA

ANALISI PAESE



1. Dati Generali

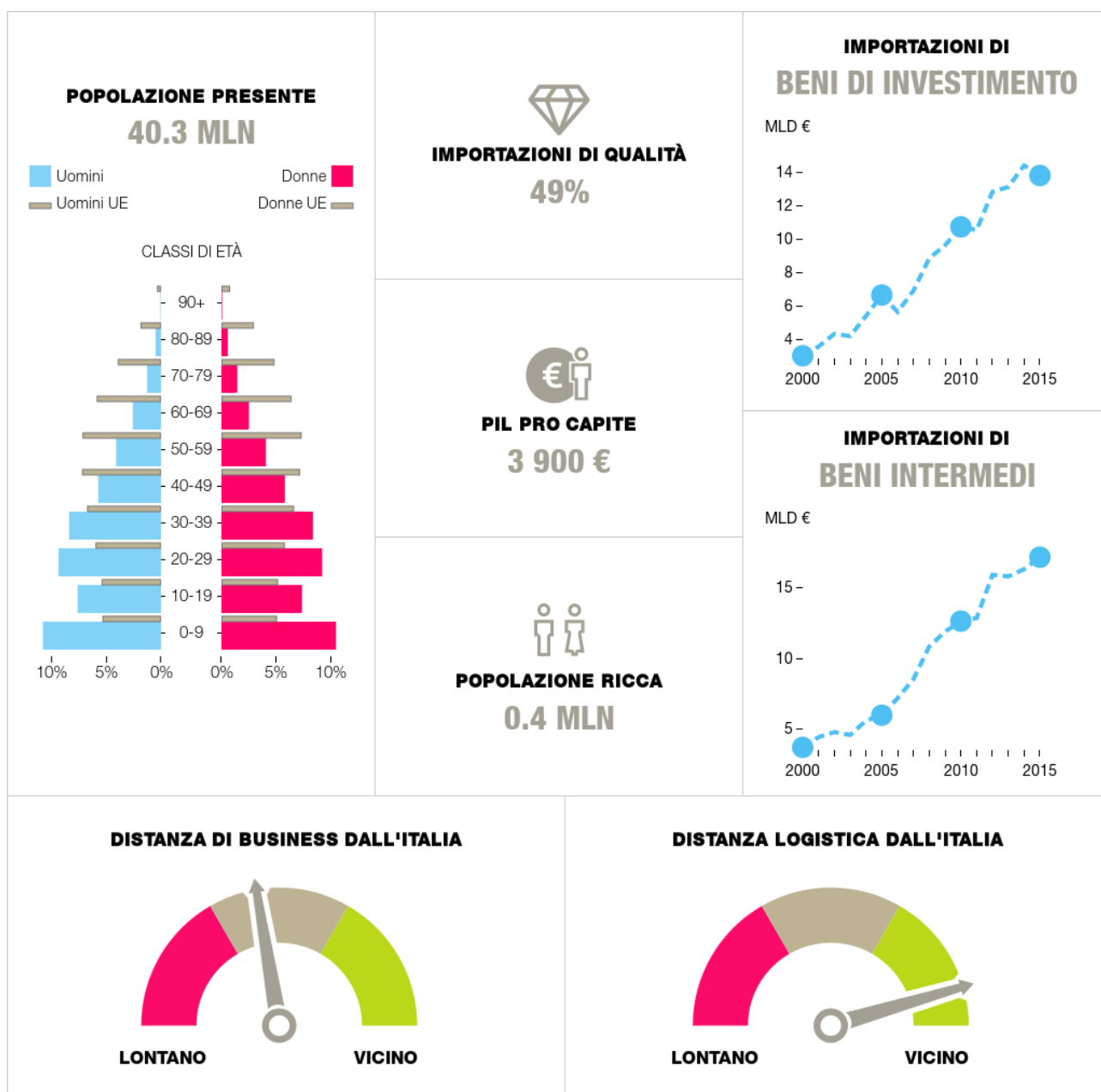
Forma di stato Repubblica presidenziale

Superficie 2.381.740 kmq

Lingua Arabo (ufficiale) e Tamazight, diffuso il francese e varie lingue berbere

Religione Musulmana sunnita (99%); cristiana ed ebraica (1%)

Moneta Dinaro algerina



2. Una possibile Joint Venture in Algeria

Nell'ottica di ampliare il processo di internazionalizzazione di Idrobase Group, l'azienda, da qualche anno, sta investendo risorse in Algeria, considerato un Paese dalle grosse potenzialità, vista la vicinanza geografica e le politiche di sviluppo che sta attuando il governo del Paese.

Negli ultimi anni Idrobase ha partecipato alle fiere più importanti di settore, con il supporto di un agente locale che si occupa della ricerca di nuovi clienti nel settore del cleaning.

I trend di crescita di fatturato in questo Paese hanno visto un trend di crescita del 35% nell'ultimo triennio e dei margini decisamente buoni. I sistemi di pagamento usati in Algeria sono di regola garantiti da banche (lettera di credito e cassa contro documenti); questo garantisce all'azienda una sicurezza nei pagamenti.

Le prospettive per i prossimi anni sono di una continua crescita di fatturati, soprattutto grazie al fatto che nel corso del 2015 è stato siglato un accordo di distribuzione in esclusiva con un importante distributore algerino.

Tale accordo è il primo passo verso la costituzione di una Joint Venture per la distribuzione dei nostri prodotti e per la produzione in Algeria dei detergenti per il lavaggio di automobili.

Il business della produzione dei detergenti è molto importante perché permetterebbe, con la produzione in Algeria, di esportare dall'Italia solo il prodotto concentrato, per poi diluirlo e confezionarlo direttamente in loco; con un risparmio dei costi di trasporto di circa il 70%. Questo permetterebbe alla nuova Joint Venture di entrare in mercato con un prodotto a prezzi mediamente inferiori rispetto alla concorrenza del 40%.

Di seguito una prima bozza di business plan

JOINT VENTURE						
PIANO FINANZIARIO						
IMPIEGHI DI MEZZI	2017	2018	2019	2020	2021	
A. INVESTIMENTI						
Attrezzatura	50.000	-				
Arredamenti	15.000	-				
		-	-	-	-	
	65.000	-	-	-	-	
Totale A	65.000					
FONTI DI MEZZI						
C. Finanziamenti mezzi propri						
Contributi pubblici	-	-		-	-	
Capitale sociale	30.000	-		-	-	
BUSINESS PLAN						
	importo annuo	2017	2018	2019	2020	2021
Ricavi						
ricavi da vendite con fattura (ricavi base per negozio 250.000)		500.000	500.000	650.000	750.000	800.000
interessi attivi						
		500.000	500.000	650.000	750.000	800.000
Spese	aumento annuo					
Costo del venduto	60% dei ricavi	300.000	300.000	390.000	450.000	480.000
acquisti di materiali diversi	2,00%	10.000	10.000	13.000	15.000	16.000
Spese Commerciali	5,00%	25.000	25.000	32.500	37.500	40.000
riscaldamento + energia	1,50%	3.900	3.959		4.078	
spese di trasporto	1,50%	7.500	7.500	9.750		4.139
formazione	1,00%	5.000	5.000	6.500	11.250	12.000
manutenzioni	1,00%	5.000	5.000	6.500	7.500	8.000
marketing/pubblicità	2,00%				15.000	
locazioni/affitti		10.000	10.000	13.000		16.000
spese del personale dipendente		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
	10,00%	50.000	50.000	65.000	75.000	80.000
		422.400	422.459	546.268	628.828	670.139
EBITDA		77.600	77.542	103.732	121.172	129.861
- Ammortamenti (15%)		-	-	9.750	-	9.750
		9.750		9.750		9.750
EBIT		67.850	67.792	93.982	111.422	120.111
Oneri finanziari						
Interessi mutuo				2.500	3.000	3.500
Interessi c/c		1.500	1.500			
		-	-	-	-	-
Interessi finanziamenti soci		-	-	-	-	-
		1.500	1.500	2.500	3.000	3.500
Utile/perdita prima delle imposte		66.350	66.292	91.482	108.422	116.611
- Imposta 10,0%		-	-	-	-	26.021
		15.924	15.910	21.956		
						-
						4.548
UTILE/PERDITA D'ESERCIZIO		50.426	50.382	69.526	82.401	84.076
+ Ammortamenti		9.750	9.750	9.750	9.750	9.750
CASH FLOW		60.176	60.132	79.276	92.151	93.826

3. Perché investire in Algeria

L'Algeria ha una popolazione di 39,9 milioni di abitanti (2015) di cui circa il 15% gode di un livello di reddito medio-alto. La popolazione algerina è giovane (il 45% ha meno di 25 anni) e cresce dell'1,9% l'anno. L'Algeria è il paese con la superficie maggiore nel continente africano. Le stime del FMI prevedono per il 2016 una crescita del PIL del 3,4%, a fronte di 3,9% nel 2015. I consumi privati dovrebbero aumentare del 2,1% nel 2016 e del 3% nel 2017, gli investimenti del 2,1% nel 2016 e del 4,4% nel 2017 (stime EIU).

Il piano quinquennale 2014-2019 prevede investimenti per 233,7 miliardi nei settori dei trasporti (strade, porti, autostrade e ferrovie), sanitario (ospedali) e di edilizia immobiliare.

Tuttavia, data la riduzione degli introiti statali dovuta al basso prezzo del petrolio, il governo ha annunciato nel giugno 2015 il blocco del lancio di nuovi investimenti e la prosecuzione dell'esecuzione di progetti già in corso ritenuti strategici.

Grazie all'abbondante dotazione di gas e petrolio e alla scelta politica di garantire a tutti i cittadini l'accesso a tali risorse, l'Algeria presenta costi molto bassi per energia elettrica e prodotti petroliferi. Significativamente inferiori rispetto alla media europea i costi di alcune materie prime come i rottami ferrosi. Anche il costo della manodopera è allineato ai livelli del nord Africa, ed è quindi molto ridotto rispetto alla sponda nord del Mediterraneo.

L'Algeria è un Paese vicino e ben collegato all'Italia. I collegamenti aerei da e per l'Italia sono quotidiani con partenze dagli aeroporti delle città più importanti (Roma, Milano). L'immagine dell'Italia gode di un notevole apprezzamento, coltivato nei decenni, grazie alle importanti relazioni umane ed economiche fra i due Paesi, che non si sono interrotte neanche negli anni bui del terrorismo.

Nel 2014 si sono svolte le elezioni presidenziali che hanno visto la riconferma del Presidente uscente Abdelaziz Bouteflika e anche nelle ultime elezioni legislative, svoltesi nel 2012, i partiti di Governo avevano ottenuto un deciso successo. In un contesto geografico segnato da molte incertezze e fragilità, l'Algeria continua presentare un quadro politico sostanzialmente stabile.

4. Dove investire

L'Algeria ha pianificato investimenti pubblici molto rilevanti in diversi settori, quali ad esempio: strade, autostrade, ferrovie, trasporti pubblici cittadini e per l'edilizia residenziale.

L'Algeria sta promuovendo e sviluppando varie forme di partenariato con imprese straniere che possano apportare un contributo positivo in termini di nuove tecnologie e know how. Nel

settore edile, il mercato algerino offre importanti sbocchi per i prodotti italiani sia per quanto riguarda i macchinari che i materiali. Il settore dell'edilizia e dei lavori pubblici rappresenta, con circa il 10%, il motore della crescita del PIL algerino negli ultimi anni. I piani quinquennali di sviluppo delle infrastrutture in Algeria hanno reso possibile il buon andamento del settore che negli ultimi 5 anni ha registrato la creazione di 3500 nuove società nonché 350 studi di ingegneria. Durante il precedente piano quinquennale 2005-2009 sono stati lanciati grandi progetti: l'autostrada est-ovest (1200 Km), la seconda tangenziale di Algeri (65 Km), nonché la manutenzione e lo sviluppo di più di 67.369 km della rete stradale nazionale e la realizzazione di 1.250 opere "ponti e gallerie". Oltre alle azioni di modernizzazione di aeroporti e porti, vi è un vasto piano di sviluppo dell'edilizia abitativa volto alla realizzazione, in breve tempo, di alloggi per la popolazione. La domanda di materiali da costruzione è in forte crescita, soprattutto quella di cemento. Oggi, l'Algeria dispone di 14 cementifici, due dei quali appartengono a privati, che producono circa 20 milioni di tonnellate di cemento ogni anno, con un'offerta che resta inferiore alla domanda. Con l'obiettivo di diminuire le importazioni dei materiali da costruzione e di promuovere la produzione locale, il Ministero Algerino dell'Habitat ha emesso una circolare in dicembre 2014 nella quale ha vietato ai promotori di progetti finanziati dallo Stato di utilizzare materiali importati, qualora tali prodotti non sono fabbricati in loco e di qualità eguale. Per alcuni materiale, come il cemento, il Governo ha definito dei quantitativi massimi di importazione.

5. Quadro Macroeconomico

Il PIL dell'Algeria è stato nel 2014 di 213,5 miliardi di dollari, con un tasso di crescita reale del 3,8%.

Nel 2015, l'Algeria ha registrato invece un tasso di crescita del 3,9%. Una piccola progressione dovuta all'aumento dell'attività nei settori dell'agricoltura (+7,6%) e degli idrocarburi (+0,4%), malgrado la diminuzione dei prezzi del petrolio.

Da notare che, secondo gli ultimi dati dell'ONS (Office National des Statistiques), la crescita del PIL dell'Algeria ha conosciuto un aumento del 4,9% durante l'ultimo trimestre nel 2015, con una forte accelerazione rispetto al resto dell'anno.

Il ritmo dell'inflazione in Algeria ha visto un aumento del 4,8% nel 2015 (contro il 2,9% nel 2014 ed il 3,3% nel 2013), secondo gli ultimi dati dell'ONS - l'Office National des Statistiques.

Nel 2015, i prezzi dei beni alimentari sono cresciuti del 4,7% rispetto al 3,9% registrato nel 2014. Tale crescita è dovuta all'aumento dei prezzi dei prodotti alimentari industriali che ha

raggiunto il 4,66% nel 2015 contro il 2,6% del 2014. Il prezzo medio dei prodotti agricoli freschi è invece diminuito del 4,75% rispetto al 5,26% registrato nel 2014. I prezzi dei beni manifatturieri sono cresciuti del 5,11% nel 2015 (nel 2014 erano cresciuti del 1,2%) e quelli di servizi del 4,35% contro il 3,74% del 2014.

La situazione economica e monetaria dell'Algeria, per i primi nove mesi 2015 è stata caratterizzata dall'impatto dello "choc" esterno sulla bilancia dei pagamenti che ha registrato un deficit di 20,82 miliardi di dollari contro 3,02 miliardi di dollari nello stesso periodo nel 2014. Tale deficit è dovuto al calo dei prezzi del petrolio.

Il calo dei prezzi del petrolio, che sono diminuiti del 50% durante il secondo semestre 2014, e che sono continuati a scendere nel 2015, con un prezzo medio pari a 46,5 dollari/barile, è associato ad una diminuzione delle quantità esportate. L'esportazione nel settore degli idrocarburi ha totalizzato un valore di 35,72 miliardi di dollari nel 2015 contro i 60,30 miliardi di dollari del 2014. Questa contrazione del 68,9 % (-24,58 miliardi di dollari) indica quanto abbia pesato il crollo dei prezzi del petrolio sull'export e sull'economia algerina.

6. Politica economica

L'Algeria ha adottato provvedimenti di contenimento della spesa pubblica. Nel 2015 si è registrato un aumento del deficit pubblico, attestatosi al 18%, e un saldo negativo degli scambi con l'estero, per la prima volta dopo oltre 10 anni, dovuto principalmente al forte calo delle quantità e del valore delle esportazioni di idrocarburi. L'Algeria, infatti, dipende fortemente dalla produzione e dalla vendita di beni energetici, che rappresentano circa il 95% delle esportazioni (stime FMI) e assicurano il 60% delle entrate statali (stime FMI).

In questo contesto, se da un lato si cerca di rilanciare gli investimenti nel settore degli idrocarburi, in particolare nelle attività di esplorazione, anche di giacimenti non convenzionali, dall'altro gli sforzi del governo sono tesi a diversificare l'economia del Paese, puntando sull'industria, l'agricoltura e il turismo. Se il prezzo del petrolio non dovesse risalire nel 2017, l'Algeria potrebbe ricorrere all'indebitamento esterno per fare fronte agli investimenti, specialmente in un settore strategico come quello degli idrocarburi.

In quest'ottica, è stato approvato nel luglio 2016 il nuovo codice degli investimenti, che non abolisce la regola del 51/49%, ma di fatto prevede solo la riorganizzazione delle procedure e dei criteri per l'attribuzione degli incentivi alle imprese straniere che decidono d'investire in Algeria. Si stima quindi che nel 2016 la politica economica s'inserirà ancora nel solco di continuità degli anni precedenti e si avranno contenuti aumento del prezzo della benzina e dell'elettricità.

INDICATORI MACROECONOMICI						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PIL Nominale (mln €)	122.175	142.681	164.490	161.060	15.814	
Variazione del PIL reale (%)	3,4	2,4	2,4	3,1	4,1	3,9
Popolazione (mln)	36	36,3	37,1	38,3	39,1	39,9
PIL pro-capite a parità di potere d'acquisto (\$)	8.141	8.443	8.612	8.671	213,5	
Disoccupazione (%)	10	10	10,2	9,8	10,6	11,2
Debito pubblico (% PIL)	9,2	8,4	8,1	8,7	7,2	10,2
Inflazione (%)	3,9	4,5	8,8	3,3	2,9	4,8
Variazione del volume delle importazioni di beni e servizi (%)	1,7	0,8	6,4	8,8	6	-12,08
Fonte: Elaborazioni Ambasciata d'Italia su dati EIU e IMF.						

Export 2013 2014 2015 Previsioni di crescita 2016 Previsioni di crescita 2017

Totale 49.673 mln. € 46.920 mln. € 34.051 mln. € -0,1 % -0,1 %

PRINCIPALI DESTINATARI

2013 (mln. €) 2014 (mln. €) 2015 (mln. €)

SPAGNA 7.778 SPAGNA 7.192 SPAGNA 5.917

ITALIA 6.786 ITALIA 6.192 ITALIA 5.558

FRANCIA 4.992 FRANCIA 4.435

Import 2013 2014 2015 Previsioni di crescita 2016 Previsioni di crescita 2017

Totale 41.335 mln. € 43.207 mln. € 46.417 mln. € -0,1 % -0,1 %

PRINCIPALI FORNITORI

2013 (mln. €) 2014 (mln. €) 2015 (mln. €)

CINA 5.139 CINA 6.066 CINA 7.411

FRANCIA 4.709 FRANCIA 4.696 FRANCIA 4.885

ITALIA 4.254 ITALIA 3.688 ITALIA 4.351

Le esportazioni hanno raggiunto 37,78 miliardi di dollari nel 2015 in diminuzione del 39,91% rispetto al 2014.

Tale diminuzione è dovuta al calo dei prezzi del petrolio, con un prezzo medio pari a 46,5 dollari/barile nel 2015.

Gli idrocarburi rappresentano il 94,54% del totale export.

I principali prodotti esportati extra-idrocarburi nel 2015 sono i semilavorati, con un valore di 1,69 miliardi di dollari, pari al 4,48% del totale, in diminuzione del 20,18% rispetto al 2014.

Le esportazioni dei prodotti alimentari hanno invece registrato una diminuzione del 27,55% rispetto al 2014 totalizzando un valore di 234 milioni di dollari (0,61% del totale)

Le importazioni algerine hanno conosciuto una diminuzione del 12,08% passando dai 58,58 miliardi di dollari nel 2014 ai 51,50 miliardi di dollari nel 2015. Il peso maggiore continua a essere rappresentato dai beni strumentali industriali (attrezzature, macchinari, apparecchiature e pezzi di ricambio di differente tipologia), per un valore di 17,04 miliardi di dollari, con una diminuzione del 10,1%.

Seguono i semilavorati, con 11,98 miliardi di dollari (-6,77%), i prodotti alimentari con 9,31 miliardi di dollari (-15,37%) ed i beni di consumo non alimentari con 8,59 miliardi di dollari (-16,81% del totale delle importazioni).

Da notare che solo le importazioni dei beni strumentali agricoli hanno registrato un aumento nel 2015, il 0,76%.

Come nel 2014, la Spagna si posiziona come primo cliente dell'Algeria.

Il principale prodotto esportato verso la Spagna è il gas naturale per più del 53,5% con un ammontare totale di 3,49 miliardi di dollari.

L'Italia è al secondo posto, con un ammontare di 6,16 miliardi di dollari.

I principali prodotti esportati verso l'Italia sono il petrolio greggio con un ammontare di 2,75 miliardi di dollari (44,59%) ed il gas naturale con 2,25 miliardi di dollari (36,60%).

La Cina rimane il primo fornitore dell'Algeria con un valore totale di 8,22 miliardi di dollari, seguita dalla Francia con 5,42 miliardi di dollari (10,52% del totale). L'Italia con un ammontare totale di 4,82 miliardi di dollari conferma la terza posizione malgrado una diminuzione delle sue esportazioni verso l'Algeria del 4,21% rispetto al 2014. La Spagna si situa in 4° posizione con un importo di 3,93 miliardi di dollari.

7. Politica interna

La situazione politica dell'Algeria si presenta stabile, ma con alcuni elementi d'incertezza. Il Presidente della Repubblica, Abdelaziz Bouteflika, è al potere dal 1999 ed è stato rieletto per il suo quarto mandato ad aprile 2014. Il suo precario stato di salute rende attuale la questione della sua successione.

Il Paese è stato toccato solo in minima parte dall'ondata di rivolte popolari che ha coinvolto il Medio Oriente e il nord Africa a partire dal 2011. Il Governo algerino ha reagito alle prime proteste di piazza dando avvio a un processo di riforme interne e agendo sulla leva della spesa pubblica per alleviare le tensioni sociali. Alle elezioni legislative di maggio 2012 si è registrato un rafforzamento della coalizione di governo. Le procedure di voto sono state

valutate positivamente dagli osservatori internazionali, a partire dalla missione dell'UE, e l'affluenza alle urne è stata del 42,7%. Le prossime elezioni legislative sono previste per il maggio 2017.

A favore della stabilità depongono importanti fattori, quali il ricordo ancora vivo del tragico periodo di violenza degli anni '90 e le risorse derivanti dall'esportazione di idrocarburi, che hanno consentito finora al Governo di mettere in campo programmi sociali e assistenziali. Tuttavia, l'attuale congiuntura economica, caratterizzata da una riduzione degli introiti dovuta al basso prezzo del barile, mette in discussione la strategia di spesa pubblica espansiva avviata negli anni passati in nome della pace sociale.

La situazione del Paese presenta inoltre alcune cause di tensione: le sacche residue di terrorismo, in particolare nella fascia nord del Paese, i rischi derivanti dall'instabilità della regione saheliana, gli scontri intercomunitari che esplodono ciclicamente nella zona di Ghardaia e il malcontento sociale nelle regioni del sud del Paese. La popolazione giovane soffre per l'alto tasso di disoccupazione (quasi al 30%), i bassi salari, la difficoltà di accesso all'alloggio e per il livello spesso insufficiente dei servizi pubblici.

8. Accesso al credito

Il quadro normativo di riferimento del sistema creditizio è stato profondamente innovato con la "Loi sur la monnaie et le credit" del 1990, successivamente parzialmente modificata con la legge n. 3-11 del 16/8/2003; la legge n. 10-04 del 26/8/2010 rappresenta l'ultima modifica in ordine di tempo.

Con la riforma del settore dell'aprile del 1990, è stato introdotto un regime giuridico comparabile a quello dei Paesi ad economia capitalistica ed è stata autorizzata la creazione di istituti di credito privati anche senza partnership locali. Di conseguenza, numerose banche straniere aprirono sportelli di rappresentanza in Algeria (Citibank, Crédit Lyonnais) che successivamente sono diventati BNP-Paribas, Calyon, Société Générale. Superato il periodo del terrorismo, che aveva prodotto un arresto nell'espansione del sistema creditizio, a partire dal 1995 si è assistito ad una ripresa del settore e alla sua modernizzazione, soprattutto a partire dal 2005, con l'introduzione degli standard internazionali EMV. La Banca d'Algeria è la banca centrale, la "banca delle banche" e le sono attribuiti i tradizionali compiti di regolazione e controllo del settore creditizio.

A seguito dell'entrata in vigore della normativa n. 10-04 del 26/8/2010 la partecipazione straniera nel capitale di una banca algerina può essere prevista solo con la percentuale 51% (capitale nazionale)/49 % (capitale straniero) e si è quindi assistito ad un'impostazione analoga

a quella avvenuta nel 2009 per le imprese commerciali operanti in Algeria. La norma non ha valore retroattivo, restano quindi operative in Algeria le banche a capitale totalmente estero che erano state acquistate o costituite prima del 2010.

Tuttavia, la riforma bancaria che avrebbe dovuto, secondo il Governo, condurre all'autonomia delle banche pubbliche e allo sviluppo della concorrenza interbancaria, non è pienamente decollata. Ad eccezione di alcuni progetti nel settore idrocarburi (spesso realizzati grazie all'intervento diretto dello Stato), le banche pubbliche sono molto prudenti nel valutare i finanziamenti, preferendo ammassare liquidità nelle proprie casse. Il sistema risponde alle regole di Basilea I, mentre la transizione a Basilea II (che prevede un sistema più complesso, basato su un flusso di comunicazioni da parte del cliente alla banca, al fine di ridurre la discrezionalità e abbattere i rischi d'insolvenza della banca), richiederebbe un miglioramento del sistema informatico bancario.

Il sistema bancario algerino è costituito da 20 banche, rimaste invariate dal 2008, e 33 istituti finanziari, principalmente istituti assicurativi (dati FMI). Il settore è essenzialmente dominato dal capitale pubblico, che costituisce l'86% degli asset, detenuto dalle 6 banche statali. Gli istituti finanziari sono costituiti con capitale privato; alcuni forniscono tutta la gamma di servizi, mentre altri sono

9. I rapporti Italia - Algeria

Le relazioni economiche bilaterali rimangono molto solide: oltre allo storico rapporto energetico, che si è evoluto e diversificato nel corso dei decenni, l'Italia nel tempo ha consolidato una posizione preminente tra i principali partner commerciali dell'Algeria.

Gli sforzi principali messi in campo in modo sinergico dall'Ambasciata e dall'Agenzia ICE sono diretti alla promozione - sia con interlocutori istituzionali che con la locale imprenditoria privata - di condizioni operative favorevoli alla crescita della presenza delle nostre imprese.

Visti gli enormi investimenti previsti nel prossimo piano quinquennale, molti sono i margini d'intervento per le imprese italiane, che potrebbero essere ampiamente coinvolte nel processo di costruzione e modernizzazione del paese.

Fra i comparti prioritari si segnalano i beni strumentali: dalle macchine utensili in generale alla siderurgia, da quelle per l'industria alimentare, all'edilizia, agli impianti per l'energia e al settore agricolo; altre voci importanti sono i semilavorati e i beni di consumo.

Nel 2015, l'export dell'Italia in Algeria è diminuito del 4,21%.

I settori più importanti per le nostre esportazioni nel 2015 si sono confermati quelli dei semi lavorati con un ammontare di 1,75 miliardi di dollari, malgrado una diminuzione del 13,85%, e quelli dei beni strumentali con un valore totale di 1,96 miliardi di dollari.

Da notare l'aumento del 27,3% delle esportazioni italiane di idrocarburi per un valore di 484 milioni di dollari e del 13,31% di beni strumentali agricoli per un valore di 99 milioni di dollari.

Le esportazioni italiane di materie prime sono invece diminuite del 36% registrando nel 2015 un valore di 43 milioni di dollari, e quelle di beni di consumo del -17,9% con un valore di 395 milioni di dollari.

Nel 2015, l'Italia rimane il secondo cliente dell'Algeria con un ammontare totale di 6,17 miliardi di dollari malgrado una diminuzione del 25,56% rispetto al 2014.

Nonostante una diminuzione del 26,35%, gli idrocarburi continuano a rappresentare la quasi totalità delle esportazioni verso l'Italia con 6 miliardi di dollari nel 2015 contro 8,15 nel 2014.

Da notare l'aumento delle esportazioni algerine dei prodotti semilavorati che ha fatto registrare un valore di 151 milioni di dollari nel 2015 (+39,73%).

La presenza di padiglioni collettivi presso i saloni specializzati locali riveste un volano promozionale fondamentale per la penetrazione nel mercato algerino.

Circa 180 imprese italiane sono insediate in Algeria.

Principali imprese italiane in Algeria :

ENERGIA : ENI Production B.V., Ansaldo Energia, Saipem Contracting SpA, ENEL.

CEMENTO : Buzzi Unicem 35% Société Des Ciments de Sour El Ghoulane, 35% Buzzi Unicem Société Des Ciments de Hadjar

Soud SpA –

GRANDI LAVORI PUBBLICI : Astaldi, Todini, Pizzarotti, CMC Ravenna, Condotte, Rizzani de Eccher, Trevi, Bonatti.

Di seguito i principali dati commerciali export e import

SCAMBI COMMERCIALI						
EXPORT ITALIANO VERSO IL PAESE: ALGERIA						
Export italiano verso il paese: ALGERIA	2013	2014	2015	gen-giu 2015	gen-giu 2016	
Totale	4.276,83 mln. €	4.323 mln. €	4.146,38 mln. €	2.221,98 mln. €	1.991,86 mln. €	
Merci (mln. €)				2013	2014	2015
Prodotti dell'agricoltura, pesca e silvicoltura				34,76	45,88	50,49
Prodotti delle miniere e delle cave				17,37	15,03	15,14
Prodotti alimentari				79,85	68,61	54,29
Prodotti tessili				31,07	33,54	31,27
Articoli di abbigliamento (anche in pelle e in pelliccia)				2,87	4,05	5,55
Articoli in pelle (escluso abbigliamento) e simili				3,44	4,28	4,78
Legno e prodotti in legno e sugheri (esclusi i mobili); articoli in paglia e materiali da intreccio				10,37	9,95	11,12
Carta e prodotti in carta				40,92	41,74	45,07
Coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio				679,17	338,11	453,03
Prodotti chimici				167,67	143,84	176,74
Prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici				32,3	33,04	32,41
Articoli in gomma e materie plastiche				105,95	117,42	126,57
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi				66,88	84,83	100,18
Prodotti della metallurgia				841,91	869,62	799,17
Prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature				222,15	277,64	276,58
Computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi				51,49	67,77	59,07
Apparecchiature elettriche e apparecchiature per uso domestico non elettriche				227,65	206,72	212,15
Macchinari e apparecchiature				1.085,01	1.130	1.345,15
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi				173,21	164,82	192,9
Altri mezzi di trasporto (navi e imbarcazioni, locomotive e materiale rotabile, aeromobili e veicoli spaziali, mezzi militari)				87,64	523,31	83,66
Mobili				21,12	37,77	37,17
Prodotti delle altre industrie manifatturiere				282,71	30,2	28,59
Altri prodotti e attività				3,21	6	4,78
Elaborazioni Ambasciata d'Italia su dati Agenzia ICE di fonte ISTAT.						
Elaborazioni Ambasciata d'Italia su dati Agenzia ICE di fonte ISTAT.						

IMPORT ITALIANO DAL PAESE: ALGERIA					
Import italiano dal paese: ALGERIA	2013	2014	2015	gen-giu 2015	gen-giu 2016
Totale	6.245,6 mln. €	3.832 mln. €	3.022,22 mln. €	1.563,05 mln. €	2.008,47 mln. €
Merci (mln. €)			2013	2014	2015
Prodotti dell'agricoltura, pesca e silvicoltura			2,62	3,9	3,59
Prodotti delle miniere e delle cave			5.321,31	2.882	2.226,42
Prodotti alimentari			42,19	18,6	5,15
Articoli in pelle (escluso abbigliamento) e simili			13,42	14,27	9,17
Coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio			822,24	834,45	719,05
Prodotti chimici			20,97	59,8	39,07
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi			5,67	2,05	0,43
Prodotti della metallurgia			10,86	7,43	11,34
Prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature			0,22	0,39	1,85
Macchinari e apparecchiature			2,91	3,11	2,31
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi			1,5	1,97	0,53
Altri prodotti e attività			0,9	0,62	1,86
Elaborazioni Ambasciata d'Italia su dati Agenzia ICE di fonte ISTAT.					

10. CONCLUSIONI

Una delle principali questioni da risolvere per le PMI è quella di impostare le proprie strategie di sviluppo, che risultano limitate a causa della ridotta disponibilità dei capitali necessari per investire in ricerca e sviluppo; la difficoltà di accedere alle informazioni su mercati esteri, alla rigidità del mondo produttivo, del mercato del lavoro e dell'ambiente giuridico.

Deve essere attuata in Italia una politica industriale e della ricerca diretta in particolare a:

- rafforzare la cooperazione tra scuola – università e aziende nonché i processi di formazione continua rendendoli più rispondenti alle attuali esigenze di flessibilità e aggiornamento;
- favorire la mobilità internazionale dell'offerta qualificata di lavoro al fine di incoraggiare gli scambi di conoscenze e consentire un miglioramento delle competenze tecnico scientifiche dei lavoratori europei;
- migliorare l'accesso al capitale delle Pmi, attraverso opportune forme di agevolazioni fiscali e creditizie;
- promuovere la creazione di joint ventures tra Pmi per stimolare il trasferimento di innovazione tecnologica ma anche di conoscenze e competenze;
- rimuovere gli eccessivi ostacoli giuridici e burocratici che impediscono un più efficace e sistematico ricorso all'innovazione e quindi agevolare anche la registrazione di nuovi marchi e brevetti;

f) adottare politiche di attrazione degli investimenti esteri in settori di attività a più elevato valore aggiunto che siano in grado di innescare effetti positivi sul contesto produttivo nel quale si inseriscono, poiché, da un lato provocano l'innalzamento degli standard tecnologici con i quali le imprese italiane si dovranno confrontare e, dall'altro, determinano effetti di ricaduta positivi favorendo processi di trasferimento della tecnologia.. Questo particolare sistema infrastrutturale dovrà coinvolgere e collegare tra loro una moltitudine di soggetti, dalle Università e i vari istituti di ricerca scientifica e industriale, al sistema della formazione scolastica e professionale, al sistema delle imprese.

g) potrebbe risultare efficace un approccio che privilegi la concentrazione delle risorse su grandi progetti attraverso la partecipazione a tali iniziative nell'ambito di "reti transnazionali": le imprese italiane possono avere maggiori e concrete possibilità di inserirsi nei processi innovativi.

Si tratta di attività che, richiedendo un elevato impegno in termini finanziari, organizzativi e tecnologici, tuttavia dalle sinergie che scaturiscono da queste "reti" può passare il successo delle PMI italiane.

Indice

PARTE I : I PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Premessa	1
1. I Paesi emergenti	1
1.1 I Processi di espansione	2
1.2 Le cause di natura esterna	2
2. Le fasi del processo di internazionalizzazione	3
3. Le Piccole imprese	4
3.1 Motivazioni all'internazionalizzazione.	4
3.2 Le caratteristiche del processo di internazionalizzazione.	5
3.3 Le Born Global	5
3.4 Le medie imprese	6
3.5 Ri-focalizzazione e Pluri-focalizzazione	6
3.6 L'entrata nei mercati	7
3.7 Strategie di internazionalizzazione	7
3.8 Le acquisizioni all'estero	8
4. Gli aspetti finanziari	9
4.1 Le PMI e l'accesso alle fonti di finanziamento	9
5. Gli investimenti diretti esteri	10
5.1 Le esportazioni indirette	10
5.2 Gli intermediari internazionali	11
5.3 Le esportazioni dirette	12
5.4 Ufficio di rappresentanza	12
5.5 La centrale logistica	12
5.6 La sussidiaria commerciale	12
5.7 Il commercio elettronico	13
6. Le alleanze strategiche	13
6.1 Le alleanze strategiche	13

6.2 Il Licensing	14
6.3 Il Franchising	14
6.4 il piggyback	14
6.5 Il contratto di produzione	15
6.6 Le joint venture internazionali.	15

PARTE II : IDROBASE GROUP SRL

1. Costituzione	17
2. Motivazioni all'internazionalizzazione: Analisi di mercato	21
2.1 La Produzione	22
2.2. Esportazioni	23
3. Motivazioni all'internazionalizzazione di Idrobase	24
4. Il Club dei Riparatori	26
5. Gli IDE: La costituzione di Ningbo Allforclean Cleaning Machines	31
5.1 Analisi di mercato	31
5.2 Analisi del Paese	32
5.3 Le fasi di costituzione di Allforclean	33
6. Considerazioni.	38
7. Shanghai Api Italia: un ufficio di rappresentanza a Shanghai	41
8. Conclusioni	44

PARTE III : L'ALGERIA

1. Dati Generali	45
2. Una possibile Joint Venture in Algeria	46
3. Perché investire in Algeria	49
4. Dove investire	49
5. Quadro Macroeconomico	50
6. Politica economica	51
7. Politica interna	53
8. Accesso al credito	54
9. I rapporti Italia – Algeria	55
10. Conclusioni	58