



ASSOLOMBARDA

Operare sui mercati esteri: accordo commerciale o joint venture?

Speaker

Ubaldo Livolsi - Presidente Livolsi&Partners
Alberto Conforti - Dir.Dip.Internazionalizzazione L&P

28/05/2021

- ❑ Per molti anni il modello di relazione commerciale prevalente è stato: un fornitore italiano x un cliente estero, dove lo sforzo principale era fare «matching» tra domanda ed offerta di prodotti.

ACCORDO COMMERCIALE (MODELLO EXPORT)

- ❑ Oggi il modello di relazione commerciale che emerge è: un'impresa italiana identifica una potenziale impresa estera per creare una joint venture commerciale e/o produttiva.

JOINT VENTURE (MODELLO IDE)

❑ Le aziende attraversano un processo di internazionalizzazione in più fasi.

1) La maggior parte delle aziende inizia con le esportazioni. L'attività di export è supportata da una rappresentanza dell'azienda nel Paese di destinazione.

2) Il passo successivo è creare una rete di vendita e assistenza.

3) Dopo molte informazioni ed esperienza nel rispettivo mercato, viene allestito un impianto di produzione, spesso un impianto di assemblaggio.

4) Nel corso del tempo, i fornitori locali vengono integrati nella produzione, in modo da creare un impianto di produzione a tutti gli effetti, che viene successivamente ampliato in una filiale estera indipendente.

□ L'attività di esportazione e l'investimento all'estero (produzione e vendita di beni all'estero, IDE) sono le due facce, spesso consequenziali, del processo d'internazionalizzazione di un'azienda.



l'Italia continua ad avere una propensione agli IDE di gran lunga inferiore nel confronto con le altre maggiori economie europee, contribuendo solo per il 5% ai flussi di investimenti in uscita dall'Ue.

- tendenza a preferire forme di internazionalizzazione «leggere»
- limitata conoscenza delle istituzioni e dei servizi a supporto del sistema produttivo
- la scarsa disponibilità delle imprese a fare sistema
- la mancanza di strategie delle grandi imprese investitrici a fare da apripista nei mercati internazionali per le PMI dell'indotto, come già avviene in altri Paesi competitor dell'Italia.



L'OCSE ha calcolato che un investimento all'estero genera nel tempo esportazioni, per l'impresa del Paese che lo effettua, pari al doppio del valore dell'investimento.



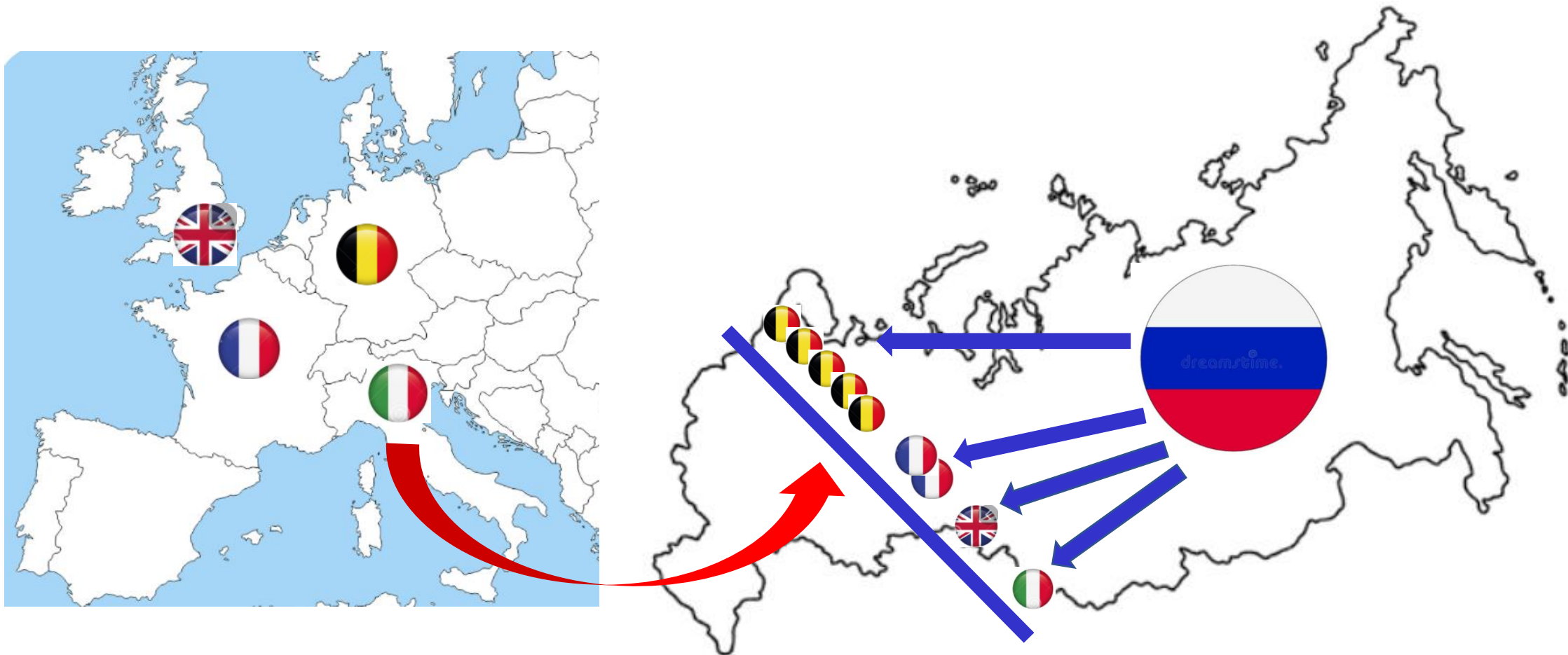
IDE è un obiettivo che un'impresa persegue per costruire un interesse duraturo in una società all'estero, attraverso la fornitura di: capitale, tecnologia, marketing e conoscenze gestionali.

I prodotti così creati sostituiscono le importazioni precedenti. Inoltre, le possibili barriere commerciali (ad es. tariffe protettive) vengono superate e i costi di trasporto vengono notevolmente ridotti.



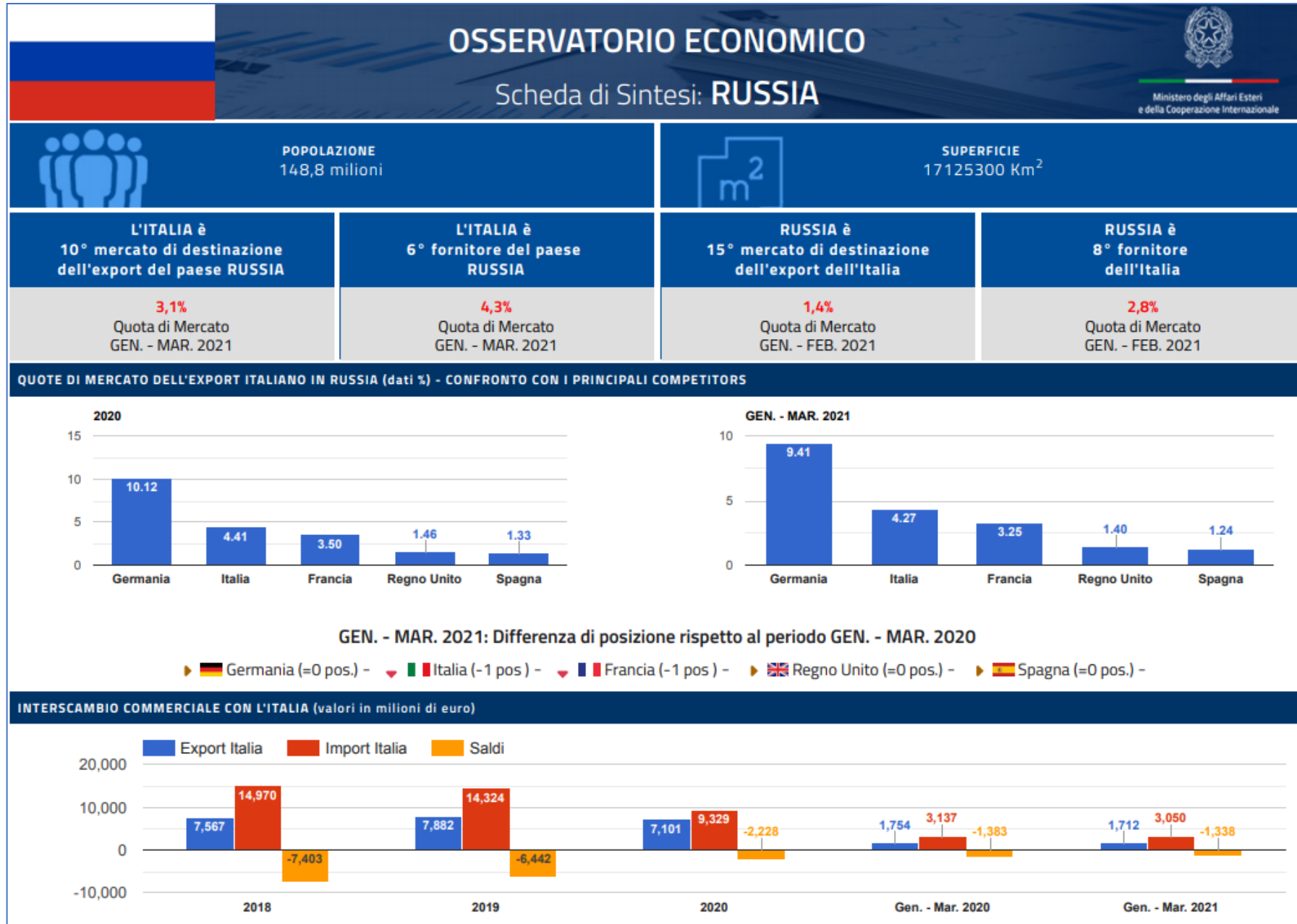
Riuscire a sostituire le importazioni di un bene/servizio, diventando un produttore/fornitore locale, è il modello attuato da molti dei nostri competitors europei per vincere sulla concorrenza.

La presenza media di imprese italiane nei mercati di riferimento Russia / Cina / USA è in rapporto di 1/3- 1/5 rispetto ai Paesi europei analizzati

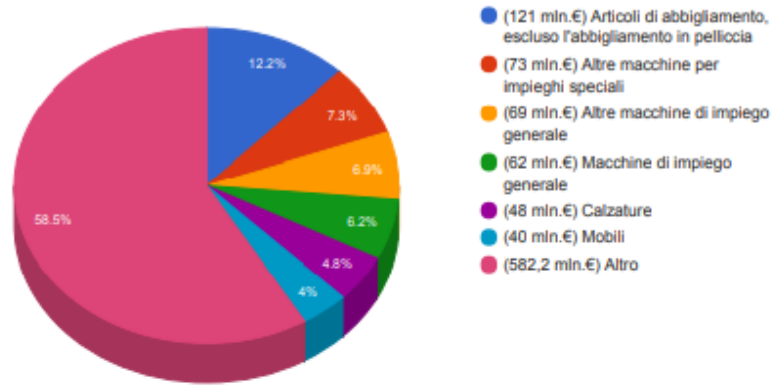


- ❑ **Tendenza generale Russia/Cina/USA : prevalenza di accordi commerciali o IDE**
 - Valore dell'IDE per le nostre imprese verso RUSSIA / CINA / USA
 - Quante sono le imprese italiane che operano in modo stabile in questi mercati

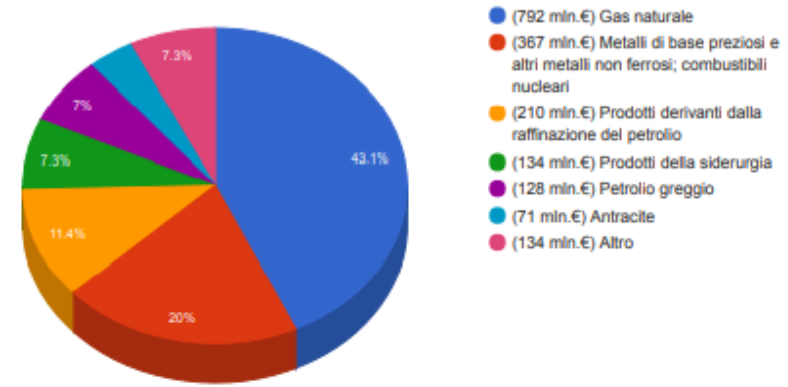
- ❑ **Tendenza generale europea: strategie dei competitors europei**
 - I nostri competitors : Germania, Francia Inghilterra
 - Valore dell'IDE verso RUSSIA / CINA / USA
 - Quante sono le imprese competitors che operano in modo stabile in questi mercati



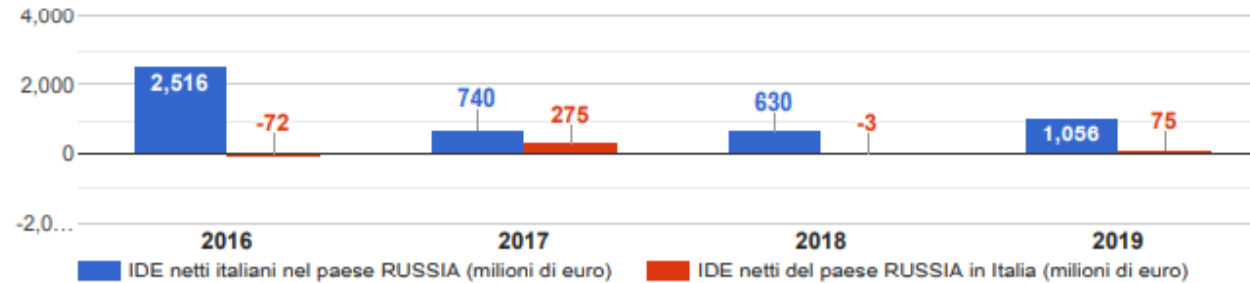
COMPOSIZIONE MERCEOLOGICA DELL'EXPORT ITALIANO NEL PAESE RUSSIA



COMPOSIZIONE MERCEOLOGICA DELL'IMPORT ITALIANO DAL PAESE RUSSIA



INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI NETTI DELL'ITALIA CON RUSSIA



Stock al 2019

IDE netti italiani nel paese RUSSIA
12258 (milioni di euro)

IDE netti del paese RUSSIA in Italia
997 (milioni di euro)

(1) I dati sono stati ottenuti utilizzando i nuovi standard internazionali previsti dal sesto manuale dell'FMI su Bilancia dei pagamenti e posizione patrimoniale sull'estero (BPM6) - (2) I dati del 2020 non sono ancora disponibili e i dati del 2019 sono provvisori. -

Igor Karavaev, rappresentante commerciale della Russia nel nostro Paese, sostiene che "l'Italia è un partner prioritario" per la Federazione. (da una intervista del 2019)

«....la Russia si è ormai adattata alle condizioni di mercato imposte dalle sanzioni, incoraggiando i partner stranieri a produrre 'in loco' attraverso joint-venture miste, invece che semplicemente esportare, e ne sta traendo vantaggio.

Le imprese italiane, però, sembrano nutrire ancora troppi dubbi sui nuovi modelli di business richiesti dalla Federazione e ne stanno approfittando diversi competitor, anche inaspettati, come gli Stati Uniti, che nonostante le tensioni politiche, risultano il maggior investitore diretto in Russia.

"Più di 600 aziende italiane operano in Russia e non lasceranno il nostro mercato, abbiamo promosso il passaggio dal 'Made by Italy' al 'Made with Italy', ma ora dobbiamo andare oltre, sviluppando maggiormente le joint-venture locali".

"Mentre i vostri imprenditori tentennano, americani, tedeschi e francesi agiscono". A confermarlo sono i numeri: "Gli Stati Uniti sono i leader nella quantità di progetti d'investimento in Russia, 33 su 211, secondo gli ultimi dati della Conferenza delle Nazioni Unite sul Commercio e lo Sviluppo (Unctad) sugli investimenti diretti esteri, in Russia i maggiori investitori sono: Stati Uniti, Germania, Francia, Gran Bretagna e Paesi Bassi. L'Italia non è nemmeno tra i primi 10....".

Nel 2020 la Germania era il 1° investitore straniero con 21,2 miliardi di USD, la Francia il 2° con 16,8 miliardi di USD e dopo il Regno Unito con 13,7 miliardi di USD.



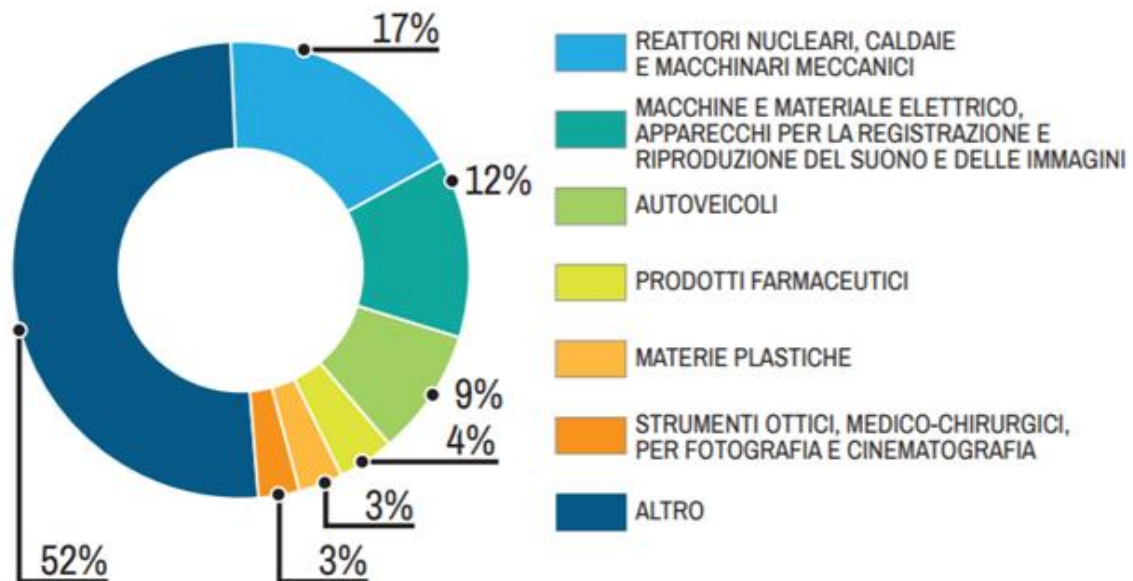
Alla fine del 2020, in Russia operavano 4.274 società con capitale tedesco, contro le 6.200 del 2014. Nell'ultimo anno, il numero è diminuito dell'8%, ovvero 370 aziende. Nel 2018 gli investimenti diretti netti hanno raggiunto livelli record di 3,8 miliardi di euro. Gli investimenti diretti tedeschi in Russia nel 2019 sono stati pari a circa 2,6 miliardi di euro. L'investimento diretto tedesco in Russia ha superato i 21 miliardi di euro nel 2019. La Germania è uno dei più importanti investitori stranieri in Russia.



Gli investimenti francesi rimangono a un livello elevato nonostante il deterioramento del clima imprenditoriale e la crisi del 2020. Con oltre 500 imprese presenti in una varietà di settori, le aziende francesi sono particolarmente affermate nell'industria alimentare, finanza, distribuzione, energia, automobilistica, edilizia/servizi urbani, trasporti, aeronautica, spaziale e farmaceutica. L'investimento diretto francese è stato di 16,8 miliardi di USD



Nel 2020, lo stock in uscita di investimenti diretti esteri (IDE) dal Regno Unito in Russia è stato di 13,8 miliardi di USD, pari allo 0,8% dello stock totale di IDE in uscita del Regno Unito. Le società inglesi presenti in Russia sono circa 600.

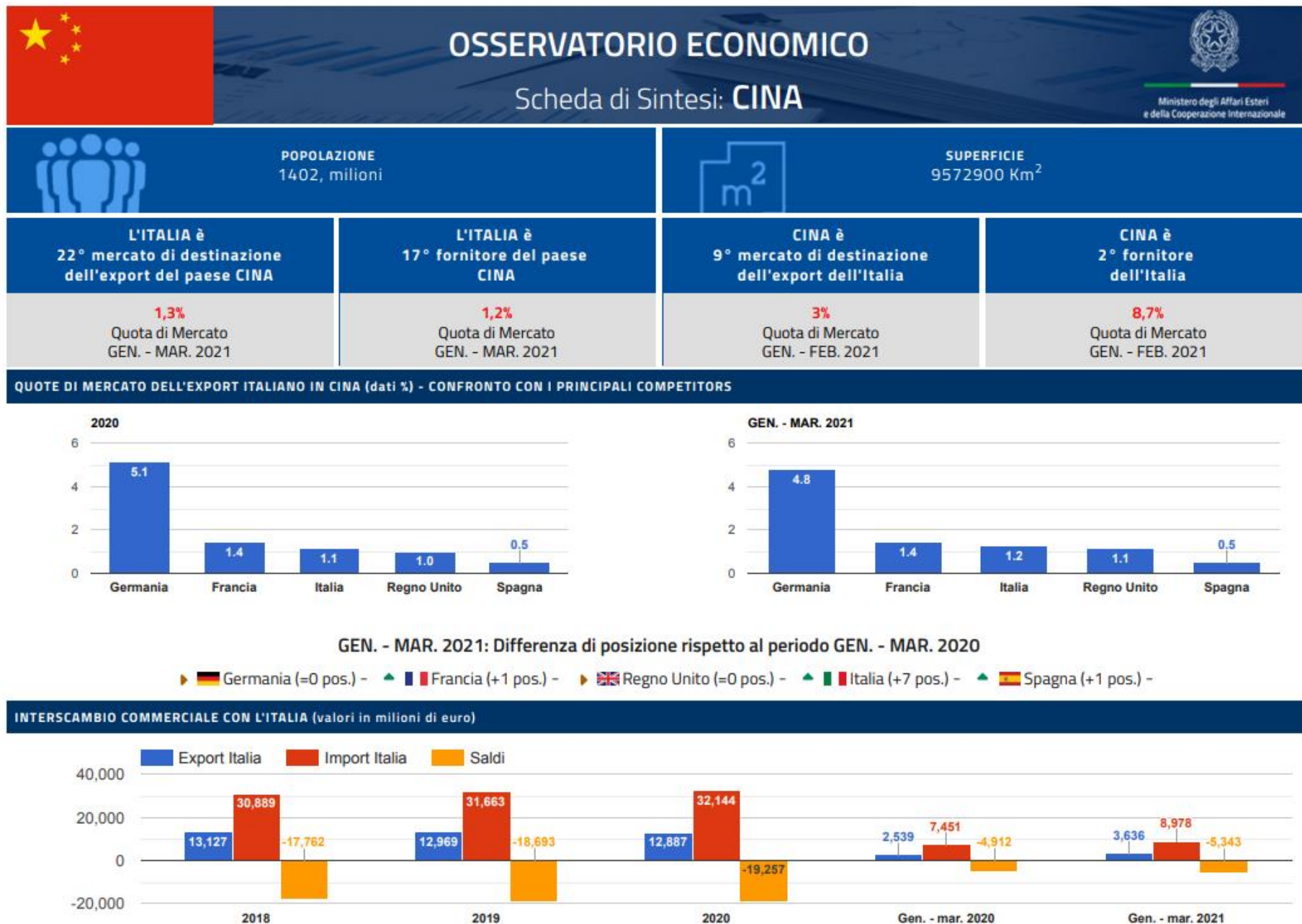


Confronto internazionale della protezione degli investitori	Russia	Europa orientale e Asia centrale	stati Uniti
Indice di trasparenza delle transazioni *	6.0	7.0	7.4
Indice di responsabilità dei dirigenti **	2.0	5.0	8.6
Indice di potere degli azionisti ***	7.0	6.0	9.0

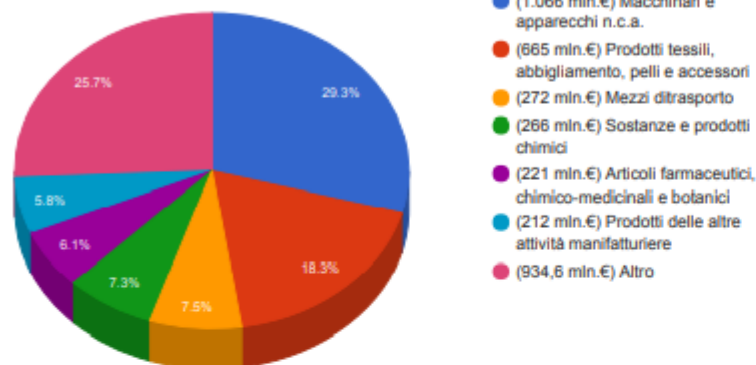
Fonte: Doing Business - Ultimi dati disponibili.

Nota: * Più grande è l'indice, più trasparenti sono le transazioni. ** Più grande è l'indice, più manager sono personalmente responsabili. Più grande è l'indice, più potere hanno gli azionisti per difendere i propri diritti. **** Maggiore è l'indice, maggiore è la protezione degli azionisti.

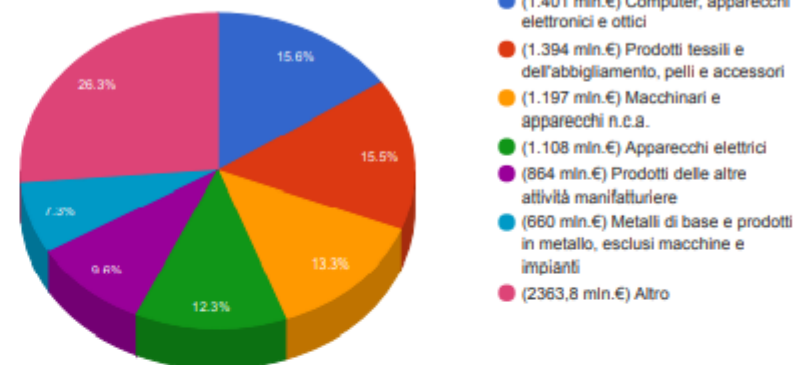
Le aziende italiane presenti sul suolo cinese sono circa 1.000 spinte principalmente dai bassi costi nei settori intensivi di lavoro, dalle dimensioni del mercato cinese e dall'utilizzo del paese come piattaforma per l'export. La frammentarietà del tessuto produttivo italiano, costituito prevalentemente da piccole e medie imprese, rappresenta sicuramente un punto critico come anche la specializzazione delle due economie nel settore manifatturiero che, di fatto, rende la Cina un competitor dell'Italia.



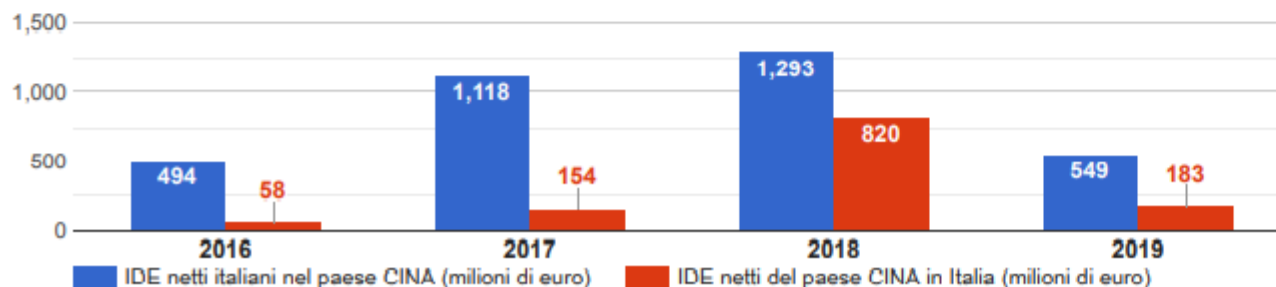
COMPOSIZIONE MERCEOLOGICA DELL'EXPORT ITALIANO NEL PAESE CINA



COMPOSIZIONE MERCEOLOGICA DELL'IMPORT ITALIANO DAL PAESE CINA



INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI NETTI DELL'ITALIA CON CINA



Stock al 2019

IDE netti italiani nel paese CINA
11755 (milioni di euro)

IDE netti del paese CINA in Italia
2338 (milioni di euro)

I tre maggiori esportatori europei verso la Cina sono la **Germania**, il **Regno Unito** e la **Francia**. Nel 2018/19, gli investimenti diretti in Cina ammontavano per la Gran Bretagna a 1,8 miliardi di US\$, per la Germania a 1 miliardo di US\$ e per la Francia a 780 milioni di US\$.



Nel 2020, la Cina è stata il partner commerciale numero uno della Germania per il quinto anno consecutivo. Gli investimenti diretti tedeschi in Cina nel 2019 sono stati pari a 86,12 miliardi di euro. Gli investimenti diretti nel 2019 sono stati pari a 1,1 miliardi di euro (dati Bundesbank). **2161 aziende tedesche sono presenti in Cina.**



Nel 2018, gli investimenti diretti francesi in Cina ammontavano a \$ 780 milioni, 850 aziende francesi sono presenti in Cina. Queste aziende sono al 50% industriali, al 40% nel settore dei servizi e il 10% nell'agroalimentare e beni di consumo. La Francia sarebbe quindi solo il decimo investitore globale in Cina e il terzo europeo.



Nel 2019, lo stock in uscita di investimenti diretti esteri (IDE) dal Regno Unito in Cina era di 12,5 miliardi \$. Investimenti diretti netti \$ 1,8 miliardi. Le aziende inglesi presenti in Cina sono oltre 350.

La protezione della proprietà intellettuale rimane una sfida particolare per le aziende in Cina. La Cina è uno dei paesi in cui i casi di violazione dei diritti di proprietà industriale sono particolarmente numerosi. **Nel 2019, il 33% dei casi segnalati nell'UE provenivano dalla Cina** (fonte: DG TAXUD; Direzione generale delle dogane). Il governo cinese ha ora creato una situazione legale che si avvicina agli standard internazionali con le sue leggi e altre disposizioni legali. Tuttavia, l'attuazione amministrativa, la pratica giudiziaria e la sanzione dei reati devono essere notevolmente migliorate.

Confronto internazionale della protezione degli investitori	Cina	Asia orientale e Pacifico	stati Uniti
Indice di trasparenza delle transazioni *	10.0	5.0	7.4
Indice di responsabilità dei dirigenti **	1.0	5.0	8.6
Indice di potere degli azionisti ***	5.0	6.0	9.0

Fonte: Doing Business - Ultimi dati disponibili.

Nota: * Più grande è l'indice, più trasparenti sono le transazioni. ** Più grande è l'indice, più manager sono personalmente responsabili. *** Più grande è l'indice, più potere hanno gli azionisti per difendere i propri diritti. **** Maggiore è l'indice, maggiore è la protezione degli azionisti.



OSSERVATORIO ECONOMICO

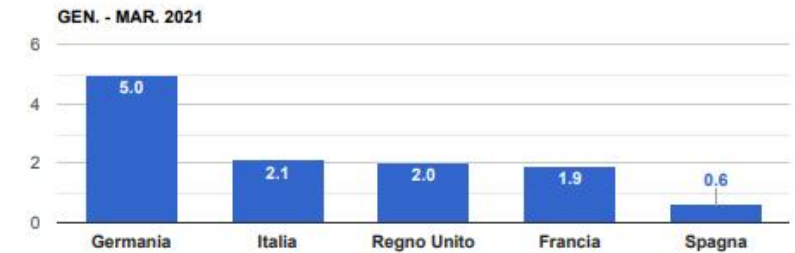
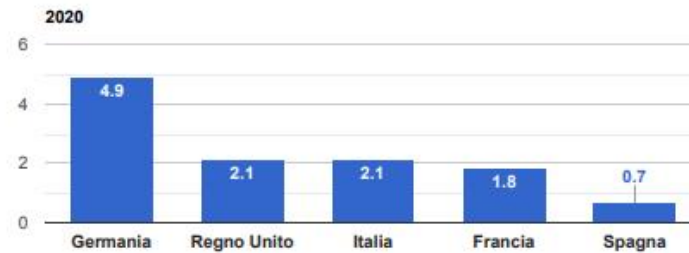
Scheda di Sintesi: USA



Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

 POPOLAZIONE 334,8 milioni		 SUPERFICIE 9371219 Km ²	
L'ITALIA è 18° mercato di destinazione dell'export del paese USA	L'ITALIA è 12° fornitore del paese USA	USA è 3° mercato di destinazione dell'export dell'Italia	USA è 7° fornitore dell'Italia
1,3% Quota di Mercato GEN. - MAR. 2021	2,1% Quota di Mercato GEN. - MAR. 2021	8,8% Quota di Mercato GEN. 2021	3,6% Quota di Mercato GEN. 2021

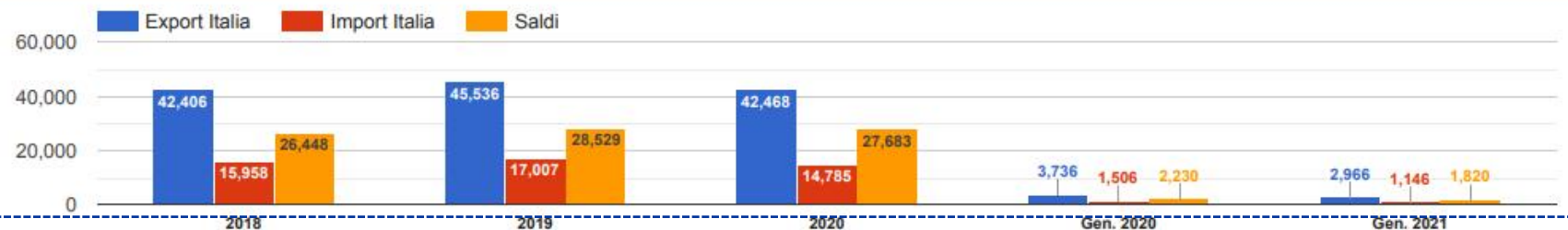
QUOTE DI MERCATO DELL'EXPORT ITALIANO IN USA (dati %) - CONFRONTO CON I PRINCIPALI COMPETITORS



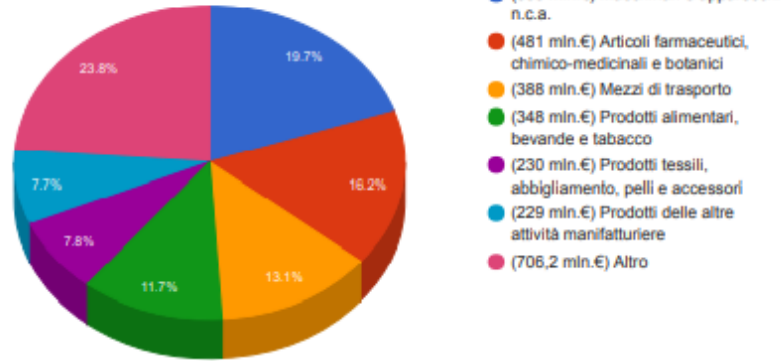
GEN. - MAR. 2021: Differenza di posizione rispetto al periodo GEN. - MAR. 2020

▶  Germania (=0 pos.) -
 ▼  Regno Unito (-4 pos.) -
 ▲  Italia (+1 pos.) -
 ▼  Francia (-1 pos.) -
 ▶  Spagna (=0 pos.) -

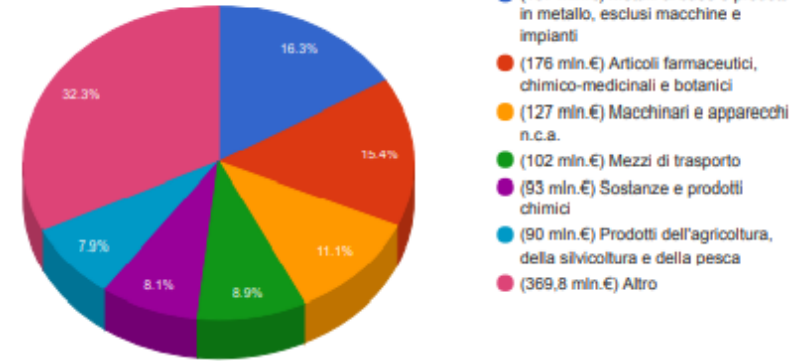
INTERSCAMBIO COMMERCIALE CON L'ITALIA (valori in milioni di euro)



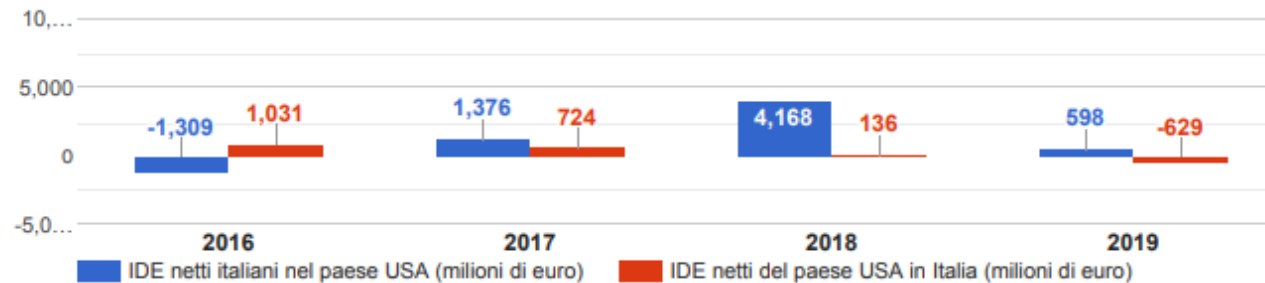
COMPOSIZIONE MERCEOLOGICA DELL'EXPORT ITALIANO NEL PAESE USA



COMPOSIZIONE MERCEOLOGICA DELL'IMPORT ITALIANO DAL PAESE USA



INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI NETTI DELL'ITALIA CON USA



Stock al 2019

IDE netti italiani nel paese USA
43871 (milioni di euro)

IDE netti del paese USA in Italia
15490 (milioni di euro)

(1) I dati sono stati ottenuti utilizzando i nuovi standard internazionali previsti dal sesto manuale dell'FMI su Bilancia dei pagamenti e posizione patrimoniale sull'estero (BPM6) - (2) I dati del 2020 non sono ancora disponibili e i dati del 2019 sono provvisori.

Fonte: Banca d'Italia

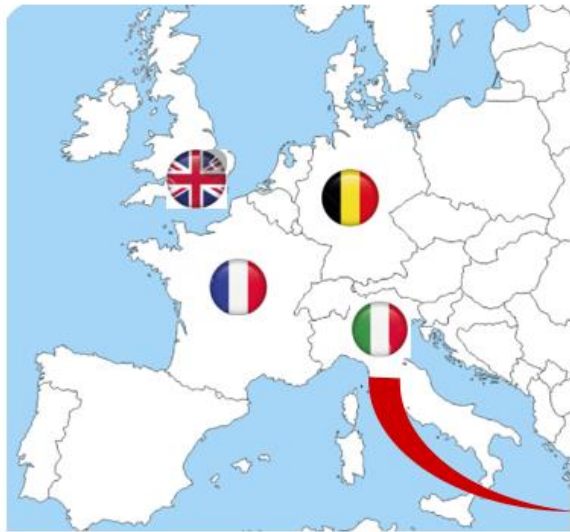
❑ **Cosa cercano le imprese di Russia e Cina da un partner straniero**

- Modello «Made with Italy»
- Innovazione tecnologico di prodotto/di processo
- Trasferimento di tecnologie
- Skills e know how
- Co-investimenti commerciali/produttivi
- Trasformazione della relazione commerciale in una partnership operativa strutturata

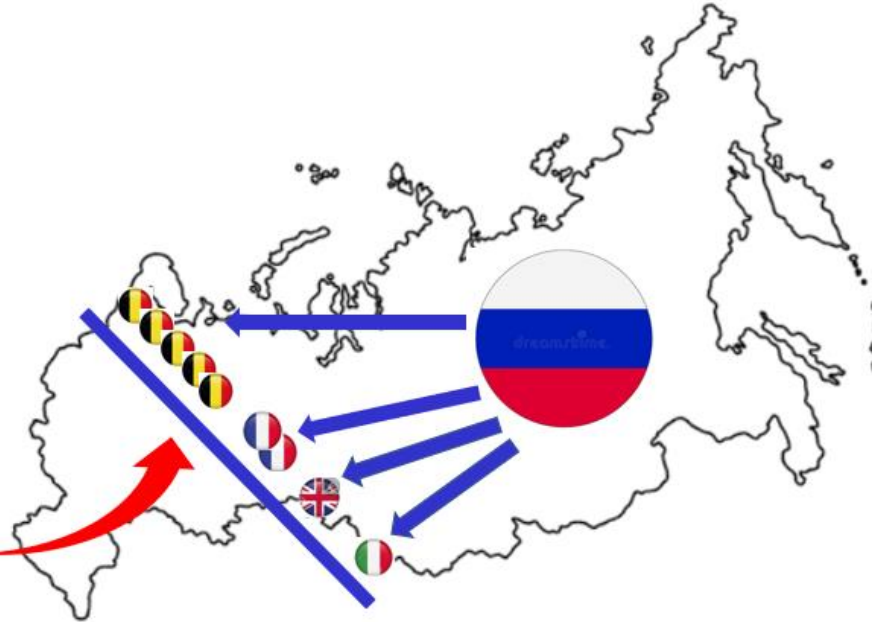
❑ **Cosa offrono le istituzioni governative di Russia e Cina ad un partner straniero**

- Agevolazioni finanziarie e fiscali
- Agevolazioni commerciali
- Governance chiara ed a tutela degli azionisti esteri
- Garanzie governative
- Fondi di investimento e private equity

Opzioni di sviluppo internazionale



TRADING



JOINT VENTURE

INVESTIMENTO DIRETTO

ACQUISIZIONI

Complessità organizzativa

MARKET OVERVIEW

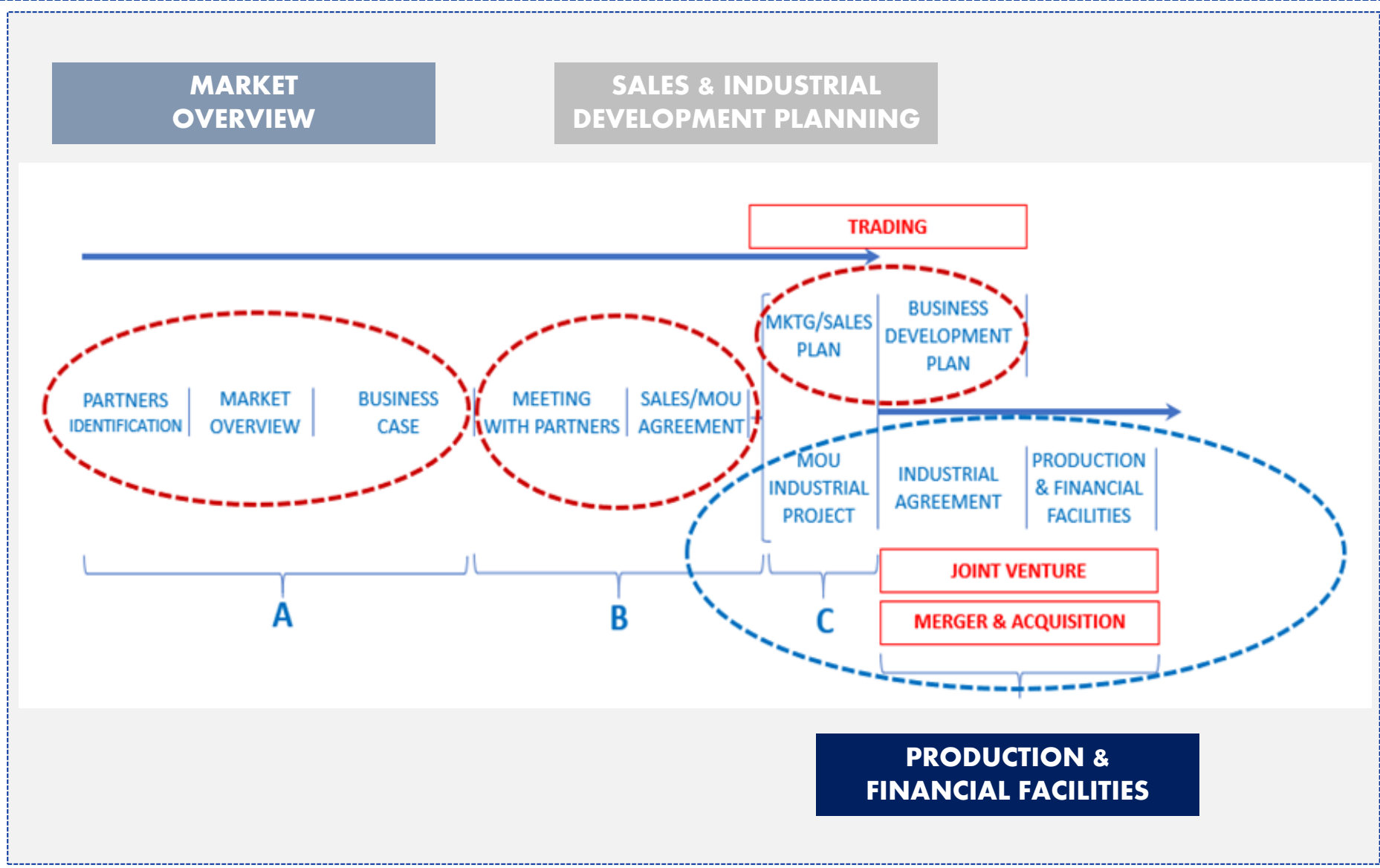
SALES & INDUSTRIAL DEVELOPMENT PLANNING

PRODUCTION & FINANCIAL FACILITIES

GOVERNANCE & LEGAL

Impegno finanziario

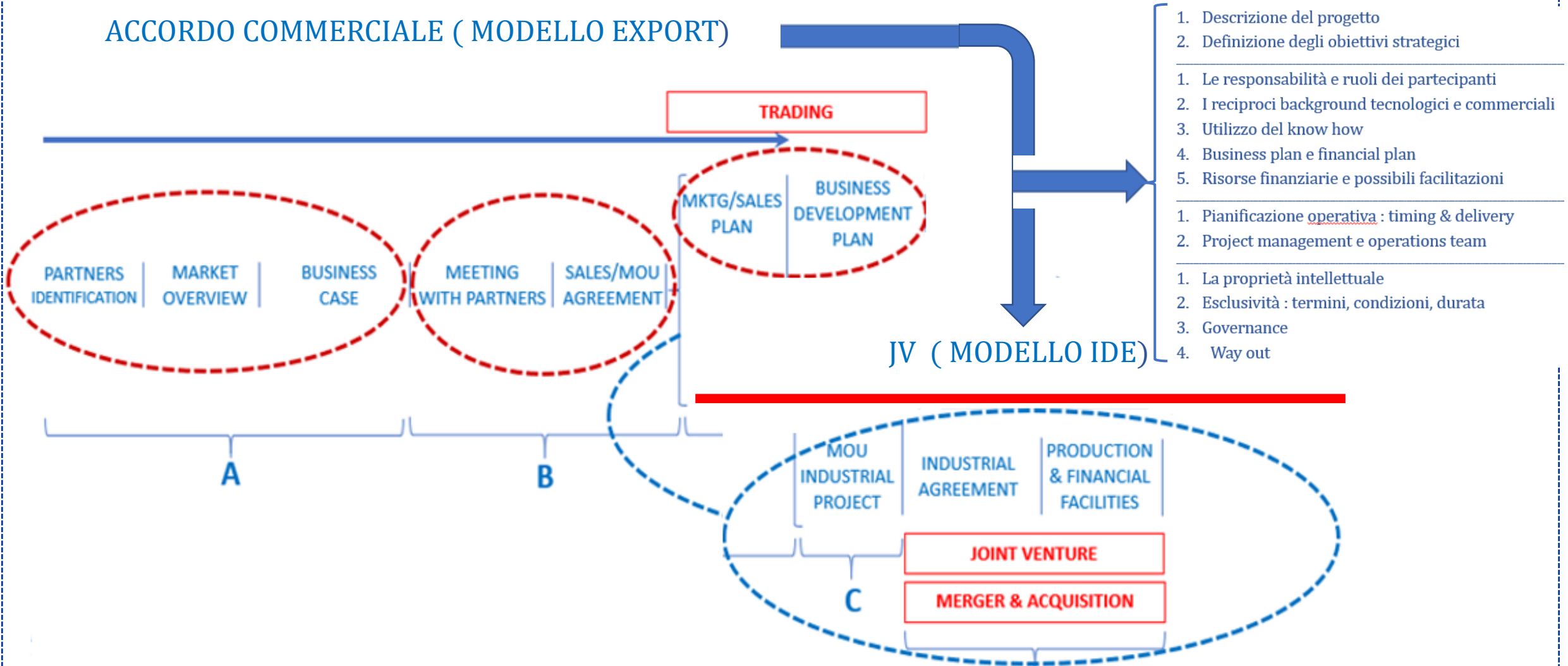
Dall' accordo commerciale alla JV: evoluzione di un modello



- ☐ Le aziende attraversano un processo di internazionalizzazione in più fasi.
- 1) La maggior parte delle aziende inizia con **le esportazioni**. L'attività di export è supportata da una rappresentanza dell'azienda nel Paese di destinazione.
- 2) Il passo successivo è creare una rete di vendita e assistenza.
- 3) Dopo molte informazioni ed esperienza nel rispettivo mercato, viene allestito un impianto di produzione, spesso un impianto di assemblaggio.
- 4) Nel corso del tempo, i fornitori locali vengono integrati nella produzione, in modo da creare un impianto di produzione a tutti gli effetti, che viene successivamente ampliato in una filiale estera indipendente.

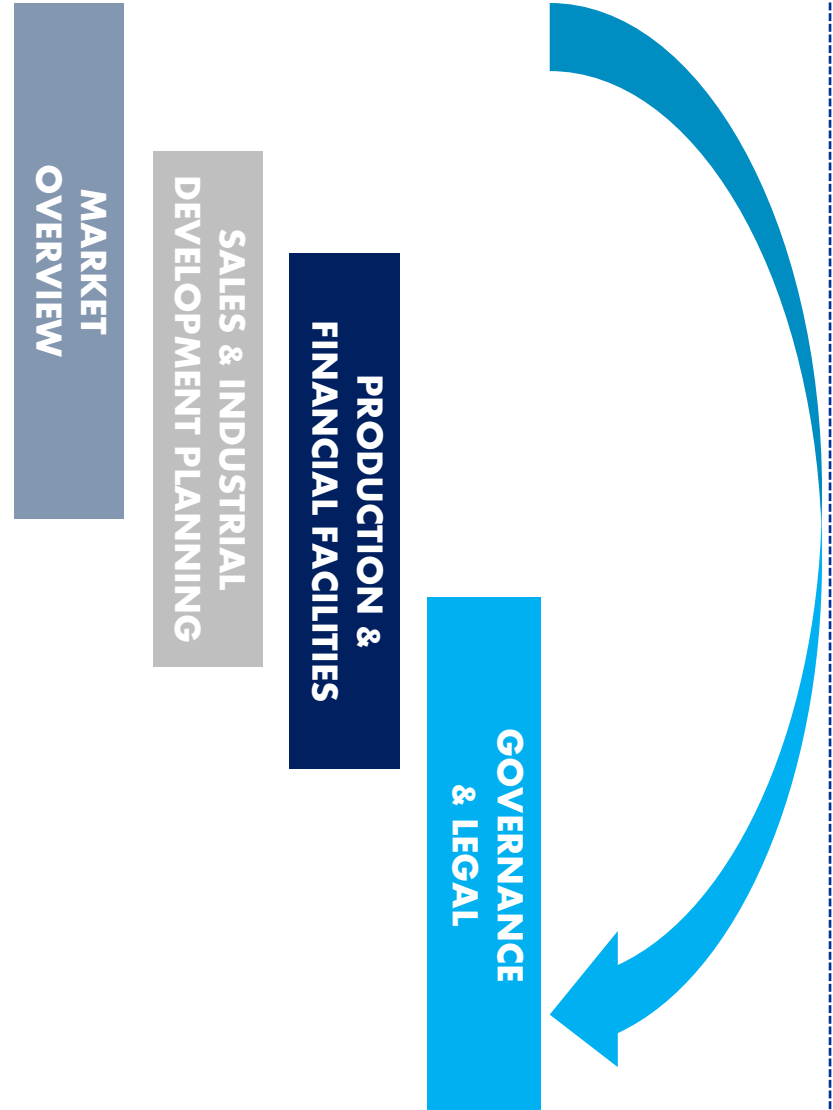
Dall' accordo commerciale alla JV: evoluzione di un modello

ACCORDO COMMERCIALE (MODELLO EXPORT)



❑ Strumenti: verifiche preliminari ed approfondimenti operativi. L'importanza di una corretta check list

-
1. Descrizione del progetto
 2. Definizione degli obiettivi strategici
-
1. Le responsabilità e ruoli dei partecipanti
 2. I reciproci background tecnologici e commerciali
 3. Utilizzo del know how
 4. Business plan e financial plan
 5. Risorse finanziarie e possibili facilitazioni
-
1. Pianificazione operativa : timing & delivery
 2. Project management e operations team
-
1. La proprietà intellettuale
 2. Esclusività : termini, condizioni, durata
 3. Governance
 4. Way out



- ❑ Strumenti: verifiche preliminari ed approfondimenti operativi. L'importanza di una corretta check list

FASE 1 – MOU Obiettivi Generali

**MARKET
OVERVIEW**

FASE 2 – GENERAL AGREEMENT – sales agreement

FASE 3 – GENERAL AGREEMENT – industrial agreement

**SALES & INDUSTRIAL
DEVELOPMENT PLANNING**

FASE 4 – GENERAL AGREEMENT – financial agreement

**PRODUCTION &
FINANCIAL FACILITIES**

**GOVERNANCE
& LEGAL**

□ CASE HISTORY

- PALLADIO RUSSIA - Esempio di Investimento Diretto Estero
- BERTOLOTTI CINA - Esempio di Joint Venture

I dati elaborati in questa presentazione provengono dalle seguenti fonti

