



ASSOLOMBARDA

OPERARE SUI MERCATI ESTERI: ACCORDO COMMERCIALE O JOINT VENTURE?

Speaker

Dr. Alberto Conforti – Direttore Area Internazionalizzazione Livolsi&Partners

15.11.2021

- ❑ 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: una 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.



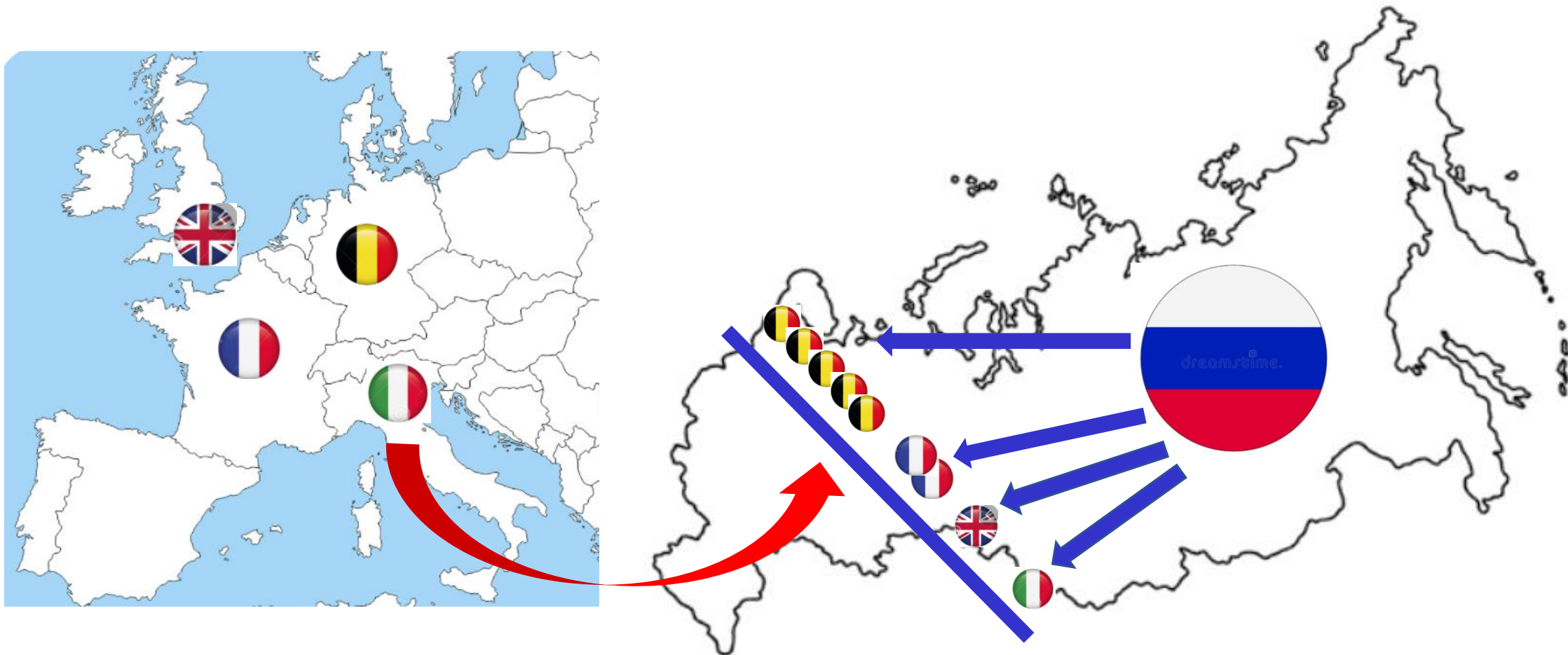
IDE è un obiettivo che una impresa persegue per costruire un interesse duraturo in una società all'estero, attraverso la fornitura di: capitale, tecnologia, marketing e conoscenze gestionali.

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.



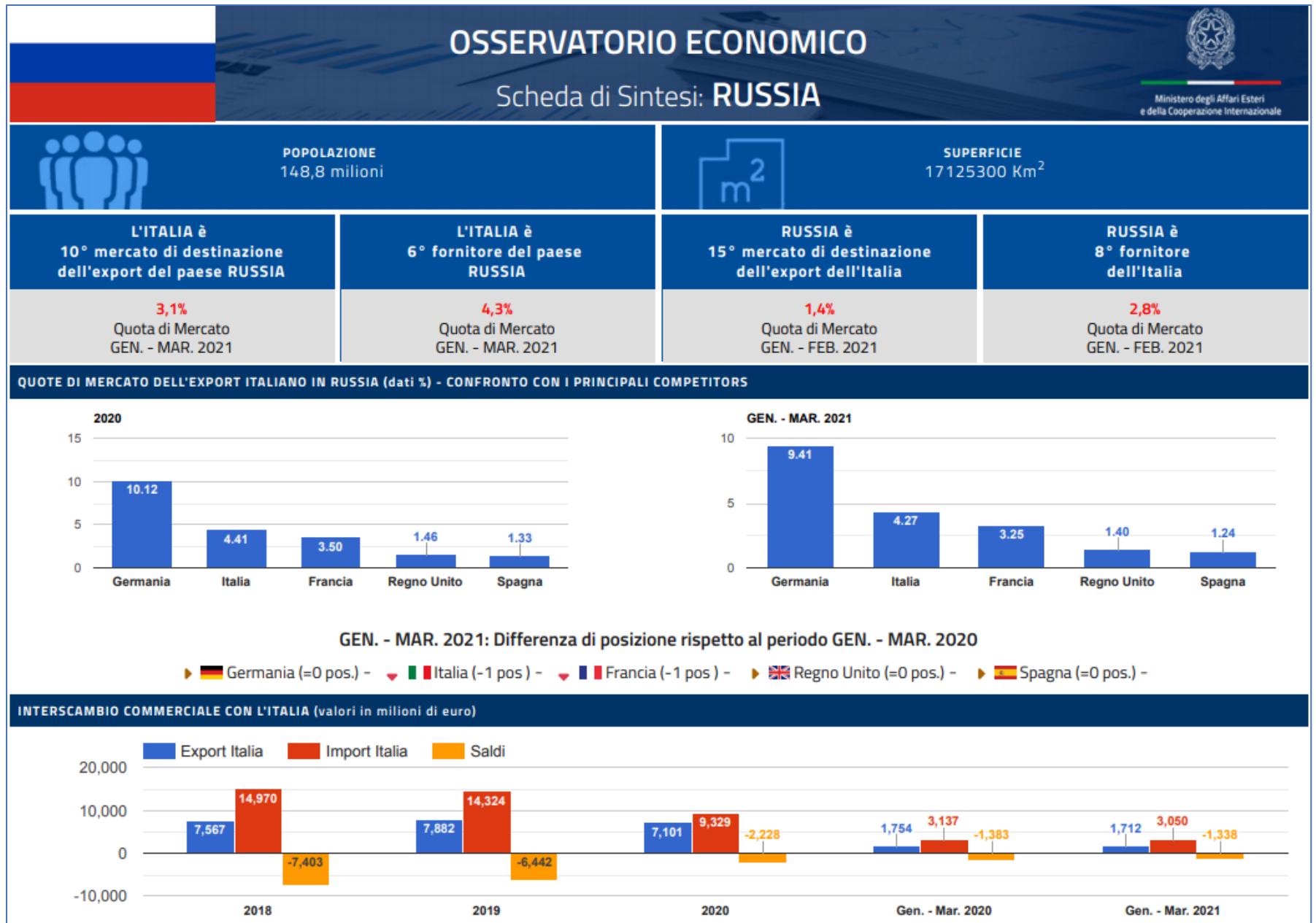
Riuscire a sostituire le importazioni di un bene / servizio, diventando un produttore/fornitore locale è il modello attuato da molti dei nostri competitors europei, per vincere sulla concorrenza.

La presenza media di imprese italiane nei mercati di riferimento Russia e CSI è 1/3- 1/5 rispetto ai Paesi Europei analizzati

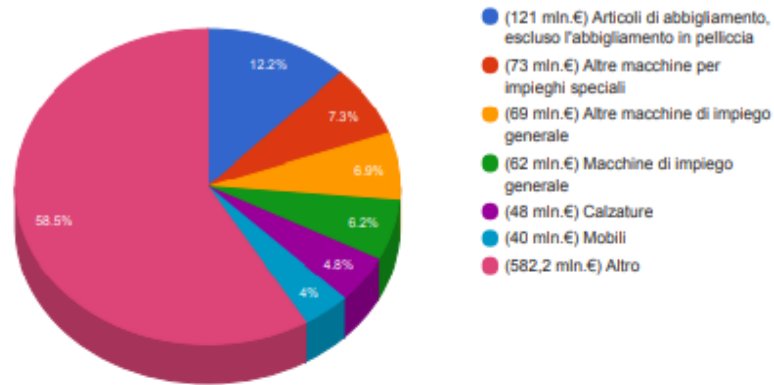


- ❑ **Tendenza generale Russia e CSI : prevalenza di accordi commerciali o IDE**
 - Valore dell'IDE per le nostre imprese verso RUSSIA e CSI
 - Quante sono le imprese italiane che operano in modo stabile in questi mercati

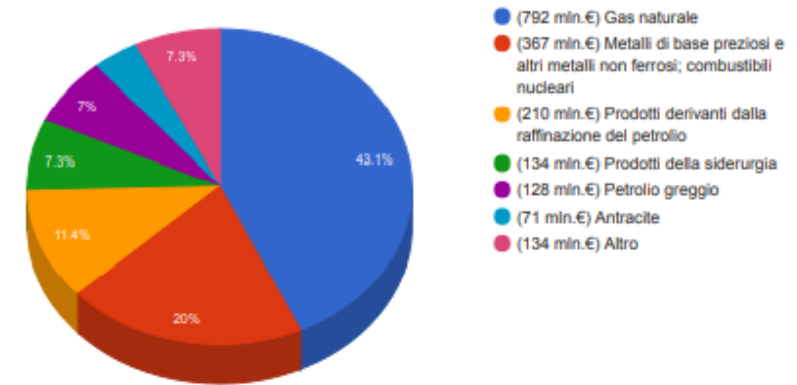
- ❑ **Tendenza generale europea: strategie dei competitors europei**
 - I nostri competitors : Germania, Francia Inghilterra
 - Valore dell'IDE verso RUSSIA e CSI
 - Quante sono le imprese competitors che operano in modo stabile in questi mercati



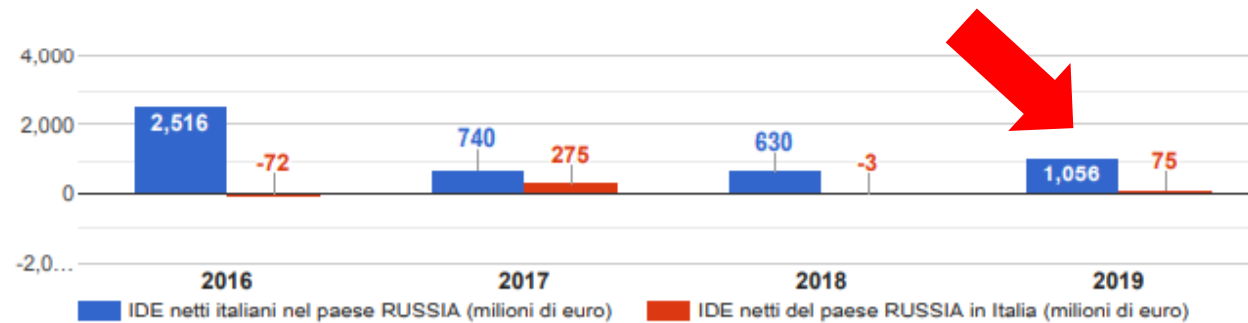
COMPOSIZIONE MERCEOLOGICA DELL'EXPORT ITALIANO NEL PAESE RUSSIA



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 ad un giornale)

«....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 e la Cina che nonostante le tensioni politiche, risultano i maggiori investitori 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, cinesi, tedeschi e francesi agiscono". A confermarlo sono i numeri: «La Cina e gli Stati Uniti sono i leader nella quantità di progetti d'investimento in Russia, 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, Cina , Germania, Francia, Gran Bretagna, Turchia , 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.



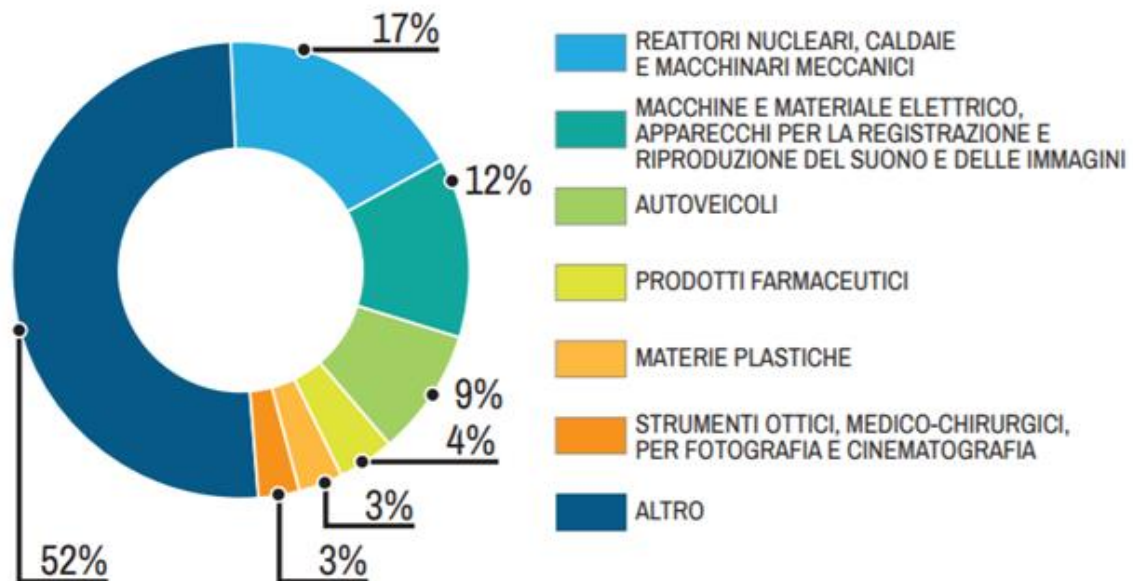
Alla fine del 2020, in Russia operavano 4.274 società con capitale tedesco, contro le 6.200 del 2014. Nell'ultimo anno, il numero è diminuito dell'8%, ovvero 370 aziende. Nel 2018 gli investimenti diretti netti hanno raggiunto livelli record di 3,8 miliardi di euro. Gli investimenti diretti tedeschi 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

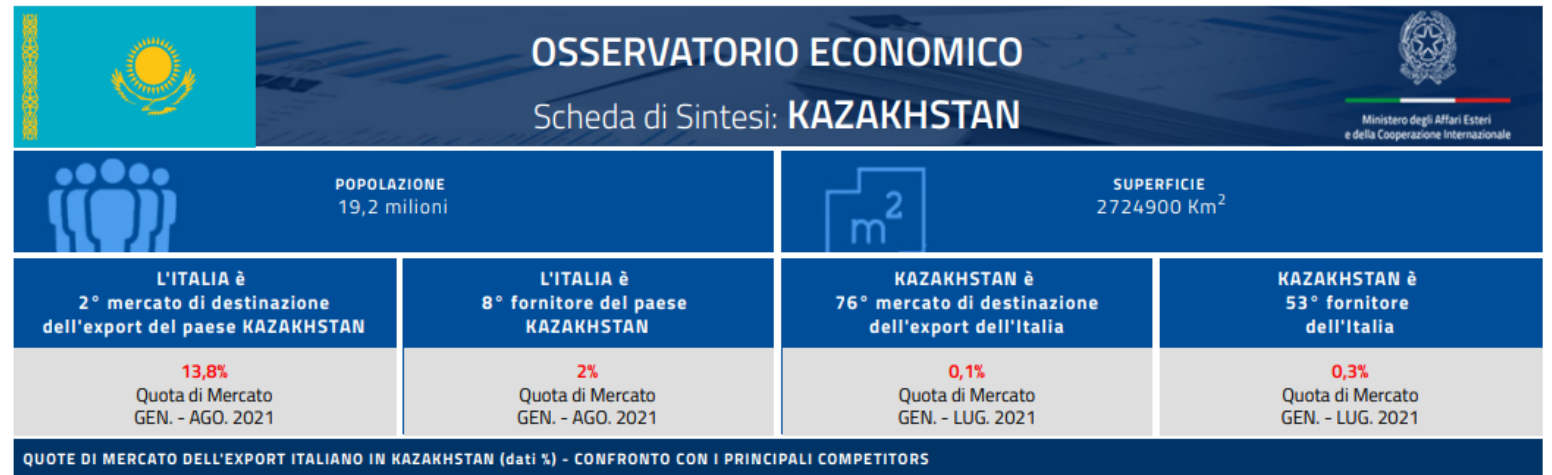
Fonte: Doing Business - Ultimi dati disponibili.

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.

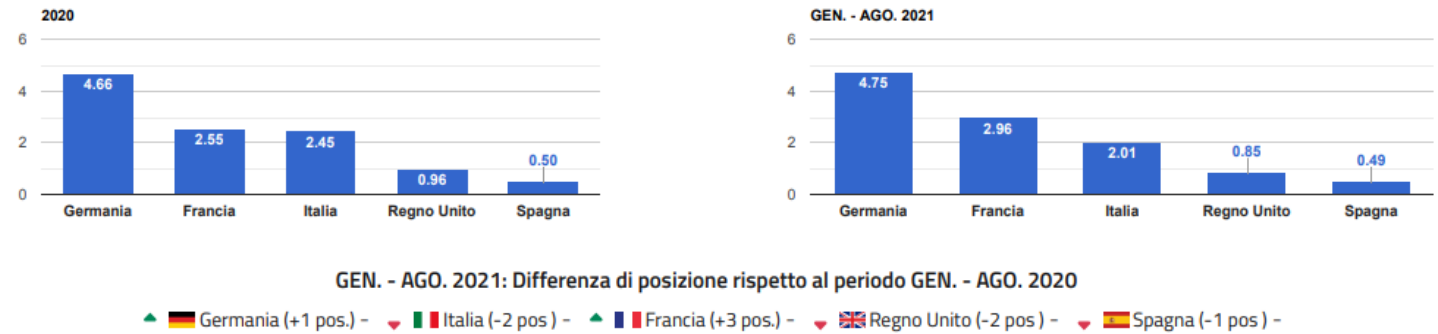
Sono circa 40 le aziende italiane operanti stabilmente in Kazakhstan, mentre le joint venture con imprese kazake hanno raggiunto le 170 unità

Il comparto beni di consumo registra una progressiva ripresa delle domanda di prodotti ed accessori made in italy dopo la flessione del 2015-2017 determinata dalla svalutazione della moneta nazionale rispetto all'euro e alla perdita del potere d'acquisto della classe media. Nei primi 7 mesi del 2019 i mobili, gli indumenti ed accessori a maglia e le calzature hanno ripreso la crescita.

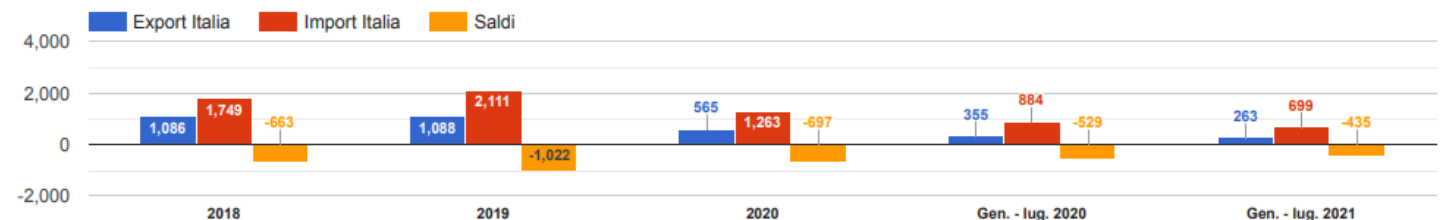
Ma la performance più interessante è relativa ai vini e spumanti del belpaese, in un mercato che si contrae ma dove prosecco e spumante italiani crescono in valore (+35%) e in quote di mercato (+55%).



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



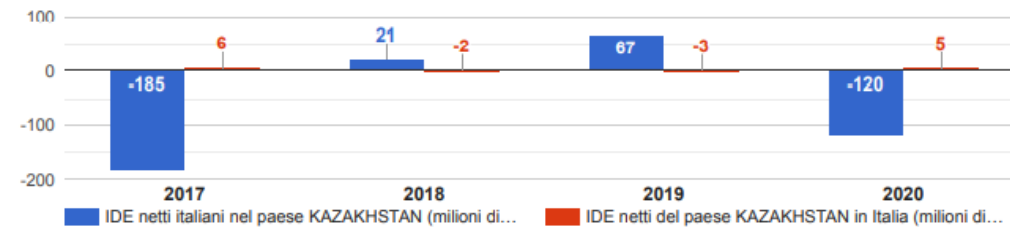
INTERSCAMBIO COMMERCIALE CON L'ITALIA (valori in milioni di euro)



COMPOSIZIONE MERCEOLOGICA DELL'EXPORT ITALIANO NEL PAESE KAZAKHISTAN

COMPOSIZIONE MERCEOLOGICA DELL'IMPORT ITALIANO DAL PAESE KAZAKHISTAN

INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI NETTI DELL'ITALIA CON KAZAKHSTAN



Stock al 2020

IDE netti italiani nel paese KAZAKHSTAN
780 (milioni di euro)

IDE netti del paese KAZAKHSTAN in Italia
87 (milioni di euro)

(1) Il dato è stato ottenuto utilizzando il principio Asset / Liability previsto dai nuovi standard internazionali del sesto manuale dell'FMI su Bilancia dei pagamenti e posizione patrimoniale sull'estero (BPM6) - (2) I dati del 2021 non sono ancora disponibili e i dati del 2020 sono provvisori

Fonte: "Annuario Istat e Agenzia ICE



In Kazakistan sono registrate oltre 1450 società a capitale tedesco, comprese joint venture, rappresentanze di società tedesche e banche. Oltre 900 imprese tedesche operano attivamente in Kazakistan, tra cui Heidelberg Cement, Daimler, Volkswagen, MAN, Siemens, Knauf, RWE, Bayer, BASF, Bosch, METRO, ecc. Gran parte degli investimenti esteri in Kazakistan proviene dalla Germania. Gli investimenti diretti esteri (IDE) in Kazakistan dalla Germania hanno superato i 300 milioni di dollari nel 2019. Gli IDE sono stati diretti principalmente al commercio, all'industria e alle energie rinnovabili.



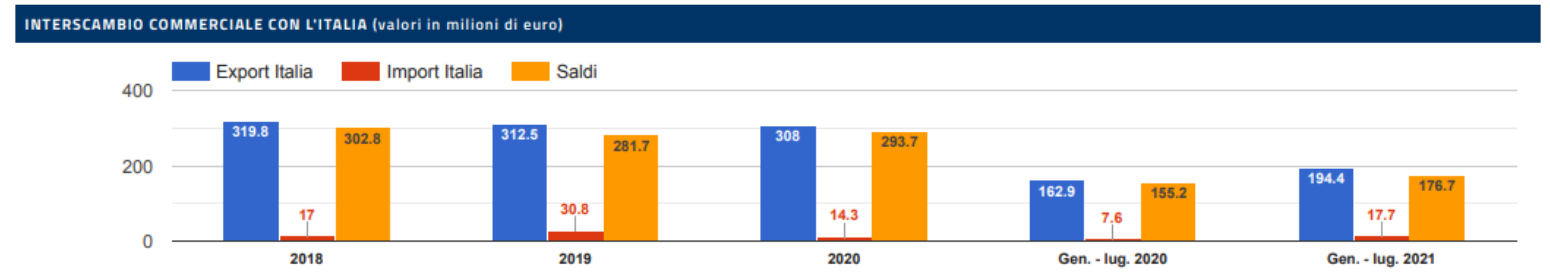
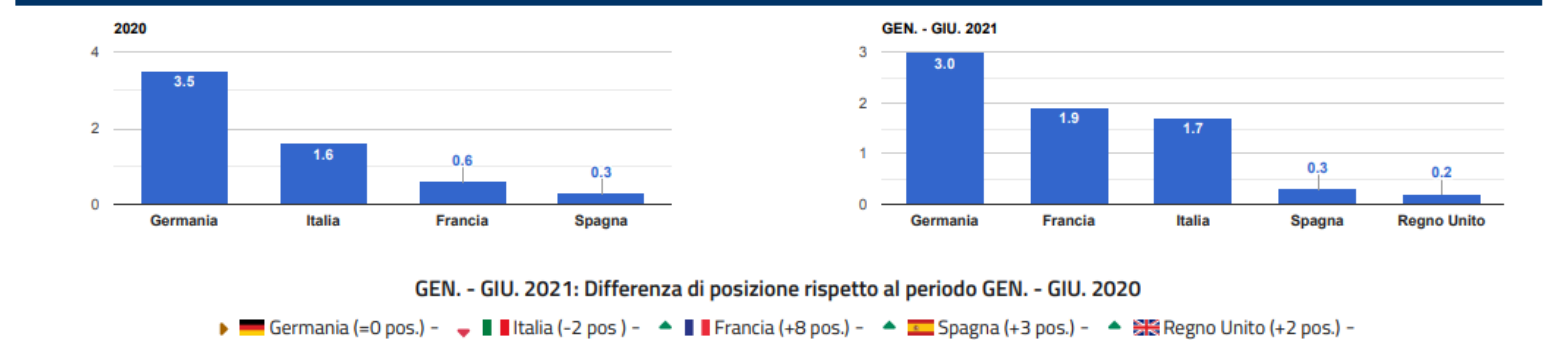
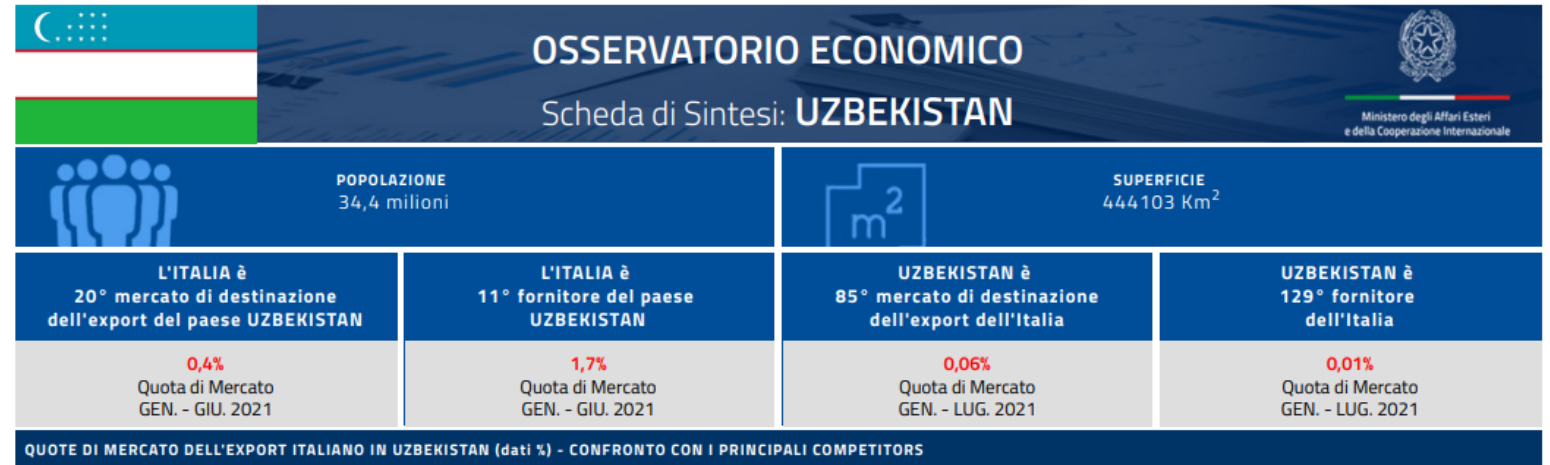
La Francia è il terzo investitore in Kazakistan, dove le nostre società detengono uno stock di investimenti diretti all'estero (IDE) pari a 13,3 miliardi di dollari. In quanto tale, Parigi è un partner privilegiato per Astana, che ha intrapreso una politica proattiva di diversificazione della sua economia.

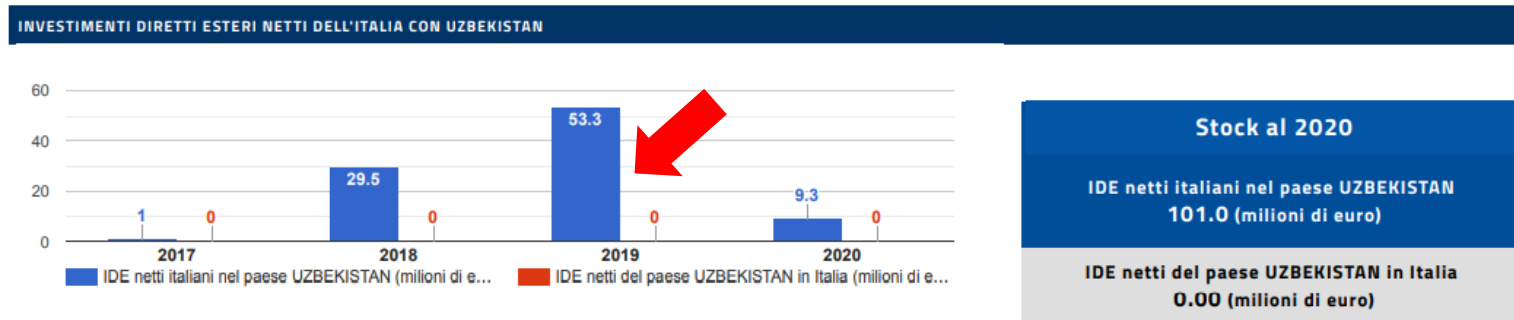
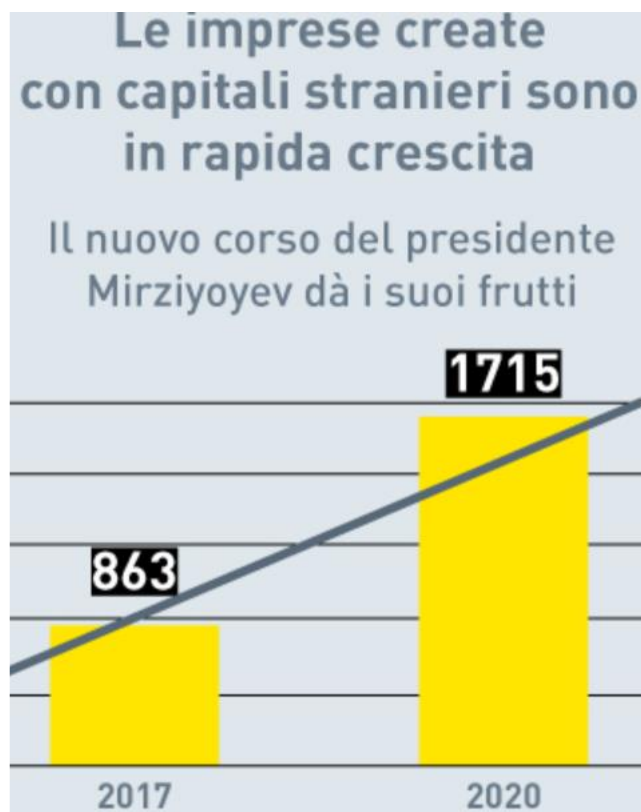


Il Regno Unito è uno dei sei maggiori investitori nell'economia kazaka. L'afflusso di investimenti diretti esteri dal Regno Unito nel 2005-2019 è stato di 13 miliardi di dollari (10,8 miliardi di sterline). L'industria più attraente in Kazakistan per gli investitori del Regno Unito sono le attività professionali, scientifiche e tecniche; la cui quota è del 34,3 per cento del totale, ovvero 7,8 miliardi di dollari. Gli investitori del Regno Unito hanno anche finanziato in modo significativo attività finanziarie e assicurative (2,4 miliardi di dollari) e attività estrattive e minerarie (1,8 miliardi di dollari).

La presenza di aziende italiane é ancora limitata a poche joint ventures o investimenti diretti. Le altre aziende operano sovente attraverso imprenditori uzbeki o, in alcuni casi attraverso traders turchi.

Con il programma lanciato dal nuovo presidente Shavkat Mirziyoyev nel 2017 per una graduale apertura del Paese a livello economico la situazione potrebbe modificarsi in maniera positiva per le aziende italiane la cui presenza stabile ad oggi rimane limitata.





(1) Il dato è stato ottenuto utilizzando il principio Asset / Liability previsto dai nuovi standard internazionali del sesto manuale dell'FMI su Bilancia dei pagamenti e posizione patrimoniale sull'estero (BPM6) - (2) I dati del 2021 non sono ancora disponibili e i dati del 2020 sono provvisori.

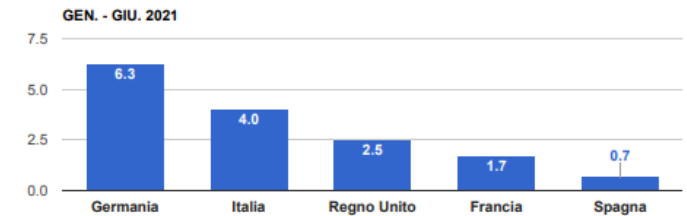
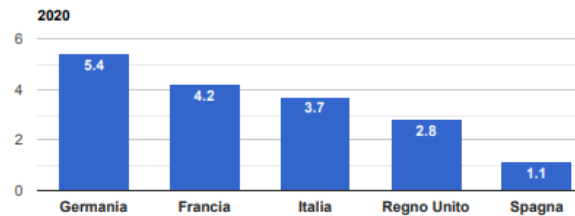
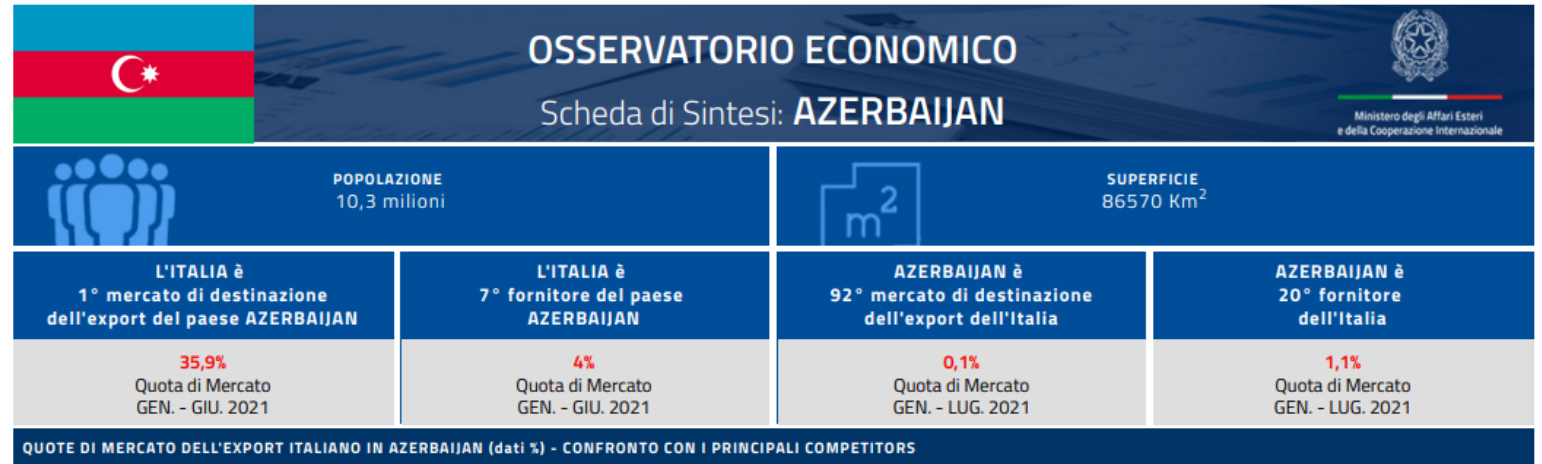
Fonte: "Annuario Istat e Agenzia ICE"

Dice il Il vicepremier Sardor Umurzakov in una intervista recente al Corriere della sera: «...sono operative 53 aziende italiane, di cui 13 giunte nel 2019. Operano nella produzione e nei servizi. Ci auguriamo che la collaborazione avviata con la Confindustria e la costituzione di una nuova Confindustria Uzbekistan contribuiscano ad aumentare l'interesse....»

Nel 2019 il mercato uzbeko è dominato principalmente dalla **Cina** - 5 miliardi di dollari per il 23,1% del totale - e dalla **Russia** - 4 miliardi di dollari per il 18,2% del totale. Poi vengono la **Corea del Sud** (2,5 miliardi di dollari per l'11,5%), il **Kazakistan** (1,9 miliardi di dollari per l'8,7%), la **Turchia** (1,3 miliardi di dollari per il 5,9%) e la **Germania** (884 milioni di dollari, il 4%). Stati Uniti, Lituania, Turkmenistan e Giappone hanno completato i primi 10 fornitori dell'Uzbekistan nel 2019. Con una quota di mercato dello 0,6% nel 2019, **la Francia è stata il 19°** fornitore di Tashkent.

Nel Paese sono registrate oltre 100 aziende italiane, operanti in diversi settori.

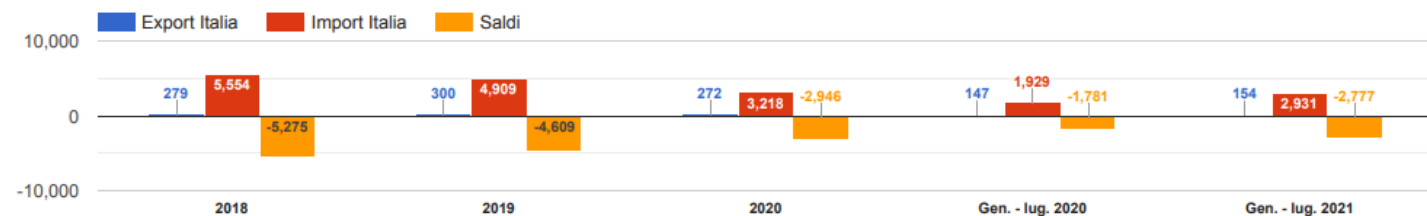
Non c'è solo il petrolio (Baku è da tempo il nostro primo fornitore di greggio, oltre che di gas, grazie all'imminente entrata in funzione del Tap). La diversificazione sta tutta negli investimenti delle aziende azere e viceversa in molti altri settori tra i quali l'agricoltura, il tessile, il vitivinicolo, i trasporti, le infrastrutture e il turismo.

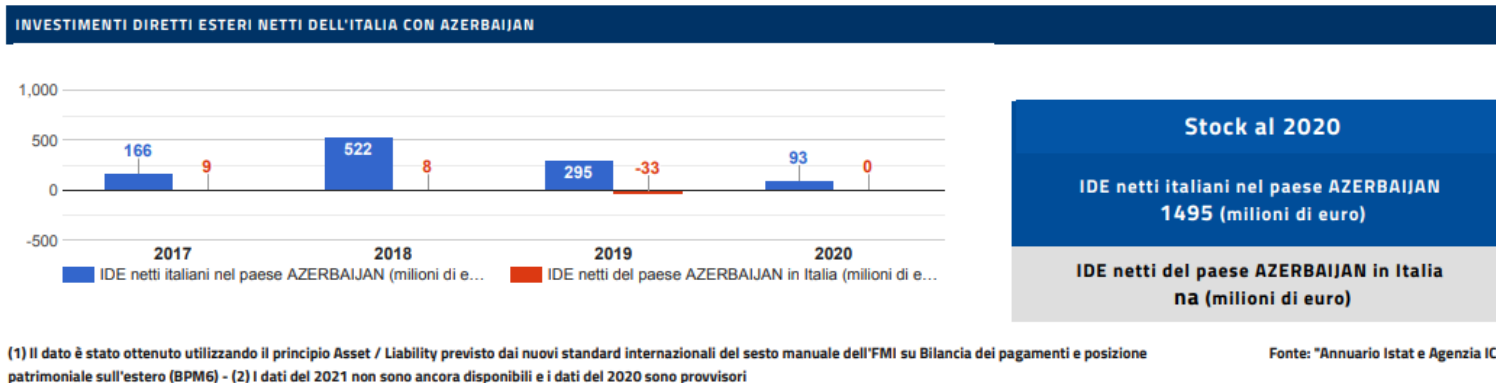


GEN. - GIU. 2021: Differenza di posizione rispetto al periodo GEN. - GIU. 2020

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

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





Secondo i dati del Statistics Committee , che elenca gli investimenti esteri orientati al capitale fisso , la Gran Bretagna è il primo investitore nel Paese nel 2019 (26,5%). Le altre principali fonti di IDE sono Turchia (13,4%), Malesia (9,7%), Svizzera (7,1%), Russia (6,2%), Iran (6, 2%), Germania (6,0% - 140 aziende), Francia (5,7%), Giappone (5,2%)

Colloquio a tutto campo con Vaqif Sadiqov, ambasciatore della Repubblica dell'Azerbaijan (da un'intervista ad un giornale)

« Molte imprese italiane sono già presenti in Azerbaijan, come grandi industrie, famosi marchi del lusso, l'Italia è sicuramente ben nota e rappresentata. Dirò però francamente che mentre le grandi imprese già ci sono, le medie hanno tardato a venire, lasciando spazio a quelle di altri paesi come Francia, Germania, Regno Unito etc. Ma ci sono ancora ampi spazi di investimento in diversi settori: infrastrutture, strade, ferrovie; protezione e cura dell'ambiente, agricoltura e filiera alimentare, turismo, it e telecomunicazioni, banche e assicurazioni.

Il lavoro c'è, ma non vogliamo solo contractors, ora abbiamo bisogno di investitori, nel medio e lungo termine, di chi voglia anche sviluppare produzioni locali, e c'è da comprendere che ciò che si produce in Azerbaijan non è solo per il consumo locale, il paese è al centro di una regione che comprende la Georgia, la Russia meridionale, l'Iran, l'Asia Centrale, una vastissima area. L'Azerbaijan è il posto migliore dove stabilire un business con uno sguardo internazionale, è un HUB naturale

Vorrei sottolineare che l'Azerbaijan punta soltanto ai prodotti della migliore qualità. Sappiate pure che chi arriva non incontrerà una strada priva di ostacoli ma un mercato molto competitivo: nel paese troverà agguerriti concorrenti provenienti dagli USA, Germania, Olanda, Turchia, Francia, etc

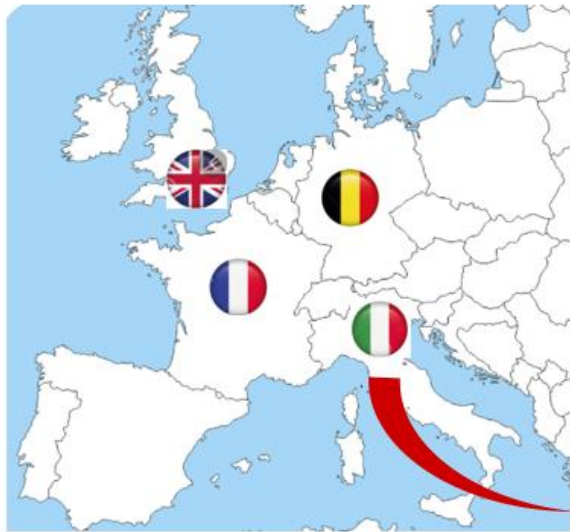
❑ **Cosa cercano le imprese di Russia e CSI da un partner straniero**

- 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

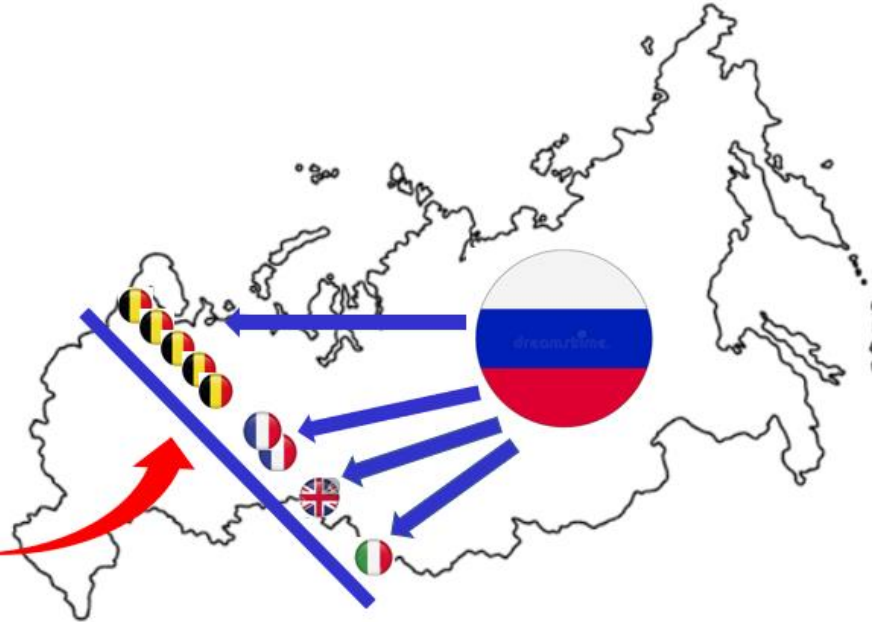
❑ **Cosa offrono le istituzioni governative di Russia e CSI ad un partner straniero**

- 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

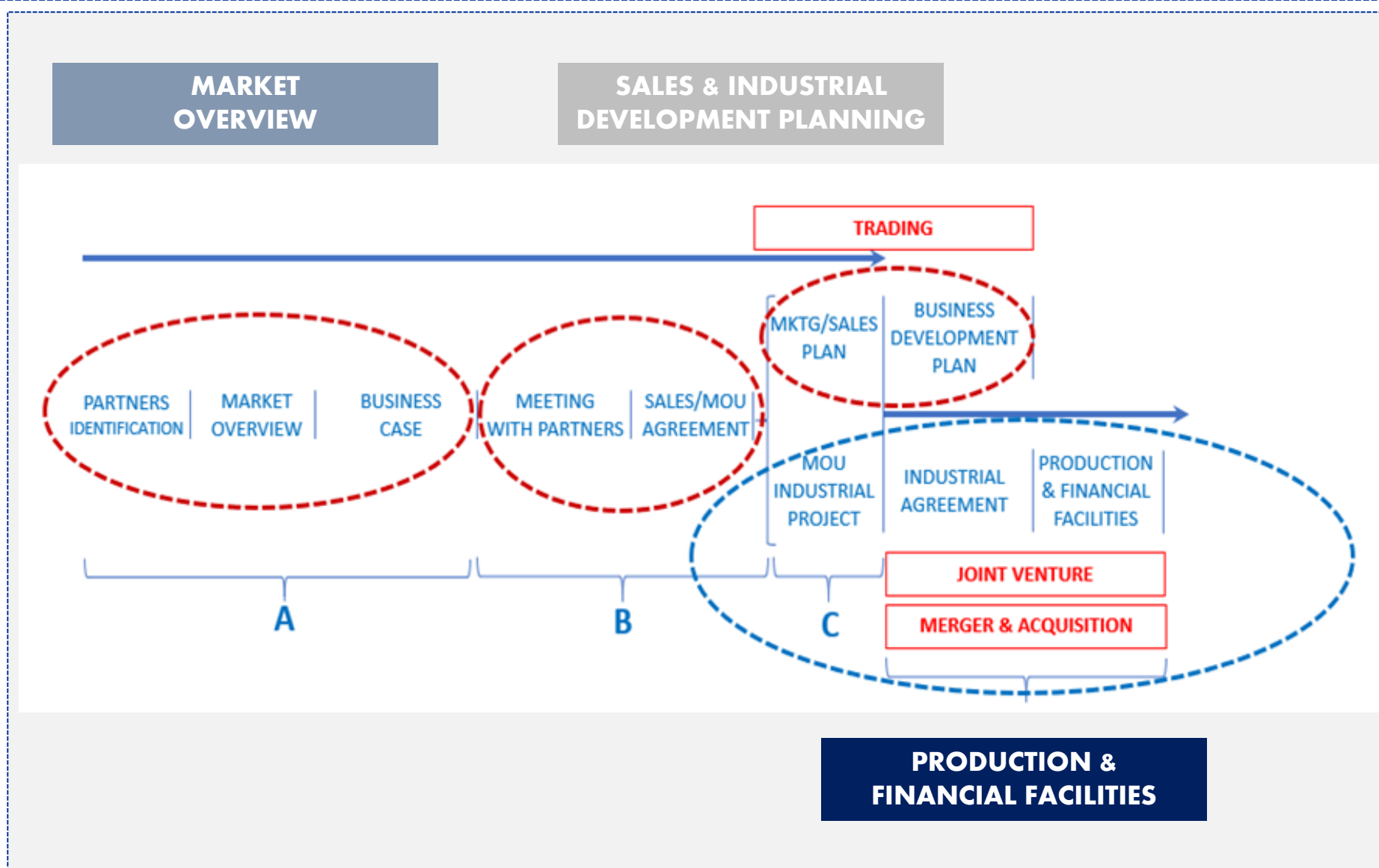
PRODUCTION & FINANCIAL FACILITIES

GOVERNANCE & LEGAL

Impegno finanziario

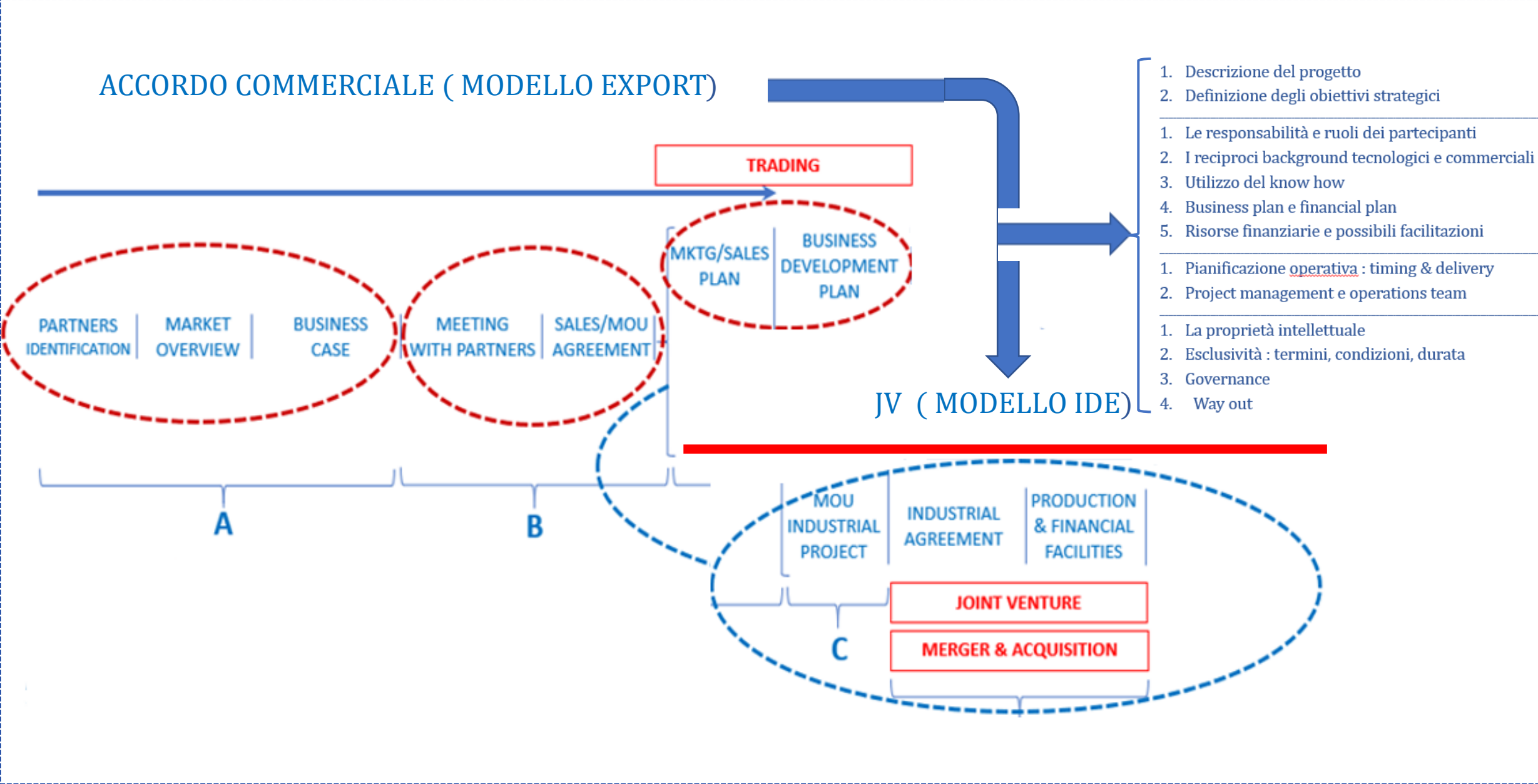


Dall' accordo commerciale alla JV: evoluzione di un modello



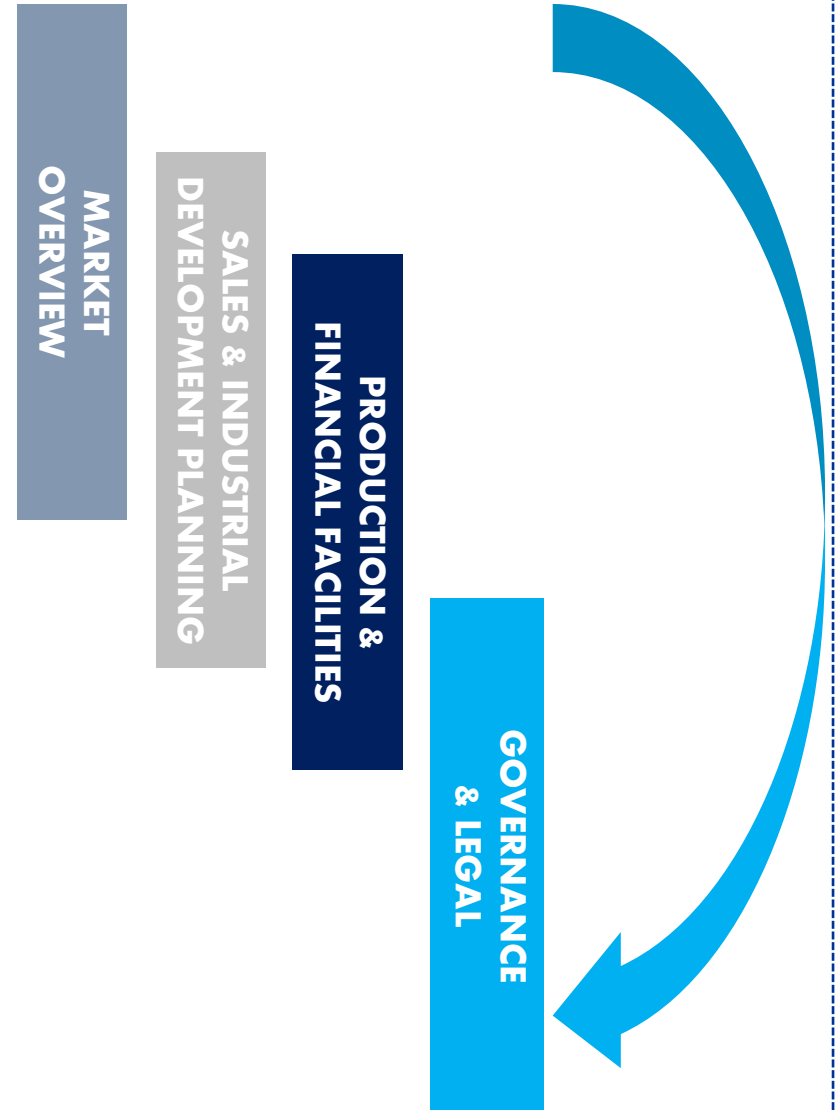
- Le aziende attraversano un processo di internazionalizzazione in più fasi.
- 1) La maggior parte delle aziende inizia con le **esportazioni**. L'attività di export è supportata da una rappresentanza dell'azienda nel Paese di destinazione.
- 2) Il passo successivo è creare una **rete di vendita e assistenza**.
- 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



❑ 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**

I dati elaborati in questa presentazione provengono dalle seguenti fonti





ASSOLOMBARDA

www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it
Seguici su

