

Export Champions Program 2021

Il Made in Italy nel Golfo

Prof. Matteo Caroli

Associate Dean for internationalization, Luiss Business School

Modalità di ingresso nei mercati dell'Area del Golfo

Principi di fondo

L'entrata in un mercato estero può derivare da un'opportunità congiunturale; in linea generale, però, deve essere oggetto di una precisa **valutazione strategica e conseguente pianificazione**

La **strategia di entrata** in un determinato Paese è la **prima fase** di un processo attraverso cui si sviluppa la **presenza** in quel Paese

È essenziale analizzare e valutare attentamente i **fattori interni** all'impresa ed **esterni** che condizionano (come vincoli o opportunità) le strategie di entrata

In particolare, occorre mettere a fuoco le proprie «**liabilities of foreignness**»

La strategia di entrata in un certo mercato geografico **non è sempre la questione primaria** nella strategia di internazionalizzazione dell'impresa

La scelta della modalità di entrata deve tenere conto di fattori interni e di condizioni di contesto

Fattori interni

- Obiettivi strategici generali dell'impresa e ragioni dell'espansione estera
- Risorse disponibili (capitale umano, finanza, conoscenze)
- Relazioni internazionali disponibili
- Sinergie potenziali con altre strategie di espansione estera già in essere

La scelta della modalità di entrata deve tenere conto di fattori interni e di condizioni di contesto

Condizioni di contesto

- Fattori vincolanti (normative, politiche verso imprese internazionali, caratteristiche del settore e dell'offerta)
- Politiche per le imprese o specifiche per attrarre investimenti stranieri; esistenza particolari opportunità di insediamento (free zones, science/industrial parks)
- «Psichic distance»
Determinata dall'insieme di fattori che rendono difficile comprendere ed operare nel contesto estero
- “Rischio Paese”
- Caratteristiche del mercato (fattori critici di successo, segno e rilevanza dell'effetto «made in»; distribuzione)

Entrare in una rete prima che in un Paese

L'entrata in un mercato internazionale è primariamente basata sul processo di costruzione di una posizione in una **rete internazionale**

Obiettivo primario di una strategia di internazionalizzazione è il progressivo **rafforzamento della posizione dell'impresa in reti internazionali**

Se l'impresa cerca di entrare in un mercato estero dove non ha una relazione significativa nelle reti di business soffre una **liability of outsidership**

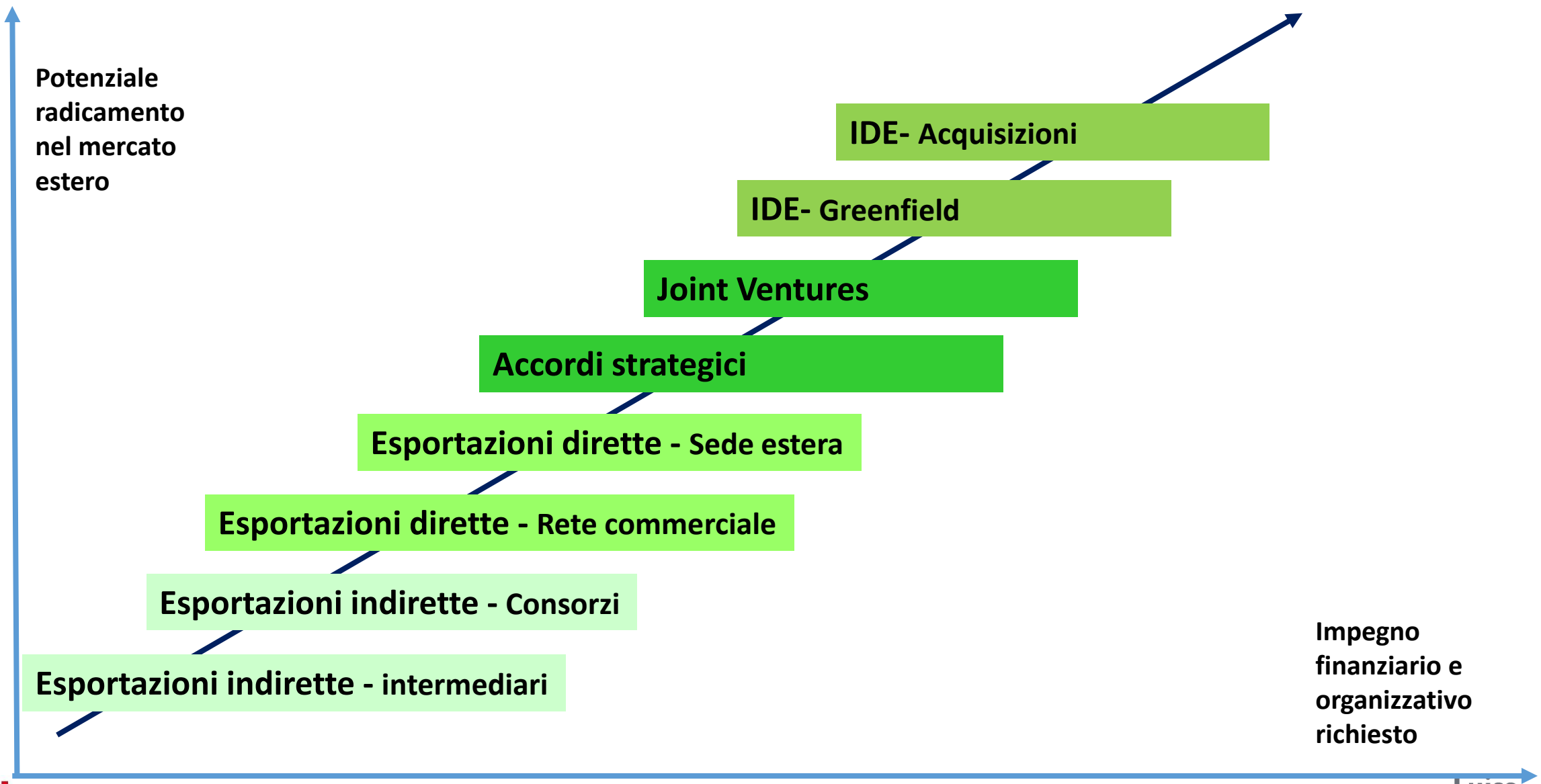
È, quindi, cruciale sviluppare una «**insidership**» nelle reti, prima di entrare in un mercato estero

Altrettanto importante è la **qualità delle reti** di cui si fa parte, in termini di opportunità/vincoli allo sviluppo del business e alla valorizzazione delle proprie risorse

L'impresa deve saper gestire le «**specificità**» della **rete internazionale** di cui è parte

Le relazioni nelle reti determinano la selezione del **Paese estero** e la scelta della **modalità di entrata**

Le possibili modalità di entrata



Questioni critiche delle varie opzioni - le esportazioni

- ❖ Differenziale di costo dovuto alla localizzazione delle principali attività della catena del valore
- ❖ Minore redditività, a parità di altre condizioni
- ❖ Peggiore “time to market”
- ❖ Limitato (o nessun) controllo su posizionamento offerta nel mercato estero
- ❖ Rischio percezione negativa da parte del mercato o di alcuni stakeholders
- ❖ Sviluppo più lento di conoscenze e relazioni internazionali

Questioni critiche delle varie opzioni – le joint ventures

- Coerenza strategica (obiettivi, priorità, risorse)
- Governance
- Integrazione culturale
- Appropriabilità dei risultati
- Affidabilità del partner (analisi controparti)
- Soddifazione aspettative partner locale
 - Accesso a nuove tecnologie/competenze
 - Disponibilità prodotti/capacità produttiva per rafforzare competitività
- Soddifazione aspettative stakeholders locali
 - Positivo impatto su economica locale



Questioni critiche delle varie opzioni – le joint ventures

- non adeguata **analisi del partner** (obiettivi, risorse, cultura, orizzonte temporale)
- “**Due diligence**” non accurata o non completa
- scarsa **razionalizzazione del business model** della joint venture
- Fretta o volontà assoluta di **concludere l’accordo**
- mancanza di una “**exit strategy**”
- sbilanciamento tra **autonomia e controllo** della JV

Gli errori «mortal» da evitare

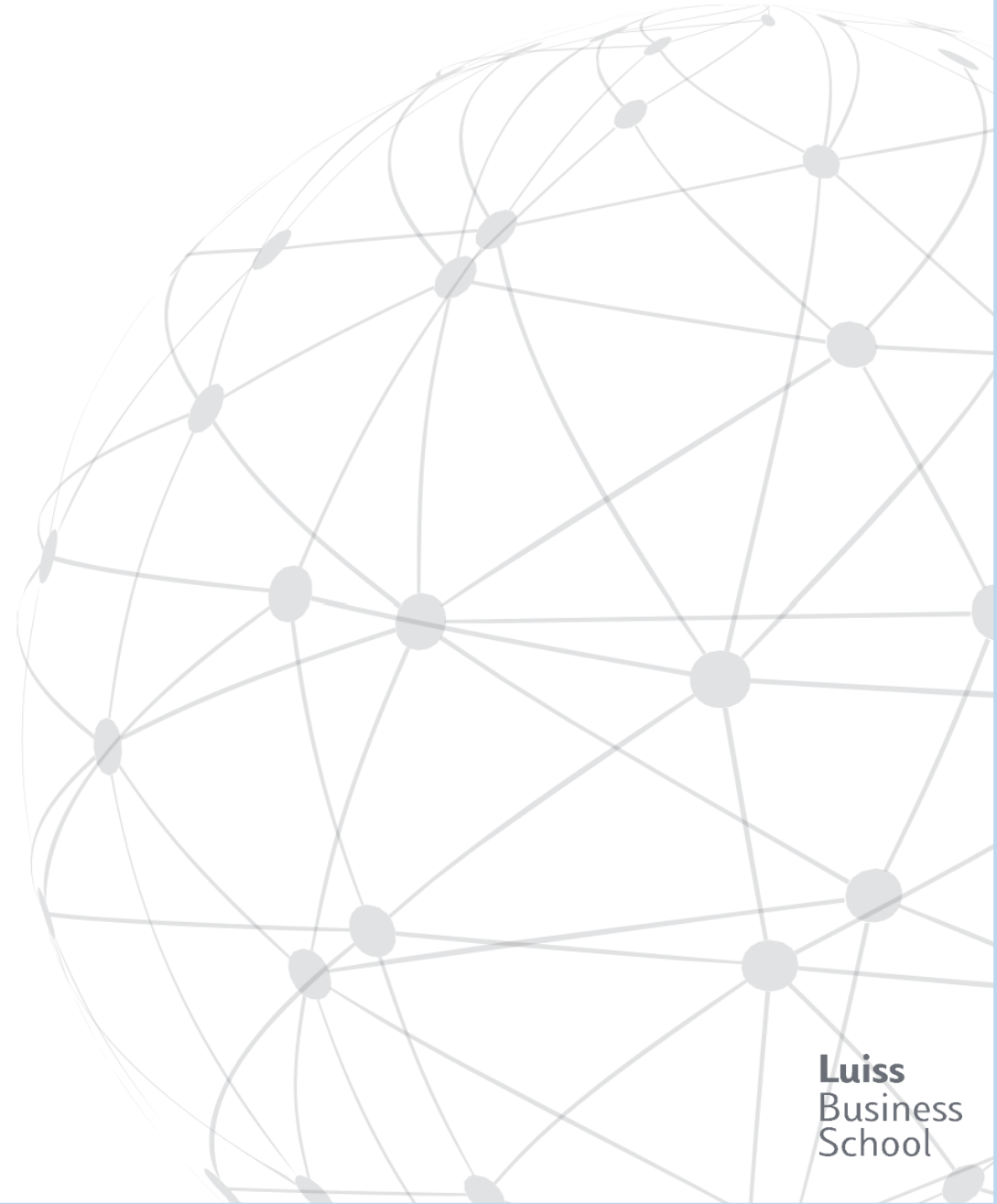


Questioni critiche delle varie opzioni – gli investimenti «greenfield»

- **“Liabilities of foreignness”**
 - Relazioni con gli attori locali
 - Conoscenza del contesto
 - Distanza culturale
 - Informazioni

- Necessità di **sviluppo capitale umano locale**

- **Tempi di consolidamento** piuttosto lunghi



Questioni critiche delle varie opzioni – le acquisizioni

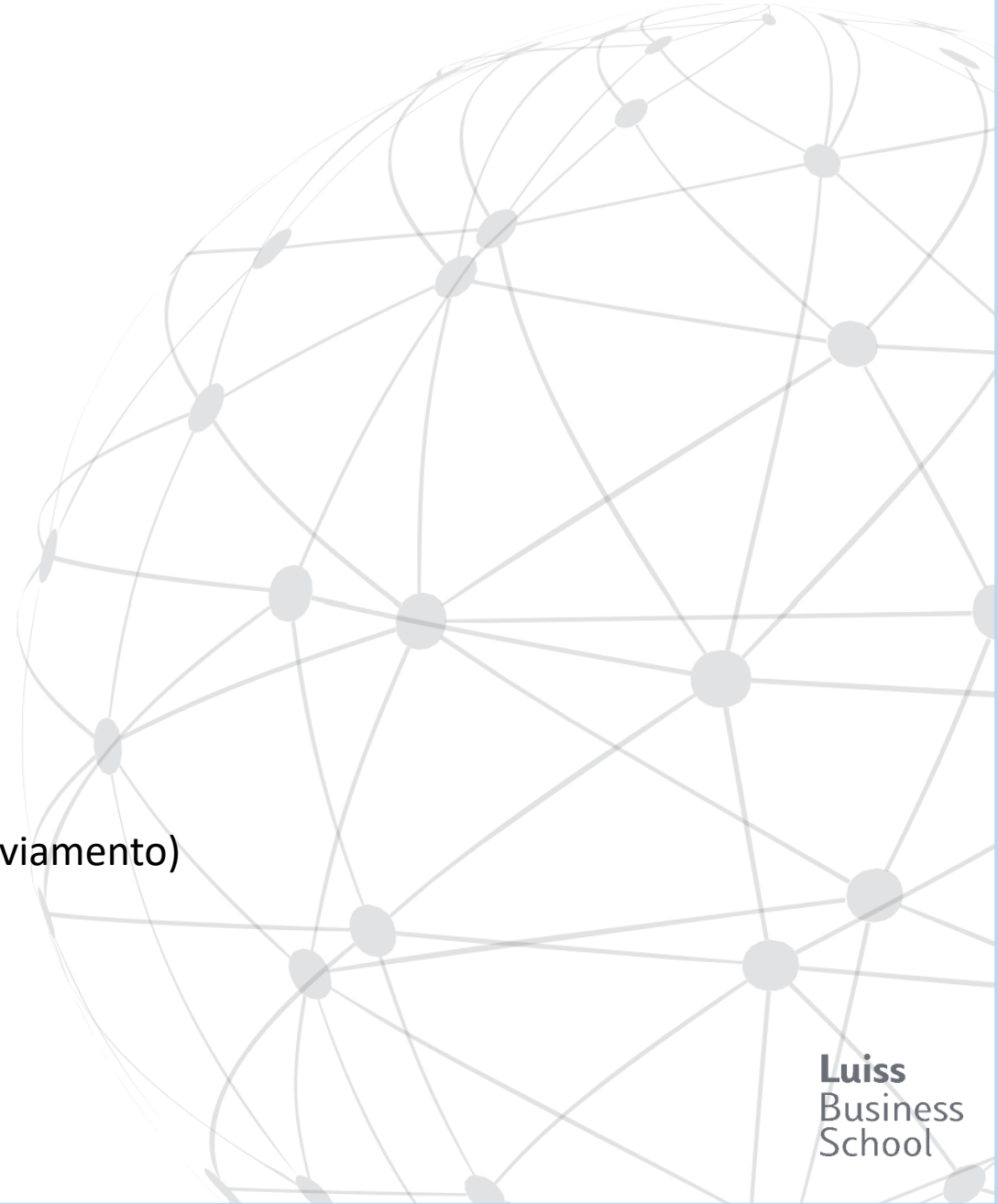
- **Integrazione organizzativa**
 - Razionalizzazione strutture e funzioni organizzative
 - Procedure
 - Tecnologie

- Integrazione culturale

- Rischio percezione negative da parte degli stakeholders locali
 - Perdita di fattori di vantaggio locale

- Incremento del costo dell'investimento (premio di maggioranza, avviamento)

- “hidden surprises”



Linee guida per la decisione di entrata nei Paesi del golfo

Gli Stati dell'Area si sono dati una precisa visione e modello di sviluppo sostenibile a lunghissimo termine

Saudi Vision 2030 (adottata nel 2016): nuova strategia di sviluppo di Arabia Saudita. un progetto di trasformazione radicale, che implica riforme economiche, culturali e sociali. Si punta a far nascere filiere produttive nazionali e avviare produzioni ad elevato contenuto locale, impiegando forza lavoro saudita e promuovendo l'iniziativa privata. Un importante volano di crescita saranno i grandi progetti a guida del fondo sovrano saudita, come la città del futuro NEOM, il parco di intrattenimento Qiddiya ed il Red Sea Project.

Investimenti pubblici elevati e in aumento in molti settori

Si osserva una spinta crescente ad attrarre investimenti esteri e risorse umane qualificate

SAGIA (Saudi Arabian General Investment Authority) è l'ente governativo responsabile degli incentivi agli investimenti. Nata come ente che autorizzava gli investimenti stranieri, è negli anni diventata una vera e propria agenzia di promozione e attrazione degli investimenti, fornendo servizi di affiancamento all'investitore. Negli ultimi anni, quasi tutti i settori economici sono stati liberalizzati

Nelle Free zone i costi per attivare una presenza operativa sono molto modesti

Le liabilities of foreignness and outsidership delle imprese italiane sono generalmente elevate

Linee guida per la decisione di entrata nei Paesi del golfo

Investire per avviare una unità organizzativa nel Paese estero

Negli EAU sono presenti **oltre 600 PMI italiane** registrate nelle Camere di Commercio dei 7 Emirati, a cui si aggiunge un numero imprecisato di imprese registrate presso le circa 40 zone franche.

La presenza negli Emirati va considerata non solo in funzione della domanda interna

Entrare in «reti d'impresa» o filiere

Grazie ai piani di sviluppo e infrastrutturali previsti dal Governo emiratino nei diversi settori, le prospettive per le nostre imprese - in particolari **medio-grandi e con pregressa esperienza internazionale** - di acquisire commesse per la realizzazione di opere civili, sia nel settore pubblico che privato, rimangono elevate. Spazio anche per **le PMI come fornitori settoriali o sub-contractor**.

In Oman, prodotti dell'agricoltura, pesca e silvicoltura Il settore ittico è al centro di politiche di sviluppo per le quali il Governo auspica collaborazione con partner internazionali per l'acquacoltura, la **realizzazione di impianti per la lavorazione del pescato, la trasformazione della catena del freddo e la logistica**

L'Arabia Saudita ha stanziato per lo **sviluppo del settore ospedaliero, sanitario e farmaceutico** (180 miliardi di dollari nei prossimi 5 anni). La copertura sanitaria attuale è deficitaria: sono necessari ulteriori 20mila posti letto, strutture specializzate per la riabilitazione e per la terza età, unità mobili per raggiungere le aree rurali, servizi di telemedicina.

Linee guida per la decisione di entrata nei Paesi del golfo

Notevoli potenzialità nell'alimentare

Gli Emirati Arabi Uniti **importano circa il 90% dei prodotti alimentari**, degli alimenti finiti e degli ingredienti. La domanda di prodotti importati è in continua crescita anche alla luce della significativa **espansione del settore del turismo**.

Il Governo emiratino ha lanciato la **strategia nazionale per la sicurezza alimentare 2050** (iniziative chiave: facilitare il commercio alimentare globale; diversificare le fonti di importazione alimentare; identificare schemi di fornitura alternativi)

Importazioni: da mondo 12 mld EUR, da Italia 291 mln di EUR, +22% 2019/2018; 13° fornitore (fonte TDM); opportunita' crescita: 1) **scarsissima produzione locale**; 2) **importante presenza nella GDO con prodotti italiani di fascia media**; 3) **canale Ho.Re.Ca (continuo incremento ristoranti italiani)**.

Il **peso dell'export di prodotti alimentari italiani in Arabia Saudita è sottodimensionato** rispetto alle potenzialità di questo mercato di 33,4 milioni di abitanti, di cui due/terzi sauditi. L'Arabia Saudita è il principale importatore in Medio Oriente di prodotti alimentari ed è in gran parte dipendente dalle importazioni

Tutti i prodotti alimentari sono sottoposti a regole rigidissime e devono ottenere certificazioni complesse

Export Champions Program 2021

Il Made in Italy nel Golfo

Contatti

Matteo Caroli

mcaroli@luiss.it

06-85225783