



cutting through complexity

ADVISORY

# Going Global

**Internazionalizzazione ed  
evoluzione dei modelli di  
business**

Una priorità per le imprese italiane

[kpmg.com/it](http://kpmg.com/it)





# Indice

	<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>A new economic 'World Order'</b>	<b>6</b>
	Gli emergenti guidano la crescita del PIL mondiale	8
	Lo spostamento della base manifatturiera ad Est	10
	Il ruolo dei servizi	12
	La nascita di una classe media ad alto potenziale di spesa	15
	Focus Cina. Tra mercato e pianificazione	19
	Evoluzione dell' <i>export</i> italiano	24
	Made in Italy: un <i>asset</i> prezioso	29
	Non solo BRIC: arrivano i <i>Next Eleven</i>	30
	Nuove opportunità, ma anche nuovi rischi	32
<b>2</b>	<b>Evoluzione dei modelli di business: la nuova CEO Agenda</b>	<b>34</b>
	01 <i>Operations</i> : nuovi approcci per gestire la complessità delle ' <i>supply chain</i> globali'	36
	02 Finanza: le sfide per una gestione davvero globale	41
	L'M&A: un acceleratore della crescita	44
	03 ICT: una nuova cultura 'digitale' per vincere la sfida dell'internazionalizzazione	45
	04 Marketing: reinventare la relazione con il cliente	50
	Un canale distributivo sottoutilizzato: l' <i>e-commerce</i>	52
	05 Organizzazione e Innovazione Manageriale	53
<b>3</b>	<b>Country Focus</b>	<b>57</b>
	Market entry strategy	58
	Focus Brasile: il futuro è adesso	60
	Business country guide:	
	• Turchia	64
	• Vietnam	66
	• Sudafrica	68
	<b>Come possiamo aiutarvi</b>	<b>70</b>

# Introduzione

La recessione del biennio 2008-2009 e la crisi finanziaria dei debiti sovrani di questi mesi, stanno accelerando la redistribuzione di potere economico e politico a livello planetario. Una svolta storica, anticipata da tendenze ormai consolidate da almeno un decennio, che sposta radicalmente il baricentro della domanda e dell'offerta a livello globale.

La Cina è diventata il primo paese industriale al mondo, mentre l'India è al quinto posto. Nel decennio 2000-2010 i soli BRIC hanno aumentato la loro quota nella produzione industriale globale dal 12,8% al 30,6% (+ 17,8%).

I consumatori delle economie emergenti nei prossimi anni vedranno raddoppiare la loro capacità di spesa rispetto a quelli delle economie occidentali. Se oggi esistono circa 100 milioni di cinesi benestanti, si stima che nel 2020 la Cina potrà contare su una classe media di circa 400 milioni di individui. Cambiamenti strutturali che determinano nuovi rischi, ma anche grandi opportunità.

'Rischi e opportunità' sono legati al cambiamento del portafoglio potenziale della clientela delle aziende italiane, derivante dalla crescita di nuovi e incredibili mercati di sbocco nei paesi emergenti e dalla contemporanea stagnazione dei consumi, in particolare sul mercato domestico, ma anche in tutta l'Area Euro. Le deboli prospettive di crescita del PIL per i prossimi 3-5 anni confermano che le aziende italiane per crescere dovranno conquistare quei mercati, comprendendone a fondo i bisogni e le correlate combinazioni prodotto/servizio. Sarà necessario attrezzarsi per soddisfare domande differenti rispetto a quella del mercato nazionale. Di fronte a catene del valore sempre più articolate, sarà necessario introdurre nuove ed importanti modifiche nel modello di business delle aziende italiane. Cambiamenti necessari per affrontare una complessità nuova che inciderà in modo profondo e trasversale in tutti i settori dell'impresa.

Un percorso di revisione e di messa a punto con l'obiettivo di innalzare il livello delle competenze organizzative e produttive delle imprese italiane.

Le 5 aree che per KPMG saranno più impattate da questi cambiamenti sono *Operations*, Finanza, ICT, Marketing e Organizzazione. Innovarsi per vincere è la grande sfida delle aziende del Consumer & Industrial Markets... ma occorre partire 'qui ed ora' perché non c'è più tempo da perdere.

Buona lettura.

*Roberto Giovannini*

Partner KPMG Advisory,  
Consumer & Industrial Markets

# A new economic 'World Order'

a cura dell'Ufficio Studi KPMG Advisory





## **La globalizzazione ha contribuito all'affermarsi di nuovi attori sulla scena mondiale.**

L'ascesa delle economie emergenti segna la nascita di un nuovo ordine economico globale. Cambiano le gerarchie ed i rapporti di forza, mentre aumenta la pressione competitiva per le economie avanzate.

D'altra parte le sfide legate alla crescita degli emergenti si accompagnano anche a notevoli opportunità, derivanti dall'allargamento della classe media mondiale.

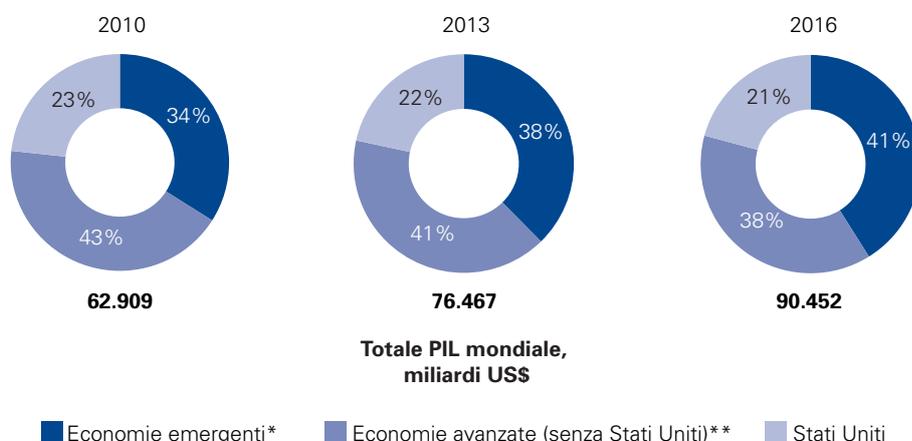
I paesi emergenti diventeranno sempre di più mercati di sbocco dalle enormi potenzialità.

Il prossimo decennio vedrà l'affermarsi di un nuovo ordine economico mondiale, dominato dai paesi emergenti

## Gli emergenti guidano la crescita del PIL mondiale

Il prossimo decennio segnerà l'affermazione di un nuovo ordine economico mondiale. Entro il 2016, infatti, il PIL dei paesi emergenti arriverà a rappresentare oltre il 41% del prodotto interno lordo mondiale. Questo incremento avverrà a scapito degli Stati Uniti e degli altri paesi di prima industrializzazione, che vedranno diminuire, rispettivamente del 2% e del 5%, l'incidenza del loro PIL sul totale mondiale.

**Grafico 1**  
**Evoluzione nella composizione del PIL mondiale, a prezzi correnti**



Note: \* Europa orientale e centrale, ex-Unione Sovietica, emergenti Asia, America Latina e Caraibi, Medio Oriente, Africa.

\*\* Unione Europea (eccetto Bulgaria, Lettonia, Lituania, Polonia, Romaniaa e Ungheria), 'tigri' asiatiche (Hong Kong, Singapore, Taiwan, Corea del Sud), Australia, Nuova Zelanda, Giappone, Norvegia, Islanda, Canada, Israele, Svizzera.

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati FMI, 2011

Tra il 2010 e il 2015, infatti, oltre il 73% della crescita media globale (+3,3%) dipenderà dagli *emerging markets*.

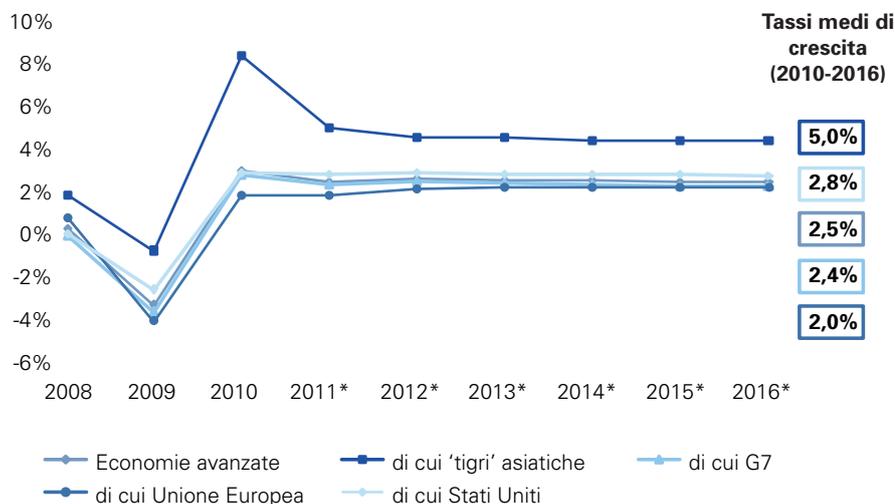
**Tabella 1**  
**Contributi medi alla crescita del PIL mondiale, a parità di potere d'acquisto (PPA)**

Area geografica	Anni 2000	Anni 2010-2015
<b>Economie avanzate:</b>	<b>1,1%</b>	<b>1,2%</b>
di cui UE	0,4%	0,4%
di cui Stati Uniti	0,4%	0,5%
<b>Economie emergenti:</b>	<b>2,5%</b>	<b>3,3%</b>
di cui Cina	0,9%	1,5%
<b>Mondo</b>	<b>3,6%</b>	<b>4,5%</b>

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati FMI

Tra questi la Cina riveste un ruolo centrale con tassi di sviluppo superiori al 9% per i prossimi anni, e con un'incidenza che sarà pari al 12% del PIL mondiale nel 2015. Nei prossimi anni, la ripresa dell'economia mondiale si svilupperà, dunque, a due velocità. Da un lato, le economie avanzate con tassi di crescita modesti (intorno al 2,5%), dall'altro, le economie emergenti con livelli di sviluppo elevati.

**Grafico 2**  
**Tassi di crescita del PIL a prezzi costanti nelle economie avanzate**

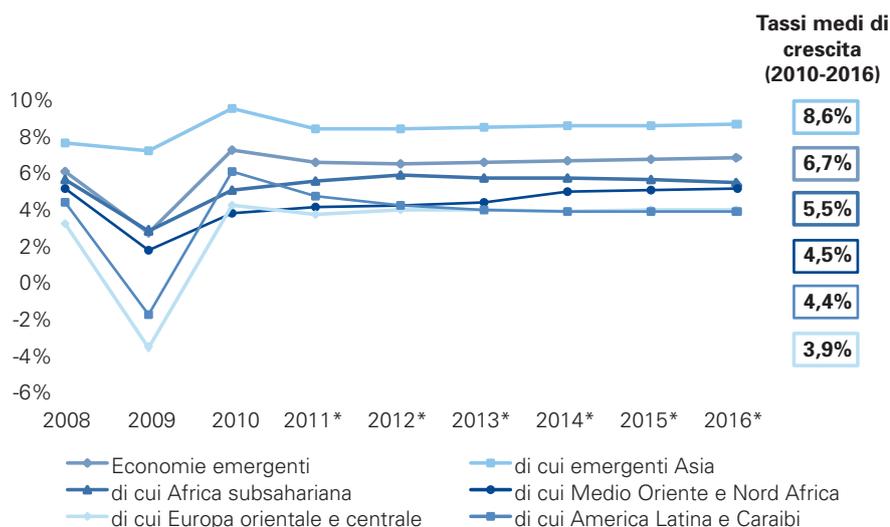


Note: \* valori stimati  
 Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati FMI, 2011

Tra le economie avanzate s'identificano, tuttavia, tendenze diverse. L'Unione Europea e il G7 raggiungeranno tassi di sviluppo esigui. Gli Stati Uniti si discosteranno leggermente, con una crescita media più alta, intorno al 2,8%. Le 'tigri' asiatiche cresceranno a una velocità doppia rispetto alla media dei paesi avanzati. Queste economie, a vocazione manifatturiera, hanno saputo sfruttare la ripresa del commercio internazionale.

Gli emergenti guideranno la crescita mondiale, con tassi di sviluppo medi del **6,7%**

**Grafico 3**  
**Tassi di crescita del PIL a prezzi costanti nelle economie emergenti**



Note: \* valori stimati  
 Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati FMI, 2011

Tra le aree geografiche, l'Asia è quella che corre di più.

I paesi dell'America Latina avranno tassi di sviluppo molto interessanti intorno al 4,4%, guidati, in particolare, dal Brasile, che farà registrare una crescita media del 4,7%.

## Lo spostamento della base manifatturiera ad Est

L'esistenza di un nuovo ordine economico globale trova conferma anche analizzando la nuova mappa della produzione mondiale. La Cina si è imposta come primo paese produttore al mondo, superando gli Stati Uniti. Osservando l'evoluzione delle quote di mercato nella produzione è possibile notare come, in meno di dieci anni, l'ordine preesistente sia stato sovvertito, facendo emergere un nuovo sistema industriale globale, dominato dal gigante cinese.

**Tabella 2**

**La nuova mappa mondiale della produzione, quote di mercato % dei primi 15 paesi produttori mondiali in \$ correnti**

Paesi	2000	2007	2010
Cina	8,3	14,1	21,7
Stati Uniti	24,8	18,2	15,6
Giappone	15,8	9,0	9,1
Germania	6,6	7,5	6,0
India	1,8	2,9	3,7
Corea del Sud	3,1	3,9	3,5
<b>Italia</b>	<b>4,1</b>	<b>4,5</b>	<b>3,4</b>
Brasile	2,0	2,6	3,2
Francia	4,0	3,9	3,0
Regno Unito	3,5	3,0	2,0
Russia	0,7	2,1	2,0
Spagna	2,0	2,5	1,8
Canada	2,3	2,2	1,7
Indonesia	0,8	1,1	1,6
Messico	2,3	1,9	1,6
<b>UE 15</b>	<b>25,7</b>	<b>27,6</b>	<b>21,2</b>
<b>BRIC</b>	<b>12,8</b>	<b>21,7</b>	<b>30,6</b>

Fonte: elaborazioni e stime Centro Studi Confindustria su dati Global Insight



L'Italia, nonostante l'emergere di nuove potenze globali, rimane il settimo paese manifatturiero al mondo.

Le previsioni di crescita per la produzione industriale, evidenziano l'emergere di nuovi attori sulla scena globale nei prossimi anni.

---

Nonostante l'affermazione di nuove potenze globali, l'Italia rimane uno dei principali paesi industriali al mondo

---

**Tabella 3**

**Previsioni tassi di crescita della produzione industriale, variazione %, primi 15 paesi**

Paesi	Tassi di crescita medi 2011-2014
Vietnam	15,0%
Cina	12,3%
Sri Lanka	8,4%
Bangladesh	7,9%
Slovacchia	7,9%
India	7,5%
Corea del Sud	7,0%
Polonia	6,6%
Lituania	6,6%
Romania	6,5%
Perù	6,5%
Egitto	6,3%
Bulgaria	6,2%
Turchia	6,2%
Thailandia	6,1%

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU

Tra i paesi che faranno registrare i tassi di crescita più elevati, in termini di produzione industriale, oltre alla Cina ci sono il Vietnam ma anche diversi paesi dell'Europa dell'Est come Slovacchia, Polonia, Lituania, Romania e Bulgaria.

I paesi avanzati, invece, vedranno aumentare di poco il loro livello di crescita manifatturiera, con tassi medi intorno al 2-3% (l'Italia anche meno, circa l'1,6%).

Lo spostamento della base manifatturiera e industriale verso i paesi emergenti offre all'Italia notevoli opportunità legate alle esportazioni di beni d'investimento, tra cui in particolare la meccanica strumentale, settore nel quale il nostro Paese ha una forte specializzazione.

**I mercati emergenti, infatti, necessitano di tecnologie avanzate per proseguire i processi d'innovazione e aumento della produttività attualmente in corso.**

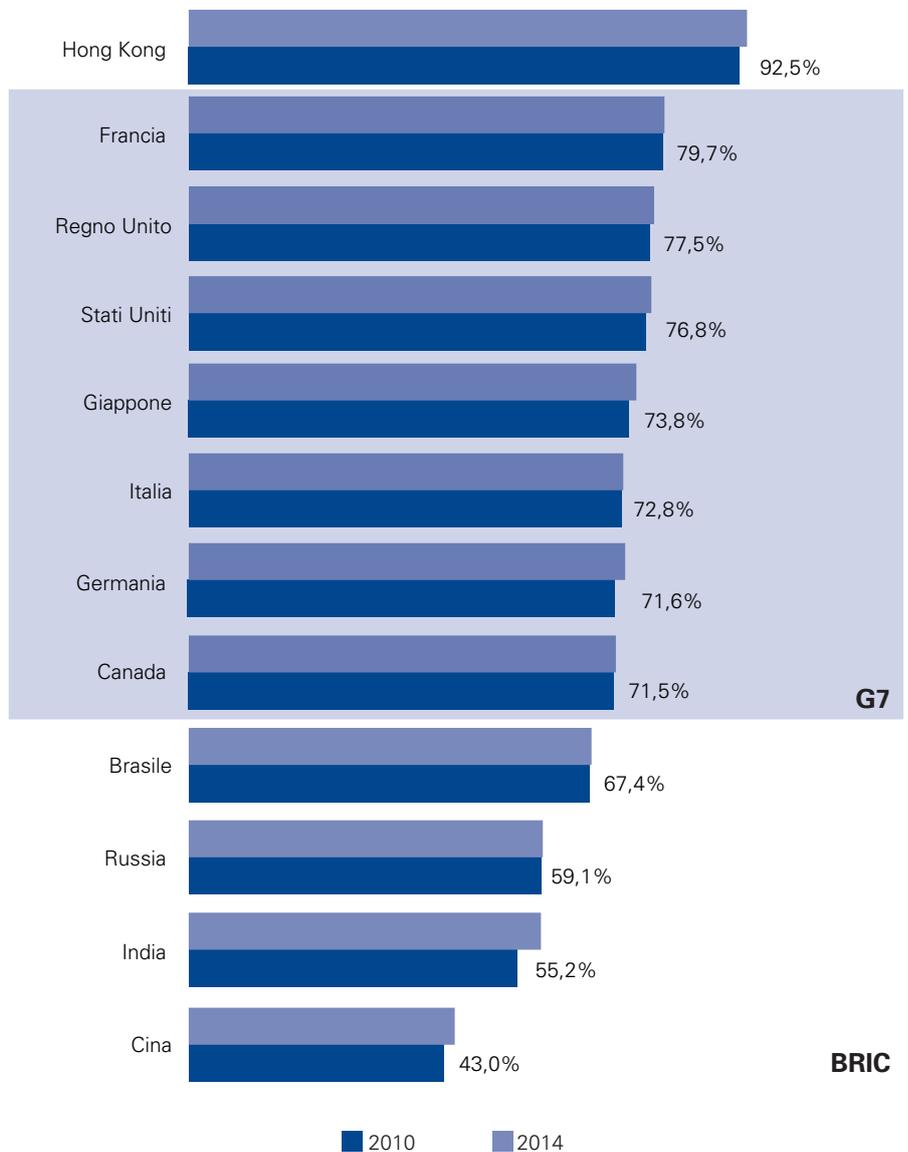
L'attuale fase di sviluppo è caratterizzata dal passaggio da un modello di capitalismo manifatturiero ad un modello dei servizi o del terziario

## Il ruolo dei servizi

L'attuale fase di sviluppo è caratterizzata dal passaggio da un modello di capitalismo manifatturiero ad un modello di capitalismo dei servizi o del terziario<sup>1</sup>. Si tratta di un trend ormai consolidato nelle economie occidentali mature.

Nei paesi avanzati, infatti, l'incidenza della componente servizi sul PIL generato raggiunge valori compresi tra il 70% e l'80%, con picchi intorno al 93% a Hong Kong. Per contro, nei paesi emergenti, il contributo dei servizi allo sviluppo dell'economia è inferiore, con valori che vanno dal 43% della Cina, al 55% dell'India, al 67% del Brasile.

**Grafico 4**  
**Il contributo del settore servizi per paese: incidenza % sul PIL, 2010 e 2014**



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU

1 L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy, Jeremy Rifkin, Mondadori.

Nel blocco dei paesi avanzati, le stime per i prossimi anni, indicano un ulteriore, seppur limitato, allargamento della quota dei servizi in Germania, Giappone e Stati Uniti. Nel gruppo dei BRIC sarà soprattutto l'India, seguita dalla Cina, a sperimentare una progressiva terziarizzazione dell'economia.

Il ruolo dei servizi non va tuttavia separato o contrapposto al manifatturiero, ma piuttosto interpretato come la leva competitiva in grado di rinnovare il sistema industriale del nostro Paese. I prodotti dell'industria manifatturiera, ad esempio, sono sempre più venduti da aziende di servizi (finanziarie, distribuzione, etc.)

Le nostre imprese dovranno cercare sempre più di governare catene del valore innovative, in cui il servizio diventa il primo fattore competitivo per l'innovazione del business. È il servizio, infatti, che può fare la differenza nella *value proposition* e rappresentare una barriera all'ingresso. È il processo che in termini manageriali viene descritto come *'servitization'*, ossia la progressiva trasformazione del prodotto in servizio.

Il ruolo dei servizi può essere declinato lungo tre dimensioni, che rispecchiano diverse tipologie di offerta:

- *commodity*
- prodotti medi
- prodotti ad alto valore percepito.

Queste tipologie di prodotto sono associate a specifici 'baricentri' di mercato, con comportamenti d'acquisto distintivi, che necessitano pertanto di approcci strategico-organizzativi differenti da parte delle imprese.

---

I servizi non come alternativa al manifatturiero ma come leva competitiva in grado di differenziare le *value proposition*

---

## Figura 1

### Le principali tipologie di prodotti offerti e i servizi connessi al loro sviluppo

Commodity	Prodotti medi	Prodotti ad alto valore percepito
<ul style="list-style-type: none"> <li>• focus sulla dimensione commerciale/distributiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• focus sui servizi associati al prodotto: vendita di un prodotto in funzione dell'utilizzo o del raggiungimento di un obiettivo produttivo, customizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• focus sulla capacità di aumentare la percezione del valore: specializzazione, personalizzazione, esclusività, innovazione</li> </ul>

Fonte: Surpetere. *La competizione creativa efficace e sostenibile*, G. Merli, E. Gelosa, M. Fregonese, Edizioni Guerini

- **Nell'area delle *commodity***, dove i prodotti sono sostanzialmente indifferenziati, il principale *driver* è rappresentato dal prezzo. Recuperare competitività su tali prodotti è sempre più difficile per un sistema industriale come il nostro. D'altra parte, i margini maggiori si trovano sempre di più nei *mark up* commerciali piuttosto che nella produzione dei prodotti stessi. La miglior leva per competere in questo segmento diventa, quindi, il presidio dei clienti, da attuare focalizzandosi sulla dimensione commerciale/distributiva dotandosi di un'adeguata ed efficace rete di servizi a supporto. L'attenzione al *pricing* deve comunque essere soddisfatta tramite strategie di costo/efficienza (con eventuali delocalizzazioni produttive o semplici commercializzazioni di prodotti importati da paesi *low cost*).

- Il **segmento dei prodotti medi** è quello maggiormente in grado di garantire, ad un paese come il nostro, consistenti volumi occupazionali e di vendita se proseguirà lungo il processo di trasformazione della propria offerta, associandola a servizi a valore aggiunto per la clientela. Il servizio associato al prodotto, può arrivare a sostituire, in un certo senso, il prodotto stesso. Innovare, nel segmento dei prodotti medi, significa creare continuamente nuove formule di prodotto-servizio in grado di generare vantaggio competitivo.

Gli esempi relativi alla commercializzazione di prodotti attraverso i servizi associati sono numerosi:

- nei beni d'investimento (il noleggio a ore di macchinari e mezzi di trasporto, la vendita del servizio di *manufacturing* invece della fornitura di impianti, la vendita di auto come 'flotte gestite')
- nei beni di consumo (la possibilità di crearsi un prodotto personalizzato, l'esperienza associata al prodotto specie nel *fashion*, l'utilizzo di un bene *on demand*).

- Infine, **nell'area dei prodotti ad alto valore percepito**, i fattori di successo dipendono dalla capacità di offrire prodotti *luxury* o di nicchia o customizzati o innovativi. La leva in questo segmento di mercato è proprio il 'valore percepito' dei prodotti-servizi offerti. Nel caso di beni di lusso, la percezione del valore può essere connessa al *brand*, oppure dipendere dalla capacità di personalizzazione e dall'offerta di servizi aggiuntivi 'unicì', che consentono alla clientela di vivere emozioni ed esperienze esclusive. Allo stesso modo i prodotti di nicchia, siano essi beni d'investimento per specifici utilizzi (come macchinari e dispositivi) o prodotti di consumo per determinati segmenti di clientela, offrono un alto livello di specializzazione e personalizzazione. Una possibile strategia di successo per il nostro Made in Italy potrebbe essere proprio quella di penetrare un numero sempre maggiore di nicchie, ad alta specializzazione, molto differenziate e innovative.

Ognuno di questi tre scenari descritti deve essere affrontato con logiche di *offering* diversificate, che si rifletteranno per le aziende in differenti modelli strategici, operativi ed organizzativi. Occorre avere la capacità di giocare su più tavoli, per competere su più baricentri di mercato, secondo logiche gestionali separate e ben identificate.

---

Le imprese devono essere in grado di giocare su più tavoli, per competere su più baricentri di mercato, secondo logiche gestionali separate e ben identificate

---

Le aziende italiane sono chiamate a cogliere le opportunità che derivano dalla globalizzazione e dalla competizione internazionale, puntando sulle proprie eccellenze, innovando il proprio *offering* con servizi a valore aggiunto per la clientela e cambiando, come si vedrà nel prosieguo, i propri modelli di business.

## La nascita di una classe media ad alto potenziale di spesa

Se da un lato, l'affermarsi delle economie emergenti sulla scena mondiale scardina l'ordine economico preesistente, dall'altro, apre nuove opportunità di business. Mentre in passato le imprese che avevano delocalizzato la produzione nei paesi emergenti erano state guidate soprattutto da logiche di riduzione dei costi, ora il tema strategico è come sfruttare le opportunità di queste aree come enormi mercati di sbocco.

In queste economie risiede, infatti, oltre l'80% della popolazione mondiale e un numero di potenziali consumatori che, nei prossimi 25 anni, si stima potrà raggiungere i due miliardi.

---

Entro il 2020 la Cina dovrebbe diventare il primo mercato del lusso globale. Intanto, in Brasile, circa 45 milioni di persone sono entrate a far parte della classe media

---

**Tabella 4**  
**Previsioni PIL pro-capite a parità di potere d'acquisto, PPAS**

Area geografica	2010	2016	CAGR 2010 - 2016
<b>Economie avanzate</b>	<b>38.078</b>	<b>46.502</b>	<b>3,4%</b>
di cui G7	39.707	48.018	3,2%
di cui 'tigri' asiatiche	34.294	46.927	5,4%
di cui Unione Europea	30.388	37.026	3,3%
<b>Economie emergenti</b>	<b>6.104</b>	<b>9.029</b>	<b>6,7%</b>
di cui Europa orientale e centrale	14.519	19.402	5,0%
di cui America Latina e Caraibi	11.236	14.618	4,5%
di cui Medio Oriente e Nord Africa	8.909	11.187	3,9%
di cui emergenti Asia	5.008	8.361	8,9%
di cui Africa subsahariana	2.258	2.943	4,5%

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati FMI, 2011



I consumatori delle economie emergenti vedranno aumentare il loro potere di spesa, ad un tasso di crescita doppio rispetto a quello dei paesi avanzati

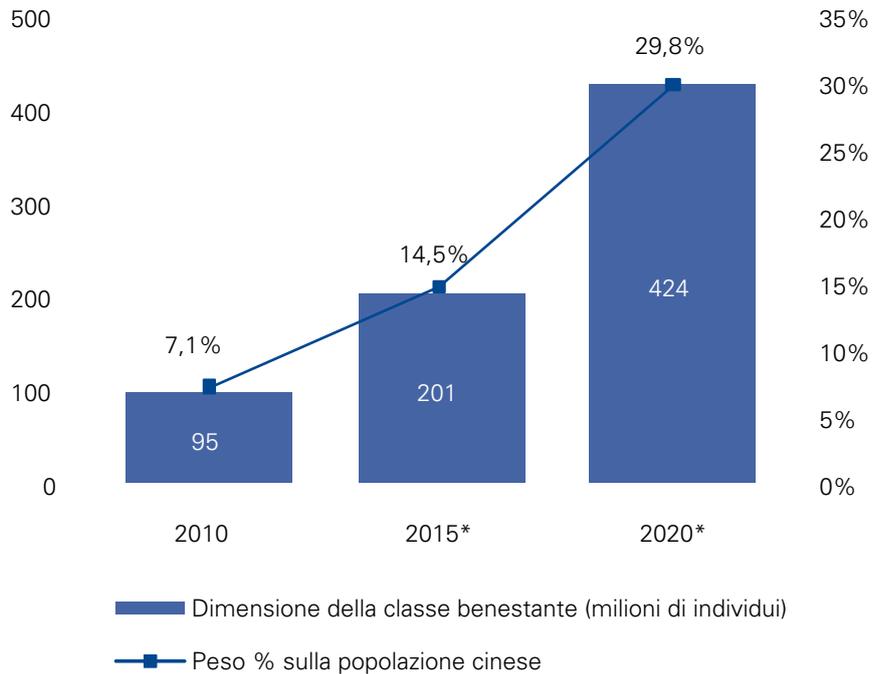
Il potere di spesa, nei prossimi cinque anni, aumenterà soprattutto nei paesi emergenti: +6,7% rispetto al +3,4% delle economie avanzate. È quanto emerge, confrontando il PIL pro-capite a parità di potere d'acquisto<sup>2</sup> delle diverse aree geografiche del mondo. La crescita più significativa interesserà, in particolare, le economie asiatiche.

Gli aumenti di reddito che si registreranno nei prossimi anni nei paesi emergenti consentiranno un ampliamento della classe media di questi paesi. Tuttavia, i livelli di PIL pro-capite nei mercati emergenti rimarranno ancora inferiori rispetto alla media dei paesi avanzati.

Gli esportatori italiani interessati a questi nuovi consumatori dovranno adeguare l'offerta al potere d'acquisto e alle necessità locali e puntare sulla fascia medio-alta di queste società, molto interessante in termini di dimensione, data la grandezza di questi mercati.

In Cina, ad esempio, la classe media è attualmente composta da circa 100 milioni di individui, che rappresentano il 7% della popolazione. Le stime prevedono che la quota di benestanti raddoppierà ogni cinque anni, arrivando a contare, nel 2020, oltre 400 milioni di individui, pari al 30% della popolazione.

**Grafico 5**  
**Evoluzione della classe media cinese**



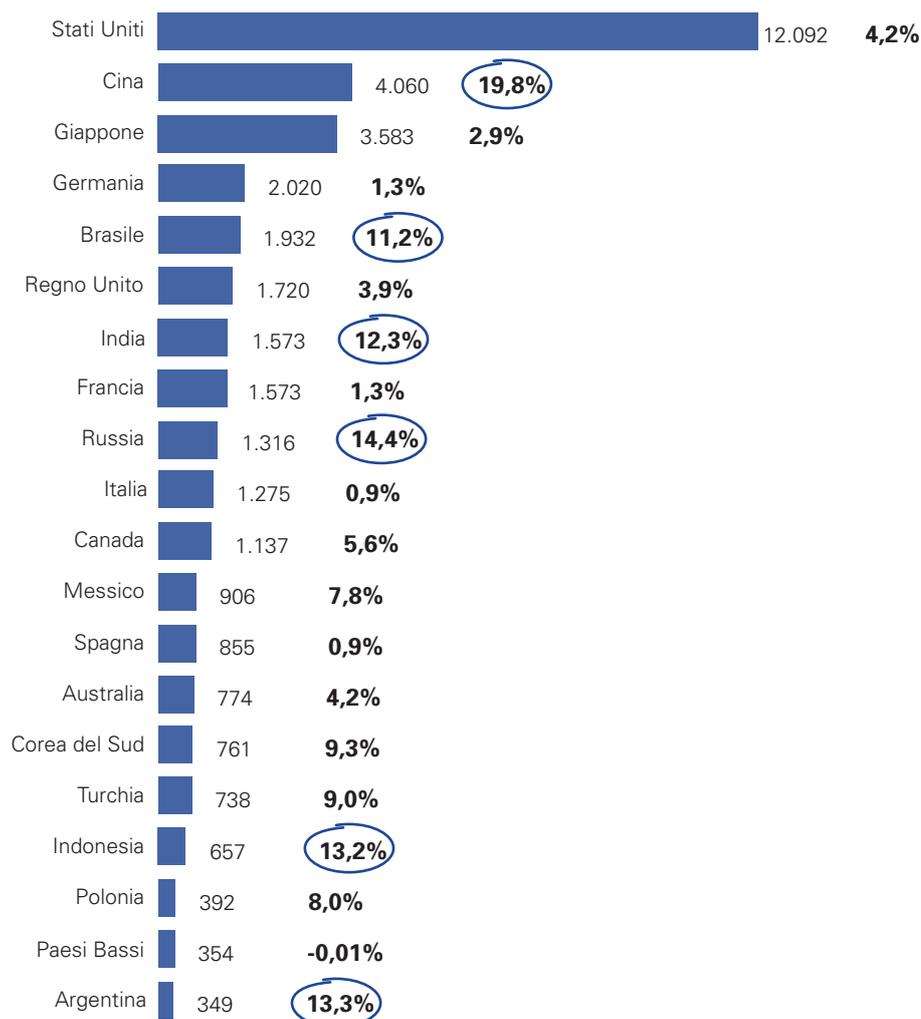
Note: \* valori stimati

Fonte: elaborazioni e stime Centro Studi Confindustria su dati World Bank, Global Insight

<sup>2</sup> Depurato cioè dai differenti livelli dei prezzi nei vari paesi. Questo indicatore agevola il confronto internazionale, in quanto tiene conto del differente costo della vita nei diversi paesi.

Per la loro dimensione e dinamicità, i mercati emergenti costituiscono quindi un'opportunità enorme per le nostre aziende. In termini di spesa per i consumi privati, la Cina è destinata a diventare il secondo mercato al mondo per consumi privati dopo gli Stati Uniti, entro il 2014.

**Grafico 6**  
**Primi 20 paesi: spesa per consumi privati a prezzi correnti nel 2014,**  
**miliardi US\$ e CAGR 2010-2014**



Nei prossimi cinque anni, i consumi privati mostreranno una crescita a due cifre in Cina, Brasile, India, Russia, Indonesia e Argentina

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU

Nei prossimi cinque anni, i consumi privati mostreranno una crescita a due cifre in Cina, Brasile, India, Russia, Indonesia e Argentina, guadagnando posizioni rispetto alla situazione del 2010. Anche Corea del Sud, Turchia, Polonia e Messico vedranno aumentare notevolmente la propria spesa per i consumi.

---

La domanda dei paesi emergenti è diversa rispetto a quella che le nostre imprese sono abituate a soddisfare sul mercato nazionale. Servono strategie *ad hoc* per l'ingresso in questi mercati

---

**Tra i paesi avanzati, quelli europei, ad eccezione del Regno Unito (+3,9%), sperimenteranno una domanda piuttosto debole nella spesa complessiva per consumi.**

In questo contesto, i Paesi Bassi evidenzieranno la dinamica peggiore (-0,01%), seguiti da Italia e Spagna (+0,9%) e da Germania e Francia (+1,3%). Migliore la *performance* degli altri paesi avanzati extra-europei, come Stati Uniti, Giappone, Canada e Australia.

Lo stallo della domanda interna sposta il focus delle aziende multinazionali verso mercati più dinamici e con ampi potenziali di crescita.

**La domanda dei paesi emergenti è però diversa rispetto a quella che le nostre imprese sono abituate a soddisfare sul mercato nazionale.**

Pertanto le imprese interessate a competere su questi nuovi mercati dovranno sviluppare strategie personalizzate per l'ingresso in questi mercati.

Sotto il profilo operativo le strategie di penetrazione commerciale sui mercati emergenti possono seguire un approccio graduale. In una prima fase può essere opportuno sviluppare accordi con partner di rilievo locali con cui stringere delle *joint venture* o intraprendere delle iniziative di distribuzione e marketing.

A questa prima fase d'internazionalizzazione 'leggera' potrebbe seguire, in un secondo momento, lo spostamento della base produttiva nei nuovi mercati di sbocco. Questa seconda fase del processo d'internazionalizzazione potrebbe essere necessaria per rispondere più adeguatamente e prontamente alla domanda, o a fronte di costi di trasporto elevati.



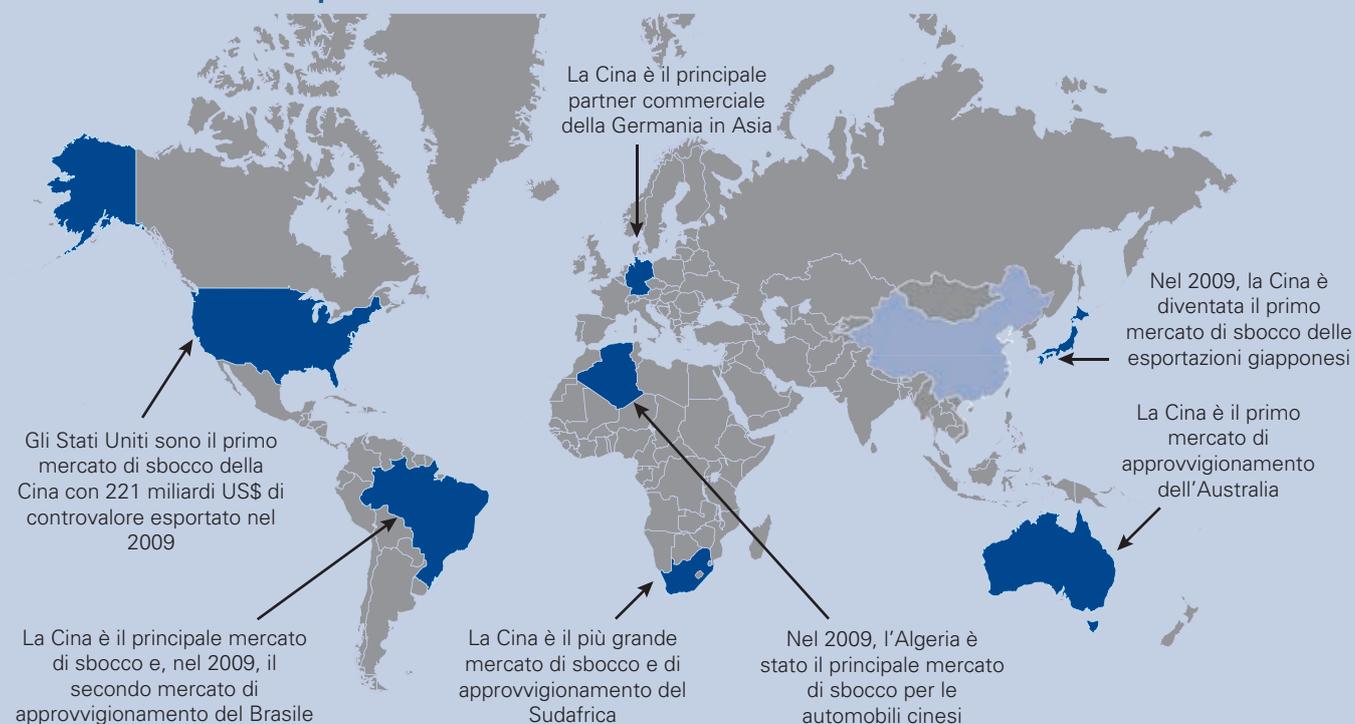
# Focus Cina

## Tra mercato e pianificazione

*Export*, forte crescita della domanda interna ed investimenti pubblici: sono questi i *driver* dello sviluppo del PIL cinese. La Cina è un importante partner commerciale per molti paesi nel mondo, rappresentando un mercato di approvvigionamento e di sbocco chiave.

### Figura 2

#### Il ruolo della Cina come partner commerciale di rilievo

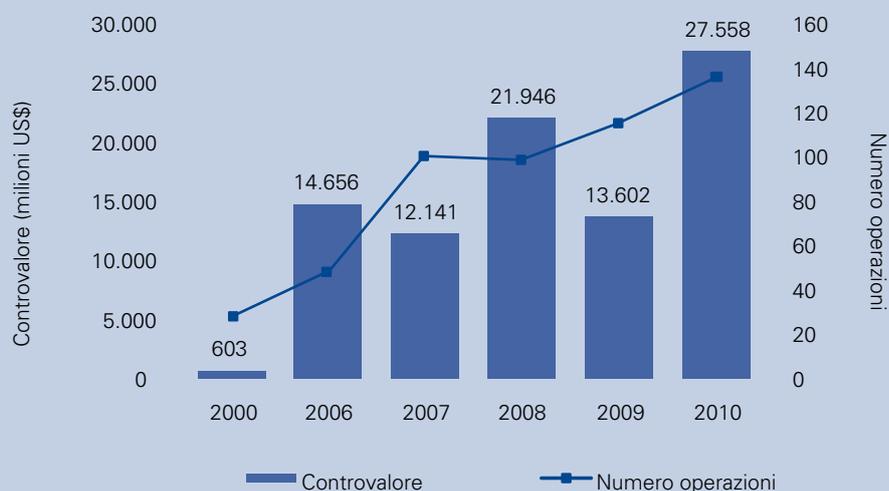


Fonte: KPMG International

Nonostante la spettacolare accelerazione del mercato occorre ricordare che il governo cinese svolge ancora un ruolo fondamentale nello sviluppo economico del Paese. Il Governo centrale, ad esempio, ha un ruolo attivo nella ristrutturazione dei settori chiave, nel sostegno dei campioni nazionali, nell'approvazione delle IPO e degli investimenti all'estero.

Relativamente all'attività M&A, la Cina è ormai stabilmente presente nei mercati globali dimostrandosi un *player* attivo nei processi di internazionalizzazione. Il gigante cinese è diventato uno dei principali investitori verso l'estero (28 miliardi US\$ nel 2010) spinto dalla necessità di reperire energia, materie prime, tecnologie e brevetti necessarie al proprio sviluppo industriale.

**Grafico 7**  
**Attività M&A Cina verso l'estero, controvalore e numero operazioni, 2000-2010**



Fonte: Thomson Reuters

Nell'ultimo periodo i *player* cinesi sono 'a caccia' di marchi globali, reti distributive e strutture logistiche.

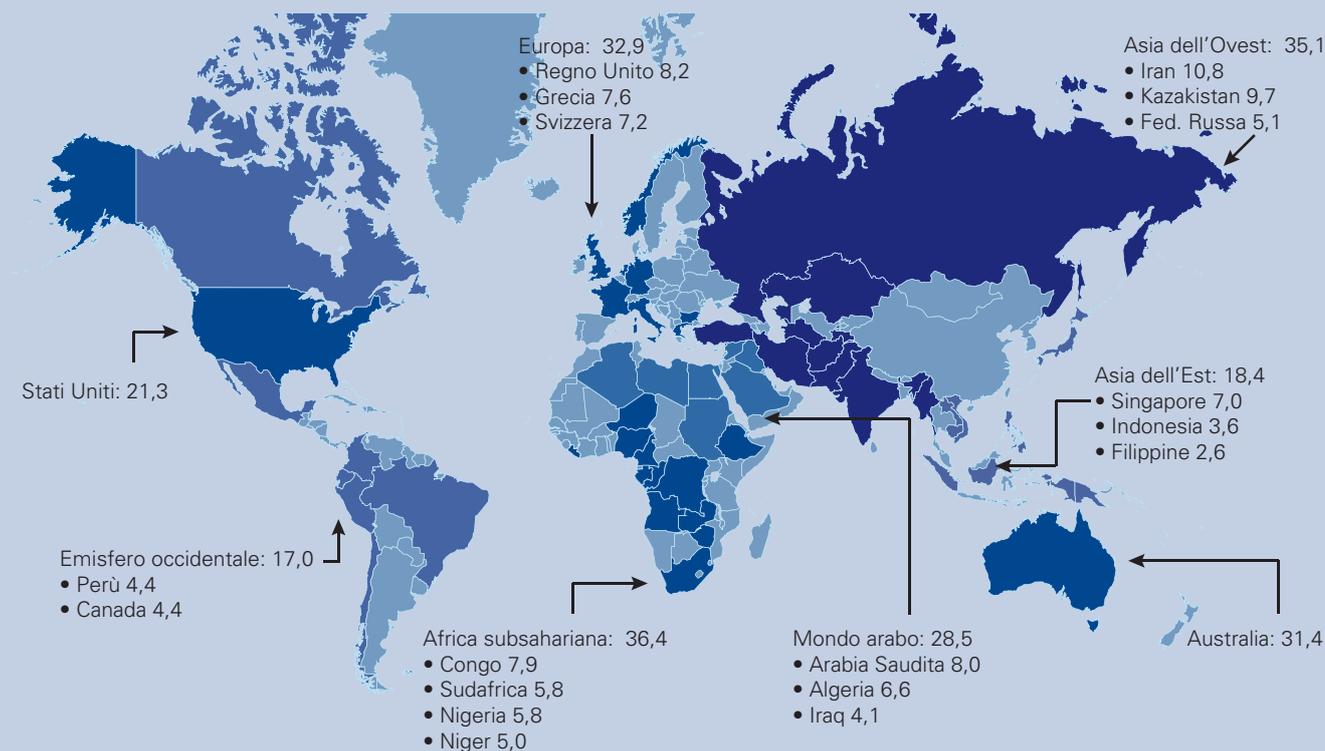
**Figura 3**  
**Lo 'shopping' all'estero: alcune recenti operazioni**

Tecnologia/Marchi	Materie prime	Servizi finanziari
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore: Automobilistico</li> <li>• Bidder: Zhejiang Geely Holdings</li> <li>• Target: Volvo (Svezia)</li> <li>• Data: Agosto 2010</li> <li>• Controvalore dell'operazione: 1,5 miliardi US\$</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore: Minerario</li> <li>• Bidder: Chinalco</li> <li>• Target: Rio Tinto (Australia)</li> <li>• Data: Marzo 2009</li> <li>• Controvalore dell'operazione: 19,5 miliardi US\$</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore: Servizi finanziari</li> <li>• Bidder: Industrial &amp; Commercial Bank of China</li> <li>• Target: Standard Bank (Sudafrica)</li> <li>• Data: Ottobre 2007</li> <li>• Controvalore dell'operazione: 5,6 miliardi US\$</li> </ul>

Fonte: KPMG International

La Cina ha effettuato operazioni M&A non solo verso le economie sviluppate, ma anche verso i mercati emergenti. Questo riflette la tendenza del Paese a non agire solo secondo logiche puramente commerciali ma anche seguendo obiettivi geopolitici.

**Figura 4**  
**Investimenti all'estero della Cina, miliardi US\$, controvalore complessivo dal 2005 al 2009**



Note: operazioni M&A superiori a 100 milioni US\$

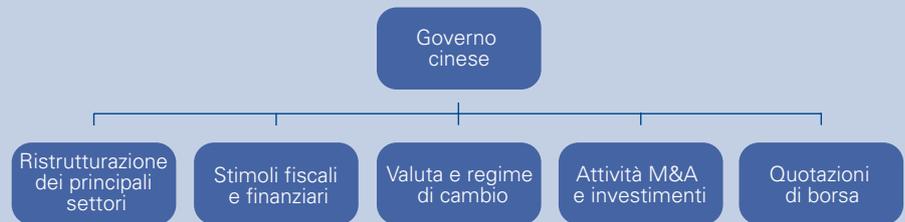
Fonte: *Heritage Foundation Dataset*

#### Esempi interessanti di questo trend:

- China Mobile ha comprato il 100% di Paktel Ltd., operatore pakistano delle telecomunicazioni, per 460 milioni di US\$
- Chery lancerà un nuovo impianto da 500 milioni di US\$ in Argentina dal 2012
- Suning Appliance ha comprato una quota del 27,36% di LAOX Co., un rivenditore di elettronica giapponese, per entrare nel loro mercato
- la società sudafricana Super Group sta per vendere il proprio business nei veicoli commerciali a China North Vehicle Corporation
- Sany Heavy Industry Co. prevede di investire 200 milioni di US\$ in un impianto produttivo a San Paolo del Brasile per realizzare escavatori e altre attrezzature per le costruzioni.

Il governo cinese continua a svolgere un ruolo chiave nell'indirizzare lo sviluppo economico e sociale del Paese.

**Figura 5**  
**Il ruolo del governo cinese**



Fonte: KPMG International

Nel marzo scorso è stato approvato il dodicesimo piano quinquennale cinese, un programma di sviluppo nazionale per i prossimi cinque anni. Il nuovo piano segna un punto di svolta rispetto al passato. Il rapido sviluppo del Paese ha fatto uscire milioni di persone dalla povertà ma ha sollevato diverse sfide legate alla sostenibilità (inquinamento, uso intensivo di energia e esaurimento delle risorse) e all'equità (disparità sociali, consumi interni ridotti) di questa crescita.

Il governo ha fissato il nuovo *target* annuale di crescita del PIL al 7%, per i prossimi cinque anni, ma gli analisti si aspettano un tasso di crescita annuale sopra l'8% (nell'undicesimo piano quinquennale il tasso di crescita fissato era del 7,5%, a fronte di una crescita attuale superiore al 10%).

La spasmodica corsa alla crescita degli ultimi anni deve accompagnarsi anche al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità:

- migliorare la qualità della vita della popolazione (assistenza sanitaria, educazione), attenuare le disparità sociali e ridistribuire la ricchezza
- accrescere il potere d'acquisto dei lavoratori
- continuare la transizione verso un'economia guidata dai consumi interni invece che dalle esportazioni
- promuovere lo sviluppo delle regioni occidentali del Paese
- salvaguardare l'ambiente, le risorse e promuovere l'efficienza energetica
- sviluppare alcuni settori prioritari (in linea con gli obiettivi di sostenibilità e creazione di valore), allo scopo di aumentare il loro contributo al PIL dal 2% all'8% entro il 2015:
  - risparmio energetico e protezione ambientale, nuove energie (nucleare, eolico, solare), veicoli ad energia pulita
  - biotecnologie (farmaci e dispositivi medici), nuovi materiali (semiconduttori di fascia alta e metalli rari), IT (reti a banda larga, sicurezza delle infrastrutture), produzioni di attrezzature di fascia alta.

Il piano quinquennale include anche modifiche fiscali mirate, volte a favorire il raggiungimento dei principali obiettivi economici e sociali.

Tabella 5

## 12° Piano quinquennale nazionale cinese 2011-2015: obiettivi e azioni

Obiettivi	Principali tasse	Finalità
Stimolare i consumi interni Attenuare le disparità sociali	Tassa sul reddito delle persone	Aumento del reddito disponibile dei lavoratori
Tutela dell'ambiente Efficienza energetica	Tassa ambientale	Diminuire l'inquinamento
	Tassa sulle risorse	Preservare le risorse (petrolio, gas, metalli rari) Aumentare le entrate degli enti locali Ridurre le vendite di terreni da parte degli enti locali
	Tassa sui consumi	Rivedere la lista dei beni interessati Stimolare la domanda interna
Sviluppo delle regioni occidentali e centrali Risalire la catena del valore	Tassa sul reddito delle imprese Incentivi fiscali	Regime di tassazione preferenziale Stimolare l'innovazione tecnologica e la ricerca
Sviluppo del settore dei servizi	Tassa sul valore aggiunto	Accelerare lo sviluppo di questo settore

Fonte: KPMG China

Il piano prevede l'introduzione di nuove tasse in tutta una serie di settori (estrattivo, acciaio, cemento, etc.).

La tassa sulle risorse, in particolare, avrà un impatto sulle vendite e quindi sui consumatori finali, con un conseguente aumento dei prezzi delle materie prime (ad es. metalli rari, di cui la Cina detiene oltre il 90%).

Le aziende che attualmente operano nel Paese potrebbero dover spostare la produzione e le attività operative nelle province cinesi interne, che presentano costi del lavoro più bassi.

L'aumento del reddito disponibile, favorito da una minore tassazione dei redditi individuali, porterà ad un allargamento della classe media cinese, con nuove opportunità legate al nostro *export*.

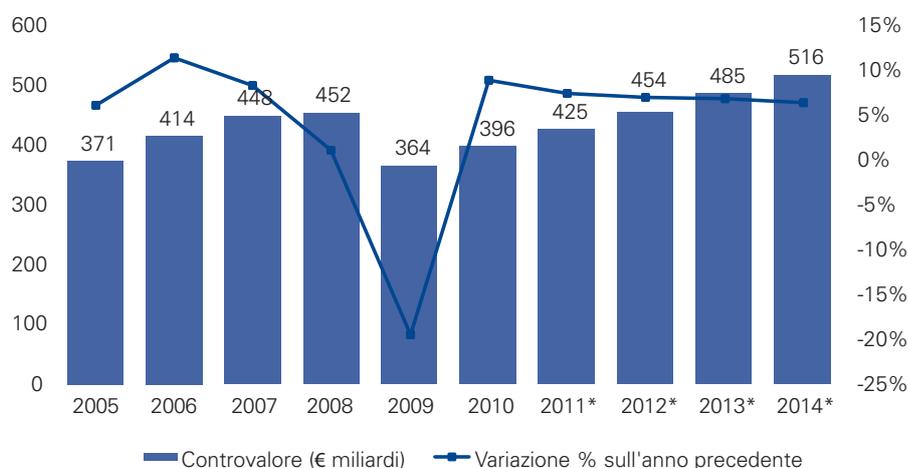
In sintesi, guardando agli incrementi di salario (nel solo 2009 in media uno sviluppo del 16%), agli obiettivi del piano e alla crescita della classe *affluent*, la Cina, da 'fabbrica del mondo', sta diventando il più grande mercato di sbocco globale (secondo stime, entro il 2020 la Cina diventerà anche il più grande mercato del lusso mondiale).

## Evoluzione dell'export italiano

**Dopo il calo del 19,5% registrato nel 2009, l'export italiano è tornato a crescere nel 2010 (+9%) e continuerà ad aumentare nei prossimi anni, anche se con tassi di sviluppo più contenuti, intorno al 7%.** Il pieno recupero del valore delle esportazioni di beni e servizi, rispetto ai livelli pre-crisi, è atteso solo nel 2012 e si consoliderà nel 2013, quando le nostre esportazioni raggiungeranno il valore di 485 miliardi di Euro.

**Grafico 8**

**Evoluzione del valore delle esportazioni nazionali di beni e servizi, a prezzi correnti, miliardi di Euro**



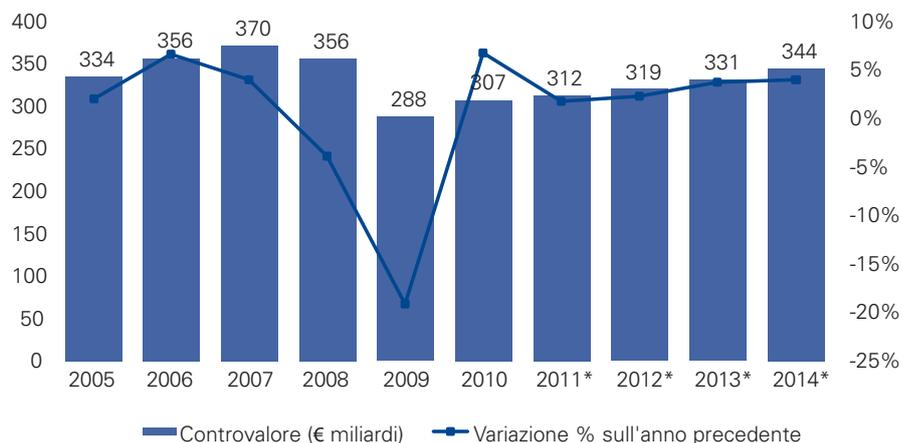
Note: \* valori stimati

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU e SACE

L'andamento descritto riflette però anche l'aumento dei prezzi. Analizzando invece il valore dell'export a prezzi costanti, depurato cioè dall'effetto dell'inflazione, il recupero del nostro export appare più lento e il ritorno ai livelli pre-crisi avverrà, presumibilmente, non prima del 2015. **Il recupero del controvalore esportato non si accompagnerà, quindi, ad un'analoga ripresa dei volumi esportati.**

**Grafico 9**

**Evoluzione del valore delle esportazioni nazionali di beni e servizi, a prezzi costanti, miliardi di Euro**



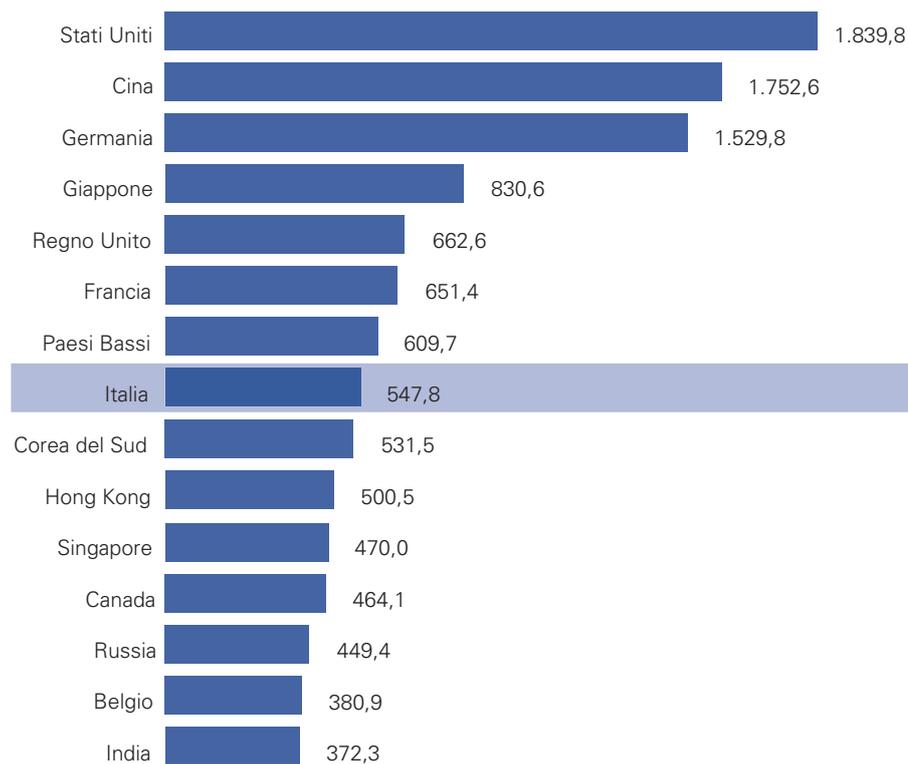
Note: \* valori stimati

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU

L'Italia è l'ottavo paese esportatore al mondo, e al quinto posto in Europa. La Germania si mantiene saldamente al primo posto tra gli esportatori europei, staccando nettamente tutti gli altri paesi dell'Unione.

### Grafico 10

#### Primi 15 paesi esportatori di beni e servizi nel 2010, controvalore dell'export a prezzi correnti in miliardi US\$



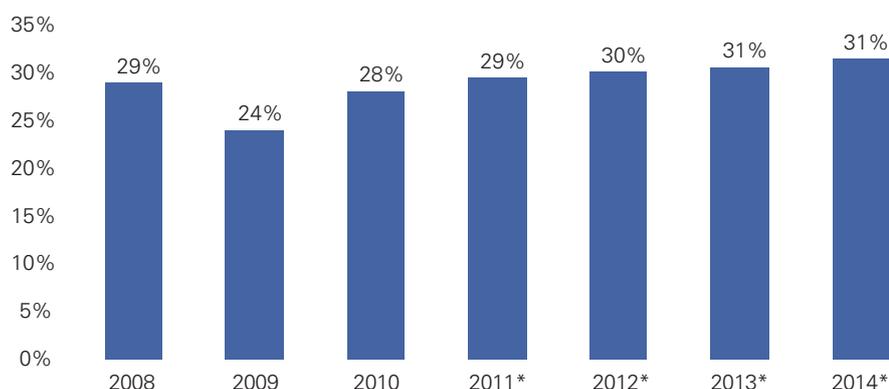
Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU

Il nostro Paese ha una forte vocazione esportatrice e l'export rappresenta una componente importante del PIL nazionale, pari al 28% nel 2010, destinata a crescere ulteriormente nei prossimi anni.

Le esportazioni sono un *driver* essenziale per far tornare l'Italia su un percorso di crescita

### Grafico 11

#### Incidenza delle esportazioni italiane di beni e servizi sul PIL nominale, %



Note: \* valori stimati

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU

**Le nostre esportazioni rappresentano, circa, il 3,1% dell'export mondiale.** Una quota destinata a ridursi progressivamente nei prossimi anni, a seguito della competizione internazionale e dell'imporsi di nuovi attori, ma che mostra segnali di tenuta in termini di valori assoluti.

**Tabella 6**

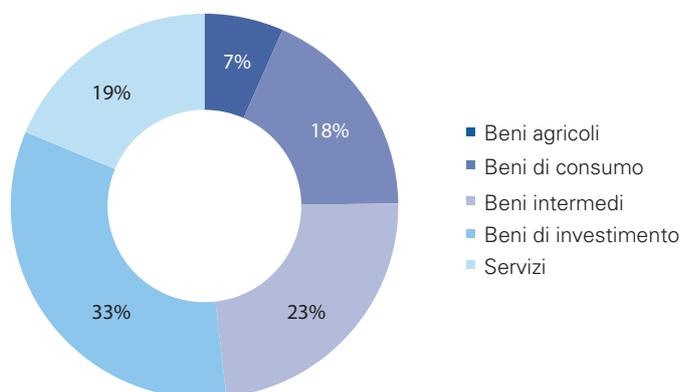
**Le esportazioni italiane di beni e servizi, per tipologia di prodotto: volumi e tassi di crescita**

Tipologia di esportazioni	2010, miliardi di Euro	CAGR 2010-2014
<b>Beni agricoli</b>	<b>26</b>	<b>5,5%</b>
• Alimentari, bevande e tabacco	15	5,5%
• Altri beni agricoli	11	5,6%
<b>Beni di consumo</b>	<b>72</b>	<b>5,0%</b>
• Prodotti in legno	17	5,4%
• Tessile e abbigliamento	30	4,5%
• Altri beni di consumo	25	5,4%
<b>Beni intermedi</b>	<b>93</b>	<b>7,8%</b>
• Industria estrattiva	14	9,6%
• Chimica	30	7,9%
• Gomma e plastica	17	7,5%
• Metalli	31	7,1%
<b>Beni di investimento</b>	<b>131</b>	<b>7,3%</b>
• Meccanica strumentale	68	7,8%
• Apparecchiature elettriche	22	7,6%
• Mezzi di trasporto	32	6,2%
• Altri beni di investimento	9	7,1%
<b>Totale Beni</b>	<b>322</b>	<b>6,8%</b>
<b>Totale Servizi</b>	<b>74</b>	<b>6,7%</b>
<b>Totale Beni e servizi</b>	<b>396</b>	<b>6,8%</b>

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati SACE

**Grafico 12**

**Composizione delle esportazioni italiane di beni e servizi**



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati SACE

Le esportazioni italiane di beni e servizi sono costituite per il 33% da beni d'investimento, in particolare meccanica strumentale e mezzi di trasporto. Un'altra parte considerevole delle nostre esportazioni riguarda la chimica e la lavorazione dei metalli (metallurgia, siderurgia), seguita dal tessile-abbigliamento e dagli altri beni di consumo.

Nei prossimi anni, saranno soprattutto le esportazioni di beni intermedi e d'investimento a sperimentare tassi di crescita più elevati, rispetto ai beni agricoli e di consumo.

**La composizione delle nostre esportazioni riflette le nostre eccellenze, il cosiddetto Made in Italy.**

**Figura 6**

**Le eccellenze del Made in Italy: le 4 'A'**



Fonte: Fondazione Edison, Fondazione Symbola

I principali fattori di vantaggio competitivo del Made in Italy sono:

- riconoscimento dei marchi
- eccellenza qualitativa
- estetica (la capacità di creare prodotti sofisticati per gusto e stile)
- capacità di acquisire *leadership* globali in nicchie di mercato
- flessibilità permessa da bassi livelli di integrazione verticale e attitudine a lavorare secondo logiche di rete.

Dall'analisi dei principali mercati di sbocco delle esportazioni italiane emerge come i nostri prodotti e servizi siano ancora prevalentemente diretti verso le economie occidentali mature. La Germania è il nostro primo mercato, con circa il 13% del totale esportazioni. In generale, le nazioni europee si confermano come il principale mercato di sbocco delle produzioni italiane, con nove nazioni nelle prime dieci posizioni. Gli Stati Uniti si posizionano al quarto posto, con il 6% delle esportazioni italiane.

---

I fattori di vantaggio competitivo del Made in Italy sono: marchi, flessibilità, capacità di acquisire *leadership* globali su nicchie di mercato

---

Il nostro *export* deve essere ri-orientato verso le economie emergenti

**Tabella 7**  
**I primi 20 paesi di destinazione delle esportazioni italiane**

Mercati di sbocco	2010, miliardi di Euro	CAGR 2010 - 2014
1 - Germania	50,9	6,3%
2 - Francia	42,7	6,2%
3 - Regno Unito	24,6	5,2%
4 - Stati Uniti	24,6	6,4%
5 - Spagna	20,3	5,4%
6 - Svizzera	18,9	6,9%
7 - Olanda	10,8	6,3%
8 - Belgio	10,8	6,0%
9 - Austria	9,1	5,3%
10 - Polonia	9,0	7,4%
11 - Cina	8,2	10,5%
12 - Russia	7,9	7,0%
13 - Turchia	7,4	9,7%
14 - Grecia	6,2	4,8%
15 - Romania	4,8	7,7%
16 - Giappone	4,5	5,1%
17 - Brasile	4,0	10,0%
18 - Portogallo	3,8	5,3%
19 - Rep. Ceca	3,7	7,4%
20 - Emirati Arabi Uniti	3,6	6,2%
<b>Mondo</b>	<b>396</b>	<b>6,8%</b>

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati SACE

Il primo mercato di sbocco appartenente al gruppo dei paesi emergenti è la Cina, in undicesima posizione, con una quota di mercato del 2% sulle nostre esportazioni, seguita da Russia e Turchia, che stanno guadagnando posizioni nel nostro *export*.

**I paesi emergenti, pur non costituendo il principale mercato di sbocco delle nostre esportazioni, sono quelli che dimostrano, per i prossimi anni, i tassi di crescita dell'*export* italiano più interessanti (prossimi al 10% in Cina, Brasile e Turchia).**

La quota di mercato delle esportazioni italiane nei mercati emergenti è quindi destinata ad aumentare. Nei paesi emergenti, la composizione merceologica delle esportazioni provenienti dall'Italia è caratterizzata da una netta prevalenza, pari al 60% circa, di beni d'investimento, seguiti dai beni intermedi e beni di consumo. Questa composizione riflette l'esigenza di questi paesi di proseguire nei processi di sviluppo e innovazione in atto, che necessitano di impianti e tecnologie avanzate, in cui l'Italia è *leader*.

Le prospettive sembrano dunque favorevoli ad un ulteriore allargamento delle esportazioni italiane nei paesi emergenti.

# Made in Italy: un *asset* prezioso

Il brand Made in Italy è il **terzo marchio più noto al mondo** dopo Coca-Cola e Visa. Il marchio dimostra di avere anche una buona salute digitale. Secondo recenti dati forniti da Google tra il 2006 e il 2010 le ricerche *on line* con *keyword* Made in Italy sono cresciute del 153%.

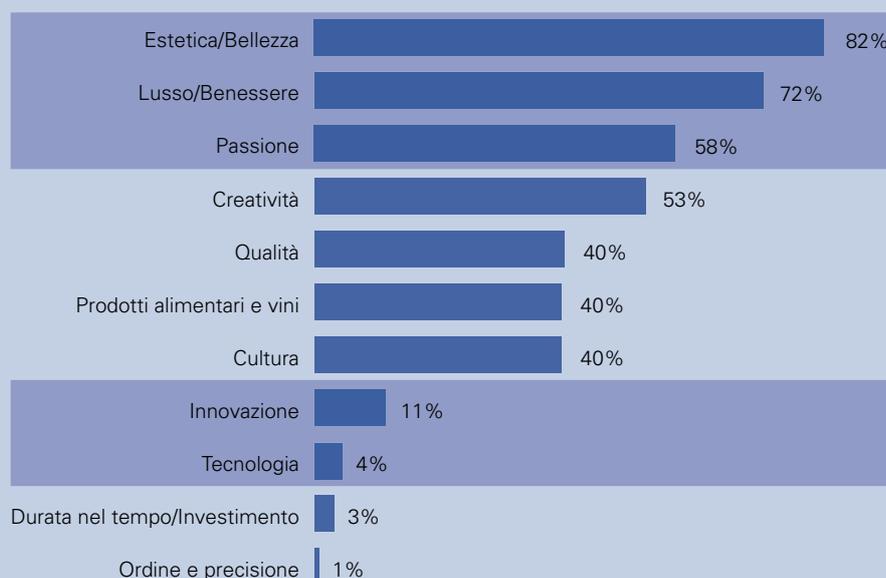
Nonostante processi di comunicazione non sempre mirati, dispersione di risorse e scarse iniziative di sistema, il Made in Italy rappresenta dunque una vera e propria infrastruttura immateriale, una **'portaerei intangibile'** in grado di proiettare le imprese italiane sui nuovi mercati.

Secondo un sondaggio realizzato di recente da KPMG gli stranieri associano al Made in Italy valori come **estetica, bellezza, lusso, benessere e passione**, mentre fattori come l'innovazione e la tecnologia rimangono ancora distanti rispetto all'identità del Made in Italy. A livello settoriale, Made in Italy per gli stranieri significa ancora prevalentemente **moda, alimentare e arredamento**, mentre la meccanica, la robotica e l'elettronica non sono percepite come rappresentative, anche se rappresentano una parte importante del nostro *export*.

Nell'attuale scenario di economia della 'percezione' dove i marchi contano sempre di più, occorre che le imprese italiane siano sempre più consapevoli che il Made in Italy, inteso non solamente come produzione localizzata nel nostro Paese ma come percezione del prodotto nel suo insieme, rappresenta un *asset* che ha ancora notevoli potenzialità per accompagnare i processi di penetrazione commerciale delle nostre imprese.

**Grafico 13**

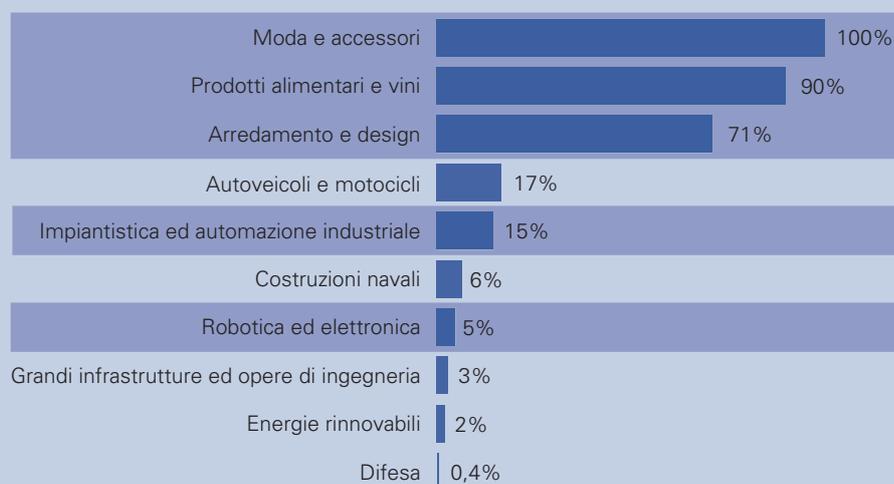
**Quali valori ritiene siano maggiormente legati al Made in Italy? (incidenza % sul totale dei rispondenti, fino a 5 scelte possibili)**



Fonte: survey KPMG Advisory

**Grafico 14**

**Quali settori rappresentano maggiormente il Made in Italy? (incidenza % sul totale dei rispondenti, fino a 5 scelte possibili)**



Fonte: survey KPMG Advisory

## Non solo BRIC: arrivano i *Next Eleven*

I paesi emergenti possono essere divisi essenzialmente in tre categorie: pre-emergenti, emergenti e ad alta crescita. La segmentazione riflette il diverso grado di sviluppo in base ad una serie di indicatori quali il grado di stabilità politica del paese, il grado di apertura dell'economia, la qualità delle infrastrutture, etc.

**Figura 7**  
**Le caratteristiche dei diversi stadi di sviluppo**



Fonte: KPMG International



**Figura 8**  
Segmentazione dei paesi emergenti in base al loro stadio di sviluppo

Pre-emergenti	Emergenti	Ad alta crescita
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angola</li> <li>• Bangladesh</li> <li>• Libia</li> <li>• Mongolia</li> <li>• Congo</li> <li>• Iraq</li> <li>• Algeria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indonesia</li> <li>• Filippine</li> <li>• Vietnam</li> <li>• Taiwan</li> <li>• Cile</li> <li>• Colombia</li> <li>• Perù</li> <li>• Venezuela</li> <li>• Argentina</li> <li>• Qatar</li> <li>• Africa dell'Est</li> <li>• Africa dell'Ovest</li> <li>• Africa del Sud</li> <li>• Arabia Saudita</li> <li>• Kuwait</li> <li>• Pakistan</li> <li>• Turchia</li> <li>• Slovacchia</li> <li>• Marocco</li> <li>• Emirati Arabi Uniti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cina</li> <li>• Brasile</li> <li>• Russia</li> <li>• India</li> <li>• Messico</li> <li>• Corea del Sud</li> </ul>

Oltre ai BRIC ormai si parla già dei *Next Eleven* (N11): paesi che nel giro di pochi anni giocheranno un ruolo chiave nei nuovi scenari globali

Fonte: KPMG International

Oltre ai BRIC si parla ormai sempre più frequentemente di *Next Eleven* (N11), undici paesi emergenti ad alto potenziale di crescita (tra cui Egitto, Messico, Turchia, etc.), che si pensa potranno giocare un ruolo chiave nello sviluppo economico globale.

**Figura 9**  
Diverse classificazioni di paesi emergenti

BRIC	N11	Classifica Fortune 500 Companies
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brasile</li> <li>• Russia</li> <li>• India</li> <li>• Cina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bangladesh</li> <li>• Egitto</li> <li>• Indonesia</li> <li>• Iran</li> <li>• Corea del Sud</li> <li>• Messico</li> <li>• Nigeria</li> <li>• Pakistan</li> <li>• Filippine</li> <li>• Turchia</li> <li>• Vietnam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>BRIC</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Brasile - 5</li> <li>Russia - 5</li> <li>India - 7</li> <li>Cina - 37</li> </ul> </li> <li>• <b>N11</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Messico - 5</li> <li>Corea del Sud - 14</li> <li>Turchia - 1</li> </ul> </li> <li>• <b>Altri</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Malesia - 1</li> <li>Arabia Saudita - 1</li> <li>Taiwan - 6</li> <li>Thailandia - 1</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Goldman Sachs, Fortune Global 500

## Nuove opportunità, ma anche nuovi rischi

Le imprese che si vogliono internazionalizzare devono affrontare i rischi e le incertezze di un investimento diretto verso un ambiente diverso da quello domestico.

I rischi sono in particolare connessi alle differenze politiche, economiche e sociali che caratterizzano i nuovi mercati rispetto a quelli tradizionalmente serviti.

Diventa quindi fondamentale per le aziende, interessate ad operare sui mercati internazionali, valutare in maniera ponderata le opportunità dei nuovi mercati di riferimento, per evitare di effettuare un investimento sbagliato.

Esistono, in questo senso, diverse metodologie volte alla misurazione del Rischio Paese, inteso come la sommatoria di rischi di diversa natura: politici, economici, finanziari, operativi e sociali.

**Figura 10**  
**I principali fattori per la valutazione del Rischio Paese**

Rischi politici	Rischi economici	Rischi finanziari	Rischi operativi	Rischi sociali
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilità interna</li> <li>• violenza politica esercitata</li> <li>• sviluppo delle relazioni internazionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sviluppo dell'attività economica</li> <li>• conti pubblici</li> <li>• inflazione</li> <li>• bilancia dei pagamenti</li> <li>• debito estero</li> <li>• riserve valutarie</li> <li>• tasso di cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• struttura del sistema finanziario</li> <li>• mercato azionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sistema legale</li> <li>• tasso di corruzione</li> <li>• atteggiamento nei confronti degli investitori esteri</li> <li>• livello di infrastrutture</li> <li>• sicurezza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tasso di disoccupazione</li> <li>• bisogni fondamentali non soddisfatti (alimentazione, istruzione, sanità, servizi sociali)</li> <li>• accesso all'informazione (stampa, diffusione di internet)</li> </ul>

Fonte: SACE

Gli avvenimenti degli ultimi mesi mostrano come le crisi socio-politiche di alcuni paesi (Tunisia, Egitto, Libia, etc.) possano trasmettersi ad altre realtà, non solo limitrofe, diventando globali. A questo effetto-contagio contribuiscono da un lato i mercati finanziari, dall'altro la tecnologia, tramite i nuovi strumenti di comunicazione di massa che rendono tutto il mondo 'più vicino'.

Queste nuove variabili rendono le crisi molto meno prevedibili rispetto al passato. Una mappa dei paesi 'a rischio' può diventare obsoleta anche in poche settimane.

Secondo SACE (Servizi Assicurativi del Commercio Estero) le zone del mondo ad altissimo rischio politico-economico comprendono gran parte dell'Africa subsahariana (ad eccezione del Sudafrica, della Namibia e del Botswana), diversi paesi dell'America Latina (Venezuela, Ecuador, Cuba, Haiti) e dell'Asia (Corea del Nord, Myanmar, Nepal, Pakistan, Afghanistan, Kirgizstan, Yemen e Iraq).

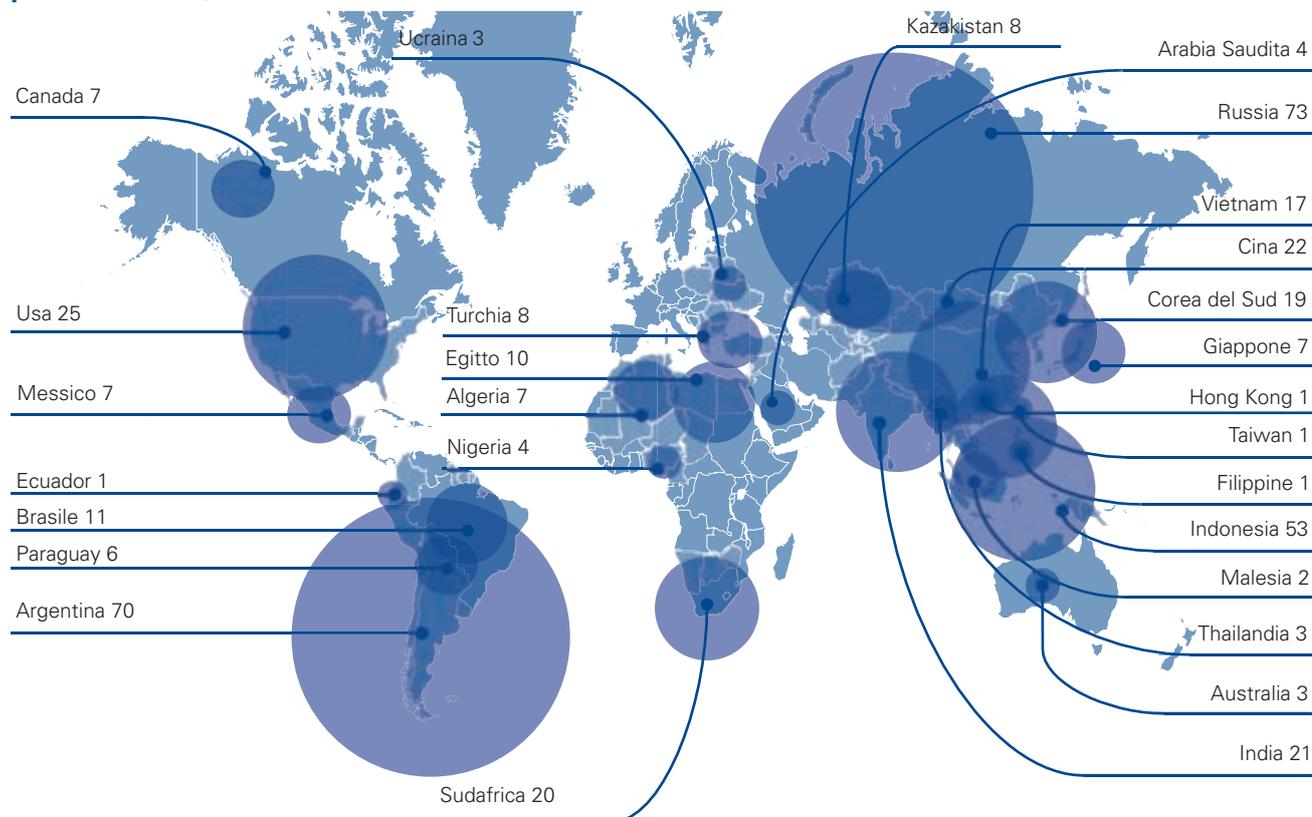
I paesi con un rischio alto, ma inferiore rispetto al precedente, sono in America Latina (Bolivia, Argentina, Guyana, Suriname, Nicaragua, Honduras, Belize), in Asia (Laos, Cambogia, Sri Lanka, Bangladesh, Bhutan, Tajikistan, Mongolia, Uzbekistan, Turkmenistan, Iran, Armenia, Azerbaijan, Georgia, Siria, Libano), in Europa Orientale (Ucraina, Moldavia, Bielorussia) e in tutta la zona della ex-Jugoslavia.

I paesi emergenti con un rischio basso sono: Brasile, Cile e Guyana Francese in America Latina; Sudafrica in Africa; Cina, Taiwan, Hong Kong, Singapore, Corea del Sud, Brunei, Oman e Qatar in Asia.

Da un punto di vista operativo i principali ostacoli che le imprese possono incontrare nell'accesso ai mercati esteri, riguardano:

- le barriere tariffarie, attraverso l'introduzione di dazi o quote
- il livello di burocrazia e i provvedimenti amministrativi (come richieste di certificazione, permessi all'importazione)
- la vischiosità nei comportamenti da parte di uffici o soggetti stranieri, che rendono più difficile l'accesso al mercato
- i regolamenti e standard tecnici complicati e valutazioni di conformità non in linea con quanto previsto dal WTO
- l'abuso di norme e misure sanitarie e fitosanitarie
- la scarsa protezione della proprietà intellettuale
- le barriere al commercio di servizi ed agli investimenti esteri diretti (ad es. limiti al possesso azionario, *joint venture* obbligatorie, trattamento discriminatorio)
- le regole restrittive sugli appalti che impediscono la possibilità di vittoria ad imprese straniere.

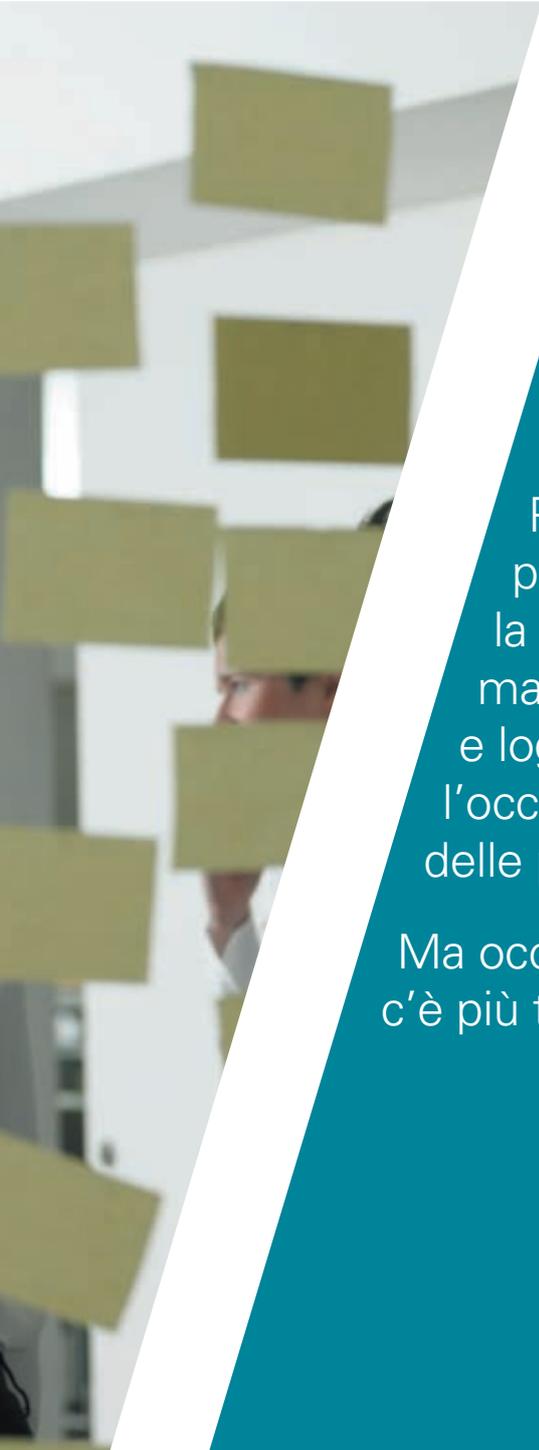
**Figura 11**  
**Numero delle misure restrittive al commercio adottate dai principali partner dell'UE, 2010**



Fonte: Commissione Europea

# Evoluzione dei modelli di business: la nuova CEO Agenda





## **L'internazionalizzazione è una grande opportunità per le nostre imprese.**

Per coglierla le aziende devono rivedere i loro modelli di business adattandosi alla complessità del nuovo contesto di riferimento.

Per le imprese italiane, spesso alle prese con problemi strutturali come la cronica mancanza di capacità manageriali, ritardi tecnologici e logiche di gestione familiari, è l'occasione per ridefinire un'agenda delle priorità.

Ma occorre partire 'qui ed ora', non c'è più tempo da perdere.



## Operations: nuovi approcci per gestire la complessità delle 'supply chain globali'

**Figura 12**  
I processi aziendali che compongono la dimensione *operations*



Fonte: KPMG Advisory

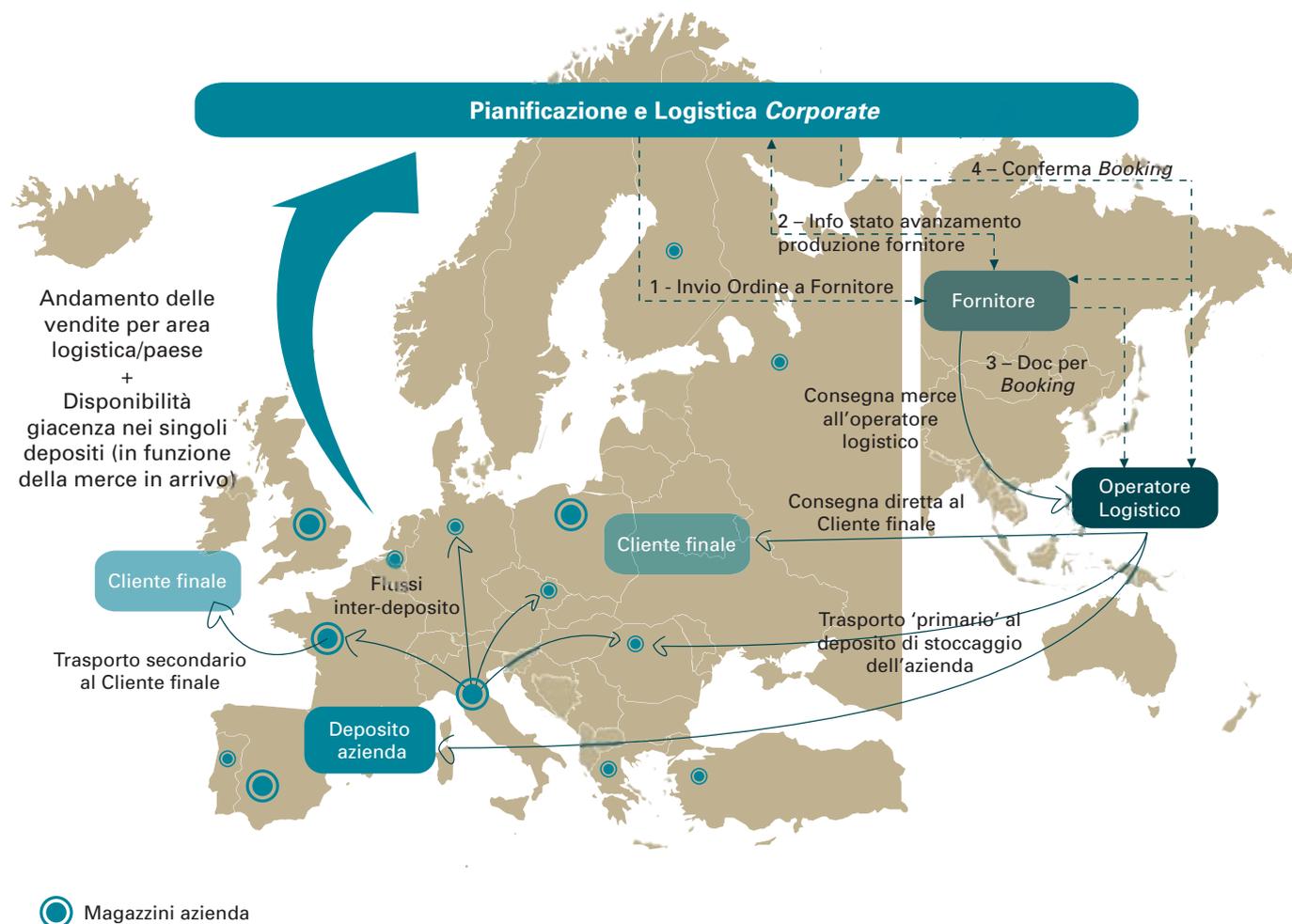
Il nuovo contesto competitivo introdotto dalla globalizzazione dei mercati, spinge le aziende a cambiare in modo radicale regole e geografie delle loro catene logistico-produttive. Di seguito alcuni dei fenomeni emersi in questo processo di trasformazione.

**Figura 13**  
Gli impatti della globalizzazione sulle aziende



Fonte: KPMG Advisory

**Figura 14**  
**Esempio di complessità del flusso logistico di un'impresa italiana**  
**operante nel settore manifatturiero**



Fonte: KPMG Advisory

In questo scenario ricco di opportunità e pervaso dalla competizione globale, dove l'accesso al credito è diventato più complicato e l'attenzione alle variabili economiche/finanziarie legate alla generazione di cassa è diventata il punto cardine di qualsiasi decisione 'industriale', la complessità che il Direttore Operations deve gestire è decisamente aumentata.

**Figura 15**  
**L'agenda del Direttore Operations: principali scelte operative**



Fonte: KPMG Advisory

La Figura 15 mostra solo alcune delle tante problematiche che ogni giorno arrivano sul tavolo del Direttore Operations, il quale peraltro ha sempre meno tempo per decidere ponderando tutte le diverse variabili operative e cercando quel razionale sull'EBITDA e sul *net working capital* che l'Amministratore Delegato ed il CFO richiedono.

Come semplificare questa complessità?

Oggi fare scelte in base solo all'intuito o all'esperienza pregressa non è più possibile. Alla cultura del fare, bisogna avvicinare quella del pensare, ma un 'pensare in modo veloce, strutturato secondo modelli pre-impostati, in grado di valutare le decisioni a 360°'.

Gli strumenti di simulazione dinamica aiutano a supportare decisioni complesse, in ambito *operations*, quali ad esempio:

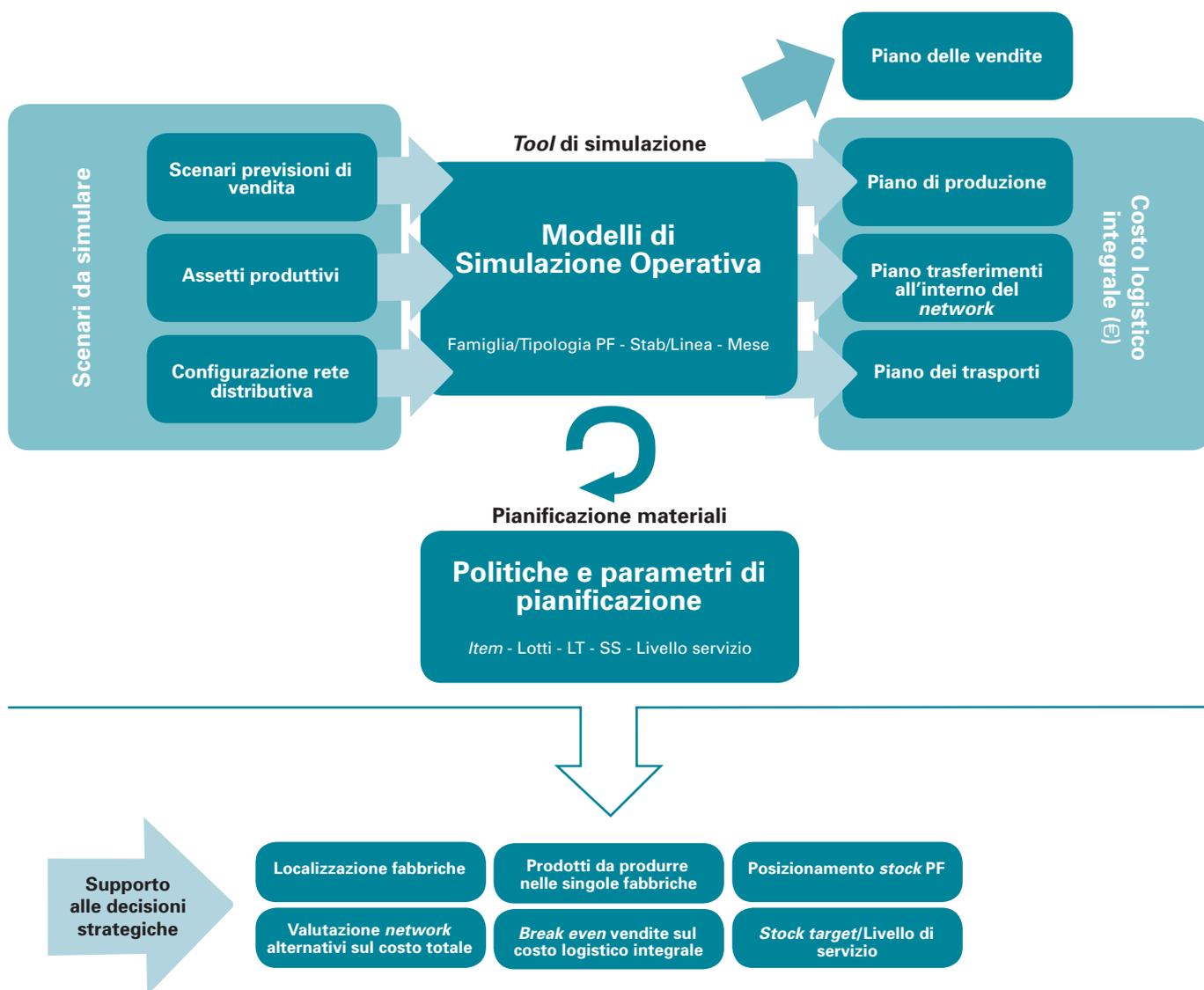
- conviene produrre il prodotto in Cina, trasferirlo nell'*hub* in Italia e coprire il fabbisogno in UK dall'Italia, o conviene spostare il prodotto direttamente dalla Cina in UK rischiando che le variazioni registrate dalla domanda durante il *lead time* logistico-produttivo mi costringano ad un trasferimento non pianificato verso un altro paese una volta arrivato il materiale in UK?
- conviene approvvigionarsi con il fornitore consolidato italiano a pochi metri dalla mia fabbrica, che offre garanzia di lotti piccoli e *lead time* ridotti o approvvigionarsi dalla Cina dove il costo del prodotto è più basso ma ho il vincolo del trasporto su nave che impone lotti 'da container' e 50 giorni di navigazione?
- qual è la capacità massima di uno stabilimento al variare del *mix* e dei volumi produttivi?

I processi di simulazione consentono al Direttore Operations di predisporre al meglio la strategia, chiarendo quali sono i mercati da servire, con quali prodotti e secondo quali modalità produttive e distributive

I passi operativi che consentono di utilizzare i sistemi di simulazione sono:

1. individuare i possibili scenari da validare (servire un paese/un mercato con uno stabilimento *in loco* o da remoto con altri *plant*, quale capacità produttiva installare per far fronte ad una domanda che aumenta del 10% in volume e *mix*, etc.)
2. per ciascuno scenario, inserire le variabili chiave all'interno del modello (efficienza produttiva, costi di produzione/trasporto, deviazione standard della domanda per prodotto/famiglia, etc.)
3. elaborare attraverso un modello i vincoli e i legami tra le variabili, e fornire in uscita il costo globale dell'iniziativa: ricavi, costi operativi e impatto sul *net working capital*.

**Figura 16**  
**Esempio dell'architettura di un tool per la simulazione dinamica**



Fonte: KPMG Advisory

Per rendere efficace il processo decisionale innescato dalla simulazione, è necessario inoltre:

- lavorare sulla standardizzazione dei processi e dell'organizzazione delle diverse unità operative locali, agendo sulla normalizzazione/ottimizzazione delle procedure operative, sull'integrazione dei sistemi ICT, sulla formalizzazione di una documentazione di supporto comune
- potenziare i sistemi di controllo dei processi delle *operations*, attraverso l'implementazione di processi di misurazione e miglioramento basati su un *tableau de bord* operativo, che permetta di rilevare in modo omogeneo le *performance* dei vari *plant* e del sistema logistico nella sua globalità e di collegare i risultati conseguiti ai vari ruoli/livelli organizzativi ed ai relativi sistemi di valutazione/incentivazione delle risorse.

I due punti sopra descritti hanno l'obiettivo finale di garantire che i tempi della 'messa a regime' di uno stabilimento produttivo o di una rete logistica globale siano i più veloci possibile e con i costi più bassi (replicabilità delle *best practice*, riutilizzo di risorse, *job rotation* risorse umane etc.).

“ Solo investendo in maniera combinata nella simulazione dinamica, nel controllo e nella standardizzazione dei processi, è possibile trasformare la complessità delle nuove *supply chain*, da fonte di costo e possibile disservizio/perdita d'immagine nei confronti dei clienti, in una leva di vantaggio competitivo basata sulla riduzione dei costi del prodotto e l'incremento del livello di servizio.



## Finanza: le sfide per una gestione davvero globale

“ Le tre domande chiave per una finanza globale:

- come facilitare le decisioni di investimento?
- come sviluppare un'efficace *cash supply chain*?
- come controllare il rischio della propria organizzazione?

Per operare in modo efficace in un contesto di internazionalizzazione, assumendo il ruolo di catalizzatore e facilitatore delle *operations*, la finanza e la tesoreria *corporate* devono poter agire sulla visibilità e sul controllo *day to day* della liquidità e sulla massima disponibilità ed efficiente provvista di capitali.

Il processo di internazionalizzazione può presentarsi infatti come molto redditizio, ma subire problemi di liquidità, che potrebbero bloccare le decisioni, non permettendo il raggiungimento della strategia aziendale.

---

### **Liquidità:**

dove, quando e con quali tempi?

### **Provvista:**

centrale o locale?

### **Organizzazione:**

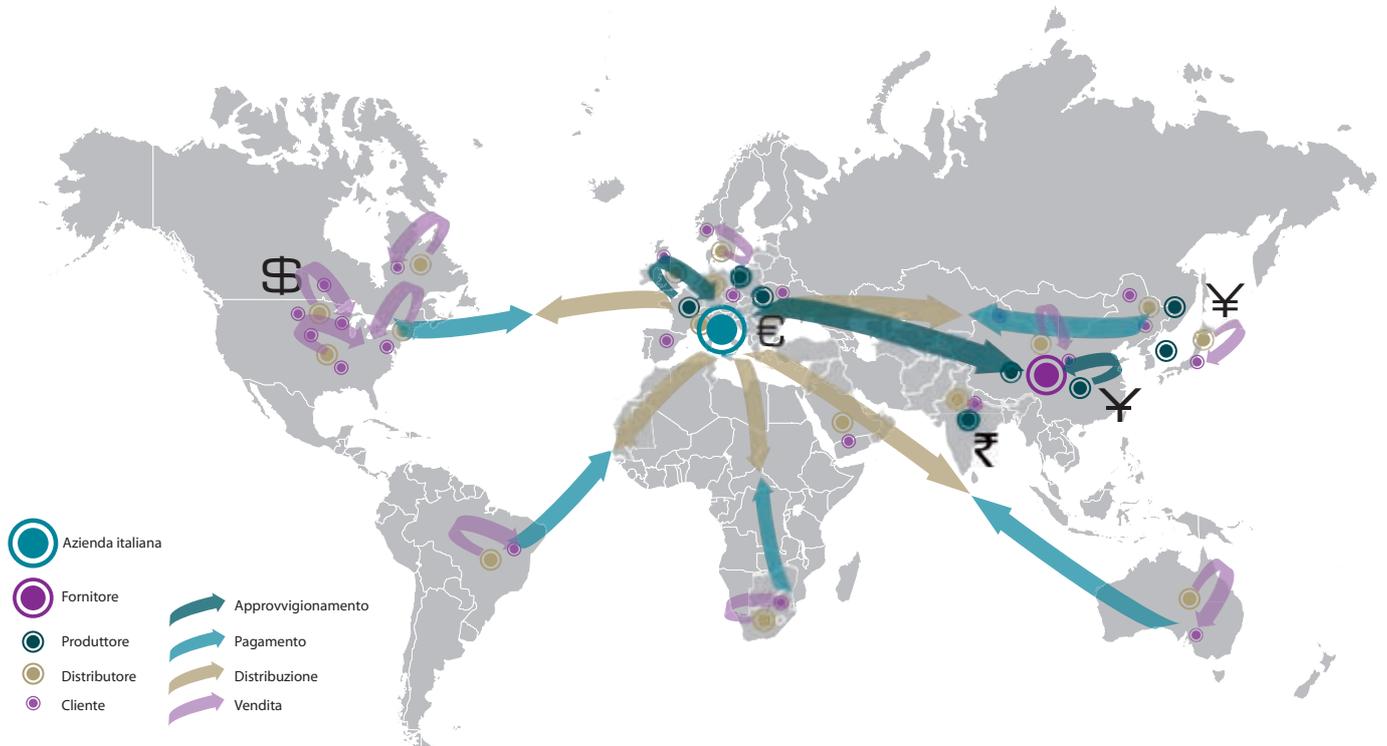
centrale, regionale o locale?

### **Gestione dei Rischi:**

quanto allocare per fronteggiarli?

---

**Figura 17**  
**Internazionalizzazione: quali sfide di finanza per un'azienda italiana?**



Fonte: KPMG Advisory

**Per garantire disponibilità finanziaria su scala globale servono nuovi modelli di gestione della liquidità e della finanza**

L'internazionalizzazione delle *operations* richiede, pertanto, una nuova 'dimensione finanziaria'. Per poter proattivamente facilitare e supportare le nuove decisioni di investimento è necessario sviluppare una nuova concezione di 'cash supply chain', dove la soluzione ottimale per ogni impresa è rappresentata dalla scelta di un nuovo modello finanziario che possa svilupparsi lungo precise direttrici, facendosi volano del processo di internazionalizzazione.

L'evoluzione del contesto competitivo richiede dunque di avviare un progetto in grado di interpretare la nuova 'geografia finanziaria' in termini di contesto politico ed economico, regolamentazione e normativa bancaria, tassazione, gestione della liquidità internazionale, infrastrutture, organizzazione e processi.

Il focus rimane fortemente sul costo della provvista ma in un contesto di internazionalizzazione questo è sempre più spesso superato dall'importanza della tempestività e disponibilità immediata di risorse.

Occorre quindi ripensare profondamente il proprio modello di gestione della liquidità e della finanza, sviluppando flussi di informazione e movimentazione della liquidità di natura *forward* e *backward*, riducendo i costi complessivi e mitigando la gestione dei rischi.

**Figura 18**  
**Le leve per una gestione finanziaria internazionale**

**Forward value cycle:**

Piena visibilità, controllo e accesso giornaliero alla liquidità e ai fondi nel contesto globale



**Backward value cycle:**

Monitoraggio strategico e omogeneo degli obiettivi di investimento coerenti con la strategia

Fonte: KPMG Advisory

**Centralizzare e semplificare raggiungendo un'organizzazione unitaria**

Tendere progressivamente ad una gestione centrale con vista globale della liquidità attraverso una semplificazione dei rapporti e delle condizioni bancarie mediante l'utilizzo di modelli effettivi e virtuali di gestione della liquidità. Localizzare ed accentrare il proprio quartier generale finanziario laddove le migliori condizioni ambientali, legali e finanziarie ne possano permettere un ruolo di vero e proprio catalizzatore.

**Armonizzare le previsioni 'day by day' con il medio-lungo termine**

Adottare *policy* e direttive finanziarie comuni per tendere gradualmente all'adozione ed esecuzione di processi di previsione finanziaria accurati, tempestivi ed integrati tra loro che possano fornire in tempo reale le informazioni aggregate e consolidate a livello globale simulando scenari alternativi di azione, coerenti con la strategia a medio e lungo termine.

**Misurare strategicamente e tempestivamente le performance**

Introdurre metriche quantitative ed omogenee per consentire la quantificazione obiettiva delle *performance* raggiunte, trasformando grandi quantità di flussi in informazioni ad elevato contenuto strategico.

**Gestire i rischi allocando il giusto capitale per fronteggiarli**

Adottare modelli di controllo dei rischi che presuppongano l'adozione di un criterio di misurazione in grado di rappresentare efficacemente il fenomeno oggetto di analisi. Attuare quindi strategie di copertura per mitigare il rischio dell'ordinaria attività di gestione garantendo il giusto *mix* di allocazione del capitale impiegato per fronteggiarli.

---

Controllare, prevedere, misurare e gestire divengono elementi di finanza strategica nel momento in cui si fanno nuovi investimenti

---

Il modello finanziario a cui tendere è quello di una gestione accentrata con vista globale che permetta di governare la liquidità con opportuni strumenti di gestione effettiva e virtuale, pianificazione e simulazione di strategie alternative di investimento.

# L'M&A: un acceleratore della crescita

'Piccolo non è più bello'. Lo slogan che aveva reso famoso il modello delle PMI italiane sembra ormai superato dalla globalizzazione. Per entrare in nuovi mercati e vincere la concorrenza di nuovi formidabili *competitor*, infatti, la dimensione conta. Occorre far leva sulle economie di scala per essere competitivi in termini di risorse finanziarie, management, tecnologie e capacità d'innovazione.

L'M&A può rappresentare un'opzione strategica importante per i processi di crescita delle imprese italiane sui mercati internazionali. Ma si tratta di un percorso complesso. L'esperienza maturata negli ultimi anni da alcune aziende italiane multinazionali di successo quali Luxottica, Campari, Amplifon, Autogrill, Indesit, Brembo ci fornisce delle indicazioni importanti sugli ingredienti necessari per la creazione di valore tramite l'M&A *cross border*.

Innanzitutto serve un **management di qualità** sia sotto il profilo della visione strategica sia per quanto riguarda la capacità di *execution*. Il processo di *due diligence* deve prevedere un'analisi attenta non solo dei dati e

delle *performance* storiche ma anche una capacità di proiezione futura sul business dell'azienda *target*.

In generale è importante avere, fin da prima del *closing*, un **efficace piano d'integrazione**. I primi cento giorni successivi al perfezionamento dell'operazione sono spesso decisivi per il successo della stessa. Bisogna **acquisire subito il controllo di alcune funzioni chiave** dell'azienda acquisita, come la finanza e l'area commerciale, ma al tempo stesso dare continuità alla gestione aziendale valorizzando il più possibile il management esistente. Per creare valore bisogna mettere a fattor comune i punti di forza sia dell'acquirente sia dell'acquisito. Inoltre per evitare duplicazioni di ruoli e ridondanze organizzative occorre avere un certo livello di centralizzazione.

Un tema decisivo è quello dell'**integrazione tra le culture aziendali**, ossia come le persone pensano e interagiscono tra loro. Molte imprese italiane di successo tendono ad adottare un approccio *soft*, secondo una logica che guarda più al mondo latino che non a quello anglosassone.

Non hanno la pretesa di imporre immediatamente modelli e processi sul *target* acquisito. Seguono tempi più lenti d'integrazione, evitando in questo modo reazioni di rigetto.

Analizzando le acquisizioni all'estero delle imprese italiane si osserva che il rationale delle operazioni è spesso finalizzato a rafforzare reti distributive e commerciali, a potenziare i portafogli di offerta tramite acquisizione di prodotti/servizi/marchi, al conseguimento di *leadership* tecnologiche e/o manageriali. La strategia di espansione prevede frequentemente anche l'esportazione e la replica del modello di business a livello locale.

In tutti i casi, questi processi cambiano il DNA delle imprese. Pur mantenendo la testa pensante nel territorio di origine, le imprese italiane internazionali capiscono che la loro crescita è sempre di più legata alla proiezione internazionale. Si tratta di processi irreversibili e per certi versi non più rinviabili, se si vuole competere nel nuovo scenario globale.

## Grafico 15

### Operazioni *cross border* italiane e incidenza % sul numero totale



Fonte: KPMG Corporate Finance



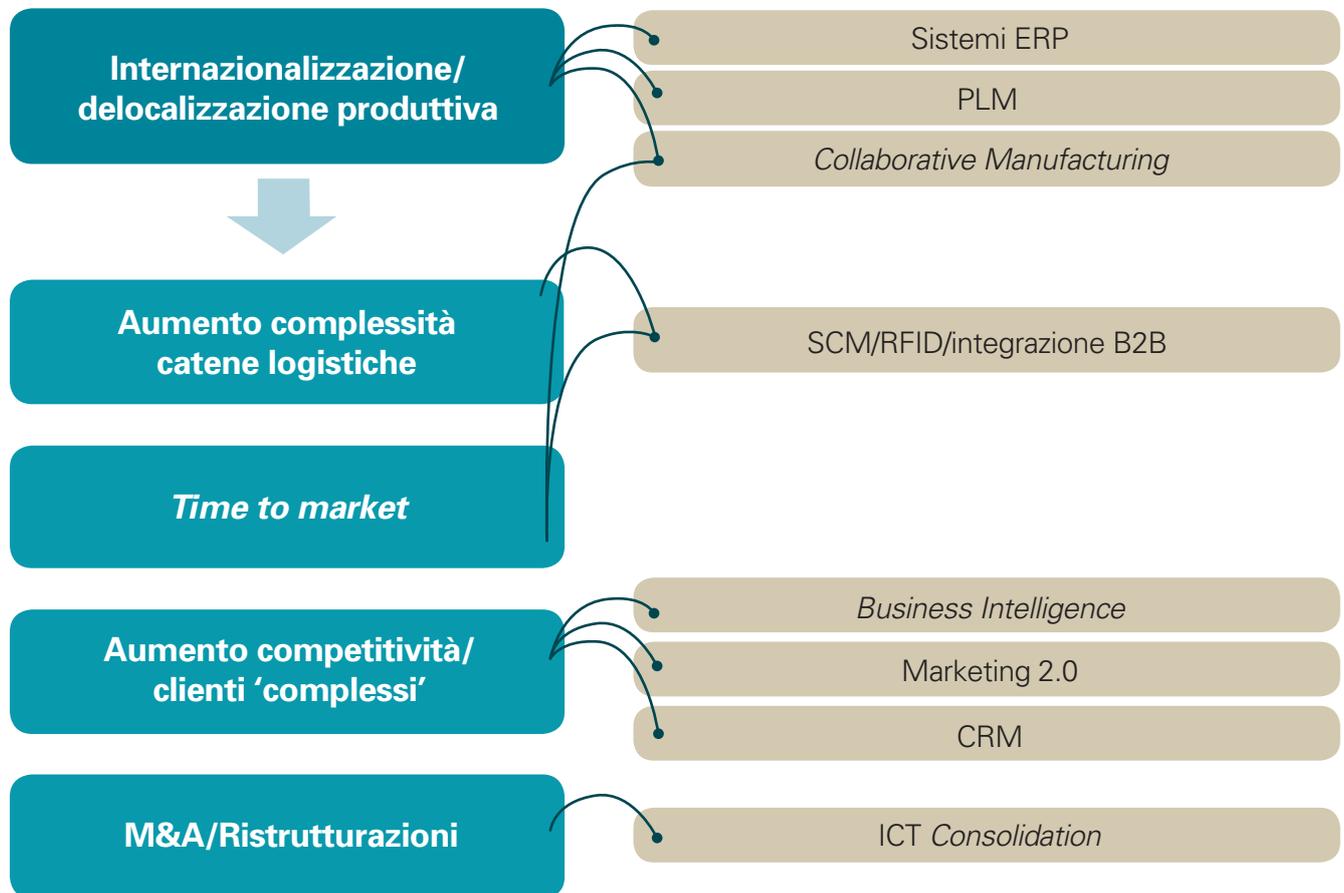
## ICT: una nuova cultura 'digitale' per vincere la sfida dell'internazionalizzazione

L'ICT è uno straordinario fattore abilitante per far funzionare in chiave globale l'intero *business model*. Si configura sempre di più come un ecosistema complesso. Dalle piattaforme applicative ERP, PLM e per il *collaborative manufacturing* – spesso basate su Web – alle applicazioni a supporto della logistica e della gestione dei partner, dagli strumenti per gestire in modo efficace il *time to market* e la *customer satisfaction* quali CRM, BI e marketing 2.0 fino ai processi di armonizzazione/integrazione dei sistemi ICT *legacy*.

In questa prospettiva il management dell'informazione è sia un aspetto della complessità sia uno strumento per risolverla. È chiaro che la disponibilità di un'infrastruttura ICT in grado di raccogliere, analizzare e presentare l'informazione richiesta è una priorità nell'agenda manageriale di molte imprese italiane globali. In molti casi si tratta di costruire un delicato equilibrio tra centralizzazione/controllo e necessità di garantire agilità e tempestività nelle risposte di business.

“ Il management dell'ICT si configura sia come un aspetto della complessità sia come uno strumento per risolverla.

**Figura 19**  
**L'ecosistema ICT per l'internazionalizzazione**



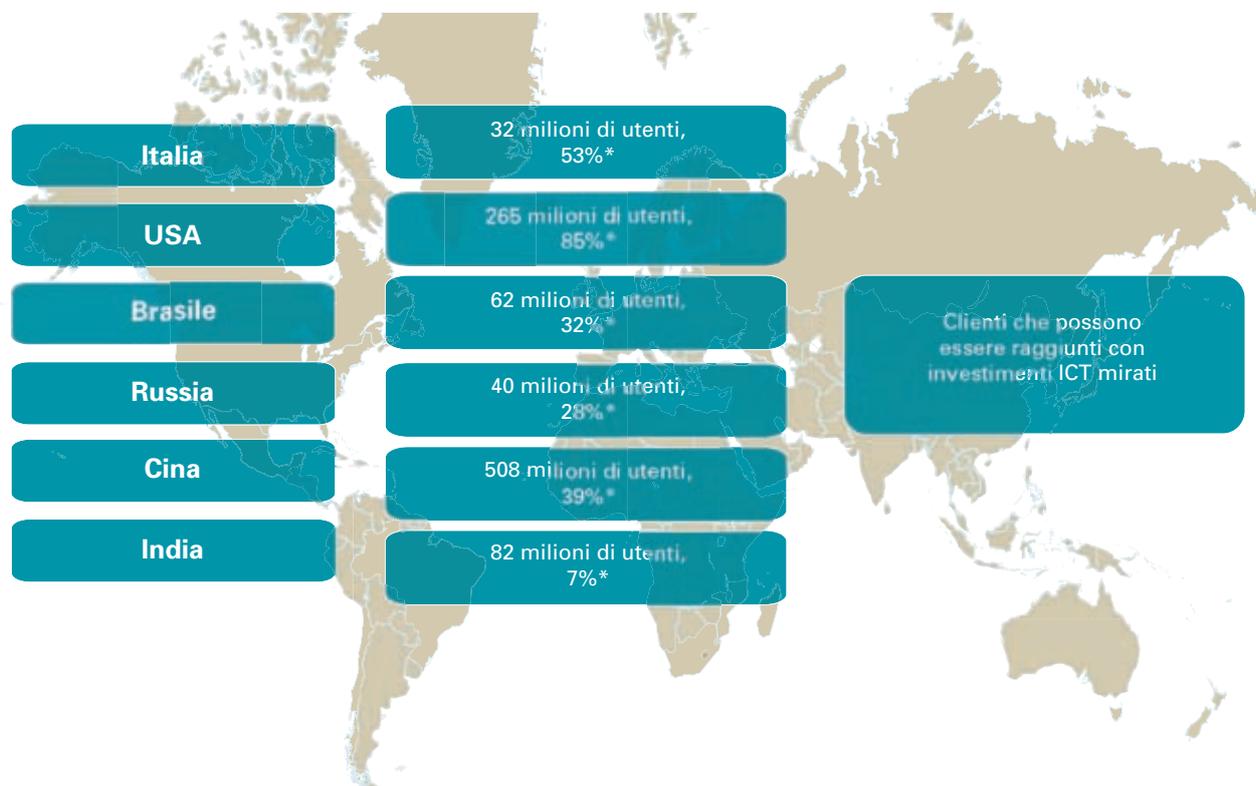
Fonte: NetConsulting

In Italia l'innovazione tecnologica rimane un fenomeno ancora limitato, le cui potenzialità sono talvolta sottovalutate anche nei circoli decisionali del mondo industriale, economico e politico. La spinta all'innovazione esiste, ma spesso le motivazioni che guidano gli investimenti nell'ICT si limitano a cogliere **benefici di cost reduction**.

Eppure l'ICT è un elemento indispensabile per 'fare sistema' soprattutto in un contesto come quello italiano caratterizzato da un tessuto produttivo composto prevalentemente da PMI. L'ICT si può configurare come un vero e proprio **'collante' di un sistema produttivo a rete**, favorendo processi d'integrazione tra imprese di filiera e/o abilitando la collaborazione e l'attivazione di processi d'innovazione tra imprese eterogenee.

Nonostante queste potenzialità, il nostro Paese sconta un ritardo nell'aggiornamento della propria dotazione tecnologica, rispetto ad altri stati europei.

**Figura 20**  
**Utenti internet nel mondo, 2010**



Note: \*incidenza sulla popolazione totale

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU

Nel mondo attualmente ci sono quasi 1,8 miliardi di utenti internet, di questi più di 700 milioni risiedono nei paesi BRIC (con un'incidenza pari al 39% del totale), quasi il triplo degli Stati Uniti. Contemporaneamente le applicazioni 'Internet mobile' (iPhone, iPad, iTouch) hanno raggiunto i 150 milioni di persone e l'effetto *social network* (Facebook, etc.) si configura come un nuovo paradigma non solo della comunicazione interpersonale ma anche nella relazione tra aziende e clienti in ottica di *co-makership*. Questi nuovi strumenti e la prossima futura ondata dell'"internet delle cose", delineano sempre di più quell'idea di impresa *sense & respond* in presa diretta con tutti i suoi *stakeholder* di riferimento.

L'Italia, come sensibilità complessiva, sembra attardata rispetto a questi processi. Il nostro Paese evidenzia livelli di penetrazione del canale Internet inferiori rispetto ai principali paesi europei (Francia 76%, Germania 80% e Regno Unito 81%). Inoltre, alcune ricerche condotte nel nostro Paese evidenziano che l'ICT non viene riconosciuta come una variabile fondamentale per fare impresa e per lo sviluppo delle nostre PMI. Infatti, solo il 26% della spesa ICT in Italia è effettuata dalle PMI.

**Figura 21**  
**Il sistema industriale italiano tra distretti industriali ed eccellenze Made in Italy, quale ruolo per l'ICT?**



Fonte: Assinform Confindustria

Nonostante la frammentazione che caratterizza il sistema industriale italiano e il ritardo che lo separa dalle medie europee, il processo d'innovazione dell'impresa italiana, seppur lentamente e limitatamente ad alcune esperienze, è iniziato.

La media impresa italiana ha cominciato a rimodellare le produzioni e a specializzarle, si è concentrata sui prodotti di alta gamma e con un elevato contenuto di servizio, sfruttando le tecnologie ICT come leva per strategie di filiera e di ottimizzazione da parte delle imprese.

Le aziende che non hanno ancora del tutto metabolizzato l'innovazione necessaria per competere, avvertono la necessità di adeguare le strutture organizzative, semplificare e snellire i processi produttivi, migliorare i processi di relazione con il mercato, sfruttando la leva dell'ICT, fattore essenziale per la sopravvivenza.

L'innovazione nelle imprese agisce da **moltiplicatore dello sviluppo** ed è essa stessa un settore d'importanza cruciale per l'economia. Per cogliere questa opportunità occorre favorire, oggi più che ieri, la virtuosa interazione tra le innovazioni portate dal settore ICT e quelle che le imprese sviluppano nell'adattarsi alle nuove tecnologie.

I cambiamenti di scenario in atto evidenziano spesso i limiti degli assetti ICT esistenti. Questi limiti possono essere colti, interpretando una serie di segnali quali:

- stile di gestione troppo prudentiale, orientato al solo contenimento dei costi
- difficoltà nella definizione degli investimenti e delle priorità
- ritardi e scarsa velocità di realizzazione
- ICT come ostacolo all'espansione internazionale
- bassa 'conoscenza' dei propri clienti.

Figura 22

### Agenda di lavoro per lo sviluppo di un'Information Technology di valore



Fonte: Nolan, Norton Italia

Il management di un'azienda ha di fronte diverse sfide, legate alla sfera dell'*Information & Communication Technology*, che devono essere affrontate al più presto per permettere alle imprese di continuare a crescere:

- sistemi gestionali finalizzati a processi più efficienti, correttezza e profondità informativa su clienti e prodotti, maggiore interazione in logica di impresa allargata (clienti, fornitori, istituzioni)
- utilizzo aggressivo dell'ICT a sostegno dello sviluppo di mercato attraverso la conoscenza e l'interazione con i clienti (*marketing, business intelligence, social network*, etc.), che permettono di adeguarsi con reattività alle esigenze di mercato e di integrare i prodotti con servizi a valore aggiunto
- sostegno a processi d' 'internazionalizzazione' tramite un ICT specifico (*cloud computing, portali e-commerce*) che con costi accessibili (ICT *low cost*) consentano il superamento di barriere logistiche, linguistiche e di mercato.

Le imprese che saranno in grado di affrontare e superare queste sfide mostreranno una maggiore reattività e capacità di adattamento al cambiamento, che gli consentirà di rimanere competitive.

**La revisione degli assetti ICT e l'individuazione di soluzioni 'digitali' vincenti è un processo articolato ma che una volta attivato consente importanti recuperi di competitività e un sostegno di valore allo sviluppo di nuovi mercati.**

Figura 23

### Requisiti per competere

#### Investimenti ICT finalizzati a:

- velocità aziendale
- semplificazione gestionale
- chiarezza e coerenza informativa
- sicurezza

#### Gap competitivo

- cultura 'digitale' diffusa
- apertura all'innovazione e al rischio
- tecniche di management strutturate
- selezione di soluzioni ICT coerenti e di medio/lungo periodo

Fonte: Nolan, Norton Italia



# 04

## Marketing: reinventare la relazione con il cliente

Per competere a livello internazionale, le imprese devono sempre mantenere al centro delle loro strategie il cliente. Nell'ambito dei processi d'internazionalizzazione, il marketing assume dunque un'importanza cruciale.

**Figura 24**  
**La filiera 'classica' del marketing**



Fonte: KPMG Advisory

---

Per competere a livello internazionale, le imprese devono mantenere al centro delle loro strategie il cliente

---

Il passaggio da una logica di azienda *make & sell* focalizzata essenzialmente su logiche di progettazione e vendita di prodotti a logiche *sense & respond* orientate a servire i bisogni della clientela, rappresenta una vera e propria rivoluzione culturale soprattutto per molte PMI.

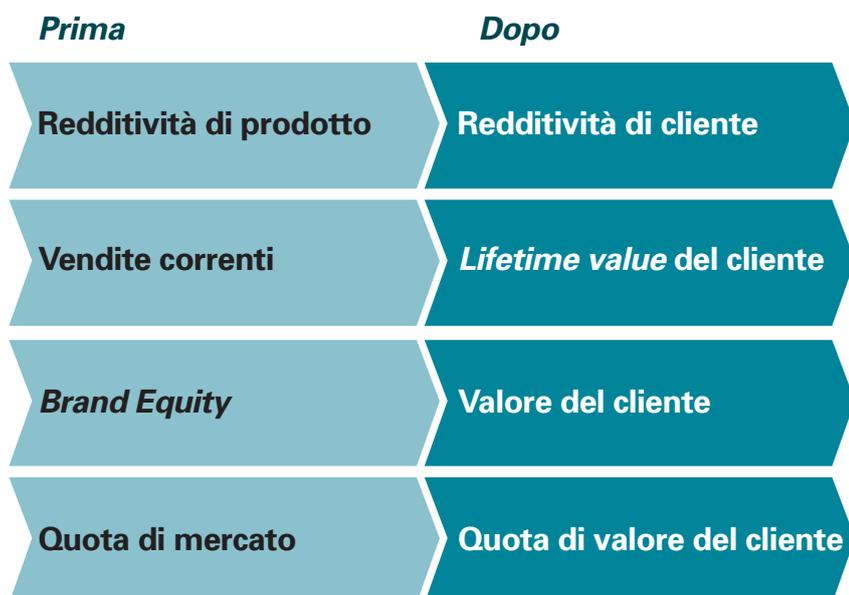
In questa nuova prospettiva il marketing smette i panni di funzione di *staff* e **diventa un vero e proprio processo di linea** che anticipa gli altri e diventa fattore abilitante dell'intera strategia aziendale. La Direzione Marketing deve reinventarsi e proporsi sempre di più come Direzione Clienti, assumendo un ruolo di cabina di regia su tutte le funzioni che hanno una proiezione sul cliente: dalla R&D, al *customer care*, dalle ricerche di mercato al CRM. Il marketing deve avere un ruolo guida nel ripensare *target* di clientela, promuovere l'innovazione di prodotto, valorizzare segmenti di clientela non pienamente serviti.

Sotto il profilo operativo questo significa:

- comprendere il proprio mercato reale (non tanto l'aggregato formale di tutti i clienti potenziali)
- capacità di acquisire un posizionamento all'interno di catene del valore 'ibride'
- superare i limiti conoscitivi di mercati lontani attraverso strumenti di *intelligence* e di piattaforme per il dialogo con la clientela
- ridurre il *gap* di sintonia tra domanda ed offerta
- individuare i clienti a più alto potenziale commerciale.

Questo nuovo approccio implica l'introduzione di un nuovo sistema di misurazione dei risultati.

**Figura 25**  
**Il nuovo sistema di misurazione dei risultati**



Fonte: KPMG Advisory

La stessa area vendite, che si occupa delle politiche distributive e commerciali, più adatta a soddisfare le esigenze del mercato, è coinvolta in questo stesso processo di cambiamento. In particolare le vendite sono chiamate sempre di più a creare e governare 'ecosistemi' di *partnership*.

**Figura 26**  
**Gli obiettivi e le attività dell'area vendite**



Fonte: KPMG Advisory

# Un canale distributivo sottoutilizzato: l'e-commerce

Come fare a raggiungere clientela potenziale in mercati geograficamente così lontani, sfruttando canali distributivi efficaci ma non troppo costosi? Si tratta di un tema cruciale, soprattutto per molte PMI.

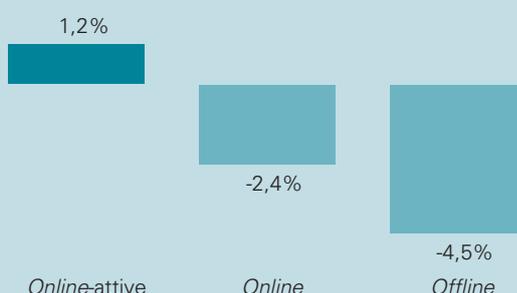
Recenti studi evidenziano come le imprese *online*-attive, quelle cioè in grado di sfruttare il web per promuovere iniziative di marketing virtuale e vendere in rete i propri prodotti, hanno sperimentato una **crescita dell'1,2% del fatturato**, nonostante la crisi. Inoltre per le imprese che hanno una presenza attiva, l'*e-commerce* incide per il 15% dei ricavi complessivi provenienti da vendite all'estero.

Per contro, le imprese che non sfruttano le opportunità della nuova economia digitale (*offline*) o che si sono limitate ad avere una vetrina web priva di contenuti aggiuntivi (*online*) hanno evidenziato un calo complessivo del fatturato e un'incidenza inferiore del commercio estero sui propri volumi.

Eppure nonostante le sue enormi potenzialità, **il canale e-commerce è ancora sottoutilizzato in Italia**. A livello europeo, infatti, le nostre imprese realizzano solo il 5% dei propri fatturati tramite l'*e-commerce*, a fronte di una media europea del 14%. Un ritardo che deve essere colmato al più presto, soprattutto dalle PMI, intimorite più culturalmente piuttosto che dalla reale consistenza dell'investimento richiesto. Ma è chiaro che per fare *e-commerce* in modo efficace non basta un sito vetrina. Servono partner in grado di gestire i processi di *delivery*, la sicurezza delle transazioni, processi interni focalizzati sul *customer relationship management*. Ma il tempo dell'"azienda Italia" *online* è ormai arrivato.

**Grafico 16**

**Variatione media del fatturato negli ultimi 3 anni (%)**

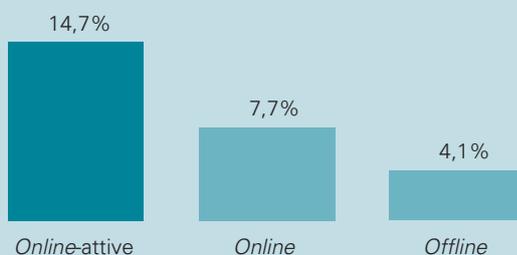


Online-attive: possiedono un sito ed effettuano attività di marketing virtuali o di e-commerce

Fonte: questionario PMI BCG

**Grafico 17**

**Incidenza delle vendite internazionali sulle vendite totali (%)**

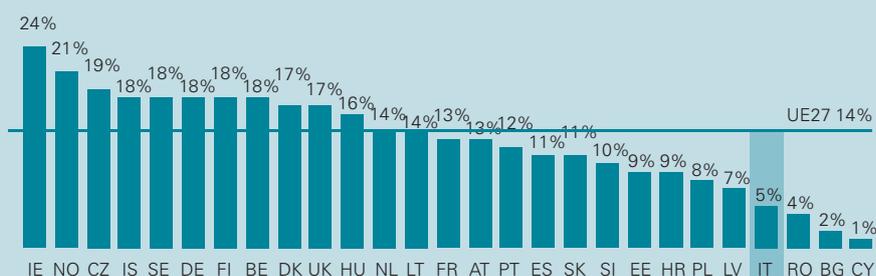


Online-attive: possiedono un sito ed effettuano attività di marketing virtuali o di e-commerce

Fonte: questionario PMI BCG

**Grafico 18**

**Quota di fatturato delle imprese realizzato attraverso e-commerce nei paesi UE27, 2010**



Fonte: Eurostat



## Organizzazione e Innovazione Manageriale

Negli ultimi anni, il contesto di riferimento mutevole e l'accelerazione del ritmo del cambiamento hanno prodotto profondi cambiamenti nelle pratiche di business.

Le imprese hanno cercato di innovare e adeguarsi ai cambiamenti in atto, ottimizzando i propri modelli operativi, sviluppando nuovi prodotti e servizi sempre più in linea con le richieste del mercato e modificando le loro strategie. Tuttavia, è frequente rilevare come molte pratiche attuali di management siano cambiate pochissimo rispetto a quelle che governavano la vita delle imprese uno o due decenni fa.

Eppure, in un mondo complesso come quello attuale, l'innovazione manageriale avrebbe la particolare capacità di creare vantaggi competitivi difficilmente replicabili e duraturi<sup>3</sup>. Se dovessimo organizzare le possibili forme d'innovazione in una gerarchia, nella quale i livelli più alti corrispondono a livelli più elevati di creazione di valore e difendibilità competitiva, l'innovazione manageriale si posizionerebbe al vertice.

Le altre innovazioni, infatti, pur garantendo alle aziende delle valide leve per sostenere la competizione internazionale, sono accomunate dalla scarsa capacità di generare un vantaggio competitivo di lungo periodo e i benefici che consentono di raggiungere possono essere erosi velocemente dai cambiamenti tecnologici o replicati da altre aziende, perdendo il loro carattere esclusivo. Inoltre, i cicli di vita delle strategie si stanno accorciando e i modelli di business sono più facili da decodificare e contrattaccare rispetto ad un'innovazione manageriale. Quest'ultima è anche la più difficile da raggiungere, perché mette in discussione lo *status quo*.

---

È necessario un cambio di paradigma profondo, che spinga le aziende ad allargare i processi d'innovazione in atto fino ad includere anche l'ambito manageriale e organizzativo

---

<sup>3</sup> Il futuro del management, Gary Hamel, ETAS.

**Figura 27****La piramide dell'innovazione e il vantaggio competitivo**

Fonte: *Il futuro del management*, Gary Hamel, ETAS

Il modello manageriale *command & control* è ormai inadeguato: per gestire la complessità servono delle logiche di rete con team autonomi ma interconnessi

Con innovazione manageriale va inteso tutto ciò che altera sostanzialmente il modo in cui si esercita il lavoro del management o modifica significativamente le forme organizzative tradizionali e così facendo promuove il perseguimento degli obiettivi aziendali.

Il modello manageriale di riferimento è figlio di logiche *command & control* che hanno portato a un appesantimento e a un processo di normalizzazione del capitale umano e intellettuale delle aziende. Tuttavia, il paradigma manageriale basato su 'controllo ed efficienza' risulta ormai inadeguato per confrontarsi con la complessità che caratterizza la società postmoderna.

L'aspetto più drammatico è che questo modello è diventato ormai pervasivo e rappresenta il canone manageriale di riferimento. Quasi tutte le aziende hanno gerarchie, procedure standardizzate, sistemi di pianificazione e controllo, modelli di *reporting*, criteri di gestione delle risorse umane più o meno comparabili.

**La creatività, l'imprenditorialità, lo spirito di adattamento che sono poi i veri fattori di successo di un'impresa nell'attuale scenario competitivo e il prerequisito dell'innovazione, vivono una situazione di *apartheid* cognitivo.**

Occorre riportare le persone al centro delle organizzazioni, permettere loro di intraprendere, di dare un contributo positivo di idee e di energie positive. Negli ultimi anni si è assistito ad un'involuzione nel ruolo dei manager che si sono trasformati in burocrati, figure più preoccupate di osservare regole formali e procedure, piuttosto che di valorizzare il capitale umano a loro disposizione, responsabili di un enorme spreco di potenziale.

Il modello di management a cui tendere punta, invece, all'annullamento delle gerarchie, tramite organizzazioni piatte, flessibili e aperte, pensate secondo logiche di comunicazione a rete, che prevedono un super riconoscimento delle idee a maggior valore aggiunto, con tanti piccoli team autonomi ma interconnessi che sono responsabilizzati sulla ricerca dell'innovazione.

**Figura 28****L'agenda di lavoro per innovare l'organizzazione manageriale**

Fonte: *Il futuro del management*, Gary Hamel, ETAS

I cambiamenti di scenario evidenziano spesso i limiti delle strutture organizzative esistenti. Occorre saper interpretare una serie di segnali, quali:

- stile di management troppo prudentiale
- incapacità di prioritizzare le iniziative
- perdita di velocità nell’attuazione dei progetti lanciati
- inattitudine a gestire relazioni internazionali.

Per uscire da una situazione di stallo organizzativo occorre ridisegnare la propria azienda, essenzialmente lungo due dimensioni: l’organizzazione e le risorse umane.

**Figura 29**

**Principali requisiti per competere**

<p><b>Organizzazione</b> (disegnare una struttura organizzativa internazionale bilanciata)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veloce</li> <li>• semplice</li> <li>• chiara</li> <li>• trasparente</li> </ul>
<p><b>Persone</b> (sviluppare un gruppo di talenti che operi a livello globale)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cultura internazionale</li> <li>• motivazione</li> <li>• flessibilità</li> <li>• formazione</li> <li>• riconoscimento</li> <li>• managerialità</li> </ul>

Fonte: KPMG Advisory

La revisione del modello organizzativo è un processo complesso, ma che una volta attuato consente importanti recuperi di competitività.

**Figura 30**

**Linee guida per rinnovare la propria organizzazione**

Focus su <i>vision</i> e obiettivi di cambiamento	Audit organizzativo	Cambiare la squadra	Allineare i sistemi di valutazione
Definire le priorità	Identificare i <i>gap</i>	Sostituire	Coinvolgere tutti dal vertice alla base nel processo di valutazione
Identificare i ruoli chiave per promuovere il cambiamento	Identificare i <i>trade off</i> costi-benefici necessari al cambiamento	Comunicare	Identificare indicatori semplici e chiari di <i>performance</i>
Definire i necessari livelli di delega e autonomia	Formalizzare il nuovo scenario organizzativo e gli investimenti correlati	Formare	Valutare con frequenza
Formalizzare le <i>core competence</i> necessarie			Premiare chi esegue

Fonte: KPMG Advisory

# KPMG: dalla teoria alla pratica

## Evoluzione dei modelli di business: le aree chiave

01. OPERATIONS

02. FINANCE

03. ICT

04. MARKETING

05. ORGANIZZAZIONE

Nuovi modelli logistici, ridefinizione dei processi per la gestione della liquidità, ingresso in nuovi mercati, introduzione di nuove piattaforme tecnologiche, *change & risk management*. Internazionalizzarsi significa affrontare una serie di discontinuità. Per tradurle in opportunità di crescita, occorre avviare complessi processi di *business transformation*.

Grazie ad un approccio pragmatico che punta a fornire risultati misurabili in tempi brevi, KPMG semplifica la complessità legata ai processi di internazionalizzazione, determinando un cambiamento positivo in termini di efficacia di comportamenti ed efficienza dei processi organizzativi.

# Country Focus

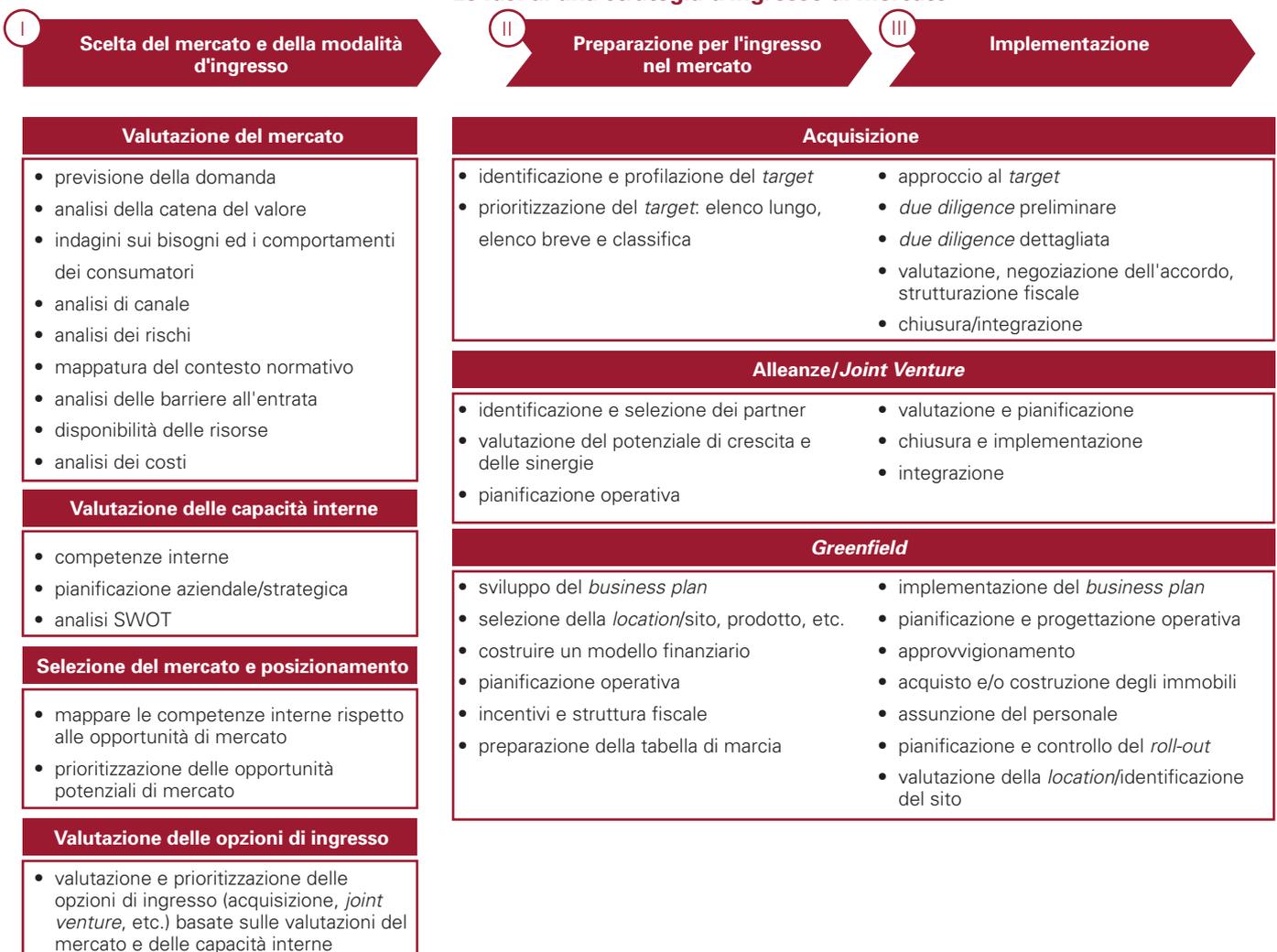
# Market entry strategy

Per entrare con successo in un nuovo mercato serve una comprensione profonda del paese in cui si decide di investire. Si devono studiare in modo approfondito: le dimensioni del mercato e il suo potenziale di crescita; il contesto concorrenziale; la regolamentazione; i *driver* che guidano la domanda e i suoi possibili sviluppi futuri; gli aspetti legali e fiscali.

La strategia d'ingresso su un nuovo mercato, se ben eseguita, può essere la chiave che permette di governare in modo efficace la crescita dell'azienda in quel paese. In quest'ottica, questa analisi diventa un potente strumento di *governance* e di controllo del business. KPMG in particolare segue un approccio quantitativo *data driven* che permette di avere una visione a 360°. In particolare l'approccio KPMG punta a tradurre le informazioni in conoscenza reale a supporto delle scelte operative, privilegiando sempre la semplicità.

**Figura 31**

## Le fasi di una strategia d'ingresso al mercato



Fonte: KPMG International

In particolare il nostro Team supporta l'azienda nei seguenti *step*:

1. **identificazione del mercato di riferimento**
2. **valutazione di opportunità di *sourcing***
3. **forma dell'investimento (JV, partner locali, acquisizioni)**
4. **assistenza fiscale**
5. ***business plan***
6. **identificazione della *location*.**

Per supportare al meglio le decisioni d'investimento, KPMG può far leva su un'infrastruttura informativa multidisciplinare e integrata costituita da una serie di fonti informative di eccellenza che permette di avere sia la '*big picture*' del quadro di riferimento sia il dettaglio sui diversi aspetti coinvolti nel progetto d'investimento.

**Figura 32**  
**Le fonti informative disponibili**



Fonte: KPMG International

# Focus Brasile: il futuro è adesso



Considerata per molti anni come una 'superpotenza del futuro', una realtà promettente che deve dispiegare pienamente il suo potenziale, oggi per il Brasile, questo futuro sembra finalmente arrivato.

Negli ultimi dieci anni, infatti, oltre 45 milioni di brasiliani sono entrati a far parte della classe media. Una nuova classe di consumatori che già oggi è un potente *driver* per lo sviluppo di un moderno mercato dei consumi di massa nel Paese.

Il raggiungimento della stabilità politica e la tenuta delle finanze pubbliche ha permesso al Brasile di ottenere per il secondo anno consecutivo un *upgrade* del merito di credito da parte delle agenzie di *rating* (Fitch nell'aprile di quest'anno ha promosso il *rating* del Brasile da BBB- a BBB+).

Le previsioni sull'andamento del PIL per i prossimi anni confermano lo sviluppo sostenuto dal Paese, con tassi di crescita tra il 4% e il 5%.

**Grafico 19**  
**Evoluzione del PIL**



Note: \* valori stimati

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU

La crescita è trainata dalla domanda interna, che beneficia dell'andamento positivo del mercato del lavoro, dell'ampliamento della classe media brasiliana e dell'incremento dei redditi personali disponibili.

## Numeri chiave

Popolazione:

193,3 milioni

PIL nominale:

1.986 miliardi US\$

Tasso d'inflazione:

5%

Tasso di disoccupazione:

7%

Sistema politico:

Repubblica Federativa, presieduta dal gennaio 2011 da Dilma Rousseff

Membro:

Mercosur, OAS e ONU

Moneta:

Real

Superficie:

8.514.876 km<sup>2</sup>

Capitale:

Brasilia

Principali città e relativa popolazione:

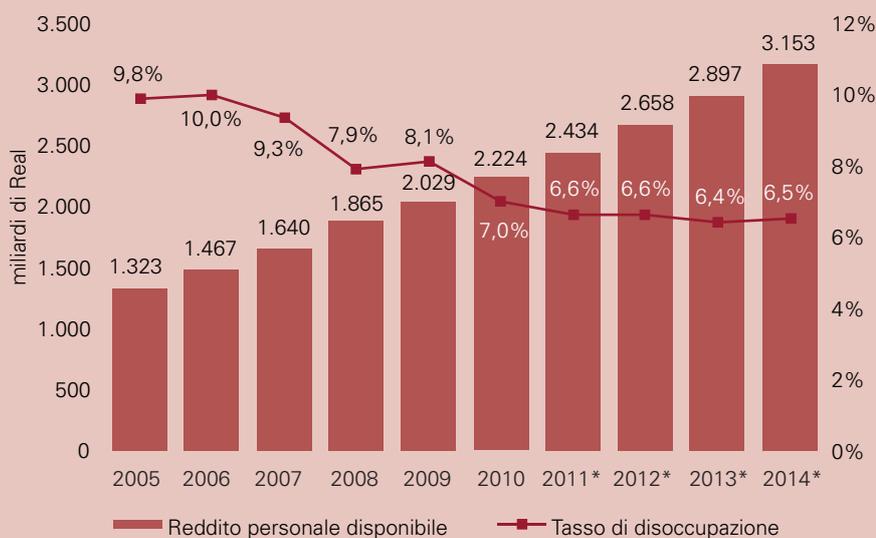
San Paolo (11 Mln), Rio de Janeiro (6,1 Mln), Salvador (2,9 Mln), Brasilia (2,6 Mln), Fortaleza (2,5 Mln), Belo Horizonte (2,4 Mln)

Fonte: EIU, ICE, KPMG International, SACE, Istat



**Grafico 20**

**Evoluzione del reddito personale disponibile e tasso di disoccupazione**



Note: \* valori stimati

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU

Il Paese è caratterizzato da solidi fondamentali economici, tra cui un tasso d'inflazione sotto controllo, in linea con l'obiettivo della Banca Centrale del 4,5% per i prossimi anni.

**Grafico 21**

**Evoluzione dei consumi privati e dell'inflazione**



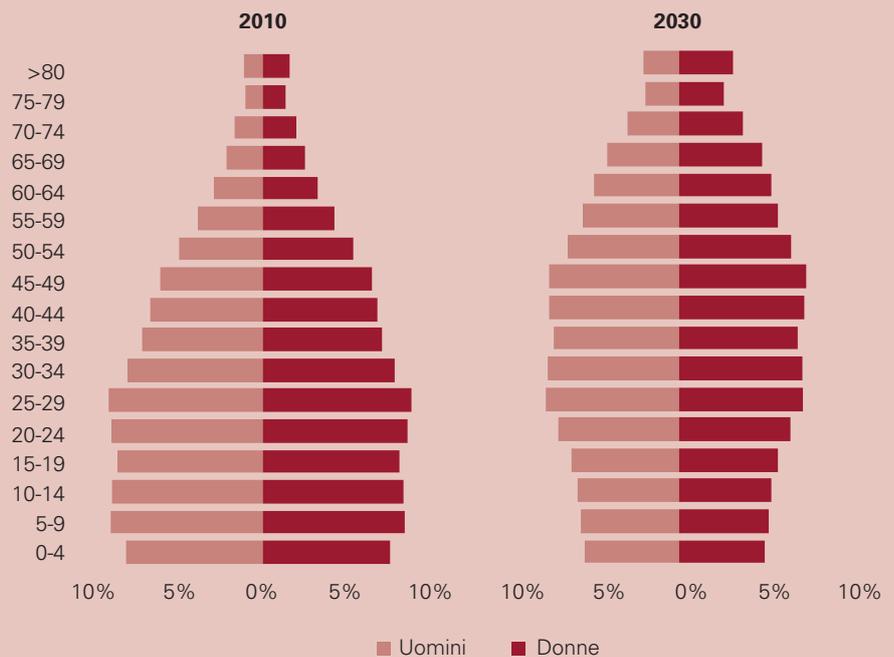
Note: \* valori stimati

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU

Oltre all'ampliamento della classe media, nei prossimi anni, si prevede che il Brasile beneficerà anche del cosiddetto 'bonus demografico', ossia una sorta di effetto trascinamento guidato dalla progressiva maturazione della popolazione più giovane. L'età media attualmente di 29 anni, salirà a 34 anni nel 2020 e a 38 anni nel 2030. Secondo molti economisti solamente questa evoluzione nella composizione della popolazione per fasce d'età, garantisce al Brasile un tasso di crescita pari al 2,5% del PIL su base annua.

## Grafico 22

### Composizione della popolazione brasiliana per classi di età



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

La crescita economica è supportata anche dai notevoli investimenti infrastrutturali effettuati sia a livello pubblico che privato: porti, ferrovie, autostrade, centrali idroelettriche. Il Paese sta vivendo una fase di massicci investimenti. Basti pensare al più grande progetto infrastrutturale di tutta l'America Latina, la costruzione del 'secondo canale di Panama' una bretella terrestre composta da ferrovie e autostrade che collegherà la costa pacifica e quella atlantica, permettendo il trasporto di merci tra Cina e Brasile.

A questo si deve aggiungere l'enorme potenziale di due eventi sportivi globali che nei prossimi anni catalizzeranno l'attenzione dell'intero pianeta proprio sul Brasile: i Mondiali di calcio del 2014 e le Olimpiadi del 2016.

**Per gli investitori il vero tema dunque non è tanto se investire in Brasile ma come fare ad entrare con successo in questo enorme mercato potenziale.**

Tabella 8

## Perchè investire in Brasile?

Punti di forza	Punti di debolezza
È il quinto paese più popoloso al mondo dopo Cina, India, Stati Uniti e Indonesia	Disuguaglianze nella distribuzione della ricchezza
Stabilità macroeconomica, politica e finanziaria	Sviluppo disomogeneo, concentrato nel Sud e Sud-Est del Paese (con oltre il 73% del PIL)
Misure governative di sostegno all'industrializzazione e alla crescita economica	Crescita della produttività lenta
Crescita economica elevata	Una politica di accesso al mercato del credito tra le più restrittive dell'America Latina
Ampliamento della classe media	Inefficienza della burocrazia
Mercato dei consumi in crescita	Corruzione
Opportunità d'investimento in diversi settori: dal manifatturiero ai servizi	Complessità della normativa del lavoro
Trasporti e canali distributivi sviluppati nelle zone più industrializzate del Paese	Misure protezionistiche a sostegno di diversi settori
Indipendenza energetica	Infrastrutture inadeguate, specie nel Nord del Paese

Fonte: KPMG International

L'Italia è tra i principali partner del Paese. Sono presenti in Brasile già 560 imprese, tra cui: Fiat, Pirelli, Telecom Italia, Campari, Ferrero, Tecnimont, Danieli, Techint, Alma Viva, Mossi e Ghisolfi, Ghella e Impregilo. Le società estere possono operare in Brasile sia direttamente, per mezzo di succursali o filiali, sia indirettamente, per mezzo di affiliate o *joint venture*.

Relativamente al commercio internazionale il processo di apertura del Paese è relativamente recente e le misure protezionistiche che si registrano in taluni settori ritenuti strategici, insieme agli alti dazi esistenti ne sono una diretta conseguenza. Le esportazioni verso il Brasile sono costituite essenzialmente da prodotti della meccanica strumentale, autoveicoli, elettronica, elettrotecnica, prodotti chimici e farmaceutici. La quota delle esportazioni italiane verso il Brasile ha raggiunto l'1,1% nel 2010.

Tabella 9

## Principali prodotti scambiati tra Italia e Brasile nel 2010

Principali prodotti italiani esportati in Brasile	milioni di Euro	Principali prodotti brasiliani importati in Italia	milioni di Euro
Parti ed accessori per autoveicoli e loro motori	605	Minerali metalliferi ferrosi	716
Altre macchine per impieghi speciali	495	Pasta-carta, carta e cartone	451
Altre macchine di impiego generale	357	Prodotti di colture permanenti	366
Macchine di impiego generale	290	Cuoio, articoli da viaggio, borse, pelletteria e selleria, pellicce	297
Macchine per la formatura dei metalli e altre macchine utensili	216	Prodotti di colture agricole non permanenti	185

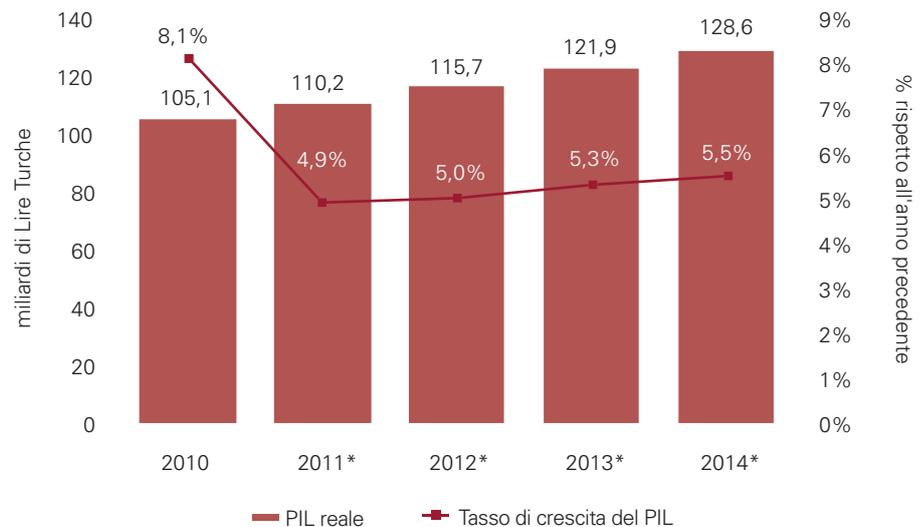
Fonte: ICE su dati Istat

I beni di consumo e i prodotti agroalimentari, in cui l'Italia eccelle, hanno ancora un peso piuttosto marginale sulle importazioni brasiliane. Le difficoltà di penetrazione del mercato brasiliano sono legate, oltre che all'incidenza dei dazi doganali, anche alla stratificazione della società brasiliana, costituita in larga parte da una fascia di consumatori dal potere d'acquisto ancora medio-basso. Con riferimento al contributo che il sistema Italia può dare alla crescita del Brasile, i settori ad alto potenziale di crescita sono: le telecomunicazioni, l'energia (tra cui le rinnovabili), le infrastrutture, l'organizzazione dei grandi eventi sportivi dei prossimi anni (Mondiali di calcio 2014, Olimpiadi 2016), la sicurezza, la nautica, le due ruote, le tecnologie medicali/ospedaliere e il comparto del lusso. La meccanica è un settore in cui il nostro Paese è storicamente già presente in Brasile, ma sono ancora disponibili margini di sviluppo inespressi. Il Paese registra in generale un forte bisogno di tecnologie avanzate, dove le imprese italiane possono offrire la loro esperienza.

# Business country guide: Turchia



**Grafico 23**  
**Evoluzione del PIL**



Note: \* valori stimati

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU

## Numeri chiave

### Popolazione:

73,3 milioni

### PIL nominale:

722 miliardi US\$

### Tasso d'inflazione:

8,6%

### Tasso di disoccupazione:

12%

### Sistema politico:

Repubblica Parlamentare

### Membro:

Consiglio d'Europa, EBRD, NATO, OECD, OCI, ONU e OSCE

### Moneta:

Lira Turca

### N° imprese italiane presenti:

750

### Esportazioni italiane, quota di mercato

Turchia (2010):

2,4%

Fonte: EIU, ICE, KPMG International, SACE, Istat

A partire dal 1999, il governo turco ha attuato un programma di risanamento economico concordato con il FMI, conseguendo importanti risultati che hanno contribuito a rendere l'economia turca sempre più stabile e robusta. Lo sviluppo economico del Paese è stato favorito anche dall'attuazione d'importanti riforme strutturali, riguardanti gli investimenti esteri, la normativa sulla creazione d'impresa e il lancio di un fitto programma di privatizzazioni.

A partire dall'ultimo trimestre del 2009, **il Paese ha ricominciato a crescere a ritmi sostenuti e si stima che, nei prossimi anni, i tassi di sviluppo andranno oltre il 5% annuo.**

Nonostante il Paese goda di ottime prospettive macroeconomiche, restano aperte alcune sfide per il futuro:

- una riforma fiscale che alleggerisca il carico degli oneri (il progetto di una 'fiscal rule' è attualmente fermo)
- una gestione più cauta dei tassi di interesse, il cui andamento ha prodotto un effetto altalenante sul valore della lira turca negli ultimi anni
- il controllo dell'inflazione
- la creazione di un mercato del lavoro più flessibile ed efficiente, per arginare il livello di disoccupazione
- la riduzione dell'economia sommersa
- la prevenzione di situazioni politiche instabili
- la lotta alla corruzione.



**Il grado di apertura della Turchia al commercio internazionale è elevato. Il Paese ha un sistema produttivo trainato dalle esportazioni**, che a sua volta si alimenta grazie alle importazioni di beni d'investimento e intermedi. Le esportazioni turche sono principalmente composte da beni di consumo e da beni intermedi. Le importazioni del Paese sono, invece, costituite essenzialmente da beni di investimento e intermedi, seguiti a lunga distanza da beni di consumo.

**Tabella 10**

**Principali prodotti scambiati tra Italia e Turchia nel 2010**

Principali prodotti italiani esportati in Turchia	milioni di Euro	Principali prodotti turchi importati in Italia	milioni di Euro
Prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	836	Autoveicoli	1.152
Altre macchine per impieghi speciali	816	Articoli di abbigliamento, escluso l'abbigliamento in pelliccia	452
Parti ed accessori per autoveicoli e loro motori	623	Altri prodotti tessili	255
Prodotti chimici di base (fertilizzanti, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie)	433	Parti ed accessori per autoveicoli e loro motori	230
Autoveicoli	416	Metalli di base preziosi e altri metalli non ferrosi, combustibili nucleari	201

Fonte: ICE su dati Istat

Le esportazioni italiane in Turchia, concentrate in buona parte nei beni strumentali, potrebbero risentire solo marginalmente della crisi sperimentata dal sistema industriale turco. Quest'ultimo, pur colpito dalla crisi, dovrà continuare nei processi d'innovazione, aumento della produttività e miglioramento della qualità, che possono essere ottenuti attraverso l'acquisizione d'impianti e tecnologie avanzate, in cui l'Italia è *leader*. **Nei prossimi anni i nuovi settori in espansione nel Paese saranno: le tecnologie per il territorio, le infrastrutture, la protezione ambientale, le energie rinnovabili.**

Le imprese italiane sono presenti nel Paese in diversi settori: nel bancario con Unicredit; nel settore energetico con Eni, Edison, Italgas (Italcementi); nel settore infrastrutturale con AnsaldoBreda, Astaldi, Ansaldo STS, Lucchini e Selex Sistemi Integrati. Inoltre, l'Italia è presente con Pirelli, Candy, Indesit, Fiat, Beretta, Bialetti, Zegna, Artsana, Ferrero, Barilla, Perfetti Van Melle, Menarini, Recordati, Cementir e Italcementi.

**In pillole: fisco, importazioni, investimenti**

Individual tax:

15% - 35%

Corporate tax (valore massimo):

20%

Imposta sul valore aggiunto (valore

massimo):

18%

Sdoganamento:

dal 1996 il Paese ha sottoscritto l'Accordo di Unione Doganale con i paesi UE

Importazioni:

restrizioni simili a quelle comunitarie (armi, materiali radioattivi, materie esplosive, etc.)

Investimenti esteri:

gli investitori stranieri possono acquisire fino al 100% del capitale in tutti i settori, ad eccezione delle telecomunicazioni, dell'energia e della difesa.

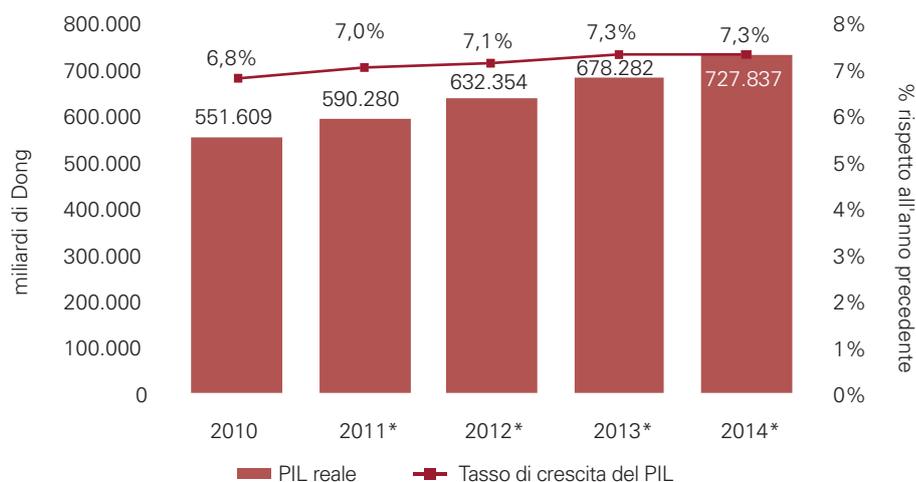
Gli imprenditori stranieri possono costituire in Turchia sia filiali che società di capitale, senza dover più chiedere autorizzazioni speciali (ad eccezione delle S.p.A. nei settori assicurativi, bancari e finanziari)

Fonte: Assocamerestero, KPMG International

# Business country guide: Vietnam



**Grafico 24**  
**Evoluzione del PIL**



Note: \* valori stimati

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU

Nel 1986 il Paese ha avviato un programma di riforme, volto a creare un'economia socialista orientata al mercato. Questo progetto ha permesso al Vietnam di conseguire costantemente elevati tassi di crescita economica, rallentati solo parzialmente dagli effetti della crisi asiatica del 1998-1999 e della crisi globale del 2008-2009. Un decisivo impulso all'accelerazione delle riforme e all'apertura dell'economia è arrivato nel 2007, con l'ingresso del Paese nell'Organizzazione Mondiale del Commercio, che ha contribuito a confermare l'immagine del Vietnam come destinazione attraente per gli investimenti esteri.

Il quadro macroeconomico del Paese appare positivo, tanto che nei prossimi anni le stime di crescita del PIL si attestano su valori prossimi al 7% annuo, seppur con la presenza di alcune sfide aperte che il governo deve gestire.

A seguito delle politiche espansive messe in atto per sostenere il Paese durante la crisi, il governo e la banca centrale vietnamita hanno dovuto attuare un'inversione di tendenza per gestire gli squilibri economici creati, relativi soprattutto all'inflazione e al saldo commerciale. Le manovre restrittive stanno avendo l'effetto desiderato di riassetare gli squilibri esistenti, ma con la conseguenza di rallentare la crescita economica.

Le principali sfide che riguardano lo sviluppo futuro del Paese sono:

- la gestione del *trade-off* tra stabilità macroeconomica e crescita, seguendo una politica monetaria prudente
- l'opportunità di modificare il regime dei tassi di cambio, abbandonando l'attuale svalutazione controllata nei confronti del dollaro statunitense, per basarsi invece su un paniere di valute
- lo sviluppo del settore finanziario, ancora scarsamente evoluto e con un elevato livello di frammentazione
- la scarsa trasparenza del mercato azionario
- la progressiva privatizzazione di alcuni settori

## Numeri chiave

Popolazione:

87,8 milioni

PIL nominale:

103,8 miliardi US\$

Tasso d'inflazione:

9%

Tasso di disoccupazione:

4,4%

Sistema politico:

Repubblica Socialista

Membro:

ASEAN e ONU

Moneta:

Dong Vietnamita

N° imprese italiane presenti:

52

Esportazioni italiane, quota di mercato

Vietnam (2010):

0,2%

Fonte: EIU, ICE, KPMG International, SACE, Istat



- lo sviluppo infrastrutturale
- la lotta alla corruzione.

Negli ultimi vent'anni il Vietnam si è progressivamente integrato nei flussi del commercio internazionale. A seguito dell'ingresso nell'OMC, il Paese ha assunto importanti impegni nella liberalizzazione dei servizi, nella riduzione delle barriere agli scambi, nella protezione della proprietà intellettuale e nello smantellamento del sistema di aiuto alle imprese di stato. Restano tuttavia alcune aree di applicazione in cui il rispetto degli impegni è più lento e la normativa poco chiara, inoltre, gli investitori esteri lamentano l'eccessiva burocratizzazione, la mancanza di trasparenza nelle procedure amministrative e l'assenza di una regolamentazione commerciale chiara e organica.

Le esportazioni vietnamite sono composte, principalmente, da beni di consumo, quali tessile, abbigliamento e accessori, unitamente ai prodotti agricoli e ittici e ai mobili. Le importazioni del Paese sono, invece, costituite essenzialmente da beni durevoli, mezzi di trasporto, apparecchiature strumentali e materie prime di cui il Paese necessita.

**Tabella 11**  
**Principali prodotti scambiati tra Italia e Vietnam nel 2010**

Principali prodotti italiani esportati in Vietnam	milioni di Euro	Principali prodotti vietnamiti importati in Italia	milioni di Euro
Mezzi di trasporto n.c.a. (non classificati altrimenti)	93	Calzature	238
Altre macchine per impieghi speciali	65	Prodotti di colture permanenti	139
Prodotti chimici di base (fertilizzanti, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie)	56	Pesce, crostacei e molluschi lavorati e conservati	108
Cuoio, articoli da viaggio, borse, pelletteria e selleria, pellicce	46	Articoli di abbigliamento, escluso l'abbigliamento in pelliccia	90
Navi e imbarcazioni	42	Apparecchiature per le telecomunicazioni	46

Fonte: ICE su dati Istat

I consumatori vietnamiti sono ancora dotati di un potere d'acquisto limitato, seppur in continua crescita, pertanto le opportunità più immediate si concentrano nei settori delle materie prime e della meccanica (meccanizzazione dell'agricoltura, tecnologie della trasformazione alimentare e del *packaging*). Tra i settori particolarmente promettenti emergono anche la cosmesi, i materiali da costruzione e le forniture di beni e servizi per alberghi e altre strutture turistiche. Inoltre, dato il progressivo processo di terziarizzazione che sta interessando il Paese, altre opportunità riguarderanno: il settore finanziario, il commercio, i trasporti, il turismo, l'ambiente e le costruzioni.

Le imprese italiane sono presenti nel Paese principalmente nel settore manifatturiero. Il livello degli investimenti diretti italiani è ancora molto contenuto: oltre al gruppo Piaggio, tra i maggiori investitori, si segnalano i gruppi Perfetti Van Melle, Merloni Termosanitari, Mapei e Bonfiglioli.

#### In pillole: fisco, importazioni, investimenti

Individual tax:

5% - 35%

Corporate tax (valore massimo):  
25%

Imposta sul valore aggiunto (valore massimo):  
10%

Sdoganamento:

procedure doganali complicate, discrezionali e con tempi difficilmente prevedibili

Importazioni:

si applicano sia barriere tariffarie che non tariffarie, inoltre, esistono delle accise per diversi beni, tra cui i veicoli e gli alcolici

Investimenti esteri:

la mancanza di trasparenza delle procedure amministrative, l'eccessiva burocratizzazione e la diffusa corruzione restano un impedimento all'attività degli investitori. D'altra parte il Paese offre degli incentivi per attrarre investimenti dall'estero.

Le società estere possono operare nel Paese sotto forma d'impresa a capitale interamente straniero, di *joint venture* o di contratto di cooperazione commerciale, oppure aprendo delle filiali

Fonte: Assocamerestero, KPMG International

# Business country guide: Sudafrica

**Grafico 25**  
**Evoluzione del PIL**



Note: \* valori stimati

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU

Dopo la forte contrazione verificatasi nel 2009, a seguito della crisi economica internazionale, il Sudafrica ha ricominciato a crescere intorno al 3% nel 2010 e si stima che nei prossimi anni sarà interessato da uno sviluppo prossimo al 4%. La ripresa dell'economia sudafricana è trainata dalle esportazioni. In particolare, alla crescita dell'*export* contribuisce sia il comparto manifatturiero che quello delle materie prime (risorse minerarie), legato alla rinnovata attività economica internazionale che ha stimolato la ricostituzione delle scorte.

Il contributo alla crescita apportato dalla domanda interna è invece ancora limitato: nonostante il taglio dei tassi d'interesse attuato nel 2009, sono aumentati il livello d'indebitamento delle famiglie e la disoccupazione, salita al 25%.

Per favorire la crescita, è quindi necessario che il governo continui a sostenere l'economia con politiche fiscali e monetarie espansive, accompagnate da consistenti investimenti infrastrutturali, specie nel campo energetico, nei trasporti e nei servizi sociali. Contemporaneamente, le direttive di politica macroeconomica devono però garantire un'attenta gestione del debito e delle pressioni inflazionistiche.

Il Paese possiede significativi potenziali di crescita, grazie a un sistema finanziario sviluppato e solido, un sistema legale efficiente, adeguate infrastrutture di telecomunicazione e trasporto e un costo del lavoro più basso rispetto a quello di altri paesi industrializzati, il tutto sostenuto da politiche macroeconomiche credibili ed efficaci.

Restano tuttavia aperte alcune sfide, prioritarie per un ulteriore sviluppo del Paese:

- ridurre la disoccupazione, attraverso riforme volte ad aumentare il grado di assorbimento del mercato del lavoro
- continuare a investire nel settore pubblico e privato (infrastrutture energetiche e trasporti, servizi sociali, etc.)
- gestire l'aumento degli scioperi (specie in alcuni settori, come il minerario, i trasporti, le costruzioni e le telecomunicazioni)

## Numeri chiave

Popolazione:

49,1 milioni

PIL nominale:

364 miliardi US\$

Tasso d'inflazione:

4,1%

Tasso di disoccupazione:

24,9%

Sistema politico:

Repubblica Presidenziale

Membro:

Unione Africana, ONU, SADC, Commonwealth, associato UE

Moneta:

Rand (ZAR)

N° imprese italiane presenti:

37

Esportazioni italiane, quota di mercato Sudafrica (2010):

0,4%

Fonte: EIU, ICE, KPMG International, SACE, Istat



- aumentare il tasso di risparmio
- migliorare l'istruzione
- abbassare l'alto livello di criminalità
- affrontare i problemi sanitari che affliggono il Paese (AIDS).

Il Sudafrica si è sostanzialmente aperto al commercio internazionale a partire dal 1994, una volta terminato l'isolamento commerciale attuato dalla comunità internazionale durante il regime dell'*apartheid*. Da allora il Paese ha liberalizzato considerevolmente il proprio regime commerciale, in precedenza fortemente caratterizzato da protezioni tariffarie e non, finalizzate a promuovere l'industria nazionale. Il processo di liberalizzazione ha portato una progressiva razionalizzazione dei dazi doganali, nonostante alcuni settori, ritenuti strategici (bancario e automobilistico), mantengano un elevato livello di protezione.

Le esportazioni sudafricane riguardano principalmente le materie prime, soprattutto i prodotti metallurgici e quelli che provengono dalle cave o prodotti derivanti dalla pesca. Le importazioni riguardano invece prevalentemente beni d'investimento e intermedi di cui il Paese necessita (macchine, prodotti chimici e farmaceutici).

**Tabella 12**  
**Principali prodotti scambiati tra Italia e Sudafrica nel 2010**

Principali prodotti italiani esportati in Sudafrica	milioni di Euro	Principali prodotti sudafricani importati in Italia	milioni di Euro
Prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	143	Metalli di base preziosi e altri metalli non ferrosi; combustibili nucleari	778
Altre macchine di impiego generale	122	Prodotti della siderurgia	356
Altre macchine per impieghi speciali	113	Antracite	295
Macchine di impiego generale	96	Minerali metalliferi ferrosi	74
Medicinali e preparati farmaceutici	81	Pesce, crostacei e molluschi lavorati e conservati	57

Fonte: ICE su dati Istat

I settori produttivi considerati prioritari per il mercato sudafricano e quindi particolarmente promettenti per eventuali investimenti da parte italiana, riguardano il comparto agro-industriale, energetico, chimico-farmaceutico, automobilistico, trasporti, minerario e turistico.

Negli ultimi anni sono state realizzate iniziative di delocalizzazione produttiva di medio-grandi imprese italiane in Sudafrica soprattutto nei settori siderurgia, meccanica e costruzioni. Tra i maggiori investitori italiani si segnala: Dufenco, Tenova, Fiat, Agusta, Fincantieri, Impregilo, Officine Maccaferri, Magneti Marelli, Pirelli Tyre, Ferrero, Parmalat, Luxottica e Safilo.

### In pillole: fisco, importazioni, investimenti

#### Individual tax:

18% - 40%

#### Corporate tax (valore massimo):

35%

#### Imposta sul valore aggiunto (valore massimo):

14%

#### Sdoganamento:

numerose procedure e restrizioni regolano l'ingresso delle merci nel Paese, nonostante il sistema sia stato semplificato e razionalizzato al fine di adeguarlo ai requisiti previsti in sede di WTO

#### Importazioni:

ogni anno viene aggiornato l'elenco delle merci per cui è richiesta la licenza d'importazione (barriere non tariffarie). Tuttavia, negli ultimi anni questa forma di restrizione è stata limitata, a favore di barriere di tipo tariffario

#### Investimenti esteri:

gli investitori stranieri godono dello stesso trattamento di quelli locali e possono operare in tutte le aree merceologiche, ad eccezione di sicurezza e difesa e con alcune limitazioni nel settore bancario e automobilistico.

Le società estere possono operare nel Paese tramite società sussidiarie o filiali, queste ultime sottoposte all'obbligo di registrazione

Fonte: Assocamerestero, KPMG International



# Come possiamo aiutarvi:

---

*Global Reach  
Local Knowledge*

---

KPMG è una delle principali organizzazioni di servizi professionali alle imprese a livello internazionale. Il Network KPMG, infatti, è attivo in **150 paesi** del mondo con oltre **138 mila professionisti**. In particolare, l'obiettivo di KPMG, è quello di trasformare la conoscenza in valore per i clienti grazie ad una vasta gamma di **servizi multidisciplinari** forniti secondo standard etici, comportamentali e di servizio omogenei a livello globale.

Presente da oltre 50 anni in Italia, con oltre **3 mila professionisti** e quasi 5 mila clienti, il Network KPMG è oggi la prima piattaforma di servizi professionali alle imprese nel nostro Paese. È presente con **28 uffici** in tutte le principali città italiane, da Bolzano a Palermo, tramite un network di società che svolgono attività di revisione e organizzazione contabile, management consulting, servizi fiscali, legali ed amministrativi.

La **presenza capillare** sul territorio, è un elemento distintivo del Network italiano di KPMG ed ha l'obiettivo di garantire la 'prossimità' con il mondo delle imprese.

Grazie a questo modello organizzativo la formula '**globale e locale**' si traduce in effettiva qualità del servizio. Le migliori *best practice* internazionali, infatti, sono ripensate ed adattate alle specificità ed ai bisogni delle imprese sul territorio.

KPMG mette a disposizione delle aziende un portafoglio di servizi davvero unico che permette di **semplificare la complessità** legata ai processi d'internazionalizzazione: strategie, M&A e corporate finance, transaction services, post deal integration, joint venture e partnership, business effectiveness & change management, piattaforme tecnologiche, risk & financial management, process outsourcing, revisione ed organizzazione contabile, tax & legal.

***Per chi vuole diventare veramente globale,  
KPMG è una scelta naturale.***



## Contact us

### KPMG's Consumer & Industrial Markets Leadership Team

#### Advisory

##### Consumer & Industrial Markets:

**Roberto Giovannini**  
rgiovannini@kpmg.it

##### Industrial Markets:

**Giancarlo Barbeni**  
giancarlobarbeni@kpmg.it

##### Consumer Markets:

**Maurizio Castello**  
maurziocastello@kpmg.it

##### Milano:

**Luca Falessi**  
lfalessi@kpmg.it

##### Torino:

**Carlo Bruno Strocco**  
cstrocco@kpmg.it

##### Verona:

**Gianni Presotto**  
gpresotto@kpmg.it

##### Bologna:

**Andrea Bontempi**  
abontempi@kpmg.it

##### Roma:

**Massimiliano Calogero**  
mcalogero@kpmg.it

#### Corporate Finance:

**Maximilian Fiani**  
mfiani@kpmg.it

#### ICT:

**Felice Cesana**  
fcesana@kpmg.it

[kpmg.com/it](http://kpmg.com/it)

#### Audit

##### Industrial Markets:

**Domenico Bellini**  
dbellini@kpmg.it

##### Consumer Markets:

**Wah Meng Gan**  
wgan@kpmg.it

##### Luigi Garavaglia

lgaravaglia@kpmg.it

#### Tax & Legal

**Richard Murphy**  
rmurphy1@kstudioassociato.it

Le analisi contenute in questo volume sono state condotte su dati e informazioni pubblicamente disponibili, di cui KPMG Advisory S.p.A. non attesta né garantisce l'accuratezza, la completezza e la correttezza. Questo volume non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio né vuole fornire alcun suggerimento o raccomandazione operativa o in termini di investimento. KPMG Advisory S.p.A. non si assume alcuna responsabilità per la perdita o i danni che potrebbero derivare dall'uso improprio di questo volume o delle informazioni ivi contenute.

© 2011 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ('KPMG International'), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG e 'cutting through complexity' sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Stampato in Italia: settembre 2011

