

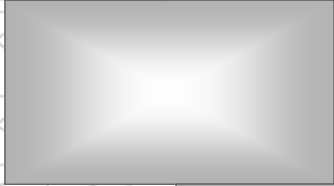


L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA CONSULENZA





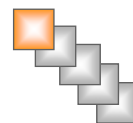
Lo scenario



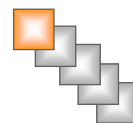
LO SCENARIO

- **Difficoltà nel mercato interno della consulenza.**
- **Crescente interesse di P.M.I. e istituzioni ai processi di internazionalizzazione.**
- **Nuove opportunità si presentano per attività internazionali di consulenza.**

UN PARALLELO CONSULENZA-INDUSTRIA



Modalità di internazionalizzazione nell'industria	Internazionalizzazione nella Consulenza/ Servizi
Import: - Semilavorati/Materie prime - Prodotti finiti	- Consulenti - Software
Export: - “Da sede” - Distributori/Agenti	- Partecipazione a gare - Ufficio di rappresentanza/collegamento
Delocalizzazione: - Produzioni parziali/semilavorati - Joint Venture - Società Propria	- Software - Joint Venture - Società propria



SEGMENTAZIONE DEL MERCATO DELLA CONSULENZA "INTERNAZIONALE"

● In Italia

P.M.I.

- Supporto all'export
- Supporto alla delocalizzazione

Enti/Istituzioni

- Supporto ai programmi di cooperazione ed assistenza tecnica
- Supporto ai programmi di internazionalizzazione delle imprese

● All'estero

P.M.I.

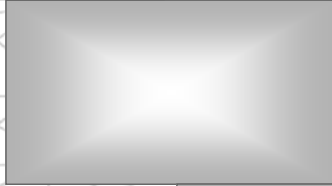
- Servizi ad italiani
- Servizi a società locali

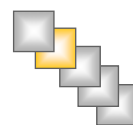
Enti/Istituzioni

- Gare di assistenza tecnica
- Progetti di cooperazione finanziati da organismi internazionali



**Il supporto
all'internazionalizzazione
delle PMI**





ELEMENTI DI DETERMINAZIONE DELLO SVILUPPO IN SENSO INTERNAZIONALE DELLE IMPRESE

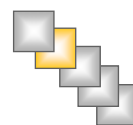
- **Progresso dei mezzi di comunicazione e trasporto**
- **Riduzione delle barriere ai commerci internazionali**
- **Sviluppi tecnologici nell'industria e nei servizi**
- **Miglioramento del tenore di vita**
- **Livellamento dei redditi pro capite fra i paesi più sviluppati**

Questi fattori sono alla base di tre distinti ma correlati processi di internazionalizzazione delle imprese.



PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

- 1. Maggiore interdipendenza delle singole economie nazionali, attraverso flusso di scambio di merci e di capitali.**
- 2. Crescita dell'intensità competitiva tra soggetti imprenditoriali residenti in paesi diversi in competizione per la difesa del mercato nazionale e conquista di quelli esteri.**
- 3. Internazionalizzazione delle strutture di impresa per aumentare la propria catena del valore.**

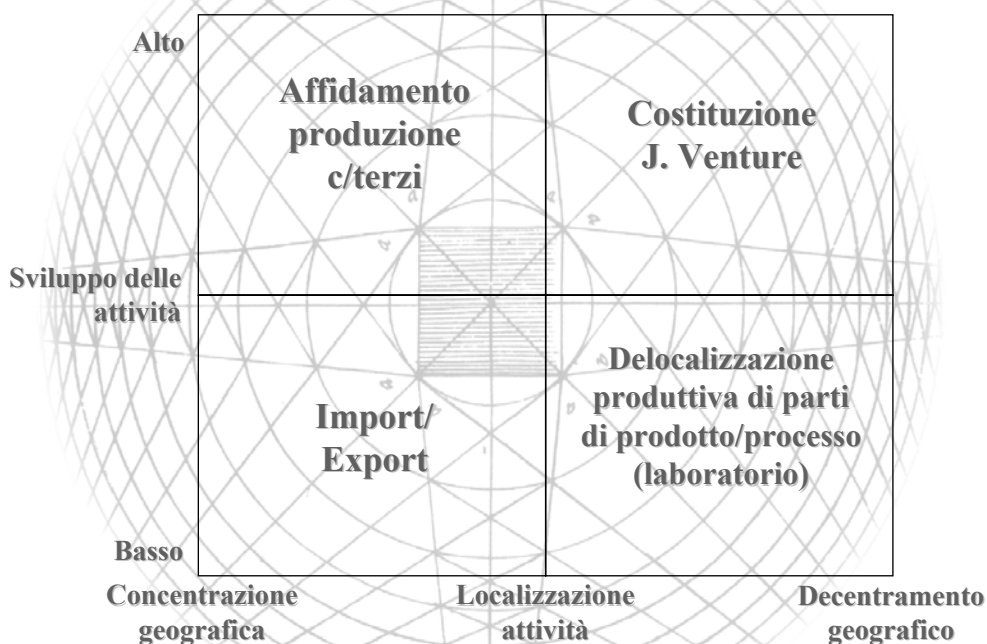


CAUSE DEI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE: GLOBALIZZAZIONE E RELATIVI F.C.S.

- **Globalizzazione dei settori con aumento della competitività delle imprese su scala internazionale**
- **F.C.S. di globalizzazione:**
 - *di mercato*
 - *di costo*
 - *ambientali*
 - *competitivi - di scala - di scopo - di apprendimento - di flessibilità*



STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE PMI

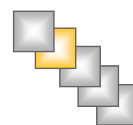




IL FATTORE CHIAVE PER IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE P.M.I.

Comportamento aziendale: “Commitment” verso le strategie di internazionalizzazione:

- **Cultura moderna di “management”**
- **Disponibilità di risorse finanziarie**
- **Orientamento al marketing**



PRINCIPALI FABBISOGNI DI ASSISTENZA E SUPPORTO AL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

- Preparazione, organizzazione, investimento in servizi di consulenza professionale per approcciare i mercati esteri
- Individuazione canali di vendita per la gestione dei mercati esteri e grado di controllo delle azioni di marketing
- Individuazione e attivazione agevolazioni finanziamenti pubblici in Italia e all'Estero
- Identificazione di forme significative di collaborazione con imprese estere
- Attività promozionale verso estero
- Rete di relazioni con attori istituzionali



IL MERCATO DEI SERVIZI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

- **Crescita sostenuta, con forti squilibri Nord-Sud**
- **Grado di integrazione richiesto dalle PMI per l'internazionalizzazione: di tipo intermedio**
- **Grado di multinazionalizzazione sostenuto al Nord, scarso al Centro-Sud**
- **Facilitato e “condizionato” da finanziamenti/agevolazioni**

IL MERCATO DEI SERVIZI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Classificazione per Regione delle P.M.I. con esperienza “d'internazionalizzazione”

	ANNO 2004 - Esclusi verso EU			
	Almeno un' iniziativa	Hanno effettuato 2 tipi di iniziative	Hanno effettuato più di 3 iniziative	Non hanno effettuato alcuna iniziativa
Nord	24,60%	16,20%	10,90%	48,20%
Centro	21,20%	11,80%	4,34%	62,66%
Sud	16,20%	7,30%	1,50%	75,00%

Tasso di sviluppo medio annuo previsto per gli anni 2005-2008: + 12% Nord, + 20% Centro, +23% Sud da classe: nessuna iniziativa verso altre.

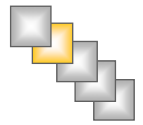
NB: Diversa distribuzione Commerciali, Produttive, Tecnologiche e finanziarie.



LO SCENARIO COMPETITIVO PER IL CONSULENTE DI DIREZIONE E LE PICCOLE SOCIETA' DI CONSULENZA

- **Concorrenza molto numerosa, sia in Italia che all'estero, non sempre qualificata**
- **Forte concorrenza dal sistema istituzionale (ICE, Centri estero delle Camere di Commercio, Consorzi export, etc.)**

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO PER IL CONSULENTE DI DIREZIONE E LE PICCOLE SOCIETA' DI CONSULENZA

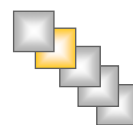


- **Fattori critici di successo:**
 - *Collegamento con un sistema clienti potenzialmente sensibili alla internazionalizzazione*
 - *Conoscenza del sistema di finanziamenti/agevolazioni*
 - *Presenza, ovvero sistema di relazioni, nei Paesi obiettivo*
 - *Visibilità ed immagine presso i portatori d'interessi e referenti istituzionali*
 - *Capacità di investimento nei Paesi ospiti*
 - *Capacità di "global service" al cliente*
 - *Possesso know-how specifico per l'internazionalizzazione*



LE STRATEGIE PERSEGUIBILI PER IL CONSULENTE DI DIREZIONE E LE PICCOLE SOCIETA' DI CONSULENZA

- **Le strategie di sviluppo internazionale sono estremamente diversificate:**
 - ***In Italia:***
 - Accordi/Alleanze con Associazioni imprenditoriali, portatori di interessi, business partner, partner tecnologici e commerciali
 - Accordi/Alleanze con enti istituzionali, assicurativi, convenzioni con istituti di credito, broker
 - Individuazione risorse professionali specializzate internazionalizzazione
 - ***All'estero:***
 - Costituzione/partecipazione a un network allargato con presenza in molti Paesi
 - Ricerca e studio approfondito “Sistema Paese” in cui svolgere l'intenazionalizzazione delle P.M.I.
 - Definizione ed istituzione sede operativa o accordi con corrispondenti esteri
 - Acquisizione know-how e risorse professionali Paese interesse
 - Accordi/Alleanze con presidi privati, pubblici ed istituzionali locali



I PRINCIPALI PRODOTTI / SERVIZI

- **Ricerca di mercato**
- **Business plan, marketing plan, promotion plan**
- **Ingegnerizzazione e reingegnerizzazione del prodotto/processo**
- **Sviluppo pratiche per richieste di finanziamenti agevolati**
- **Ricerca e selezione personale produttivo/commerciale**
- **Istituzione e sviluppo rete di vendita e ricerca dei distributori, partecipazione a fiere**
- **Organizzazione della logistica distributiva**
- **Organizzazione missioni, collocazione, trasporto, traduzioni, interpretariato**
- **Incontri con business partner, negoziazioni, servizi societari, legali e doganali**

I PRODOTTI / SERVIZI: IL PERCORSO

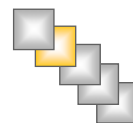
- **Export:**

- Distinta richiesta
- Ricerca partner commerciale e selezione
- Organizzazione missione
- Contatti - Incontri - Negoziazioni
- Accordi/Contratto
- Assistenza export/doganale
- Assistenza al pagamento

I PRODOTTI / SERVIZI: IL PERCORSO

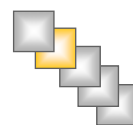
- ***Delocalizzazione produttiva / Joint Venture:***

- Distinta richiesta
- Ricerca partner produttivi e selezione
- Organizzazione missione
- Contatti - Incontri - Negoziazioni
- Accordo / Contratto
- Ricerca finanziamenti agevolati
- Sviluppo studi di fattibilità
- Costituzione società in J.V.
- Assistenza/Trasferimento apporti in natura, ristrutturazione o costruzione opificio.
- Creazione e/o Ottimizzazione struttura organizzativa
- Formazione personale
- Piani di sviluppo produttivo commerciale
- Assistenza start-up
- Assistenza commercializzazione
- Assistenza presso Istituzioni pubbliche



GLI STRUMENTI

- Il Marketing specifico per acquisire un posizionamento internazionale - vettore/mercato / prodotto / Paese -
 - *Newsletter/Country presentation*
 - *Partecipazione a convegni/seminari*
 - *Le relazioni con il settore istituzionale*
- Le “*tecnicità*” (capacità di realizzare i “*prodotti*”)



GLI STRUMENTI

● Utilizzo Finanziamenti/Agevolazioni

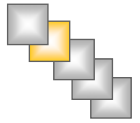
Per esempio:

- *Art. 7 Legge 49/87 ([http://www.esteri.it/ita/4 28 65 64 24.asp](http://www.esteri.it/ita/4_28_65_64_24.asp))*
- *Simest Spa e Finest Spa (<http://www.simest.it/>)*
- *Dlgs 143/78 (ex Legge 277/77) - Crediti all'esportazione*
- *Legge 394/81 - Programmi di penetrazione commerciale*
- *Legge 100/90 - Costituzione di imprese all'estero*
- *Legge 304/90 - Partecipazione a gare internazionali*
- *Dlgs 143/98 - Art. 22 c. 5 Studi di prefattibilità, fattibilità e programmi di assistenza tecnica*
- *Docup Ob. 2 - Misura Internazionalizzazione (<http://www.docup.lazio.it/>)*
- *SACE (<http://www.sace.it/>)*


GLI STRUMENTI

- *Programma JEV* - <http://www.cordis.lu/finance/src/euro-cap.htm>
- *Banca Asiatica di Sviluppo* - www.adb.org
- *Banca Europea per gli Investimenti* - www.eib.org
- *Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo (BERS)* - www.ebrd.org
- *International Finance Corporation (IFC)* - www.ifc.org
- *Inter-American Investment Corporation (IIC)* - www.iic.int
- *Industrial promotion office dell'Unido a Bologna e Milano*
www.unido.org/data/country/contact.cfm?c=ita
- *FEMIP Fondo Euromediterraneo d'investimento e di partenariato* -
<http://www.eib.eu.int/site/index.asp?designation=med>
- *Pro€Invest* - <http://www.proinvest-eu.org/page.asp?id=565>
- *Asia Invest II* - <http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/asia-invest/html2002/main.htm>

IL CASO CPL: LE ESPERIENZE



- **La scelta di nicchia geografica ed il posizionamento come referente “semi-istituzionale”**
- **Le difficoltà di un mercato regionale caratterizzato da PMI scarsamente propense all'internazionalizzazione**
- **L'importanza dell'utilizzo di strumenti finanziari (p. es. JOP)**
- **L'evoluzione geografica**



**La consulenza alle
istituzioni ed agli
organismi italiani
impegnati nei processi
di
internazionalizzazione**

IL MERCATO

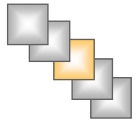
● Clienti

- *Ministeri*
- *Regioni ed Enti Locali*
- *N.G.O., Agenzie, altre organizzazioni specializzate*

● Modalità

- *Affidamenti diretti*
- *Bandi di gara*

LO SCENARIO COMPETITIVO



- Mercato relativamente nuovo con carenza di professionalità adeguata:
 - *Società di consulenza/esperti “generalisti” radicati sul territorio.*
 - *Società/organizzazioni specializzate di vario tipo, generalmente con connotazione settoriale o geografica.*
 - *Mercato parzialmente “captive”.*



I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

- **Competenze specialistiche distintive**
- **Sistema di relazioni**
- **Alleanze**
- **Presenza e visibilità**
- **Riconoscimento internazionale**

LE STRATEGIE PERSEGUIBILI

- **Presidio di uno o più clienti**
- **Consolidamento di un know-how distintivo (settoriale e/o geografico)**
- **Sistema di alleanze**

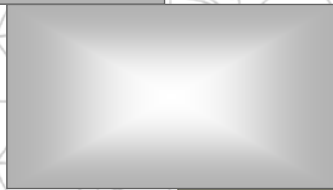


I PRODOTTI E LE MODALITA' DI ACQUISIZIONE

- **Principali tipologie di prodotto**
 - *Supporto ai programmi di internazionalizzazione delle imprese italiane*
 - *Supporto ai programmi di cooperazione e di Assistenza Tecnica sulle tematiche più varie*
- **Modalità di acquisizione**
 - *Affidamenti diretti*
 - *Bandi di gara*

IL CASO CPL: LE ESPERIENZE

- **Iniziale specializzazione paese**
- **Progressivo allargamento del sistema di relazioni**
- **Presenza e visibilità**
- **Riconoscimento internazionale**



**I progetti internazionali:
gare di assistenza
tecnica e bandi per
progetti di cooperazione
internazionale**



IL MERCATO

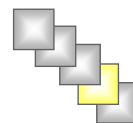
- Molto ampio e diversificato
 - Programmi UE (PHARE/ISPA/SAPARD/TACIS/MEDA/ALA)
www.europa.eu.int/comm/enlargement/pas/phare/index.htm
www.europa.eu.int/comm/europeaid/projects/tacis/foreword_en.htm
www.europa.eu.int/comm/regional_policy/funds/ispa/ispa_en.htm
www.europa.eu.int/comm/agriculture/external/enlarge/back/index_en.htm
 - Bers - www.ebrd.org
 - Banca Mondiale - www.worldbank.org
 - Gare nazionali - http://www.esteri.it/ita/4_28_66_78_72.asp
 - scheda legge 212 scheda Balcani legge 84/2001 MAP - Bando gara Cina;
- Alcuni programmi riservati a organizzazioni no-profit: Tacis-IBPP-Applicants
- Alcuni programmi prevedono solamente un contributo, a rimborso parziale delle spese sostenute



LO SCENARIO COMPETITIVO

- **Livello di competitività molto alto, con partecipanti molto differenziati: istituzioni pubbliche, NGO, società private piccole, medie, grandi, multinazionali.**

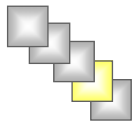
IL CIRCOLO VIZIOSO ALLA PRIMA PARTECIPAZIONE A GARE INTERNAZIONALI



I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

- Forte *“presenza”* locale ed investimenti in marketing
- Curriculum aziendale *“specifico”*
- Alleanze internazionali (per gare europee)
- Disponibilità di esperti *“internazionali”*
- *“Presidio”* dell’Ente Finanziatore
- *“Tempestività”* del monitoraggio
- Capacità progettuale
- Ottima conoscenza dei meccanismi e criteri di valutazione

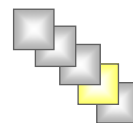
LE STRATEGIE PERSEGUIBILI



- **Per lo start-up**
 - *Ingresso focalizzato, considerando un investimento di medio-lungo periodo:*
 - nicchia geografica, attraverso il “*presidio dei beneficiari*”, possibilmente facendo seguito ad altra attività
 - nicchia specialistica
 - follower di un “*grande*”, portando una competenza specialistica
 - sfruttamento delle peculiarità del programma *PHARE Twinning*
- **Per il consolidamento:**
 - *Rafforzamento della rete di alleanze internazionali*
 - *Allargamento geografico progressivo*

I "PRODOTTI" E LE FASI

- I "prodotti": tipologie di gara praticamente illimitate
- Le fasi:
 - *Il Monitoraggio*
 - *La richiesta di partecipazione (prequalifica eventuale)*
 - *La preparazione dell'offerta/progetto*
 - *La Gestione del progetto*

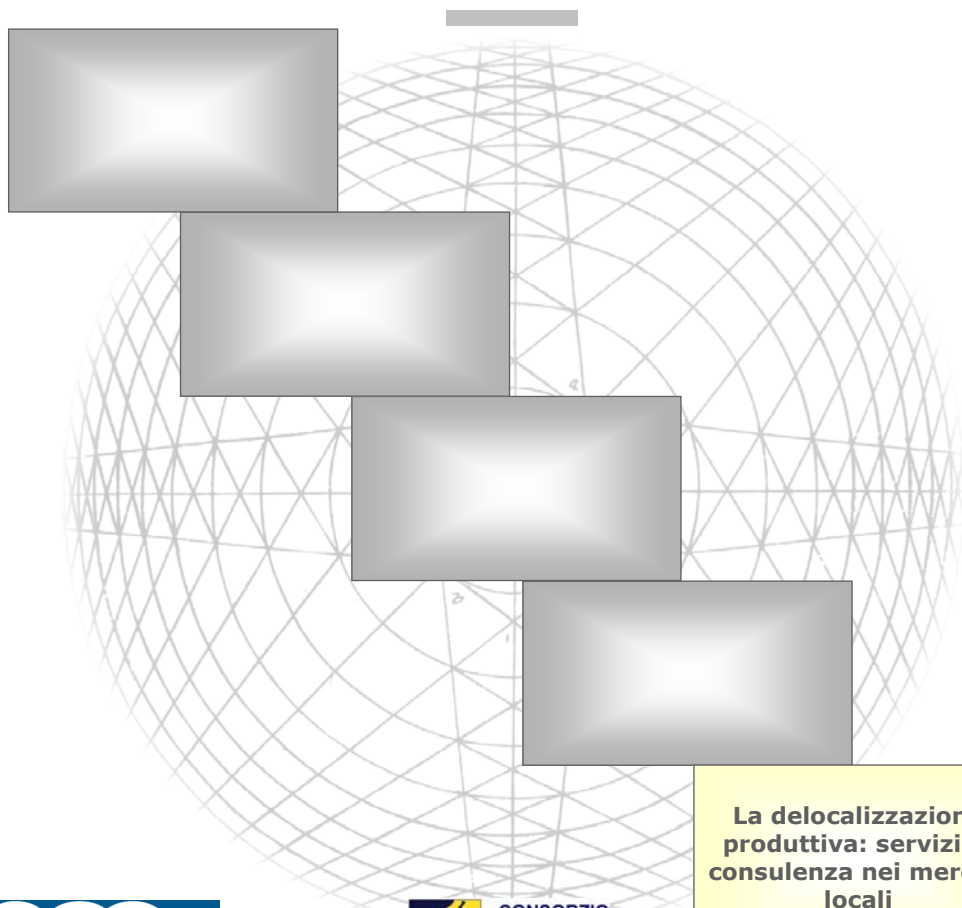


LE FASI: ASPETTI CRITICI

MONITORAGGIO www.europa.eu.int/comm/europeaid/cgi/frame12.pl EUROPA - Grants and Loans - Browse Grants by Topic Call_Croazia.doc - Call_Croazia_2.doc	<ul style="list-style-type: none">- CONOSCENZA DEI SITI DEDICATI- INDIVIDUAZIONE DELLE GARE/BANDI "OBIETTIVO" IN ANTICIPO RISPETTO ALLA SCADENZA
RICHIESTA DI PARTECIPAZIONE	<ul style="list-style-type: none">- ALLEANZA CON PARTNER GIUSTI- LOBBYING
PARTECIPAZIONE ALLA GARA	<ul style="list-style-type: none">- CAPACITA' PROGETTUALE- COMPrensIONE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE- TOR Croazia; ApplicationCroazia.doc; Methodology Final;- DISPONIBILITA' DI ESPERTI- LOBBYING- CONOSCENZE TECNICHE SPECIFICHE: LogFrame_ita_schema.doc
GESTIONE DEL PROGETTO	<ul style="list-style-type: none">- RELAZIONI CON IL BENEFICIARIO ED IL COMMITTENTE- CURA DEGLI ASPETTI FORMALI, SIA TECNICI CHE AMMINISTRATIVI

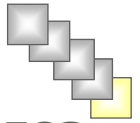
IL CASO CPL: LE ESPERIENZE

- **Una strategia di nicchia geografica**
- **Le sinergie con altre attività**
- **Il sistema di alleanze**
- **Le difficoltà in mercati “nuovi”**



**La delocalizzazione
produttiva: servizi di
consulenza nei mercati
locali**





IL MERCATO, LO SCENARIO COMPETITIVO ED I FCS

- **Non generalizzabile**: n mercati geografici per n linee di business, ciascuna con un proprio scenario competitivo ed i suoi FCS
- In generale si parte da una posizione di intrinseca debolezza: si conosce poco la normativa, l'ambiente, la mentalità e la lingua, si ha una struttura costi più elevata

STRATEGIE PERSEGUIBILI

- **Apporto di competenza specialistica ad un partner locale forte, non specializzato**
- **Servire le esigenze di imprenditori italiani stabiliti sul posto**
- **Ingresso graduale nel medio/lungo termine, consolidando altre attività/progetti svolti nel paese**
- **Possono agevolare l'ingresso: progetti tipo "FIGHTER", supporto istituzionale, agevolazioni disponibili**



I PRODOTTI E GLI STRUMENTI

- **Prodotti specialistici di qualità decisamente superiore a quanto offerto dal mercato locale**
- **Prodotti “*accessori*”, anche a basso valore aggiunto, da proporre agli imprenditori italiani**



IL CASO CPL: LE ESPERIENZE

- **Notevole difficoltà, nonostante il forte radicamento**
- **Le opportunità nei paesi in “pre-adesione”**
- **Linea di business “accessoria”, rispetto alle altre**