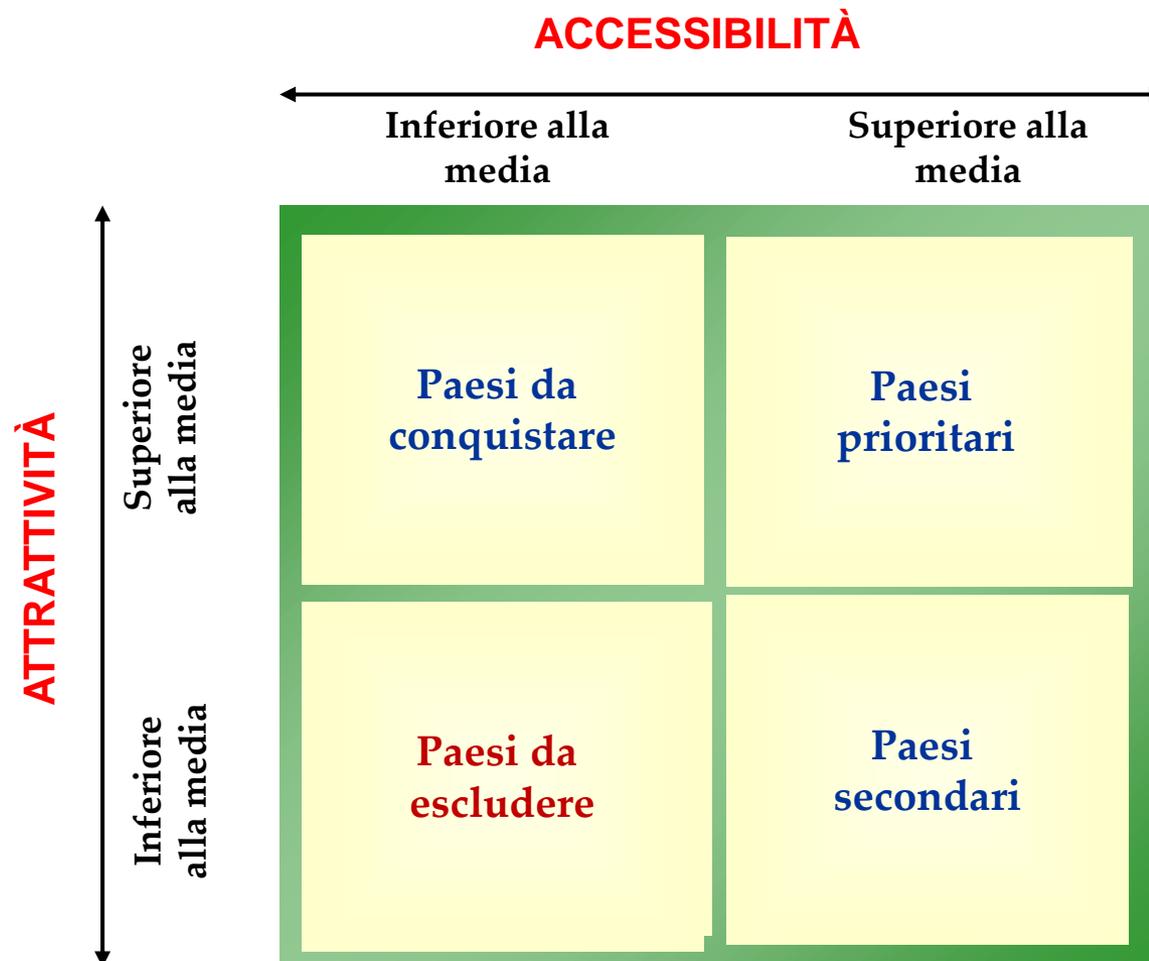


L'ACCESSIBILITÀ DEI PAESI

**Corso di Management delle Imprese
Internazionali
Anno Accademico 2022/2023**

Adattamento da Valdani & Bertoli (2018) | Prof.ssa Maria Rosaria
Napolitano

Classificazione dei paesi in funzione delle modalità d'ingresso



L'accessibilità dei paesi

Nell'individuare i paesi verso i quali indirizzare gli sforzi di internazionalizzazione commerciale l'impresa deve considerare anche il **grado di accessibilità** degli stessi.

Ciò richiede l'apprezzamento di due gruppi di fattori:

1. le **barriere artificiali** che le imprese devono superare per riuscire a collocarvi la propria offerta;
2. l'**ambiente competitivo** che caratterizza tali paesi.

Le barriere competitive

L'analisi del grado di accessibilità di un paese non può prescindere dalla attenta considerazione dell'ambiente competitivo.

I fattori di analisi:

- domanda (peculiarità socioculturali: barriere naturali);
- concorrenza (locale e internazionale);
- infrastrutture di marketing:
 - canali di comunicazione;
 - canali di distribuzione.

La domanda

L'analisi delle caratteristiche della domanda assume rilevanza in quanto aree geografiche distanti presentano **ambienti socio culturali fortemente peculiari**, tali per cui l'interazione dell'impresa estera con il contesto locale può risultare notevolmente problematica.

Si parla, a questo riguardo, di **barriere naturali**.

Si tratta di un aspetto essenziale ai fini della definizione della strategia e delle politiche di marketing.

La concorrenza

La **concorrenza** che l'impresa poi incontrare in un paese estero è duplice, in quanto essa può essere rappresentata sia da **imprese internazionali** sia da **produttori locali**.

Nel primo caso, non è improbabile che l'impresa abbia già avuto il modo di confrontarsi con questi rivali; quando invece il concorrente è locale, è possibile che l'impresa entrante non possieda informazioni in ordine alle sue competenze specifiche e alle sue strategie di mercato.

Occorre individuare le **caratteristiche dei concorrenti in grado di ostacolare/agevolare l'ingresso dell'impresa**:

- strategia di marketing adottata;
- risorse e competenze di cui dispongono;
- probabili obiettivi perseguiti.

I canali di comunicazione

L'analisi ha quale obiettivo quello di rilevare:

- l'importanza che i vari strumenti di comunicazione di marketing rivestono nei singoli paesi considerati;
- la disponibilità dei relativi mezzi;
- le condizioni a cui è possibile ottenere accesso agli stessi.

I canali di distribuzione

L'analisi deve permettere di comprendere:

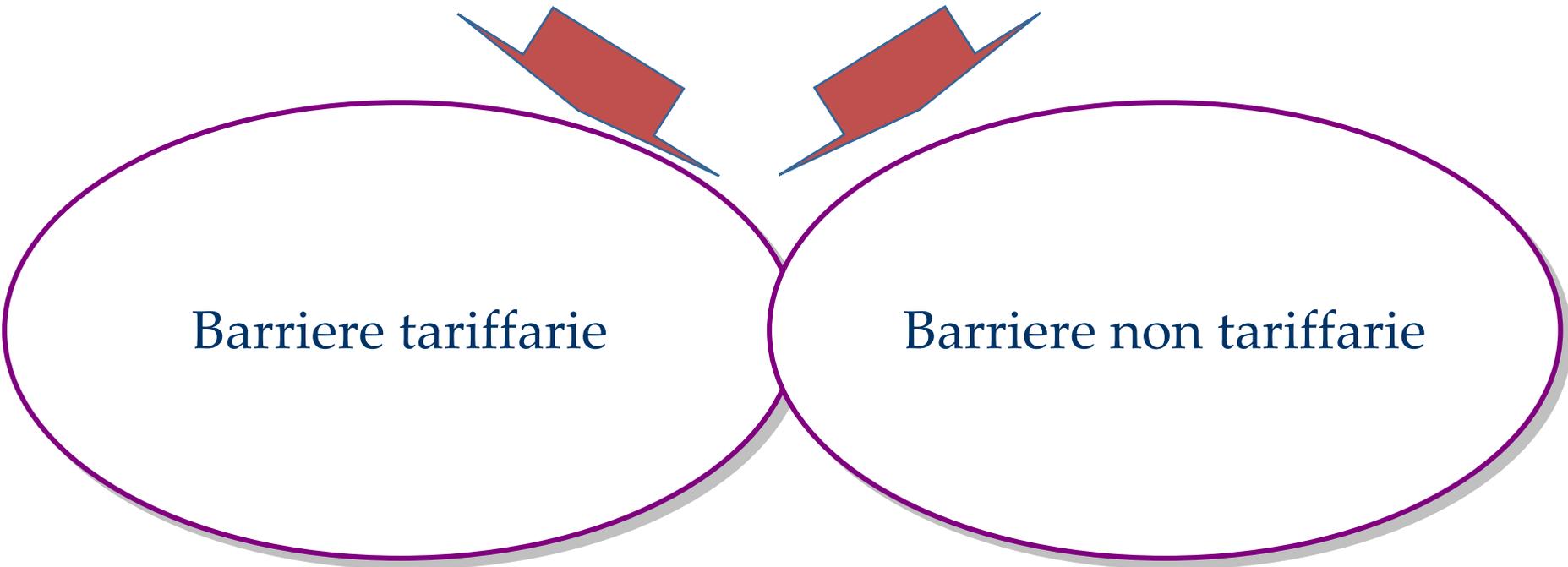
- le caratteristiche del sistema distributivo locale;
- la dinamica dei rapporti industria-distribuzione;
- i servizi richiesti dal *trade*.

Il problema non riguarda solo l'accesso alla GD, ma anche – specie nei paesi emergenti – a quella tradizionale

Il caso dell'India

Le barriere artificiali

Ostacoli creati dai governi per impedire (o rendere meno agevole) l'ingresso delle imprese straniere e/o dei loro prodotti nel territorio doganale dello Stato



Barriere tariffarie

Barriere non tariffarie

Il ruolo dell'OMC

Si ispira a quattro principi fondamentali

Consolidamento
tariffario

Clausola della
"Nazione più
favorita"

La clausola
del
"trattamento
nazionale"

Divieto di quote
all'importazione

Nella realtà, nonostante l'impegno delle organizzazioni internazionali, le barriere artificiali rimangono numerose ed elevate

Evoluzione delle barriere artificiali in Russia

Tabella 4.1 Russia: evoluzione dei livelli daziari medi ad valorem sulle linee tariffarie raggruppate per macrosettori (dati in percentuale)

Settore	N. codici doganali (su 283)	Dazio medio applicato al 2011	Dazio medio consolidato al momento dell'adesione	Dazio medio consolidato al 1° gennaio 2013	Dazio medio consolidato a adesione completata
Alimentare	19	14,1	14,8	13,3	10,0
Chimica e farmaceutica	27	9,4	9,4	8,3	5,6
Pelletteria	7	17,9	16,4	15,2	10,5
Abbigliamento	37	19,6*	19,6*	16,6	14,5
Calzature	5	15,0*	2,0 € per paio	1,8 € per paio	1,3 € per paio
Gioielli	2	20,0	20,0	18,0	10,0
Meccanica	121	8,8	8,4	7,2	5,5
Automotive	9	10,2	9,5	9,2	7,6
Arredamento	14	18,8*	18,8*	17,2*	9,8*

(*) Da aggiungere una componente non *ad valorem* calcolata su ogni kg o unità di prodotto.

Fonte: elaborazione Confindustria su dati OMC

Motivazioni per l'imposizione delle barriere

Le motivazioni che inducono i vari paesi a porre ostacoli ai flussi commerciali provenienti dall'estero sono molteplici:

- migliorare la bilancia dei pagamenti;
- protezione della “industria nascente”;
- tutelare settori reputati “strategici” per l’economia nazionale o di prioritario interesse sotto il profilo politico;
- influenzare le decisioni di delocalizzazione produttiva delle imprese estere (es. Brasile);
- rispondere ad azioni politiche (es. sanzioni alla Russia).

Le sanzioni contro la Russia

- A partire da marzo 2014 l'Unione Europea e gli Stati Uniti, in seguito all'annessione della Crimea alla Federazione Russa, oltre a non riconoscere tale annessione, hanno adottato alcune misure restrittive individuali, che hanno colpito principalmente esponenti politici e amministrativi russi e ucraini, e successivamente anche una serie di sanzioni economiche riguardanti gli scambi con la Russia in settori specifici.
- Tali sanzioni limitano l'accesso ai mercati dei capitali dell'UE da parte dei cinque maggiori enti finanziari pubblici russi e delle loro controllate estere, insediate al di fuori dell'UE, da parte di tre grandi società russe del settore energetico e di tre operanti in quello della difesa; impongono un divieto di esportazione e di importazione per il settore militare; limitano l'accesso russo a determinati servizi e tecnologie sensibili utilizzate per la produzione e l'esplorazione petrolifera in acque profonde e zona artica.
- In risposta a tali sanzioni, ad agosto 2014 la Federazione Russa ha introdotto il divieto di importare dall'UE, Stati Uniti, Canada, Australia e Norvegia determinati prodotti agricoli e alimentari, tra i quali frutta e verdura, carni bovine e suine, pollame, pesce, latte, formaggi e derivati.

Le sanzioni contro la Russia (2022)

Primo pacchetto di sanzioni nei confronti della Russia (23 febbraio 2022)

Il Consiglio europeo concorda un pacchetto di misure in risposta alla decisione della Federazione russa di procedere al **riconoscimento** come entità indipendenti delle zone non controllate dal governo delle regioni ucraine di **Donetsk e Luhansk** e alla conseguente decisione di inviare truppe russe in tali zone. Il pacchetto concordato comprende:

- sanzioni mirate nei confronti di 351 membri della Duma di Stato russa e di altre 27 persone
- restrizioni alle relazioni economiche con le zone non controllate dal governo delle regioni di Donetsk e Luhansk
- restrizioni all'accesso della Russia ai servizi e ai mercati finanziari e dei capitali dell'UE

Inoltre, restrizioni che riguardano:

- il settore finanziario
- i settori dell'energia e dei trasporti
- i beni a duplice uso
- il controllo e il finanziamento delle esportazioni
- la politica in materia di visti
- ulteriori sanzioni nei confronti di cittadini russi
- nuovi criteri di inserimento in elenco

Le sanzioni contro la Russia (2022)

Secondo pacchetto di sanzioni in risposta all'invasione russa dell'Ucraina (24 febbraio 2022)

L'UE decide di congelare i beni di Vladimir Putin, presidente della Federazione russa, e di Sergey Lavrov, ministro degli Affari esteri della Federazione russa. Adotta inoltre misure restrittive nei confronti dei membri del Consiglio di sicurezza nazionale della Federazione russa e dei restanti membri della Duma di Stato russa che hanno sostenuto l'immediato riconoscimento da parte della Russia delle autoproclamate "repubbliche" di Donetsk e Luhansk.

Terzo pacchetto di sanzioni in risposta all'invasione russa dell'Ucraina

Le nuove misure comprendono:

- divieto di effettuare operazioni con la Banca centrale russa
- un pacchetto di sostegno da 500 milioni di euro per finanziare l'invio di attrezzature e forniture alle forze armate ucraine
- un divieto di sorvolo dello spazio aereo dell'UE e di accesso agli aeroporti dell'UE da parte dei vettori russi
- nuove sanzioni per altre 26 persone e un'entità

Le sanzioni contro la Russia (2022)

Terzo pacchetto di sanzioni in risposta all'invasione russa dell'Ucraina (marzo 2022)

L'UE esclude sette banche russe (Bank Otkritie, Novikombank, Promsvyazbank, Bank Rossiya, Sovcombank, Vnesheconombank VEB e VTB Bank) dal sistema SWIFT, scollegando tali banche dal sistema finanziario internazionale e pregiudicando la loro capacità di operare a livello mondiale.

L'UE introduce inoltre:

- ❑ il divieto di investire, partecipare o contribuire in altro modo a progetti futuri cofinanziati dal Fondo russo per gli investimenti diretti
- ❑ il divieto di vendere, fornire, trasferire o esportare banconote in euro alla Russia o a qualsiasi persona fisica o giuridica o entità in Russia
- ❑ la sospensione delle trasmissioni nell'UE degli organi di informazione Sputnik e Russia Today
- ❑ la limitazione della prestazione di servizi specializzati di messaggistica finanziaria (SWIFT) a tre banche bielorusse
- ❑ il divieto di e le operazioni con la Banca centrale della Bielorussia
- ❑ il divieto di quotazione e prestazione di servizi concernenti le azioni di entità statali bielorusse nelle sedi di negoziazione dell'UE
- ❑ limitazioni in misura significativa dei flussi finanziari dalla Bielorussia verso l'UE
- ❑ il divieto della fornitura di banconote denominate in euro alla Bielorussia

Le sanzioni contro la Russia (2022)

Il Consiglio dell'EU introduce inoltre ulteriori misure restrittive per quanto riguarda l'esportazione di beni e tecnologie per la navigazione marittima e di tecnologia di radiocomunicazione verso la Russia.

Inoltre, impone misure restrittive nei confronti di altre 160 persone, tra cui figurano:

- 14 oligarchi e imprenditori di spicco operanti in settori economici chiave che costituiscono una notevole fonte di reddito per la Federazione russa
- 146 membri del Consiglio della Federazione russa

Complessivamente, le misure restrittive dell'UE si applicano attualmente a un totale di 862 persone e 53 entità.

Le sanzioni contro la Russia (2022)

Quarto pacchetto di sanzioni in risposta all'invasione russa dell'Ucraina impone:

- ❑ divieto di tutte le operazioni con determinate imprese statali
- ❑ divieto di prestazione di servizi di rating del credito a qualsiasi persona o entità russa
- ❑ nuovi investimenti nel settore dell'energia
- ❑ restrizioni commerciali per i prodotti siderurgici e i beni di lusso

Quinto pacchetto di sanzioni in risposta all'invasione russa dell'Ucraina impone il divieto di:

- ❑ importazione di carbone e altri combustibili fossili solidi dalla Russia
- ❑ accesso ai porti dell'UE per tutte le navi russe
- ❑ accesso all'UE per i trasportatori su strada russi e bielorusi
- ❑ importazione di altri beni quali legno, cemento, prodotti ittici e liquori
- ❑ esportazione in Russia di carboturbo e altri beni
- ❑ depositi ai portafogli di cripto-attività

Fonte: Consiglio dell'Unione Europea

L'origine delle merci

È ormai sempre più raro che un prodotto sia realizzato integralmente in un solo paese.

Il trattamento doganale di un prodotto è innanzitutto determinato dal suo *paese di origine*.

Secondo l'OMC, la merce è originaria del paese:

- in cui è avvenuta l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale;
- economicamente giustificata;
- effettuata da un'impresa attrezzata a tale scopo;
- che si sia conclusa con la fabbricazione di un prodotto nuovo.

Le barriere artificiali di carattere tariffario

Le **barriere artificiali** vengono tradizionalmente distinte in:

- **tariffarie:** si traducono nell'imposizione di una tariffa, ossia di un tributo, il cui pagamento è obbligatorio per le merci che fanno il loro ingresso nel territorio doganale del paese, deducendone così la competitività rispetto alla produzione locale;
- **non tariffarie:** producono il medesimo effetto economico di quelle tariffarie pur non traducendosi nella corresponsione di un tributo alle autorità locali.

Dazio doganale

La barriera tariffaria per eccellenza è costituita dal **dazio doganale**, ossia da un'imposta indiretta che colpisce le merci provenienti dall'estero nel momento in cui fanno il loro ingresso nel territorio doganale dello Stato.

L'esistenza di tali barriere riduce il vantaggio competitivo di costo di cui l'impresa dispone, in quanto innalzando i prezzi di vendita nel Paese importatore, provoca un appiattimento dei differenziali di prezzo.

Per annullare l'effetto del dazio, l'impresa è costretta ad accollarsene l'onere, riducendo il prezzo di vendita dell'importo pari all'ammontare del tributo doganale richiesto, comprimendo così i propri margini di redditività.

Alternativamente è necessario subire totalmente l'effetto daziario, con probabili riduzioni delle quantità vendute.

Dazio doganale

La fondamentale distinzione, in materia di dazi di importazione, è quella fra **dazi applicati a:**

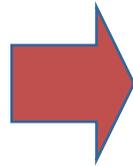
- **scopo fiscale:** hanno l'obiettivo di colpire i consumi delle merci provenienti dall'estero al fine di conseguire un introito per la finanza pubblica;
- **scopo protettivo:** perseguono l'obiettivo di impedire o di limitare l'entrata di alcuni prodotti stranieri per consentire alla produzione nazionale di merci simili di resistere alla concorrenza estera.

Normalmente, l'ammontare di un dazio a scopo fiscale è inferiore a quello di un dazio imposto a scopo protettivo. Una volta raggiunta una certa soglia di imposizione, l'effetto protettivo e l'effetto fiscale diventano incompatibili: quanto più il provvedimento tariffario riduce le importazioni, proteggendo così la produzione nazionale, tantomeno elevati si presentano gli introiti fiscali (e viceversa).

È necessario dunque bilanciare i due effetti e decidere quale far prevalere.

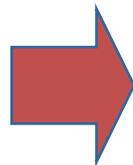
I dazi possono essere distinti con riguardo

alla tipologia di scambio alla quale si applicano



- dazi d'importazione
- dazi di esportazione

all'obiettivo che si persegue con la loro istituzione

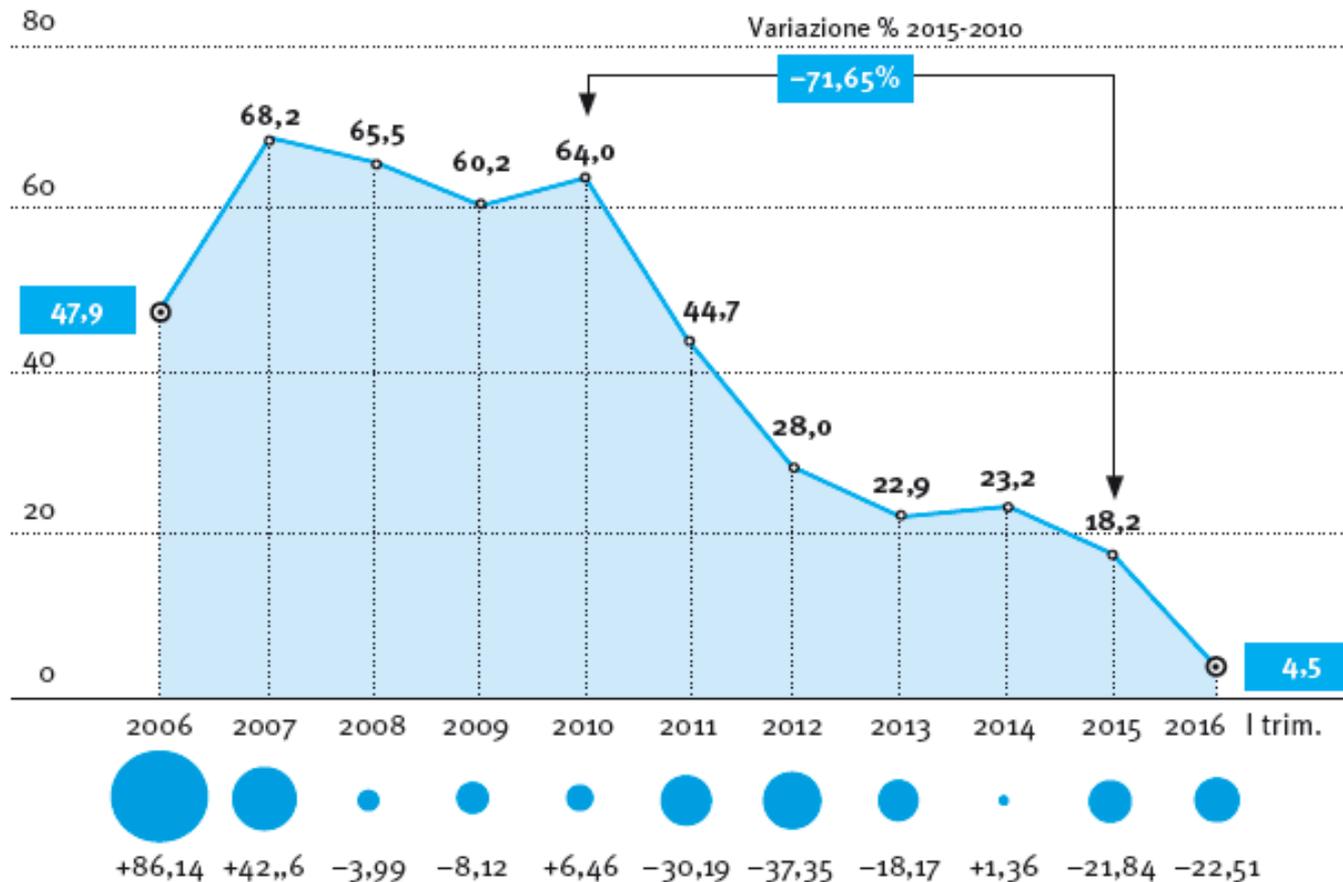


Finalità di carattere fiscale

Finalità difensive

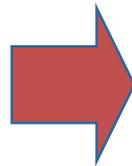
- dazi anti-dumping
- dazi compensativi
- dazi di salvaguardia

Importazioni in Europa di piastrelle in ceramica cinesi (in mln di mq e variazione %)



I dazi possono essere distinti con riguardo

al criterio adottato
per il calcolo del
prelievo



- Dazi ad valorem
- Dazi specifici (ad pesum)
- Dazi misti

I diritti integrativi di confine

Eterogeneo insieme di tributi e spese imposti dall'autorità doganale del Paese che, pur essendo formalmente distinti dai dazi doganali, producono gli stessi effetti

I principali:

- imposta sul valore aggiunto
- accise
- diritti di monopolio
- tasse addizionali di varia natura
- diritti di magazzinaggio e di facchinaggio
- tasse di sbarco e d'imbarco
- tasse di ispezione della merce e per le statistiche
- oneri connessi all'ottenimento delle varie certificazioni richieste

Le barriere non tariffarie

La caratteristica principale che accomuna l'insieme delle B.N.T. è la loro scarsa trasparenza e difficoltà d'identificazione (barriere occulte)

Principali categorie

- Limitazioni quantitative al commercio con l'estero
- Ostacoli tecnici e misure sanitarie e fitosanitarie
- Norme e procedure doganali
- Misure di carattere finanziario e valutario

Barriere non tariffarie: distribuzione geografica (2014)

Aree	Norme sanitarie e fitosan.	Norme tecniche	Misure di difesa commerciale	Limitazioni quantitative	Totale
Europa	315	261	545	74	1.195
C.S.I.	155	59	77	78	369
Africa	46	106	56	20	228
America Nord	625	489	560	57	1.731
America Centro-Sud	878	303	249	69	1.509
Medio Oriente	80	70	11	-	161
Asia e Oceania	667	265	720	645	2.297
Totale	2.766	1.553	2.228	943	7.490

Le limitazioni quantitative

Contingentamento assoluto

- Le autorità stabiliscono una “quota” per l’approvvigionamento all’estero di determinate merci
- Il limite può essere fissato in quantità oppure in valore
- Il ruolo della licenza e le sue conseguenze

Contingentamento doganale

Si fissano quantità di prodotto la cui importazione è consentita dietro il versamento dei normali diritti doganali, ammettendo tuttavia importazioni eccedenti tale limite sulle quali si applica però un dazio più elevato.

Le limitazioni quantitative

Limitazioni “volontarie” alle esportazioni

- Istituite dallo Stato esportatore anziché da quello importatore
- I prodotti oggetto di limitazione sono sottoposti al regime delle licenze di esportazione rilasciate dallo Stato venditore entro uno specifico limite prefissato
- L'esempio più noto è rappresentato dall'Accordo “Multifibre” (1974-2004)
- Una limitazione rilevante: le “Terre rare”

Gli ostacoli tecnici e le misure sanitarie

Al fine di tutelare la sicurezza dei consumatori e di preservare l'ambiente, gli Stati adottano sovente **norme tecniche**, le quali prevedono le caratteristiche che devono essere possedute dai prodotti.

Nonostante l'attività dell'ISO, permangono differenze non lievi fra paesi -> aumento dei costi di ingresso per le imprese estere.

L'OMC è intervenuta sulla questione con l'Accordo TBT, il quale contempla due tipologie di norme tecniche: **regolamenti tecnici** e **standard**.

Gli ostacoli tecnici e le misure sanitarie

Regolamenti tecnici

Prescrizioni normative sulle caratteristiche tecniche del prodotto la cui presenza deve essere obbligatoriamente assicurata

Standard di conformità

Indicazioni il cui rispetto, pur non obbligatorio, è necessario al fine di beneficiare di un trattamento commerciale in qualche modo favorevole

Un ambito rilevante in cui si manifestano gli ostacoli tecnici riguarda i prodotti agricoli e agroalimentari (salumi negli USA e Cina)

La normativa e le procedure doganali

Classificazione dei prodotti

- Esplicita i dazi, gli obblighi procedurali e amministrativi
- Ogni paese pubblica il proprio sistema di classificazione tariffaria
- Il GATT ha adottato il «sistema armonizzato di designazione e codificazione delle merci»(1988)
- Codice di 6 cifre: le prime due per la categoria, le successive 2 per la voce doganale, le ultime 2 per lo stadio di lavorazione

Calendari d'importazione

Si stabiliscono determinate epoche dell'anno durante le quali viene lasciata libera l'importazione di taluni prodotti, proibita nel resto dell'anno

Le misure di carattere valutario

Le restrizioni valutarie

- Controllo statale sui cambi delle valute
- Necessità di ottenere una specifica autorizzazione governativa per poter acquistare valuta estera
- Temporanea sospensione, o soppressione, della convertibilità della moneta nazionale in una o più valute estere
- Cambi valutari multipli

Le restrizioni creditizie

Le restrizioni creditizie

- Divieti di concessione di prestiti agli importatori imposti agli istituti di credito dalle autorità governative
- Diversa onerosità dei finanziamenti ottenuti dagli importatori a seconda della tipologia di prodotto acquistato all'estero
- Esclusione dai finanziamenti pubblici agevolati le imprese importatrici che trattano determinati beni
- Deposito previo infruttifero

Indicazioni per la selezione dei paesi

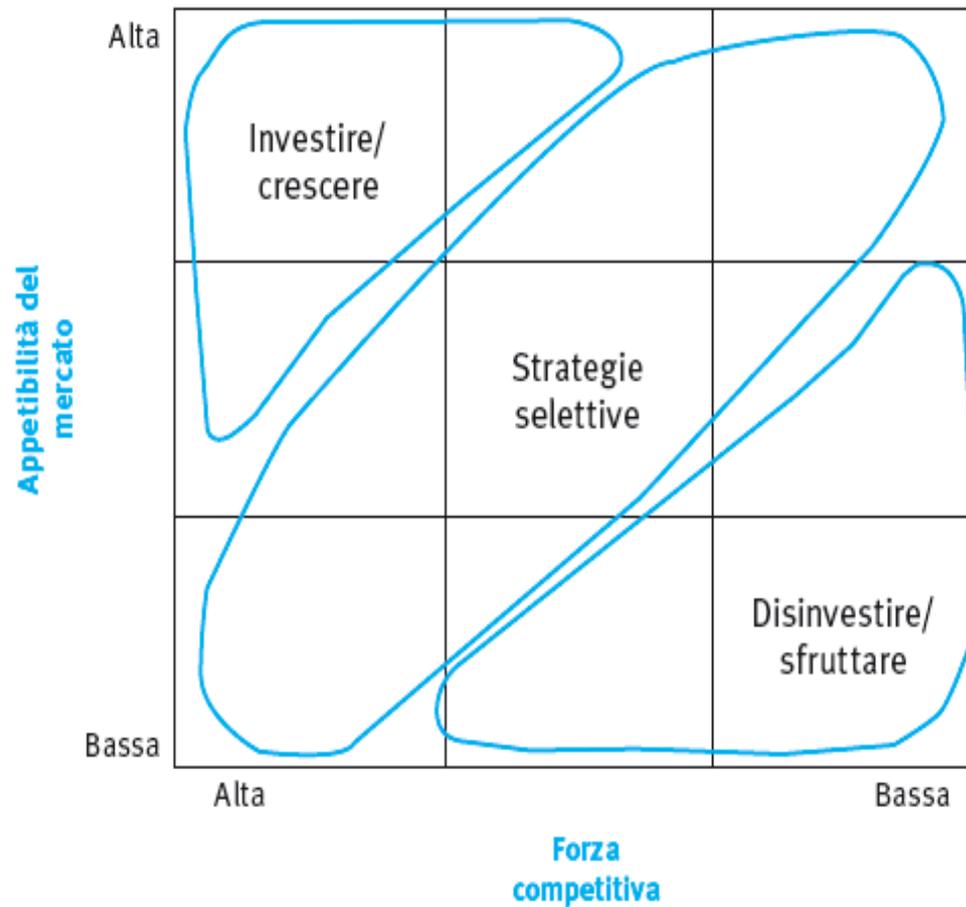
Spesso, il processo valutativo illustrato porta ad individuare un certo numero di **paesi in grado di prospettare opportunità di mercato.**

L'impresa deve allora **completare la sua analisi stimando:**

- **la posizione competitiva acquisibile;**
- **il numero di paesi verso cui indirizzare gli sforzi;**
- **i tempi in cui realizzare lo sviluppo internazionale.**

L'analisi dei paesi-obiettivo si completa con l'individuazione della **posizione competitiva acquisibile** dall'impresa con l'ausilio dei **modelli per l'analisi del portafoglio-paesi**

La matrice di portafoglio-paesi



UN ESEMPIO: APPETIBILITÀ/FORZA COMPETITIVA

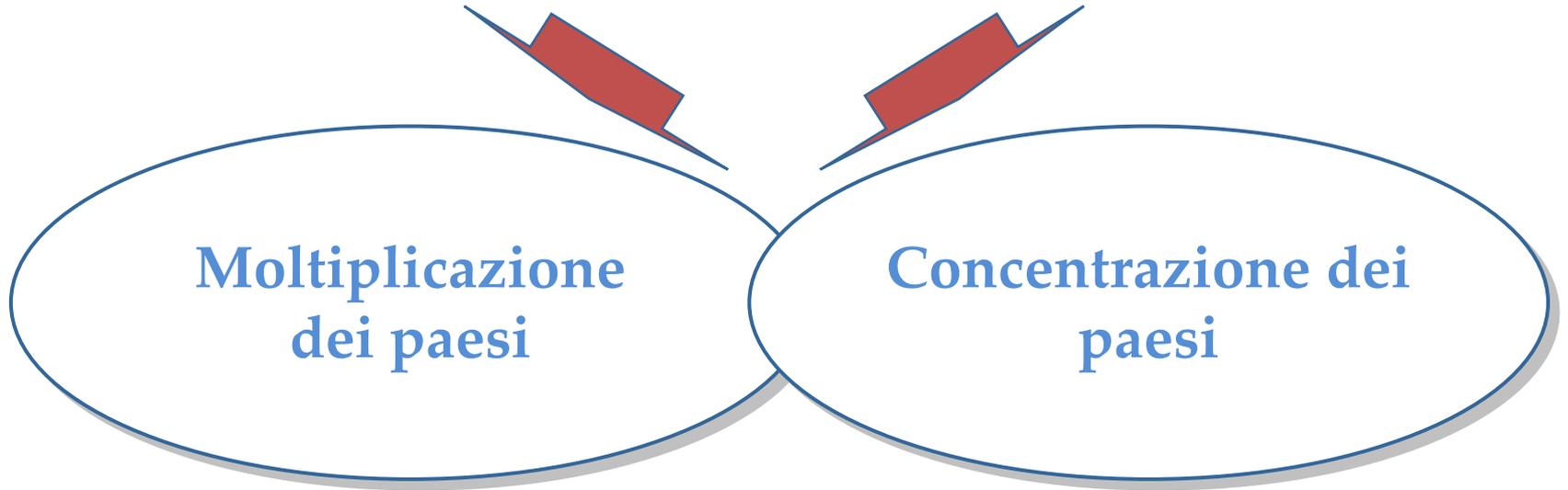
Fattori	Peso	Valutazione (1-10)	Punteggio
Dimensione del mercato potenziale (in unità)	0,30	9	2,70
Tasso di crescita del mercato nell'ultimo quinquennio	0,15	8	1,20
Intensità competitiva	0,15	7	1,05
Barriere tariffarie	0,10	7	0,70
Controlli pubblici sui prezzi	0,10	8	0,80
Contenuto locale minimo richiesto nel prodotto	0,08	10	0,80
Situazione della bilancia dei pagamenti	0,06	7	0,42
Stabilità politica	0,06	7	0,42
Totale	1,00		8,09

Tabella 4.3 La stima della forza competitiva aziendale: un esempio

Fattori	Peso	Valutazione (1-10)	Punteggio
Quota di mercato detenuta	0,20	10	2,00
Compatibilità del prodotto con le esigenze locali	0,25	10	2,50
Notorietà e reputazione della marca	0,10	8	0,80
Sistema di distribuzione	0,25	8	0,20
Efficacia della comunicazione commerciale	0,05	7	0,35
Margine di contribuzione	0,15	10	1,15
Totale	1,00		7,35

La numerosità dei paesi

Le alternative possibili si collocano fra due estremi



La scelta è influenzata dall'omogeneità dei paesi considerati

La numerosità dei paesi

Occorre considerare anche **altri fattori**:

- **tasso di sviluppo della domanda primaria nei vari paesi;**
- **grado di stabilità delle vendite nei singoli paesi;**
- **funzione di risposta delle vendite agli sforzi di marketing;**
- **risorse disponibili;**
- **vantaggio temporale dell'impresa innovativa;**
- **necessità e costi degli adattamenti del prodotto;**
- **importanza delle economie di scala e di esperienza;**
- **grado di controllo.**

I tempi dello sviluppo internazionale

La valutazione che l'impresa è chiamata a compiere è se **affrontare i singoli mercati nazionali simultaneamente oppure dedicarsi soltanto a uno di questi**, di solito quello considerato più appetibile, consolidandosi e facendo esperienza al suo interno, per poi utilizzare la piattaforma locale costruita come base di partenza per gli altri paesi.

Le alternative possibili vengono indicate con le denominazioni di:

- **approccio sequenziale:** si entra in un paese per raggiungerlo il più rapidamente possibile un'elevata quota di mercato, ottenuta la quale si realizza lo stesso processo in un altro paese;
- **approccio parallelo:** si entra fin da subito in tutti i paesi oggetto di interesse, per raccogliere rapidamente in uno spazio più ampio le rendite associate, le proprie competenze distintive, anticipando le mosse dei concorrenti, presenti o potenziali.

I tempi dello sviluppo internazionale

