

L'ESPORTAZIONE

Corso di Management delle Imprese internazionali
Anno Accademico 2022/2023

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

Parte terza

Le modalità di ingresso nei mercati esteri



Strategie e modalità d'ingresso

Strategie d'ingresso



Condotte concorrenziali adottate dall'impresa per affermarsi rispetto ai rivali presenti nel paese selezionato

Modalità d'ingresso



Soluzioni tecnico-organizzative che rendono disponibile nel paese estero l'offerta dell'impresa

Le strategie di ingresso: l'attacco indiretto

Con l'**attacco indiretto**, l'impresa mira a posizionarsi nel paese prescelto attraverso la **conquista di un segmento di domanda non servito dalla concorrenza** oppure mediante l'**ingresso nelle aree geografiche in cui rivali non sono presenti**.

Premesse

- non si dispone di risorse consistenti;
- non si vuole suscitare una forte reazione da parte della concorrenza locale.

Obiettivo

- evitare lo scontro frontale;
- creare una "testa di ponte" da consolidare successivamente e su un fronte più esteso.

Le strategie di ingresso: l'attacco diretto

L'**attacco diretto** si pone come obiettivo **la conquista di una significativa posizione competitiva nel paese, contrapponendosi alla concorrenza locale** e dispiegando a tale scopo tutte le risorse e le competenze.

Premesse

- si possiedono risorse consistenti, superiori a quelle della concorrenza, per garantire il necessario “volume di fuoco”;
- si dispone di un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Obiettivo

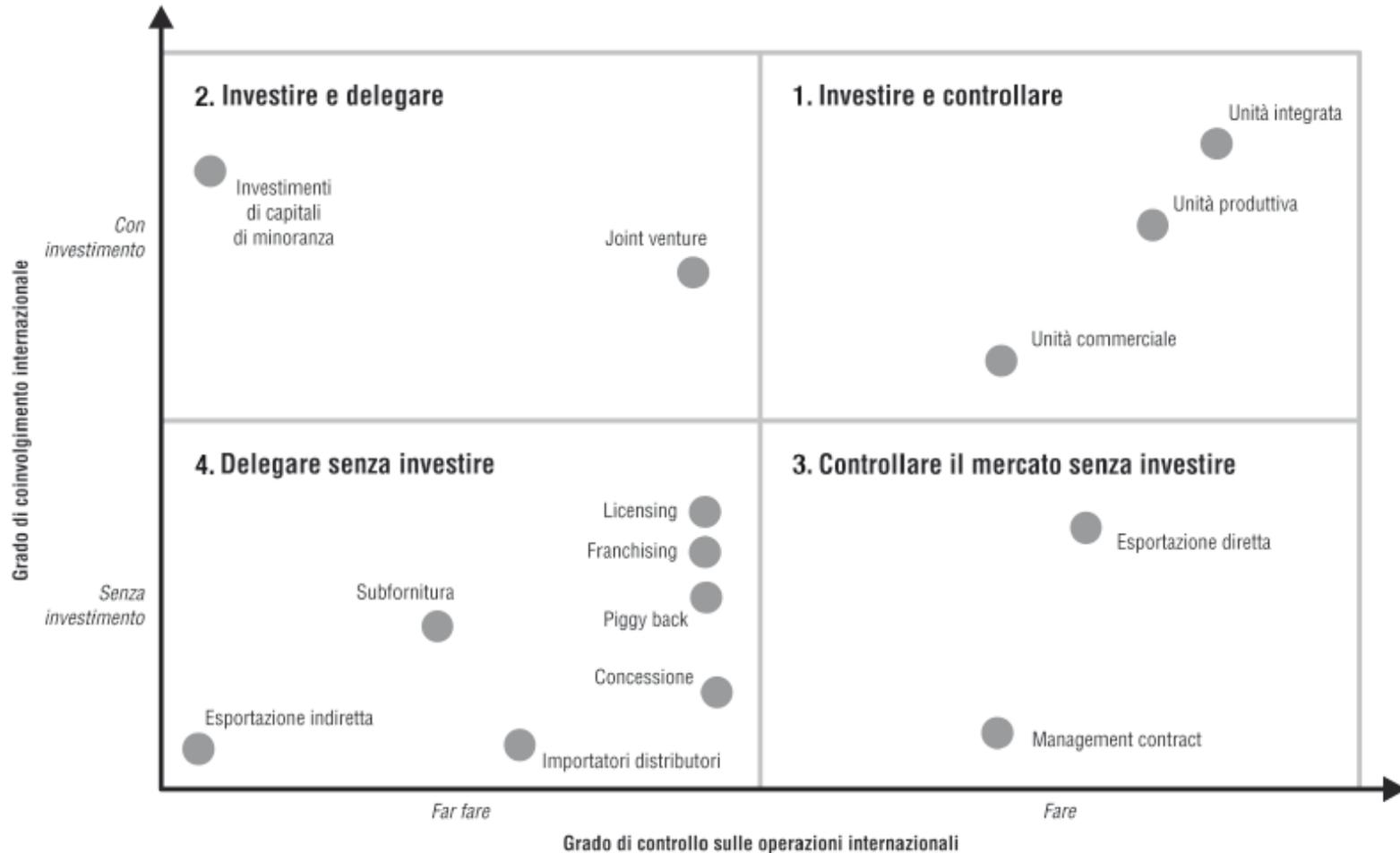
Conquistare rapidamente una posizione di dominanza nel mercato.

Manovre

- **attacco frontale;**
- **accerchiamento.**

Le modalità di ingresso

Figura 5.2 Il panorama delle modalità di ingresso nei mercati esteri



La sequenzialità delle modalità d'ingresso

L'impostazione tradizionale concepisce l'internazionalizzazione come un **processo lineare**, che ha come punto di arrivo l'adozione di modalità di presenza a massimo coinvolgimento.

In questa impostazione, il processo di internazionalizzazione attraversa **fasi distinte**, che richiedono un diverso impegno in termini di risorse e di competenze e prospettano diversi gradi di controllo della strategia e di rischio dell'iniziativa

Il passaggio da una fase all'altra avviene in funzione della **crescita dell'esperienza internazionale** e delle **riduzione del rischio percepito**

Un esempio di internazionalizzazione incrementale: il caso Mapei

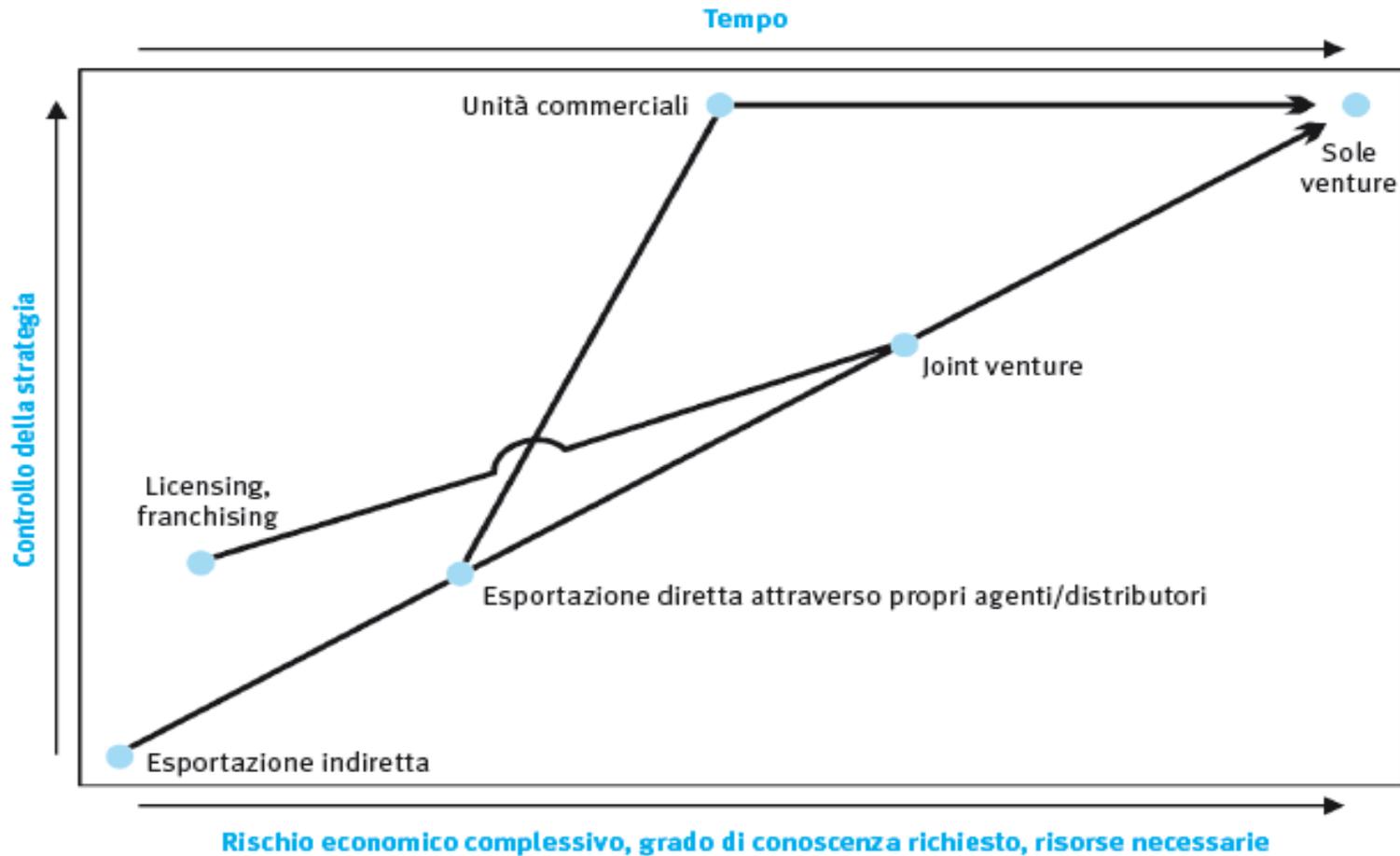
La sequenzialità delle modalità d'ingresso

Prima fase – Il primo stadio del percorso di internazionalizzazione è rappresentato dalle **esportazioni** dei prodotti, che si ipotizza prenda avvio a seguito di ordini non sollecitati provenienti da operatori internazionali, capaci di individuare fonti di approvvigionamento convenienti in termini di rapporto prezzo/qualità.

Seconda fase – In questa fase, si verifica il passaggio a **forme di collaborazione interaziendale**, attraverso le quali è possibile avvalersi delle risorse delle competenze di cui dispone il partner locale per agire da insider nel mercato.

Terza fase – Avendo ormai maturato esperienze e acquisito conoscenza sui paesi, l'impresa realizza **insediamenti produttivi** nei mercati di destinazione dei prodotti, in grado di garantire vantaggi comparati da localizzazione.

La sequenzialità delle modalità di ingresso



Fonte: adattato da Root (1994, p. 39)

Le critiche alla tesi della sequenzialità

Nonostante le numerose evidenze relative all'approccio incrementale all'internazionalizzazione, la letteratura ne ha evidenziato i limiti:

- L'esistenza di imprese "born-global" (il caso **Arterra, Funambol** p.171), in grado di internazionalizzarsi entro breve tempo dalla fondazione.
- Il processo di internazionalizzazione non può essere pensato esclusivamente in termini di sviluppo unilineare.
- Il modello tradizionale non prevede la possibilità di un cambio di direzione.
- Le imprese possono ricorrere a una combinazione di modalità di ingresso differenziate a seconda dei paesi.

La scelta delle modalità di ingresso

FATTORI ESTERNI

- Ambientali: politici, economici, sociali
- Di mercato del paese estero: dimensioni del mercato locale, struttura competitiva, offerta di servizi distributivi locali e loro accessibilità e qualità
- Produttivi del paese estero: qualità, quantità, costo del lavoro e infrastrutture
- Aspetti del paese d'origine dell'impresa: immagine del paese
- Dimensioni del mercato interno

FATTORI INTERNI (*firm specific*)

- Legati ai prodotti: tipo di prodotto offerto e grado di differenziazione
- Legati alle risorse e competenze aziendali: la mancanza all'interno dell'impresa di personale adeguato, di risorse tecnologiche, di capitali, di produzione, e la limitata conoscenza del paese obiettivo, riduce l'ambito di scelta delle modalità di ingresso

L'esportazione

L'**esportazione** si connota per il contenuto ammontare degli investimenti richiesti e per l'elevato grado di reversibilità. Si tratta di una modalità d'ingresso con meno rischi, almeno nelle prime fasi di sviluppo all'estero. L'impresa deve stabilire se realizzare l'esportazione in forma **diretta o indiretta**.

**Esportazione
indiretta**



L'impresa affronta il mercato estero avvalendosi di un operatore specializzato nel commercio internazionale, localizzato nel proprio paese (*home-country based*)

**Esportazione
diretta**



L'impresa vende a un soggetto che ha sede all'estero e, pertanto, interagisce direttamente (o per il tramite della propria organizzazione commerciale) con il mercato straniero.

L'esportazione indiretta: gli operatori commerciali con l'estero

Con le **esportazione indiretta**, la produzione rimane concentrata nel paese di origine dell'impresa e gli eventuali rischi, costi e complicazioni burocratiche del processo sono assunti da **operatori indipendenti** (international marketing organizations), i quali costituiscono strutture operative che realizzano un collegamento tra domanda e offerta collocate in contesti nazionali differenti.

Gli operatori possono essere **distinti in relazione a due aspetti**:

- **la complessità organizzativa**: si va dal singolo professionista che svolge attività di intermediazione a grandi società quali le trading company, attive in molti paesi del mondo;
- **l'acquisizione della proprietà dei prodotti venduti all'estero**: l'operatore indipendente svolge un'azione di semplice collegamento commerciale (*agent*); in altri casi, esso acquista i beni dal produttore locale e li vende per conto proprio nei mercati esteri (*merchant*).

La trading company

Si tratta dell'impresa di intermediazione commerciale più sofisticata operante a livello internazionale, capace di organizzare sia l'importazione che l'esportazione e di fornire tutti i servizi connessi.

Vi sono varie tipologie di **trading company**:

- General trading companies che non circoscrivono la loro attività a prodotti e a mercati particolari
- Trading company (TC) che svolgono la propria attività in molti paesi, concentrandosi su settori/prodotti ben definiti
- TC specializzate per area geografica in molti prodotti
- TC che si occupano di pochi prodotti in Paesi ben definiti

Le TC sono intermediari commerciali di grandi dimensioni, che acquistano i prodotti dalle imprese manifatturiere e li rivendono per proprio conto nei mercati esteri, assumendosi il rischio connesso.

La trading company

Le **trading company** coordinano strutture logistiche, risorse finanziarie, capacità manageriali, linguaggi informativi, occupandosi di:

- definire il mercato potenziale;
- fornire consulenza per la definizione della gamma da proporre all'estero;
- acquistare i prodotti per conto proprio o per conto terzi;
- gestire delle operazioni di countertrade;
- organizzare un “pacchetto di finanziamento” per il cliente;
- fornire servizi di ispezione, trasporto e magazzinaggio delle merci.

I consorzi per l'internazionalizzazione (1/3)

Il **consorzio** è un'aggregazione interaziendale che si realizza quando più imprese decidono di disciplinare e svolgere in comune determinate attività della loro catena del valore (art. 2602 c.c.).

In particolare, i **consorzi per l'internazionalizzazione** “hanno per oggetto la diffusione internazionale dei prodotti e dei servizi da parte delle piccole e medie imprese nonché il supporto alla loro presenza nei mercati esteri” (art. 42 Legge 134 del 2012).

I consorzi per l'internazionalizzazione (2/3)

I consorzi per l'internazionalizzazione devono:

- essere costituiti ai sensi degli articoli 2602 e 2612 e seguenti del codice civile o in forma di società consortile o cooperativa da PMI (industriali, artigiane, turistiche, di servizi, agroalimentari, agricole e ittiche) aventi sede in Italia, nonché da imprese del settore commerciale purché in misura non prevalente rispetto alle altre;
- è ammessa la partecipazione di enti pubblici e privati, di banche e di imprese di grandi dimensioni, purché non fruiscano dei contributi pubblici. In tale ipotesi la nomina della maggioranza degli amministratori dei consorzi per l'internazionalizzazione spetta comunque alle PMI consorziate, a favore delle quali i consorzi svolgono, in via prevalente, la loro attività.

I consorzi per l'internazionalizzazione (3/3)

- essere senza scopo di lucro e non distribuire avanzi e utili di esercizio, di ogni genere e sotto qualsiasi forma, alle imprese consorziate o socie anche in caso di scioglimento del Consorzio o della Società consortile o cooperativa.
- avere un fondo consortile interamente sottoscritto, versato almeno per il 25%, formato da singole quote di partecipazione non inferiori a € 1.250,00 e non superiori al 20% del fondo stesso.

Consorzi promozionali (o di servizi)

I **consorzi promozionali** forniscono servizi di supporto all'esportazione, quali:

- partecipazione a fiere e mostre;
- pubblicità sui mercati esteri;
- ricerche di mercato;
- assistenza e consulenza legale, finanziaria, valutaria, doganale, assicurativa;
- organizzazione visite di operatori esteri;
- interpretariato, traduzioni, segnalazioni di gare ed appalti internazionali ecc.

Consorzi di vendita (od operativi)

I **consorzi di vendita** si occupano anche della commercializzazione dei prodotti delle imprese consorziate, secondo due modalità:

- senza assunzione del rischio commerciale: ricercano i clienti esteri e li mettono in contatto con le imprese, che poi gestiscono direttamente il rapporto (il consorzio opera come agente o mediatore) oppure acquisiscono ordini in nome e per conto delle imprese consorziate (agendo come un rappresentante);
- con assunzione del rischio commerciale: acquistano il prodotto dalle imprese associate, rivendendoli poi all'estero.

Punti di forza del consorzio

- Possiede un patrimonio di risorse e competenze specifiche, in grado di attivare un processo di learning by doing per le associate.
- Consente di ridurre i costi connessi all'attività internazionale (economie di scala).
- Ripartendo fra gli associati i costi, consente l'attuazione di progetti difficilmente realizzabili dalla singola impresa.
- Aggregando prodotti complementari, può rispondere in modo completo alle esigenze della clientela estera (es. "Italia del gusto").
- Dispone di maggiore forza contrattuale nei confronti degli organismi pubblici e di istituti bancari.

Efficacia dell'azione consortile

L'efficacia dello strumento consortile è legata ad alcune condizioni, la cui presenza essenziale non solo al momento dell'istituzione dell'organismo, ma durante tutto l'arco della sua esistenza.

In particolare, l'efficacia è subordinata a:

- il numero degli associati;
- l'omogeneità fra i partner, sotto il profilo finanziario, dimensionale e territoriale;
- il comportamento degli associati.

Gli agenti d'acquisto (*export buying agent*)

L' *export buying agent* acquista prodotti nome proprio ma per conto altrui, senza assumerne la proprietà. In particolare:

- è un operatore commerciale autonomo che risiede nel paese di esportazione, dove agisce in rappresentanza dei grandi compratori;
- è legato all'acquirente da un contratto di commissione, poiché acquista prodotti in nome proprio, ma per conto altrui;
- è solitamente specializzato per linee di prodotto;
- è ricompensato con una provvigione sul valore della merce esportata;
- può avere un rapporto di esclusività con il suo committente.

L'esportazione diretta

Con l'**esportazione diretta** l'impresa, pur continuando a mantenere la base produttiva nel proprio paese, cerca di avvicinarsi al potenziale cliente, istituendo un contratto diretto con la cliente alla locale, che – a seconda dei casi – può essere rappresentata da importatori, distributori (all'ingrosso e/o al dettaglio) e clienti finali.

Si rivela spesso la modalità d'ingresso più adeguata quando:

- i problemi distributivi sono complessi;
- si richiede la gestione diretta di un'organizzazione di servizi post-vendita;
- i prodotti sono molto specializzati;
- i margini di ricarico degli intermediari sono molto elevati.

Gli svantaggi dell'esportazione diretta

- Sostenimento di un investimento iniziale, nonché di costi di esercizio, che possono non essere trascurabili.
- Necessità di personale qualificato, sia in patria sia all'estero.
- Può rendere rigida l'impresa sia nella produzione sia nella distribuzione.
- L'interruzione del rapporto con gli agenti o la chiusura o il ridimensionamento della rete distributiva con gestione diretta può comportare perdite non trascurabili.

L'esportazione diretta: le alternative di realizzazione

Le alternative attraverso le quali può realizzarsi le esportazioni diretta sono riconducibili alle seguenti:

- **negoziazione diretta con il cliente estero;**
- **costituzione di una forza di vendita dedicata al mercato locale;**
- **istituzione di una propria unità organizzativa nel paese estero.**

Tali modalità non sono da confondere con l'ufficio di rappresentanza, il quale non può svolgere attività di vendita diretta.

1. Negoziazione diretta con i clienti esteri

Le imprese esportatrici possono negoziare direttamente con il cliente estero qualora:

- a) **operino su commessa** (anche nella forma del contract): le imprese attive nei comparti dei prodotti industriali, che offrono beni intermedi e componenti, prendono spesso contatti direttamente con il compratore;
- b) **intrattengano contatti diretti con grandi gruppi della distribuzione moderna**: si tratta prevalentemente l'impresa del dettaglio e, come tali, a diretto contatto con i consumatori finali, in grado quindi di interpretarne le esigenze e capaci di relazionarsi con essi sulla base di appropriate politiche di retail marketing;
- c) **utilizzino il commercio elettronico**: l'attività di compravendita di beni e servizi ha luogo tramite l'incontro della volontà delle parti online, cioè sulle reti telematiche. L'esportazione si determina solo allorché, attraverso Internet, ha luogo una vera e propria compravendita internazionale.

I grandi gruppi della distribuzione

La G.D. internazionalizza sia gli **approvvigionamenti** sia le **vendite**.

Si crea così una doppia occasione per le imprese fornitrici:

1. soddisfare la domanda espressa dalle grandi centrali di acquisto, che si approvvigionano all'estero;
2. effettuare la fornitura di prodotti locali, all'interno del proprio paese, alle imprese estere della G.D.

Le vendite alla G.D. internazionale

Le imprese fornitrici possono impostare i rapporti con la G.D.:

- facendo leva sulla competitività di prezzo;
- proponendosi come fornitori di marche commerciali;
- offrendo prodotti specializzati (talvolta “tipici”) , di qualità alta o medio-alta.

La relazione che si instaura con il grande retailer non è la medesima nei tre casi.

Per relazionarsi con la GDO sono in ogni caso necessarie capacità di: collaborazione proattiva, solidità finanziaria e gestionale, propensione all’innovazione (tecnologica, logistica e della comunicazione)

Il posizionamento internazionale dei grandi gruppi distributivi (fonte: Planet Retail)

| Gruppi | Paese | Fatturato (mln di \$) | N° paesi di attività | % fatturato estero |
|------------|---------------|-----------------------|----------------------|--------------------|
| Walt-Mart | Stati Uniti | 485,87,2 | 29 | 24,3 |
| Tesco | Gran Bretagna | 118,72 | 13 | 33,5 |
| Costco | Stati Uniti | 99,14 | 9 | 27,6 |
| Carrefour | Francia | 98,76 | 31 | 54,0 |
| Kroger | Stati Uniti | 97,75 | 1 | 0,1 |
| Schwarz | Germania | 87,24 | 26 | 57,7 |
| Metro | Germania | 85,83 | 32 | 61,6 |
| Home Depot | Stati Uniti | 74,75 | 5 | 11,2 |
| Aldi | Germania | 73,03 | 17 | 59,2 |
| Target | Stati Uniti | 71,96 | 1 | 0 |

Le quote di mercato della GDO in Italia (2014)

| Catena | Quota di mercato |
|-------------|------------------|
| Coop | 15,0% |
| Conad | 11,4% |
| Selex | 8,4% |
| Esselunga | 8,2% |
| Auchan | 7,3% |
| Carrefour | 5,9% |
| Eurospin | 4,7% |
| Despar | 3,7% |
| Sigma | 3,6% |
| Pam | 3,2% |
| Finiper | 2,8% |
| Sisa | 2,6% |
| Lidl Italia | 2,6% |
| Agorà | 2,2% |
| Gruppo Sun | 2,2% |
| Billa | 2,1% |
| Bennet | 2,0% |

Il commercio elettronico

L'**e-commerce** oggi è un tassello decisivo della strategia di marketing delle aziende che ambiscono a potenziare la propria presenza oltre confine.

Dal punto di vista della clientela, **i benefici dell'e-commerce** sono:

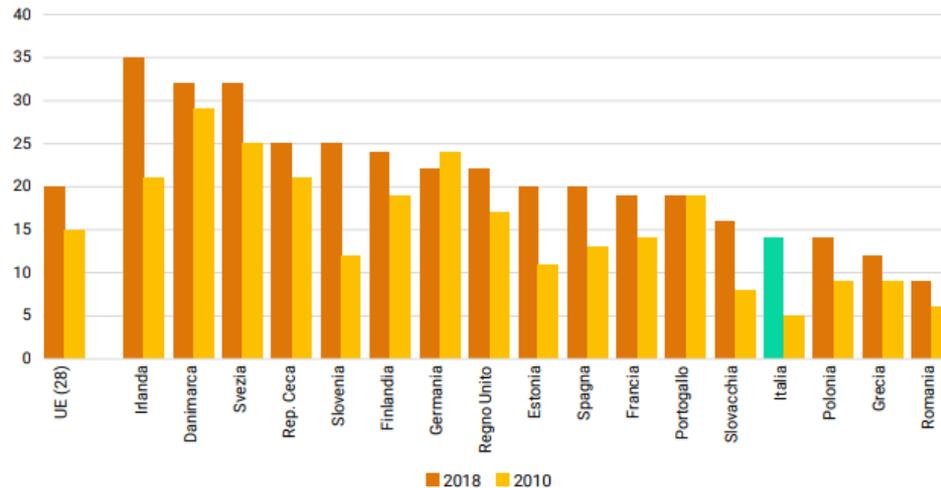
- maggior ampiezza di scelta;
- risposta più rapida;
- risposta più personalizzata;
- risposta più economica(?).

Dal punto di vista delle imprese offerenti, il commercio elettronico comporta:

- una riduzione dei livelli di intermediazione;
- una riduzione dei costi (di comunicazione, di movimentazione ...);
- un miglioramento dell'efficacia.

Quota di imprese che accettano ordini on line (in % sul totale delle imprese con almeno 10 addetti)

Percentuale di imprese che riceve ordini via computer nell'UE e in alcuni paesi europei, 2010 e 2018 (sul totale di tutte le imprese con più di 10 addetti, escluso settore finanziario)



Fonte: Eurostat

Esportazioni italiane di beni di consumo: incidenza del digitale

Export digitale B2c nel 2021

Convegno Finale
21.04.2022 #OEK22



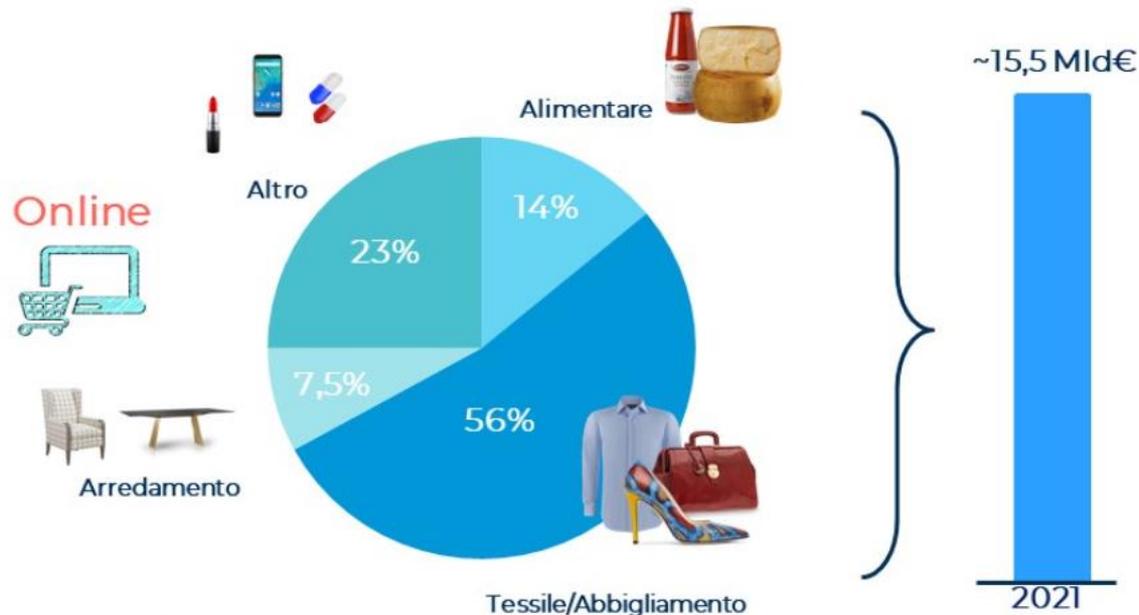
COPYRIGHT © POLITECNICO DI MILANO / DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA GESTIONALE

Fonte: Osservatorio Export, Politecnico di Milano 2021

Esportazioni italiane di beni di consumo: incidenza del digitale

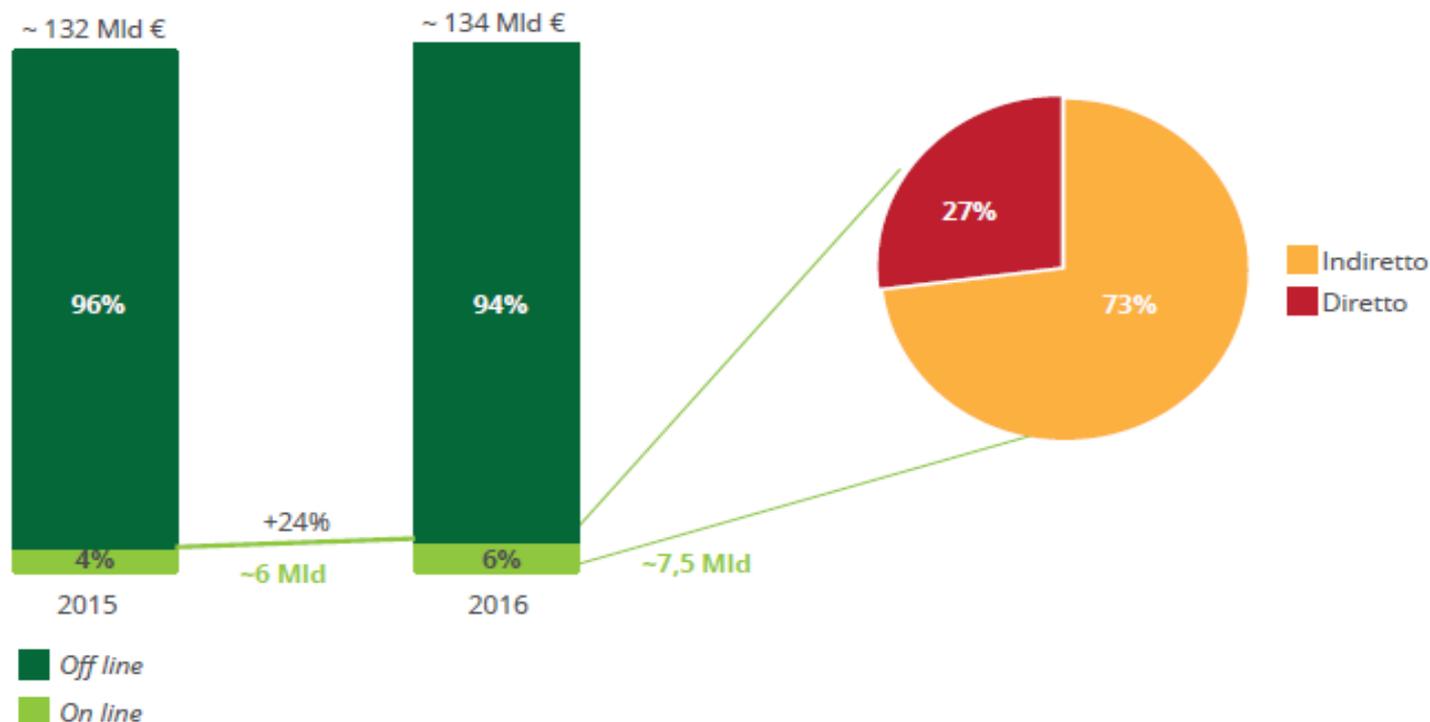
Export digitale B2c nel 2021: i settori

Convegno Finale
21.04.2022 #OEK22



Fonte: Osservatorio Export, Politecnico di Milano 2021

Export digitale italiano dei beni di consumo: le forme



Fonte: Osservatorio Export, Politecnico di Milano

Il commercio elettronico in Cina

Per un'azienda straniera, le potenzialità dell'e-commerce nel mercato cinese possono essere colte attraverso:

- un sito web situato fuori dalla Cina;
- un sito web localizzato in Cina (con apposita licenza);
- un negozio virtuale realizzato su una piattaforma di commercio elettronico cinese (Alibaba.com, Tmall.com, Taobao).

Attenzione alla differente articolazione dei social media (Qzone, Sina Weibo, Renren) e ai diversi flussi di navigazione online.

I portali per l'e-commerce nei paesi emergenti

- **Lazada.com:** piattaforma nata nel 2012 che vende e distribuisce nel sud-est asiatico. Ha sei portali nazionali, ciascuno declinato in lingua locale: Thailandia, Filippine, Indonesia, Vietnam, Malaysia e Singapore.
- **Flipkart.com,** lanciato nel 2007, è oggi uno dei più importanti portali di e-commerce dell'India. Sul modello di Amazon, spazia dalle borse ai libri agli accessori per la casa.
- **Mercadolibre.com:** è una delle principali piattaforme dell'America Latina: dal Messico al Cile, serve infatti 14 Paesi, più il Portogallo e gli Stati Uniti. Ha un modello simile a eBay, ma l'80% dei prodotti sono nuovi).

I portali per l'e-commerce nei paesi emergenti

- **Dafiti.com:** è il popolare portale brasiliano per acquistare online capi di abbigliamento alla moda o articoli di arredamento di design.
- **Kaymu.com:** è un marketplace che si declina in 15 portali per 15 Paesi africani, dall'Algeria alla Tanzania, passando da alcuni fra i più concreti mercati consumer del continente, come la Nigeria, il Marocco, il Kenya. Spazia dalla moda alla tecnologia, passando per il food e i prodotti per l'infanzia.
- **Jumia.com:** nato in Nigeria, è un portale che si è rapidamente espando nei vicini Paesi africani. Lanciato nel 2012, ha riscosso un rapido successo grazie alla scelta di posizionarsi sulla fascia di prodotti e sui marchi più appetibili per le classi ricche, spaziando dall'elettronica di consumo alla moda, dai prodotti per bambini agli articoli per la casa.

Alcune accortezze per l'utilizzo dei portali

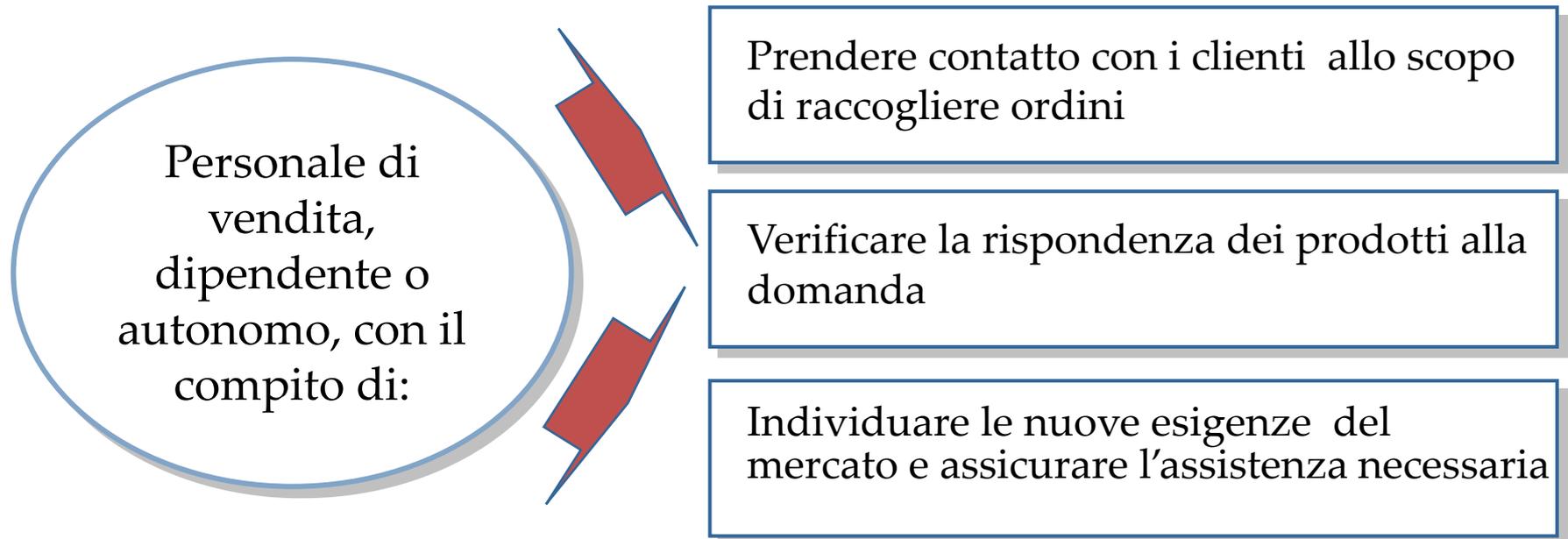
- Specie per chi vende moda, è importante trovare la piattaforma “giusta” per non svilire il brand.
- Va trovato un partner nel Paese, non solo per gestire lo stock, ma anche perché ci sono vincoli di import che lo richiedono.
- Attenzione alle vendite cross border.

Problemi del commercio elettronico internazionale

- Limitata informatizzazione delle famiglie e delle imprese in molti paesi del mondo
- Indisponibilità di ottime connessioni
- Sicurezza dei dati personali
- Modesta diffusione delle carte di credito per pagamenti in valuta straniera in certi paesi
- Diffidenza di alcuni governi nei confronti di Internet quale strumento per la diffusione delle informazioni

2. La costituzione di una forza di vendita locale

La seconda alternativa attraverso la quale può concretizzarsi le esportazioni diretta è rappresentata dalla **costituzione di una rete di vendita locale**, alla quale viene attribuito il compito di prendere contatto con i clienti potenziali e/o quelli già acquisiti.



I contatti possono essere presi senza alcuna base permanente all'estero oppure con un ufficio di rappresentanza

I vantaggi del ricorso all'agente

Per l'impresa esportatrice, il ricorso alla figura dell'agente o del rappresentante può prospettare parecchi vantaggi. In particolare:

- rende variabili i costi di commercializzazione;
- conosce il mercato (domanda e concorrenza);
- le informazioni sulla clientela arrivano anche all'impresa;
- i prezzi sul mercato sono definiti dall'azienda;
- può sfruttare l' "effetto alone".

Gli svantaggi del ricorso all'agente

Il ricorso al venditore autonomo presenta anche qualche svantaggio. in particolare:

- il rischio di insolvenza del cliente rimane sull'impresa;
- di norma, è plurimandatario;
- può risultare troppo orientato al breve termine;
- è meno incline a gestire attività diverse dalla vendita;
- non sempre è disponibile a seguire gli obiettivi di sviluppo dell'impresa esportatrice.

Non va confuso con il broker!

3. La costituzione di un'unità organizzativa

La terza e ultima alternativa mediante la quale è possibile realizzare l'esportazione diretta è rappresentata dalla **costituzione di unità commerciale nel paese prescelto**, con lo scopo di definire la politica distributiva, di coordinare la rete di vendita locale, di curare direttamente problemi finanziari, amministrativi e di marketing.

È una soluzione pressoché obbligata – ove possibile dal punto di vista normativo – quando:

- i prodotti sono di qualità;
- sono contraddistinti da una marca affermata;
- la domanda è sostenuta;
- esiste forte concorrenza.

L'esempio di Rana

“Qualche anno fa pensavamo di poter dominare il mondo da Verona, elaborando tutte le strategie dalla nostra sede. E' l'errore più grande che ha fatto Rana.

Oggi ogni paese ha la sua filiale, una sua struttura amministrativa, una divisione marketing in loco. Oggi non ci sono manager italiani in giro per l'Europa: in ogni paese abbiamo trovato un manager del posto che conosce il mercato locale.

È stato un grosso impegno, ma è stata la scelta giusta e ci ha permesso di entrare nei frigoriferi e nei cuori dei consumatori europei”.

Fonte: il Sole 24 Ore

L'unità commerciale (sales unit)

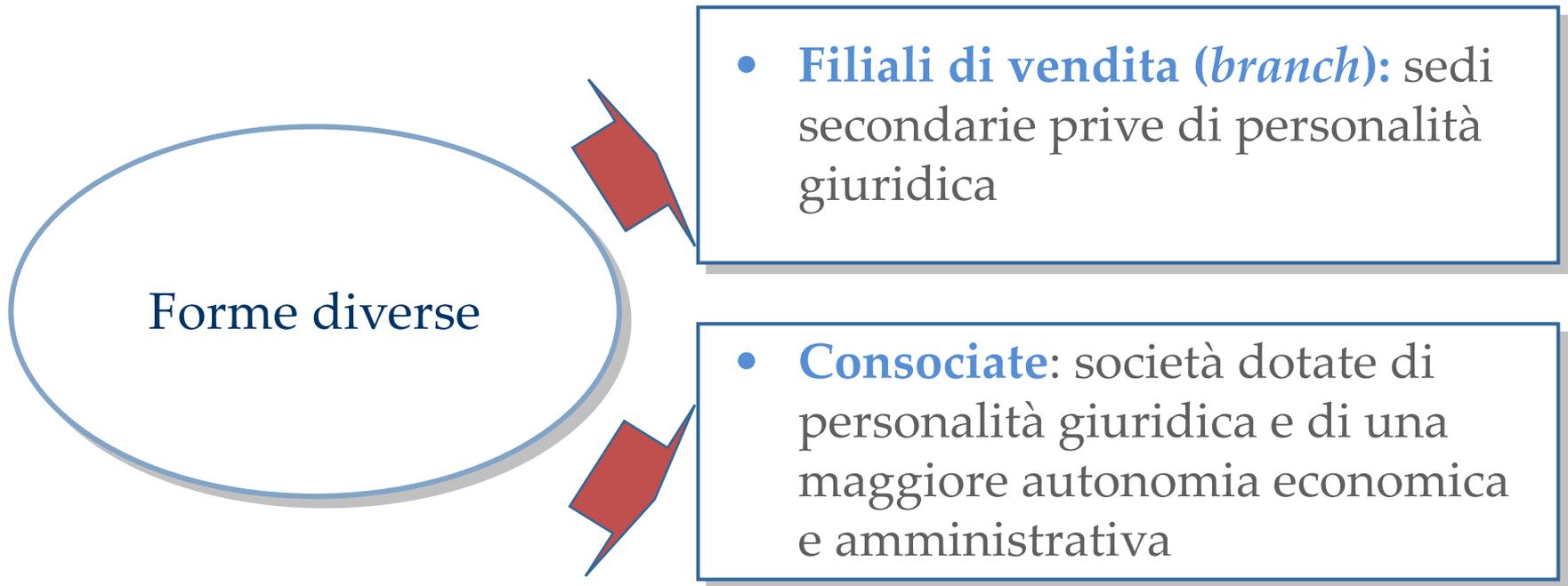
Vantaggi

- Più facile accesso alle informazioni sulle caratteristiche della domanda locale
- Possibilità di adeguare i prodotti alle esigenze del mercato locale
- Maggiore integrazione con risorse e competenze locali
- Maggiore livello di servizio, stretto controllo attività market making
- Possibilità di acquisire l'immagine di impresa "locale", pur mantenendo la produzione Italia

Svantaggi

- Costi di avviamento
- Necessità di conoscere normative (societarie, fiscali, del lavoro ecc.) del paese estero
- Difficoltà di integrare il personale locale con il personale della casa madre eventualmente impiegato nella unità estera
- Carenza di strutture adeguate nei paesi emergenti o in via di sviluppo

Forme organizzative dell'unità locale



Qualora la quota di proprietà della casa-madre superi il 50% del capitale della consociata, l'unità assume la denominazione di sussidiaria (*subsidiary*), mentre se ciò non avviene si parla di affiliata (*affiliated*)

La scelta delle alternative di esportazione diretta

Nello scegliere l'alternativa di esportazione diretta più adatta, è necessario verificare:

- **la compatibilità rispetto agli obiettivi aziendali:** dipende dall'idoneità dell'alternativa ad assicurare i livelli di copertura distributiva e di penetrazione desiderati, i quali si riconnettono a loro volta la politica distributiva prescelta;
- **gli oneri (anche fiscali) associati alle differenti scelte:** l'ingresso con unità commerciale richiede un investimento iniziale, oltre al sostenimento dei costi fissi di esercizio;
- **la possibilità di esercitare un controllo sulla strategia locale:** un'unità di vendita in loco permette di perseguire politiche di lungo termine in tese ad assicurare la permanenza il consolidamento delle attività.

Le valutazioni di convenienza fiscale

L'analisi dei costi associati alle diverse alternative di esportazione diretta non può prescindere dalla considerazione dell'aspetto fiscale.

Ciò che è rilevante fini fiscali la presenza di una stabile organizzazione, in quanto è rispetto a questa che si determina il luogo ove il reddito ottenuto deve essere assoggettato a tassazione:

- qualora l'impresa italiana operi all'estero senza costituirvi una stabile organizzazione, il reddito derivante da tale attività si considera senz'altro prodotto in Italia;
- qualora il reddito sia prodotto tramite una stabile organizzazione, è assoggettato a tassazione all'estero e nuovamente tassato all'atto del suo trasferimento in Italia (pur trovando applicazione le convenzioni contro le doppie imposizioni e il credito d'imposta).

Le valutazioni di convenienza fiscale

Non assumono natura di “stabile organizzazione”
né la rete di agenti e distributori
né l’ufficio di rappresentanza

L’esistenza di una “stabile organizzazione” è invece rinvenibile:

- **nella società controllata:** la quale è un'entità del tutto distinta dalla struttura originaria, dotata di completa autonomia giuridica, anche se costituita e controllata dalla casa madre;
- **nella filiale:** propriamente definibile come sede secondaria con rappresentanza stabile ma priva di autonomia giuridica, la quale può conseguire un risultato economico proprio che sarà evidenziato in una contabilità separata da quella della casa madre.

La decisione va comunque assunta considerando le specificità di ogni singolo paese.

I vantaggi della filiale estera

I vantaggi della filiale estera possono essere così sintetizzati:

- è di più facile gestione, perché richiede adempimenti burocratici meno onerosi;
- usualmente non vi sono tasse sul capitale o imposte di bollo sul capitale fornito;
- la maggior parte dei paesi non impone una ritenuta sui profitti della filiale estera rimessa alla casa-madre.

I vantaggi di una controllata

I vantaggi della controllata possono essere così sintetizzati:

- comporta un regime di responsabilità limitata al capitale conferito;
- i vari tipi di incentivi e di contributi locali sono in genere usufruibili solo da una controllata e non da una filiale;
- se l'aliquota d'imposta è inferiore nel paese estero, è possibile differire la tassazione ritenendo gli utili presso la controllata;
- i profitti ottenuti possono essere rimpatriati, se del caso, sfruttando i periodi di minor carico fiscale.

La selezione dei collaboratori

L'opzione per l'esportazione diretta tramite la costituzione di un'organizzazione di agenti/rappresentanti richiede decisioni relative a:

- **la definizione dei criteri per la valutazione del profilo professionale dei collaboratori:** i requisiti normalmente oggetto di considerazione sono riconducibili al possesso delle autorizzazioni amministrative eventualmente richieste dalla normativa locale, alle disponibilità finanziarie, alle relazioni maturate, altri prodotti trattati, ecc.;
- **la ricerca e la selezione dei candidati:** richiede l'identificazione delle possibili fonti informative da cui attingere i nominativi (camere di commercio, associazioni di categorie, società di consulenza, ecc.);
- **la negoziazione del contratto:** nel caso del contratto di agenzia, gli aspetti cruciali sono riconducibili alle scelte possibili in ordine a:
 - remunerazione;
 - esclusività del rapporto;
 - obbligo di non concorrenza da parte dell'agente/rappresentante;
 - durata del contratto.

Il traffico di perfezionamento passivo

- Possibilità di delocalizzare specifiche fasi produttive a elevata intensità di lavoro
- Pagamento di dazi solo sul valore aggiunto all'estero
- Garanzia di qualità per l'utilizzo di materie prime del committente
- Semplificazione delle procedure doganali
- Riduzione del fabbisogno finanziario delle consociate estere di natura esclusivamente produttiva
- Esposizione a possibili comportamenti opportunistici della controparte
- Non agevole controllo della qualità della produzione estera
- Richiede un'autorizzazione preventiva
- Non consente di vendere i prodotti sul mercato estero locale