

M A N A G E M E N T

Business plan per l'internazionalizzazione

Strategia, metodo e progetto per competere
nei mercati globali

Antonello E. Bove



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative
in tutte le aree della consulenza manageriale,
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,
per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Antonello E. Bove

Business plan per l'internazionalizzazione

Strategia, metodo e progetto per competere
nei mercati globali



FRANCOANGELI

Grafica di copertina Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835193098

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

Eventuali link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume
alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti
non appartenenti a FrancoAngeli.

A mia moglie Geraldine e alle mie figlie.

Indice

Introduzione pag. 13

Parte I

Concetti generali sull'internazionalizzazione

1. Introduzione al concetto di internazionalizzazione	»	17
1. Quadro generale sull'internazionalizzazione	»	18
1.1. Perché internazionalizzarsi	»	19
1.2. Circostanze favorevoli	»	19
1.3. Modalità	»	20
1.4. Influenze	»	21
1.5. Percorso di crescita	»	21
2. Tipi di internazionalizzazione	»	22
2.1. Internazionalizzazione interna	»	22
2.2. Internazionalizzazione esterna	»	24
2.3. I tre fattori chiave di analisi per avvicinarsi a un mercato estero	»	27
2.4. L'asse dell'internazionalizzazione	»	31
2.5. Fattori chiave per lo sviluppo dell'internazionalizzazione	»	33
2. Analisi dei mercati e loro identificazione	»	35
1. Considerazioni sul business climate	»	35
1.1. Valutazione delle infrastrutture	»	35
1.2. Regolamenti e leggi locali	»	36
1.3. Aspetti normativi e contrattuali nella gestione del personale all'estero	»	38

1.4. Tassazione fiscale	pag.	39
1.5. Canali di vendita	»	40
1.6. Ricettività per i prodotti stranieri	»	41
2. Scenario della competizione	»	41
2.1. Global competitor	»	42
2.2. Regional competitor	»	42
2.3. Local competitor	»	43
3. Spunti per analizzare un mercato	»	44
3.1. Segmentazione del mercato	»	44
3.2. Grandezza e trend	»	45
3.3. Identificazione della concorrenza	»	46
4. Valutazione delle potenziali partnership	»	50
4.1. Strategie per l'identificazione di un partner	»	50
3. Le principali strategie per l'internazionalizzazione esterna	»	54
1. Overview delle strategie di penetrazione	»	54
2. Commercio internazionale (international trade)	»	55
2.1. Esportazione pura	»	55
2.2. Distributore generale	»	58
2.3. Agente locale	»	61
2.4. Licenza di prodotto	»	64
3. Investimenti diretti esteri (FDI, Foreign Direct Investment)	»	68
3.1. Filiale di vendita e assistenza e piattaforma logistica	»	68
3.2. Acquisizione di un'azienda esistente o creazione di una nuova entità ai fini della produzione	»	74
3.3. Joint venture	»	76
3.4. Internazionalizzarsi con la creazione di un centro di ricerca	»	79
4. Considerazioni finanziarie di base	»	84
1. Struttura dei costi	»	84
1.1. Sistema fiscale	»	85
1.2. Costo del lavoro	»	85
1.3. Costo del denaro e accesso al credito	»	85
2. Previsione delle vendite	»	86
3. Rischio della valuta	»	87
4. Gestione del cash flow	»	88

Parte II

Outlook geoeconomico

5. Panorama dell'economia mondiale: equilibri regionali e globali	pag. 93
1. I principali indicatori macroeconomici	» 93
1.1. PIL complessivo per Paese	» 95
1.2. Principali esportatori mondiali	» 96
1.3. Mercati dei consumi: il motore della domanda globale	» 97
1.4. FDI outflow – Investimenti di capitale di un Paese all'estero	» 98
1.5. FDI inflow – Capacità di attrarre investimenti dall'estero	» 101
2. I blocchi geoeconomici nel mondo	» 104
▶ <i>Asia</i>	» 106
▶ <i>Oceania</i>	» 121
▶ <i>Nord America</i>	» 122
▶ <i>America Latina e Caraibi</i>	» 126
▶ <i>Il continente europeo e la Federazione Russa</i>	» 133
▶ <i>Medio Oriente, Nord Africa e Asia centrale</i>	» 136
▶ <i>Africa subsahariana</i>	» 141

Parte III

Come scrivere il business plan per un progetto di internazionalizzazione in 9 step (e i suoi vantaggi)

6. Introduzione alla pianificazione strategica	» 147
1. L'importanza di pianificare per iscritto	» 148
2. Come scriviamo il nostro business plan sull'internazionalizzazione?	» 149
3. Vantaggi del documento	» 150
4. Da chi è letto il business plan	» 151
5. Costruire il piano attraverso le domande giuste	» 152
6. Il nostro business plan in 9 step	» 153

Sezione 1
Presentazione dell'azienda (step 1-4)
(company overview)

7. Step 1 – Descrizione dell'azienda	pag. 159
1. Background dell'impresa	» 159
2. Stato corrente e analisi SWOT	» 160
3. Competenze	» 160
8. Step 2 – Prodotto o servizio e processo	» 166
1. Prodotto/servizio	» 166
2. Processo	» 167
9. Step 3 – Mercato e vantaggio competitivo	» 173
1. Analisi del mercato e dei segmenti target dove l'impresa opera	» 174
2. Grandezza del mercato e trend	» 176
3. Canali di distribuzione	» 176
4. Strategie di marketing	» 177
5. Concorrenza e vantaggio competitivo	» 178
5.1. Identificazione della concorrenza	» 178
5.2. Vantaggio competitivo	» 179
6. Valutazione e calcolo della posizione competitiva	» 182
10. Step 4 – Management team e organizzazione	» 188
1. Profili dei componenti del management team	» 188
2. Presentazione dell'organigramma	» 189

Sezione 2
Presentazione del progetto di internazionalizzazione (step 5-9)
(project overview)

11. Step 5 – Charter di progetto	» 195
1. Che cos'è il charter	» 195
2. Come scrivere un charter per un progetto di internazionalizzazione	» 196
2.1. Parte introduttiva	» 197
2.2. Parte centrale	» 197

12. Step 6 – Target market: analisi del mercato, strategia e valutazione dell’investimento	pag. 202
1. Analisi del mercato	» 202
2. Descrizione della strategia di investimento	» 204
3. Valutazione complessiva dell’investimento	» 205
13. Step 7 – Project WBS (Work Breakdown Structure)	» 215
1. La WBS: strumento di pianificazione applicabile al progetto di internazionalizzazione	» 215
2. Dettagli per creare una WBS	» 217
14. Step 8 – Project schedule: cronoprogramma di progetto	» 222
1. Che cos’è un cronoprogramma e come svilupparlo	» 222
2. La valutazione del tempo	» 224
3. Le due tecniche di base per rappresentare un cronoprogramma	» 225
15. Step 9 – Project budget: proiezioni di costo del progetto e ritorno sull’investimento	» 230
1. Sviluppare un budget per un progetto di internazionalizzazione	» 231
2. L’importanza del budget in corso d’opera: le varianze	» 233
3. Il ritorno sull’investimento	» 235
Conclusioni e applicazioni della metodologia	» 240
Bibliografia	» 243

Introduzione

Ho scritto questo libro con il desiderio di condividere una metodologia che ho sviluppato e applicato per oltre vent'anni, lavorando al fianco della media impresa aiutandola a trasformare un'idea di internazionalizzazione in una strategia concreta, strutturata e realizzabile. Ho svolto questa attività negli Stati Uniti, in tredici Paesi dell'America Latina e in alcuni Paesi dell'Europa occidentale, sia attraverso programmi accademici di lunga durata sia come executive, advisor e coach direttamente all'interno delle aziende. In contesti differenti per cultura, settore e dimensione, ho riscontrato un'esigenza comune: passare dalla visione all'azione con metodo. Sulla base della mia esperienza professionale e dei percorsi di formazione sviluppati nel tempo, la metodologia che propongo integra principi di *corporate strategy* e *project management*, discipline che ho studiato, approfondito e applicato in scenari competitivi. Ne deriva un percorso passo dopo passo che consente di valutare la fattibilità di un progetto internazionale e di pianificarne l'esecuzione con rigore e coerenza.

La metodologia si applica a una visione di internazionalizzazione molto più ampia di quanto comunemente si pensi. Non si limita all'ingresso in un nuovo mercato, ma riguarda la connessione dell'impresa al mondo lungo l'intera catena del valore: dalla ricerca e sviluppo agli acquisti, dalla produzione al marketing, alla vendita e distribuzione, fino al post-vendita. In ciascuna di queste aree può nascere un progetto internazionale capace di generare *vantaggio competitivo*.

Osservata in questa prospettiva, ogni impresa è già inserita in una rete globale: un supermercato che acquista prodotti dall'estero, un albergo che vive di turismo internazionale, un'azienda che dipende da componenti o materie prime provenienti da Paesi lontani, un prodotto progettato in un Paese, realizzato in un altro e venduto e distribuito in un terzo.

Comprendere questa dinamica significa riconoscere che oggi ogni impresa è, in qualche misura, parte integrante del *sistema economico globale*, un sistema profondamente interconnesso dal quale è impossibile prescindere. Questo libro nasce con l'obiettivo di offrire conoscenza e strumenti concreti per governare tale realtà con consapevolezza, metodo e visione strategica.

Il piano dell'opera

Il volume si articola in tre parti.

La **prima parte** affronta i *principi chiave dell'espansione internazionale*, distinguendo tra internazionalizzazione interna ed esterna e analizzandone l'impatto lungo l'intera filiera aziendale. Vengono esaminate le diverse modalità di ingresso nei mercati esteri, con particolare attenzione agli investimenti diretti esteri e alle loro implicazioni strategiche.

La **seconda parte** offre una lettura della *geoeconomia mondiale* nel prossimo quinquennio, analizzando l'evoluzione dei principali blocchi regionali e le opportunità emergenti. L'analisi si basa sui principali indicatori macroeconomici dei Paesi, con focus sui mercati di consumo, sul grado di attrattività per gli investimenti esteri e sulla capacità delle economie nazionali di generare e sostenere vantaggi competitivi.

La **terza parte** rappresenta il cuore operativo del libro e presenta una *metodologia in 9 step* per la costruzione del business plan per l'internazionalizzazione: dall'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa alla definizione del vantaggio competitivo, dall'analisi del mercato target alla scelta del modello di ingresso, fino alla pianificazione di tempi, budget e ritorni economici.

L'opera è arricchita da esempi reali, presentati in forma sintetica e focalizzata, grafici, tabelle e strumenti operativi che consentono al lettore di applicare immediatamente i contenuti al proprio contesto aziendale. Ciascuno dei 9 step è accompagnato da un caso concreto, tratto dall'esperienza professionale dell'autore, senza citazione diretta delle aziende coinvolte.

Parte I

Concetti generali sull'internazionalizzazione

Oggi le imprese sono molto più internazionalizzate di quanto si possa pensare. Anche dietro a un prodotto all'apparenza semplice – come una tavoletta di cioccolato artigianale prodotta in Piemonte o un'automobile costruita in Giappone – si cela una rete globale di connessioni. Ingredienti, materiali, competenze tecniche: tutto può provenire da Paesi diversi, al punto che, in molti casi, è difficile, se non impossibile, risalire con precisione all'origine di ciascun elemento.

L'internazionalizzazione, infatti, non si limita al solo atto di vendere un prodotto oltre confine. Essa coinvolge l'intero ciclo di vita di un bene: dalla ricerca e sviluppo all'approvvigionamento delle materie prime, dalla produzione alla distribuzione, fino ai servizi di post-vendita. Questo processo può avvenire sia attraverso le forme più tradizionali, come l'esportazione, sia mediante una presenza diretta e stabile in altri Paesi, per esempio con filiali, stabilimenti o joint venture.

Questa prospettiva ci invita a guardare con occhi diversi gli oggetti che utilizziamo ogni giorno. Prendiamo, per esempio, un iPhone: benché venga assemblato in Cina, meno del 4% del suo valore complessivo è effettivamente generato in quel Paese. Il restante 96% proviene da una complessa filiera che coinvolge numerose nazioni. È evidente, dunque, che un prodotto realizzato in un determinato Paese non appartenga necessariamente a quel Paese poiché molte delle sue componenti e risorse hanno origini altrove.

Il fenomeno dell'internazionalizzazione si è intensificato nel corso degli ultimi decenni, fino a diventare uno dei tratti distintivi dell'economia contemporanea. Esso si fonda su una fitta rete di interdipendenze tra Stati che facilita lo scambio di beni, servizi, capitali, tecnologie e persone. I benefici sono tangibili: maggiore qualità, costi più competitivi, capacità di innovazione e competitività distribuita su scala globale.

In un mondo sempre più interconnesso, comprendere queste dinamiche non è solo utile: è essenziale per interpretare la realtà economica e produttiva in cui viviamo.

Quali sono i principali motivi che spingono le aziende a internazionalizzarsi?

Le imprese si internazionalizzano per diverse ragioni: dalla classica esigenza di espandere le vendite accedendo a nuovi mercati, alla necessità di ridurre i costi (legati a lavoro, energia, trasporti, materie prime, fornitori strategici, imposte, logistica, dazi e normative locali). Altri fattori determinanti includono l'accesso a nuove tecnologie e conoscenze, nonché la riduzione dei rischi, come quelli politici o valutari. Tutti questi elementi contribuiscono a rafforzare la competitività e la produttività aziendale e, in alcuni casi, rappresentano l'unica strategia possibile per rimanere sul mercato.

Con questa varietà di elementi in esame, per internazionalizzazione si intende il processo con il quale un'impresa sviluppa e implementa una parte delle attività della sua *value chain* (catena del valore) di un prodotto o servizio al di fuori del mercato domestico. Per *value chain* si intendono tutte le attività tra loro collegate nell'ambito di un'azienda: dal disegno alla realizzazione, alla commercializzazione di un prodotto o servizio.

La Figura 1.1 riporta le attività di una tipica catena relativa a un prodotto o servizio. Attraverso il processo di internazionalizzazione, una di queste attività può essere collocata in una o più aree del globo, a seconda della convenienza relativa alla specifica attività. Questo è stato lo standard delle aziende multinazionali dagli anni '60 del secolo scorso in poi. Negli ultimi decenni questo concetto è entrato a far parte anche della cultura dell'impresa in generale, comprese le PMI (Piccole e Medie Imprese), per una necessità di competitività generata dall'internazionalizzazione, che ha abbattuto le barriere della comunicazione, permettendo a imprese di territori lontani di penetrare facilmente nei nostri mercati e viceversa.

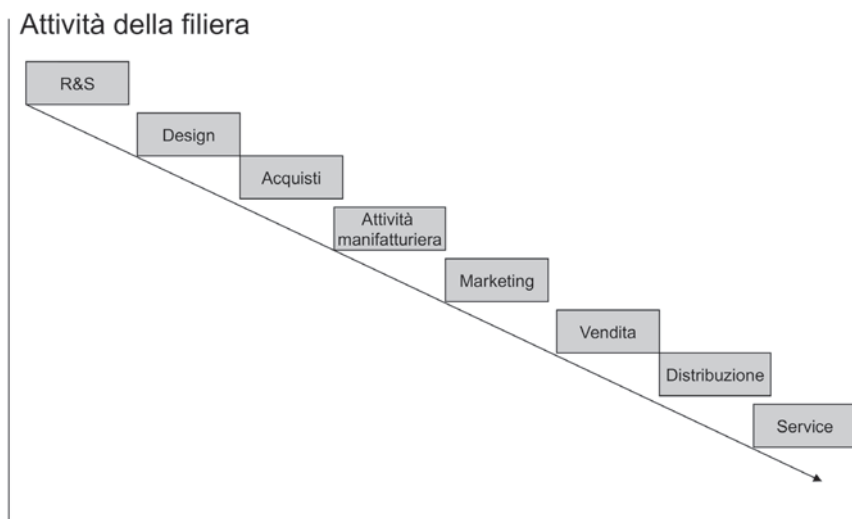


Figura 1.1 – Value chain (catena del valore) per prodotto

La maggior parte delle imprese, incluse quelle ben posizionate sul mercato domestico, per poter sopravvivere nell'economia di questo millennio, è costretta a internazionalizzarsi non solo attraverso l'esportazione, fattore base del processo, ma anche spingendosi sulle attività della catena che meglio colgono le opportunità in altre aree geografiche. Pensate a una catena di supermercati domestica, come la catena italiana COOP: per essere competitivi e differenziarsi a livello qualitativo è frequente che, attraverso l'ufficio acquisti, compri la merce (come ortaggi e frutta, caffè, spezie, pesce, carne e bevande) direttamente dal produttore nel territorio di origine. Questa constatazione aiuta a capire che l'internazionalizzazione è qualcosa che allarga gli orizzonti ed è una delle aree chiave di ogni strategia competitiva aziendale.

Sulla base di questa riflessione, in quasi tutte le aziende il concetto di internazionalizzazione deve essere preso in considerazione nel momento in cui si creano piani e strategie, tenendo presente costantemente (1) dove ottenere i migliori input al miglior costo per la propria produzione e (2) su quali mercati vendere il prodotto.

1. Quadro generale sull'internazionalizzazione

In questo quadro vengono presi in considerazione cinque passi sui quali si basa l'internazionalizzazione, come sintetizzato nella Figura 1.2 e poi esposto nel dettaglio di seguito.

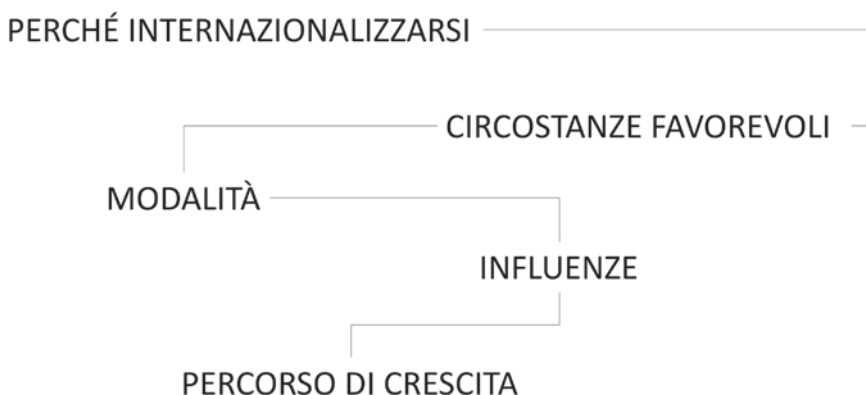


Figura 1.2 – Quadro sull'internazionalizzazione

1.1. Perché internazionalizzarsi

Espansione delle vendite. Si va all'estero con la strategia di aumentare la dimensione del mercato a cui offrire i nostri prodotti diversificando clienti e territori.

Acquisizione di risorse. Capitali esteri, tecnologia, lavoro specializzato, tutti fattori che aiutano a creare competitività.

Diversificazione delle vendite e dei fornitori. Vendendo in differenti Paesi l'impresa diversifica il rischio di eventuali rallentamenti dell'economia, nello stesso tempo chi acquista in differenti Paesi si assicura una copertura in caso di non disponibilità di componenti o materie prime, dovuta a problemi economici, sociali o politici.

Minimizzare i rischi della competizione. Le aziende espandono le proprie operazioni per seguire le mosse dei concorrenti e mantenere un equilibrio in tal senso.

1.2. Circostanze favorevoli

La crescita del mercato internazionale comporta una serie di circostanze favorevoli. Vediamole nel dettaglio.

Boom tecnologico. La tecnologia ha ridotto i costi e aumentato l'efficienza nel fare business a livello internazionale. La digitalizzazione, con tutto il suo ecosistema di strumenti, è diventata l'attore principale: ha cam-