



Camera di Commercio  
Reggio Calabria

# Internazionalizzazione per PMI

Marta Jakob

Reggio Calabria  
17/18 novembre 2015

*Questo documento è di supporto a una presentazione verbale.  
I contenuti potrebbero non essere correttamente interpretati in assenza dei commenti di chi ne ha curato la stesura.*

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs License. To view a copy of this license, visit  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>



# Indice

- Introduzione all'internazionalizzazione
- Analisi di un mercato estero
- Strategie competitive sul mercato estero
- Studiare il mercato
- Strategie di penetrazione
- Posizionamento sui mercati internazionali
- Marketing mix



# Indice

- **Introduzione all'internazionalizzazione**
- Analisi di un mercato estero
- Strategie competitive sul mercato estero
- Studiare il mercato
- Strategie di penetrazione
- Posizionamento sui mercati internazionali
- Marketing mix





# Cos'è l'internazionalizzazione

- accezione generale: orientare le attività dell'impresa oltre il mercato domestico
- accezione ristretta: non limitarsi all'ambito domestico per tutti i processi aziendali



# Un flusso in quale direzione?

Internazionalizzare significa attivare uno scambio con l'estero, muovere un flusso di risorse.

Esistono quindi due tipologie di internazionalizzazione:

- interna,
- esterna.



# Internazionalizzazione interna

L'azienda è coinvolta in transazioni internazionali senza ricercare il presidio di mercati esteri, spesso mirando a consolidare la propria presenza all'interno dei confini nazionali.



# Internazionalizzazione interna (2)

- licenze di tecnologie da aziende straniere
- approvvigionamento di componenti o materie prime su mercati esteri
- servizi ad aziende straniere operanti sul proprio mercato
- contratti per la fabbricazione/assemblaggio di prodotti per imprese estere
- rappresentanza di prodotti di aziende straniere
- partecipazione al capitale sociale da parte di attori esteri





# Internazionalizzazione esterna

L'azienda affronta il contesto internazionale attraverso:

- esportazione diretta o indiretta dei propri prodotti,
- licenza o franchising di proprietà intellettuale o know-how,
- alleanze strategiche, consorzi o joint venture,
- filiali commerciali o produttive all'estero.



# E la delocalizzazione?

- Delocalizzare significa trasferire all'estero processi aziendali.
- La delocalizzazione può avvenire attraverso:
  - apertura di stabilimenti,
  - *joint venture*,
  - accordi con fornitori in conto terzi,
  - .....

Delocalizzazione  
di produzione



# Perché crescere all'estero?

- Per sopravvivere
- Per raggiungere la dimensione ottima
- Per ottimizzare gli investimenti
- Per sostenere la competizione
- Per trovare nuovi spazi



# Opportunità di internazionalizzazione

- Le barriere doganali tendono a diminuire
- Molti consumi tendono a diventare globali
- C'è interesse in tutto il mondo per il “made in Italy”
- Nuovi paesi si affacciano nel panorama economico non solo come concorrenti, ma anche come potenziali clienti e consumatori



# Rischi dell'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione non porta solo effetti positivi, ma anche rischi, ad esempio:

- non sempre tutte le **aree funzionali** dell'azienda percepiscono positivamente il cambiamento,
- si espone l'impresa a un **rischio finanziario**,
- ci si mette in **concorrenza** con un numero allargato di imprese,
- si rendono i processi aziendali più **complessi**,
- si rischia di trascurare il mercato domestico stornando risorse.



# Perché è necessario pianificare?



L'enfasi quasi sempre viene posta sulle modalità di **ingresso** nei mercati, le forme di **distribuzione**, i ritmi di **sviluppo**.

Meno attenzione, generalmente, viene attribuita a ciò che avviene prima e alle difficoltà connesse al **processo di internazionalizzazione**.

Internazionalizzazione per PMI

14



Camera di Commercio  
Reggio Calabria

# Perché è necessario pianificare? (2)

Prima di investire sullo sviluppo fuori dai mercati domestici occorre:

- verificare le opportunità,
- verificare la situazione dell'impresa,
- disegnare più scenari,
- verificare le risorse a disposizione e i risultati ottenibili.

Quindi: è necessario pianificare l'internazionalizzazione



# Indice

- Introduzione all'internazionalizzazione
- **Analisi di un mercato estero**
- Strategie competitive sul mercato estero
- Studiare il mercato
- Strategie di penetrazione
- Posizionamento sui mercati internazionali
- Marketing mix





# Il processo di selezione dei mercati

- Revisione marketing sul mercato interno
- Analisi opportunità all'estero
- Creazione identikit-paese
- Definizione delle priorità tra mercati
- Stesura piani-paese



# Revisione marketing sul mercato interno

- Serve a classificare l'attuale strategia di marketing come: etnocentrica, policentrica, global.
- Con questa revisione si prende atto della propensione dell'impresa verso l'internazionalizzazione, oppure delle barriere esistenti.
- Emergono i punti deboli dell'impresa nei confronti della pianificazione di marketing internazionale.



# Orientamento del marketing

<i>approccio al mktg internazionale</i>	<i>posizione della ricerca di mercato</i>
<b>etnocentrico</b>	la ricerca è meno strategica, possono bastare i dati del mercato nazionale
<b>policentrico</b>	condotto mercato per mercato, separatamente
<b>globale</b>	la ricerca è un momento strategico, non basta la giustapposizione di ricerche nazionali



# Analisi opportunità all'estero

- È una prima analisi della possibilità di proporre fuori dal mercato nazionale la propria offerta. In questa fase si analizzano i comportamenti dei *competitor* su base nazionale, le loro scelte rispetto ai mercati esteri, le storie di successo e non.
- Si evidenziano le normative o i fatti di mercato che abbiano mutato la scena competitiva o la influenzeranno a breve e medio termine. Si determina **una rosa di mercati interessanti**.



# Creazione identikit-paese

Per la rosa determinata di mercati, si procede ad una analisi comparativa rispetto al mercato nazionale, comprendente caratteristiche generali e specifiche del settore di appartenenza.



# Fattori rilevanti

- caratteristiche generali del paese
- fattori demografici e stili di vita
- competitor locali (e non)
- marche presenti
- normative relative al prodotto
- normative relative all'importazione
- strutture distributive
- mezzi di comunicazione di massa e loro fruizione
- normative relative alla comunicazione



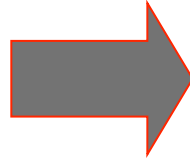
# Definizione delle priorità tra mercati

Discusse le opportunità dei diversi paesi, si incrociano con le caratteristiche dell'impresa e l'attuale strategia di marketing, definendo le aree prioritarie per l'espansione sui mercati esteri.



# Selezione delle aree

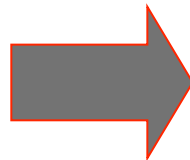
000000000000000000000000000000  
000000000000000000000000000000  
00000000000000



analisi opportunità/  
brainstorming



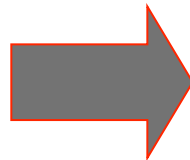
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0



identikit paese



AA



Piani paese  
(integrati nel  
*business plan*)

Matrice multicriteriale  
(eventualmente)

Internazionalizzazione per PMI

24



Camera di Commercio  
Reggio Calabria



# Un esempio di matrice multicriteriale

		<b>Iran</b>		<b>Middle east excl Egitto</b>		<b>Marocco</b>		<b>Russia</b>		
Parametri	Importance Weight % (total to 100%)	Rating (1-10, 10=high)	Assessment	Rating (1-10, 10=high)	Assessment	Rating (1-10, 10=high)	Assessment	Rating (1-10, 10=high)	Assessment	
poca presenza concorrenza	28%	7	1,96	10	2,8	5	1,4	7	1,96	
volume business aftermarket	18%	6	1,08	6	1,08	7	1,26	10	1,8	
			0		0		0		0	
presenza marca	9%	7	0,63	6	0,54	7	0,63	10	0,9	
tasso di crescita pil. Pro capite	8%	6	0,48	5	0,4	10	0,8	5	0,4	
Numero veicoli circolanti	31%	10	3,1	6	1,86	7	2,17	9	2,79	
età parco veicoli	1%	10	0,1	9	0,09	7	0,07	9	0,09	
barriere doganali (mancanza)	5%	6	0,3	7	0,35	10	0,5	7	0,35	
			0		0		0		0	
			0		0		0		0	
			0		0		0		0	
			0		0		0		0	
			0		0		0		0	
TOTAL	100%		7,65		7,12		6,83		8,29	



**Camera di Commercio  
Reggio Calabria**

# Piani paese

- La ricerca permette di individuare le priorità tra mercati. Le aree vengono classificate in termini di priorità rispetto alla strategia aziendale.
- Per le aree strategiche occorre approfondire la pianificazione con un piano paese dettagliato (un piano dedicato a una sola area)



# Priorità tra mercati

Occorre tenere conto di rapporti tra paesi diversi, situazioni logistiche particolari, di rapporti di forza, di *leadership* culturale o di consumi (Portogallo/Spagna), di vicinanza o comodità, di raggruppamenti linguistici, di volumi potenziali.

La priorità deriverà da punteggi attribuiti alle aree (matrice multicriteriale) e determina anche l'impegno dell'impresa.



# Impostare un programma di ricerca



# Indice

- Introduzione all'internazionalizzazione
- Analisi di un mercato estero
- **Strategie competitive sul mercato estero**
- Studiare il mercato
- Strategie di penetrazione
- Posizionamento sui mercati internazionali
- Marketing mix
- Internet e internazionalizzazione



# L'impatto dell'internazionalizzazione sull'impresa

L'internazionalizzazione non influisce solamente sulla funzione commerciale, ma tocca profondamente anche:

- l'organizzazione perché richiede:
  - nuovi ruoli in azienda,
  - nuove competenze alle risorse umane già inserite,
  - spostamenti (provoca assenza, richiedendo abilità di relazione a distanza);
- la produzione, alla quale richiede, ed esempio, aumenti di volumi e nuove produzioni;
- la gestione delle risorse finanziarie, i cui fabbisogni aumentano rapidamente;
- la logistica, chiamata a sostenere la distribuzione fisica su diversi territori.



# I progetti di sviluppo per l'internazionalizzazione

- L'internazionalizzazione va pianificata, ma molte PMI non utilizzano abitualmente strumenti di pianificazione nemmeno nella loro attività sul mercato domestico.
- Quale forma dare alla pianificazione?



# Cosa significa pianificare?

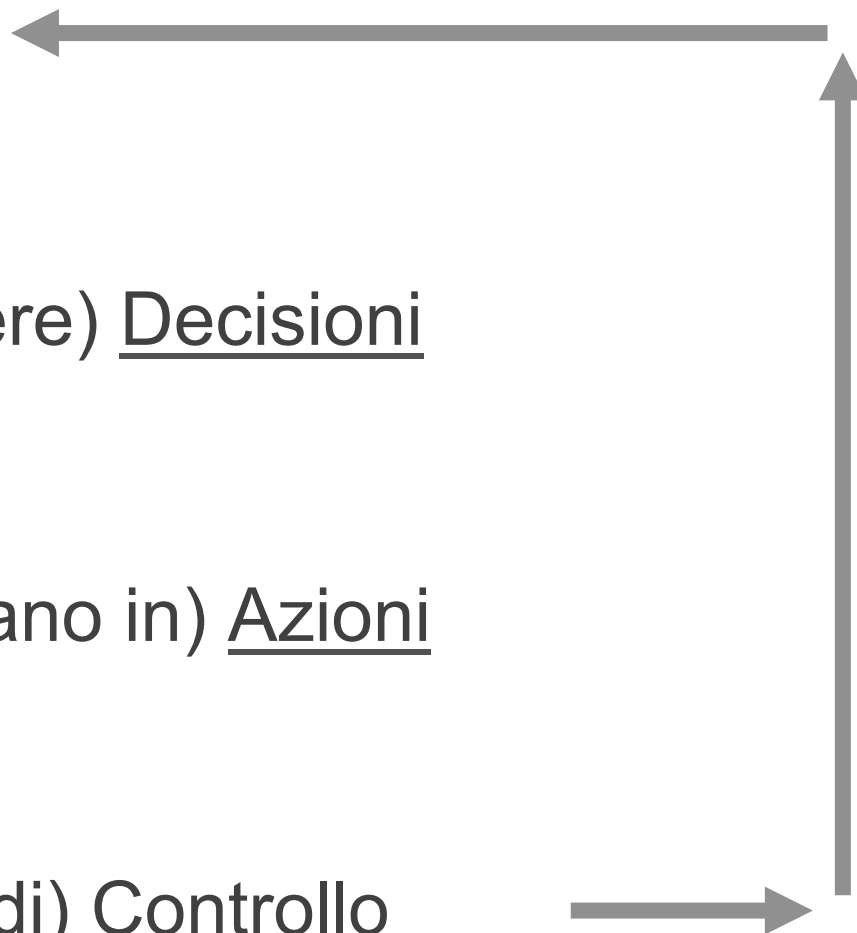
- Pianificare significa allocare sistematicamente risorse rispetto a obiettivi.
- Con risorse intendiamo:
  - risorse finanziarie,
  - risorse umane,
  - risorsa tempo,
  - risorse tecniche.





# Lo schema del piano di sviluppo

- Informazioni
- (servono a prendere) Decisioni
- (che si concretizzano in) Azioni
- (che necessitano di) Controllo



Internazionalizzazione per PMI

33



Camera di Commercio  
Reggio Calabria

# Lo schema del piano di sviluppo

- Informazioni

Spesso le nostre imprese sono deboli sulle informazioni, non sono abituate a riconoscere l'importanza che esse hanno, a valorizzarle, conservarle, capitalizzarle.

Non a caso decidere deriva da de-cidere, cioè “tagliar via”.  
Decidere significa anche rinunciare a seguire troppe idee e ricordare la generale scarsità di risorse

ndere) Decisioni

- (che si concretizzano in) Azioni

Poi bisogna comunque realizzare, concretizzare, passare al “fare”: e le PMI sono “troppo brave” sul fronte delle azioni, passano al concreto immediatamente e si buttano completamente sull’operatività.

- (che necessitano di) Controllo

Alla fine del processo, per migliorarlo, occorre che valutiamo i risultati, che ci interroghiamo sul raggiungimento degli obiettivi e sulle risorse impiegate per ottenere il risultato

ne per PMI

Int

34

mercio  
a

# Cosa contiene un progetto?

- Macroattività necessarie per raggiungere l'obiettivo
- Suddivise in microattività
- Collocate nel tempo
- Valutate in termini di lavoro necessario, risorse coinvolte e utilizzate



# Cosa contiene un progetto?

Cosa c'è da fare?  
Quali sono le fasi  
in cui si articola il  
progetto?

Per andare dove?  
Per raggiungere  
quali risultati?

- Macroattività necessarie per raggiungere l'obiettivo
- Suddivise in microattività
- Collocate nel tempo
- Valutate in termini di lavoro necessario, risorse coinvolte e utilizzate

Ma in pratica?  
Quali sono le  
attività da  
compiere?

Quando devono  
essere realizzate  
queste attività?

Chi compie e controlla  
le attività? Quanto  
costa?

Che tipo di sforzo  
comportano le singole  
attività?

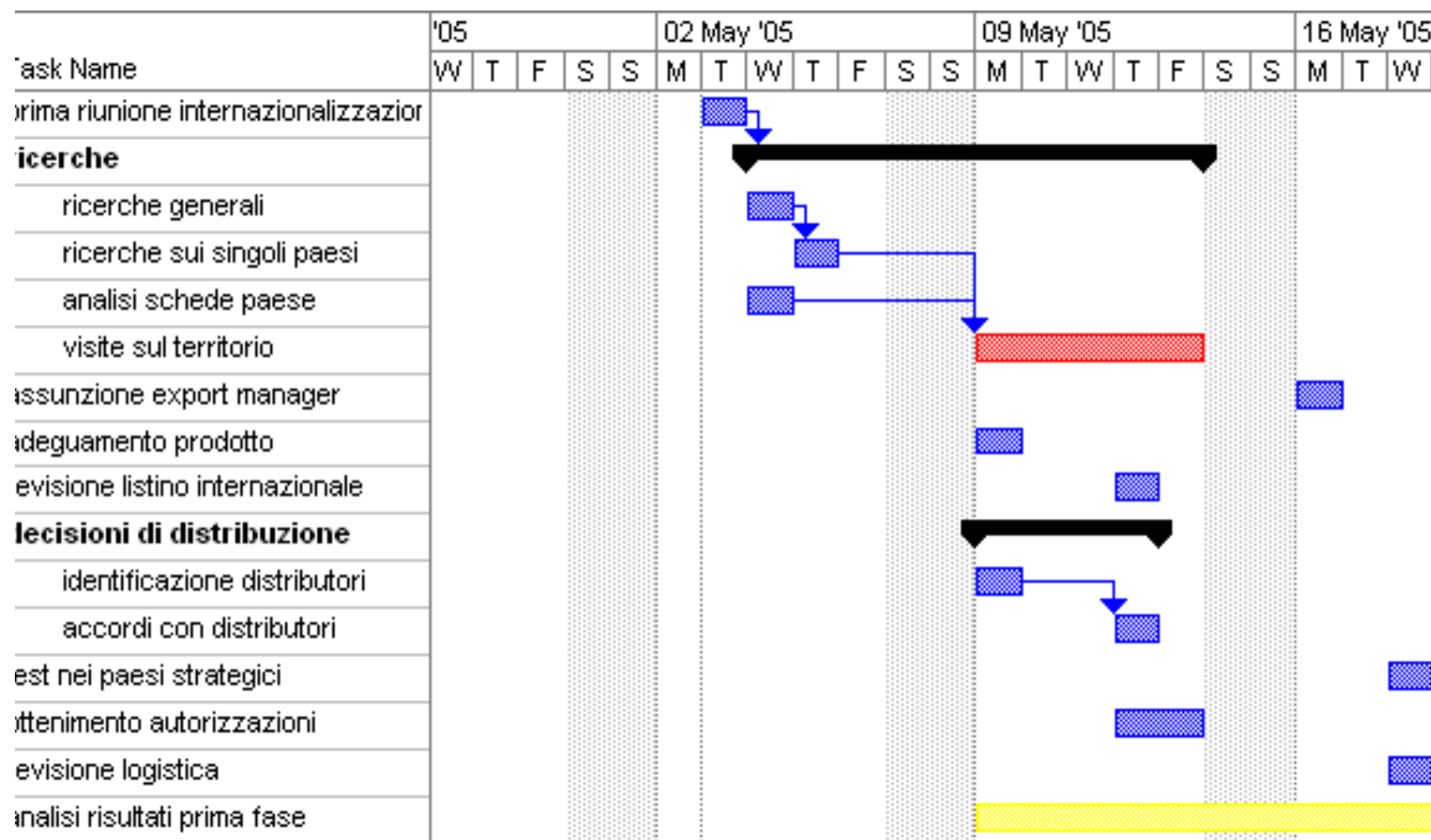
Realizzazione per P

36



Camera di Commercio  
Reggio Calabria

# La forma di un progetto



Internazionalizzazione per PMI

37



Camera di Commercio  
Reggio Calabria

# Un esempio di classificazione

Area “A”: <b>strategica</b>	Impegno diretto	filiale, rete vendita diretta, joint venture, stabilimento, ecc.
Area “B”: <b>potenziale</b>	Rapporto stabile con altro soggetto	Contratto di distribuzione
Area “C”: <b>tattica</b>	Impegno ridotto	Importatore, concessionario



# Schema di sintesi

**Decidere se  
internazionalizzare**

Analisi strategica, modelli  
d'eccellenza, analisi di settore, dati  
interni, FDOM

**Dove ?**

Individuazione priorità aree,  
identikit paese, analisi di  
settore, ricerca sulla domanda

**Con quale piano  
marketing?**

Identikit paese, analisi di settore,  
ricerca sulla domanda

Internazionalizzazione per PMI

39



Camera di Commercio  
Reggio Calabria

# Schema di sintesi

**Decidere se  
internazionalizzare**

Analisi str  
d'eccellenza,  
interni, FDOM

Ricerche esistenti,  
interviste a  
intermediari  
commerciali,  
ricerca distributori

lli  
ati

**Dove ?**

Individuazione pronta aree,  
identikit paese, analisi di  
settore, ricerca sulla domanda

**Con quale piano  
marketing?**

Identikit paese, analisi di settore,  
ricerca sulla c

Ricerche esistenti,  
commissionate a  
specialisti, fai-da-te,  
mystery client.....

Internazionalizzazione per PMI

40

ercio



# Progetto di sviluppo all'estero

- Guida per le funzioni aziendali durante lo sviluppo
- Valutazione della complessità dell'iniziativa
- Presentazione dell'internazionalizzazione a soci e finanziatori
- Verifica delle opportunità nei singoli mercati



# Indice

- Introduzione all'internazionalizzazione
- Analisi di un mercato estero
- Strategie competitive sul mercato estero
- **Studiare il mercato**
- Strategie di penetrazione
- Posizionamento sui mercati internazionali
- Marketing mix
- Internet e internazionalizzazione



# Conoscere il mercato

Una volta selezionati alcuni mercati di riferimento, è necessario approfondire le proprie conoscenze dell'area.

Come procedere?

Oggi internet ci mette a disposizione una grande quantità di dati che richiedono investimenti finanziari relativamente piccoli.



# Dati di mercato: cosa troviamo in rete

- Reperimento informazioni
- Monitoraggio concorrenza e analisi di settore
- Reperimento ricerche
- Reperimento schede paese
- Le potenzialità di internet per la ricerca di mercato sono in evoluzione ed ogni giorno nascono nuovi strumenti.



# Schede paese: a che scopo?

E' importante capire che cosa stiamo cercando, per evitare di rimanere sotterrati dai dati, quindi:

- selezionare un numero limitato di variabili che riteniamo di interesse;
- essere flessibili, se non riusciamo a reperire un dato, costruire un “sostituto”;
- dare alla ricerca un peso corretto e non esclusivo (nulla ha più valore del vedere un mercato con i propri occhi).



# Reperire schede paese

- Possono prendere la forma di veri e propri libri, oppure documenti scaricabili gratuitamente da internet.
- Il focus può essere:
  - finanziario
  - geografico
  - turistico
  - politico
  - di settore



# Reperire schede paese (2)

Si possono trovare:

- **schede in italiano** destinate ad aziende italiane, redatte da enti attivi nell'internazionalizzazione;
- **schede in lingua**, originate nel paese oggetto di indagine (con approccio da attrazione di capitali);
- **schede in lingua** di parti terze (neutrali).



# Reperire schede paese (3)

Per individuarle possiamo:

- utilizzare un motore di ricerca, immettendo come parola chiave "schede paese," per cercare materiale in italiano;
- utilizzare un motore di ricerca, immettendo come parola chiave "*doing business in*" (naturalmente completando con il nome del paese che ci interessa, ad esempio "doing business in Brazil"), per cercare materiale in inglese;
- utilizzare siti specifici, come quelli delle banche di sviluppo.





# Siti per le schede paese

- Factbook
- Organismi internazionali (OECD, WB, ecc.)
- Camere di commercio estere
- Associazioni Italia/paese di interesse
- Enti di attrazione degli investimenti
- EIU



# Come acquisire i dati?

- Identificare i *report* di ricerca disponibili che ci interessano (soprattutto settoriali)
- Acquistare prodotti di ricerca o parti di essi
- Risultati di ricerche di mercato di enti nazionali ed internazionali
- Istat ([www.coeweb.istat.it](http://www.coeweb.istat.it)), Eurisko, Eurispes, Censis, Doxa, ACNielsen, ecc.
- Siti con dati a pagamento (Kompass, Research And Markets, ecc.)



# Un percorso di ricerca



scheda paese spagna



**Web**

News

Maps

Shopping

Images

More ▼

Search tools

About 671,000 results (0.45 seconds)

## [Spagna - Scheda Paese - De Agostini Geografia - DeA ...](#)

[www.deagostinigeografia.it/.../schedapaese.jsp?idpaese...](#) ▼ [Translate this page](#)

**Spagna - Scheda Paese** - De Agostini Geografia: società, economia, lavoro, religione, moneta, risorse, governo, geopolitica, industria, PIL, turismo, giustizia, ...

## [Agenzia ICE - Spagna](#)



[www.ice.it > ... > Entra nel tuo mercato > Europa](#) ▼ [Translate this page](#)

Nov 4, 2015 - **Spagna**. para profesionales españoles. **Spagna**. Superficie: ... **Schede** Settoriali e Pubblicazioni ... Esportazioni: Principali **paesi** partner.

## [Spagna - Scheda Paese | Yes4Europe](#)

[www.yes4europe.it/scheda?id=6161](#) ▼ [Translate this page](#)

**Spagna - Scheda Paese**. Aggiornato il 14-01-2015. Stampa. Generale La **Spagna** continentale è dominata da altipiani e catene montuose quali i Pirenei e la ...

## [\[PDF\] SPAGNA - SCHEDA PAESE - Regione Veneto](#)



[www.regione.veneto.it/.../get\\_file?...](#) ▼ [Translate this page](#) President of Veneto ▼

CONTESTO POLITICO. Il Partito Popolare (PP) ha vinto con ampia maggioranza le elezioni politiche di dicembre 2011, ponendo fine ad oltre un decennio di ...

## [spagna - Gruppo SACE - Country Risk Map](#)



[www.sace.it/...](#) ▼ [Translate this page](#) Servizi Assicurativi del Commercio Estero ▼

**Scheda Paese. SPAGNA**. Basso; Alto ... e dei suoi peer. Italia. 5,9%. Francia. 11, 0%. Germania. 12,1%. **Spagna**. -. Condividi su LinkedIn; Condividi su Twitter ...

# Il sistema Italia

Esistono enti preposti a rappresentare l'Italia nel mondo; quando un'azienda italiana decide di intraprendere un percorso di internazionalizzazione deve poter contare su una lista di soggetti pubblici che parlano la sua lingua. Prima di muoversi è utile quindi consultare:

- ICE
- SACE
- SIMEST
- rete Ambasciate e UTL (galassia MAE)



# Un percorso di ricerca (2)



ITALIAN TRADE AGENCY

ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane

[Home](#)

[Chi siamo](#)

[Sala Stampa](#)

[Catalogo on-line](#)

[Contattaci](#)

[URP](#)

[Amm. trasparente](#)

[Lavora con noi](#)



[Login](#)

[Registrati](#)

[Il portale che vorrei](#)

[PER ESPORTARE](#) | [AGENZIA ICE NEL MONDO](#) | [Eventi in agenda](#) | [Notizie dal mondo](#)

[Mercato](#) | [Settore](#) | [Servizi](#) | [Catalogo on line](#) | [Promuovi la tua azienda](#) | [Formazione](#) | [Piano per il Sud](#) | [Partenariato Ind., OO.II. e UE](#) | [Crea la tua vetrina](#)

[Home](#) > [Per Esportare](#) > [Entra nel tuo mercato](#) > [Europa](#) > **Spagna**

» [para profesionales españoles](#)



**Superficie:** 504.782 kmq

**Popolazione:** 46.063.511

**Densità:** 91,2ab/kmq

**Lingua:** Spagnolo

**Religione:** Cattolici

**Capitale:** Madrid

**Forma istituzionale:** Monarchia costituzionale

**Membro di:** Consiglio d'Europa, ERBD, NATO, OCDE, ONU, OSCE e UE

**Unità Monetaria:** Euro



» [Ufficio di Madrid](#)

[Indirizzi e link utili](#)

[Calendario festività](#)

## PROMUOVI LA TUA AZIENDA

**IN AGENDA**

» [tutti gli appuntamenti](#)

» [Programma Promozionale](#)

» [Fiere in loco](#)

## OPPORTUNITÀ PER TE

La consultazione delle banche dati è **gratuita** e riservata agli **utenti registrati**.

» [Opportunità commerciali](#)

» [Anteprima grandi progetti](#)

» [Gare](#)

» [Finanziamenti internazionali](#)

Crea la tua vetrina in  
**The Made in Italy**  
business directory

# Un percorso di ricerca (3)



**Superficie:** 504.782 kmq

**Popolazione:** 46.063.511

**Densità:** 91,2ab/kmq

**Lingua:** Spagnolo

**Religione:** Cattolici

**Capitale:** Madrid

**Forma istituzionale:** Monarchia costituzionale

**Membro di:** Consiglio d'Europa, ERBD, NATO, OCDE, ONU, OSCE e UE

**Unità Monetaria:** Euro



» **Ufficio di Madrid**

Indirizzi e link utili

Calendario festività

## PROMUOVI LA TUA AZIENDA

**IN AGENDA**

» **tutti gli appuntamenti**

» **Programma Promozionale**

» **Fiere in loco**

## OPPORTUNITÀ PER TE

La consultazione delle banche dati è **gratuita** e riservata agli **utenti registrati**.

» **Opportunità commerciali**

» **Anteprima grandi progetti**

» **Gare**

» **Finanziamenti internazionali**

Crea la tua vetrina in  
**The Made *in* Italy**  
business directory

## INFORMAZIONI UTILI

» **Interscambio, Accesso al mercato ed altre informazioni**

» **Schede Settoriali e Pubblicazioni**

» **Guida al mercato**

» **Info Mercati Esteri**

## NEWS

**04 novembre 2015**

11:41 - ACCORDO TRA IL GRUPPO SPAGNOLO DCOOP E LA SOCIETÀ STATUNITENSE POMPEIAN

**21 ottobre 2015**

10:06 - BUONE PROSPETTIVE PER IL SETTORE IMMOBILIARE SPAGNOLO

## STATISTICHE

» **Scambi per settore** Italia/Spagna

» **Scambi per prodotto** Italia/Spagna

» **Esportazioni:** Principali paesi partner

» **Importazioni:** quote dell'Italia e degli altri paesi

# Un percorso di ricerca (4)



Criteri di ricerca: **Paese: Spagna**  
**Macrosettore: Interscambio, Accesso al mercato e altre info**

Pubblicazione	
<b>Congiuntura 1° semestre 2015</b> 180 Kb - pag: 17	settembre 2015
<b>SPAGNA - La Grande Distribuzione Organizzata</b> 271 Kb - pag: 29	giugno 2015
<b>Congiuntura 2° sem. 2014</b> 217 Kb - pag: 20	aprile 2015
<b>Legislazione societaria spagnola</b> 136 Kb - pag: 12	novembre 2014
<b>Congiuntura 1° semestre 2014</b> 219 Kb - pag: 20	ottobre 2014
<b>La Grande Distribuzione Organizzata</b> 239 Kb - pag: 26	dicembre 2013
<b>Presenza italiana in Spagna</b> 72 Kb - pag: 22	aprile 2013



» **Ufficio di Madrid**

Indirizzi e link utili

Calendario festività

Crea la tua vetrina in  
The Made *in* Italy  
business directory

# Un percorso di ricerca (5)

Google  

[Web](#) [News](#) [Images](#) [Videos](#) [Maps](#) [More ▾](#) [Search tools](#)

About 58,700,000 results (0.45 seconds)

## [Doing Business in Spain - World Bank Group](#)

[www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/spain/](http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/spain/) ▾

This page summarizes **Doing Business** data for **Spain**. It includes rankings, data for key regulations and comparisons with other economies.

[Starting a Business in Spain](#) - [Getting Electricity](#) - [Registering Property](#)

## [Export.gov - Doing Business in Spain](#)

[www.export.gov](http://www.export.gov) ▸ [Spain](#) ▾ [Export.Gov](#) ▾

**Doing Business in Spain.** If you intend to do business in Spain, you should learn about Spanish business behavior. We have prepared some important ...

## [Business culture in Spain, business etiquette in Spain](#)

[www.strongabogados.com/business-culture.php](http://www.strongabogados.com/business-culture.php) ▾

**Doing business in Spain** is similar to doing business in the rest of Western Europe. A few tips, though, may help you in developing your business relationships in ...

## [\[PDF\] PKF Doing business in Spain - Wipfli](#)

[www.wipfli.com/Resources/Images/13998.pdf](http://www.wipfli.com/Resources/Images/13998.pdf) ▾

26. • Inheritance and gift tax. 26. • Value-added tax. 27. • Capital-transfer tax. 29. • Special taxes. 29. Contents. PKF **Doing business in Spain**- Contents i ...



# Un percorso di ricerca (6)



English ▾

Search



## DOING BUSINESS

Measuring Business Regulations



DATA

RANKINGS

REPORTS

METHODOLOGY

RESEARCH

BUSINESS REFORMS

LAW LIBRARY

CONTRIBUTORS

ABOUT US

PRESS



Ease of Doing Business in

### Spain

This page summarizes *Doing Business 2016* data for Spain. The first section presents the Ease of Doing Business rank (out of 189 economies) and the distance to frontier (DTF)\*\* measure, overall and by topic. The second section summarizes the key indicators for each topic benchmarked against regional averages.

#### ECONOMY OVERVIEW

PRINT

EXCEL

REGION	OECD high income	DOING BUSINESS 2016 RANK	DOING BUSINESS 2015 RANK <sup>①</sup>	CHANGE IN RANK
INCOME CATEGORY	High income	33	34	↑ 1
POPULATION	46,404,602			
GNI PER CAPITA (US\$)	29,542	DOING BUSINESS 2016 DTF (% POINTS) <sup>①</sup>	DOING BUSINESS 2015 DTF (% POINTS) <sup>①</sup>	CHANGE IN DTF (% POINTS) <sup>①</sup>
CITY COVERED	Madrid	74.86	73.78	↑ 1.08

#### Rankings Distance to Frontier

Topics	DB 2016 Rank	DB 2015 Rank	Change in Rank
Starting a Business	82	78	↓ -4
Dealing with Construction Permits	101	97	↓ -4
Getting Electricity	74	78	↑ 4

EXPLORE ECONOMY DATA

#### DOING BUSINESS RESOURCES



##### Economy Profile

Download economy profile for Spain

1561KB pdf file



##### Get all Data

See historical data sets and trends



##### Law Library

Search for business laws and regulations in Spain



##### Contributors



See who contributed to *Doing Business 2016*


#### SUBNATIONAL DATA

Select a city ▾



Select a topic ▾

# Un percorso di ricerca (7)



Marta 


[Web](#) [News](#) [Images](#) [Maps](#) [Videos](#) [More ▾](#) [Search tools](#)

---

About 76,000,000 results (0.35 seconds)

**Invest in Spain: Invertir y hacer negocios en España | ICEX**  
[www.investinspain.org/](http://www.investinspain.org/) ▾ [Translate this page](#)  
Toda la información oficial que necesita para invertir y hacer negocios en España.

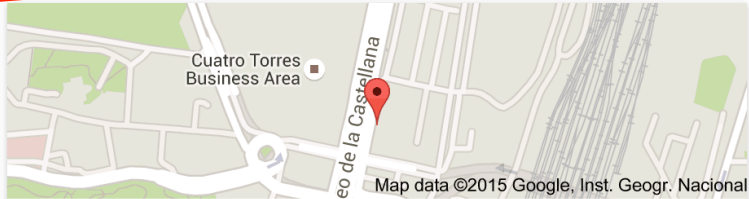
 Paseo de la Castellana 278., 28046 Madrid, Spain  
+34 913 49 61 00  
[Guía de negocios](#) - [Sectores](#) - [¿Por qué España?](#)

**ICEX-Invest in Spain**  
[www.investinspain.org/invest/en/](http://www.investinspain.org/invest/en/) ▾  
All of the official information you need to **invest** and do business in **Spain**.

**INVEST IN SPAIN - Guide to business in Spain**  
[www.investinspain.org/guidetobusiness/index\\_en.htm](http://www.investinspain.org/guidetobusiness/index_en.htm) ▾  
Guide to business in Spain where the foreign investor has complete ... This guide was researched and written by Garrigues on behalf of **INVEST IN SPAIN**.

**About Us - Invest in Spain**  
[www.investinspain.org/invest/en/cabecera/about-us/index.html](http://www.investinspain.org/invest/en/cabecera/about-us/index.html) ▾  
Meet the Executive Management of ICEX- **Invest in Spain**.

**Invest in Spain - International Living Countries**  
[internationalliving.com/countries/spain/invest/](http://internationalliving.com/countries/spain/invest/) ▾  
**Invest in Spain**; Making an investment in Spain is a very appealing option for many investors looking for investment opportunities in Europe. However...



Map data ©2015 Google, Inst. Geogr. Nacional

**ICEX- Invest in Spain** ★

[Website](#) [Directions](#)

More about ICEX- Invest in Spain

[Feedback](#)

Ads

**Investment In**  
[www.expatsavingsreview.com/](http://www.expatsavingsreview.com/) ▾  
£50k-£1m To **Invest**? Free Review To  
Get You The Best Offshore Rates!

**Investments in Forestry**  
[www.forestryownership.com/](http://www.forestryownership.com/) ▾  
Low Risk High Return **Investments**.  
Enjoy 7-21% IRR download free guide

# Un percorso di ricerca (8)

[About Us](#) | [Events](#) | [Contact Us](#) | [FAQ's](#) |  [Search](#) Español



[Why Spain?](#) | [Resources](#) | [Invest in Spain](#) | [Sectors](#) | [Regions](#) | [Press Room](#)

## Events

**25|11|2015 to 25|11|2015**  
[International Business Summit. IBS](#)

[View all events](#)

## Case study

Worten this year will be investing more than €25 million in Spain, where it has more than a thousand employees



The company came to Spain in 2009, the year that saw the opening of 13 stores. Currently it has 45 Luis Hernandez, Director of Marketing and e-Commerce, Worten España

## Key sectors

A solid scientific base, a highly qualified workforce, state-of-the-art and innovative infrastructures, an integrated healthcare system and strong government support, make the Spanish Biotechnology and Pharmaceutical sector one of the most dynamic and competitive emerging industries on an international level.....



[Go to sector section](#)

## Spain: your partner in Europe

2015 edition



**Guide to business in Spain**

### Highlights

[Published provisional resolution for aid applications 2015 under "Investment Program for Foreign Companies in R&D Activities"](#)

[Guide to incentives grants and state aid in Spain. August 2015 edition](#)

[Go to resources](#)

## Contact us

**+34 900 349 000**

- ▶ ICEX - Invest in Spain +34 91 503 58 00
- ▶ [E-mail](#)
- ▶ [International network](#)

## Aid & incentives search

The best information by region, by sector and daily updated. No registration needed!

[Search now](#)

## Subscribe to our Newsletter

☐ Spanish ☐ English

Country

e-mail

☐ [I accept the privacy policy](#)

# Indice

- Introduzione all'internazionalizzazione
- Analisi di un mercato estero
- Strategie competitive sul mercato estero
- Studiare il mercato
- **Strategie di penetrazione**
- Posizionamento sui mercati internazionali
- Marketing mix

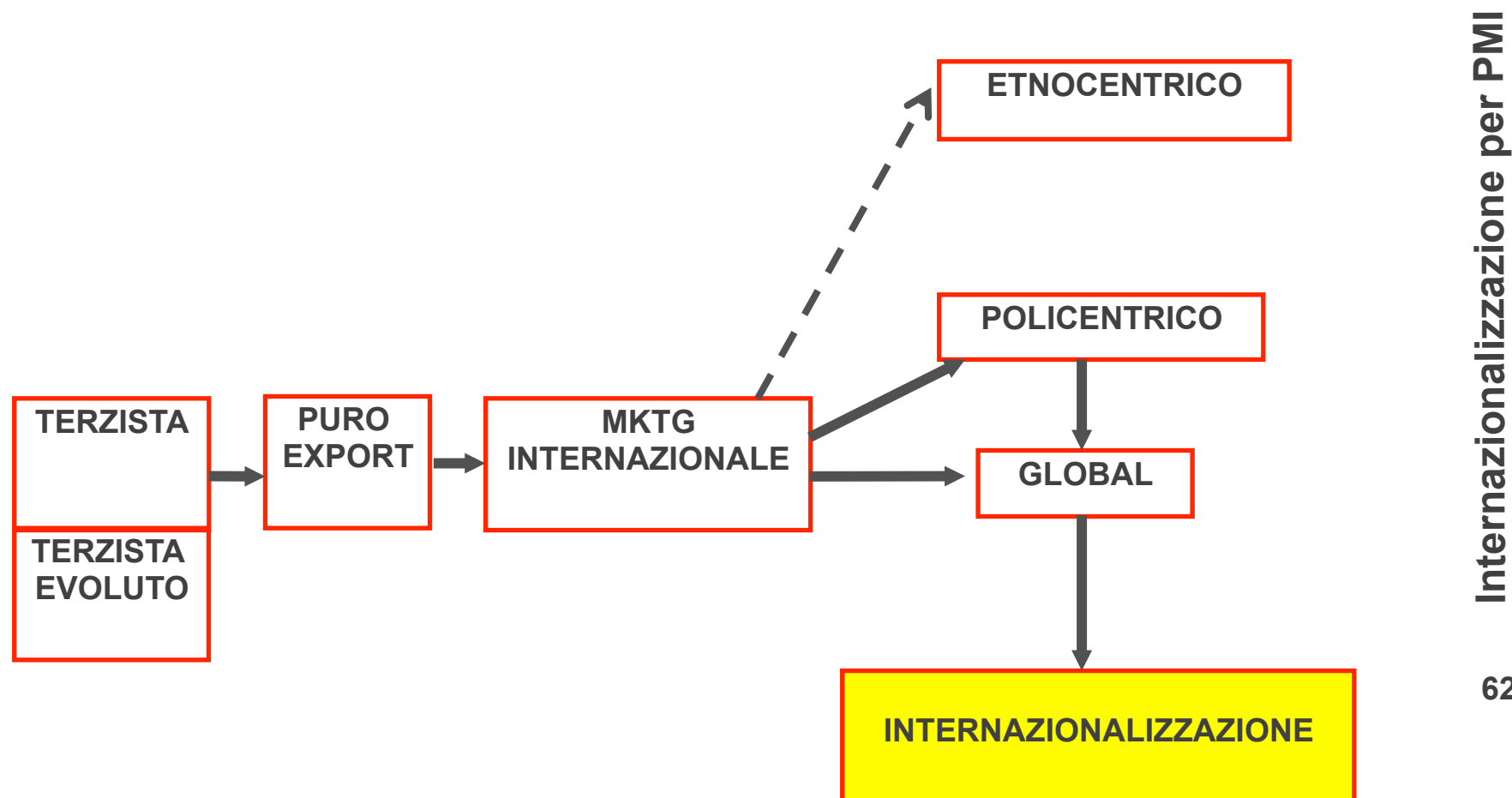


# Internazionalizzazione e controllo



Camera di Commercio  
Reggio Calabria

# Il cammino verso l'internazionalizzazione



# L'idea di internazionalizzazione

Una delle domande fondamentali da farsi in fase di pianificazione della strategia è:

- quali attività aziendali saranno coinvolte nelle varie ipotesi di sviluppo internazionale?



# L'idea di internazionalizzazione

A tal proposito è utile confrontarsi con lo schema della catena del valore, che raffigura attività aziendali primarie e di supporto.

La scelta di un determinato percorso di internazionalizzazione, caratterizzato da specifiche dimensioni strategiche, implica il coinvolgimento di molte attività aziendali.





# La catena del valore



Internazionalizzazione per PMI

65



Camera di Commercio  
Reggio Calabria

# Un caso

Ad esempio, se un'azienda produttrice di calzature per uomo decidesse di esportare direttamente una quota della propria produzione negli USA, attività quali marketing e vendite, servizi e gestione delle risorse umane sarebbero chiamate in causa.



## Un caso (2)

Ma l'azienda potrebbe decidere di delocalizzare parte della propria produzione in Messico, da cui poi servire i mercati del Nord America. In tal caso, tutte le attività primarie e parte di quelle a supporto sarebbero coinvolte nel processo di internazionalizzazione.



## Un caso (3)

La rilettura di una strategia di internazionalizzazione attraverso la catena del valore consente al responsabile d'azienda di verificarne le conseguenze sulle singole attività aziendali e di favorire una comprensione immediata del livello di coinvolgimento richiesto all'impresa.



# L'idea di internazionalizzazione

Il responsabile d'impresa dovrebbe quindi essere in grado di collocare la propria idea di internazionalizzazione all'interno dell'analisi del rischio aziendale, per prendere coscienza in prima istanza del grado di rischio finanziario e di management che l'azienda dovrà sostenere.



# Indice

- Introduzione all'internazionalizzazione
- Analisi di un mercato estero
- Strategie competitive sul mercato estero
- Segmentazione di mercato
- Strategie di penetrazione
- **Posizionamento sui mercati internazionali**
- Marketing mix



# La valutazione dell'ambiente competitivo

- Un'impresa, nuova o avviata che sia, vive immersa in un ambiente che influenza pesantemente il successo dell'impresa stessa.
- Le azioni e la loro efficacia dipendono anche da soggetti ed eventi esterni, incontrollabili da parte dell'impresa.
- L'ambiente, sempre più complesso, comprende anche i concorrenti e porta con sé una serie di caratteristiche che lo rendono più o meno attrattivo, più o meno vivibile e aggredibile per l'impresa.
- Cosa capita all'estero?



# Analisi di settore

Come gestiamo l'analisi di settore sul mercato domestico?

- Fonti
- Aggiornamento
- Condivisione
- Utilizzo per la presa delle decisioni





# L'analisi di settore per l'estero

- Per valutare l'attrattività dell'area
- Per migliorare le decisioni di *marketing*
- Per individuare la necessità di *partner* e definire il loro profilo



# Analisi di settore: un lavoro complesso

- È un'attività professionale, dove l'esperienza pesa notevolmente.
- I rischi che corre l'inesperto sono:
  - perdere il contatto con l'obiettivo dell'analisi,
  - farsi sommergere da una massa di dati non lavorabile,
  - non decidersi ad andare sul campo,
  - affidarsi troppo alle fonti bibliografiche.



# Indice dell'analisi di settore

- Definizione del settore
- Delimitazione dello studio
- Storia del settore
- Normative
- Operatori del settore, mappatura concorrenti
- Intensità della concorrenza nel settore
- “Regole del gioco,” barriere all'entrata e fattori di successo
- Giudizio di attrattività del settore
- Bibliografia ed elenco delle fonti



# Specificamente per l'estero

- Confrontare la definizione del settore.
- Identificare la filiera.
- Capire quali elementi della filiera potrebbero essere *partner*.
- Comprendere le modalità di distribuzione ed il ruolo della distribuzione all'interno del settore.
- Individuare eventuali gruppi di operatori legati alla provenienza da un'area territoriale.
- Identificare le differenze in termini di concentrazione e frammentazione.
- Identificare tra le barriere all'entrata quelle che hanno impatto maggiore sulle aziende estere.



# Le fonti bibliografiche

- report, studi di settore e testi specialistici
- pronunce antitrust
- tesi di laurea
- pubblicazioni di associazioni di categoria
- riviste di settore
- stampa economica
- documenti e pubblicazioni provenienti da enti pubblici od organismi governativi
- documenti di provenienza aziendale
- portali verticali e blog



# Il lavoro sul campo

- Interviste agli esperti, cioè coloro che per qualsiasi ragione vedono il settore una prospettiva privilegiata:
  - ex-dipendenti di aziende del settore
  - associazioni di categoria
  - *trend setter*
- Osservazione concorrenti, cioè tutti coloro che tendono a soddisfare lo stesso bisogno che soddisfa la nostra impresa:
  - Quanti sono?
  - Quanto sono grandi?
  - Quanto sono integrati verticalmente?



## Il lavoro sul campo (2)

- Monitoraggio:
  - visitando di persona i luoghi delle attività,
  - attraverso la navigazione all'interno del sito,
  - con reperimento di comunicati stampa, sponsorizzazioni, eventi, ecc.
- *Mystery client*: telefono, email, visite in loco fingendosi potenziale cliente o pubblico.



# Indice

- Introduzione all'internazionalizzazione
- Analisi di un mercato estero
- Strategie competitive nei mercati esteri
- Segmentazione di mercato
- Strategie di penetrazione
- Posizionamento nei mercati internazionali
- **Marketing mix**





# Il marketing mix



# Lo schema di base

- Raccordo con piano domestico
- Raccordo con ricerca
- Segmentazione e posizionamento
- Politica di prodotto
- Politica di prezzo
- Politica di distribuzione
- Politica di comunicazione



# Contenuti del piano di *marketing*

- Risultati dell'analisi di settore e della ricerca di mercato
- Definizione delle ipotesi
- Analisi FDOM
- Obiettivi aziendali
- Obiettivi di marketing
- Segmentazione
- Politica di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione

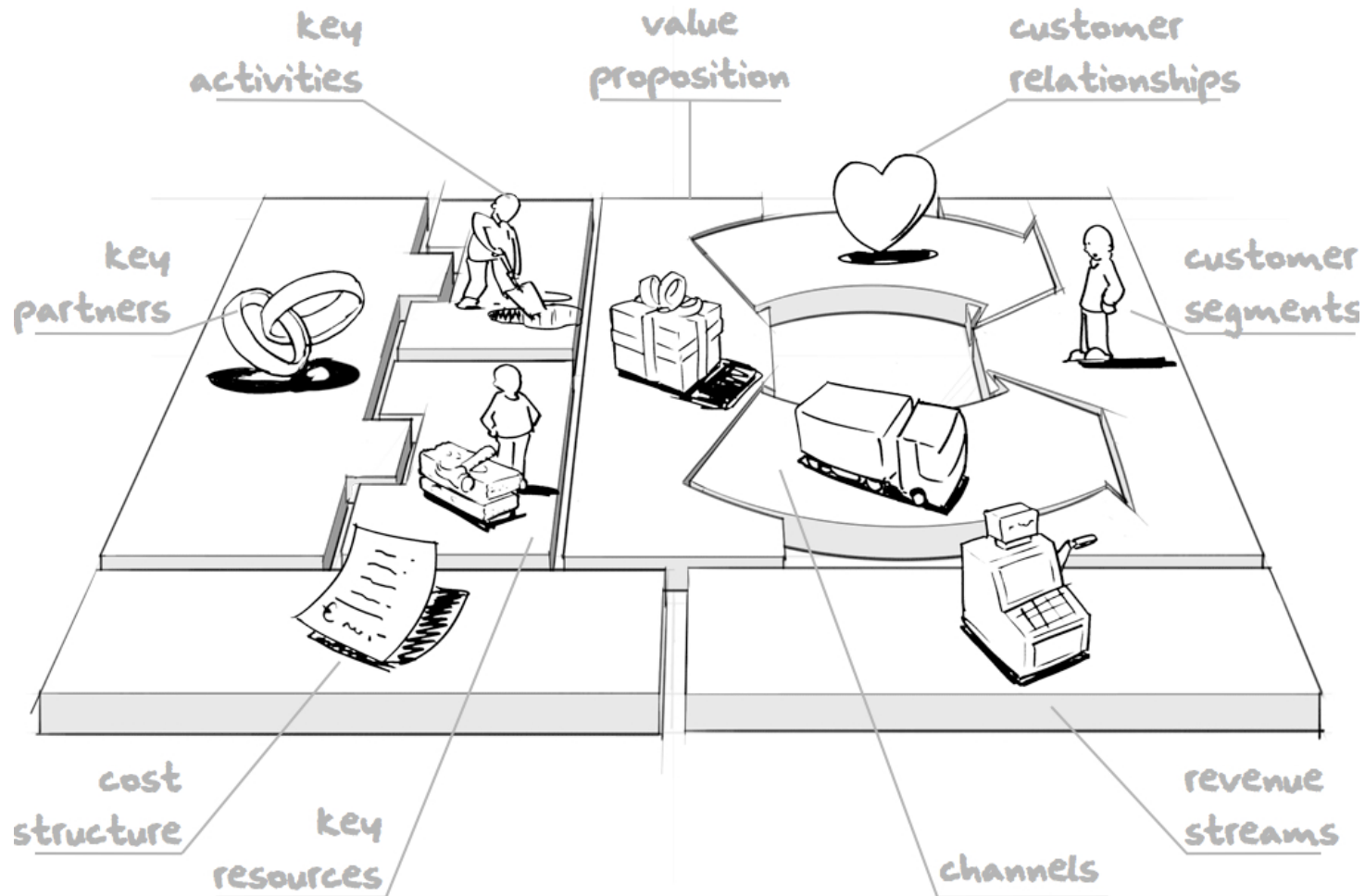


# L'analisi SWOT

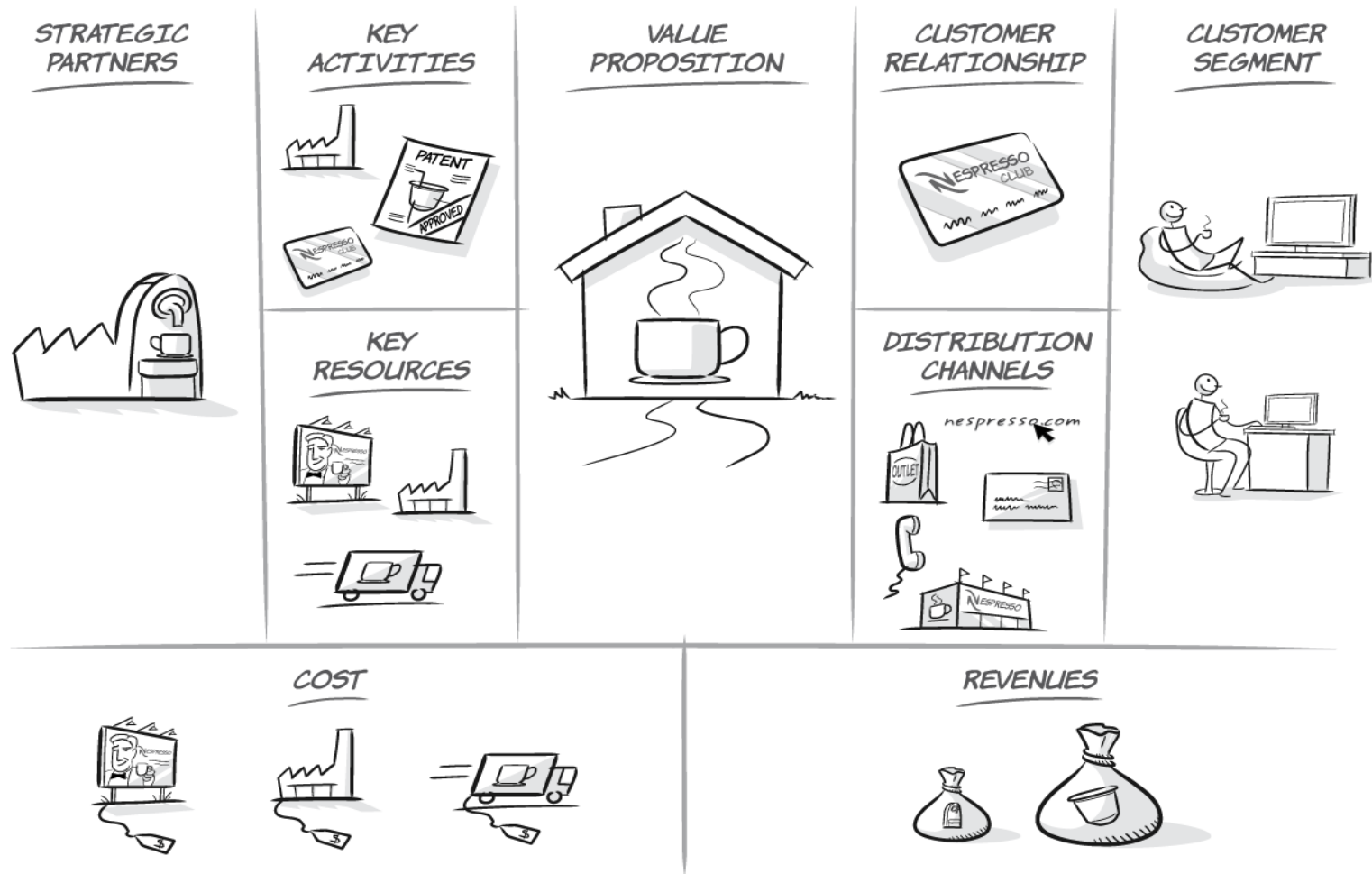
<b>Strenghts</b>  Quali sono i ns. vantaggi comparati? Cosa facciamo bene? Quali sono i vantaggi percepiti?	<b>Weaknesses</b>  Cosa possiamo migliorare? Cosa facciamo male? Cosa dovremmo evitare? Quali sono le debolezze percepite? Cosa ci manca rispetto alla concorrenza?
<b>Opportunity</b> (fattori esogeni)  Basandoci sui punti di forza, dove sono le nostre opportunità? Combattendo le nostre debolezze?	<b>Threaths</b> (fattori esogeni)  Quali ostacoli dobbiamo affrontare?



# Business model: catturare l'idea



# Il BM di Nespresso



# Grazie dell'attenzione!

contatti:



[martajakob@gmail.com](mailto:martajakob@gmail.com)



[it.linkedin.com/in/mjakob/](https://it.linkedin.com/in/mjakob/)



[@mjkmi](https://twitter.com/mjkmi)

