



## **ANDARE ALL'ESTERO**

Spunti e contributi di esperienza  
per un percorso più consapevole



Compagnia  
delle Opere



Novembre 2014 - Compagnia delle Opere  
© 2014  
Impaginazione: Concreo srl  
Finito di stampare: Novembre 2014

# INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>PRESENTAZIONE</b> <b>Bernhard Scholz</b>   | <b>5</b>  |
| <b>PREFAZIONE</b> <b>Bruno Carenini</b>   | <b>7</b>  |
| <b>L'AZIENDA E I SUOI PRESUPPOSTI</b>   | <b>11</b> |
| Introduzione, di <b>Fabio Papa</b>  | <b>11</b> |
| <b>1.</b> Percorso da intraprendere, di <b>Dino Righi</b>                                     | <b>13</b> |
| <b>2.</b> Il check up aziendale per l'export, di <b>Dino Righi</b>                            | <b>15</b> |
| <b>IL PROGETTO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE</b> di <b>Ernesto Lanzillo</b>                    | <b>17</b> |
| Introduzione  | <b>17</b> |
| <b>1.</b> I contenuti del business plan   | <b>18</b> |
| <b>2.</b> Scenario  | <b>18</b> |
| <b>3.</b> Analisi strategica  | <b>19</b> |
| <b>4.</b> Previsioni economico-finanziarie  | <b>24</b> |
| Conclusioni   | <b>26</b> |
| <b>I MERCATI</b>  | <b>27</b> |
| <b>1.</b> Come si sceglie un mercato, di <b>Donato Di Gilio</b>                               | <b>27</b> |
| <b>2.</b> Come si affronta un mercato, di <b>Marco Bugatti</b>                                | <b>28</b> |
| <b>3.</b> I modi di fare estero, di <b>Marco Bugatti</b>                                      | <b>30</b> |
| <b>4.</b> Aspetti culturali e linguistici, di <b>Emiliano Nuzzo</b>                           | <b>32</b> |
| <b>GLI ASPETTI DEL MERCATO INTERNAZIONALE</b>   | <b>35</b> |
| <b>1.</b> Contrattualistica internazionale, di <b>Enrico Pennacino</b>                        | <b>35</b> |
| <b>2.</b> Il trasporto, di <b>Enrico Pennacino</b>  | <b>39</b> |
| <b>3.</b> Dogane e fiscalità, di <b>Enrico Pennacino</b>                                      | <b>41</b> |
| <b>4.</b> Certificazioni, marchi e brevetti, di <b>Lidia Leucci</b>                           | <b>43</b> |
| <b>5.</b> L'esempio degli Stati Uniti d'America, di <b>Joseph Ralph Fraia</b>                 | <b>45</b> |
| <b>GLI STRUMENTI</b>  | <b>47</b> |
| <b>1.</b> Le missioni all'estero e gli incoming, di <b>Andrea Bonalumi</b>                    | <b>47</b> |
| <b>2.</b> Le fiere internazionali, di <b>Fiera Milano</b>                                     | <b>48</b> |
| <b>3.</b> Ricerche partner e le strutture di agenzia, di <b>Matteo Copreni</b>                | <b>50</b> |
| <b>4.</b> La finanza agevolata, di <b>Enrico Viganò</b>                                       | <b>51</b> |
| <b>5.</b> I pagamenti con l'estero, di <b>Tommaso Birelli</b>                                 | <b>54</b> |
| <b>6.</b> Il Digital Marketing, di <b>Paolo Abbiati</b>                                       | <b>55</b> |
| <b>7.</b> Un esempio di metodo nuovo: la Geolocalizzazione, di <b>Carlo Renzi</b>             | <b>58</b> |
| <b>STORIE DI AZIENDE</b> , di <b>Paolo Pagni</b>  | <b>61</b> |
| <b>GLI ATTORI SUGLI SCENARI ESTERI</b>  | <b>65</b> |
| <b>SCOPRIRE NUOVI MERCATI ALL'ESTERO IN MODO DINAMICO E INNOVATIVO<br/>GRAZIE AI BIG DATA</b> | <b>75</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>   | <b>77</b> |
| <b>APPROFONDIMENTI SUL WEB</b>  | <b>79</b> |



# PRESENTAZIONE

di **Bernhard Scholz**  
Presidente Compagnia delle Opere

## **La presenza sui mercati globali è diventata una necessità per le imprese italiane.**

Anche aziende che finora non hanno pensato di approdare in altri Paesi sono chiamate a questa scelta per sviluppare un ulteriore potenziale di creatività e di impegno e per non soccombere alle limitazioni del mercato domestico.

Tante aziende italiane hanno creato negli anni passati la grande reputazione del *Made in Italy* oggi apprezzato in tutto il mondo. La strada che hanno aperto e l'interesse che hanno suscitato sono un invito potente affinché altri intraprendano questo percorso, certamente non facile, ma promettente. È un'avventura che va affrontata con coscienza e competenza, con coraggio e lungimiranza.

In queste pagine vogliamo proporre esperienze e riflessioni di imprenditori e professionisti che hanno realizzato dei **percorsi di internazionalizzazione con lo scopo di chiarire alcuni criteri fondamentali per decidere e per proporre delle modalità per affacciarsi con successo sui mercati di altri Paesi vicini o lontani**. Sono esperienze che rendono evidente un metodo fondato sulla conoscenza e sulla condivisione.

Non tutte le aziende possono affacciarsi sui mercati di altri Paesi o entrare in partnership con imprese estere. Tante, però, potrebbero farcela anche solo grazie a una più approfondita consapevolezza del proprio potenziale di crescita e di competitività, a una maggiore apertura alla collaborazione con altre imprese e con i professionisti e, inoltre, a una semplice disponibilità a lasciarsi incoraggiare attraverso esempi che dimostrano come le inevitabili difficoltà possano essere affrontate e superate con successo.

**Ogni processo di internazionalizzazione implica un lavoro che riguarda l'impresa nella sua interezza, le modalità delle sue relazioni con clienti e fornitori, la progettazione dei beni e servizi, la programmazione economica e finanziaria, l'organizzazione e, soprattutto, il coinvolgimento dei collaboratori.**

Non si tratta di un tema aggiuntivo, ma di una opportunità di sviluppo culturale prima e operativo poi. Di fatto chi è andato *"fuori"* si è sempre rafforzato *"dentro"* superando la vuota retorica della crisi come opportunità, rendendo reale la possibilità di uscire da una situazione problematica non più debole, bensì più forte.

Le **case history** presentate in questo libretto sono al servizio di chi vuole verificare una possibile apertura verso i mercati esteri e di chi vuole migliorare un processo di internazionalizzazione già iniziato. Non si tratta di copiare dei modelli o di delegare la propria responsabilità imprenditoriale a ricette precostituite ma, al contrario, di paragonarsi con chi ha già affrontato sfide difficili animato dal desiderio di costruire una realtà imprenditoriale più evoluta e più utile al bene di tutti.

**Compagnia delle Opere** si mette, come sempre, a fianco di imprenditori e professionisti cercando di dare spazio alla reciprocità feconda fra tutti gli attori che lavorano, giorno dopo giorno, per uno sviluppo più duraturo, sostenibile e orientato al bene comune.

È con questa amicizia operativa sostenuta da un criterio ideale che i vari racconti sono stati scritti, ordinati e proposti, per sostenersi con una maggiore consapevolezza nei tentativi messi in atto da ciascuno per dare vita a uno sviluppo capace di generare una reale crescita.

**Desiderio ringraziare di cuore ognuna delle persone che hanno reso disponibile la loro testimonianza e in modo particolare i membri della Commissione Internazionalizzazione di Compagnia delle Opere, che hanno ideato e redatto con cura questo strumento di lavoro.**

**Un augurio di buon lavoro va a quanti intenderanno utilizzarlo per rendere più certo e più percorribile il proprio cammino imprenditoriale e professionale verso nuovi orizzonti!**

# PREFAZIONE

di **Bruno Carenini**

International Business Manager e AD di Aira Valentino srl

**“Il vero viaggio di scoperta non è vedere nuovi mondi ma cambiare occhi”**

*M. Proust*

**Internazionalizzare.** Un vocabolo ricorrente nelle discussioni dell'imprenditorialità italiana, di gran moda negli ultimi anni; utilizzarlo allineato agli standard procedurali che collocano le cosiddette imprese "già arrivate" a un livello d'immagine superiore. In poche parole, costituisce un **trend da imitare**. Magazines specializzati, quotidiani, libri, manuali si adoperano a svelarne metodologie, strategie ma soprattutto a sfruttarne il contesto.

L'abuso, però, contiene sempre delle controindicazioni che, in questo caso, possiamo identificare nell'inappropriato utilizzo dell'internazionalizzare quale salvagente nel mare di una profonda crisi di mercato o nell'inadeguatezza della nostra cultura d'impresa. **Pianificare, valutare, concretizzare un percorso che porti a internazionalizzare** la propria attività produttiva o di servizi implica una consapevolezza professionale precisa. Sovente non si distingue differenza tra **"esportare"** e **"internazionalizzare"**: quest'ultimo è un processo lento di adeguamento e integrazione industriale e sociale al territorio, mentre la prima è una semplice azione commerciale con ruoli di marginalità rispetto al tessuto sociale. Creare una rete commerciale o uno showroom in un Paese straniero presuppone poche azioni standardizzate, veicolate ad hoc da una buona ricerca di mercato; al contrario, realizzare un investimento produttivo destinato ad acquisire nuove quote di mercato nel Paese prescelto, e se possibile anche in quelli limitrofi, richiede impegno, conoscenza e umiltà. Spesso, infatti, i programmi d'insediamento falliscono proprio perché elaborati con superficialità, senza tener conto di elementi imprescindibili quali: investimenti economici, risorse umane ad hoc, formazione attinente metodologie operative e abitudini di vita, a volte completamente differenti dalle nostre. **Attitudine alle relazioni umane, buon senso, etica nella conduzione delle trattative** (spesso le difficoltà generano azioni illecite) ma soprattutto **rispetto** sono caratteristiche imprescindibili per i responsabili dei programmi d'investimento oltre confine.

La mia prefazione al manuale si apre volutamente con la **citazione di Proust**, perché mette in luce il segreto di un buon processo di internazionalizzazione. Pur a ragione, molte volte partiamo col piede sbagliato. Consapevoli del valore del "made in Italy", prevarichiamo o soffochiamo un processo mirato a un tangibile interscambio di elementi, necessario per ottenere ricadute di business. Riteniamo di possedere l'unica verità rimarcando la superiorità dei nostri prodotti o processi produttivi, pur essendo ancora nella fase preliminare di conoscenza dell'interlocutore.

“ Il vero viaggio di scoperta  
non è vedere nuovi mondi  
ma cambiare occhi ”

*M. Proust*

Spesso neghiamo ostinatamente che il Paese prescelto per l'investimento abbia leggi, usi e costumi propri, tendendo a sminuire chiunque ci ponga di fronte a realtà differenti e a ostacoli per il raggiungimento di obiettivi primari.

**Vedere con occhi diversi** - questa è la chiave - **permetterebbe invece di raggiungere celermente la meta ottenendo un valido supporto locale, utile ad appianare le tipiche conflittualità generate da culture diverse.**

Se identifichiamo il processo d'internazionalizzazione, come ho sopra esposto, in un adeguamento e in un'integrazione industriale e sociale al territorio, allora dovremo includere obbligatoriamente un'azione di **"condivisione"**.

**Condividere** implica il coinvolgimento parziale o totale di una serie di attori locali nelle nostre scelte di strategia d'insediamento: significa trasferire il *know how* culturale e professionale indispensabile per comprendere concetti o metodologie operative del territorio. È quindi auspicabile interagire al meglio con le risorse umane future, responsabili del buon andamento della produzione e della gestione della nostra impresa. Quando pianifico una strategia d'internazionalizzazione mi comporto come un bambino che reca in sé un grande valore per la sua crescita: la **curiosità**.

Sgombro da pregiudizi, egli soddisfa il suo desiderio di conoscenza unicamente esplorando nuovi spazi e apprendendone le regole: ciò serve a sviluppare una strategia d'integrazione sociale, per diventare in breve tempo parte attiva del nucleo e non elemento marginale.

Molte imprese affidano la loro strategia di internazionalizzazione a persone conosciute da poco, magari in occasione di una fiera, oppure a validi commerciali, pensando che questo sia sufficiente; il passo successivo è la visita in loco per raccogliere informazioni sul costo del lavoro, dei terreni, della costruzione, e per verificare l'esistenza di abbondanti contributi a fondo perduto. La trappola è pronta: **una limitata capacità di valutazione regala spesso cattive sorprese.**

La **curiosità**, invece, porterebbe a prendere in considerazione elementi diversi, a **garanzia di maggiori possibilità di successo.**

Una società iper-tecnologica rischia di svalutare il valore umano e l'apporto che esso genera nei processi di internazionalizzazione.

**Sbaglia chi pensa il prodotto come unico veicolo trainante di una valida operazione:** dietro quest'ultima ci sono persone con la loro competenza, professionalità e capacità di crescita in un processo di integrazione umana e produttiva. La fiducia - ho imparato a mie spese - viene concessa all'interlocutore perché garantisce per il prodotto: quando accade l'opposto, l'euforia iniziale spesso nasconde la delusione di un fallimento.

**Ascoltare e dialogare** sono le azioni necessarie affinché il passaggio dal progetto alla sua esecuzione non subisca alterazioni penalizzanti.

Negli incontri preliminari, per esempio, frenare l'istinto che spinge a divulgare a tutti i costi il proprio sapere predisporre l'interlocutore a un atteggiamento più disteso e disponibile: il rischio, soprattutto quando si parla di Paesi in fase di crescita, è trovarsi imprenditori con atteggiamento colonizzatore.

Nei **principi basilari** delle relazioni internazionali l'**ascolto** è una delle regole che stabiliscono il rispetto per coloro che ci ospitano e ci propongono opportunità commerciali o produttive.

La possibilità di farci conoscere e di conoscere a nostra volta le caratteristiche dei partner e del luogo in cui vogliamo avviare la nostra nuova unità produttiva passa solo attraverso lo svolgimento di una serie di incontri pianificati.

Tra le righe di questa particolare e fondamentale fase operativa si insidia, sempre collegata al rispetto, la **questione della lingua**.

È sempre buona regola e assume un grande valore per l'interlocutore farsi accompagnare da un **interprete professionista**, affinché non si generino malintesi difficilmente recuperabili in seguito: questo, ovviamente, quando tra gli attori non si parla una lingua comune o non si ha una buona padronanza della lingua dell'altro. Quando questa opzione viene elusa per motivi economici o perché ritenuta non così importante, i nostri imprenditori spesso - potrei citare molti casi - subiscono forti danni economici o ritardi temporali nel piano operativo a causa di equivoci sorti nel corso di incontri preliminari.

Generate un **dialogo costruttivo**, uscite dal binario dell'ordinarietà, abbiate il coraggio di lasciare spazio alla curiosità, per osservare l'altro con occhi diversi; **ponete domande sulla storia del territorio, scavate nelle tradizioni, nelle eccellenze produttive locali; scoprite le abitudini alimentari degli abitanti, perché presto molti di loro saranno vostri dipendenti e dotarvi di un bagaglio informativo vi aiuterà a prevedere conflitti generati proprio dalla diversità di abitudini e cultura**.

Un esempio? Sono note le difficoltà che molti direttori del personale italiani incontrano nel gestire le risorse umane di un altro Paese. A volte si corre il rischio di bloccare l'attività produttiva per il malumore dei dipendenti; le cause sono da ricercare per esempio nel desiderio delle maestranze di adeguare gli orari di lavoro al mercato italiano, o di accogliere richieste emergenti dall'appartenenza a una fede religiosa. **Non dimenticate di porre domande sull'efficienza dell'Amministrazione comunale**, a prescindere che vi troviate in un piccolo o in un grande centro urbano; per quasi due anni vi troverete ad aver a che fare con loro, per questioni legate a fondamentali licenze produttive e edilizie.

**Relazioni gestite secondo la logica del colonizzatore saranno molto difficili.**

**Dialogo e buone relazioni** devono proseguire anche dopo l'avvio dell'attività, affinché siano in grado di produrre nel lungo termine gli effetti desiderati. Invitare gli Amministratori locali a visitare il vostro *plant* e organizzare periodici incontri in Municipio aiuterà a ottenere relazioni stabili ed efficienti collaborazioni. **Sponsorizzare** anche in minima parte gli **eventi locali** non solo favorirà un positivo ritorno d'immagine per la neonata azienda ma contribuirà ad accrescere la stima dei dipendenti nei vostri confronti: oltre ad apprezzare il gesto in sé, infatti, appureranno quanto il vostro desiderio di integrazione sia reale e non solo finalizzato allo sfruttamento delle potenzialità del loro Paese.

Solo il dialogo vi aiuterà a sentirvi realmente integrati; l'integrazione reca in sé presupposti differenti: passa attraverso l'adeguamento e il rispetto delle leggi locali, degli usi e delle tradizioni della popolazione. L'integrazione avrà successo solo con l'attuazione di questi presupposti: in caso contrario, resterete sempre un'unità sconnessa dall'*hub* territoriale. Anche il dialogo con i dipendenti assume un ruolo strategico nel processo di internazionalizzazione, soprattutto se si tratta di un'area non ancora industrializzata: a fronte di una crescita esponenziale della "domanda", un rapporto distaccato con le vostre risorse umane potrebbe crearvi molti problemi.

**È necessario coinvolgere anziché imporre.**

Il problema della lingua è già un ostacolo consolidato e se collocate un responsabile del personale non madrelingua esplicitando a fondo il concetto di partecipazione a un progetto industriale, il rischio di bassa adesione esecutiva sarà elevatissimo e porterà gravi conseguenze.

**Fidelizzare e non privare d'identità.** Sottolineare la fortuna dei dipendenti ad avere un'occupazione in loco e puntualizzare che la presenza della vostra azienda sia da considerare un valore aggiunto, pianificando un livello di retribuzione ai minimi costi, significa mettere le risorse umane più qualificate nella condizione di privarvi del loro apporto vendendosi al miglior offerente dopo poco tempo, anche in favore di un aumento di salario minimo.

È necessario formare investendo su competenza e qualità, non rendere obsoleta la capacità dell'individuo. **La formazione dipende dalla fidelizzazione:** quanto più è maggiore e costante, specie se allineato al valore di retribuzione, tanto più garantirà eccellenza di produzione e impiego, contribuendo anche ad accrescere la vostra immagine all'esterno, sul mercato e tra i maggiori competitors presenti. Dovete comunicare, esser visibili e orgogliosi di esportare il vostro *"made in Italy"* sui mercati internazionali. Sradicate la cultura dell'incognito, uscite dalla consuetudine acquisita che coltivare il proprio orto renda i prodotti migliori e più appetibili: se questa è la vostra visione d'insieme nell'affrontare nuovi mercati in un mondo che ha fatto proprie nuove regole, aspettatevi grosse delusioni.

Dobbiamo connetterci con il **concetto di collettività insito nel principio di globalizzazione**, uscendo dall'isolamento dell'individualità produttiva. L'incapacità tipicamente italiana di fare *"team"* è naufragata a fronte della capacità internazionale di agire in *"rete"*, dove l'*hub* è l'offerta, e dove **l'opportunità e le sinergie delle singole imprese si fondono, dando vita a un unico soggetto ricco di potenzialità produttive, il più delle volte a prezzi competitivi.** Prediligete quindi piccoli distretti produttivi già strutturati rispetto all'insediamento in un'area isolata.

**Dedicare tempo e denaro alla realizzazione della vostra vetrina aziendale in rete:** è un valore aggiunto, non un peso a cui dedicare poco tempo o da affidare a terzi. Essa rappresenta il miglior biglietto da visita in assoluto e vale quanto un'ottima consulenza da parte di una società di marketing: quest'ultima vi costerebbe molto di più, magari a fronte di risultati inferiori. Servitevi di un **ufficio stampa**, anche *self made*: l'importante è informare periodicamente il territorio che ci siete e producete. **Stringete rapporti con le nostre Istituzioni presenti nel Paese, utilizzate i servizi offerti dalle nostre Organizzazioni Governative:** molte volte esse suppliscono egregiamente ai servizi offerti a caro prezzo da società di consulenza specializzate. Inoltre garantiranno un aiuto qualora vi troviate in difficoltà con le autorità locali.

Il processo di internazionalizzazione industriale implica quindi percorsi chiari, prestabiliti e sinergicamente connessi fra loro, contribuendo a permeare il successo della vostra iniziativa.

In sintesi, l'**internazionalizzazione** si riassume nelle seguenti fasi: **acquisizione informativa, visite, scelte strutturali, acquisizioni, selezione risorse umane, relazioni pubbliche, comunicazione.**

Risulta chiaro ora quanto differente sia l'internazionalizzare dal semplice esportare, non solo perché il primo caso implica un **investimento economico**, ma perché l'insieme di queste fasi operative richiede una quantità definita di tempo e ognuna di esse deve essere affrontata non solo col principio dell'attinenza al business plan ma anche con la sensibilità del cuore e della ragione umana.

Sacrificio, pazienza e tolleranza sono elementi impliciti ma necessari e la loro eventuale carenza o assenza ne condiziona negativamente il risultato finale.

# L'AZIENDA E I SUOI PRESUPPOSTI

## ■ Introduzione

a cura di **Fabio Papa** - *Docente di International Strategy presso LIUC Università Cattaneo*

La relazione tra **struttura aziendale** ed espansione all'**estero** è al centro dell'attuale dibattito economico, ma prima di prendere in esame l'impatto che i processi di internazionalizzazione hanno sulla struttura organizzativa di un'impresa - sia essa piccola, grande o media - è necessario capire le motivazioni alla base della crescente necessità manifestata dalle aziende di muoversi verso i mercati stranieri. La prima ragione è di ordine **macroeconomico**, con il mercato italiano caratterizzato da un basso tasso di crescita. Conseguentemente, il contesto domestico non è più in grado di assorbire le produzioni sviluppate internamente, con le imprese sempre più consapevoli di dover guardare oltre confine. Chi non lo fa, è perduto. Chi cambia strategia, risulta vincente. E i dati lo dimostrano. Infatti, secondo le ultime ricerche effettuate dall'*Institute For Entrepreneurship and Competitiveness* di **LIUC Università Cattaneo**, le imprese italiane ultra-performanti si comportano tutte allo stesso modo, puntando su **innovazione** e **internazionalizzazione**. Più in dettaglio, il punto di equilibrio che permette di raggiungere la stabilità del sistema-impresa può essere così sintetizzato: il peso dei mercati stranieri, sul totale dei ricavi aziendali, deve necessariamente aggirarsi attorno a una percentuale del **70-80%**. Nel caso così non fosse, è altamente probabile che l'azienda possa risentire in modo permanente della crisi del sistema italiano. La seconda causa che spinge le imprese a volersi (o a doversi) muovere verso i mercati stranieri è strettamente legata alla prima: il trend decrescente del fatturato. Infatti, l'alta dipendenza che caratterizza le aziende italiane dal mercato domestico fa sì che il primo aspetto citato - la crisi macroeconomica - abbia un impatto fortemente negativo sul business. Conseguentemente, **le imprese reagiscono cercando soluzioni connesse all'apertura di nuovi canali di vendita** (o approvvigionamento) **all'estero**.

**Ma è poi così vero che il processo di internazionalizzazione sia alla portata di tutte le imprese del Bel Paese?** La risposta è no e i motivi sono strettamente riconducibili al concetto di struttura aziendale. Più in dettaglio, esistono numerosi aspetti che ciascuna impresa dovrebbe prendere in considerazione, prima, durante e dopo un programma di espansione all'estero.

Il **primo elemento** da monitorare riguarda la **cultura organizzativa**. Tale elemento, spesso sottovalutato da numerosi imprenditori e manager, è alla base dell'efficacia commerciale che una qualsiasi azienda sarà in grado di esprimere.

Un **secondo ambito** poco considerato riguarda la cosiddetta valutazione della *market-opportunity*. A tale riguardo, sono ancora poche le organizzazioni in grado di riconoscere - in modo analitico - le **opportunità emergenti dai mercati internazionali**. Questo aspetto, oltre a limitare la crescita della stessa struttura organizzativa, è un freno alla diffusione dei numerosi prodotti eccellenti del *Made in Italy* (si pensi per esempio all'ambito *food*).

Il **terzo punto**, che si collega logicamente a quanto appena illustrato, è connesso al tema delle **competenze** - che non possono più essere confinate al solo prodotto, ma devono abbracciare una filosofia ben più ampia - legata a un approccio manageriale. Infatti, l'**alta focalizzazione sul prodotto**, a discapito degli aspetti più organizzativi e strategici, rappresenta un problema strutturale per oltre il **70%** delle imprese italiane, con impatti spesso drammatici sul business.

A questo punto, si pone un grande interrogativo: **che ruolo possono avere i vertici aziendali nel guidare la loro struttura verso il successo? E quali decisioni risultano vincenti?**

I dati ci dicono che l'impatto delle strategie delineate da imprenditori e manager è straordinariamente elevato, soprattutto in relazione a processi critici come quelli di espansione all'estero. Pertanto, è necessario comprendere quali siano i passi che potranno portare al successo competitivo: il primo punto, spesso sottovalutato da oltre l'**85%** delle aziende italiane, è legato allo **studio del mercato**. Troppo volte infatti le imprese utilizzano un approccio "per opportunità", senza razionalmente comprendere dove possa celarsi il vero valore dell'iniziativa intrapresa.

Ma non sono solo le *business opportunities* a dover essere prese in considerazione. Infatti, ciò che realmente costituisce un rischio per le imprese italiane è il **ruolo dei costi**. A tal proposito, va ricordato che la sola attività di esplorazione di business emergenti è, di per se stessa, un costo che la struttura aziendale dovrà sostenere. Se a ciò si aggiungono le **complessità organizzative** dettate dal timing previsto per l'eventuale ingresso nel mercato e, non da ultimo, l'**individuazione delle risorse umane più idonee** al sostegno dell'iniziativa, si intuisce agevolmente il perché si assista quotidianamente a numerosi casi di insuccesso.

#### ■ **Quale soluzione quindi per far fronte ai problemi sopra illustrati?**

La risposta si chiama **focalizzazione**. Più in concreto, data la scarsità dei mezzi finanziari che caratterizza le imprese nostrane, è impensabile poter approcciare contemporaneamente un alto numero di mercati. Pertanto, la soluzione proposta da **LIUC Università Cattaneo** consiste nel **valutare le opportunità in modo molto critico**, attraverso uno **studio scientifico** dell'iniziativa imprenditoriale; solo dopo, si potrà considerare l'organizzazione di un test-pilota nel mercato prescelto. In definitiva, l'approccio illustrato porterà la struttura organizzativa a considerare tutti gli aspetti legati al piano di espansione, preparandola a raggiungere ciò che più sta a cuore a ogni imprenditore: il **successo commerciale**.

## ■ 1. Percorso da intraprendere

a cura di **Dino Righi** - *Esperto di Internazionalizzazione*

Il punto strategico è l'elaborazione del piano export. Si tratta di un documento che sancisce la decisione aziendale di avviare il processo di internazionalizzazione, ne indica i mercati da considerare, gli obiettivi, le strategie, le modalità operative, il budget e la pianificazione finanziaria.

**N.B.** In questo contesto ci limitiamo a trattare la natura commerciale dell'internazionalizzazione, vale a dire l'export. La delocalizzazione, essendo un tema di natura industriale produttiva di beni e servizi, sarà oggetto di una prossima pubblicazione.

### ■ SCELTA DEL PAESE O DEI PAESI

Esistono vari criteri di scelta, empirici o più complessi. Nel caso di un'azienda medio-piccola, la scelta di un Paese dipende per esempio dal fatto che il prodotto prescelto per la vendita ha in quel luogo un mercato significativo, oppure perché sono pervenute richieste specifiche da parte di potenziali clienti che sono venuti a conoscenza della validità del prodotto. Per un'azienda medio-grande, il cui fatturato estero atteso è più significativo, sarà certamente utile un'analisi dei mercati potenziali al fini di individuarne uno o più di uno, sulla base dei presupposti scientifici del marketing.

### ■ OBIETTIVI

**È necessario porsi gli obiettivi avendo presente la dimensione aziendale, la capacità finanziaria e le risorse umane e tecniche che l'azienda dispone al proprio interno.** Si tratta di una decisione importante che la proprietà o il consiglio di amministrazione devono assumere consapevolmente. Infatti, come vedremo in seguito, da questa decisione dipenderanno una serie di azioni anche irreversibili, pena un danno economico significativo. Occorre innanzi tutto stabilire la quota minima e massima di fatturato da destinare all'export, allo scopo di mantenere l'azienda in equilibrio finanziario e strutturale. Si parla di equilibrio finanziario in quanto l'export incide sensibilmente sui flussi del cash flow e sugli affidamenti bancari. Si parla di equilibrio strutturale poiché i costi fissi di competenza dell'area nazionale e dell'area export devono essere totalmente coperti dai rispettivi centri di costo.

L'azienda dovrà reperire e allocare risorse per lo start up dell'attività export e dovrà anche stabilire un limite temporale per il raggiungimento del **B.E.P.** (*break even point o punto di pareggio*), poiché lo sforzo economico e finanziario per sostenere l'avvio dell'export sottrarrà risorse all'azienda.

### ■ MARKETING E DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE

**Occorre innanzi tutto sviluppare azioni di marketing finalizzate alla conoscenza dei mercati considerati e dei concorrenti che già vi operano.** È necessario che l'azienda si presenti nel nuovo Paese con un'immagine attraente e attraverso degli adeguati strumenti promozionali e operativi. È necessario definire le strategie aziendali a breve e medio termine per realizzare gli obiettivi fissati. Occorre sottolineare, a questo proposito, che l'obiettivo di fatturato export, considerato in una proiezione almeno triennale, può essere raggiunto solo investendo adeguatamente in risorse umane e finanziarie: il responsabile dell'export dovrà pertanto sottoporre all'approvazione della direzione o del consiglio di amministrazione le strategie che a suo parere possono garantire il successo del piano di internazionalizzazione.

### ■ MODALITÀ OPERATIVE

La **prima decisione** da prendere riguarda la modalità di ingresso nel Paese, che può essere **diretta** o **indiretta**. La **modalità diretta** prevede la costituzione di una propria sede operativa nel Paese allo scopo di importare e rivendere i manufatti ai clienti finali e/o ai distributori. Questa modalità assicura un miglior rapporto con la clientela, perché offre più garanzie. Alcuni importanti Paesi favoriscono o addirittura impongono questa modalità di presenza nel mercato.

Nell'ambito della **modalità diretta** andrebbe considerata anche la delocalizzazione produttiva di beni e servizi. Tale forma è tuttavia un fenomeno molto contenuto nell'ambito delle micro-imprese e delle P.M.I., in quanto trattasi di processo aziendale molto complesso dal punto di vista economico-finanziario e gestionale. Per questa ragione, come accennato in precedenza, il tema verrà trattato separatamente.

La **modalità indiretta** si verifica quando l'azienda sceglie di creare una rete di importatori coordinati dal proprio ufficio export o da un export manager dedicato. Questa soluzione riduce i costi di distribuzione ma impedisce il rapporto diretto con la clientela, mettendo più a rischio nel tempo la fidelizzazione della stessa.

In entrambi i casi, **prima di ogni attività occorrerà calcolare con esattezza il costo del prodotto EXW e DDP determinando la spesa da sostenere per ogni passaggio, operazione, tassa o tributo dell'iter di consegna della merce** (*ispezioni, trasporti, assicurazioni, carichi e scarichi, magazzinaggi, oneri doganali e fiscali*).

### ■ BUDGET PLURIENNALE

Coinvolgere l'azienda nel processo export comporta necessariamente un **investimento**. È pertanto inevitabile la stesura del budget export almeno per il periodo di tempo necessario al raggiungimento del B.E.P., comunque non inferiore a tre anni.

Un'attenzione particolare va dedicata al **calcolo della quota dei costi fissi della struttura aziendale imputabili totalmente o parzialmente alle attività export**. L'importanza di questa valutazione deriva dal fatto che, qualora si riesca a sviluppare l'attività export, potrebbe rendersi necessario un potenziamento di alcuni elementi della struttura aziendale, come per esempio l'amministrazione, il magazzino, il personale commerciale e quello post vendita: per questa ragione occorre conoscere esattamente in quale misura potranno variare i costi fissi di competenza dell'area export con il variare del fatturato.

### ■ PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

Dopo aver approvato il budget, l'azienda dovrà definire la **quota da investire** e la **relativa tempistica** (*in quanto tempo e quanto a lungo*). Si dovranno reperire le risorse finanziarie necessarie a garantire gli investimenti previsti almeno fino al raggiungimento del B.E.P.

Occorre tener presente infine che nell'attività export possono spesso verificarsi ritardi negli incassi rispetto ai termini contrattuali, dovuti a consegne posticipate a causa di imprevisti nei trasporti e negli sdoganamenti, che in alcuni Paesi sono particolarmente complessi.

### ■ MONITORAGGIO DEL PIANO EXPORT

L'azienda deve istituire sotto il controllo della direzione uno **strumento di monitoraggio** che consenta periodicamente di verificare la pianificazione dell'attività export, sia dal punto di vista **contrattualistico**, sia **commerciale, economico e finanziario**.

## ■ 2. Il check up aziendale per l'export

a cura di **Dino Righi** - Esperto di Internazionalizzazione

Si tratta del documento studiato per individuare i **punti di forza** e di **debolezza dell'azienda** rispetto alle esigenze del piano export. La stesura di tale documento è compito di chi in azienda conosce bene i processi e i prodotti e possiede una reale capacità critica. Il documento deve confrontare le potenzialità aziendali con le esigenze del piano export, al fine di attuare eventuali cambiamenti o modifiche a livello di prodotto, di processi oppure del piano stesso.

Il grado di approfondimento di questo documento - che può consistere in poche pagine o in un corposo fascicolo - dipende dal buon senso di chi lo redige: **non deve essere**, come spesso capita, **un lavoro accademico**, ma deve presentare un'**analisi estremamente realistica e concreta**, che tenga conto di tutti i fattori in gioco.

### Nell'ambito di una valutazione dell'azienda, si tratta in particolare di valutare:

- **se l'azienda dispone della certificazione del sistema qualità, da ISO 9000 a ISO 22000** secondo la tipologia di attività e prodotti;
- **se il management dispone di competenze specifiche in tutte le tematiche connesse all'attività export**. È quindi necessario accertarsi che in ogni funzione dell'organigramma aziendale siano presenti le competenze per svolgere una determinata attività o mansione;
- **se in azienda esistono un organigramma e un diagramma dei flussi delle informazioni approvati dalla direzione che garantiscano la certezza delle responsabilità** (*chi fa che cosa*);
- se in azienda **esiste una cultura della flessibilità e della rapidità nei processi decisionali**. Il "sistema azienda" deve essere in grado di adattarsi alle esigenze e consuetudini del mercato, o specificatamente di un grande cliente. Le decisioni riguardanti le esigenze di un cliente estero vanno valutate, prese e comunicate in tempi rapidi, affinché il cliente percepisca di essere importante per l'azienda;
- **se la capitalizzazione e la capacità di ottenere del credito sono adeguati a sostenere sia lo start up dell'export che la possibilità di concorrere con altri produttori stranieri nella concessione di dilazioni di pagamento**. La capitalizzazione è anche un fattore di garanzia e di immagine per il cliente estero;
- **se l'azienda favorisce o incentiva la partecipazione del personale a percorsi formativi o di aggiornamento**.

### Nell'ambito della valutazione del personale, occorre che si verifichino i seguenti elementi:

- capacità o propensione all'utilizzo degli **strumenti informatici e di comunicazione rapida** come computer, skype con videocamera, whatsapp, smartphone, ecc.;
- **livello adeguato di conoscenza delle lingue**, parlate e scritte, richieste per comunicare con il Paese preso in considerazione;
- **disponibilità del personale commerciale, tecnico e tecnico-commerciale a trasferte e missioni** anche in Paesi lontani e per tempi prolungati;
- **capacità di produrre la documentazione tecnica, commerciale e amministrativa nel rispetto delle norme esistenti nel Paese** in cui si intende operare e nella lingua richiesta dallo stesso.

**Nell'ambito della valutazione del prodotto, si tratta di verificare i seguenti aspetti:**

- **padronanza e applicazione delle norme per il rispetto di specifiche tecniche del prodotto**, approvate e certificate da un organismo riconosciuto, riguardanti attività di osservanza obbligatoria, nei Paesi cui il prodotto è destinato (*marcatatura CE, norme EN, UNI, ISO, DIN, S.A.E., GOST, ecc.*);
- **adattabilità a situazioni ambientali e legislative nel Paese considerato;**
- **idoneità a trasporti per lunghi tragitti e con varie tipologie di vettori**, ivi compresi i trasbordi;
- **il packaging deve essere adeguato al tipo di trasporto**, marittimo o terrestre a seconda dei casi;
- **il prezzo di un prodotto deve tenere conto non solo del valore oggettivo ma anche della concorrenza presente sul mercato, ai fini di renderlo competitivo**. Quest'ultimo è un aspetto di fondamentale importanza;
- **tutela dei Marchi e dei Brevetti**. Se non fosse già garantita, è necessario rivolgersi immediatamente a uno degli uffici brevetti internazionali presenti nel nostro Paese, anche e soprattutto per estendere la validità ai Paesi esteri potenzialmente interessanti. Occorre infine ricordare che oltre un certo periodo di tempo dal deposito del primo brevetto, l'estensione ad alcuni Paesi potrebbe non risultare più possibile.

**Nell'ambito dell'area amministrativa e finanziaria, occorre verificare le seguenti condizioni:**

- **se la banca di riferimento dispone di uno sportello estero**: diversamente, occorrerà aprire un nuovo rapporto con un istituto di credito che abbia esperienza nelle transazioni internazionali;
- **se la conoscenza della materia valutaria e fiscale è un patrimonio aziendale** che contiene anche aspetti delicati e di riservatezza. Per questo motivo non è consigliabile terziarizzarlo;
- **se la capacità di eseguire transazioni in valute estere consente all'amministrazione di dialogare in contraddittorio con la banca di riferimento**, riducendo la possibilità di errori;
- **se il responsabile dell'amministrazione sa negoziare con la banca le linee di credito e gli affidamenti nelle varie forme e modalità consentite**.



# IL PROGETTO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

a cura di **Ernesto Lanzillo** - Socio Deloitte & Touche SpA

## ■ Introduzione

Nella valutazione di nuove iniziative, soprattutto in mercati nuovi e sconosciuti, dove la forte competizione non consente margini di errore, diventa sempre più necessario stendere approfonditi **business plan** che esplicitino l'idea di business e la valutino in termini strategici ed economico-finanziari.

**Dal punto di vista strategico** l'analisi dovrà riguardare l'iniziativa a sé stante (*stand alone*) e la coerenza della stessa con la mission e gli obiettivi strategici della Società.

**Dal punto di vista economico-finanziario**, invece, le iniziative di sviluppo dovrebbero essere finalizzate alla crescita di valore della Società, indipendentemente dalla specifica entità aziendale.

In realtà, spesso i **business plan** dedicano molta attenzione all'analisi strategica rispetto alla valutazione economico-finanziaria dell'iniziativa, limitandosi alla previsione di pochi indicatori di natura contabile. Ciò avviene soprattutto in paesi come l'Italia, dove il livello di capitalizzazione in borsa delle società è basso rispetto ad altri paesi industrializzati e pertanto la sensibilità al tema valore, stimolato dagli azionariati diffusi, appare poco sviluppata.

Dovendosi comunque confrontare con mercati globali, anche le aziende italiane si trovano a competere con operatori - soprattutto statunitensi - con una cultura del valore profondamente radicata, quindi molto selettivi ed esigenti in termini di redditività dei nuovi investimenti, con la conseguente tendenza all'accrescimento del vantaggio competitivo.

Compiere scelte strategiche, decidere se intraprendere o meno un'iniziativa basandosi solo sugli indicatori contabili significa operare delle scelte senza conoscere l'impatto di questa azione sul valore dell'impresa. Al contrario, la proprietà e la direzione della Società dovrebbero porsi domande sul valore generato da quell'iniziativa; il valore della Società infatti crescerà in proporzione al valore generato dalla singola iniziativa. Di conseguenza, il **business analyst dovrebbe analizzare strategicamente il progetto quantificandone il valore in termini monetari**.

Di seguito, illustreremo un possibile approccio all'analisi dei progetti strategici in termini di valore.

## ■ 1. I contenuti del business plan

Per raggiungere l'obiettivo prefigurato un business plan dovrebbe contenere:

1. **Scenario**
2. **Analisi Strategica**
3. **Analisi Economico-Finanziaria**
4. **Risk analysis**

Di solito i testi di riferimento approfondiscono gli ultimi due punti di analisi sopra richiamati, le cui caratteristiche peculiari non si differenziano in base a *business plan* stesi per un processo di internazionalizzazione o per altre iniziative. In questa sede approfondiremo quindi lo scenario e l'analisi strategica, che presentano peculiarità specifiche per i processi di internazionalizzazione, rimandando alla letteratura specifica per i citati aspetti di analisi finanziaria e *risk analysis*.

## ■ 2. Scenario

Poiché in genere, per prodotti maturi, le iniziative riguardano aree a rischio ma con potenziale di sviluppo, la **prima valutazione** da effettuare riguarda l'**ambiente esterno** in cui il progetto dovrebbe essere realizzato: ciò significa prevedere lo scenario macroeconomico esterno e il suo impatto sullo specifico progetto.

Si tratta di una fase molto delicata, soprattutto per le aree in via di sviluppo, dove gli errori di valutazione sono più frequenti. Molte iniziative, seppur valide dal punto di vista industriale, si sono poi rivelate un fallimento a causa del mutamento radicale dell'ambiente teatro dell'iniziativa: in fase di valutazione non è stata considerata tale ipotesi, oppure sono state previste coperture inadeguate. Ciò non significa che non si debba investire in aree a rischio (altrimenti i margini di azione sarebbero limitati), ma significa valutare con attenzione i contro. Nel capitolo sulla *risk analysis* sono indicati alcuni possibili approcci per quantificare tale rischio.

In particolare, in riferimento al **processo di internazionalizzazione**, è necessario analizzare le caratteristiche, il grado di attrattività e i rischi associati ai potenziali mercati target per cogliere opportunità vantaggiose di penetrazione o delocalizzazione:

- **rischio d'impresa** tipico di ciascuna attività imprenditoriale, accentuato in un contesto estero poco conosciuto;
- **rischio economico** determinato dal cambiamento repentino delle variabili che caratterizzano il mercato target (domanda di beni, offerta di beni, prezzi);
- **rischio di mercato** e capacità di adattare prontamente i prodotti alle specifiche esigenze della domanda;
- **rischio monetario** dovuto alle oscillazioni dei tassi di cambio.

**Quali sono le variabili da considerare?**

In questa sede analizzeremo le minime necessarie allo sviluppo delle successive analisi, ossia:

- **inflazione;**
- **cambio valuta locale vs valuta del Paese della società;**
- **costo lavoro** (o, equivalente, suo spread vs inflazione).

Il periodo di previsione di tali variabili deve coincidere con quello di previsione esplicita del piano economico-finanziario. Non conviene occuparsi personalmente di previsioni macroeconomiche ma è preferibile attingere da fonti esterne, poiché difficilmente in proprio si riesce a raggiungere l'attendibilità delle analisi svolte dalle maggiori banche d'affari (*Morgan Stanley, JP Morgan, Chase Manhattan bank, ecc.*), che dovendo investire ingenti quantità di denaro in tutto il mondo fanno previsioni macroeconomiche con complessi modelli statistici realizzati ad hoc. In alternativa, si può far riferimento a società specializzate in tali previsioni come il *WEC, DRI, ecc.*

### ■ 3. Analisi strategica

In questa fase si valuta la validità dell'idea dal punto di vista **strategico**. A tale scopo si può far riferimento alle metodologie di strategia ormai consolidate, sviluppate dai guru della materia (*Porter, Hax, ecc.*). In questa sede non si intende dettagliare come effettuare tale analisi, per cui si rimanda ai testi specifici degli autori, ma solo indicare le valutazioni minime necessarie.

L'**analisi strategica** serve per esplicitare successivamente nel modo più oggettivo possibile le previsioni economico-finanziarie. È necessario infatti comprendere la dinamica del mercato per fare previsioni su prezzi, sconti, costi di approvvigionamento delle materie prime, investimenti minimi necessari di mantenimento, investimenti di sviluppo.

**L'analisi strategica si sviluppa tramite i seguenti step:**

- **analisi di coerenza dell'iniziativa pianificata;**
- **analisi di mercato e della concorrenza;**
- **definizione dei fattori critici di successo.**

Il **primo step** riguarda la **verifica di coerenza dell'iniziativa con la mission e gli obiettivi strategici dell'azienda**. Per esempio, se il progetto prevede un impianto a forte impatto ambientale, e nella mission è previsto il rispetto dell'ambiente, il progetto dovrà considerare anche gli investimenti per ridurre tale impatto. Oppure, se il mercato di riferimento è governato da operatori che mostrano scarso rispetto nei confronti dei principi etici dell'azienda (per es. corruzione, sfruttamento lavoro minorile, ecc.), è da considerare un importante punto di debolezza.

Il **processo di internazionalizzazione**, in particolare, richiede l'attenta valutazione di alcuni rischi che rappresentano ulteriori sfide da gestire; gli scenari in cui si può prefigurare l'iniziativa di internazionalizzazione possono essere:

- **lo sviluppo della commercializzazione e approvvigionamento verso mercati esteri;**
- **individuazione di nuovi mercati di sbocco** per l'esportazione dei propri prodotti;

- **ricerca di nuovi mercati di approvvigionamento per il reperimento di risorse a condizioni economiche vantaggiose;**
- **la delocalizzazione produttiva;**
- **trasferimento oltre i confini nazionali delle strutture e degli apparati di produzione di beni o servizi;**
- **trasferimento sul territorio di paesi emergenti caratterizzati da un mercato del lavoro più flessibile, da salari più contenuti, da oneri fiscali meno gravosi, ecc.;**
- **creazione di filiali.**

Rispetto a tali scenari, si prefigurano i seguenti obiettivi del **processo di internazionalizzazione**:

- **incremento del volume d'affari e sviluppo di nuovi mercati;**
- **aumento dei profitti e migliore remunerazione del capitale investito;**
- **raggiungimento di economie di scala;**
- **suddivisione del rischio legato alla diversificazione dei mercati di sbocco e/o di approvvigionamento;**
- **acquisizione di nuove risorse o competenze.** Operare su mercati diversi consente di venire a contatto con nuove realtà, nuovi modi di operare, nuove idee di successo che possono essere recepite e utilizzate sia sul mercato italiano sia sugli altri mercati di riferimento;
- **aumento indiretto della competitività nel mercato domestico.**

Il **secondo step** è l'analisi del mercato, che bisogna conoscere sia in termini di concorrenza che di attrattività. Il modello di riferimento è quello della concorrenza allargata di Porter, secondo cui oltre alla concorrenza diretta vanno analizzate le quattro pressioni competitive esercitate da:

- **fornitori;**
- **clienti;**
- **prodotti sostitutivi;**
- **nuovi entranti.**

È quindi necessario effettuare almeno un'analisi della concorrenza diretta. Il lavoro è più facile se nel mercato è già attiva una presenza da cui attingere informazioni: è necessario quindi intervistare gli operatori della Società che già si trovano nel luogo (figure commerciali), da cui molto spesso proviene la proposta di iniziativa. In alternativa sono necessarie indagini di mercato specifiche. Una prima fonte di informazione è rappresentata dai bilanci delle società concorrenti, che a volte contengono anche dati sulle vendite o sul mercato stesso<sup>1</sup>.

Il **terzo step** consiste nella definizione dei fattori critici di successo, che dovrebbero essere stati delineati con l'analisi del mercato. In particolare, a nostro avviso, in un processo di internazionalizzazione i fattori critici di successo sono rappresentati da:

- **profonda conoscenza del settore di appartenenza e dei mercati target;** in tale contesto, sono necessarie: un'attenta selezione dei nuovi mercati di interesse (*contesto normativo, incentivi, situazione Paese*), un'analisi di prodotto, dei competitor, dei canali distributivi che consideri anche le tematiche fiscali, amministrative, ecc., l'analisi dei trend di crescita dei volumi e della redditività, nonché la valutazione della struttura distributiva del Paese;

<sup>1</sup> Il livello di dettaglio dipende dalla trasparenza della società. Se la società è quotata in borsa, è solita fornire le necessarie informazioni nei documenti preparati per gli investitori.

- **strategia di medio-lungo termine che sia operativamente, economicamente e finanziariamente sostenibile;** in tale contesto, vanno approfondite le analisi finanziaria, patrimoniale ed economica quale presupposto di credibilità-accreditamento per il piano strategico, le analisi dei fabbisogni finanziari in un'ottica di sviluppo e sostegno all'internazionalizzazione attraverso mezzi propri e attraverso capitale di terzi, nonché le analisi delle opportunità di creare partnership nel Paese estero, oltre alla definizione di un piano strategico di medio-lungo termine con obiettivi di riscontro nel breve termine;
- **approfondita conoscenza e valutazione di tutti i fattori interni ed esterni all'azienda;** in tale ambito occorre: procedere a una preliminare individuazione e al rafforzamento degli elementi distintivi (fattori competitivi) tangibili e non tangibili del prodotto/servizio che differenziano l'impresa dalla concorrenza; adeguare l'organizzazione interna dell'azienda e investire in formazione per disporre di risorse con competenze adeguate; sviluppare la capacità di gestire il cambiamento e sviluppare una comune visione internazionale; occorre infine affinare la conoscenza dei processi e dei flussi informativi e informatici vitali e strategici sia nell'attuale contesto operativo sia in quello eventualmente integrato in un'ottica di internazionalizzazione.

A questo punto si dispongono delle informazioni sufficienti per effettuare la *Swot Analysis*.

L'analisi consiste nell'esaminare le criticità/opportunità offerte dall'iniziativa (*analisi esterna*) e i suoi punti di forza e di debolezza (*analisi interna*).

I tipici fattori interni ed esterni da considerare sono elencati nella seguente tabella:

| FATTORI INTERNI            | FATTORI ESTERNI               |
|----------------------------|-------------------------------|
| Quota di mercato           | Dimensioni del mercato        |
| Addetti alle vendite       | Tasso di crescita del mercato |
| Marketing                  | Ciclicità                     |
| Assistenza ai clienti      | Struttura concorrenziale      |
| R&D                        | Barriere all'entrata          |
| Produzione                 | Redditività del settore       |
| Distribuzione              | Tecnologia                    |
| Risorse finanziarie        | Inflazione                    |
| Immagine                   | Legislazione                  |
| Gamma di prodotti          | Disponibilità di mano d'opera |
| Qualità/affidabilità       | Problemi sociali              |
| Competenze nella direzione | Problemi ambientali           |
|                            | Problemi politici             |
|                            | Problemi legali               |

#### **Tipici fattori interni ed esterni da considerare nell'analisi strategica.**

L'obiettivo è definire oggettivamente il grado di attrattività del settore in cui il progetto di business intende svilupparsi e la sua capacità competitiva. Questo è necessario per inserire il progetto in una matrice di portafoglio attrattività-capacità competitiva che consente anche un confronto strategico con altre iniziative di investimento.

### MATRICE DI PORTAFOGLIO DEGLI INVESTIMENTI



- A = Alta**
- B = Media**
- C = Bassa**

#### Matrice di portafoglio dei progetti di investimento.

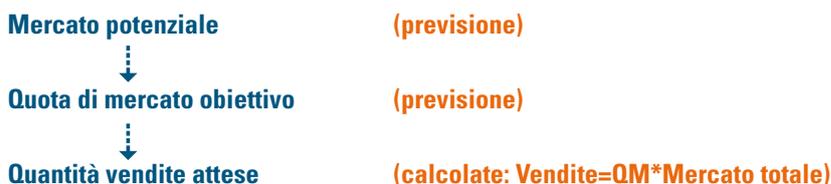
A tal fine, un metodo che mira all’oggettività dell’analisi è attribuire un peso e un voto a ogni fattore, e calcolare per ciascuna delle due variabili un voto pari alla media ponderata dei voti di ciascuno dei fattori considerati come più significativi, mediati con degli opportuni pesi.

| ANALISI ATTRATTIVITÀ                    | PESO (%)   | VALUTAZIONE (1-10) | PUNTEGGIO PONDERATO |
|---|------------|--------------------|---------------------|
| <b>Dimensione</b>                       | 10         | 7                  | 0,7                 |
| <b>Struttura</b>                        |            |                    |                     |
| Pressione concorrenziale                | 10         | 4                  | 0,4                 |
| Concentrazione domanda                  | 5          | 9                  | 0,45                |
| Concentrazione offerta                  | 10         | 5                  | 0,5                 |
| Barriere all’entrata                    | 5          | 5                  | 0,25                |
| Barriere all’uscita                     | 5          | 3                  | 0,15                |
| Stabilità struttura competitiva         | 5          | 8                  | 0,4                 |
| Integrazione verticale                  | 5          | 8                  | 0,4                 |
| Economie di scala e curve di esperienza | 5          | 4                  | 0,2                 |
| Barriere tecnologiche                   | 10         | 8                  | 0,8                 |
| Profittabilità                          | 15         | 3                  | 0,45                |
| Ciclicità                               | 0          | 8                  | 0                   |
| Aspetti legali                          | 0          | 4                  | 0                   |
| Struttura finanziaria dei clienti       | 5          | 4                  | 0,2                 |
| <b>Tendenza</b>                         |            |                    |                     |
| Crescita                                | 5          | 5                  | 0,25                |
| Margini                                 | 15         | 2                  | 0,3                 |
| <b>TOTALE</b>                           | <b>100</b> |                    | <b>4,75</b>         |

**Analisi dell'attrattività del settore.**

| ANALISI ATTRATTIVITÀ                                    | PESO (%)   | VALUTAZIONE (1-10) | PUNTEGGIO PONDERATO |
|---|------------|--------------------|---------------------|
| Quota di mercato  | 5          | 10                 | 0,5                 |
| Tasso di crescita della SBU                             | 5          | 5                  | 0,25                |
| Ampiezza della linea prodotti                           | 5          | 8                  | 0,4                 |
| Efficacia del sistema distribuito                       | 10         | 6                  | 0,6                 |
| Vantaggi specifici e agevolazioni ai clienti principali | 5          | 4                  | 0,2                 |
| Competitività del prezzo                                | 10         | 2                  | 0,2                 |
| Efficacia della pubblicità e promozione                 | 0          | 6                  | 0                   |
| Ubicazione degli impianti e novità                      | 0          | 5                  | 0                   |
| Capacità produttive e produttività                      | 5          | 7                  | 0,35                |
| Effetti della curva di esperienza                       | 0          | 6                  | 0                   |
| Costo materie prime                                     | 5          | 5                  | 0,25                |
| Valore aggiunto   | 10         | 5                  | 0,5                 |
| Qualità relative al prodotto                            | 10         | 7                  | 0,7                 |
| Vantaggi/posizione nell'attività R&D                    | 5          | 6                  | 0,3                 |
| Generazione di cassa                                    | 10         | 1                  | 0,1                 |
| Qualità del personale                                   | 10         | 4                  | 0,4                 |
| Immagine aziendale                                      | 5          | 8                  | 0,4                 |
| <b>TOTALE</b>   | <b>100</b> |                    | <b>5,15</b>         |

Uno degli obiettivi dell'analisi strategica è la **"quantificazione"** del mercato potenziale e delle vendite, stimando una quota di mercato obiettivo, secondo lo schema:



La valutazione del business richiede la previsione di un'evoluzione temporale del mercato e delle quote di mercato, nonché degli investimenti necessari al loro raggiungimento/mantenimento. Il motivo principale per cui le vendite devono essere calcolate passando attraverso previsioni di mercato e di quote è che queste si possono stimare sulla base dei risultati dell'analisi strategica (**attrattività settore → mercato; competitività → quote di mercato**); prevedere le vendite in assoluto, anche sulla base di dati a consuntivo disponibili, può essere arbitrario e discutibile:

“ You cannot plan the future by the past ” *Burke*

Sulla base dell'analisi strategica si riesce a trarre un primo giudizio sulla validità dell'**idea di business**: se negativo, serve a evitare inutili e laboriose analisi economico-finanziarie, che comunque rifletterebero anche in termini di valore la scarsa valenza strategica.

## ■ 4. Previsioni economico-finanziarie

Il piano economico-finanziario dovrà contenere almeno:

- **Conto economico**
- **Stato patrimoniale**
- **Flussi di cassa**

In questa fase è necessario definire l'orizzonte temporale di previsione, il cosiddetto periodo di previsione esplicita. Vedremo in seguito che tale periodo dovrebbe coprire un numero di anni sufficiente al raggiungimento di un condizione di stabilità dei flussi di cassa, per evitare di effettuare errori di approssimazione grossolana in fase di analisi del valore.

### ■ CONTO ECONOMICO

Una previsione del conto economico richiede l'analisi di ogni sua singola voce. Entrare nel merito dei principali driver di ricavi e costi implica un'analisi di bilancio dei concorrenti diretti, e in particolare del market leader. Tale analisi dovrebbe riguardare almeno gli ultimi tre anni a consuntivo, per calcolare delle medie normalizzate delle voci di costo.

È necessario inoltre definire una strategia di *pricing* che metta in relazione i prezzi previsti alle quote mercato obiettivo. In generale, comunque, i prezzi praticabili difficilmente saranno superiori a quelli praticati dal *market leader*, che essendo in genere anche *cost leader* (grazie alle economie di scala), impone il prezzo sul mercato. In generale, dovranno essere previsti sconti necessari per acquisire la quota di mercato target.

L'analisi della concorrenza dovrebbe consentire anche di fare previsioni/speculazioni sulla possibile risposta del mercato al progetto: per esempio valutare, nel caso di scoppio di una guerra dei prezzi scatenata dal progetto, fino a che punto il *cost leader* potrà abbassare il prezzo senza annullare i propri margini (*prezzo di break-even*).

### ■ STATO PATRIMONIALE

Lo **schema di classificazione** dello stato patrimoniale preferibile è il seguente:

|  |  |
|--|--|
| 1 Immobilizzazioni materiali                                 | <b>PATRIMONIO NETTO (EQUITY)</b>       |
| 2 Immobilizzazioni immateriali                               |  |
| 3 Partecipazioni finanziarie                                 |  |
| <b>4 Capitale immobilizzato (Fixed Asset) (1 + 2 + 3)</b>    | <b>INDEBITAMENTO FINALIZZATO NETTO</b> |
| 5 Rimanenze  |  |
| 6 Crediti commerciali  |  |
| 7 Debiti commerciali   |  |
| <b>8 Capitale circolante (Working Capital) (5 + 6 - 7)</b>   |  |
| <b>9 Trattamento di fine rapporto Lav. subordinato (TFR)</b> | <b>COPERTURE</b>                       |
| <b>CAPITALE INVESTITO NETTO (4 + 8 - 9)</b>                  |  |

Questo tipo di classificazione è vantaggiosa perché evidenzia gli impieghi di capitale per lo svolgimento della normale attività operativa, considerando nel lato attività il *working capital* come il netto tra crediti, rimanenze e debiti unicamente di natura commerciale (*working capital non cash*). Tutte le attività di natura finanziaria vanno a nettare l'indebitamento finanziario: in questo modo non si rischia di confondere gli usi con le fonti di capitale.

In particolare, per quanto riguarda il *working capital*, bisogna analizzare quali sono i giorni di crediti, debiti e stoccaggi medi per lo svolgimento della normale attività operativa, analizzando quelli dei concorrenti, quelli di attività simili e, se possibile, quelli passati.

Sulla base di tali giorni si calcolerà l'evoluzione del *working capital* secondo l'evoluzione dei ricavi e del costo della materia prima: sul foglio elettronico saranno collegati direttamente al foglio del conto economico, in modo che al variare delle previsioni di conto economico (v. successiva *risk analysis*) automaticamente si adegua il fabbisogno di circolante.

Per quanto riguarda il fondo TFR, se esistente, conviene calcolarlo legandolo al foglio in cui si esplicita l'evoluzione del personale.

Stimato l'*asset side* dello stato patrimoniale, si possono calcolare gli indicatori di performance. I più significativi sono:

|                |  |
|----------------|--|
| <b>ROS =</b>   | $\frac{\text{EBIT}}{\text{FATTURATO}}$   |
| <b>NAT =</b>   | $\frac{\text{FATTURATO}}{\text{CIN}}$  |
| <b>ROI =</b>   | $\frac{\text{EBIT}}{\text{CIN}}$   |
| <b>ROACE =</b> | $\frac{\text{EBIT} * (1 - t)}{\text{Capitale investito netto caratteristico MEDIO}}$ |

Ovviamente, per trarre conclusioni sulla performance del progetto da questi indicatori è necessario stimare a priori quelli dei competitor (*da indicare nel capitolo dedicato all'analisi strategica*).

## ■ Conclusioni

Nell'articolo è stato illustrato un possibile approccio per le analisi di scenario e strategiche di elaborazione di *business plan* ai fini dell'internazionalizzazione; la trattazione delle tecniche di sviluppo del *business plan* e dei modelli numerici sono state volutamente solo accennate perché trattate diffusamente in specifiche pubblicazioni, non facilmente sintetizzabili; tali testi di riferimento sono indicati al termine della presente trattazione a beneficio del lettore per una opportuna consultazione.

I responsabili dell'iniziativa di internazionalizzazione si trovano spesso con molte informazioni di tipo qualitativo relative al progetto, nonché cifre e indicatori di natura contabile che spesso possono celare distorsioni.

Da questo punto di vista, le metodologie di analisi di attrattività e competitività precedentemente esposte, quantificando in termini monetari il significato dell'iniziativa (con un solo numero), rappresentano di sicuro uno tra i più efficaci strumenti di supporto.

## ■ 1. Come si sceglie un mercato

a cura di **Donato Di Gilio** - *Presidente Core sp. Zoo*

Un processo di internazionalizzazione, soprattutto se riguardante aziende di medie e piccole dimensioni, spesso poco strutturate, deve necessariamente prendere le mosse dalla dimensione culturale del problema; per dimensione "culturale" intendo l'aumento del grado di conoscenza che l'impresa deve acquisire prima di approcciare uno o più mercati.

**Non si può prescindere dalla dimensione culturale, se si sbaglia mercato le conseguenze negative possono essere devastanti per l'azienda.**

La ricerca o analisi di mercato costituisce il primo passo essenziale nell'ambito di un più ampio *business plan* ed è lo strumento più utilizzato (grazie alle moderne tecnologie della comunicazione) di conoscenza dei mercati esteri; suo obiettivo è l'acquisizione e l'elaborazione delle informazioni necessarie per inquadrare meglio l'ambiente in cui l'impresa vuole collocarsi e operare fuori dal territorio nazionale.

**Obiettivo di quest'analisi è la raccolta di informazioni di dettaglio, di dati e notizie di contesto, macro e micro-economiche, culturali, sociali e politiche che possono influenzare i comportamenti dei potenziali acquirenti di prodotti e/o servizi che l'azienda vuole offrire nel mercato considerato.**

L'analisi può essere più o meno approfondita a seconda della disponibilità dell'azienda in termini di budget, di tempo e di obiettivi di business ma sempre, se realizzata in modo professionale, costituisce un fondamentale supporto di conoscenza per comprendere adeguatamente il mercato estero nel quale si aspira a operare e, di conseguenza, fungere da valido strumento su cui l'imprenditore può basare scelte sempre più ponderate.

**L'ingresso in un mercato internazionale può infatti rivelarsi problematico:** per questo motivo la pianificazione strategica e individuale deve essere attenta e tale da identificare i propri punti di forza e di debolezza, che tra l'altro costituiscono i criteri guida della ricerca di mercato stessa.

**Un elemento fondamentale da prendere in considerazione nell'analisi è la scelta del Paese/i Area/e ove sia meglio operare;** ci si può avvalere di diverse metodologie, ognuna delle quali presenta elementi di utilità più o meno evidenti: esperienze pregresse in mercati esteri, raffronto con le azioni della concorrenza all'estero, individuazione dei fattori che portano a scegliere quel dato mercato e dei fattori sulla base dei quali escluderlo: a titolo di esempio, livello di crescita economica (PIL), stato delle infrastrutture, distanza dal proprio sito produttivo, livello di import dal proprio Paese, stato della GDO, lingue, tasso di scolarità, dati demografici, imposte e tasse, dazi, costo del lavoro, legislazione societaria e del lavoro, livello di corruzione, stato della burocrazia (cosiddetta analisi PEST dei fattori politico-normativi, economici, culturali e sociali, tecnologici).

**Una seria ricerca di mercato deve inoltre prendere in considerazione:**

- **l'analisi della domanda;**
- **l'analisi della concorrenza;**
- **l'analisi dell'offerta;**
- **l'identificazione di un ambito specifico di mercato rispetto al proprio prodotto/servizio.**

È possibile condurre una ricerca di mercato utilizzando informazioni provenienti da **fonti primarie** (*contatti diretti con i potenziali beneficiari o target groups - consumatori finali, imprenditori che già operano nel mercato analizzato, potenziali clienti ecc.*) o da **fonti secondarie** (*informazioni già presenti e organizzate pubblicate su siti internet, social, riviste di settore, cataloghi di fiere, camere di commercio, Ministeri, istituti di ricerca ecc.*).

La raccolta delle informazioni necessarie permette di individuare i fattori critici di successo nel mercato di riferimento, nonché di evidenziare eventuali debolezze della propria iniziativa, consentendo all'imprenditore di intervenire introducendo eventuali modifiche sia a livello di prodotto (*per adeguare lo stesso al mercato analizzato*) sia a livello organizzativo, affinché l'organizzazione aziendale possa essere più efficiente ed efficace nel sostenere lo sforzo di penetrazione nel dato mercato.

La scelta del mercato è influenzata evidentemente anche dal nostro obiettivo, di conseguenza analizzeremo approcci diversificati, ognuno dei quali presenta livelli di coinvolgimento, di costi e di rischi di diversa natura.

In particolare parleremo di esportazione, di *joint ventures*, di investimenti diretti.

È utile sottolineare che la scelta di una modalità rispetto a un'altra dipende dalla strategia che l'azienda vuole perseguire nell'approccio al mercato estero.

La strategia dipende a sua volta da una serie di fattori che ne influenzano l'elaborazione, come per esempio le risorse finanziarie di cui l'azienda dispone per sostenere ricerca, viaggi, missioni, consulenze ovvero investimenti diretti (*green o brown*), il mantenimento o meno del controllo sulle vendite, la presenza di un adeguato personale interno da spostare all'estero, la flessibilità sul prezzo e sulle condizioni di vendita. Sono quindi molti i fattori che devono costituire parte integrante di un business plan organico, strumento fondamentale per orientare la scelta finale dell'imprenditore nel suo approccio al mercato estero.

## ■ 2. Come si affronta un mercato

a cura di **Marco Bugatti** - B-Grid Srl

Dopo aver selezionato il **mercato target**, è necessario intraprendere una serie di attività per dare forma e corpo al progetto condiviso.

**In una prima fase l'impresa dovrà avviare un audit interno che funga da autovalutazione, in modo da evidenziare le caratteristiche dell'impresa nella sua totalità:** direzione, assetto organizzativo, prodotto, dinamiche commerciali, flussi della comunicazione ecc. Questa analisi endogena permette all'azienda di mobilitarsi nella direzione di un cambiamento di rotta e di una nuova fase di strutturazione del business.

La principale preoccupazione di un imprenditore è evitare passi falsi oppure, peggio ancora, errori prospettici. Tale preoccupazione, peraltro lecita e condivisibile, non deve tuttavia omettere un più importante criterio da salvaguardare: l'approccio metodico al mercato. Il metodo consente all'imprenditore di mettere in atto una strategia dotata fin dall'inizio di organi di controllo e di capacità di generare feedback. In questo modo si ha la possibilità di monitorare con costanza le azioni intraprese, modulare diversamente gli obiettivi, modificare la strategia in corso d'opera e accorciare i tempi del processo decisionale.

La possibilità che la fase di autovalutazione e le azioni conseguenti siano programmate all'interno di un processo metodico e strumentato derivano principalmente dal contesto organizzativo nel quale si opera: l'azienda deve poter contare su uno sviluppo organizzativo delle proprie risorse interne e su una matrice razionale degli obiettivi da raggiungere. La pianificazione delle attività (business plan) dovrà dunque contenere due strumenti fondamentali: **reporting e budgeting**, elementi propri del controllo di gestione. Il primo permette di valutare i risultati in termini quantitativi, il secondo di gestire gli scostamenti e intervenire nelle scelte direzionali. Nel percorso non si deve dimenticare che l'esperienza delle aziende che sono entrate nei mercati restituisce una curva di apprendimento rintracciabile nelle migliori performance che l'impresa registra all'intensificarsi delle conoscenze specifiche sul mercato. La durata del processo conoscitivo, fermo restando l'adozione di strumenti manageriali, richiede un timing necessario che l'imprenditore deve mettere in conto, inserendolo, per esempio, nel prospetto di budget come costo riferito all'utilizzo di risorse umane dedicate. Il processo conoscitivo si realizza sovente attraverso il *learning by doing*, un accumulo cioè di esperienza che può essere condotta singolarmente o attraverso forme di cooperazione.

La scelta del Paese che precede ogni forma di accesso al mercato (*indiretta, diretta, cooperazione interaziendale, stabile organizzazione*) segue naturalmente una serie di indagini conoscitive accurate e desunte dalle varie fonti disponibili. Il lavoro che segue consiste poi nel far interagire gli elementi di interesse presenti in un determinato Paese con le variabili vantaggiose identificate con le caratteristiche rilevanti della proposta aziendale.

Il processo strategico iniziato deve comprendere la segmentazione della domanda, il targeting e il posizionamento del prodotto/servizio. In queste fasi l'impresa chiarisce a sé le dominanti del mercato e soprattutto fa emergere, in un procedimento maieutico, i punti di forza della proposta commerciale, i vantaggi competitivi e il sistema generale dell'offerta: in sostanza, il perché una controparte commerciale dovrebbe acquistare il prodotto e/o servizio e soprattutto perché importarlo.

La tradizionale focalizzazione delle piccole e medie imprese sul prodotto rende talvolta difficile e non scontata questa operazione, che in certi casi si affaccia all'orizzonte aziendale soltanto in presenza di contesti di forte competitività. L'orientamento unico al prodotto (qualità, design, innovazione) ha reso celebre il *Made in Italy*, associandolo nel tempo ai noti cluster, moda, agroalimentare, turismo; tuttavia il medesimo *Made in Italy*, diventato una bandiera del sistema Italia, è di per sé un valore immateriale, veicolato solo parzialmente dalla qualità intrinseca del prodotto italiano, cosicché l'impresa è come richiamata, volendosi affacciare nei mercati internazionali, a prendere coscienza degli asset immateriali che, sia pure con modalità implicite, rientrano nella comunicazione del prodotto di qualità. Di fatto il *Made in Italy* è un vero e proprio brand, a carattere nazionale potremmo dire, ma pur sempre un brand che ha conquistato una fetta importante del

mercato mondiale. In tal direzione la *MPMI* non può sottrarsi dal procedere con i criteri manageriali del marketing per definire una comunicazione strategica, dotata di contenuti efficaci e adatti a competere su mercati ad alto impatto competitivo.

Dal processo strategico, che dovrà definire una proposta realmente appetibile dal mercato targettizzato, si passa al processo operativo, ovvero la gestione del prodotto, la politica di *pricing*, la scelta del canale distributivo e il piano promozionale. Quanto più l'azienda avrà lavorato per orientare il processo di internazionalizzazione verso obiettivi raggiungibili e attraverso metodiche percorribili e misurabili, tanto più l'organismo aziendale nella sua complessità sarà in grado di conformarsi diversamente rispondendo in maniera efficiente ed efficace alle sollecitazioni provenienti dal mercato e graduando l'intensità dell'intervento in virtù delle complessità incontrate.

Come si è detto, un piano strategico di internazionalizzazione si sviluppa secondo una linea incrementale di conoscenze e pertanto l'azienda non può fare a meno di porsi il problema della sostenibilità nel tempo del progetto pianificato. Il rischio potrebbe essere quello di non riuscire a sostenere le attività in corrispondenza dei primi successi commerciali.

### ■ 3. I modi di fare estero

a cura di **Marco Bugatti** - B-Grid Srl

Le modalità attraverso le quali *MPMI* entra in un mercato estero sono differenti, sovente in stretta connessione con specifici assetti organizzativi. Gli osservatori economici hanno negli ultimi decenni ricostruito una tassonomia, oggi largamente condivisa, per classificare le varie tipologie di "entrata" nei mercati internazionali.

Tali tipologie di accesso al mercato collocano l'impresa entro una fascia crescente di controllo e conoscenza del mercato stesso alla quale corrisponde un'intensità maggiore del capitale di rischio coinvolto. Vediamo di seguito **quattro modalità differenti di approccio al mercato**.

#### ■ ESPORTAZIONE INDIRETTA.

Questa tipologia identifica la **prima modalità, più semplice e facilmente esperita nelle prime fasi di ingresso nel mercato**. Nell'esportazione indiretta l'imprenditore si avvale di controparti locali in grado di controllare il mercato in maniera indipendente dall'azienda esportatrice. In questa modalità rientrano le esportazioni attraverso buyer, importatori, distributori, trading company. L'azienda esportatrice non necessita di un monitoraggio diretto del mercato e della clientela che, di fatto, non conosce se non per il tramite dei soggetti ai quali vende i beni. Si tratta di una forma semplice e relativamente poco costosa, in termini di capitale investito e di impegno delle risorse umane aziendali. L'azienda, a fronte di una debole conoscenza del mercato, può contare su possibilità di *market exit* molto veloci e poco impattanti.

#### ■ ESPORTAZIONE DIRETTA.

In questa modalità **l'impresa esportatrice struttura l'entry mode attraverso una propria rete di vendita formata da personale aziendale o agenti monomandatari o plurimandatari**. L'azienda acquista una capacità maggiore di penetrazione del mercato e di conoscenza dei consumi legati al proprio sistema dell'offerta. Inoltre le marginalità migliorano per effetto di una riduzione della catena distributiva.

La gestione di una rete diretta di agenti e/o venditori richiede che l'impresa sia dotata di uno staff commerciale in grado di gestire le relazioni con l'estero in maniera costante e di supportare l'attività in loco dell'agente, attraverso campagne promozionali e di marketing. Talvolta, per alcune classi di prodotti, si rende necessaria un'assistenza tecnica post vendita reperibile solo in soggetti produttivi e operanti in settori omologhi: in questi casi la forma indiretta si dimostra più efficiente ed efficace.

In ogni caso, il controllo della filiera e dei prezzi restano, in questa modalità, il maggior vantaggio di cui l'azienda dispone per spendere nel mercato le proprie strategie di marketing mix.

In anni più recenti si è imposta nell'orizzonte dell'imprenditore una ulteriore via diretta di accesso al mercato: l'*e-commerce*.

### ■ ACCORDI INTERAZIENDALI.

Le forme di cooperazione con soggetti esteri, finalizzate a una presenza diretta e stabile nel Paese, costituiscono un modo talvolta necessario per le imprese per entrare nel mercato. Tali forme possono essere diversamente il **Licensing**, il **Franchising** e la **Joint Venture**.

Il **Licensing** è una forma adatta alle operazioni di trasferimento tecnologico, dove un'impresa concede contrattualmente a un'altra impresa il diritto di utilizzare una particolare tecnologia, brevetti, marchi, prodotti o processi produttivi.

Il **Franchising** è una forma di cooperazione, spesso appannaggio di società di grandi dimensioni, che consente di internazionalizzare un format o un modello di business.

La **Joint Venture** è una forma avanzata di cooperazione tra aziende che consente la condivisione di piani strategici e di politiche aziendali.

### ■ STABILE ORGANIZZAZIONE.

**La presenza diretta di un'azienda in un determinato Paese rappresenta certamente la forma più completa di internazionalizzazione.** In questa forma un'impresa diventa parte attiva nei processi economici del Paese ospite, sottoposta alle leggi locali e intimamente connessa col tessuto istituzionale e imprenditoriale locale. L'investimento diretto diventa un impegno importante per la finanza aziendale e il capitale di rischio aumenta notevolmente, insieme al rischio Paese che diventa una variabile da non trascurare insieme alla necessaria adozione di strategie di uscita dal mercato. La stabile organizzazione può costituirsi come realtà *produttiva* o *commerciale*.

Nel caso di insediamento produttivo l'impresa può talvolta cogliere opportunità di finanziamento dalle strutture pubbliche del Paese ospitante oppure ottenere maggior competitività sia da costi del lavoro più bassi sia da sistemi fiscali premianti.

Nel caso di apertura di filiali commerciali (*show room, flagship store, rete retail*) l'impresa avrà modo di intrattenere rapporti diretti col mercato del consumo e stabilire una strategia diretta di promozione del proprio brand.

In entrambi i casi, l'impresa adotta una forma di investimento diretto assumendosi maggiori rischi (*start up, costi d'esercizio*), ma potendo contare su diversi vantaggi derivanti, per esempio, dall'abbattimento dei costi legati alla logistica (*trasporti, dogane*) e all'approvvigionamento delle materie prime.

Da quanto sopra esposto risulta pertanto chiaro che le diverse forme di entrata nei mercati esteri disegnano forme organizzative differenti e con gradi diversi di complessità e, allo stesso tempo, rispondono in maniera strategica alle sollecitazioni proposte dal mercato con le innumerevoli variabili di cui esso dispone. Non esisterà dunque una forma in assoluto migliore delle altre, ma gradi diversi di entrata nel mercato, da valutare in ottica strategica a seconda degli obiettivi previsti e delle complessità del mercato stesso. È tuttavia inequivocabile che dalle forme indirette alle forme di investimento diretto l'impresa dovrà compiere un percorso di strutturazione organica per rispondere, laddove necessario, alle maggiori complessità del mercati internazionali.

## ■ 4. Aspetti culturali e linguistici

a cura di **Emiliano Nuzzo** - Chairman del Board of Directors VertoGroup

In un mondo sempre più aperto ai flussi di popolazioni provenienti da ogni parte del globo, la necessità delle imprese di adeguarsi alla richiesta di un target disomogeneo sempre più vasto si fa crescente. In settori che spaziano dalla ristorazione al commercio, dai servizi all'industria, passando per tutte le attività turistico-ricettive, il confronto tra imprenditori ed esigenze dei clienti stranieri si svolge necessariamente su un piano nuovo: linguistico e culturale. Nell'ambito commerciale, se prima il contatto con gli stranieri era principalmente prerogativa di aziende multinazionali di *import-export* o legato all'ambito turistico, oggi pressoché tutte le imprese devono comunicare con una fetta di mercato che non parla la propria lingua e che proviene da una cultura diversa, con mentalità e usi diversi. Oggi non serve solo saper mettere qualche parola inglese "in fila" per scopi prettamente commerciali, bensì riuscire a comprendere le esigenze di una clientela sempre più diversificata, proponendo quindi prodotti e servizi che soddisfino i diversi "gusti culturali".

**In Italia per esempio gli stranieri sono circa 5 milioni**, e mentre tra la popolazione italiana dal 2007 al 2013 l'occupazione è fortemente calata, si registra un aumento di **750.000 lavoratori stranieri**; le lingue di origine più comuni tra gli stranieri residenti sono rumeno, arabo, albanese e spagnolo e gli stranieri che parlano sufficientemente l'italiano sono solo il **38%** (*Fonte Istat*).

### ■ INTERNAZIONALIZZAZIONE E LOCALIZZAZIONE

Qui entrano in gioco due concetti fondamentali: l'**internazionalizzazione** e la **localizzazione**. L'**internazionalizzazione** è la crescita di un'impresa al di fuori del mercato o del Paese in cui è nata: la sua espansione, dunque, all'esterno dei confini del mercato tradizionale. La **localizzazione**, invece, è l'aggiunta ai prodotti proposti o ai servizi offerti di caratteristiche specifiche che li rendano più adatti a essere utilizzati in ambienti o paesi diversi da quello di origine: l'adattamento garantisce la fruizione ottimale da parte di una nuova cultura.

Sia l'internazionalizzazione sia la localizzazione sono processi finalizzati all'esportazione della produzione e necessitano di una comunicazione multilingue, in grado di sostenere le strategie di vendita e di arrivare al cuore degli utenti cui i prodotti sono destinati. In quest'ottica, le imprese hanno dunque bisogno di partner affidabili e competenti, in grado di fornire traduzioni e servizi linguistici di eccellenza per affermarsi in territori stranieri.

Le imprese potranno scoprire nuovi mercati da conquistare senza andare troppo lontano, ma semplicemente guardando fuori dalla vetrina del negozio: viene quindi meno la necessità di affrontare ingenti investimenti, scoglio a volte insormontabile delle azioni di internazionalizzazione.

L'unico irrinunciabile must di una strategia di successo - e anche il requisito di ogni azione di localizzazione - è l'elevato standard qualitativo del prodotto o servizio offerti, che devono soddisfare alla perfezione le richieste del nuovo mercato. Insomma, la lingua, i gusti e il background culturale della clientela straniera che si vuole raggiungere devono essere conosciuti in ogni sfaccettatura: il cliente straniero deve sentirsi "a casa".

È quindi necessario analizzare gli stili e i comportamenti dei nuovi target per sfruttare appieno le opportunità offerte da una fetta di mercato potenzialmente molto redditizia: far sentire "a casa" il cliente porta senza dubbio ottimi risultati. Così come il cliente italiano, anche il cliente straniero si aspetta di visitare siti web accattivanti e tradotti nella propria lingua.

**L'azienda deve offrire alla comunità straniera l'opportunità di diventare cliente**, ricalcando quindi la tecnica delle più grandi compagnie telefoniche italiane, che sono riuscite ad ampliare il proprio parco clienti adattando la campagna pubblicitaria ai gusti di un target determinato. Questo, all'atto pratico, può voler dire per esempio ingaggiare professionisti che sappiano fornire assistenza completa nella lingua del cliente, come aziende intermediarie, per l'espletazione di pratiche commerciali o burocratiche. Oppure, relativamente al web, si dovrebbe rendere il proprio sito aziendale più accattivante fornendone versioni in più lingue e con piattaforme dinamiche attraverso il digital marketing e i social network, dove l'utente possa interagire in modo rapido o veloce.

**Il segreto è dunque l'input che induce il potenziale cliente a provare il "nuovo" commerciante.** Un input, però, che sia ben costruito dal punto di vista linguistico e che inviti il cliente, potenziale acquirente, a dare da subito fiducia al venditore o fornitore del servizio.

### ■ L'IMPORTANZA DI "TRADURRE BENE"

Tradurre non significa solo prestare attenzione agli aspetti linguistici ma anche, in certi casi, non incorrere in errori pericolosi per la sicurezza o incolumità personale (si pensi per esempio ai testi riportati sui manuali tecnici, di uso e manutenzione), in errori grossolani, oppure in errori che portano ad agire al confine con l'illegalità.

Una buona traduzione deve dunque considerare elementi essenziali come il testo, la sua interpretazione da parte del traduttore e del destinatario ma soprattutto il contesto. Il traduttore deve sempre considerare gli aspetti linguistici ed extralinguistici: ciò significa non solo conoscere molto bene la lingua dalla quale traduce (testo di partenza o "source"), ma anche il popolo che la utilizza, quindi il "target".

**Il traduttore deve conoscere molto bene la cultura del Paese, ossia l'insieme di fattori, norme e convenzioni che regolano il comportamento dei membri di una società:** essere competente in questo campo significa perciò conoscere e saper interpretare tali fattori. Per tradurre è infatti importante essere consapevoli della propria cultura e dei meccanismi che la regolano e, allo stesso tempo, valutare i fenomeni culturali a essa estranei.

Per intenderci, il classico "scoglio" tra le lingue sono i **falsi amici** o **false affinità**, cioè le parole di due lingue diverse esattamente uguali nella grafia o somiglianti nel significante ma diverse - nella totalità o in parte - nei loro significati. Il classico esempio è costituito dall'aggettivo "bello", utilizzato in italiano in molti contesti: tradotto letteralmente in spagnolo con l'omografo (non omofono) "bello", provocherebbe stupore nel lettore, poiché si tratta di una parola usata normalmente in un registro molto alto, per definire cose di grandissima importanza o persone di straordinaria perfezione fisica.



**Esempi in inglese:**

**educated** significa istruito; in italiano, **“educato”** (ovvero di buone maniere) si traduce con **polite**; **misery** significa tristezza, squallore; il corrispettivo italiano **“miseria”** si traduce con **poorness** o **poverty**;

**novel** è un romanzo, un racconto lungo; in italiano, invece, la **“novella”** è un racconto breve, che in inglese si traduce con **short story, short tale**;

**pavement**, ovvero il comune marciapiede su cui camminiamo tutti i giorni, non è il letterale pavimento, che in inglese si dice **floor**.

**Esempi in francese:**

**coude**: gomito; coda: **queue**;

**déjeuner**: pranzare; digiunare: **jeûner**;

**fermer**: chiudere; fermare: **arrêter**.

**Esempio in albanese:**

Un tipico esempio di falso amico nella lingua albanese è **verdhë**, che significa **“giallo”** e non **“verde”**, tradotto con **gjelbër**.

**Esempi in spagnolo:**

Un esempio di falso amico nella lingua spagnola è **salir**, che in italiano vuol dire **“uscire”** e non **“salire”**, tradotto invece con il termine **subir**, a sua volta, **subir** può fare pensare all'italiano **“subire”**, il quale invece si traduce con **sufrir**. Anche in questo caso derivano entrambi dal latino **salire** (che però significava **“saltare”**).

# GLI ASPETTI DEL MERCATO INTERNAZIONALE

## ■ 1. Contrattualistica internazionale

a cura di **Enrico Pennacino** - *Avvocato*

### ■ A. COSA SONO GLI INCOTERMS

Gli **Incoterms della Camera di Commercio Internazionale (ICC)**, fin dalla loro prima edizione (1936) **indicano le obbligazioni, le spese ed i rischi connessi alla consegna della merce da venditore a compratore.**

Le regole precisano il contenuto di una serie di termini commerciali (*individuati con 3 lettere*) che riflettono la prassi seguita dagli operatori di tutto il mondo nei contratti di vendita delle merci.

Gli **Incoterms** indicano la parte del contratto di vendita che deve prendere accordi per il trasporto o l'assicurazione nonché il momento e il luogo in cui il venditore consegna la merce al compratore e le spese che sono a carico di ciascuna parte.

Momento e luogo di consegna (*luogo convenuto*), diversi per ogni regola **Incoterms**, individuano il passaggio del rischio di perimento della merce dal venditore al compratore e, per tutti gli **Incoterms** ad eccezione di quelli del gruppo C, anche il passaggio dei costi.

### ■ B. COSA NON SONO GLI INCOTERMS

Creati per essere utilizzati nei contratti di vendita internazionale, gli **Incoterms non prendono però in considerazione il prezzo da pagare o le modalità di pagamento né trattano il trasferimento della proprietà della merce o le conseguenze di una violazione del contratto di vendita.** Questi aspetti devono pertanto essere regolati specificamente da **venditore e acquirente.**

Le regole **Incoterms**, inoltre, **non regolano i rapporti giuridici con i vettori, gli spedizionieri e gli assicuratori.** In altre parole, gli obblighi che nascono tra le parti del contratto di vendita in ragione dell'Incoterm prescelto vincolano soltanto compratore e venditore.

### ■ C. L'UTILIZZO DEGLI INCOTERMS

L'utilizzo degli **Incoterms** nella compravendita internazionale è facoltativo (non sussiste cioè alcun obbligo di utilizzo di questo standard) e le singole regole possono essere modificate/adattate secondo le necessità delle parti della vendita (*ad es. si può ipotizzare un EXW caricato e sdoganato*). Due raccomandazioni si rendono però necessarie, a maggior ragione dopo la pubblicazione degli **Incoterms 2010**, che - come abbiamo visto - non può "abrogare" l'edizione 2000 o le edizioni precedenti, dal momento che le parti potrebbero tranquillamente continuare ad utilizzarle:

- 1. che le parti della vendita specifichino sempre che l'edizione degli Incoterms è quella del 2010**, *es: EXW (luogo convenuto, es: Via Montenapoleone, 5 Milano), Incoterms 2010.*
- 2. che l'eventuale modifica al contenuto della regola Incoterms sia pattuita per iscritto e riportata nei documenti di vendita**, *es: EXW caricato e sdoganato.*

#### ■ D. LE REGOLE INCOTERMS 2010

La nuova edizione delle regole **Incoterms** sostituisce la versione del **2000**, che consisteva in 13 regole, contro le attuali **11**. Quattro regole della precedente versione (Incoterms 2000 DAF, DES, DEQ e DDU) sono state sostituite dalle due nuove regole Incoterms 2010 DAT e DAP.

La **ICC** ha affermato espressamente che le regole Incoterms 2010 possono essere applicate a contratti di vendita sia internazionali che nazionali, così come a contratti di vendita internazionali che però non comportino l'assolvimento di formalità doganali (*es. vendite effettuate all'interno dell'UE*).

**Le undici regole Incoterms 2010 vengono classificate in due gruppi distinti, sulla base delle modalità di trasporto prescelto:**

##### ■ Regole per qualunque modo di trasporto:

**EXW - Franco Fabbrica:** sono a carico del compratore i rischi e le spese del trasporto, incluse quelle per la caricazione sul mezzo;

**FCA - Franco Vettore:** sono a carico del venditore i rischi e le spese fino alla caricazione sul mezzo di trasporto o alla consegna presso i locali del vettore, sono a carico del compratore tutti i rischi e le spese successive;

**CPT - Trasporto pagato fino a:** sono a carico del venditore i rischi fino alla caricazione sul mezzo di trasporto, e le spese di trasporto fino al luogo di destinazione convenuto; sono a carico del compratore le altre spese e i rischi del trasporto;

**CIP - Trasporto e assicurazione pagati fino a:** stessa disciplina dell'Incoterms che precede, ma sono a carico del venditore anche le spese di assicurazione merce;

**DAT - Reso al terminal:** rischi e spese a carico del venditore fino al terminal, rischi e spese successive a carico del compratore;

**DAP - Reso al luogo di destinazione:** rischi e spese a carico del venditore fino al luogo di destinazione convenuto;

**DDP - Reso sdoganato:** stessa disciplina dell'Incoterms che precede, ma il venditore si farà carico anche dello sdoganamento nel luogo di destinazione.

##### ■ Regole per il trasporto marittimo e per vie d'acqua interne:

**FAS - Franco lungo bordo:** rischi e spese a carico del venditore fino alla banchina della nave nel porto di partenza, rischi e spese successive a carico del compratore;

**FOB - Franco a bordo:** rischi e spese a carico del venditore fino all'imbarco sulla nave, rischi e spese a carico del compratore dopo tale momento;

**CFR - Costo e nolo:** rischi e spese a carico del venditore fino al momento dell'imbarco, spese di trasporto fino al porto di arrivo a carico del venditore, le altre spese e rischi del trasporto a carico del compratore;

**CIF - Costo, assicurazione e nolo:** stessa disciplina dell'Incoterms che precede, ma saranno a carico del venditore anche i costi di assicurazione merce fino al porto di arrivo.

##### ■ APPROFONDIMENTO:

###### **Il contratto di vendita nella legge italiana - il passaggio di proprietà.**

Il principio dell'autonomia delle parti nel determinare il contenuto di un contratto trova pieno riconoscimento nella legge italiana.

Venditore e compratore sono pertanto liberi di decidere, ad esempio, quando avviene il passaggio di proprietà della merce e quando e che con che modalità il prezzo della vendita deve essere pagato.

Il codice civile detta peraltro alcune regole che trovano applicazione qualora le parti non dispongano diversamente.

I principi base che regolano il passaggio di proprietà nel contratto di vendita sono i seguenti:

**Principio consensualistico (art. 1378 codice civile):** il trasferimento della proprietà di una cosa determinata (es. un particolare oggetto: un quadro) avviene “per effetto del consenso delle parti legittimamente prestato”.

Supponiamo che l’oggetto di vendita sia un quadro che un venditore di Roma intende cedere ad un acquirente a Torino: il venditore fissa il prezzo in 1000 euro, l’acquirente considera congruo il prezzo e comunica l’accettazione dell’offerta al venditore. A quel punto, se le parti non hanno disposto diversamente (ad esempio stabilendo che la proprietà del quadro passerà al momento del pagamento del prezzo, oppure al momento della consegna al compratore, o, ancora, quando il quadro verrà consegnato al corriere che lo deve recapitare), il quadro, che si trova ancora a Roma a casa del venditore, diventerà in quell’esatto momento di proprietà dell’acquirente. Se, proseguendo nell’esempio, un’ora dopo il quadro venisse rubato da casa del venditore, quest’ultimo potrebbe telefonare all’acquirente e dirgli “sono spiacente di comunicarti che hanno rubato da casa mia il TUO quadro”. Le parti si metterebbero d’accordo su una soluzione, e se non lo facessero ci penserebbe probabilmente un giudice; ma il punto non controverso è che la proprietà del quadro, sarebbe dell’acquirente di Torino, indipendentemente dal fatto che lui lo abbia pagato, o lo abbia mai ricevuto.

**Principio dell’individuazione:** le cose determinate solo nel genere (es. 100 litri di vino rosso) passano di proprietà nel momento in cui vengono “individuate” e cioè quando il vino viene spillato dalla botte e immesso in un contenitore da 1 ettolitro. Quando - come spesso accade - la quantità oggetto di vendita deve essere trasportata, l’individuazione (e cioè l’extrapolazione della specifica quantità oggetto di vendita) può avvenire anche mediante la consegna al vettore o allo spedizioniere. In questi casi la proprietà passa nel momento in cui la merce viene consegnata dal venditore al vettore.

## ■ E. CONTRATTO DI VENDITA E INCOTERMS

Come abbiamo visto, gli **Incoterms** sono clausole che possono essere inserite in un contratto di vendita ma che, da sole, non esauriscono il contenuto del contratto stesso.

Secondo gli **Incoterms** il trasferimento dei rischi non è necessariamente conseguente a quello della proprietà e anzi può avvenire in circostanze del tutto indipendenti. Per questa ragione si ritiene che il momento e il luogo del passaggio del rischio sia autonomo da quello del passaggio di proprietà.

Se, per il principio consensualistico (v. sopra) gli effetti della compravendita si producono con il mero consenso delle parti, è evidente che il luogo e il momento della consegna della merce all’acquirente sarà del tutto irrilevante ai fini del passaggio di proprietà.

Peraltro, non sempre le parti sono a conoscenza dell’esatto momento in cui la proprietà del bene oggetto di vendita passa dall’acquirente al venditore. Il venditore, ad esempio, può ritenere che il bene cessa di essere di sua proprietà nel momento in cui viene consegnato al compratore, oppure nel momento in cui il prezzo è stato pagato. Allo stesso modo l’acquirente può “non sapere” che il bene individuato nel magazzino del venditore è già di sua proprietà prima ancora che venga consegnato al vettore o ne venga pagato il prezzo.

Ecco che i termini di resa **Incoterms** potrebbero essere utilizzati anche per decidere che la proprietà passi nel "luogo convenuto" individuato nella regola **Incoterms** prescelta, ma questo effetto, lungi da essere automatico, deve essere dichiarato nel contratto di vendita.

#### ■ F. APPROFONDIMENTO: IL CONTRATTO DI TRASPORTO NELLA LEGGE ITALIANA

**Il contratto di trasporto è un contratto a favore di terzo: il mittente stipula un accordo con il vettore per il trasporto di merci a favore del terzo destinatario.** Il contratto viene pertanto concordato nei suoi elementi essenziali e stipulato dal mittente e il vettore, mentre il destinatario ha solo la facoltà di accettare (o rifiutare) la prestazione in suo favore.

Fino al momento in cui non dichiara di voler accettare il trasporto e la consegna della merce, il destinatario non è vincolato alle pattuizioni del contratto di trasporto. Una volta che abbia però chiesto la consegna della merce, il terzo-ricevitore subentra nella posizione del mittente e diventa l'unica controparte contrattuale del vettore. In quel momento il mittente perde il potere di dare istruzioni al vettore, che è tenuto ad agire nell'esclusivo interesse del ricevitore.

Come e più delle Incoterms, anche il contratto di trasporto può essere, e solitamente è, svincolato dal contratto di vendita. Può pertanto accadere che il soggetto che abbia il potere di impartire istruzioni al vettore (ad esempio l'istruzione di non consegnare la merce), non sia più il proprietario della stessa (*perché la proprietà magari è già passata in base al principio consensualistico di cui al punto 5 sopra*), e, di conseguenza, che il proprietario della merce (*magari già pagata*) non abbia il controllo sul trasporto.

#### ■ G. APPROFONDIMENTO: EXW, UN AMICO NON TROPPO FIDATO DELL'ESPORTATORE

Nell'esperienza italiana, uno degli **Incoterms** più utilizzati è senz'altro l'**EXW - Franco Fabbrica**. Si tratta, come abbiamo visto, della regola che comporta il livello minimo di obbligazioni per il venditore e questo spiega più di ogni altra ragione il suo "successo" tra le imprese italiane che esportano all'estero.

Questa clausola però presenta alcuni (seri) profili di rischio per l'esportatore, i principali dei quali vengono qui accennati (ma l'elenco potrebbe essere ben più corposo):

Il venditore/caricatore/esportatore dovrebbe fornire alla merce un imballo standard e dovrebbe essere il vettore a occuparsi della carica sul mezzo. Come invece generalmente accade, è il venditore a caricare la merce sul mezzo e a preoccuparsi della congruità dell'imballo e delle modalità di trasporto. Ma così facendo è il venditore/caricatore ad addossare su di sé i rischi della carica e della manipolazione della merce, rischi che invece dovrebbero incombere sul compratore. In caso di danni potrebbero sorgere contestazioni: il vettore, che è neutrale rispetto alle Incoterms che riguardano solo il rapporto venditore/compratore potrebbe affermare che il danno sia stato dovuto ad un cattivo imballaggio/rizzaggio e il venditore non potrebbe più addossare questo costo/danno/rischio al compratore, dal momento che egli per primo avrebbe violato la regola Incoterms. In caso di spedizione in contrassegno (COD), il soggetto incaricato dell'incasso (e cioè il vettore) sarà stato scelto dal compratore. Di sicuro si tratterà di un vettore di fiducia del compratore, ma non è detto il contrario.

Il fatto che il venditore EXW possa comparire quale shipper/caricatore in bill of lading comporta l'automatica assunzione del rischio che, in caso di mancato pagamento del nolo o di mancato/ritardato ritiro della merce (anche dovuto ad eventuali danneggiamenti alla stessa nel corso del trasporto)

il vettore possa richiederli il pagamento dei noli e delle soste accumulate a destino. In altre parole, la clausola EXW non è sufficiente a proteggere il venditore da spese non preventivate relative all'esecuzione del trasporto.

Nelle operazioni doganali di esportazione è il venditore a figurare come esportatore ed è dunque vincolato al rispetto della normativa doganale, a prescindere dall'Incoterm utilizzato. Pertanto, il venditore EXW è responsabile doganalmente dell'operazione export ancorché la stessa sia stata organizzata e pagata dal compratore.

Al di là dei rischi, tutto sommato limitati, di errori nella procedura export che si traducano in conseguenze spiacevoli per il venditore, il problema principale deriva dalla mancata prova dell'uscita della merce dall'UE al fine della non imponibilità dell'IVA. Il problema, fino a poco tempo fa, della restituzione della bolletta con il "visto uscire" e che oggi - con la telematizzazione della procedura di dichiarazione doganale - si traduce nell'appuramento del MRN deriva da questo semplice fatto: il soggetto che effettua l'operazione doganale per conto dell'esportatore è incaricato e pagato dal venditore, generalmente per il tramite dello spedizioniere da quest'ultimo incaricato per l'intera operazione trasporto.

Il venditore EXW può non sapere chi sia il vettore o lo spedizioniere e presumibilmente non saprà affatto chi ha svolto l'operazione doganale per suo conto. Il venditore può contare solo sulla collaborazione del venditore per l'individuazione del soggetto che possiede la prova che la merce è effettivamente uscita dall'UE. Se questa collaborazione per qualche ragione viene a mancare, il venditore EXW rischia di trovarsi nella spiacevolissima situazione di non poter dimostrare che la merce è uscita nei 90 gg dall'UE, con il rischio - magari ad anni di distanza - di dover corrispondere IVA e sanzioni su un'operazione, dal punto di vista sostanziale, invece del tutto legittima.

## ■ 2. Il trasporto

a cura di **Enrico Pennacino** - Avvocato

**Il trasporto rappresenta una fase fondamentale nella vendita e nell'acquisto internazionale di merci.**

La normativa nazionale deve confrontarsi - ma spesso lasciare il posto - a leggi internazionali di fonte convenzionale o comunitaria.

**La scelta di affidarsi ad un professionista del settore per organizzare le spedizioni** (*es. uno spedizioniere o un corriere internazionale*) è senz'altro raccomandabile, ma occorre in ogni caso tenere presente le norme di riferimento.

**Vediamole in sintesi:**

1. Il **contratto di spedizione** (quello cioè che viene stipulato con un'impresa di spedizioni) concluso in Italia può essere di due tipi: il **contratto di spedizione "pura"** (*art. 1737-1740 cod. civ.*), in cui lo spedizioniere è responsabile dell'organizzazione puntuale della spedizione e del corretto adempimento alle istruzioni ricevute dal proprio cliente e il contratto in cui lo spedizioniere assume direttamente l'esecuzione del trasporto, diventando un vero e proprio vettore (*art. 1741 cod. civ.*).

Si tratta di una distinzione molto importante, soprattutto se il carico non è coperto da un'assicurazione merci, perché solo nel secondo caso lo spedizioniere (*cd. "spedizioniere vettore"*) risponderà direttamente se la merce non arriva a destinazione o arriva danneggiata.

Nel primo caso, invece, se lo spedizioniere sarà in grado di dimostrare di aver incaricato un vettore affidabile e di aver adempiuto alle istruzioni del proprio cliente, non risponderà per i danni materiali e diretti subiti dalle merci affidategli. Sarà pertanto il soggetto danneggiato a dover reclamare contro il vettore, spesso di fronte a tribunali remoti (*es. Hong Kong*) o costosi (*es. High Court of London*).

2. Il **contratto di trasporto internazionale** è regolamentato da norme convenzionali previste per le principali tipologie di trasporto. Queste sono le più rilevanti:
  - **Trasporto terrestre:** Convenzione CMR del 1956
  - **Trasporto marittimo:** Convenzione di Bruxelles 1924 con regole dell'Aja-Visbì.
  - **Trasporto aereo:** Convenzione di Montreal del 1999
  - **Trasporto ferroviario:** Convenzione CIM/COTIF, revisionata nel 1980.
3. La forma più diffusa di trasporto, quella **multimodale** (in cui cioè vengono utilizzate diverse tipologie di trasporto: es terrestre, marittimo, ferroviario) non è stata ancora ratificata a livello internazionale e, quando è stipulata in Italia, è soggetta alle norme del codice civile, a meno che le parti del contratto non decidano diversamente.
4. Il **trasporto terrestre nazionale** è stato oggetto di una recente riforma che, di fatto, rende altamente consigliabile la stipulazione di un contratto scritto. In caso contrario, infatti, il mittente può essere ritenuto corresponsabile del vettore per il mancato rispetto delle norme di sicurezza da parte di quest'ultimo.
5. **Nazionali o internazionali** che siano, le regole sui trasporti seguono un medesimo principio quanto alla responsabilità del vettore: questi è generalmente responsabile del danno alle merci salvo che non fornisca la prova del caso fortuito o dell'assenza di colpa; ma può limitare la propria responsabilità ad un importo fisso (parametrato al numero dei colli o ai kgs di merce trasportata). In caso però di grave ed inescusabile negligenza (cd. "colpa grave"), il vettore è tenuto a risarcire per intero il valore della merce. Questo principio non si applica però al trasporto aereo, il cui limite di risarcimento prescinde dal grado di colpa del vettore.
6. I limiti di risarcimento previsti per le principali forme di trasporto sono per lo più fissati in DSP, (diritti speciali di prelievo), un'unità di conto dell'FMI, il cui valore è ricavato da un paniere di valute nazionali. Attualmente un **EURO** vale circa **0,85 DSP**.

#### Ecco i principali:

- **Trasporto terrestre nazionale/ Trasporto multimodale soggetto alla legge italiana:** 1 euro/kg;
  - **Trasporto CMR:** 8,33 DSP/kg;
  - **Trasporto marittimo:** il limite più alto tra 2 DSP/kg e 666.67 DSP per collo trasportato;
  - **Trasporto aereo:** 19 DSP/kg;
  - **Trasporto ferroviario:** 17 DSP/kg.
7. Particolare attenzione va prestata ai termini per il reclamo al vettore al fine di non rendere troppo difficoltosa o addirittura pregiudicare la possibilità di risarcimento.

In primo luogo occorre presentare senza indugio la propria contestazione al vettore (*la cd "riserva"*). Una riserva tempestiva, fatta cioè immediatamente o, per i danni non apparenti, non appena verificate le condizioni del carico, costringe infatti il vettore a fornire la prova della propria assenza di responsabilità.

Una riserva tardiva obbliga invece il danneggiato a fornire la prova della negligenza del vettore. In ogni caso, i termini per un'azione di risarcimento sono piuttosto brevi: si va dai dodici mesi per il contratto di trasporto terrestre nazionale ai due anni per il trasporto aereo. In alcuni casi (trasporto internazionale marittimo e trasporto aereo) il danneggiato non può limitarsi a reiterare il reclamo, ma è addirittura tenuto ad avviare un processo contro il vettore per non perdere il diritto al risarcimento del danno.



### ■ 3. Dogane e fiscalità

a cura di **Enrico Pennacino** - Avvocato

**Nella vendita e nell'acquisto internazionale di merci, particolare attenzione deve essere prestata alla normativa doganale (soprattutto per chi acquista) e alla normativa IVA (soprattutto per chi vende).** Le regole doganali e quelle in materia di IVA sono state armonizzate a livello europeo agli inizi degli anni Settanta, in seguito all'adozione della **Tariffa Doganale Comune**, ma mentre per le prime si è arrivati ad una vera e propria unificazione per tutti i Paesi membri dell'UE, per le seconde lo scoglio delle differenze di aliquota ha impedito - per il momento - di contare su un'unica regolamentazione comunitaria.

In ogni caso, **l'IVA è - assieme ai dazi e alle accise, quando applicabili - una delle componenti dei "diritti di confine" e cioè degli oneri fiscali da assolvere al momento dell'importazione di merci.**

Le operazioni di esportazione non sono invece soggette a **IVA** né a dazi, ma è opportuno che l'esportatore conservi la prova dell'uscita delle merci dal territorio nazionale, per evitare spiacevoli contestazioni da parte dell'Agenzia dell'Entrate nel corso di eventuali accertamenti. Sul punto torneremo tra poco.

L'unificazione doganale a livello europeo comporta che i Paesi membri dell'UE applichino la stessa tariffa alle merci provenienti dai Paesi terzi e non assoggettino a dazi o restrizioni di alcun tipo la circolazione e la commercializzazione di prodotti comunitari. Il sistema Intrastat, in questo senso, costituisce solo un meccanismo di controllo fiscale degli scambi intracomunitari di beni e di servizi effettuati dagli operatori nazionali e delle relative statistiche.

Quando invece oggetto di scambio sono prodotti extraeuropei, o prodotti europei destinati a mercati extracomunitari, trovano applicazione le regole comunitarie (*il Codice Doganale Comunitario e le relative Disposizioni di attuazione, attualmente in fase di riforma*). Le singole norme nazionali (in Italia il Testo Unico della Legge Doganale) hanno un'applicazione solo residuale, ma disciplinano le sanzioni che vengono comminate - soprattutto in importazione - in caso di mancato rispetto della normativa UE.

Una corretta operazione doganale presuppone in primo luogo che la merce sia classificata in modo esatto, attraverso un codice di dieci cifre (*codice TARIC*), in cui le prime sei rappresentano il codice SA (*Sistema armonizzato, in inglese HS*), valido in quasi tutto il mondo, e le quattro successive l'eventuale, ulteriore classificazione prevista dall'UE. A tale codice corrisponde un dazio, calcolato come percentuale sul valore della merce.

Quest'ultimo è il valore di transazione (e cioè il prezzo pagato o da pagare per le merci importate), sempre che tra venditore e compratore non sussistano legami o accordi particolari che possano influire sul prezzo pattuito. Occorre però tenere presente che, a seconda dell'origine (e cioè dove il bene è stato prodotto), ci possono essere importanti riduzioni sul dazio. L'UE attribuisce infatti preferenze tariffarie a numerosi Paesi terzi, talvolta unilateralmente e talvolta a condizione di reciprocità. Nel primo caso, la prova dell'origine preferenziale sarà costituita dal certificato di origine *FORM A*, nel secondo dal certificato *EUR 1*. Per chi invece esporta, una delle tematiche più delicate riguarda la prova dell'effettiva uscita della merce nei 90 giorni successivi all'operazione, ai fini dell'esenzione **IVA**. Soprattutto per chi vende EXW/franco fabbrica, e cioè la modalità statisticamente più diffusa in Italia, il rischio è di non entrare in possesso del documento che provi l'uscita della merce dal territorio nazionale. Questa prova è generalmente nelle mani del vettore (es. polizza di carico) e dello spedizioniere doganale (ricevuta della bolletta doganale), ma il venditore EXW può ignorare - e generalmente ignora - l'identità dell'uno e dell'altro, perché il relativo incarico è conferito dall'acquirente straniero. Il problema si pone quando l'Agenzia delle Entrate richiede, ad anni di distanza dall'operazione, la prova che quella determinata merce, coperta da una fattura in esenzione **IVA**, sia effettivamente uscita dal territorio nazionale. In caso contrario, infatti, il venditore è tenuto a versare l'imposta, con le sanzioni e gli interessi del caso. È opportuno pertanto che questo rischio sia previsto e tutelato a livello contrattuale. Una delle possibili soluzioni è stabilire nel contratto di vendita che l'acquirente EXW vincoli il proprio spedizioniere a far pervenire al venditore una copia della bolletta doganale in export. Come alternativa il venditore EXW potrebbe valutare il ricorso all'Incoterms 2010 FCA, che prevede che la merce sia caricata sul mezzo dallo stesso venditore (come peraltro generalmente avviene). Quest'ultimo si occuperà anche delle formalità doganali in export. Si tratta, per il venditore, di incaricare uno spedizioniere doganale e fornirgli i documenti necessari per svolgere la pratica (fatture, certificati di origine, certificati fitosanitari, ecc.), a fronte di un costo tutto sommato modesto.

## ■ 4. Certificazioni, marchi e brevetti

a cura di **Lidia Leucci** - Avvocato

I grandi gruppi multinazionali si reggono, in una parte estremamente rilevante della loro attività, sulla gestione accorta e puntuale dei propri beni immateriali, e in particolare dei **diritti di proprietà industriale**. La forte propensione all'innovazione e i repentini mutamenti di scenario, che caratterizzano il contesto economico attuale, rendono gli interventi di tutela e valorizzazione della proprietà industriale presupposti indispensabili per il rafforzamento competitivo delle imprese e la crescita economica dell'intero sistema Paese.

La gestione e la tutela della proprietà industriale - che fino a qualche decennio fa era vista dalla gran parte degli operatori solo come una sorta di costoso strumento assicurativo, utile perlopiù a dissuadere eventuali azioni di contraffazione da parte di terzi - costituisce oggi un vero e proprio **investimento** che, pur comportando dei costi, è indubbiamente destinato a portare tangibili **benefici** per l'impresa.

I diritti di proprietà industriale devono essere adeguatamente costituiti, perché altrimenti c'è il rischio di non riuscire a esercitarli, devono essere gestiti in modo accorto, pianificandone la distribuzione geografica e misurandone la redditività, e devono essere adeguatamente tutelati, monitorando i mercati, e agendo direttamente o tramite terzi nei confronti degli eventuali contraffattori.

I diritti di proprietà industriale riguardano sostanzialmente tre fattispecie, la cui tutela è riconosciuta nella stragrande maggioranza dei paesi del mondo: i **marchi**, i **brevetti di invenzione**, e i **modelli ornamentali**.

- I **marchi** sono i segni distintivi di una determinata attività, o di un determinato prodotto. Sul piano economico il marchio è oggi utilizzato (e tutelato) non solo come strumento per informare il pubblico della provenienza dei prodotti o servizi di una determinata impresa, ma anche come simbolo di tutte le altre componenti del «messaggio» che il pubblico ricollega, appunto attraverso il marchio, ai prodotti o ai servizi per i quali esso viene usato, comprese le informazioni e le suggestioni diffuse attraverso la pubblicità.

I marchi possono essere **denominativi**, cioè riguardanti la sola parola, scritta in qualunque forma grafica, oppure **figurativi**, ossia riguardanti una determinata composizione grafica, comprendente anche eventuali elementi testuali. Sono stati tutelati inoltre marchi di forma o tridimensionali, marchi acustici, e persino marchi olfattivi.

Fino agli anni Novanta, il marchio era considerato sostanzialmente inscindibile dall'azienda, ma, a seguito di una serie di riforme - promosse in particolare dalle "grandi firme" - il marchio è diventato di fatto un bene immateriale completamente **trasferibile e indipendente dalla produzione stessa degli articoli a cui è destinato**, mutando la concezione stessa del marchio come diritto di privativa. Ne sono un esempio, i c.d.: "marchi notori" o "di rinomanza" cioè marchi conosciuti da una parte significativa dei consumatori e la cui tutela si estende anche a prodotti diversi dalla categoria merceologica originariamente contraddistinta dal marchio (*es.: Coca-Cola, Marlboro*).

Data la sua importanza nell'economia moderna, il marchio forma spesso oggetto di cessioni e, ancor più frequentemente, di licenze, costituendo una vera e propria fonte di reddito per le imprese: da qui la necessità di tutelare il marchio, ossia di proteggere il diritto del suo titolare a utilizzare in via esclusiva il segno distintivo, impedendo a terzi condotte che possano pregiudicare tale esclusiva (*es. imitazione servile, condotte parassitarie*).

Si possono a oggi tutelare marchi in tutto il mondo, letteralmente. Gli strumenti più convenienti e ampiamente utilizzati per la tutela del marchio sono i sistemi del **marchio comunitario**, gestito dall'Ufficio per l'armonizzazione del mercato interno (*UAMI*), organismo comunitario, e il sistema del **marchio internazionale**, gestito da WIPO.

- I **brevetti di invenzione** sono l'aspetto tecnicamente più complesso e articolato dei diritti di proprietà industriale e costituiscono un importante strumento di controllo dello sviluppo dell'attività industriale, e ne misurano i mutamenti e le tendenze.

Il **brevetto** è un titolo in forza del quale viene conferito un monopolio temporaneo di **sfruttamento dell'invenzione** (sia essa un prodotto o un procedimento), consistente nel diritto esclusivo di realizzarlo, di disporne e di farne oggetto di commercio, nonché di vietare a terzi di produrlo, usarlo, metterlo in commercio, venderlo o importarlo. Inizialmente, più ancora dei marchi, che ambivano a essere distintivi, questi diritti erano difensivi, ossia determinavano un ambito di tutela all'interno del quale l'attuazione dell'invenzione era esclusivo appannaggio del titolare. La cessione dei diritti era generalmente percepita come un'eventualità, non come una reale possibilità.

Successivamente, i brevetti sono diventati una vera e propria fonte di **profitto**, realizzabile attraverso i proventi delle licenze, concesse su brevetti estesi in tutto il mondo. Un brevetto viene ceduto in licenza quando il relativo proprietario concede il permesso ad altro soggetto di utilizzare l'invenzione, dietro pagamento di *royalties*, che si possono basare, ad esempio, sul volume di produzione del prodotto oppure sulle vendite.

Secondo una recente statistica del WIPO (World Intellectual Property Organisation) nel 2012 risultano depositate 2,35 milioni di domande di brevetto per invenzione industriale in tutto il mondo. Di queste, oltre 500.000 sono state depositate in Cina.

Di pari passo con l'evoluzione del brevetto inteso quale fonte di reddito, sono stati elaborati sistemi di tutela sempre più articolati, che variano a seconda delle esigenze commerciali dell'impresa.

Un'azienda italiana che intenda tutelare la propria innovazione può utilizzare lo strumento del **brevetto nazionale**, la cui tutela può essere però estesa territorialmente, praticamente a tutti i Paesi del mondo, decorso un anno dal deposito.

Possono essere inoltre adottate procedure a **livello internazionale** o per **aree regionali**.

- I **modelli ornamentali**, altresì detti anche "disegni registrati", conferiscono la tutela relativamente a caratteristiche estetiche che quindi non possono godere della tutela garantita per il brevetto.

Questo tipo di tutela è principalmente rivolta agli oggetti di design e ancor più specificamente agli articoli di abbigliamento e agli accessori. Tuttavia è da notare come nel mercato attuale l'appropriarsi di determinate "forme" sia necessario per costruire nel pubblico la percezione del prodotto.

Di qualunque prodotto. Anche in questo caso esiste una tutela a livello **comunitario**, mentre il cosiddetto **modello internazionale** ha una copertura poco più ampia di quello comunitario; la tutela nei Paesi extraeuropei più importanti deve essere conseguita individualmente.

## ■ 5. L'esempio degli Stati Uniti D'America

a cura di **Joseph Ralph Fraia** - Chief Legal Officer di Sinkrom Corp.

Lo scopo del presente scritto è fornire al lettore alcune linee guida generali sui principali istituti americani e internazionali di recente o prossima introduzione idonei ad avere un impatto significativo sulle imprese italiane, sia quelle che hanno già insediato - o stanno considerando di insediare - filiali commerciali negli Stati Uniti, sia quelle localizzate esclusivamente in Italia ma che vendono i propri prodotti o offrono i propri servizi negli Stati Uniti e nel mondo.

In particolare, due sono gli ambiti nei quali sempre più gli imprenditori italiani dovranno necessariamente implementare le proprie conoscenze: il primo riguarda l'ineludibile uniformazione a leggi e regole emanate all'estero in tema di lotta alla corruzione e riciclaggio di denaro di illecita provenienza, il secondo riguarda la corretta conoscenza e interpretazione delle regole commerciali tra le due sponde dell'Atlantico.

La classe imprenditoriale italiana deve quindi comprendere, ai fini di adottare le conseguenti misure, che ormai il rispetto di elevati standard manageriali, di rigorose procedure interne, di regole di corretta tenuta contabile nonché una maggiore attenzione all'affidabilità e correttezza nelle relazioni commerciali non possono più essere considerate campo d'elezione delle sole società quotate o di grandi dimensioni, ma devono entrare a far parte della gestione quotidiana anche delle piccole e medie imprese.

### ■ GLOBAL LEGAL COMPLIANCE - Adempimenti legali globali

#### 1. Un nuovo "inarrestabile" trend mondiale: il contrasto al riciclaggio di denaro di illecita provenienza e all'evasione fiscale.

Quale diretta emanazione delle norme stabilite ai più alti livelli - le Nazioni Unite e l'OCSE - i singoli Stati appartenenti a tali organizzazioni hanno adottato, e continueranno a implementare, normative nazionali in tema di riciclaggio di denaro sporco ed evasione fiscale.

**Di seguito si nominano le principali.**

#### 1.1 ANTI-BRIBERY LAWS (LEGGI ANTI CORRUZIONE)

Negli **Stati Uniti**: **Leggi nazionali/Domestic Statutes - USC (United States Code) Title 18 - Section 201.**

Di applicazione transnazionale: **FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) (Legge su atti di corruzione all'estero)**. Si raccomanda un approfondimento sul tema del doppio standard tra normativa di applicazione interna ed estera.

Le leggi in parola si occupano di individuare i soggetti responsabili e di determinare pene e sanzioni per i trasgressori, nonché di fornire le definizioni di legge rilevanti.

In **Europa**: il **Bribery Act (Legge sulla corruzione)** del 2010 emanato dall'Inghilterra.

#### 1.2 FATCA (The Foreign Account Tax Compliance Act) (Legge sugli adempimenti fiscali di un conto estero)

**È la legge alla quale tutti gli individui, le società e gli istituti di nazionalità americana, nonché gli individui, le società e gli istituti stranieri presenti sul territorio americano sono tenuti a uniformarsi e attenersi in tema di trasparenza nello scambio di informazioni finanziarie e patrimoniali.**

### ■ TTIP (TRANSATLANTIC TRADE AND INVESTMENT PARTNERSHIP)

Il **Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP)**: è l'Accordo commerciale tra Stati Uniti ed Europa in corso di negoziazione e di redazione e che, almeno nelle originarie intenzioni, dovrebbe entrare in vigore nel 2015.

**L'accordo suddetto si propone, in estrema sintesi, di cambiare le regole dell'import/export tra USA e UE riducendo o eliminando tasse e costi doganali, omologando la validità delle certificazioni tecniche e uniformando i disciplinari e i protocolli in tema di prodotti alimentari** (solo per citare gli ambiti più importanti).

La presente breve nota intende offrire una sorta di prontuario delle attività e delle azioni che sarà raccomandabile intraprendere dopo l'entrata in vigore dell'accordo in oggetto.

1. provvedere in anticipo a individuare, nella propria struttura aziendale, la/e persona/e che dovrà/anno acquisire specifica formazione sull'argomento, alle quali poi verranno affidate le mansioni amministrative e gestionali interne per la verifica dell'applicazione delle nuove regole;
2. individuare la categoria industriale e/o merceologica della propria azienda in base alle definizioni dell'accordo;
3. verificare quali categorie di prodotti e/o servizi offerti dalla propria azienda sono direttamente e/o indirettamente interessati dalla nuova normativa;
4. effettuare quanto prima un piano economico e finanziario che tenga conto dei possibili risparmi derivanti dalla nuova normativa;
5. adeguare i contratti in essere alle nuove regole, e preoccuparsi che i contratti futuri lo siano;
6. valutare la convenienza dell'apertura di una filiale negli Stati Uniti;
7. per supporto e assistenza rivolgersi solo a interlocutori di provata esperienza e competenza.

# GLI STRUMENTI

## ■ 1. Le missioni all'estero e gli incoming

a cura di **Andrea Bonalumi** - *Dirigente Promos*

Tra i vari percorsi di crescita e sviluppo che le piccole e medie imprese possono intraprendere sui mercati internazionali, la missione imprenditoriale è senza dubbio uno strumento molto utile per conoscere un mercato nuovo, per prendere contatto con controparti locali e per analizzare concretamente una realtà poco conosciuta, con tutte le dinamiche che essa porta con sé.

Le missioni imprenditoriali, da oltre vent'anni fiore all'occhiello di **Promos - Azienda Speciale** per le Attività Internazionali della **Camera di Commercio di Milano** - sono infatti rivolte a imprese interessate sia ad avere un primo approccio con canali distributivi sia a conoscere controparti locali attraverso l'organizzazione di incontri bilaterali con partner preselezionati.

Nello specifico, l'organizzazione di una missione imprenditoriale implica che le imprese, in forma aggregata, durante un limitato periodo di tempo - in genere dai due ai quattro giorni - incontrino operatori locali, entrando in contatto con una serie di potenziali soggetti con cui sviluppare business. Questi soggetti vengono identificati nel corso dei mesi precedenti la missione in loco in base alle specifiche richieste degli imprenditori e al profilo di ciascuna azienda.

L'**analisi del company profile dell'azienda partecipante** è lo strumento indispensabile per identificare una controparte locale con le caratteristiche richieste dall'azienda che partecipa alla missione (*per es. tipologia di prodotto, capillarità sul territorio, ecc.*) ed è quindi indispensabile per combinare gli incontri in loco.

Gli operatori selezionati di solito sono agenti, importatori e distributori e la priorità viene assegnata in base alle richieste ricevute dall'impresa che partecipa alla missione.

In genere gli incontri avvengono presso la sede della controparte locale, per permettere all'imprenditore di farsi un'idea precisa del contesto in cui essa opera: uffici, magazzini, showroom, personale ecc.

**L'attività in loco richiede un fase preparatoria.** Nei giorni precedenti la partenza - almeno 7/10 giorni prima - **l'imprenditore impegnato nella missione riceve l'agenda degli appuntamenti contenente i profili delle controparti locali, il luogo e l'orario dell'appuntamento, così da potersi preparare per tempo e in maniera efficace, conoscendo già alcuni aspetti dei suoi interlocutori.**

La missione imprenditoriale, che si può definire uno "strumento tradizionale" tra quelli dedicati a chi intende sviluppare il proprio business all'estero, ha un sicuro vantaggio in termini di costi/benefici, perché con una spesa sostanzialmente contenuta si ottiene una prima importante *vision* del mercato di interesse e dà modo di incontrare operatori del proprio settore con cui intavolare un dialogo.

Un secondo "strumento tradizionale" che aiuta le imprese italiane a fare business con controparti estere è l'*incoming* in Italia di **buyer stranieri**. Gli operatori che vengono nel nostro Paese hanno l'esigenza di conoscere il mercato italiano, di visitare le nostre aziende e, in molti casi, di comprendere più da vicino le dinamiche della nostra economia. Si tratta di **figure altamente specializzate**, interessate ad approfondire le loro già buone conoscenze sulle dinamiche che caratterizzano il mercato italiano, dal punto di vista commerciale e distributivo.

L'incontro con i **buyer** avviene solitamente nell'ambito di eventi - per esempio fiere - che si svolgono in un lasso di tempo limitato. È perciò necessario che l'imprenditore sia incisivo nel trasmettere in maniera completa ed efficace i valori aggiunti della propria attività e del proprio prodotto. Contemporaneamente, tra gli obiettivi dell'imprenditore rientra la raccolta del maggior numero di informazioni relative al mercato target in cui il buyer opera.

L'organizzazione di un *incoming* di **buyer**, se fatta individualmente, ha un costo piuttosto elevato per la singola impresa, oltre a presentare grandi difficoltà organizzative: è quindi consigliato appoggiarsi a società esperte, con rapporti già consolidati con partner esteri e un'expertise qualificata.



## ■ 2. Le fiere internazionali a cura di **Fiera Milano SpA**

**Germania e Italia sono storicamente i due Paesi europei in cui è maggiormente sviluppata l'attività fieristica.** Questo fatto non è casuale: le fiere professionali sono da sempre lo strumento più efficace - in termini di costo-contatto - di promozione e business per le piccole e medie imprese. E le piccole e medie imprese sono l'asse portante del tessuto produttivo di questi due Paesi. Il business verso l'estero e con l'estero è sempre stato presente nelle fiere - perché facilitatore degli scambi e della crescita - assai prima che il Palazzo delle Nazioni, nella Fiera Milano ricostruita nel secondo dopoguerra, diventasse addirittura terreno di incontro della politica internazionale e un porto tranquillo nel mondo della guerra fredda.

Questa proiezione internazionale ha continuato a rafforzarsi negli anni ed è divenuta tratto essenziale e qualificante dell'attività fieristica nell'era della globalizzazione economica. Oggi, negli anni della recessione infinta in Italia e del cedimento dei tradizionali mercati europei, è semplicemente vitale. L'internazionalizzazione fa parte integrante dell'evoluzione del modello di fiera professionale, che si è via via arricchito di strumenti operativi e servizi collaterali ad alto valore aggiunto, integrando nuove forme di comunicazione (internet e telefonia mobile), logistica, specializzazione degli eventi, servizi online. Di tutto ciò l'internazionalizzazione è uno dei tratti più evidenti e utili.

In un mondo che si allarga sempre più, e in cui la ripresa economica dipende in primo luogo dalla domanda estera, o più precisamente dai nuovi grandi mercati extraeuropei verso i quali si sta spostando il baricentro dell'economia mondiale, le politiche per l'export ricoprono un ruolo estremamente importante per il successo dell'intero Paese. Quanto alle fiere professionali di qualità, si trovano nella posizione ideale per incanalare queste politiche.

La partecipazione a manifestazioni fieristiche internazionali in Italia consente da sempre alle *PMI* di approfittare della capacità attrattiva degli eventi, entrando così in contatto con un contesto di business globale che mai potrebbero raggiungere, se non a costi elevatissimi di promozione e marketing.

La partecipazione alle mostre organizzate dall'Italia all'estero è l'altra faccia della stessa medaglia: un ponte molto efficace verso realtà dinamiche e interessanti ma lontane e difficili, che consente alle piccole e medie imprese di acquisire una prima conoscenza di nuovi mercati sfruttando i servizi di supporto della fiera, nonché di consolidare la presenza e i contatti commerciali nelle realtà in cui sono già inserite.

Complice la crisi, anche l'attenzione dei Paesi verso l'attività internazionale delle *PMI* è cambiata molto. Alla tradizionale promozione dell'export attraverso l'accompagnamento di gruppi di aziende alle fiere esistenti nei diversi Paesi, i governi più lungimiranti hanno affiancato lo sviluppo all'estero del proprio sistema fieristico, cogliendo così due risultati: l'internazionalizzazione delle imprese e l'internazionalizzazione degli operatori fieristici.

## ■ FIERA MILANO NEL MONDO

**Fiera Milano** fornisce un'ottima esemplificazione del ruolo di testa di ponte delle fiere all'estero, con la consapevolezza di essere strumento di politica industriale del Paese. **Fiera Milano** è al lavoro per supportare nei mercati esteri i segmenti più rappresentativi dell'economia italiana: alimentare, abbigliamento, arredamento, automazione. In tal senso, la sua attività internazionale punta sulla globalizzazione dei brand più importanti.

Al momento è focalizzata su: salone internazionale della casa *HOMI*, portato a Mosca a ottobre 2014 in contemporanea con l'edizione russa del *Salone internazionale del Mobile* e la mostra dell'edilizia *MADE*; *Micam Shanghai*, edizione cinese della fiera numero uno al mondo per le calzature di fascia medio-alta; *Food Hospitality World*, manifestazione *B2B* espressamente pensata come piattaforma internazionale del food e dell'ospitalità professionale *made in Italy* (si tiene in Cina, India, Brasile e dal 2014 anche in Sud Africa); *Sicurezza*, mostra professionale che ha luogo in Italia e Brasile; *Reatech*, evento dedicato ai prodotti e servizi per disabili, in Brasile, Italia, Singapore.

**Fiera Milano** sviluppa una parte in continua crescita della propria attività all'estero. È presente in Cina, Brasile, India, Russia, Turchia, Sud Africa, Singapore e Thailandia, dove ha organizzato complessivamente **59 eventi** espositivi nel 2013.

Persegue un modello di internazionalizzazione flessibile, operando in **joint venture** con la fiera tedesca di Hannover in Cina e India dal 2008; con proprie filiali in Brasile, Turchia, Sud Africa, sud della Cina, India, Russia; con una partnership commerciale a Singapore. Tra i prossimi obiettivi vi sono gli Stati Uniti.

#### ■ SERVIZIO A TUTTO TONDO

**Fiera Milano** accompagna le *PMI* in tutti le fasi del business: dall'analisi di mercato, utile per prendere le decisioni relative al Paese target, all'assistenza prima della mostra (servizi di allestimento, logistici, doganali, assicurativi e di interpretariato) e durante la mostra (*business matching, networking, realizzazione di eventi workshop, tutorial, convegni*). L'individuazione preventiva di controparti interessate e l'organizzazione in loco di un'agenda di contatti diretti *one to one* è forse il valore aggiunto più importante del servizio offerto: è il cosiddetto *match making*, che incrocia domanda e offerta, le richieste dei *buyer* professionali e le proposte con cui si presentano le aziende espositrici.

### ■ 3. Ricerche partner e le strutture di agenzia

a cura di **Matteo Copreni** - Presidente Co.Export

Nell'approccio a uno o più mercati esteri, un'impresa italiana si troverà a un certo punto a dovere inevitabilmente ricercare uno o più di partner in loco, le cui caratteristiche dipenderanno dalla tipologia di azienda e della sua produzione.

Per **partner estero** intendiamo diverse tipologie di operatori stranieri, quali per esempio un possibile cliente finale, un importatore o distributore dei prodotti, un facilitatore all'ingresso nel Paese (*quale un EPC contractor o una società di installazione*) o un produttore locale.

**La caratteristica comune è un concetto di partner estero legato all'idea di non occasionalità, ovvero l'obiettivo è la ricerca di un soggetto locale con il quale impostare un rapporto di collaborazione duraturo nel tempo.**

La finalità di una ricerca partner è quindi individuare un gruppo ristretto di operatori locali che risponda a una serie di requisiti predefiniti dall'impresa italiana, allo scopo di ottimizzare il costo - in termini di tempo e di denaro - necessario per affacciarsi su un nuovo mercato estero.

Il primo passo per avviare una ricerca partner è decidere se l'azienda intende procedere da sola oppure appoggiarsi a uno o più soggetti specializzati nel Paese di interesse, quali consorzi o società private oppure sportelli della propria associazione imprenditoriale di riferimento. L'azienda italiana dovrà poi definire i principali requisiti del partner estero. I requisiti essenziali sono, per esempio, il possesso di una licenza per l'importazione (obbligatoria per diversi Paesi), la localizzazione in una determinata area (in una delle città principali o in un'area periferica), il fatto che disponga di un magazzino (requisito necessario per alcuni prodotti). Tra i requisiti accessori rientrano per esempio un livello minimo di fatturato, la disponibilità di una rete di assistenza tecnica e la disponibilità a un mandato in esclusiva.

Una griglia di requisiti meno vincolante permetterà di selezionare e incontrare più interlocutori locali e di negoziare quindi con più flessibilità eventuali progetti comuni, mentre la definizione a priori di criteri più rigidi permetterà di selezionare con maggiore precisione un più ristretto numero di operatori.

La ricerca di partner locali avverrà sulla base dei requisiti richiesti e tramite l'analisi delle banche dati locali degli operatori del settore individuato, seguito da un primo contatto e presentazione.

A questo punto, l'impresa italiana disporrà di una lista ristretta di operatori locali all'interno della quale operare una selezione; verranno quindi esclusi eventuali interlocutori che non rispondono ai requisiti prefissati dall'impresa italiana o che si dichiarano non interessati a instaurare un rapporto di collaborazione.

L'ultimo passo sarà organizzare gli incontri, in genere nella sede del Paese estero, tra il personale dell'azienda e i potenziali partner stranieri, per definire gli aspetti di una possibile collaborazione futura.

In alternativa alla ricerca di un partner estero (distributore, importatore o cliente finale), l'azienda italiana può affidare il proprio sviluppo commerciale all'estero a un'agenzia o a un rappresentante commerciale.

Questa modalità di approccio a un mercato straniero presenta alcuni importanti vantaggi, tra cui la specializzazione dell'agenzia commerciale in uno o più settori merceologici, la conoscenza del mercato e delle sue logiche, la garanzia di una presenza stabile e continuativa sul territorio e la disponibilità a lavorare con una retribuzione legata ai risultati (quindi con un minore investimento iniziale da parte dell'azienda italiana).

Di contro, affidarsi a un'agenzia di rappresentanza locale implica una minore possibilità da parte dell'impresa italiana di definire autonomamente la propria strategia di ingressi nel mercato e una ridotta possibilità di rapporto diretto con i clienti.

In genere, i rapporti di questo tipo vengono regolati con appositi contratti di agenzia, che si basano sulla normativa italiana o sulla normativa del Paese di riferimento e vengono in genere redatti in entrambe le lingue. I contratti prevedono obblighi per entrambe le parti e regolano gli aspetti economici, che possono prevedere solo provvigioni oppure un corrispettivo fisso a titolo di rimborso spese più provvigioni.

Il rapporto può inoltre essere di tipo esclusivo oppure no: in quest'ultimo caso, l'agenzia estera opera come multimandatario e rappresenta diverse aziende nel Paese.

## ■ 4. La finanza agevolata

a cura di **Enrico Viganò** - Presidente Gruppo Europartner

In un periodo di recessione come l'attuale è più che mai d'obbligo verificare con attenzione gli strumenti pubblici dedicati alle agevolazioni finanziarie per lo sviluppo in nuovi mercati esteri, la cosiddetta internazionalizzazione d'impresa.

**Un processo d'internazionalizzazione si sostanzia in vari momenti:**

- verifica iniziale del nuovo mercato, generalmente fatta tramite la partecipazione a Fiere e tramite la ricerca di partner commerciali;
- stesura di un business plan per una presenza più strutturata, sia essa di natura commerciale o produttiva;

- attivazione delle vendite verso l'estero, con possibilità di dimostrare la presenza di un fatturato estero nel proprio bilancio;
- attivazione di una presenza stabile in loco tramite l'apertura di un punto commerciale, sia esso negozio, show room o centro di assistenza post vendita;
- attivazione di una presenza stabile in loco tramite l'apertura di una sede operativa che preveda la trasformazione di un prodotto o magari l'invio di un semilavorato che possa poi essere completato direttamente nel nuovo mercato di riferimento.

Ognuno dei diversi step sintetizzati qui sopra può essere abbinato a uno o più strumenti finanziari, nazionali o regionali; gli strumenti regionali differiscono da Regione a Regione: in questo contesto faremo riferimento alla Regione Lombardia, anche se in linea di massima tutte le Regioni dispongono di strumenti simili per finanziare le diverse fasi di un processo d'internazionalizzazione.

### ■ GLI STRUMENTI USUFRUIBILI

Il primo gruppo di incentivi rientra nei **Fondi SIMEST** (si veda anche [www.simest.it](http://www.simest.it)).

Si tratta di un corpus articolato e integrato di interventi abbastanza snelli e facilmente fruibili che danno all'azienda la possibilità di beneficiare di un finanziamento a tasso fisso pari allo **0,5%** per diverse tipologie di progetto, che di seguito brevemente elenchiamo.

- Fondo rotativo per la prima partecipazione a Fiere: si tratta di un fondo con un piano d'ammortamento a **4 anni** fino a un massimale di spesa di **€ 100.000** per tutte le spese correlate direttamente alla partecipazione a Fiere extra UE. Oltre i classici costi dell'affitto di spazi, sono anche spesabili i costi diretti dell'azienda pertinenti alla partecipazione, come il personale che partecipa alla Fiera stessa, i viaggi, il vitto, l'alloggio, ecc. Come detto, il costo della provvista erogata direttamente da **Simest** è pari allo **0,5%** tasso fisso.
- Fondo rotativo per aziende esportatrici: si tratta di un fondo non vincolato a particolari spese e relative rendicontazioni, ma correlato al fatto che l'azienda possa dimostrare nell'ultimo triennio di avere un fatturato export medio almeno pari al **35%** del totale delle proprie vendite; per ottenere la provvista senza garanzie devono essere rispettati degli *scoring* finanziari e il periodo di ammortamento è pari a **6 anni**; il *plafond max* disponibile per ogni azienda è pari a **€ 300.000**. L'azienda deve essere una SpA oppure dichiarare di essere disponibile a trasformarsi in società per azioni al momento dell'approvazione del progetto da parte di Simest.
- Fondo rotativo per l'apertura di sedi locali in paesi extra UE finalizzati alla vendita di prodotti italiani: si tratta di un Fondo che origina dalla vecchia legge **394/81** e ormai consolidato. Finanzia al tasso dello **0,5%** e con una copertura dell'**85%** dei propri costi tutti i costi di gestione finalizzati allo start up di una presenza commerciale dell'azienda nel Paese di riferimento. Si può dunque finanziare tutto il corpus dei costi da conto economico dell'avvio dell'azienda: personale, affitti, fiere, viaggi, vitto, alloggio, facilities, ecc. Il massimale di finanziamento è pari a **2 milioni di euro** da restituire secondo un piano d'ammortamento a 6 anni (*2 anni di preammortamento + 4 d'ammortamento*).

- Partecipazione diretta di **Simest** al capitale di rischio di una *newco* locale partecipata dall'investitore italiano. Per meglio capitalizzare l'avvio di una *newco* produttiva, Simest entra nel capitale di rischio fino a un massimale del **49%** delle quote con un patto di riacquisto con l'investitore italiano; il costo del denaro ha una base fissa ed è poi legato ai risultati d'esercizio degli anni in cui **Simest** resta socio della company. Oltre ciò, l'operazione sblocca un finanziamento a tasso agevolato direttamente in capo all'azienda italiana finalizzato a generare liquidità per l'investimento estero.

Dopo aver presentato un excursus sintetico delle provvidenze **Simest**, passiamo ad analizzare gli strumenti di Regione Lombardia che *mutatis mutandis* si replicano con lievi differenze anche per le altre Regioni.

- **Voucher** per la partecipazione a Fiere e per la ricerca di partner: è un contributo a fondo perduto nell'ordine a seconda degli anni e dei relativi Bandi di **2.000/3.000 euro** per Fiera; un'azienda può cumulare nell'annualità diversi voucher a seconda dei progetti delle Fiere cui partecipa; è un Bando molto competitivo ed è importante monitorare l'attivazione delle varie finestre annuali - generalmente 3 per anno - che vedono i Fondi esaurirsi nel giro di poche ore.
- **Voucher** per la predisposizione di uno studio di fattibilità articolato e complesso finalizzato ad attivare un'attività produttiva in un Paese extra UE. Si tratta di un contributo a fondo perduto nell'ordine di grandezza di **€ 18.000** da spendere presso i fornitori accreditati presso RL. La spesa minima da rendicontare per ottenere il voucher è pari a **€ 24.000**.
- Fondo rotativo per la capitalizzazione di aziende in Paesi extra partecipate direttamente nel capitale di rischio da aziende manifatturiere lombarde e con lo scopo di iniziare attività di trasformazione. Prevedono un mix di contributi a fondo perduto e fondi agevolati da erogare all'azienda lombarda, che li deve tassativamente utilizzare per formare la capitalizzazione della *newco locale*; il contributo è pari a una quota del 16% dell'intervento nel capitale sotto forma di fondo perduto e del **24%** della stessa cifra sotto forma di finanziamento a tasso **0,5%** da restituire in **5 anni**.

## ■ CONCLUSIONI

Le agevolazioni pubbliche sono soltanto una *facility* in un processo d'internazionalizzazione d'impresa, che presuppone altri e ben più importanti passaggi. Tenendo conto degli step da noi individuati nel presente documento, riteniamo che l'internazionalizzazione sia un processo da cui oggi le *PMI* italiane non possano prescindere: la crisi esiste e ha colpito duramente, ma si tratta di una crisi principalmente europea, nello specifico dell'Europa comunitaria, formata da mercati saturi e stanchi.

Il **Mondo** è ben più grande dell'Europa e comprende situazioni diverse l'una dall'altra: negli Emirati Arabi Uniti o a Mosca, per esempio, i consumi corrono, l'edilizia è in piena espansione e la crisi è un problema non certo attuale come in Italia.

Peraltro è comune incontrare aziende che già da diversi anni hanno intrapreso la via dell'internazionalizzazione con risultati riscontrabili sia nella lettura dei bilanci sia nella floridità e capienza dei portafogli ordini e dei prospect delle vendite.

## ■ 5. I pagamenti con l'estero

a cura di **Tommaso Birelli** - BFS Partner SpA

Uno dei principali problemi per le aziende nelle vendite all'estero riguarda la scelta del mezzo più sicuro per ottenere il pagamento delle proprie forniture, evitando o riducendo i rischi connessi al mancato o ritardato pagamento.

Il sistema bancario attualmente propone diverse modalità di pagamento nelle transazioni finanziarie con Paesi esteri, dalle più semplici alle più sofisticate e sicure.

### ■ L'ASSEGNO BANCARIO

**Nonostante la diffusione delle tecnologie informatiche e degli strumenti di certificazione, continua a essere uno strumento molto utilizzato nella regolazione delle transazioni commerciali con i Paesi stranieri.** Il venditore accetta, a fronte della fornitura di merci o servizi, un assegno bancario sottoscritto dal compratore, a valere sul conto corrente di quest'ultimo presso la propria banca estera.

Questo strumento comporta rischi elevati, in quanto l'accredito non è definitivo e spesso nei Paesi esteri c'è un diverso regime giuridico (in alcune nazioni l'assegno non è protestabile, per cui perde il suo valore esecutivo mantenendo solo quello probatorio, con la conseguenza che può essere bloccato in qualsiasi momento dal cliente con una semplice richiesta di "stop payment").

### ■ IL BONIFICO

**Si tratta di un ordine di pagamento disposto su istruzione del debitore, dalla banca dello stesso a una banca corrispondente nel Paese del creditore, con ordine ad effettuare a favore di quest'ultimo un pagamento incondizionato.**

È uno **strumento facile** da gestire e poco costoso, specialmente quando viene effettuato in modalità telematica (*swift transfer*). Tra i vantaggi, sicuramente quelli amministrativi e gestionali riferibili al trattamento elettronico dei dati, caratterizzato anche da alti livelli di sicurezza e riservatezza. Non è gestito il rischio connesso al controllo della controprestazione attesa, cioè il rischio a carico del compratore se il bonifico viene fatto anticipatamente, o viceversa il rischio a carico del venditore. Non è tuttavia una modalità di pagamento esente da rischi.

Per l'**import**, il rischio si pone quando viene chiesto un pagamento anticipato: l'azienda non ha ancora beneficiato dei servizi per cui è stato predisposto il pagamento.

In tal caso, ci si può tutelare con una garanzia: una *fidejussione* di restituzione di pagamento anticipato.

Per l'**export**, il rischio maggiore è quando l'impresa incassa il bonifico con pagamento posticipato a fronte dei servizi resi: in questo caso vi è un'esposizione finanziaria caricata di costi.

Da qualche anno, con l'intervento legislativo della commissione UE, è stata costituita l'area **SEPA** per dare uniformità a un servizio di bonifico con diffusione totale. L'area **SEPA** include i **27 Paesi** della **Comunità Europea** più i **3 Paesi** aderenti all'**Area Economica Europea (EEA)** Islanda, Liechtenstein, Norvegia, più la Svizzera, e offre caratteristiche vantaggiose quanto a trasparenze di costi e di valute.

### ■ IL CREDITO DOCUMENTARIO E LA LETTERA DI CREDITO

Rappresenta un importante **strumento di garanzia**, molto diffuso in particolare per le transazioni a grande distanza e per i crediti vantati nei confronti dei Paesi a rischio. Spesso presenta particolari agevolazioni.

Una banca (*emittente*), su istruzioni di un proprio cliente (*compratore/importatore*), si impegna irrevocabilmente, contro presentazione di documenti prestabiliti e secondo determinati termini e condizioni, a concludere operazioni di pagamento, accettazione e negoziazione in favore di un beneficiario (*venditore/esportatore*).

La banca dell'importatore si sostituisce dunque all'acquirente nell'impegno di pagamento a una data scadenza, ma il pagamento è subordinato alla presentazione da parte dell'esportatore dei documenti comprovanti la spedizione ed eventualmente la qualità delle merci inviate. Sicuramente i costi sono maggiori, ma in generale rappresenta la forma di pagamento più sicura: innanzitutto queste operazioni avvengono secondo accordi prestabiliti tra le banche stesse, spesso con accordi internazionali anche per la risoluzione di eventuali controversie. In secondo luogo il soggetto che emette il credito è una banca che ha sicuramente valutato l'importatore al quale ha concesso la linea di fido.

La **lettera di credito** è uno strumento di pagamento, emesso da un **istituto di credito**, che funge da garanzia affinché un soggetto possa acquistare merci o altri beni da altri soggetti, normalmente loro fornitori. È emessa dalla banca dell'ordinante, sia per l'importatore che per l'esportatore. È necessario che sia prevista una banca del beneficiario. La banca del beneficiario notifica al beneficiario la lettera di credito emessa dalla banca del creditore ordinante. Prima dell'effettiva emissione della lettera, già in fase di stipula del contratto, ci deve essere un'intesa tra importatore ed esportatore. Caratteristica della lettera di credito è l'irrevocabilità.

La **lettera di credito** è lo strumento maggiormente utilizzato nel commercio internazionale: essa rappresenta infatti l'equo compromesso per le tutele ricercate dal venditore e dall'acquirente.

## ■ 6. Il Digital Marketing

a cura di **Paolo Abbiati** - Wave Move Your Business

Affrontare il tema dell'internazionalizzazione, già vasto e complesso di per sé, dal punto di vista del **Digital Marketing** potrebbe apparire un'impresa impossibile.

Indicherò alcuni **"Errori da evitare"** e alcuni **"Spunti strategici"** per aiutarvi ad avviare in modo efficace la vostra internazionalizzazione digitale. Parto dalla conclusione, con due affermazioni che potrebbero risultare quasi fastidiose:

Una buona strategia di **Digital Marketing** può essere un valido amplificatore e un ottimo acceleratore nella comunicazione aziendale.

Tuttavia, se un'azienda non ha un ben identificato *Brand Positioning*, il web non lo creerà ma, al contrario, ne amplificherà la mancanza. Se non esiste una chiara differenziazione/unicità dei propri prodotti/servizi, non sarà sicuramente il web a crearla.

### **Il Digital Marketing non è a costo zero!**

In Italia (*fonte ISTAT*) solo il **61%** delle aziende ha un sito web e una minima parte di questa utilizza il sito stesso come strumento di comunicazione, marketing e vendita.

Guardando al mondo del **Web 2.0** e dei **Social Media** emerge (*fonte IULM*) che solo un'azienda su **3 (32,5%)** usa i **Social Media** per comunicare e interagire con il mercato e i clienti, e che fra queste il **58%** sono grandi, il **32%** medie e solo il **10%** piccole.

Le motivazioni principali del mancato utilizzo dei sistemi **Web 2.0** e dei **Social Media** derivano da diversi fattori, che partono dalla mancata conoscenza delle opportunità strategiche offerte da questi strumenti sino ad arrivare a una forte diffidenza.

Questa è la situazione di partenza, dovuta principalmente a un mancata diffusione della cultura del web da parte delle **Web Agency, Agenzie di comunicazione ecc.**, che hanno portato le aziende a muoversi con i piedi di piombo nel mondo dei New Media.

Relativamente all'internazionalizzazione, il **Digital Marketing** può rappresentare per le aziende italiane un'importante opportunità per comunicare il proprio valore e il valore dei propri prodotti e servizi, abbattendo limiti che in passato potevano sembrare invalicabili, quali le distanze geografiche, i limiti temporali e gli ingenti investimenti che una strategia di internazionalizzazione comportava.

Il **Digital Marketing** non è comunque la panacea di tutti i mali. Innanzitutto, una strategia di **Digital Marketing** si deve inserire in un piano strategico di più ampio respiro: proprio per questo, il **Web Marketing** non è infatti un insieme di "tecnicismi" ma una pianificazione strategica che parte dalla definizione di precisi obiettivi per arrivare alla scelta dei media da utilizzare, dei budget da allocare, delle chiavi di performance da misurare ai fini di valutare il ROI, ossia il Ritorno sull'Investimento.

Dopo questa doverosa premessa, ecco i **10 punti** da considerare in una strategia di internazionalizzazione.

1. **Non solo sito internet.** La realizzazione del solo sito internet non è più sufficiente ai fini di un'efficace presenza Web. Dopo aver identificato le nazioni di interesse, è necessario predisporre il sito nelle lingue coinvolte; meglio ancora sarebbe prevedere un sito internet per ogni nazione considerata, ognuno con un dominio localizzato (per esempio .de per la Germania, .fr per la Francia e così via).
2. **Non solo traduzioni.** Non è sufficiente tradurre il sito internet: occorre "localizzarlo", ossia tenere presente le varie declinazioni di una stessa lingua (tedesco per la Germania, tedesco per l'Austria, tedesco per la Svizzera tedesca ecc.). A tale proposito, è bene rivolgersi ad agenzie locali o a esperti in localizzazione.
3. **Creare autorevolezza.** È fondamentale accrescere la propria autorevolezza nei Paesi in cui si vuole internazionalizzare: un sistema efficace è sicuramente predisporre dei blog localizzati, ove si possano pubblicare post e articoli inediti e ad alto valore aggiunto.
4. **L'interazione è con le persone.** L'avvento dei **Social Media** ha fatto sì che si aprissero opportunità strategiche formidabili, ossia la possibilità di creare relazioni con individui e aziende che altrimenti sarebbero difficilmente raggiungibili.
5. **Un Social Media per ogni esigenza.** È sbagliato presidiare tutti i **Social Media** in modo indifferenziato. Partendo dall'analisi degli obiettivi e dei target da raggiungere, si sceglieranno i **Social Media** da presidiare e in quale modo: da **Facebook** a **Twitter**, da **YouTube** a **Google+**, da **Pinterest** a **Instagram** ecc.
6. **L'importanza dei Motori di ricerca.** Sarà fondamentale, in un processo di internazionalizzazione, predisporre un'efficace strategia di visibilità sui **Motori di ricerca** più utilizzati nella nazione di riferimento e dal target di riferimento.



7. **Adottare strategie di Inbound Marketing.** La vera potenza del Web è il ribaltamento del classico processo di comunicazione e di ricerca di nuovi potenziali clienti. Infatti un valido progetto di **Web Marketing** deve essere finalizzato a generare traffico qualificato sul proprio **sito internet**, sulle proprie **landing pages** e sui propri **Social Media** al fine di generare contatti commerciali qualificati.
8. **Il Direct Email Marketing.** Si tratta di una buona strategia per sondare mercati lontani abbattendo costi e tempi. Il segreto e la difficoltà sono riuscire ad accedere a banche dati qualificate e performanti.
9. **A ogni nazione i suoi Motori di ricerca e i suoi Social Media.** Se in Italia Motore di Ricerca è sinonimo di **Google**, nel resto del mondo non è necessariamente così. Se guardiamo alla **Cina**, per esempio, si parla di **Baidu** e **Sogou**; se guardiamo alla **Russia**, si pensa a **Yandex**. Quanto ai **Social Media**, vale lo stesso discorso: in **Cina** si pensa a **QQ** e **Weibo**, in **Russia** a **Vkontakte**, in **Brasile** a **Orkut** e in **India** a **Ibibo** ecc.
10. **Parola d'ordine: misurazione.** Sul web si può misurare tutto: occorre capire *cosa* misurare, *quando* e *come*. In una strategia di **Web Marketing** la misurazione fa la vera differenza. Soprattutto, poi, occorre testare, provare, misurare, modificare, riprovare, rimisurare, ritestare.

È evidente che i **Motori di Ricerca**, i **Social Media** e gli strumenti di **Direct Marketing** possono rappresentare un'arma importante per migliorare la posizione di aziende anche piccole sui mercati internazionali: questo è il **Web Marketing**.

## ■ 7. Un esempio di metodo nuovo: la Geolocalizzazione

a cura di **Carlo Renzi** - Presidente di Geocom Srl

Il corpo umano è una macchina meravigliosa perché evolve sempre e va sempre avanti: il tempo scorre e lo sviluppo del nostro corpo non ci permette di tornare indietro. È un dato di fatto. Di fronte a noi si prospettano due alternative: vivere nella nostalgia dei bei tempi, oppure cavalcare il bello e il nuovo che ogni età ci riserva. Lo stesso accade parlando di scenario economico: il mondo si evolve, va avanti e procede molto in fretta.

**Quali sono allora gli aspetti caratterizzanti questo nuovo scenario per le aziende e gli imprenditori?** Sono innumerevoli, ma qui ne prenderemo in considerazione uno solo: da imprenditori, abbiamo l'obbligo di vendere anche all'estero, al fine di far crescere le nostre imprese e i nostri collaboratori. Non è facile, ma neppure impossibile. È costoso, ma non insormontabile. Richiede tempo, ma prima si inizia e prima arrivano i risultati. Insomma, ci troviamo nel momento in cui non dobbiamo avere paura di mostrare coraggio.

Quante volte abbiamo guardato con ammirazione imprese che già vendono all'estero? Non si tratta necessariamente di imprese grandi, ma di imprese gestite da grandi uomini e collaboratori. Sono molte le *PMI* che fatturano oltre il 50% fuori dai confini nazionali.

**Come fanno? E soprattutto, come può la mia impresa vendere all'estero?  
Da dove inizio?**

L'inizio è mentale e culturale. Nulla mi vieta di approcciare i mercati esteri: incontrerò difficoltà ma devo prestare attenzione a non trasformarle in alibi mentali che giustifichino l'attesa dei "bei tempi passati", perché non torneranno. Stabilito ciò, vediamo come trovare clienti all'estero per vendere fuori dai confini nazionali. La risposta è semplice: avviare il percorso export con metodo e conoscenza.

Immaginate di pianificare un viaggio di piacere: dopo aver aperto l'atlante del mondo, individuate i Paesi che vi interessano in base ai vostri gusti, al vostro budget e al gruppo che viaggerà con voi. Nello campo della vendita il procedimento è simile: innanzitutto è necessario aprire l'atlante con lo spirito giusto, ottimista. A uno spirito ottimista si deve almeno l'80% del successo. Immaginate ora di essere predisposti negativamente: qualunque analisi avvierete, avrete una sorta di "grillo parlante" in testa che vi tederà, suggerendovi che state perdendo tempo. A quel punto, l'attività non avrà successo: si tratta di un meccanismo mentale conosciuto e avvalorato, chiamato "le aspettative autorealizzantesi". Per questo motivo dobbiamo prima di tutto convincerci che l'avventura dell'esportazione andrà bene, perché sarà così.

Qualunque imprenditore con un'attività di esportazione avviata racconterà dei suoi inizi come di un mix di entusiasmo e timore, ma l'entusiasmo era di gran lunga più radicato del timore. Ciò è vero purché si abbia un metodo valido da seguire.

Uno di questi è il **Geomarketing**.

**Prima di tutto scegliamo i Paesi in cui vogliamo esportare: per fare ciò, è utile per esempio analizzare le statistiche dell'export - guardando cioè in quali Paesi vendono i nostri concorrenti di riferimento -, la nostra cultura aziendale e il budget che vogliamo destinare.**

In ogni Paese si trova almeno un potenziale cliente, che sia un importatore, un distributore, uno showroom, un negozio, una catena di negozi, una Grande Distribuzione Organizzata, un professionista, un architetto, un ingegnere, un'azienda o altro. Ciò significa che ci sono persone interessate ad ascoltare cosa avete da offrire loro: un prodotto *Made in Italy*, un prodotto con un buon rapporto qualità/prezzo, un servizio completo. Di fondamentale importanza è che voi per primi sappiate esattamente cosa potete offrire ai vostri clienti all'estero.

Ognuno di essi ha un'esigenza: acquistare bene, sia che si tratti del buyer di una mega insegna della *GDO*, sia che si tratti del titolare di una *PMI* estera, di un direttore di produzione, di un direttore acquisti o altro.

La certezza che nel Paese in cui vogliamo esportare esistano dei clienti ci deve infondere carica positiva: esistono e possiamo quindi incontrarli.

Ciò significa **costruire una Banca Dati di potenziali clienti**, analizzando la loro organizzazione e profilando ciascuno di essi con informazioni a noi utili: l'indicazione dei loro bisogni e soprattutto l'indicazione del modo in cui è possibile soddisfarli.

La realizzazione della **Banca Dati** è inutile se non viene gestita professionalmente: ciò significa trasformare i potenziali clienti elencati nella **Banca Dati** in appuntamenti commerciali con i responsabili dell'ufficio acquisti.

Il concetto è semplice: quando siamo noi a indossare l'abito del cliente, cioè quando ci troviamo nella necessità di acquistare un bene e/o un servizio, costruiamo nel nostro immaginario il fornitore ideale.

Per contro, anche all'estero ci sono persone in cerca del loro fornitore ideale e nulla ci impedisce di esserlo in prima persona.

**Per diventare fornitori ideali, dobbiamo conoscere le caratteristiche del nostro cliente ideale: quale prodotto o servizio tratta? È un produttore, un rivenditore, un importatore, un grossista, un professionista? Quale tipo di cliente ci serve per poter soddisfare le esigenze di un mercato estero?**

La **Banca Dati** non potrà contenere tutte le informazioni necessarie per trovare i miei clienti ideali: per questo motivo avrò necessariamente bisogno di contattare il potenziale cliente per conoscerlo più a fondo. Più lo conosco e più capisco se è la persona adatta con cui intavolare una trattativa commerciale.

**Qual è lo strumento principe per conoscere a fondo una persona che vive all'estero?**

**È internet, un video, un blog, un social?** No, lo strumento migliore è il **telefono**.

Infatti ci si capisce sempre meglio a voce, ed ecco perché si tende a incontrarsi di persona. Ovviamente non è possibile incontrare tutti i potenziali clienti esteri - per esempio degli USA -, perché esiste un budget da considerare.

Il **telefono** permette di contattare a costi ragionevoli tutti i potenziali clienti della Banca Dati elaborata in precedenza, e permette di profilarli uno ad uno per capire se vale la pena approfondire la conoscenza di persona, in occasione di una missione commerciale. L'importante è contattare i clienti all'estero avvalendosi di personale madrelingua: così facendo, non solo dimostro di avere un'organizzazione molto efficiente, ma riesco a capire fino in fondo le esigenze del cliente per poterle soddisfarle appieno in seguito.

È necessario quindi servirsi di un **metodo collaudato**:

1. **scegliere il Paese;**
2. **creare la Banca dati di tutti i nostri potenziali clienti;**
3. **mappare i clienti su una cartina per analizzare la loro distribuzione, il loro contesto geografico, territoriale e socio-economico;**
4. **formare personale madrelingua che contatti telefonicamente i potenziali clienti per definirne il target;**
5. **organizzare una missione commerciale per incontrare di persona i potenziali clienti.**

La vita di un imprenditore e dei suoi collaboratori è piena di ostacoli che sono stati superati con tenacia, metodo e conoscenza. La sfida del trovare clienti all'estero è una sfida obbligata che dobbiamo cogliere. L'importante è essere pronti con gli strumenti giusti: **metodo e conoscenza**.

# STORIE DI AZIENDE

a cura di **Paolo Pagni**

## ■ LE REGOLE DEL GIOCO LE DETTA IL MERCATO: IL CORAGGIO DI CAMBIARE DEL CASO BUONCAFFÈ

Giulio è proprietario di un'azienda di torrefazione di caffè, un'attività inizialmente avviata come negozio in città e poi cresciuta grazie alla cura applicata alla scelta dei prodotti e alla costante qualità della tostatura.

L'azienda, familiare, è specializzata nella produzione e vendita di caffè anche in provincia e l'attività ha finito con l'estendersi progressivamente alla regione fino ad aspirare addirittura a una dimensione nazionale.

La crisi ha creato non pochi ostacoli alla Buoncaffè ma Giulio non si dà per vinto e individua nel mercato estero nuovi possibili spazi. La strada scelta è quella di vendere i suoi prodotti in una forma più adatta alla cultura locale: in cialde, anziché macinato in busta, proponendoli in Germania per l'utilizzo nelle macchinette che distillano un caffè comunemente detto "Americano".

Nel rivolgersi a un'agenzia per il lancio pubblicitario Giulio rimane molto stupito quando Enrico, il titolare dello studio, gli suggerisce un nuovo punto di vista cercando di porre attenzione non solo alla forma di utilizzo del caffè - la cialda - che in sé va benissimo, ma anche ad aspetti fondamentali per questo tipo di bevanda, la miscela e il gusto, non necessariamente identici in Germania a quanto siamo abituati in Italia. Ma come, è il commento che sorge spontaneo a Giulio "Il mio caffè è buonissimo ed è proprio la miscela che è apprezzata in tutta Italia". Giusto, anzi "Non lo metto in dubbio", ribatte Enrico, "ma un caffè tanto forte e profumato non è detto sia quello che sono abituati a bere i tedeschi. È a loro che deve piacere, non agli italiani o a chi lo fa. Ripensiamoci".

Per suffragare il suo punto di vista, Enrico racconterà a Giulio la ben nota vicenda del Nescafé: approdò in Italia intorno al 1970 proponendosi come sostitutivo del caffè della moka e sfociando in un clamoroso flop. Non solo per il gusto, distante dal nostro, ma soprattutto per le implicazioni legate al vissuto quotidiano: offrire un caffè per la cultura italiana è un gesto di accoglienza e di cura speciale, nessuna moglie e casalinga avrebbe potuto offrire in famiglia o agli ospiti un bricco d'acqua calda nella quale far sciogliere una polverina per poi chiamarla "caffè".

**Vuole forse Giulio commettere un analogo errore evitando di porre la giusta attenzione alle differenze fra due culture, quella del caffè italiano intenso come la passione che lo anima e quella tedesca che lo utilizza come bevanda da ottenere rapidamente e dal gusto poco deciso?**

Una riflessione che comporta scelte precise e una diversa visione della parola "qualità".

## ■ I NUOVI STRUMENTI AL SERVIZIO DELL'AZIENDA:

### IL CASO C&S

Lariana holding è una realtà della provincia comasca che investe e gestisce in aziende della *PMI* innovativa, spaziando dall'ingegneria eco-compatibile, all'industria dell'arredamento, al mondo della moda. È una struttura plurifamiliare e una delle sue divisioni, quella che ha la responsabilità dell'area moda decide di lanciare una nuova linea di abbigliamento per ragazzi, denominata *C&S, Como&Sun*: sono t-shirt e polo che usano come spunto e immagine proprio il lago di Como e tutto quanto è evocato da quest'area di significato. Il target è il pubblico americano e il piano di marketing prevede in proposito di rivolgersi a catene quali *Nordstrom, Sachs Fifth Avenue, Neiman Marcus, Holt Renfrew* e alcune boutique in zone importanti degli USA.

In questo contesto e con l'intento di poter agevolare il processo di trattativa con questi buyer della grande distribuzione di lusso statunitense e canadese viene dedicato del tempo a costruire la propria immagine partendo da un negozio virtuale prima di impostare un viaggio sul territorio nord-americano per contattare queste catene. La strategia di e-commerce produce buoni risultati non solo in termini di ausilio alla relazione commerciale ma anche in termini di flusso di cassa, permettendo di tenere al minimo il magazzino e incassare con largo anticipo sul pagamento al terzista fornitore.

Così facendo l'azienda riesce facilmente ad autofinanziare il progetto di sviluppo del mercato diretto nordamericano.

## ■ L'IMPORTANZA DI UN BUSINESS PLAN BEN FATTO:

### IL CASO DANI GOPPIO

Daniele è un mastro calzaturiero e da anni nella sua bottega semi-artigianale produce scarpe di grande qualità per conto terzi, tra questi anche i grandi marchi della moda. La sua arte è nota e Daniele non fatica a mantenere il giro di clientela che gli permette di mandare avanti la sua attività con soddisfazione anche grazie alla collaborazione di cinque lavoratori.

Il suo sogno però è quello di poter firmare con il proprio nome una linea di scarpe, esclusiva come quelle di cui è fornitore. Vede infatti che la concorrenza dei Paesi orientali riduce anno dopo anno i suoi margini e che il suo lavoro gli rende meno, gli viene riconosciuta una cifra 30 volte inferiore al prezzo di vendita. Un amico si dice disposto a sostenerlo in un'attività di lancio della sua nuova linea.

Daniele ha un'idea interessante: non potendo competere con le grandi marche di scarpe eleganti, per alcune delle quali ha anche lavorato, punta a scavalcarle. Grazie alla sua arte produrrà un numero limitato di paia, fatte su misura. E le venderà a cifre da 5 a 10 volte superiori a quelle dei suoi ex clienti. Ovviamente individua subito il suo target: coloro che possono permettersi di pagare 4.000 euro per un paio di scarpe possono solo trovarsi in quelle parte del mondo e della società che non vengono mai colpite da nessuna crisi e in cui il bello e la vanità giustificano ogni prezzo. Pensa al mondo arabo, alla Cina e agli Stati Uniti: New York, Los Angeles, Miami.

Trova alcune fiere ed eventi del lusso alle quali intende partecipare, parte con il suo campionario da mostrare alle potenziali clienti, ma si scontra subito con un problema logistico: la pelle pregiata con la quale ha prodotto alcuni modelli richiede una speciale procedura per l'esportazione (e l'importazione in alcuni dei Paesi individuati). Ciò rallenta il suo piano e lo costringe a non partecipare a un paio di eventi. Quando alla fine riesce a prendere il largo e a essere presente là dove i suoi potenziali clienti si trovano, incontra finalmente l'approvazione per le sue creazioni.

Tutti ne elogiano la qualità e lo stile, ma nessuno compra.

Perché? Perché non essendo il suo brand un nome noto e non avendo nessuna sede presso le nazioni che sta visitando, non desta la fiducia necessaria per poter acquistare da lui: il confine che divide la sconosciuta gemma scoperta dall'esploratore dalla patacca rifilata dal truffatore è così sottile che Daniele non trova nessuno che voglia rischiare.

**La strategia va cambiata: occorre lavorare sull'affermazione del marchio e sulla ricerca di partnership nei Paesi che ha individuato prima di iniziare l'attività di vendita.**

A questo punto Daniele chiede aiuto a studi di consulenza che gli presentano piani di sviluppo a quotazioni per lui elevate. Daniele e il suo socio si trovano a guardare i conti: sono i viaggi e le presenze a fiere ad aver corroso i risparmi, così i preventivi che hanno ora di fronte sono inaccessibili, i piani che hanno sul tavolo parlano di primi incassi non prima di sei otto mesi dall'inizio del progetto. Bisogna desistere, ma nel frattempo i clienti tradizionali hanno trovato altri fornitori e Daniele fa fatica a recuperare anche solo la metà del suo precedente giro d'affari.

### ■ COGLIERE UNA LAMENTELA E TRAMUTARLA IN OPPORTUNITÀ: IL CASO GRAPPA CUSIN

Pierluigi Cusin riceve la lamentela di un amico - *"qui ci vorrebbe la tua grappa"* - sulla scarsa qualità degli alcolici in Asia e da qui nasce l'idea di progettare l'esportazione dell'acquavite in India, uno dei Paesi più interessanti del momento.

**Ma come si coglie l'opportunità?** Il progetto di internazionalizzazione non è cosa da poco e forse anche per la cura con cui viene progettato riceve da subito l'imprimatur dall'azienda di famiglia. Pierluigi imposta una serie di azioni che costituiscono un vero e proprio percorso di avvicinamento. Anzitutto la cura, l'analisi e la valutazione di ogni dettaglio del progetto: aspetti culturali, socio-economici e grado di appeal del *Made in Italy* presso il Paese obiettivo, ma anche gli aspetti tecnici come dogane, tassazioni, logistica, prezzo e persino la valutazione del rischio di incorrere nelle minacce di estremisti religiosi. Sono aspetti da non trascurare.

La frase dell'amico di Pierluigi è la stella polare che guida il progetto: Pierluigi si fida dell'amico e sa che seguendone l'intuizione risponderà a un'esigenza, a una reale domanda del mercato. Perciò è deciso. Il secondo passo è coinvolgere subito altri amici conosciuti all'università e uno di questi, che è proprio di nazionalità indiana, si rivelerà decisivo per muoversi all'interno del contesto culturale del Paese e lo aiuterà a evitare un diffuso errore: pensare di conoscere una località o un'area per il solo fatto di averla visitata da turista.

Non è così. C'è invece bisogno di studio e di apprendere dati. In questo caso, anzitutto quelli sul consumo di alcolici si potrà così verificare che in alcune zone del Paese esistono concentrazioni elevate di acquirenti e bevitori con un interessante potenziale anche a livello di gusto. La mappatura delle aree renderà subito più semplice l'individuazione di canali e distributori nella fase in cui si sarà necessario passare dalla fattibilità alla realizzazione.

Stabilita la tipologia della clientela, si procede agevolmente nella ricerca anche avvalendosi dei social network e delle amicizie dirette che consente, LinkedIn in primis.

Pierluigi riesce così a svolgere bene la sua indagine di mercato che rivela i gusti degli indiani in termini di percezione e atteggiamento nei confronti del *Made in Italy* riguardo alla grappa e al marchio, già noto in Europa ma al momento ancora sconosciuto in Asia.

Il passo successivo sarà ancora nell'ambito della ricerca on line e mira a tracciare una mappatura del profilo dei competitors locali e internazionali, a stabilire il prezzo, a individuare i canali più graditi dai clienti. Ma anche a esaminare approfonditamente il sistema doganale e di tassazione.

Tutto questo ha consentito una valutazione complessiva anche sul reale interesse dell'operazione calcolandone i margini effettivi. L'ultimo passo consiste ora nell'esplorare le implicazioni legali della vendita di alcolici nel Paese Indiano. Superato anche questo scoglio, si potrà iniziare a pianificare l'approdo nel Paese e a progettare la campagna di marketing che andrà a sostegno dell'azione commerciale.

**Cosa è stato decisivo in tutto questo?** La consulenza dell'amico indiano che ha consentito di mediare verso la comprensione della cultura locale e capire cosa significhi e cosa comporti comunicare il valore del marchio al target di riferimento.

### ■ AFFIDARSI A PROFESSIONISTI PER AFFRONTARE MEGLIO IL PROPRIO PERCORSO ALL'ESTERO: IL CASO PRESSE METALLICHE OROBICHE

A volte la stesura del contratto in lingua straniera crea davvero qualche complicazione. È stato così anche per questa azienda della bergamasca che si è trovata a di fronte al primo vero ostacolo imprevisto: una documentazione di oltre 45 pagine da presentare redatta in lingua russa e copia in inglese.

#### **Come districarsi con un idioma, e un alfabeto, del tutto sconosciuti?**

Il primo aiuto è stato rintracciato presso l'associazione di categoria locale che ha individuato il traduttore: un esperto non solo di lingua russa ma soprattutto del linguaggio tecnico da utilizzare. Ma questo è stato solo uno dei molti step.

Gli aspetti legali sono stati il secondo importante fattore: soprattutto le condizioni che potevano prevedere penali, anche pesanti. I tempi di consegna per esempio: un elemento chiave che può far scattare sanzioni pesanti, tali da ridurre drasticamente i margini della commessa.

È stato fissato un calendario preciso di scadenze da rispettare, verificate con viaggi frequenti da parte dei tecnici russi che scendevano in Italia per controllare che l'avanzamento seguisse rigorosamente il calendario previsto.

Altro elemento importante è stato definire il tipo di standard al quale uniformarsi per evitare contestazioni: la normativa *ISO* utilizzata nel mondo Occidentale o un'altra più consona ai clienti slavi? Alla fine ci si è accordati sulla normativa russa *GOST*, caldeggiata dai compratori e meno restrittiva di quella internazionale. Ma trovare uno standard di qualità è inutile se non si identifica un ente che certifichi che esso è costantemente raggiunto.

Grazie sempre all'associazione di categoria è stato possibile anche reperire la società idonea, che ha fornito un suggerimento prezioso: invece di certificare il singolo pezzo e la macchina nel suo complesso, meglio certificare il processo di produzione, così da non dover ripetere la costosa e complessa operazione per ogni futura macchina realizzata, ma una volta sola per tutte.

Il contratto ha previsto anche di individuare le forme di pagamento, in particolare definisce con cura quale sia la percentuale della cifra pattuita da incassare, non solo da fatturare, prima della spedizione della macchina.

È un passaggio fondamentale perché stabilisce un equilibrio tra la tutela del fornitore, che potrebbe veder svanire i pagamenti dopo aver consegnato il macchinario, e quella del compratore, interessato a un'arma da giocare in caso di malfunzionamento della macchina consegnata.

Grazie anche all'aiuto di **Banca Intesa** si è trovata una formula vincente: il congelamento di una cifra percentuale significativa, che ancora una volta ha indentificato la reciproca soddisfazione nell'incontro a metà strada tra cliente e fornitore.

# GLI ATTORI SUGLI SCENARI ESTERI

Quando un'impresa decide di intraprendere la via dell'internazionalizzazione, la definizione della strategia di business è una delle sfide più critiche da effettuare. Il percorso che deve affrontare è lungo e difficile e parte da tematiche generaliste per approdare a problemi specifici affinché una realtà d'impresa, piccola, media o grande che sia, possa dirsi pronta e preparata per l'affronto di nuove sfide e mercati esteri.

Come è emerso in maniera potente da tutte le esperienze riportate nel presente scritto, affidarsi a professionisti esperti del settore è la scelta più lungimirante.

Tanti e diversificati sono gli attori che compongono il cosiddetto **"mondo dell'internazionalizzazione"**, a volte troppo eterogeneo per assumere una sua precisa connotazione. Con la costituzione di un network sul tema, **Compagnia delle Opere** vuole creare un'area privilegiata in cui il tema della competitività e dei servizi alle imprese offre spunti di riflessione per tenersi sempre aggiornati sulle opportunità, informazioni, strumenti, fondi di finanziamento e pratiche burocratiche.

Grazie a un lavoro di selezione e continuo contatto con professionisti del settore, riportiamo qui di seguito le istituzioni ed enti pubblici, le aziende private e i consulenti che sul tema dell'internazionalizzazione si sono messi in rete per supportare ed accompagnare in maniera costruttiva, preparata e consapevole gli imprenditori e manager nel percorso di affronto dei mercati esteri.

## ■ LE ISTITUZIONI

■ **AGENZIA ICE** <http://www.ice.gov.it/corporate/chiSiamo.htm>

**L'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane** è stata istituita dalla *Legge 22 dicembre 2011 n. 214* come ente dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, sottoposto ai poteri di indirizzo e vigilanza del *Ministero dello Sviluppo Economico* che li esercita, per le materie di rispettiva competenza, il *Ministero degli Affari Esteri* e il *Ministero dell'Economia e delle Finanze*.

L'Agenzia ha il compito di sviluppare, agevolare e promuovere i rapporti economici e commerciali italiani con l'estero, con particolare attenzione alle esigenze delle piccole e medie imprese, dei loro consorzi e raggruppamenti. L'ICE opera al fine di sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese italiane, nonché la commercializzazione dei beni e servizi italiani nei mercati internazionali, e di promuovere l'immagine del prodotto italiano nel mondo. L'Agenzia svolge le attività utili al perseguimento dei compiti ad essa affidati e, in particolare, offre servizi di informazione, assistenza e consulenza alle imprese italiane che operano nel commercio internazionale e promuove la cooperazione nei settori industriale, agricolo e agro-alimentare, della distribuzione e del terziario, al fine di incrementare la presenza delle imprese italiane sui mercati internazionali.

Nello svolgimento delle proprie attività, l'Agenzia opera in stretto raccordo con le Regioni, le Camere di Commercio, industria, artigianato e agricoltura, le organizzazioni imprenditoriali e gli altri soggetti pubblici e privati interessati, ai sensi di linee guida e di indirizzo strategico in materia di promozione ed internazionalizzazione delle imprese che verranno assunte da una Cabina di regia istituzionale.

■ **PROMOS** <http://www.promos-milano.it/>

**Promos** è l'Azienda Speciale per le attività internazionali della **Camera di Commercio di Milano**, una struttura specializzata che da più di vent'anni opera nel campo dell'internazionalizzazione e del marketing territoriale. Gli obiettivi sono:

- sostenere la competitività e lo sviluppo delle imprese lombarde sui mercati esteri;
- rafforzare la capacità del sistema milanese-lombardo di attrarre risorse dall'estero.

■ **SISTEMA DELLE CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO**

<http://www.assocamerestero.it/>

**Assocamerestero** è l'**Associazione delle Camere di Commercio Italiane all'Estero (CCIE)** e di **Unioncamere**, nata alla fine degli anni '80 per valorizzare le attività delle Camere e per diffondere la conoscenza della rete delle **CCIE** presso le istituzioni italiane ed internazionali e presso le organizzazioni imprenditoriali e i media italiani.

Assocamerestero, secondo quanto indicato nel proprio Statuto, svolge una costante azione di indirizzo strategico per le attività svolte dalle Camere di Commercio Italiane nel mondo a sostegno dell'internazionalizzazione delle **PMI** e la promozione del *Made in Italy*, attraverso un'assistenza specifica, sia sul versante organizzativo che su quello progettuale. La sua funzione di rappresentanza e di **lobbying** istituzionale è avvalorata dalla continua ricerca di collaborazioni con soggetti pubblici e privati e da un'intensa attività di comunicazione verso gli **stakeholders** italiani (media, istituzioni e imprese).

■ **MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO** <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/>

Il **Ministero dello Sviluppo Economico** promuove l'internazionalizzazione delle aziende, mettendo in campo strumenti di carattere promozionale e finanziario per accompagnare la proiezione sui mercati internazionali.

Le azioni sono rivolte a promuovere la politica commerciale e internazionale; elaborare azioni e indirizzi di politica commerciale volti a migliorare l'accesso a prodotti, servizi e investimenti italiani nei mercati esteri; elaborare e negoziare accordi multilaterali in materia commerciale negli ambiti *Omc*, *Ocse* e *Unctad* (e altre organizzazioni internazionali legate al commercio internazionale); promuovere iniziative nei Paesi terzi per l'attuazione di risorse all'estero; attivare gli strumenti comunitari antidumping, anti sovvenzione e clausole di salvaguardia; valorizzare e tutelare il *Made in Italy*, le indicazioni geografiche e la proprietà intellettuale; sostenere finanziariamente l'internazionalizzazione delle imprese; stipulare e gestire accordi e intese con Regioni, associazioni di categoria, sistema camerale e fieristico, università e parchi tecno-scientifici per la promozione e l'internazionalizzazione del sistema economico nazionale; partecipare nelle sedi internazionali per la definizione delle politiche di promozione, comprese le esposizioni universali; coordinare l'indirizzo strategico della politica commerciale con l'estero e l'attività degli sportelli regionali per l'internazionalizzazione; programmare e gestire fondi comunitari in materia di internazionalizzazione, a valere sul Fondo delle aree sottosviluppate, nell'ambito del quadro strategico e nazionale 2007-2013; promuovere e sostenere l'internazionalizzazione delle

imprese; attività connesse alla gestione degli strumenti agevolativi a valere sui fondi rotativi *ex art. 2 della legge 29 luglio 1981, n. 394 e dell'art. 3 della legge 28 maggio 1973, n. 295*; elaborare e gestire gli "accordi di programma" con le Regioni; esercitare funzioni di indirizzo e di coordinamento dell'attività promozionale all'estero delle Regioni, dei centri esteri regionali e delle Camere di Commercio italiane; promuovere il coordinamento del sistema fieristico nazionale; sviluppare sinergie e collaborazioni tra Università, parchi tecnoscientifici e imprese, al fine di promuoverne il processo di internazionalizzazione; coordinare e programmare la promozione straordinaria del *Made in Italy*; vigilare sull'*Agenzia ICE*; gestire e monitorare i finanziamenti per il funzionamento e per l'attività dell'*Agenzia ICE*.

■ **SACE** <http://www.sace.it/chi-siamo>

Il gruppo **SACE** offre un'ampia gamma di prodotti assicurativi e finanziari: credito all'esportazione, assicurazione del credito, protezione degli investimenti, garanzie finanziarie, cauzioni e factoring. Opera in 189 paesi, garantendo flussi di cassa più stabili e trasformando i rischi di insolvenza delle **25.000 imprese** clienti in opportunità di sviluppo. **SACE** ha un rating pari a **A- (Fitch)**.

■ **SIMEST** <http://www.simest.it/>

**SIMEST** nasce nel 1991 per supportare gli imprenditori italiani a espandersi su nuovi mercati. È una società per azioni controllata dal novembre 2012 da Cassa Depositi e Prestiti con una presenza azionaria privata (banche e sistema imprenditoriale). Forniamo assistenza alle imprese italiane nel processo di internazionalizzazione e al loro fianco possiamo acquisire partecipazioni nelle imprese all'estero fino al **49%** del capitale sociale. La nostra partecipazione avviene sia tramite investimento diretto che attraverso la gestione del Fondo partecipativo di **Venture Capital** (*destinato alla promozione di investimenti esteri in paesi extra UE*) e consente alle imprese italiane l'accesso alle agevolazioni (*contributi agli interessi*) per il finanziamento della propria quota di partecipazione nelle imprese fuori dall'Unione Europea. La partecipazione al capitale sociale di imprese italiane o imprese controllate nell'UE che sviluppano investimenti produttivi e di innovazione e ricerca viene fatta a condizioni di mercato e senza agevolazioni garantendo all'imprenditore un servizio efficiente e rapido.

#### ■ **UFFICI ECONOMICI PRESSO LE AMBASCIATE E CONSOLATI ALL'ESTERO**

<http://www.esteri.it/MAE/IT>

La diplomazia economica italiana è l'attività del **Ministero degli Affari Esteri** e della **Cooperazione Internazionale** per sostenere le imprese italiane all'estero e favorire la crescita del Paese. Coordinati dalla Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese della Farnesina, che a sua volta è in raccordo costante con Istituzioni, Enti, Associazioni, Imprese, Centri di ricerca e Università, gli oltre **450 uffici** diffusi in tutto il mondo [...], sono impegnati quotidianamente per promuovere in un'ottica integrata l'Italia nelle sue componenti economica, culturale e scientifica. Aprire i mercati internazionali all'Italia e l'Italia al mercato mondiale è la missione della Farnesina al servizio delle imprese e della crescita del Paese. Aiutare le aziende a penetrare i mercati emergenti e a consolidarsi in quelli tradizionali, sostenere l'attività internazionale delle Autonomie territoriali, attrarre in Italia investimenti produttivi, flussi turistici e brillanti talenti sono gli obiettivi strategici cui si ispira quotidianamente l'attività di diplomazia economica. Per adempiere a questo compito, il **Ministero degli Affari Esteri** e della **Cooperazione Internazionale** e in particolare la **Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese**, mettono a disposizione degli operatori molteplici strumenti e attività, come il sostegno alle imprese, coordinamento e promozione delle iniziative di internazionalizzazione, informazione e analisi.

## ■ IL NETWORK DEGLI OPERATORI PRIVATI

### ■ AUSTRIA 4 YOU <http://www.austria4you.com/>

**Paesi target:** Austria.

**Descrizione:** un pool di professionisti internazionali in grado di fornire servizi in ambito commerciale, marketing, legale, immobiliare, finanziario, logistico e tecnico.

### ■ AVVOCATO ENRICO PENNACINO <http://www.toriellolegal.com/>

**Descrizione:** Toriello LSN offre consulenza e assistenza legale in ambito stragiudiziale, giudiziale e arbitrale/adr avvalendosi di una consolidata rete di sedi proprie e di legali corrispondenti ed advisors nei Paesi in cui non ha presenza diretta, così da coprire le esigenze dei clienti in Europa, USA, Canada, Sud America, America Centrale, Medio Oriente ed Emirati Arabi, Sud Africa, Asia (Cina, India, Malesia, Giappone). L'obiettivo di **Toriello LSN** è di garantire, ovunque nel mondo, il medesimo livello qualitativo professionale.

### ■ BC - INTERNATIONAL BUSINESS MANAGER <http://www.brunocarenini.it/>

**Paesi target:** Brasile, Polonia.

**Descrizione:** penetrazione commerciale, insediamenti produttivi, aiuto all'identificazione dei mercati, studi di fattibilità e ricerche di mercato, organizzazioni aziendali, strategie di mercato, ricerche partners, finanza agevolata e reti d'impresa.

### ■ BDS <http://www.bds-group.eu/>

**Descrizione:** la società **BDS** nasce all'inizio degli anni 2000 dall'iniziativa di professionisti, ricercatori e docenti del Politecnico di Torino che decidono di dare seguito all'ambizione di portare un nuovo approccio nella definizione di modelli di sviluppo commerciale eticamente sostenibile. Competenza specifica, esperienza internazionale e risorse umane di comprovata professionalità sono i fattori chiave che, da subito, permettono a **BDS** di affiancare i Clienti nella comprensione delle esigenze del loro mercato, di costruire con loro i migliori modelli di sviluppo marketing e commerciale e di gestire operativamente "in service" il lancio delle nuove strategie. Specifica attenzione viene messa al trasferimento di know-how al Cliente: **BDS** applica modelli di supporto molto pragmatici con immediato impatto sullo sviluppo delle opportunità di business, sull'efficacia operativa e sulla crescita di competenza delle singole persone.

### ■ BFS PARTNERS SpA <http://www.bfsp.it/>

**Descrizione:** **BFS Partner SpA**, mediatore creditizio iscritto all'albo, è una realtà storica e affermata nel mondo dell'associazionismo sul tema delle convenzioni bancarie riservate a imprese e privati. Grazie agli accordi con le principali banche e Consorzi Fidi è possibile accedere con condizioni agevolate sia ai prodotti per le imprese ad esempio conti correnti, finanziamenti chirografari, mutui, leasing, factoring, sia a quelli per le famiglie come conti correnti, finanziamenti personali e ai mutui per acquisto dell'abitazione.

### ■ CO.EXPORT <http://www.coexport.it>

**Paesi target:** Federazione Russa.

**Descrizione:** fornire agli imprenditori efficaci strumenti di supporto per l'inserimento, l'espansione e il consolidamento della propria azienda attraverso lo strumento dell'agenzia sul territorio russo.

■ **CO.MARK** <http://www.comarkspa.it/it/>

**Descrizione:** impiego di Database e modelli gestionali e operativi, come Database mirati per la verifica in tempo reale dello stato di salute dei potenziali partner commerciali, per l'analisi quantitativa dei mercati da approcciare e per uno studio accurato dei competitor di riferimento; Database anagrafici che contengono più di **450 milioni di record** per tutti i Paesi del mondo e che costituiscono un bacino di contatti praticamente inesauribile; modelli gestionali e operativi per l'analisi delle attività svolte in azienda, per una corretta strutturazione dell'impostazione strategica e per la gestione delle fasi operative; **Co.Mark** Intranet per la condivisione in tempo reale delle opportunità di business e per lo scambio di sinergie fra gli *Export Specialist@ Co.Mark*.

■ **CORE SP. ZOO** <http://www.investmentsgroup.net/>

**Paesi Target:** Polonia.

**Descrizione:** servizi dedicati alle aziende che vogliono inserirsi con successo nel mercato polacco, il più dinamico dell'Unione Europea. Supportiamo le imprese anche nella ricerca di fondi o finanziamenti per avviare o ampliare le proprie attività in Polonia. **I servizi:** Costituzione di società di diritto polacco, Servizio di domiciliazione, Tenuta della contabilità e buste paga, Tenuta dell'amministrazione, Consulenza globale in materia legale e fiscale, Ricerca del personale e consulenza organizzativa, Ricerca di mercato, Ricerca partner, Analisi opportunità immobiliari, Finanza agevolata, Zone Economiche Speciali, Temporary Management, Scouting finanziamenti Internazionali.

■ **DELOITTE** [http://www.deloitte.com/view/it\\_IT/it/index.htm](http://www.deloitte.com/view/it_IT/it/index.htm)

**Descrizione:** servizi di audit, tax, consulting e financial advisory offerti da oltre **3.200 professionisti**, i quali assistono i clienti nel raggiungimento di livelli d'eccellenza grazie alla fiducia nell'alta qualità del servizio, all'offerta multidisciplinare e alla presenza capillare sul territorio nazionale e all'estero.

■ **EASY BUSINESS OMAN** (<http://www.easybusinessinoman.com/>)

**Paesi Target:** Oman.

**Descrizione:** prima indagine di mercato per valutare le potenzialità dell'attività sul mercato omanita, con una presentazione generale del Paese, accompagnata da importanti dati statistici, accompagnamento nel Paese, con una prima esplorazione di avvicinamento al mondo omanita e al suo sistema di relazioni, assistenza agli imprenditori italiani per avviare un nuovo business, aiutandoli nelle fasi di organizzazione di agende personalizzate con partner locali, distribuzione e vendita di prodotti *Made In Italy*, assistenza durante le trattative, ricerca di un partner/investitore in Oman, delocalizzazione dell'azienda in Oman e assistenza fiscale e legale.

■ **EUROPARTNER** <http://www.europartner.it/>

**Descrizione:** il **Gruppo Europartner**, con sedi a Milano, Brescia e Genova, opera da oltre **20 anni** nell'individuazione delle migliori soluzioni finanziarie delle imprese, a supporto dei progetti di investimento.

Grazie alla capacità unica di combinare diverse competenze e professionalità, siamo in grado di affiancare i nostri clienti privati e pubblici in tutte le fasi di sviluppo delle loro idee progettuali: dall'analisi dei fabbisogni fino al reperimento del miglior mix di risorse finanziarie per l'investimento proposto.

■ **FRANCA FOLIGATTI** <http://francafoligatti.com/>

**Paesi Target:** Stati Uniti d'America.

**Descrizione:** espansione sul mercato americano di prodotti italiani, con lo scopo di aiutare l'imprenditore a comprendere innanzitutto la cultura locale, modelli di business e visione economica, attraverso ricerche partner oltreoceano, attività formativa e programmi di marketing.

■ **GEOCOM** <http://www.geocomitalia.it/>

**Descrizione:** Nata nel 2004 con la mission di aiutare le aziende a trovare nuovi clienti. È stata la prima società a sviluppare un'idea innovativa sulla base del **Geomarketing** e del **Contact Management** per aumentare l'efficacia delle aziende che operano in mercati complessi o che intendono vendere all'estero. Un team motivato che supporta il Management con un metodo analitico, semplice e produttivo. Il **Geomarketing** per individuare le aree e i mercati con forte potenzialità, sia in Italia che nel resto del Mondo. Il **Contact Management** per aumentare le relazioni commerciali. L'**Email Marketing** per comunicare con clienti attivi e potenziali in maniera veloce e diretta.

■ **GLOBAL SOLUTIONS** <http://www.gobalsolutions.ae>

**Paesi Target:** Emirati Arabi Uniti (Dubai).

**Descrizione:** da **15 anni** un punto di riferimento per le *PMI* che vogliono internazionalizzare il proprio business. Un servizio di accompagnamento in loco offerto su misura quale unica opzione per crescere e continuare a esistere sul mercato.

■ **IBD QATAR** [avigano@ibdsrl.it](mailto:avigano@ibdsrl.it)

**Paesi Target:** Qatar.

**Descrizione:** attraverso il proprio ufficio a Doha, nella centralissima C Ring Road, **International Business Development** offre da ormai dieci anni servizi di accompagnamento attraverso missioni esplorative singole e collettive, l'apertura di canali distributivi, in particolare per aziende italiane nel campo delle costruzioni e infrastrutture, arredamento, materiali da costruzione, interior design e recentemente riciclaggio rifiuti. Gode di ottime referenze nei confronti di società governative come *Qatar foundation* e *Qatar holding*, *Astad* e *QPM*.

■ **INBI INDUSTRIAL DEVELOPER** <http://italiandesign.by/it/>

**Paesi Target:** Bielorussia.

**Descrizione:** il servizio consta nel fornire un'assistenza completa alle Aziende che intendono avviare rapporti commerciali e di sviluppo nella Repubblica di Belarus in forma individuale o in Joint Venture; partecipare a una missione imprenditoriale ovvero a una Fiera in forma collettiva; analisi e selezione di progetti di investimento e acquisizione in privatizzazione nella Repubblica di Belarus.

■ **INDACO** <http://indaco.coop/>

**Paesi Target:** Argentina, Brasile, Cina, Federazione Russa e Sud Africa.

**Descrizione:** un supporto per l'analisi dei mercati e dei settori esteri, dalla definizione dei piani strategici (*Aree/Prodotto, Modalità d'entrata, Investimento*) e operativi di internazionalizzazione, alla ricerca di forme di finanziamento. La stabile presenza nei territori di riferimento e la propria specializzazione nella gestione di processi di internazionalizzazione rendono Indaco uno strumento dedicato, costantemente aggiornato sulle dinamiche competitive internazionali, in grado di fornire un supporto in termini di orientamento già dal primo incontro. Tali attività sono svolte su progetto.

■ **ISMAR INTERNATIONAL** <http://www.ismarinternational.it/>

**Paesi Target:** Australia, Stati Uniti d'America, Sud Africa.

**Descrizione:** un programma di intervento completo e ai massimi livelli di professionalità, con l'identificazione di settore e cliente, interviste sul campo e contatti diretti, analisi competitive, logistica, gestione e miglorie delle politiche di marketing, assunzioni di mandati di agenzia e rappresentanze esclusive, costituzione di società, filiali e sussidiarie.

■ **ITALTECHS** <http://italtechs.com/>

**Paesi Target:** Emirati Arabi Uniti (Dubai).

**Descrizione:** supporto alle aziende nei loro primi difficili passi verso l'estero, attraverso un supporto personalizzato ritagliato su misura per identificare al meglio le possibilità di business di ogni singola azienda. Questo avviene attraverso due momenti specifici: gli studi e ricerche di opportunità di business e la ricerca partner e le missioni commerciali. Nel momento in cui il business raggiunge una opportuna consistenza, nasce inevitabilmente l'esigenza di consolidare il proprio business con la creazione di una filiale che mantenga i rapporti con i clienti locali sia dal punto di vista commerciale che da quello tecnico e logistico.

■ **LIUC UNIVERSITÀ CATTANEO** <http://www.liuc.it/>

**Descrizione:** **LIUC Università Cattaneo** è da sempre attenta alle esigenze delle *PMI*. Per questo motivo, è stato studiato un programma di accompagnamento all'internazionalizzazione. Più in dettaglio, ciascuna impresa verrà dapprima analizzata, per poi essere supportata durante le fasi di studio e individuazione delle modalità di ingresso in uno o più mercati; non da ultimo, ciascuna impresa verrà dotata di un piano operativo per raggiungere il successo commerciale. Per informazioni è possibile fare riferimento al **prof. Fabio Papa** ([fpapa@liuc.it](mailto:fpapa@liuc.it)), docente di strategie di internazionalizzazione presso **LIUC Università Cattaneo**.

■ **MEDINIT** <http://www.medinit.it/>

**Paesi Target:** Marocco, Oman.

**Descrizione:** il progetto **Médinit** ha l'obiettivo di accompagnare le aziende italiane che vogliono affrontare i processi di internazionalizzazione in Paesi che presentino un mercato in espansione. Le manifestazioni sono concepite come vetrine qualificate per le aziende italiane che rappresentino il *Made in Italy* per poter sviluppare rapporti di business to business esclusivamente con operatori di settore, presenti su specifico personale invito. Da questa idea nel 2010 nasce **Medinit Expo Salone Italiano del design e delle tecnologie per l'arredamento d'interni e per le costruzioni in Marocco**, una delle principali potenze economiche dell'Africa. Lo sviluppo ha portato nel 2014 alla realizzazione dell'**Area Italia Medinit Expo** nella manifestazione *IDF Oman Interior, Design, Décor & Furniture Expo* e alla costruzione di una nuova manifestazione a Casablanca per il settore dell'agricoltura **Medinit Agro**.

■ **OCTAGONA** <http://www.octagona.com/ita/>

**Paesi Target:** Brasile, India, Vietnam.

**Descrizione:** l'attività di consulenza e di supporto alle imprese si basa su alcuni punti cardine che garantiscono efficienza e affidabilità e prevede la presenza diretta sui mercati locali, prossimità e forte dedizione al cliente, competenze tecniche e manageriali, organizzazione flessibile, competenze relazionali, linguistiche e culturali dei mercati target. Il processo di internazionalizzazione viene

seguito dalla definizione della identificazione della miglior strategia di accesso, all'organizzazione delle successive fasi di permanenza e mantenimento, fino alla pianificazione dell'evoluzione o della *way-out*.

■ **SINKROM CORPORATION** <http://www.sinkrom.com/>

**Paesi Target:** Stati Uniti d'America.

**Descrizione:** risposta pratica, efficiente, veloce ed economica per beneficiare delle immense opportunità offerte alle aziende italiane da un mercato ricco, sterminato e aperto ai loro prodotti! Esperti italiani condividono con l'imprenditore gli obiettivi, sviluppano il progetto in sinergia con le competenze interne, operano in totale partnership con l'azienda, si fanno carico di attuare direttamente e personalmente le direttive decise assieme. Ma ponendo grande attenzione a non sprecare le preziose e contenute risorse delle aziende di piccole e medie dimensioni.

■ **SYNERGON** <http://www.moove.it/>

**Descrizione:** web e social web consentono di prospettare le soluzioni online più efficaci per analizzare e relazionare con il mercato estero, con un ottimo rapporto costi/benefici. La Rete, con le sue grandi opportunità, è una leva strategica per lo sviluppo delle piccole e medie imprese su mercati sempre più caratterizzati da forte dinamicità, contrazione, discontinuità e complessità. La strategia di business improntata sul paradigma "THINK GLOBAL, ACT LOCAL" (2001) è diventato uno slogan privo di significato. Oggi l'iniziativa è passata nelle mani del cliente, che ha iniziato a pensare globale, confrontando le offerte oltre il proprio ristretto raggio fisico d'azione beneficiando, nel suo piccolo, dell'offerta globale per poi agire localmente.

■ **SVA SWISS** <http://www.svadvisory.com/>

**Paesi Target:** Emirati Arabi Uniti (Dubai).

**Descrizione:** strumenti specifici che permettano di arrivare ad assumere un ruolo primario sui nuovi mercati. La veste globale di un nuovo business deve essere supportata da una consulenza direzionale anche nello sviluppo della rete commerciale. Supporto al cliente nel percorso d'inserimento all'interno del mercato, avviando e sviluppando le relazioni tra buyer e seller, collaborando con i maggiori organizzatori di fiere ed eventi internazionali, offrendo soluzioni personalizzate per la partecipazione, sia in qualità di espositori che di visitatori, e servizi professionali mirati ad affrontare le difficoltà linguistiche, burocratiche, organizzative e amministrative.

■ **WAVE** <http://www.wavemarketing.it/>

**Descrizione:** sviluppiamo la strategia di comunicazione multicanale più adatta alle tue esigenze, consentendoti d'interagire con i tuoi clienti attraverso molteplici punti di contatto, che verranno integrati tra loro per creare un'esperienza di interazione più ampia con il tuo marchio e i tuoi prodotti. Abbiamo ideato il nostro metodo multicanale per aiutarti a incrementare le vendite mediante l'utilizzo efficace dei media digitali: veicoliamo il giusto messaggio attraverso differenti canali di comunicazione, declinandolo in base al device utilizzato.

■ **WESTERN UNION BUSINESS SOLUTIONS** <http://www.westernunion.it/>

**Descrizione:** il miglior servizio per inviare denaro in modo rapido e sicuro, il servizio principale è il **Money Transfer di Western Union®**. È possibile anche spedire denaro online o di persona e il destinatario può ritirarlo presso qualsiasi punto vendita di un agente nel mondo.

■ **WHITE** <http://www.whitesrl.it/>

**Paesi Target:** India e sud est asiatico.

**Descrizione:** **White** è uno strumento concreto, di immediato aiuto alla analisi, selezione e sviluppo di opportunità di business nel mercato emergente indiano. Una rete di consulenti e imprenditori è pronta ad affiancare le *PMI* italiane a compiere le prime scelte strategiche di internazionalizzazione minimizzando tempi, rischi e risorse. **White** offre servizi di consulenza strategica alle *PMI* italiane interessate a entrare nel mercato Indiano. L'obiettivo è quello di affiancarsi al cliente nella pianificazione delle strategie di ingresso e sviluppo del mercato indiano riducendo il fattore di rischio e l'impatto di nuovi costi.

■ **VERTO GROUP** <http://www.vertogroup.it/>

**Descrizione:** non è soltanto un'agenzia di traduzioni, ma un partner che offre servizi di traduzioni professionali, settorialmente specializzati e completa l'offerta tramite un'ampia proposta di servizi di interpretariato, per fornire ai propri clienti alle prese con le difficoltà della comunicazione multilingue, soluzioni complete ed efficaci. **Verto Group** organizza fiere, eventi, Workshop aziendali calibrati in base alla categoria merceologica e alle esigenze del cliente, fornendo soluzioni mirate alla realizzazione degli obiettivi strategici per l'internazionalizzazione del business.

■ **LE SEDI LOCALI CDO NEL MONDO** <http://www.cdo.org>

**Argentina, Brasile, Bulgaria, Cile, Colombia, Francia, Israele, Kenya, Messico, Paraguay, Portogallo, Perù, Polonia, San Marino, Spagna, Venezuela, Ungheria.**



# SCOPRIRE NUOVI MERCATI ALL'ESTERO IN MODO DINAMICO E INNOVATIVO GRAZIE AI BIG DATA

a cura di **Fabrizio Macchia** - Managing Partner di MOOVE - Synergon srl

Operare su un mercato estero senza conoscerne il valore e le potenzialità è difficile e pericoloso, e si rischia di investire in un'operazione infruttuosa che richiede all'azienda un grande impegno di risorse economiche e umane.

**L'azienda che intende muoversi all'estero deve avere quindi ben chiaro dove in questo momento ci sia la maggiore richiesta per i propri prodotti e con chi prendere contatto per portarli sui mercati target.**

La progressiva e pervasiva diffusione del web, l'utilizzo business dei social media e il vastissimo dataset informativo reso disponibile dai Big Data, permettono una relazione dinamica col mercato e di espandere più velocemente ad un costo minore il business. L'insieme di tutte le informazioni destrutturate contenute in internet, che oggi vengono stimate in 1 trilione di dati che si autoalimenta di 9 md di informazioni al giorno, sono definite come **"Big Data" - definiti come strategici a livello mondiale** e considerati i più potenti strumenti di marketing per i prossimi 15 anni, in quanto offrono un ineguagliabile scenario informativo per sondare e comprendere mercati e trend, con un livello di profondità e precisione mai raggiunte prima.

## ■ DAI BIG DATA ALLE OPPORTUNITÀ DI VENDITA

Come rendere accessibile tutto questo alle PMI ed ottenere nuove dimensioni di sviluppo?

**Piattaforme specializzate permettono di rendere accessibile in modo semplice e veloce la complessità della rete in informazioni precise generando opportunità di vendita nei mercati più promettenti individuati attraverso specifiche ricerche effettuate in tempo reale a costi contenuti.**

Le aziende possono sfruttare così le attuali dinamiche globali per aprirsi a nuovi mercati e cogliere opportunità, con maggiore velocità di reazione e con indicazioni precise per diversificare la propria offerta.

**I Big Data permettono di acquisire informazioni approfondite sul target, con l'obiettivo di promuovere e vendere prodotti e servizi in modo nuovo e focalizzato, acquisire nuovi partner e clienti costruendo relazioni dinamiche e leve competitive adatte ad ogni dimensione e tipologia di azienda.**

Considerando che un processo strutturato d'internazionalizzazione prevede tre macro fasi, vediamo come per ognuna di esse sia possibile ottenere dei vantaggi competitivi mediante l'utilizzo del capitale informativo presente nei Big Data:

### **1. Market Discovery**

Grazie ai Big Data è possibile effettuare una panoramica dei mercati più attrattivi ed informazioni approfondite sul mercato target. Per affrontare un nuovo mercato occorre tener presenti diversi fattori, quali il contesto economico e culturale, la percentuale delle importazioni del prodotto, le tendenze e prospettive di sviluppo, la segmentazione del mercato, i principali concorrenti.

### **2. Market Insight**

Quando il mercato di approdo è stato focalizzato, è fondamentale capire quali siano i nostri punti di forza e quelli di debolezza rispetto al mercato stesso, quali siano i competitor o come il nostro prodotto debba e possa essere adeguato al mercato stesso. Grazie ai Big Data è possibile conquistare un mercato estero partendo da tutte queste informazioni, acquisite grazie all'analisi del web ed elaborate incrociando i dati economici del paese d'interesse.

### **3. Contact Management**

Dopo aver profilato una strategia di posizionamento è necessario trovare contatti di business efficaci per operare in tempi brevi con risultati interessanti. Grazie ai Big Data è possibile individuare e qualificare gli interlocutori di business che operano nel paese target; scoprire chi e dove sono i clienti, cosa vogliono e quanto sono disposti a pagarlo. Il tutto senza far muovere l'imprenditore ed i suoi collaboratori dalla propria sede fino a quando non sia chiaro dove e perché esportare.

### **I Big Data sono ormai il presente e permettono di:**

- analizzare la richiesta di prodotti, stimare volumi e valori;
- segmentare il target - valutare opinioni, propensione e modalità di acquisto;
- ricercare e contattare direttamente clienti e canali di vendita identificando le modalità di comunicazione ed interazione più adeguate;

### **...e il futuro**

- eseguire analisi predittive di mercato in quantità e valori- ricercare e valutare segnali e tendenze emergenti poco visibili - prevedere il nascere e l'evolvere di bisogni ed esigenze in un dato mercato, ponendo l'azienda nelle condizioni migliori per prepararsi a soddisfare la crescita della domanda.

**In conclusione i Big Data permettono di affrontare i mercati con maggiore consapevolezza, individuando dove e in che modo sia più conveniente intraprendere un processo di espansione.**

# BIBLIOGRAFIA

- **M. Bertoli**, *"Web Marketing per le PMI"*, Hoepli Milano
- **B. Benassai**, *"Guida pratica per l'internazionalizzazione"*, CCIAA Bologna
- **R.A. Brealey, S.C. Myers**, *"Principi di Finanza Aziendale"*, McGraw-Hill
- **F. Caruso, E. Varese**, *"Commercio internazionale e dogane"*, Giappicchelli Torino
- **CIA**, *World Factbook*, 2014
- **Augusto Cocchioni**, *"Business Plan Internazionale"*, Bruno Editore
- **D. Comba** (a cura di), *"La guida del Sole 24 Ore al commercio internazionale, Competenze e obiettivi di internazionalizzazione delle imprese italiane"*, Il Sole 24 Ore
- **L. Conti**, *"Comunicare con Twitter"*, Hoepli Milano
- **T. Copeland**, T. Koller, J. Murrin, *"Il Valore dell'Impresa"*, Il Sole 24 Ore
- **M. Copreni**, *"Vademecum per l'internazionalizzazione"*, Associazione Compagnia delle Opere, 2009
- **A. Damodaran**, *"Value Creation and Enhancement: Back to the future"*, Stern New York University
- **Fernando Alberti, Emanuele Pizzurno, Jessica Giusti e Fabio Papa**.  
*"I Fattori di Competitività delle Imprese"*, Rapporto di Ricerca per Confindustria Alto-Milanese, LIUC Università Cattaneo. Ottobre 2013
- **CS First Boston**, *EVATM Primer*, CSFB Equity Research-Americas
- **Fondo Monetario Internazionale**, 2014
- **A.C. Hax, N.S. Majluf**, *"Direzione Strategica"*, IPSOA Scuola d'impresa
- **Istat**, 2014
- **C. Mariani**, *"Pricing"*, Franco Angeli Milano
- **M. Massari**, *"Finanza Aziendale, Valutazione"*, McGraw-Hill
- **A. Micalizzi**, *"Opzioni Reali"*, EGEA
- **JP Morgan**, *"Global M&A Review"*, Report dated January 28, 1997
- **S. Pittureri, S. Storelli**, *"Innovazione Organizzativa. Guida per l'internazionalizzazione dell'impresa"*, Quaderni di Innovazione
- **P. Pugni**, *"Primi passi verso l'export"*, Franco Angeli, 2013
- **M. Porter**, *"Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors"*, The Free Press New York
- **A. Rappaport**, *"La strategia del valore"*, Franco Angeli Milano
- **G.B. Stewart**, *"The Quest for Value"*, HarperBusiness
- **Università degli Studi RomaTre** - L'analisi del mercato
- *"Vale la pena internazionalizzare?"*, Relazioni del ciclo di seminari di internazionalizzazione  
- Compagnia delle Opere Monza e Brianza
- **World Bank**, 2014
- **World Economic Forum**, 2014



# APPROFONDIMENTI SUL WEB

- <http://www.abi.it/Pagine/default.aspx>  
Sistema bancario
- <http://www.agenziadoganemonopoli.gov.it/>  
Informazioni doganali
- <http://www.auma.de/en/Seiten/Default.aspx>  
Calendario delle manifestazioni fieristiche nel Mondo
- <http://www.camcom.gov.it/>  
Il portale delle Camere di Commercio d'Italia
- <https://www.coeweb.istat.it/>  
Informazioni e dati Istat
- <http://www.e-businessplan.it/>  
Informazioni sul business plan
- <http://www.dnb.com/>  
Database internazionali
- <http://ec.europa.eu/>  
Il sito della Comunità Europea
- [http://ec.europa.eu/italy/about-us/contact/index\\_it.htm](http://ec.europa.eu/italy/about-us/contact/index_it.htm)  
Rappresentanza in Italia della Commissione Europea
- <http://www.expofairs.com>  
Calendario delle manifestazioni fieristiche nel Mondo
- <http://www.globus.camcom.it/>  
Informazioni di mercato
- <http://www.iccwbo.org/>  
Contrattualistica internazionale
- <http://www.infoexport.it/index.phtml>  
Informazioni di mercato
- <http://www.infomercatiesteri.it/>  
Informazioni di mercato
- <http://www.informest.it/>  
Informazioni di mercato
- <http://www.istat.it/it/>  
Informazioni e dati istat
- <http://lombardiapoint.it>  
Consulenza a sportello su tematiche estere
- <http://www.newsmercati.com/>  
Informazioni di mercato
- <http://www.mglobale.it/>  
Informazioni di mercato
- <http://www.mercatiakonfronto.it/>  
Informazioni di mercato
- <http://www.mercatoglobale.com/home/>  
Informazioni di mercato
- <http://www.viaggiasesicuri.it/>  
Informazioni sulla sicurezza dei Paesi
- <http://www.xe.com/>  
Informazioni su cambi e valute

“ La presenza sui mercati globali  
è diventata una necessità  
per le imprese italiane ”

*Bernhard Scholz*