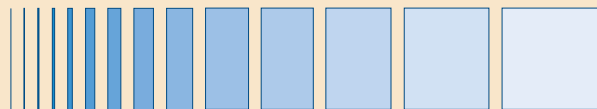




Camera di Commercio
Padova

INNO-MED
innovazione nel medicale



QUADERNI
di innovazione

Innovazione organizzativa Guida all'internazionalizzazione per l'Impresa



a cura di
Saverio Pittureri, Studio Easy Trade, Imola
Sandro Storelli, Area innovazione e ricerca, CNA Padova





QUADERNI
di innovazione

Innovazione organizzativa Guida all'internazionalizzazione per l'Impresa



a cura di
Saverio Pittureri, Studio Easy Trade, Imola, (Bo)
Sandro Storelli, Area innovazione e ricerca, CNA Padova



La pubblicazione "Innovazione organizzativa - guida all' internazionalizzazione per l'impresa", è stata sviluppata nell'ambito di "INNO MED, Innovazione nel medicale", progetto in compartecipazione tra Camera di Commercio di Padova e CNA di Padova.

A cura di

Saverio Pittureri, Studio Easy Trade, Imola (Bo)
Sandro Storelli, Area innovazione e ricerca, CNA Padova

Comitato Tecnico Scientifico del progetto "INNO MED, Innovazione nel medicale":
ANDRICH Renzo, Polo Tecnologico Don Gnocchi Milano - BERTO Vassilli, Vassilli Srl - FRANCHIN Marco, Parco Scientifico Tecnologico Galileo - GOMIERO Loretta, Officina Ortopedica Gomiero Srl - MARCATO Patrizio, Ma.Vi.Dental Snc - MORONATO Bernardo, BEP Srl Consulting - PETRONE Nicola, Dip. Ingegneria Meccanica Università Padova - PIVATO Gianfranco, Rehateam Srl - POLO Federico, Osservatorio Biomedicale Veneto - RUSSO Salvatore, Dip. Management Università Ca' Foscari Venezia - SIMIONATO Francesco, AIMAD Accademia Italiana Materiali dentali - STORELLI Sandro, Osservatorio Biomedicale Veneto - TERRIN Vincenzo, L.O.R.I. Srl - TOSELLO Domenico, Osservatorio Biomedicale Veneto - VAIA Giovanni, Dip. Management Università Ca' Foscari Venezia - VARIOLO Luigi, Ortopedia Variolo Snc - VOLPATO Danilo, Off Carr Srl

Coordinamento del progetto:
TECNA Soc. Cons. a r.l.
Area Innovazione e Ricerca
Via della Croce Rossa, 56 - 35129 Padova
tel. 049 8062236 fax 049 8062200

Grafica e copertina *Gianni Plebani*
Stampa a cura di *Il Prato srl*

© Tutti i diritti riservati:
CNA di Padova
CCIAA di Padova

Dicembre 2011

***Questa non è la fine, né tanto meno l'inizio della fine.
Forse però è la fine dell'inizio.***
Winston Churchill,

***Anche se siete sulla strada giusta, resterete travolti dagli
altri se vi sederete ad aspettare.***
Arthur Godfrey

***Cominciate col fare ciò che è necessario, poi ciò che è
possibile. E all'improvviso vi sorprenderete a fare
l'impossibile.***
San Francesco d'Assisi

Presentazione

Il progetto *INNO MED - Innovazione nel medicale*, realizzato in compartecipazione tra Camera di Commercio e CNA Provinciale di Padova, ha sviluppato diverse linee progettuali di interesse del comparto medicale e dei settori ad esso connessi.

Tra i principali obiettivi del progetto vi sono quello di analizzare le tecnologie applicate per lo sviluppo di prodotti innovativi e quello di valorizzare i prodotti nelle loro caratterizzazioni prestazionali, nelle specializzazioni su base locale-territoriale.

Altro obiettivo, strettamente collegato, è quello di sviluppare tra le imprese consapevolezza sulle potenzialità di sviluppo di nuovi mercati.

Per il comparto medicale, stante le sue caratteristiche, l'evoluzione dello scenario competitivo dipende da vari fattori: tra questi, l'orientamento del committente pubblico, le modalità della domanda ed infine la capacità di riposizionamento delle imprese rispetto ai cambiamenti.

Va anche considerato che spesso le imprese specializzate del territorio soffrono la concorrenza sleale di chi immette sul mercato prodotti di bassa qualità e sicurezza relativa.

Nell'ambito del progetto *INNO MED - Innovazione nel medicale*, si è quindi ritenuto significativo approfondire le tematiche legate all'innovazione organizzativa delle imprese, puntando a nuovi modelli per la capacità competitiva.

L'innovazione organizzativa, ovvero l'introduzione di significativi cambiamenti nelle funzioni interne all'impresa, è nei fatti di maggiore impatto che ricerca e sviluppo.

Ciò in particolare nel processo di qualificazione delle risorse e competenze umane all'interno dell'impresa. Risulta evidente che occorrono maggiori investimenti nelle tecnologie digitali, ai fini dell'innovazione di prodotto e di processo: ma servono anche nuove risorse organizzative, con competenze generaliste, logiche e relazionali. Maggiori investimenti in ricerca e sviluppo sono indispensabili per la competizione sul mercato. Ma non esiste alcun automatismo per cui la nuova tecnologia si traduca in incrementi reali di produttività ed innovazioni di prodotto.

Sul nostro sistema-Paese pesano forti vincoli di natura strutturale.

Ancora oggi, buona parte del valore aggiunto manifatturiero è realizzato dai settori tradizionali e la prevalenza netta delle imprese attive occupa meno di cinquanta addetti. Ben poche sono le imprese realmente coinvolte nelle attività di ricerca. Nei settori tradizionali non c'è molta R&S e difficilmente i laboratori di ricerca si sviluppano nelle micro-imprese.

Inoltre, scarsa è la presenza di capitale umano qualificato nei cicli produttivi con maggior esigenza di modernizzazione e avanzamento tecnologico.

Per contrastare la tendenza al disimpegno progressivo delle imprese italiane da settori innovativi (quali chimica, informatica, aerospaziale e telecomunicazioni), la politica industriale dovrebbe recuperare un approccio "targeted" e indirizzare lo sviluppo per riposizionarsi su produzioni "avanzate", a maggiore intensità tecnologica. Ovviamente, evitando di perseverare negli errori dello statalismo, della burocrazia, della sostanziale assenza di incentivi.

Se osserviamo l'occupazione manifatturiera, nella dinamica del rapporto tra lavoratori qualificati e non a livello comparativo tra i paesi maggiormente industrializzati, l'Italia risulta fanalino di coda.

E guardando all'impatto dell'innovazione organizzativa, emerge con chiarezza come essa influenzi la crescita della domanda di risorse umane medio/molto qualificate.

Vi è unanime consenso sul fatto che, per lo sviluppo e la crescita, per lasciarsi alle spalle la crisi e stare davvero sul mercato, innovazione e internazionalizzazione sono le parole chiave.

E nel territorio regionale non mancano certo le aziende in grado di crescere in queste direzioni, ma spesso sono aziende piccole e medie che hanno bisogno di essere aiutate.

Occorre aumentare le conoscenze delle imprese sulle opportunità aperte dai mercati esteri; favorire casi di internazionalizzazione di successo, incrementando le competenze delle imprese e la strumentazione tecnica a loro disposizione. Servirebbero delle vere e proprie "piattaforme per l'innovazione", cui le piccole e medie imprese possano riferirsi, per essere maggiormente competitive.

In questa fase, poi, ha particolare significato il sostegno sull'innovazione in diverse declinazioni:

- organizzativa che comporta mutamenti significativi nelle procedure operative aziendali e nell'organizzazione del lavoro (per migliorare le prestazioni dell'impresa);
- di politiche commerciali e di marketing per nuove strategie e creazione di reti commerciali, anche all'estero (per aumentare il successo commerciale dei prodotti).

Per le imprese, la definizione della strategia d'ingresso sui mercati esteri passa sempre attraverso due fasi principali.

Nella prima fase si verifica se vi sono opportunità di mercato in nuove aree geografiche e se l'impresa possiede le capacità produttive, finanziarie ed organizzative per vendere all'estero.

Nella seconda fase definiscono le strategie dell'impresa, per entrare e mantenere sul mercato una buona posizione.

Diversi sono gli elementi che occorre considerare e combinare: scelta del prodotto, politica dei prezzi, canali d'importazione e distribuzione, localizzazione della produzione, promozione della vendita.

E risulta fondamentale, per l'impresa che internazionalizza, la capacità di comunicare ed esprimere la propria identità in relazione a cosa offre ed al suo target di riferimento.

È indispensabile tener conto delle specificità dei mercati di riferimento, non solo in termini di stili, esigenze, format distributivi, ma anche in termini linguistici e normativi. Occorre quindi prevedere, quantificare e confrontare costi e benefici che derivano dall'adattamento.

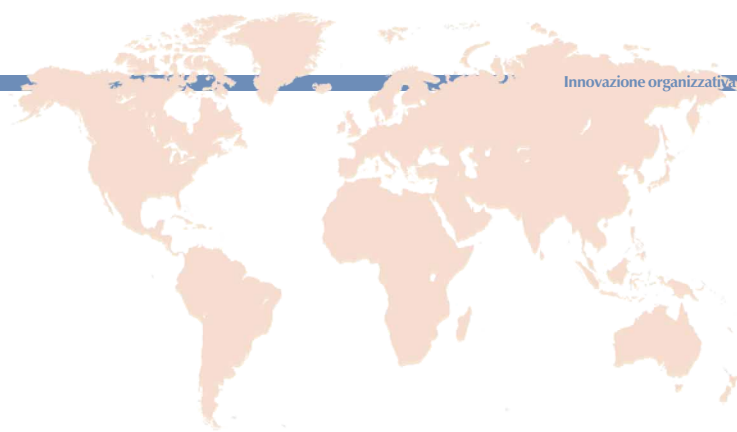
Una guida su queste tematiche, specialmente per chi intende affrontarle *ex novo*, può essere molto utile.

L'attenzione a nuovi mercati (quello del largo consumo, quelli specializzati, quelli di diverse aree internazionali) è particolarmente importante per il comparto medicale, ma lo è ugualmente anche per gli altri settori dell'economia regionale.

Abbiamo quindi dedicato a questo tema un filone di approfondimento di cui pubblichiamo il risultato, per offrire alle imprese un'utile guida e dare al contempo risposta a tante domande posteci dalle imprese nel corso delle attività del progetto.

SOMMARIO

Presentazione	3
1 Cenni introduttivi	8
2 Globalizzazione ed internazionalizzazione nel xxi° secolo	8
3 Globalizzazione e ricadute sul mercato nazionale	10
4 Congiuntura internazionale, orientamento dei mercati e fattori impattanti	17
5 Internazionalizzare l'impresa in modo innovativo ed efficace	19
6 Il business plan moderno per l'internazionalizzazione	25
7 Scelta del paese bersaglio	27
8 Un solo mercato o un'area?	31
9 Reperimento di informazioni (e consulenze)	32
10 Promozione e comunicazione, alcune forme innovative e fruttuose	33
11 Il prodotto	34
12 L'effetto "made in"	39
13 La concorrenza	41
14 La formazione del prezzo di vendita	41
15 Marchio e brevetto	44
16 Certificazioni, registrazioni ed omologazioni internazionali	45
17 Quadro sintetico dei costi per l'internazionalizzazione	45
18 I finanziamenti disponibili	46
19 Riflessi dell'internazionalizzazione sull'attività nazionale	48
20 Modalità di distribuzione	48
21 I pagamenti	50
22 I trasporti	54
23 I documenti per l'esportazione	59
24 Le dogane	60
25 Accenni di fiscalità internazionale	71
26 Richiami di base ai contratti internazionali	76
27 Aggregazioni di imprese	82
28 Forme di insediamento estero	82



Innovazione organizzativa

Guida all'internazionalizzazione per l'Impresa

1 CENNI INTRODUTTIVI

Il commercio internazionale esiste, per così dire, fin dalla notte dei tempi, già 500 anni prima di Cristo i Fenici, spesso senza conoscere la lingua di altri popoli, approdavano sulle spiagge del Mediterraneo e mandavano segnali di fumo per attirare le genti del posto e con esse concludere baratti; furono i primi a portare in Italia, fra le altre cose, la porpora ed il giallo d'ocra. Lo stesso termine anglosassone "company" ha radici antichissime, deriva da "cum panis" ovvero la divisione del pane fra i legionari.

Solo nel Medioevo si sviluppò il concetto di identità nazionale e si affacciò la consapevolezza di un contesto economico complessivo, con sistemi singoli che si relazionano e condizionano vicendevolmente. La conseguenza fisiologica di questa presa di coscienza fu la regolamentazione degli scambi internazionali. Per molti secoli le politiche mercantilistiche hanno dunque creato barriere, quali: provvedimenti fiscali, daziari, doganali per disincentivare l'importazione e spingere invece l'esportazione, nella convinzione che ciò rafforzasse la ricchezza nazionale. Solo negli ultimi decenni si stanno affermando nuove teorie orientate al libero scambio, caldeggiate dall'Organizzazione Mondiale del Commercio che ne evidenzia i vantaggi collettivi.

Per internazionalizzazione, tuttavia, si deve intendere qualcosa di molto più esteso e ramificato del "semplice commercio". Le definizioni disponibili sono molte e tutte quante insufficienti a tracciarne in modo esauriente i confini. Quella che si è scelto di riportare qui di seguito, a nostro giudizio, è una fra le più indovinate:

".....definire un complesso di scelte e di operazioni da attivare affinché si instaurino e successivamente sviluppino rapporti complessi e duraturi, con partner di uno o più Paesi nel mondo, al fine di favorire una presenza stabile ed efficace dell'impresa sui mercati esteri..."

2 GLOBALIZZAZIONE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE NEL XXI° SECOLO

"Globalizzazione" è diventata una parola quasi abusata, negli ultimi 20 anni, e viene generalmente identificata come un insieme multiforme di fattori culturali, di comunicazione ed economici, che sul piano della strategia commerciale, si traducono nella diffusione planetaria di attività, metodi e prodotti sostanzialmente omologati. Il grande sviluppo delle imprese multinazionali catalizza tale processo, attraverso un'induzione alla massificazione dei bisogni. La gamma dell'offerta poi, pur amplissima e frammentata, si può segmentare in varia misura, per adattarsi maggiormente a diverse classi di consumatori e a svariate peculiarità locali, dando vita alla cosiddetta "glocalizzazione".

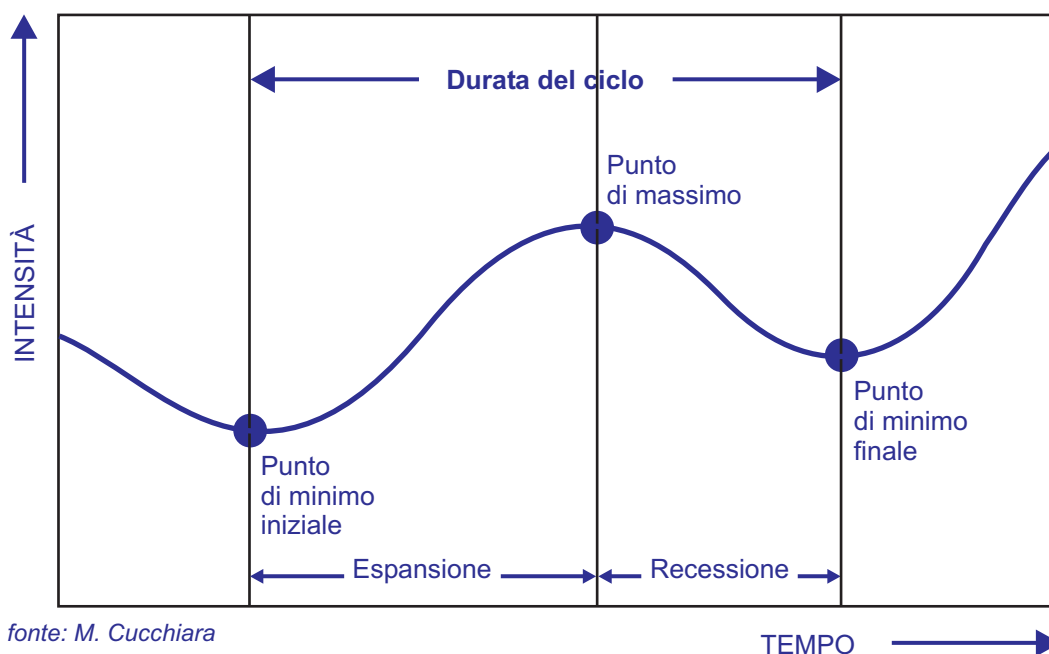
Probabilmente tale definizione poteva grossolanamente calzare fino ad alcuni anni fa. Oggi l'impatto della globalizzazione è enormemente più vasto sia sulle singole imprese che su tutto il sistema economico delle nazioni. In questo senso la crisi dei mutui subprime americani inauguratasi nel 2007, e che tuttora riverbera ai quattro angoli del globo, ha aperto amaramente gli occhi anche ai non addetti ai lavori. Certi sistemi complessi come i mercati finanziari ed azionari sono estremamente difficili da prevedere e controllare e si dice appropriatamente che il battito d'ali d'una farfalla in un luogo sia in grado di provocare un uragano dall'altra parte del mondo ("The butterfly effect" - 2004)

In effetti, ora risulta evidente a tutti come molti avvenimenti di politica e di economia nazionale, di portata apparentemente circoscritta, esercitino un influsso non trascurabile sul piano globale. Una vendita efficace di titoli di stato spagnoli, l'approvazione di un piano di risanamento italiano, la pubblicazione di indicatori finanziari trimestrali americani, l'abolizione di un provvedimento antidum-

ping, la crisi dell'Euro o tanti altri accadimenti che si rincorrono, possono causare un vero e proprio effetto domino, con ricadute sui titoli azionari, sulla capitalizzazione delle banche, quindi sull'accesso al credito per le imprese, i consumi e la fiducia dei cittadini.

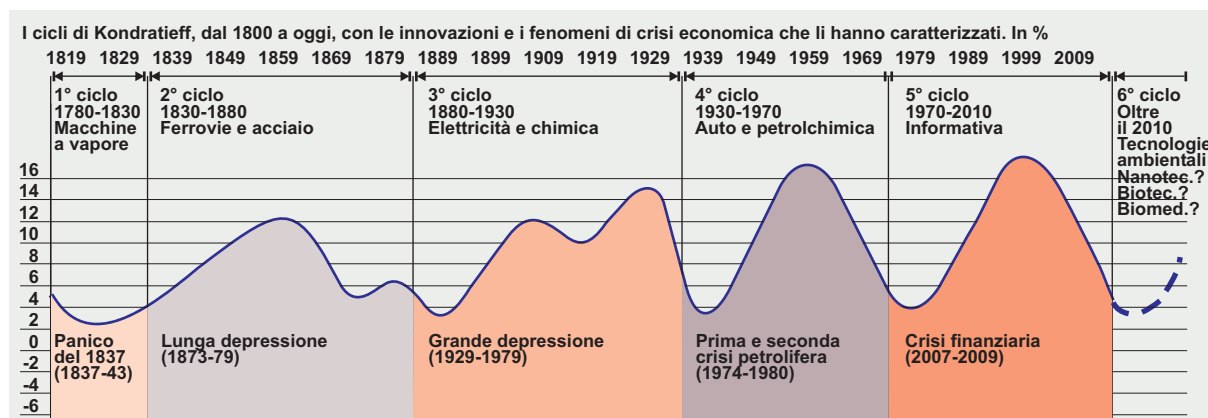
Per altro verso le crisi "globali" sono sempre esistite e hanno sempre, in qualche misura, inciso sul panorama mondiale. Oggi la differenza è che tali crisi sono molto più estese, violente e complessive. Già il rinascimento fiorentino, seguì ad una crisi economica (e morale..) profonda che aveva stretto l'Europa intera, mentre i magnifici commercianti olandesi del XVII° secolo, dopo aver prosperato per decenni, dovettero affrontare un crollo repentino del commercio internazionale dei tulipani che gettò l'intera popolazione del Paese nella disperazione. In buona sostanza, senza indulgere in ulteriori riferimenti storici, è assodato come fisiologicamente si alternino cicli espansivi e recessivi con una certa regolarità. I primi spesso coincidono con bolle speculative settoriali, i secondi con l'esplosione delle bolle stesse! A proposito di detti flussi sono stati elaborati vari modelli economico-matematici che possono prendere in considerazione sia i cicli di lungo periodo che quelli di medio periodo, di durata indicativa di 6-7 anni.

Ciclo economico tipico



fonte: M. Cucchiara

I cicli di Kondratieff



fonte: Sole24Ore

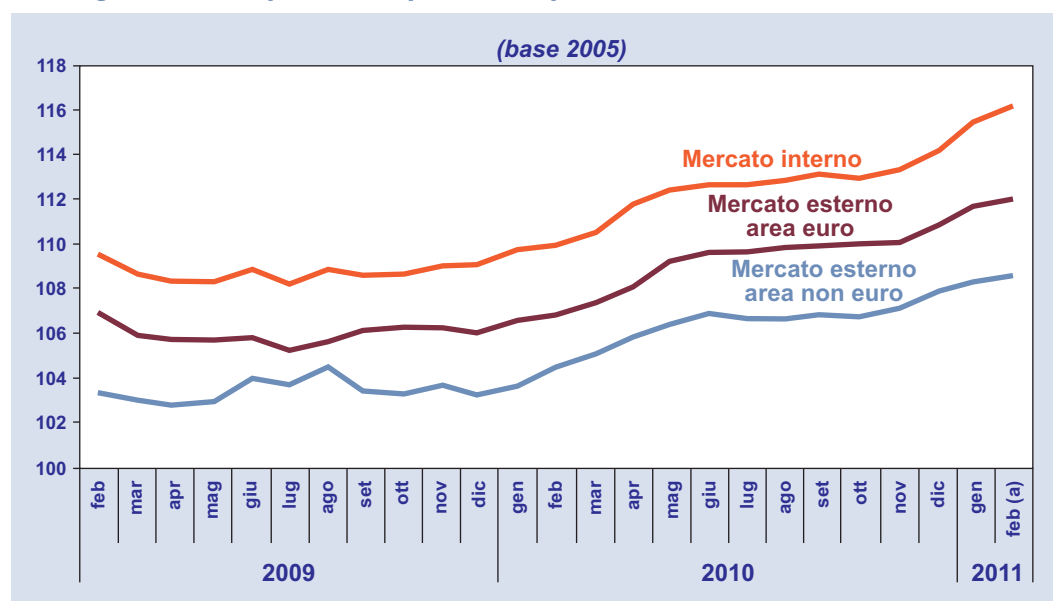
3 GLOBALIZZAZIONE E RICADUTE SUL MERCATO NAZIONALE

La fotografia del tessuto economico nazionale ci restituisce un sistema polverizzato e poco organizzato. **Si stima che il 97,8% delle imprese manifatturiere italiane abbiano meno di 50 addetti, occupando largamente il primo posto in Europa per incidenza, con circa 4,5 milioni di PMI, di cui 4,3 di microimprese, 180.000 di piccole imprese (< 50 addetti, $\leq$ 10 mil. di fatturato e attivo) e 19.000 medie imprese (< 250 addetti, $\leq$ 50 mil. di fatturato e $\leq$ 43 mil. di attivo).** In termini di distribuzione per macrosettori, le imprese italiane sono classificate per il 35,2% nel commercio, 29,2% nell'industria e 35,6% nei servizi. Questi dati caratteristici dovrebbero essere ben chiari a chi sarà incaricato di elaborare i futuri piani di politica commerciale per l'Italia nel mondo, non potendo permettersi ulteriori ritardi rispetto alla concorrenza internazionale.

In primo luogo, anche gli imprenditori italiani devono prendere atto di come la globalizzazione dei mercati sia un processo irreversibile e del fatto che comporti un necessario adeguamento di strategia da parte di qualunque azienda che desideri rimanere competitiva nel presente e nel contempo garantirsi un futuro sano e prospero. Attenzione, **nessuno è escluso dalla globalizzazione!** Se un tempo internazionalizzare la propria azienda poteva riferirsi a questioni di crescita, di lungimiranza e magari di prestigio, oggi lo si deve fare per ragioni di sopravvivenza!

In altre parole, non è più possibile ignorare il contesto globale anche per coloro che vorrebbero limitare il proprio raggio d'azione all'ambito nazionale, dove "hanno sempre fatto bene, quindi chi glielo fa fare di guardare oltre?", per vari ordini di ragioni. A partire dal fatto che il nostro stesso mercato interno è fortemente internazionalizzato e che sono oramai numerosi gli operatori esteri che svolgono attività nel nostro paese. Gran parte di essi si avvantaggiano di prodotti finiti, semilavorati, materie prime ed anche forza lavoro di provenienza extranazionale, con costi lontanissimi da quelli proposti dal panorama italiano. Fortunatamente, per altro verso, sono sempre di più anche le imprese autoctone lungimiranti che diversificano le proprie fonti di approvvigionamento o addirittura che si sono organizzate con propri stabilimenti delocalizzati, divenendo, in linea generale, estremamente più concorrenziali rispetto a chi faccia unicamente riferimento al mercato interno.

indice generale comparato dei prezzi alla produzione



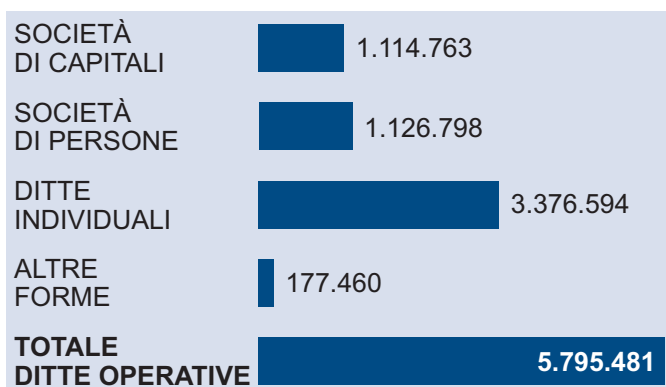
fonte: ICE

Si può ricavare un esempio evidente di tale trend analizzando la provenienza dei beni di consumo, non alimentari, presenti nelle grandi catene di distribuzione. Essa è oramai, direttamente od indirettamente, quasi esclusivamente di origine extraeuropea ed ha già messo in ginocchio più di un comparto produttivo nazionale, incapace di sostenere gli stessi bassi prezzi di acquisto. Bisogna quindi pensare in "modo internazionale" anche lavorando sul mercato interno, ampliare la propria ottica ed essere pronti al confronto con nuovi operatori dalle provenienze più disparate. Occorre sapersi adattare, muoversi rapidamente e cogliere l'attimo. Il nostro sistema imprenditoriale, nella maggioranza dei casi, non può mettere in campo la forza dimensionale ma ha comunque armi di vitalità, inventiva, capacità di innovazione e flessibilità, un patrimonio potente e sottovalutato che possiamo e dobbiamo trasferire sia nell'agone del mercato domestico che sui mercati internazionali, a dispetto delle gravi carenze del nostro "sistema paese", delle inadeguate strutture pubbliche dedicate alla ricerca e sviluppo e delle scivolose norme doganali.

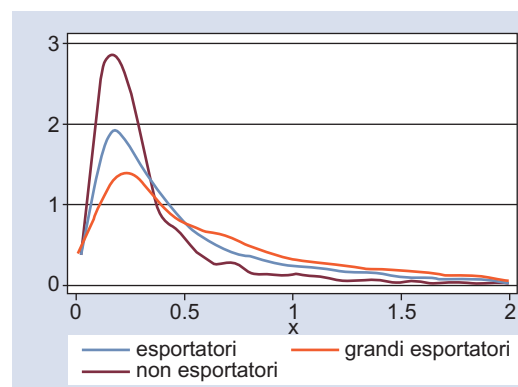
Negli ultimi anni, pur con un andamento complessivamente negativo, si manifestano delle chiare differenze prestazionali delle nostre imprese in relazione ai diversi Paesi. Ovvero stiamo relativamente "tenendo" o in qualche caso persino guadagnando quote sui nostri tradizionali mercati di sbocco europei: maturi, molto competitivi e con domanda di qualità. Perdiamo invece terreno nelle altre aree, ed in particolare in alcuni settori, dove le imprese orientali si espandono rapidamente. Per contrastare questa china, dovremo certamente pensare ad un riposizionamento qualitativo nel mix di esportazioni, ad un maggior valore aggiunto da immettere in prodotti e servizi, ad una maggiore specializzazione delle imprese, nonché inevitabilmente a nuovi modelli di gestione.

I numeri purtroppo riportano un quadro largamente deficitario. Le statistiche Istat ci raccontano che su un totale di quasi 5.800.000 "ditte operative" nel nostro Paese, le imprese propriamente internazionalizzate sono 206.000, di queste 195.000 (ai fini statistici) esportatrici in modo saltuario e solo 11.000 quelle stabilmente operative nel mondo. Secondo le indicazioni emerse nel 2011, meno di un quarto delle aziende con qualche attività di business internazionale dedica almeno un addetto esclusivamente all'internazionalizzazione e/o al marketing internazionale. Per contro, fra le PMI esportatrici abituali una percentuale rilevante ha partecipato ad almeno una fiera in veste di espositore.

segmentazione imprese italiane dimensioni aziendali ed esportazione



fonte: Istat



fonte: prof. Tito Boeri

Sfortunatamente, a causa della congiuntura, accanto ai costi crescenti dati dalle commissioni bancarie, vi sono aumenti nel costo dell'assicurazione del credito verso Spagna, Grecia e Portogallo e anche lo spread sulla cessione pro-soluto di una fattura verso la Grecia è il doppio rispetto a quello che accade, ad esempio, per la Germania.

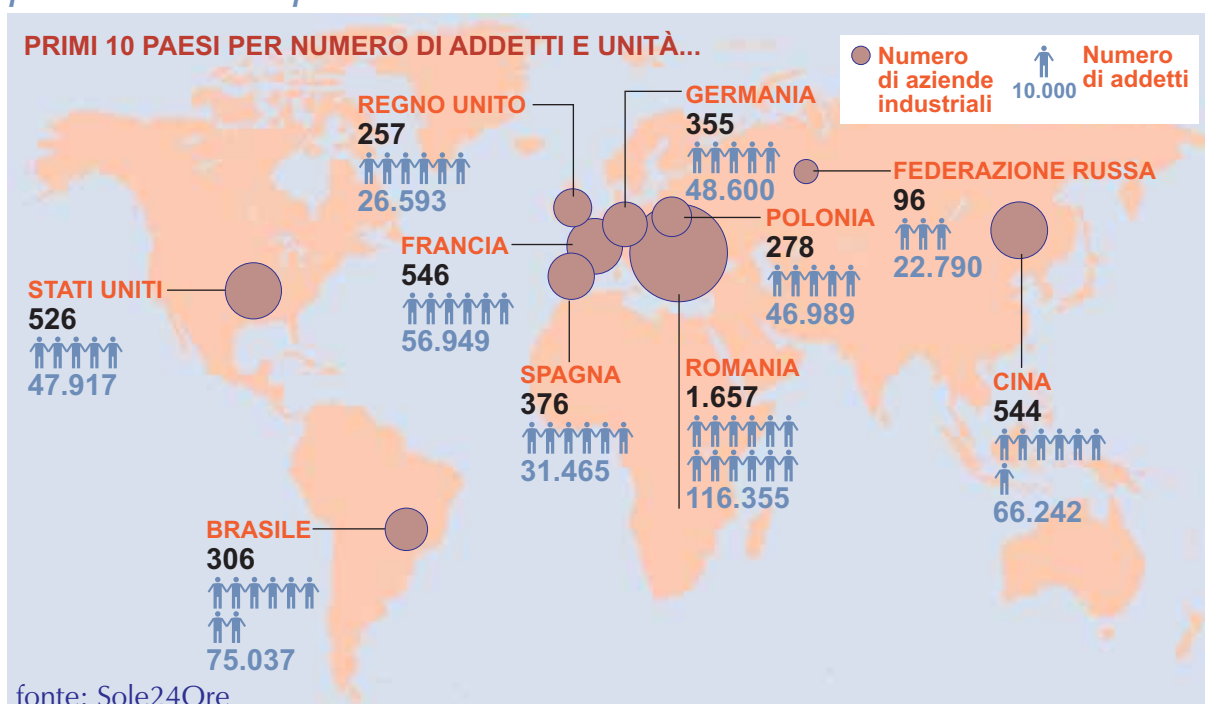
le imprese italiane sui mercati internazionali (nb: alcune imprese rientrano in più di una classificazione)

IMPRESE ITALIANE INTERNAZIONALIZZATE CHE... %		IMPRESE ITALIANE CHE HANNO STIPULATO ACCORDI INTERNAZ... %		IMPRESE ITALIANE CHE HANNO REALIZZATO INSEDIAMENTI ESTERI ... %	
ESPORTANO	86,9	ACCORDI TOTALI	30,1	PROPRIE SEDI ESTERE	7,7
IMPORTANO	62,1	di cui		di cui	
ACCORDI DIVERSI	30,1	COMMERCIALI	25,4	PROPRIE SEDI ESTERE	2,9
DECENTRAMENTO PRODUZIONE	3,8	PRODUTTIVI	5,3	PROPRIE SEDI ESTERE	3,3
SEDI ESTERE	7,7	TECNOLOGICI	2,4	UNITÀ PRODUTTIVE	1,5
SCAMBIO TECNOLOGIE	5	ASSISTENZA TECNICA	2,8	MAGAZZINI	1,0
				IMPRESE COLLEGATE	0,6

fonte: Istat

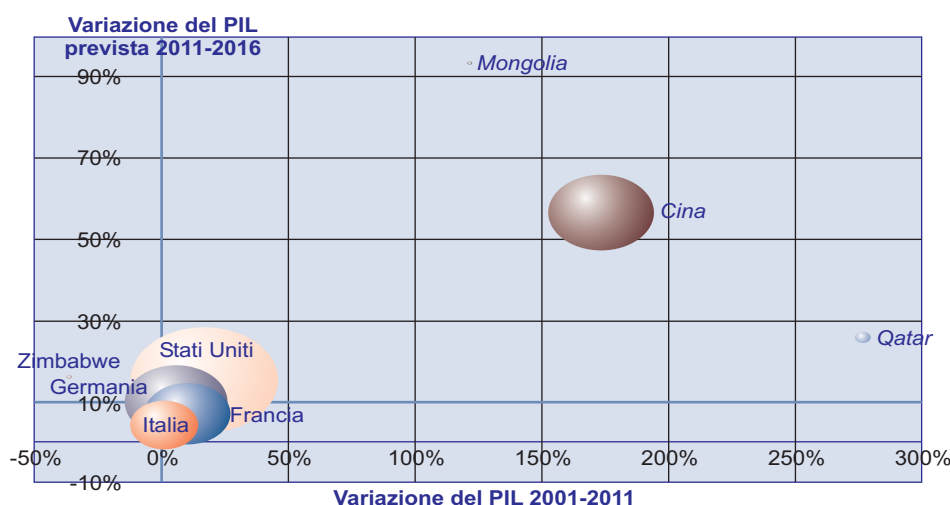
Le esportazioni manifatturiere italiane sono sempre più caratterizzate da un aumento del contenuto di beni importati, sia in volume che in valore, e questo modifica i termini della forbice fra fatturato e produzione industriale. È verosimile che non si tratti di un fenomeno congiunturale quanto piuttosto di un adeguamento strutturale che si sta delineando e che può costituire da un lato una minaccia ma dall'altro una grande opportunità per le nostre imprese più vitali ed evolute. Abbiamo poche materie prime, ed in particolare importiamo il 72% dell'energia, per cui il nostro comparto manifatturiero non riesce più a compensare il disavanzo energetico che si crea nelle importazioni. A gioco lungo, tale dipendenza oltre che un costo gravoso può costituire un serio problema organico, con un disequilibrio che si va ampliando e richiederebbe interventi economici e politici energici e di lunga durata.

presenza diretta di imprese italiane all'estero



Parlando di investimenti diretti esteri, siamo il penultimo Paese in Europa; l'Italia investe poco più di un terzo di Germania, Regno Unito e Francia, sia per questioni di dimensione aziendale che per cultura e mentalità. Peraltro, benché negli ultimi 10 anni, su 180 Paesi del mondo analizzati, solo lo Zimbabwe abbia avuto una crescita inferiore all'Italia, restiamo la terza economia comunitaria e continuiamo ad avere un certo peso sul piano internazionale. Le previsioni per i prossimi 5 anni purtroppo continuano ad essere a tinte fosche, sta a noi reagire e fare uno scatto, sia culturale che di efficienza, per smentirle. Qualora non riuscissimo ad invertire l'attuale orientamento declinante, le prospettive farebbero pensare che il nostro Paese sia destinato a perdere ulteriori quote di mercato internazionale, sia in senso assoluto, dove vale intorno al 3% del totale degli scambi mondiali (mentre solo nel 2005 ancora si attestava al 4%), che in modo più specifico verso i Paesi avanzati, la cui incidenza complessiva sembra destinata a diminuire dal 61% del 2009, al 58% del 2014. Aumenterà viceversa, gradualmente, nella nostra bilancia commerciale, il peso dei Paesi emergenti, in particolare dei BRICST (Brasile, Russia, India, Cina, Sudafrica, Turchia). Un punto dolente basilare risiede nella carenza di moderne capacità comunicative ed in particolare nella ingiustificata scarsa cura del sito web, che sarebbe raccomandabile quantomeno tradurre in più lingue e mantenere interessante ed aggiornato, poiché offre un eccezionale rapporto fra costi e benefici. Dovremmo abituare i clienti e tutti gli interlocutori dell'impresa a visitarlo frequentemente e possibilmente ad interagire in esso.

accesso a internet	91% delle imprese italiane
banda larga	74% delle imprese italiane
sito aziendale	69% delle imprese italiane (il 50% solo in italiano)

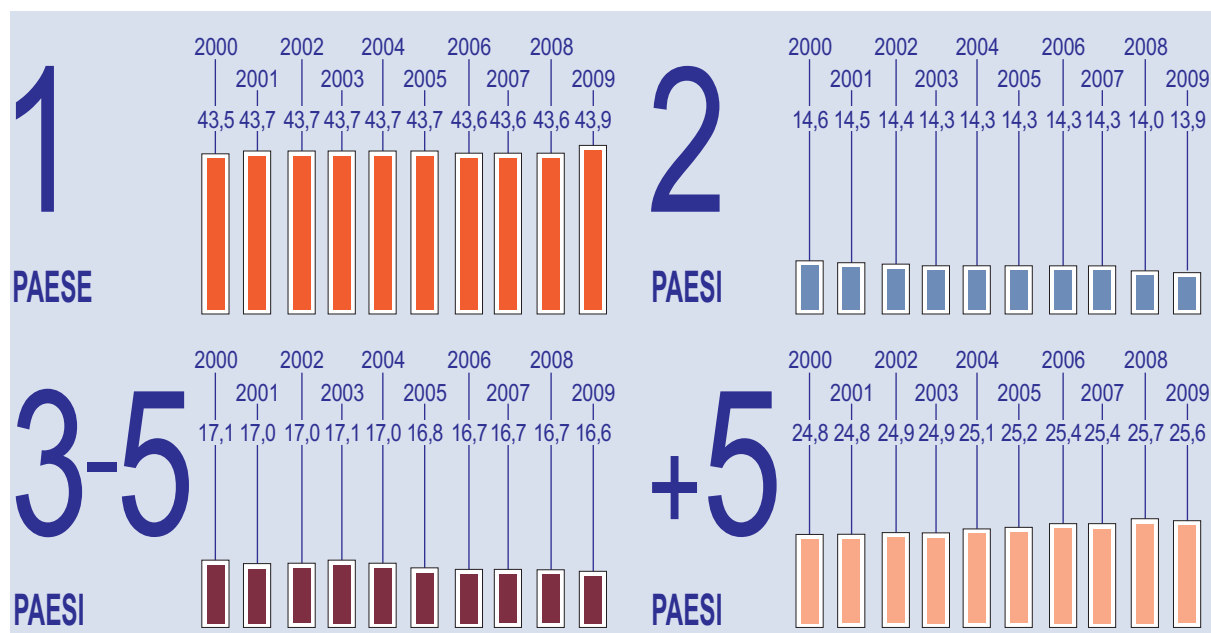


fonte: Unioncamere (estratto)

Sempre da dati statistici, le imprese strutturalmente esportatrici sono anche quelle più resistenti nei confronti delle crisi, delle mode e delle avversità socio-politiche; sono inoltre quelle che maggiormente hanno spostato i propri investimenti dai puri beni strumentali all'organizzazione, alle applicazioni strategiche, al know-how tecnico ed alla formazione del personale; ovvero puntano in modo lungimirante sul capitale umano e sul servizio in tutte le sue migliori accezioni, ferma restando la qualità competitiva del bene.

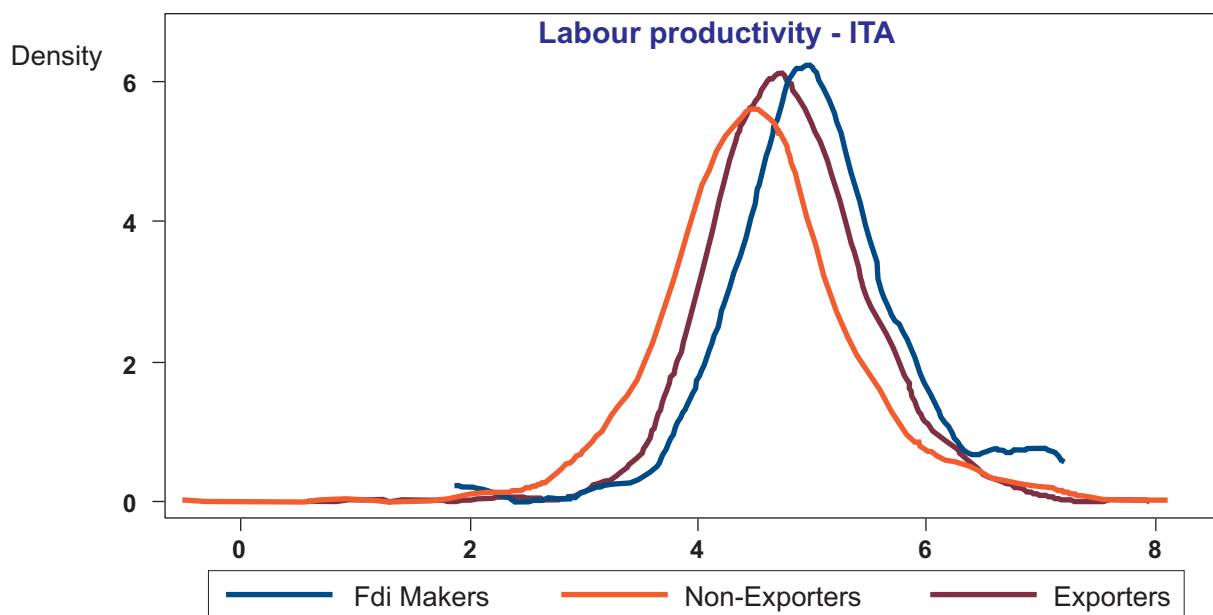
È facile prevedere che nei prossimi anni la discriminante di successo fra le imprese depositerà non tanto nella dimensione quanto nella capacità di internazionalizzazione quale leva fondamentale di competitività. Ad oggi si può quantificare in 2/3 anni un congruo tempo, per una piccola o media impresa italiana, per cominciare a raccogliere dei risultati apprezzabili, avviando un progetto di internazionalizzazione. Ma è innegabile la tendenza a un costante innalzamento dell'asticella, ovvero a un aumento progressivo del numero di informazioni da acquisire e di capacità da mettere in campo per avere buone probabilità di riuscita sui mercati.

percentuale di aziende italiane che esportano in...



fonte: Sole24Ore

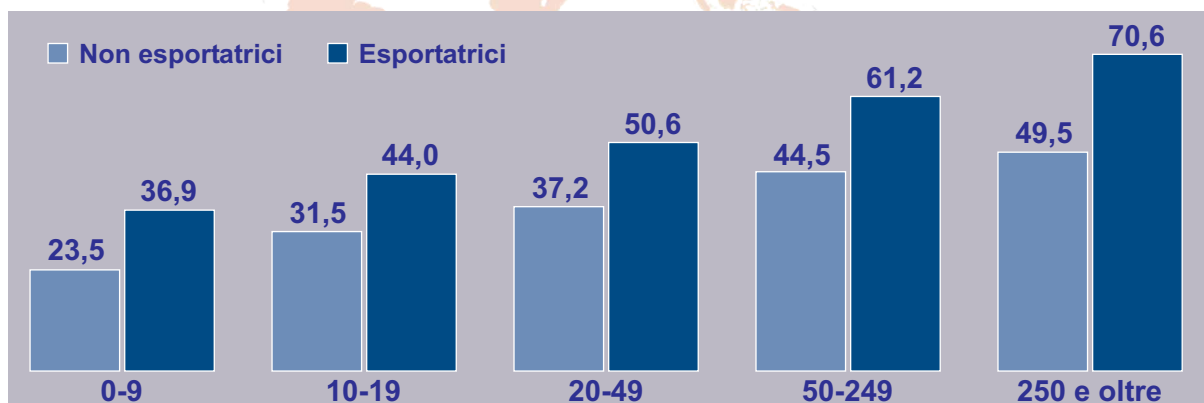
internazionalizzazione ed efficienza produttiva in Italia



fonte: "The Global Operations of European Firms", Second Efige Policy Report, 2010

In ultima analisi, forse, il vero salto di qualità che sarà necessario fare per rilanciare le potenzialità nazionali, e che oramai è perorato ed incentivato da molte istituzioni, è quello del passaggio dal modello imprenditoriale individualista ad un nuovo approccio strategico di sinergie. Un nuovo modello, plastico e reattivo ancora in costruzione, che da un lato superi il concetto di "distretto", un tempo studiato in tutto il mondo, ma oramai in crisi a causa della competizione interna, e dall'altro privilegi le nuove relazioni di filiera sia orizzontali che verticali, ma che non disdegni anche collaborazioni diverse e trasversali purché efficaci e competitive. Un modello che nel Veneto, stante la revisione in corso della normativa regionale sui distretti, si potrebbe anche chiamare "reti innovative".

valore aggiunto per addetto e per dimensioni, in migliaia di Euro



fonte: ISTAT

vantaggi dell'internazionalizzazione sulle imprese italiane in %

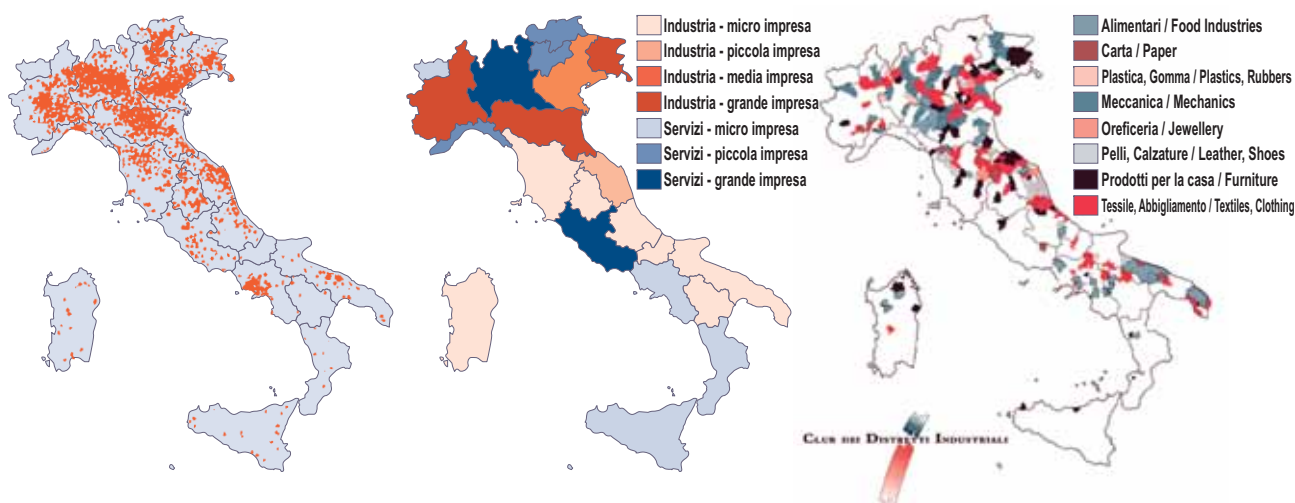


fonte: Sole24Ore

Si tratta di una sfida enorme che si scontra con la cultura imprenditoriale nazionale, con le rivalità personali ed emotive e con l'egocentrismo quasi narcisista di una generazione "ruggente" di imprenditori, la quale, a partire dal dopoguerra, ha costruito un vero e proprio miracolo economico, facendo la fortuna di regioni come il Veneto o l'Emilia Romagna, che alla fine della guerra erano fra le più povere del Paese. Queste aree industriali, sviluppatesi tipicamente per gemmazione ed imitazione, purtroppo ora stanno perdendo terreno, anche per scarso ricambio generazionale, incapacità a delegare, rancori e rivalse, e non ultimo per la ridotta propensione al confronto.

Le nuove relazioni fra imprese, per cominciare, dovrebbero liberarsi dei rigidi vincoli localistici, ed orientarsi invece puramente alla credibilità, all'efficienza, all'integrazione e all'ottenimento di economie di scala. In altre parole, l'orizzonte che va perseguito necessita di lasciarsi alle spalle la difesa a tutti i costi dell'acquisito e non può identificarsi in alcun modo con consorterie, corporazioni arroccate e clan, ma piuttosto aprirsi ad un tipo di appartenenza "di sistema", che consenta di migliorare le performances, la massa critica e auspicabilmente di farci recuperare il grave gap organizzativo nei confronti di altri Paesi.

concentrazione imprenditoriale in Italia settori e dimensioni prevalenti principali distretti italiani



fonte: Sole24Ore

fonte: Unindustria

fonte: club dei distretti industriali

La rete pubblica istituzionale, rappresentata da vari organismi distinti e teoricamente complementari, negli intenti costruita per sostenere l'internazionalizzazione delle imprese, è purtroppo molto deficitaria, sia per quanto riguarda le attività svolte sul territorio nazionale che in riferimento ai presidi presenti nei Paesi esteri. Lo è certamente rispetto a quanto proposto dai nostri diretti concorrenti europei, ma lo è soprattutto relativamente a quanto effettivamente sarebbe necessario. Le ragioni che hanno condotto a questo stato di cose sono molte, composite ed in parte affondano nelle peculiarità della nostra storia nazionale. Giova tuttavia evidenziare come vi siano eccezioni virtuose che funzionano egregiamente, fra di esse sicuramente la SACE e la recente Banca Export, frutto di un accordo integrato fra la SACE stessa e la Cassa Depositi e Prestiti.

previsioni export per macro - settori industriali	2010		2011		2012	
	miliardi	var. %	miliardi	var. %	miliardi	var. %
beni intermedi	92,7	16,4%	101,3	9,2%	109,7	8,3%
beni di investimento	131,1	10,4%	143,1	9,2%	152,4	6,5%
beni di consumo	72,0	4,8%	75,4	4,7%	79,3	5,1%
beni agricoli	26,2	5,6%	27,5	5,2%	29,2	6,2%
previsioni export per aree geografiche	2010		2011		2012	
	miliardi	var. %	miliardi	var. %	miliardi	var. %
paesi avanzati	192,7	7,7%	205,4	6,6%	218,4	6,3%
paesi emergenti avanzati	51,4	13,6%	56,7	10,3%	61,6	8,6%
paesi emergenti	36,4	4,6%	38,9	6,8%	41,9	7,8%

CONGIUNTURA INTERNAZIONALE, 4 ORIENTAMENTO DEI MERCATI E FATTORI IMPATTANTI

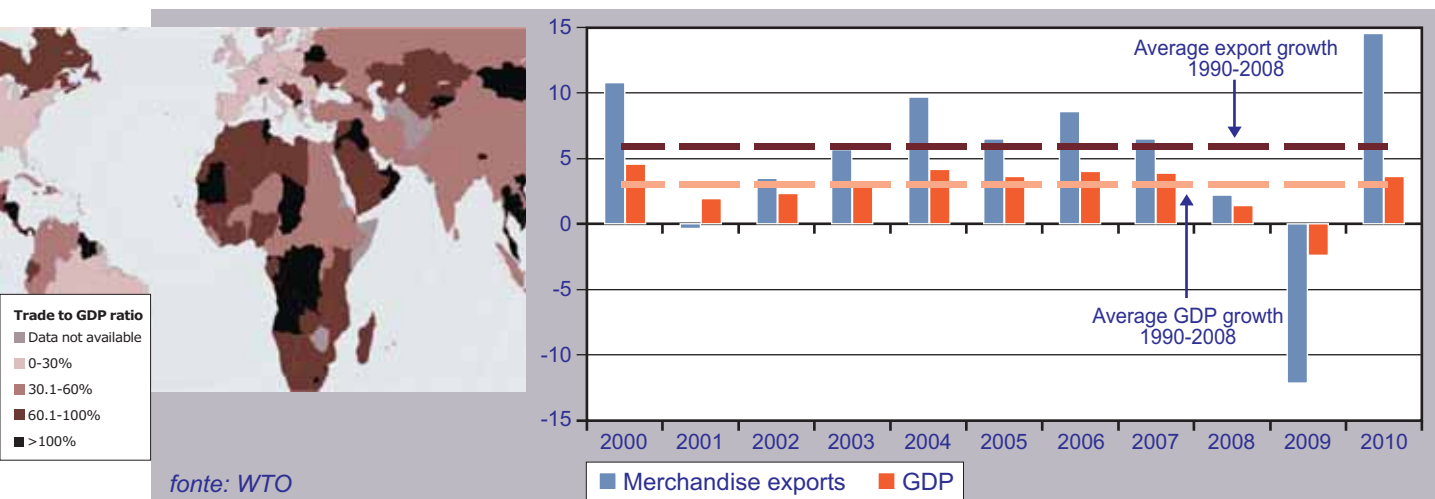
Nella difficile congiuntura a cui deve fare fronte il vecchio continente, sia gli operatori economici che i cittadini hanno la percezione di un impoverimento generale, il che è parzialmente vero dato lo stretto legame fra le economie, ma per certi versi è piuttosto in atto uno spostamento della ricchezza in nuove e diverse aree del pianeta. Per internazionalizzare efficacemente, come è intuibile, si rivela di grande importanza capire quale direzione stia prendendo l'economia globale e quali e quanti siano i risvolti politici e culturali che il nuovo ordine mondiale implica nei rapporti commerciali.

La crescita degli scambi commerciali nel mondo, nel 2010 ha toccato il 15,3%. Più moderata è nel 2011, non superando il 5,6% e presumibilmente lo sarà anche nel 2012, esprimendo valori comunque superiori alla crescita del PIL globale. Ciò che è interessante osservare, rispetto a questo quadro, è che a dispetto della delicata congiuntura, segnata da squilibri finanziari, riasseti economici e valutari, aumento dei costi energetici, scontri culturali e crisi politiche, il mondo, come aggregato, continua sistematicamente ad aumentare gli scambi sia in termini di volumi che di valori; ragion per cui, per quanto gli scenari previsionali siano tanto tetri quanto discordanti e la contingenza appesantita da un quadro di emergenza straordinaria, è ragionevole pensare che per le imprese internazionalizzate e dinamiche le prospettive possano essere comunque incoraggianti sia a breve che a medio termine.

Nel mutevole scenario, occorre tenere in debita considerazione sia l'impatto delle potenze emergenti che una moltitudine di fattori socio politici, quali vertiginosi aumenti della domanda concentrati in alcuni Paesi, scissioni, cambi di governo e spostamenti massicci di persone che avvengono per diverse ragioni. Dopo la rivoluzione agricola e quella industriale, la rivoluzione delle comunicazioni tuttora in corso è l'evento più rilevante sull'economia che la storia abbia conosciuto. E proprio la rapidità e la facilità nelle comunicazioni e nei trasporti, oggi rendono possibile la scelta di prodotti e servizi, ovunque nel mondo, sulla base di regole dettate quasi esclusivamente dal libero mercato.

I grandi Paesi asiatici, in particolare, da un ventennio a questa parte considerati "la fabbrica del mondo" stanno diventando anche un enorme mercato di sbocco.

rapporto fra scambi internazionali e PIL per aree e come aggregato mondiale

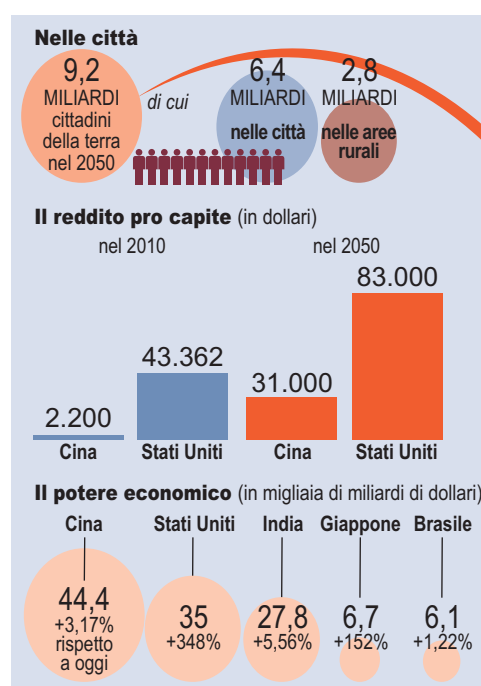


La grande crescita dei nuovi mercati si accompagna evidentemente a molti cambiamenti da affrontare anche su altri piani. Fra di essi sono: lo sfruttamento sostenibile delle risorse naturali, la disponibilità ed il costo delle materie prime, la nuova enorme richiesta energetica, l'impatto ambientale senza controllo, i trasferimenti di tecnologia e di fattori produttivi e non ultimi gli aspetti legati ai diritti umani, l'educazione, l'allocazione delle risorse e la distribuzione del reddito.

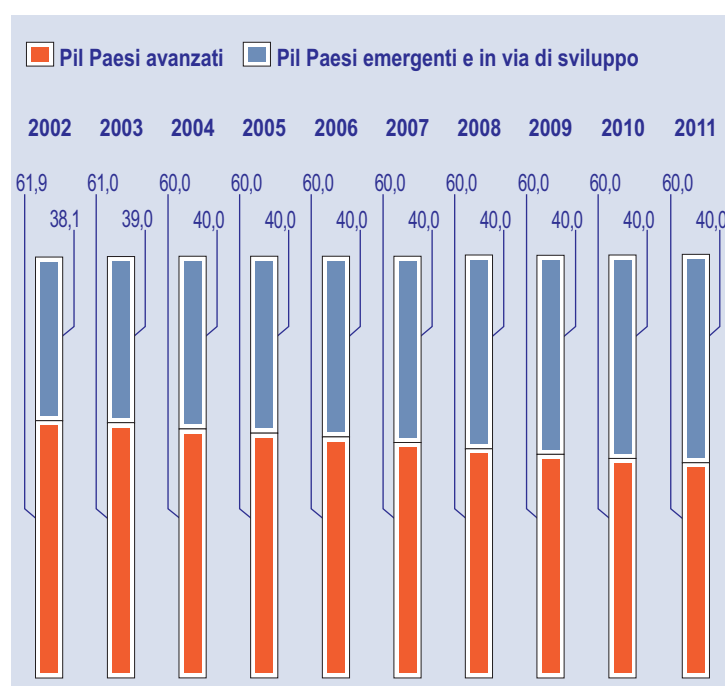
Questa dinamica sul piano industriale amplifica il ricorso ad economie di scala spinte, con la ricerca dei costi più bassi e della specializzazione nell'approvvigionamento delle materie prime e dei fattori produttivi, in ambito planetario. Ma sul piano commerciale ciò apre possibilità inimmaginabili alle PMI che sappiano scovare, fra gli spazi aperti dalle grandi aziende, quegli "interstizi" che non siano percorribili dalle stesse, per motivi organizzativi e dimensionali, sfruttando come in certe arti marziali, la grande forza dell'avversario a proprio beneficio! La parola chiave è differenziare, ovvero cercare di avere meno concorrenza possibile nella propria nicchia e comunicare il proprio vantaggio competitivo abilmente, attraverso un appropriato piano di marketing.

Altre tendenze che emergono dall'analisi degli scambi mondiali, ad ennesima riprova di quanto sopra esposto, riguardano l'aumento vertiginoso del peso dei beni intermedi, ora intorno al 30% del totale ed in continua crescita, nonché dei beni di investimento che toccano il 41,5%, mentre flette progressivamente il commercio dei beni di consumo. Si registra poi un continuo ampliamento degli accordi internazionali fra Paesi o gruppi nazionali, con la costituzione di regole uniformi tese a migliorare la compatibilità burocratica.

dinamiche di reddito e popolazione trend di PIL in paesi avanzati ed in via di sviluppo in %



fonte Affari & Finanza



fonte FMI

Per il momento si è scongiurato un rischio, tutt'altro che remoto, legato alla eccessiva polarizzazione regionale degli scambi riguardante i Paesi emergenti, a maggior crescita e minor costo produttivo, a svantaggio del resto del mondo. È tuttavia palese una determinata e lungimirante "offensiva cinese" verso nuovi mercati, in particolare africani e dell'Est Europa, ove vengono costruite infrastrutture e cedute merci in "countertrade" (che si stima valga fra il 20 ed il 25% del totale del commercio mondiale), con mutuo vantaggio delle parti. Appare evidente anche il mutamento del baricentro settoriale delle imprese asiatiche verso produzioni via via più complesse ed a maggior contenuto tecnologico.

distribuzione della popolazione terrestre



INTERNAZIONALIZZARE L'IMPRESA IN MODO INNOVATIVO ED EFFICACE 5

PREMESSE

Non viene mai ripetuto a sufficienza come, nella nostra epoca, internazionalizzare non coincide necessariamente con esportare, viceversa le modalità operative possibili sono molte e diverse. Solo per rimanere alle più praticate, si possono menzionare:

- IMPORTAZIONE
- ESPORTAZIONE
- CREAZIONE DI ORGANIZZAZIONI COMMERCIALI (distribuzione, reti, filiali, showroom, ecc...)
- INVESTIMENTI DIRETTI (produzione, joint-venture, acquisizioni, ecc...)
- PRODUZIONE
- TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
- SUB-FORNITURA
- ASSEMBLAGGIO E/O FASI DI LAVORAZIONE DECENTRATE
- LICENZA DI MARCHIO E/O DI BREVETTO (licenziatario o licenziante)
- EXTRATERRITORIALITÀ PER MOTIVI FINANZIARI e/o FISCALI (sfruttamento delle pieghe e distorsioni del mercato, con gestione dei rischi valutari e politici)

È incontrovertibile, malgrado ciò, come la più parte delle imprese italiane ritengano l'esportazione la più interessante fra le suddette attività, quando non l'unica meritevole della loro attenzione, ignorando o trascurando quanto la stessa esportazione sia, ora, molto più ardua quando non sia accompagnata da una convincente presenza sul territorio. Nel medio-lungo periodo vi è una elevata e chiara correlazione fra investimenti ed esportazioni. Per molte aziende, in verità, l'esportazione avviene attraverso un'occasione fortuita ed in modo assolutamente episodico, ovvero come sfruttamento casuale di una richiesta inattesa. In conseguenza gestiscono il cliente estero alla stregua di un qualsiasi cliente nazionale, nell'ottica del "vediamo che succede, poi casomai ci organizziamo". Così facendo è lampante che non stiano esportando in maniera attiva o, per meglio dire, semplicemente si stiano prestando affinché il cliente estero importi da loro! Le opportunità "senza sforzo" vanno assolutamente

colte, ma è evidente che un approccio di questo genere, di norma non porta né alla continuità né alla diversificazione imprenditoriale e non consente realistiche prospettive di crescita complessiva per l'azienda.

Altro errore di approccio piuttosto diffuso, che non risparmia nemmeno svariate imprese solide esportatrici, è quello di porre al centro dell'attenzione l'azienda ed i propri prodotti invece del cliente. Ovvero, ci si preoccupa di illustrare in ogni modo i grandissimi pregi del prodotto e le formidabili qualità dell'impresa, dimenticando del tutto di valutare chi sia il destinatario di tanto bendidio. Si può anche avere fortuna, qualche volta, ma d'abitudine solo la piena cognizione delle caratteristiche e dei bisogni del cliente possono rappresentare la chiave del successo in una trattativa, ed è la consapevolezza di trarre qualche vantaggio per sé, quale che esso sia, che seduce il cliente e lo spinge all'acquisto, non l'ammirazione verso il prodotto ed il produttore. Questa regola si può applicare a qualsiasi soggetto e in qualsiasi posizione della filiera commerciale.

L'Organizzazione Mondiale del Commercio sostiene che il 50% delle trattative in tutto il mondo fallisce per incomprensioni culturali a prescindere dalle differenze linguistiche.

Considerando come, alle volte, risulti già difficile intendersi fra connazionali, con usi e modalità di comunicazione differenti, e proiettando questi ostacoli, ovviamente moltiplicati ed amplificati dalle crescenti diversità, sui palcoscenici mondiali, si comprende senza sforzo il senso della suddetta affermazione. Non è possibile, in questa sede approfondire il vastissimo tema della comunicazione interculturale, che meriterebbe trattazione a sé. Ma basti sapere che anche grandissime imprese, che hanno investito milioni in un determinato mercato, talvolta hanno subito veri e propri tonfi per aver sottovalutato una fondamentale differenza culturale. Il buon senso e lo studio sono le armi migliori a nostra disposizione, tuttavia volendo tentare di tracciare alcuni fra i principi comportamentali che possano avere valenza universale, si propone quanto segue:

- mettere in risalto i vantaggi che il cliente avrebbe nel collaborare con la nostra azienda e nell'utilizzare i nostri prodotti e/o servizi;
- in qualunque contesto, non parlare male della concorrenza, ma eventualmente proporre confronti circostanziati o trasversali;
- prendere appunti, in ogni incontro, manifestando così attenzione ed interesse verso l'interlocutore e quanto dice;
- cercare di ottenere dalla controparte qualche forma di impegno definito, piccolo o grande che sia e ribadirlo garbatamente prima di congedarsi;
- riassumere in forma scritta i temi discussi, gli accordi presi, gli impegni reciproci;
- tenere rigorosamente fede alle proprie promesse: una promessa mancata può compromettere inesorabilmente un rapporto anche di lungo corso;
- non sottovalutare inefficienze e disservizi: difficilmente i clienti concedono prove di appello data la vastità di scelta globale;
- considerare accuratamente gli effetti di eventuali sovraccarichi produttivi sulle attività ordinarie del mercato nazionale.

Ciò che in ultima analisi si intende evidenziare, è quanto siano importanti la conoscenza, l'aggiornamento ed una forte motivazione. Bisognerebbe imparare a "pensare in grande" anche quando si è piccoli, e farlo in modo dinamico e diversificato in ragione del Paese e del tipo di mercato che si intende affrontare. "Meglio prevenire che curare", ovvero meglio investire tempo ed energie per strutturarsi e valutare se si possiedono o si possono ragionevolmente acquisire competenze e strumenti adeguati per il mercato che abbiamo identificato, piuttosto che buttarsi senza costrutto e candidarsi a più che probabili insuccessi, quando non perdite rovinose.

Una delle fasi preliminari più importanti è quella di identificare i vantaggi competitivi dell'impresa e di valorizzarli in un determinato contesto, pur consapevoli dei rischi e delle ricadute che ciascuna azione intrapresa può comportare. Questa analisi che, per ovvie ragioni, dovrebbe essere il più obiettiva possibile e si potrebbe avvantaggiare di un soggetto esterno all'azienda, meno influenzato dal vissuto e da giudizi di parte, potrà determinare la strategia di ingresso nel mercato scelto.

Pur tenendo presente che la curva della domanda globalmente è molto sensibile a variazioni di prezzo anche piccole, è poco probabile, come già ricordato, che il vantaggio competitivo di un'impresa italiana risieda nel prezzo. Più probabilmente, andrà cercato nella capacità di innovazione, nella personalizzazione, nel design ed in tutti quei dettagli di distinzione che rendano la curva della domanda meno vulnerabile al prezzo.

CREATIVITÀ, METODO E CORAGGIO...

Si preferisce, in questo caso, citare le felici definizioni di imprenditoria creativa e coraggiosa che ci hanno lasciato due grandi pensatori del passato, poiché esse sono più eloquenti di qualsiasi spiegazione articolata.

".... Gli imprenditori moderni sono semplicemente coloro che capiscono che c'è solo una piccola differenza fra ostacolo ed opportunità e sono capaci di trasformare entrambe in vantaggi..."

Niccolò Machiavelli - 1562

"....non andare dove ti porta il sentiero, va piuttosto dove il sentiero non c'è e lascia una scia..."

Ralph Waldo Emerson - 1857

Abbiamo ribadito come la creatività sia uno dei valori che possono fare la differenza, e come alloggi naturalmente nella faretra di molte imprese italiane. È logico quindi che vada incoraggiata e finanziata. Non bisognerebbe precludersi alcuna strada ed occorre essere perseveranti e talvolta quasi visionari nel lasciare spazio alla creatività. Una volta Edward De Bono, il grande pensatore maltese, inventore del pensiero laterale, provocatoriamente sostenne che le automobili avrebbero dovuto dotarsi di ruote quadrate... Una famosa azienda, assecondando questo spunto apparentemente assurdo, sviluppò uno dei migliori pneumatici per vetture di Formula Uno, proprio eliminando gradualmente materiale da ruote inizialmente quadrate, fino ad ottenerne la forma tradizionale. Inaspettatamente, in questo modo, le performance tecniche migliorarono sotto vari aspetti.

Detto questo, non vanno confuse creatività ed approssimazione. Nell'affrontare un progetto di internazionalizzazione infatti non è pensabile procedere in modo improvvisato, pena il fallimento. È richiesto invece che l'intera impresa si configuri e si determini affinché un certo disegno possa riuscire. Le persone che se ne occupano devono essere preparate ed impegnate a tempo pieno, devono perseguire l'obiettivo con determinazione e metodo, nonché essere pronte a confrontarsi frequentemente con la realtà del mercato. Il "mordi e fuggi" tendenzialmente non paga e l'autoreferenzialità è sempre perdente.

Per quanto riguarda il coraggio, è noto a tutti come esso sia sempre stato un ingrediente essenziale dei grandi risultati commerciali. Vi sono innumerevoli casi di nostri connazionali che visitando Paesi esteri per turismo hanno cambiato la propria vita dall'oggi al domani, scommettendo sull'introduzione di un prodotto o di un servizio, assente od inadeguato. Storie, alle volte avventurose ed ostacolate che però non di rado si sono concluse con un esito ragguardevole proprio grazie al coraggio ed alla perseveranza.

33%

Nel 2015 un terzo di tutti i consumi mondiali passerà dalle città dei paesi emergenti. Già oggi i consumi privati degli emergenti hanno un tasso di crescita dell'11% all'anno

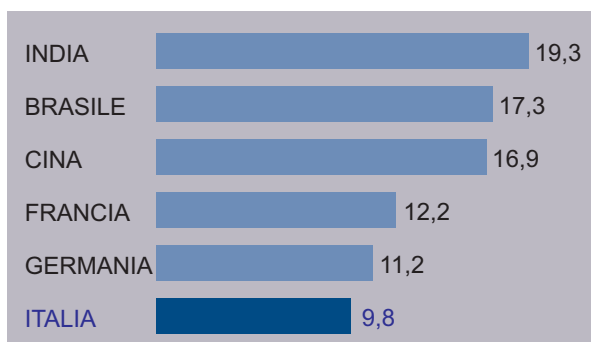
50%

Dal 2012 il 50% della crescita del PIL mondiale sarà generata dalle città dei paesi emergenti. Sopra i 500mila abitanti, se ne contano già 717

460

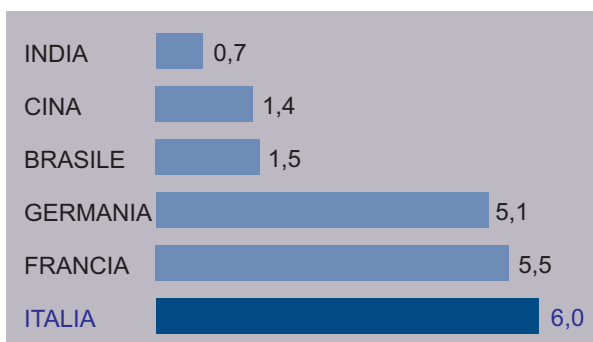
460 sono i milioni di persone residenti nelle città dei paesi emergenti che entreranno a far parte della classe media tra il 2010 ed il 2015, un aumento del 70%

**incidenza della popolazione
fra i 15 ed i 24 anni in %**



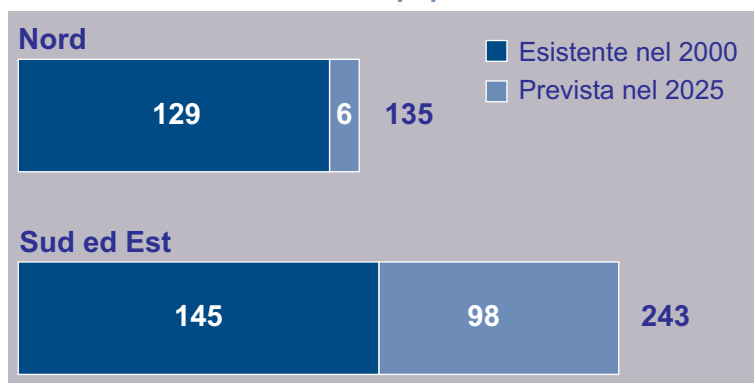
fonte: ONU

oltre gli 80 anni in %



fonte: ONU

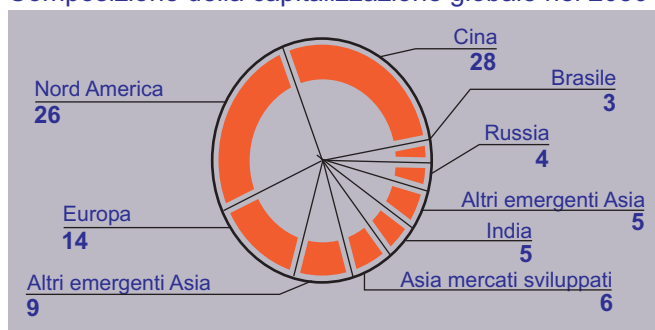
area bacino del Mediterraneo popolazione urbana in milioni di abitanti



fonte: Promos/Eire

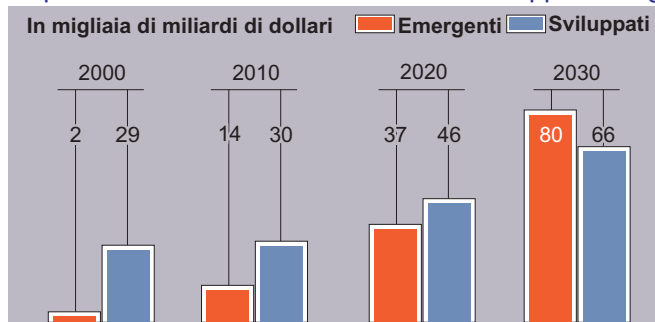
capitalizzazione globale e capitalizzazione borsistica Paesi sviluppati / Paesi emergenti

Composizione della capitalizzazione globale nel 2030 - Valori in %



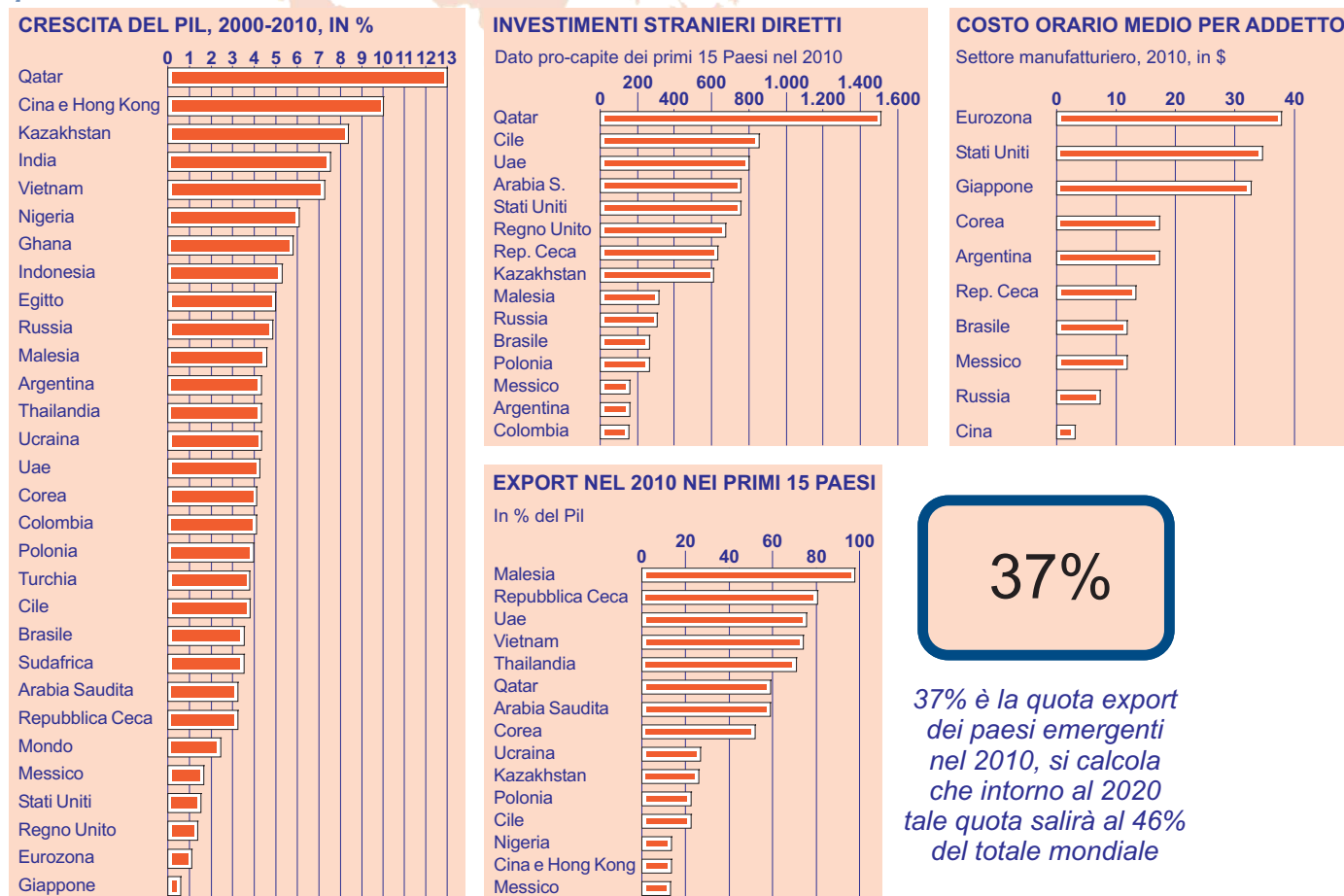
fonte: Sole24Ore

Capitalizzazione borsistica dei mercati sviluppati e degli emergenti



fonte: Sole24Ore

quadro economico mondiale 2011 e tendenze in atto



fonte: Sole24Ore

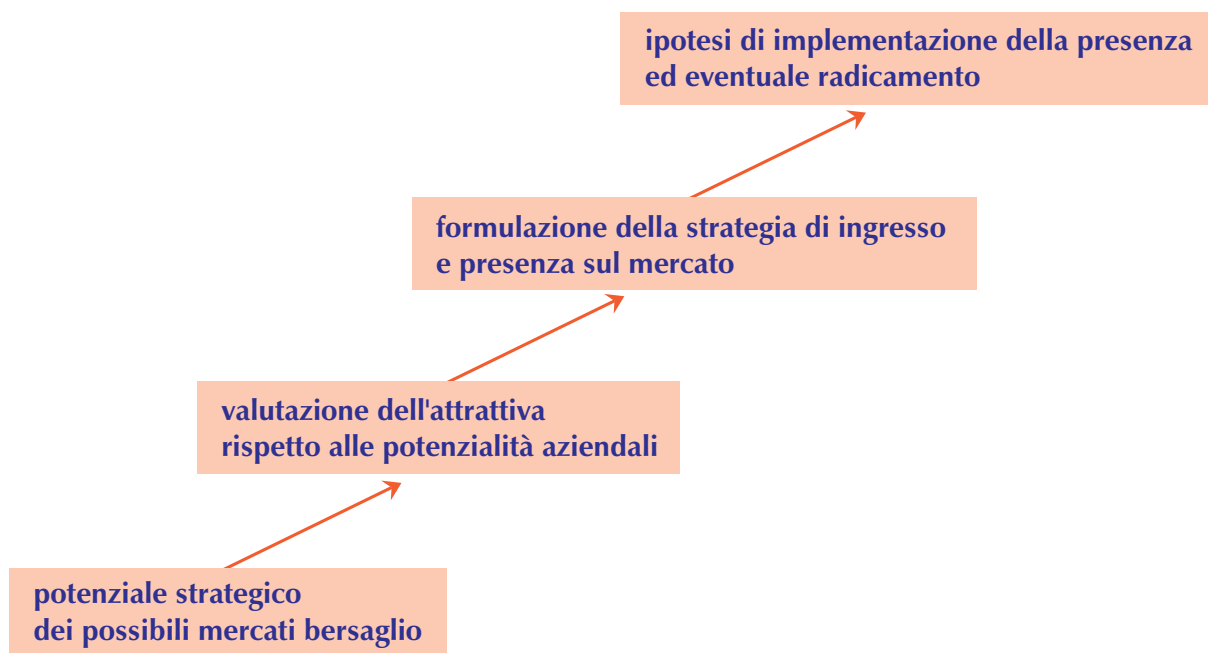
LE BASI PER UN PROGETTO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE INNOVATIVO ED EFFICACE

Le basi per il successo in un progetto di internazionalizzazione partono, da un verso, da una accurata stima "endogena", vale a dire un audit dei connotati aziendali e degli assets esistenti, ai quali eventualmente possano essere integrati fattori rintracciabili sul mercato. Per altro verso da una valutazione "esogena", connessa alle caratteristiche del mercato bersaglio e alle potenzialità che questo esprime, sia in senso generale, che in modo più puntuale, nel settore di riferimento e nella compatibilità con i propositi e le aspettative dell'impresa a medio termine.

Esempio sintetico di valutazione "endogena"



esempio sintetico di valutazione "esogena"



L'IMPRESA NEL PROGETTO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Stabilito che al termine della valutazione preliminare venga confermata l'esistenza di presupposti con-facenti, si può procedere nel configurare la traccia di un plausibile percorso da compiere per l'impresa che intenda internazionalizzarsi. Ciascun capoverso ha ovviamente ampie possibilità di argomen-tazione, in parte già sviscerate nelle pagine precedenti, ed in parte successivamente approfondite.

- PRESUPPOSTI STRUTTURALI, ORGANIZZATIVI, CULTURALI
- DEFINIZIONE DETTAGLIATA DELLE RISORSE NECESSARIE (finanziarie e umane esistenti o ac-quisibili: accesso al credito, outsourcing, nuove assunzioni, ecc...)
- MESSA A PUNTO DI PROTOCOLLI ORGANIZZATIVI (modulabili, verificabili)
- RICERCA DI MERCATO APPROFONDATA (attraverso l'analisi più specifica e circostanziata possibile)
- CORRETTA FORMULAZIONE DEGLI OBIETTIVI
- STUDIO DI FATTIBILITÀ (business plan)
- ADATTAMENTO E COOPERAZIONE DI TUTTI I COMPARTI AZIENDALI AI FINI DELL'OBIETTI-VO (aspetti produttivi, legali, commerciali, logistici, ecc...)
- ATTIVAZIONE DELLE STRATEGIE ELABORATE
- RICERCA DI PARTNER E REFERENTI
- MONITORAGGIO COSTANTE DEL PROGETTO (eventuali correttivi periodici)
- VALUTAZIONE A CONSUNTIVO (attraverso obiettivi misurabili con eventuale ripartenza del ci-clo)

L'IMPRENDITORE ED I COLLABORATORI NEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Quali sono invece le caratteristiche fondamentali che l'imprenditore ed i suoi collaboratori dovreb-be-ro mettere in campo al fine di utilizzare al meglio le risorse investite ed ottenere il risultato atteso? Lun-gi dall'esaurire il tema, qui di seguito si elencano alcune virtù che facilitano di molto la riuscita del pro-cesso di internazionalizzazione.

- MENTALITÀ APERTA (senza resistenze e pregiudizi verso il «nuovo»)
- COSCIENZA DEI VANTAGGI E DELLE PRIORITÀ DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE
- CAPACITÀ DI VISIONE IN TERMINI DI «MERCATO ALLARGATO»
- OTTICA DI MEDIO/LUNGO TERMINE (costanza e programmazione)
- ESPERIENZA (capacità di imparare dagli errori)
- CONOSCENZA DELLE LINGUE (gli interpreti inesorabilmente tolgono incisività alle capacità negoziali e riducono l'empatia interpersonale)
- BUONA CULTURA PERSONALE (è universalmente apprezzata e facilita le relazioni)
- PAZIENZA E PERSEVERANZA (capacità di superare ostacoli e imprevisti)
- FLESSIBILITÀ E PRONTEZZA NELL'ADEGUARE LE STRATEGIE (capacità e audacia di correggere in corsa)
- UMILTÀ (accettare piccoli ordini per aprire a nuovi clienti e mercati)
- RAPIDITÀ E TEMPESTIVITÀ D'AZIONE (cogliere l'attimo, colpire i punti deboli della concorrenza con prontezza)
- MASSIMA CORRETTEZZA E CHIAREZZA (tenere fede alle promesse sempre e comunque)

IL BUSINESS PLAN MODERNO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

6

■ COSA È E A COSA SERVE IL BUSINESS PLAN

Il business plan è un piano articolato che prende in considerazione numerosi risvolti: economico-finanziari, strategici, commerciali, operativi, ecc... Non è una parola inglese di moda o un mero esercizio formale per sentirsi "illuminati e progrediti". Viceversa, è uno strumento determinante per una valutazione corretta sull'opportunità di internazionalizzare ed attraverso quali mezzi e modalità. Questo documento, se ben costruito, serve sia per autocoscienza, aspetto da non sottovalutare, che per comunicazione esterna, qualora occorra coinvolgere soggetti terzi, dal punto di vista finanziario o a qualunque altro titolo.

Un buon business plan dovrebbe contenere tutti gli elementi necessari allo sviluppo ed alla gestione del progetto e dovrebbe, sia mettere in luce i benefici, che consentire di limitare gli errori nella realizzazione dello stesso. La stesura sarebbe bene non superasse le 20 pagine ed in essa non devono essere nascosti i problemi ma, al contrario fatti emergere ed associati, se possibile, a soluzioni percorribili.

L'investimento previsto dovrebbe essere evidentemente rapportato alle risorse effettivamente disponibili e commisurato agli obiettivi. Un risvolto poco esplorato è che spesso il business plan può rivelare aspetti inattesi e nascosti legati alle possibilità dell'azienda e crea l'occasione per impostare un appropriato gruppo di lavoro. È importante mettere in risalto anche il fatto che il responso di un business plan sviluppato correttamente può anche essere negativo, ovvero si può evincere che sia consigliabile desistere in quanto non sussistono le condizioni essenziali, in un determinato momento e stanti determinate premesse analitiche, per ottenere un certo risultato.

■ I PUNTI CHIAVE COMPONENTI DEL BUSINESS PLAN

- CHECK UP DELLE RISORSE TANGIBILI ED INTANGIBILI
- RIASSUNTO EFFICACE, PER DARE FIDUCIA ED ENTUSIASMO SULL'IDEA (non più di 2 pag)
- QUALI SONO GLI OBIETTIVI (cosa voglio fare)
- QUAL È L'OVERVIEW DEL PROGETTO (modalità principali, tempistica, senso delle cose, passi che porteranno al risultato)

- PARTICOLARE CONFIGURAZIONE LEGALE (se necessaria)
- DIAGRAMMA DI GANTT (tempistica di progetto / break even point)
- TIPO DI INGRESSO
- PRODOTTO/SERVIZIO COSÌ COM'È
- PRODOTTO SECONDO L'ANALISI DEL MERCATO BERSAGLIO
- RICERCA E SVILUPPO LEGATI AL PRODOTTO OD ALTRO ASPETTO (se necessario)
- DEFINIZIONE DEL MERCATO ESTERO (approccio geo-strategico razionale; ad esempio la Cina è 32 volte l'Italia!)
- PRODUZIONE, LOGISTICA, TRASPORTO E CONSEGNA (problemi e soluzioni)
- DEFINIZIONE DEI SEGMENTI BERSAGLIO
- PROFILO DEL CLIENTE
- STRUMENTI DI MARKETING ADOTTABILI E RITENUTI IDONEI (fiere, missioni, attenzione all'immagine e agli elementi chiave che infondono fiducia nel partner...)
- STRATEGIE DI VENDITA (modalità, prezzi, strumenti, come agevolare le vendite, obiettivi, pro e contro, ecc...)
- CANALI DI DISTRIBUZIONE (se si dipende da un unico distributore e/o referente si possono creare situazioni particolarmente complesse, ad esempio in Russia, Egitto, Paesi Arabi, ecc...)
- MARGINI DI CONTRIBUZIONE NECESSARI
- FORME DI PROMOZIONE ADOTTATE E PUBBLICHE RELAZIONI
- CONCORRENZA
- RISCHI/OPPORTUNITÀ (modelli o prospetto discorsivo ma incisivo e sintetico)
- MANAGEMENT TEAM (elementi interni e/o esterni)
- QUANTO DENARO SERVE PER AVVIARE L'ATTIVITÀ E COME SI IMPIEGA (una errata valutazione dei fabbisogni, sulla base di esperienze e valori italiani è frequente; un inadeguato partner finanziario può risultare altrettanto esiziale)
- POSSO USCIRE AD UN CERTO PUNTO? (e se esco quale «payback strategy»)
- PIANO FINANZIARIO (verifiche di bilancio patrimoniale, flusso di cassa a 1 e 3 anni, ecc...)
- IPOTESI CHIAVE (variazioni tassi di cambio contenuti, nessuna innovazione dirompente, ecc...)
- STATO FINANZIARIO (movimenti chiave, equities, venture capital, ecc...)
- CONCLUSIONI (risultati economici, finanziari e diversi attesi)
- APPENDICI

DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Evidentemente un business plan deve precipuamente fissare degli obiettivi rapportati ad un tempo. Gli obiettivi devono essere misurabili, verificabili e possibilmente riproducibili. È pertanto utile segmentarli così come si fa per le categorie di clienti o per le aree geografiche di un mercato.



Se pure è lapalissiano che gli obiettivi commerciali ed economici siano prioritari si dovrebbe valutare attentamente anche quale decisiva influenza, in un mercato, nel medio-lungo termine, possano assumere alcuni obiettivi di natura diversa, quali quelli di reputazione, affidabilità o la somma di finalità cosiddette “psicografiche”. Nei limiti del possibile, si dovrebbe tendere a raggiungere questi traguardi tanto quanto quelli più ovvi e materiali.

Di importanza fondamentale, sia per quanto concerne gli obiettivi finali, che in riferimento ai diversi passaggi esecutivi, risulta il fissare delle mete nodali “intermedie”, con funzione di verifica e riconferma, ovvero prevedendo l'applicazione di correttivi e la ridefinizione del percorso. In quest'ottica si deve considerare il business plan, anche quando funzionale e debitamente organizzato, come un riferimento flessibile e non certo dogmatico; uno strumento di lavoro che possa essere soggetto ad adeguamenti e variazioni in funzione delle mutate circostanze o di possibili errori di giudizio. In concomitanza con i momenti di verifica deve essere contemplata ogni volta anche la possibilità di una “exit strategy”, qualora sfortunatamente subentrino fattori di ostacolo oggettivamente insuperabili, oppure nel caso in cui l'applicazione strategica del piano riveli incrinature rischiose.

SCELTA DEL PAESE BERSAGLIO

7

La scelta del Paese bersaglio, da parte delle imprese italiane, si basa di frequente su criteri insufficientemente razionali. È pratica diffusa, infatti, che le imprese affrontino improbabili avventure esotiche perché hanno “sentito dire” che un certo concorrente stia facendo fortuna o perché, per ragioni personali, l'imprenditore conosce qualcuno che vive sul posto e che può “dare una mano” realizzando in tal modo un grande risparmio... Evidentemente dal punto di vista psicologico è più che giustificabile l'appiglio a qualche riferimento apparentemente rassicurante, in realtà però, pur non trascurando alcuno stimolo o informazione di qualsiasi provenienza, in linea di massima è decisamente più pagante adottare un criterio di selezione ponderata rispetto all'inseguimento di chimere. Si riporta qui di seguito, una serie di riferimenti di orientamento, inerenti sia alla macroeconomia che al quadro legislativo e socio economico di un Paese; l'auspicio è che tali suggerimenti possano risultare utili quali linee guida di investigazione. L'aggregato di questi dati, insieme ad eventuali altri qui non contemplati, ed a quelli più specifici di settore, costituiscono una forma di “ricerca di mercato” che a qualunque livello sia condotta, va presa in seria considerazione poiché può aiutare notevolmente l'azienda a presentarsi attrezzata al cimento e nel contempo preservarla da brutte sorprese.

È chiaro che quando l'impresa interessata è piccola e deve quindi opportunamente dosare le proprie risorse, probabilmente in molti casi non riuscirà ad ottenere tutte le informazioni che persegue, o non necessariamente in tempi brevi. Tuttavia rimane valido il principio di tendere a raccogliere il maggior numero di elementi possibili prima di dare corso ad investimenti più corposi. Forse può tornare utile proporre due indicazioni di buon senso: da un lato quella di sfruttare tutte le circostanze ove si concentrino gli addetti ai lavori, come fiere, congressi o meeting di vario genere per giovare sia di un eccezionale risparmio di tempo che di un costo per singola informazione ottenuta e per singolo incontro che nessuna missione commerciale consentirebbe; dall'altro quella di concepire il lavoro di conoscenza come un continuum, ovvero proseguirlo anche quando si sia già avviata, magari con successo, una relazione commerciale, ed approfittare di ogni rapporto e di ogni viaggio in loco, per migliorare la propria consapevolezza ed aggiungere tasselli ad un mosaico che è sempre complesso e sfaccettato. Ad ogni buon conto, si spera che risulti ben chiaro come nel XXI° secolo, salvo eccezioni o rapporti già molto consolidati, non solo non si venda dalla scrivania del proprio ufficio, ma non si riesca nemmeno ad avere una reale e viva percezione di un mercato e degli operatori che lo caratterizzano senza frequentarlo. Per cui, se da un lato il web ci offre una fonte preziosissima ed a bassissimo costo per attingere informazioni, dall'altro resta insostituibile una presenza sul posto. Questo vale per quanto attiene l'attendibilità dell'indagine di mercato, che poi, in seguito, per la capacità di relazionarsi ed immettere

il proprio personale valore aggiunto nelle negoziazioni.

- CONOSCENZA DEL MERCATO (201 Paesi nel mondo)
- DATI ECONOMICI E FINANZIARI (PIL, bilancia commerciale, debito, sistema bancario...)
- SOMIGLIANZA AL MERCATO ITALIANO (o ad altri di successo per l'azienda)
- DISTANZA, CLIMA E SITUAZIONE SANITARIA (riferimento locale/viaggi frequenti)
- LINGUA O LINGUE PARLATE (in rapporto alle conoscenze disponibili in azienda)
- SITUAZIONE POLITICA E SOCIALE ESISTENTE (sicurezza, stabilità nel medio/lungo periodo)
- ASPETTI CULTURALI E STORICI (tempo, spazio, linguaggio, morale, usi, tabù, ecc...)
- SITUAZIONE LEGISLATIVA (common law, civil law, leggi religiose)
- VALUTAZIONE QUADRO NORMATIVO VIGENTE DI SETTORE (imposte, certificazioni, marchio, ecc...)
- SITUAZIONE DELLE ISTITUZIONI (istituzioni locali /presenza del sistema Italia)
- RELAZIONI ITALIA - PAESE BERSAGLIO (rimpatrio capitali, accordi, ecc...)
- PROGRAMMI DI AGEVOLAZIONE E/O FINANZIAMENTI DISPONIBILI
- POLITICA ECONOMICA (protezionismo, agevolazioni fiscali, ecc...)
- BARRIERE TARIFFARIE E NON TARIFFARIE (dazi doganali, ecc...)
- AREE DI LIBERO SCAMBIO (EEC, EFTA, NAFTA, ecc...)
- DIMENSIONI DEL MERCATO E COMPOSIZIONE DELLA POPOLAZIONE (età, razza, religione)
- INFRASTRUTTURE (segmentazione demografica, urbanizzazione, ecc...)
- POSSIBILITÀ DI REPERIRE POTENZIALI PARTNERS COMMERCIALI (situazioni particolari, es. Cuba, Africa nera, ecc...)
- SEGMENTAZIONE E IDENTIFICABILITÀ DEI SEGMENTI TARGET
- SUCCESSO DI ALTRE IMPRESE ITALIANE CON CARATTERISTICHE SIMILI E/O CONCORRENTI
- MODALITÀ, TEMPI DEL PROGETTO E ASPETTATIVE
- COSTI STIMATI COMPLESSIVI E NOSTRA CAPACITÀ DI INVESTIMENTO (produzione, distribuzione, logistica, ecc...)
- TIPI DI TRASPORTI, MERCI E PERSONE DISPONIBILI (con relativi costi)
- SERVIZI DISPONIBILI
- PROSPETTIVE DI SVILUPPO (tendenze a breve e lungo termine)
- POTERE D'ACQUISTO DEI CLIENTI E REDDITO PRO-CAPITE (propensione al consumo)
- PROCESSI DI ACQUISTO, TEMPI, MODALITÀ E ALTRI FATTORI IMPATTANTI
- RITMO DI CRESCITA DELLA POPOLAZIONE E POSSIBILITÀ DI MOBILITÀ SOCIALE
- INTERVENTI SUL PRODOTTO E/O SERVIZIO IN BASE ALLA SEGMENTAZIONE SPECIFICA
- CONCORRENZA (origine, forza, numero, "cartelli", trend evolutivo, ecc...)
- SINERGIE AZIENDALI/CAPACITÀ DI AGGREGAZIONE (ATI, consorzi, filiere, fiere,....)
- PRESENZA DI DISTRETTI INDUSTRIALI
- RAPPORTO DI CAMBIO VALUTARIO (stabilità e svalutazione)
- INCENTIVI/RIDUZIONI DI DIRITTI DI PROPRIETÀ PER SOGGETTI STRANIERI
- EMBARGHI, VINCOLI E BARRIERE POLITICHE (es. Iran, Cina, ecc...)
- SITUAZIONE SINDACALE E PREVIDENZIALE
- FERIE, FESTIVITÀ CIVILI, RELIGIOSE E ALTRI EVENTI (possibile inversione stagionale nell'emisfero australe)

DEFINIZIONE DI DATI MACROECONOMICI DI SETTORE

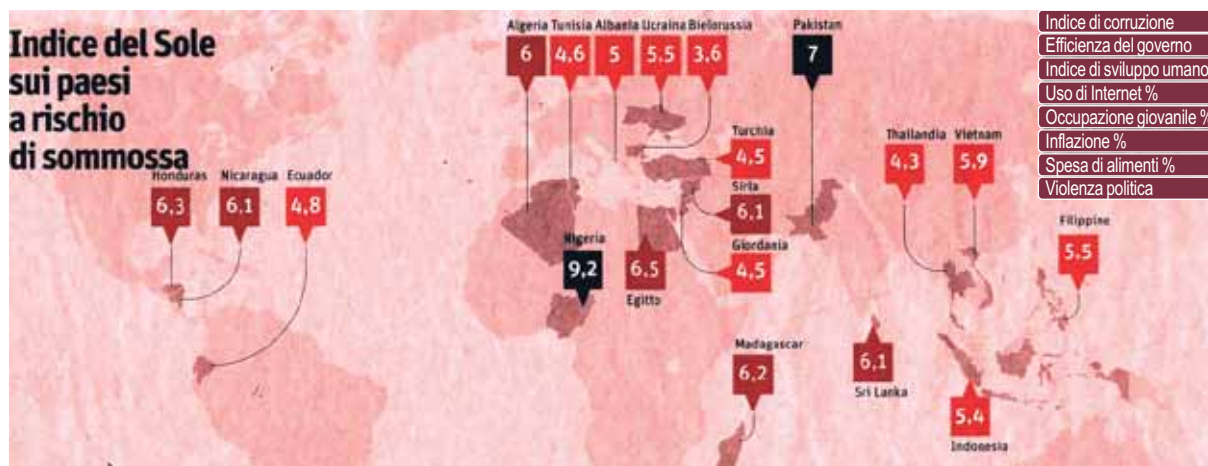
Contemporaneamente alla scelta del Paese bersaglio, occorre chiarirsi le idee circa il panorama settoriale che potrebbe in qualche caso mostrare segnali in controtendenza rispetto agli indicatori generali nazionali oppure potrebbe risentire di influssi peculiari di varia natura che lo rendano particolarmente appetibile o viceversa sconsigliabile.

- NUMERO DI CLIENTI TOTALI EFFETTIVI
- NUMERO DI CLIENTI POTENZIALI
- NUMERO DI CLIENTI ACQUISIBILI
- QUANTITÀ ACQUISTATE
- QUANTITÀ DISPONIBILI
- FATTURATO DI SETTORE
- AZIENDE PRESENTI E TIPO DI OFFERTA
- QUALITÀ DEL PRODOTTO/SERVIZIO
- STUDIO DEI PREZZI
- RITMO DI SVILUPPO DEL MERCATO DI SETTORE
- RICHIESTE POSSIBILI NON ESPRESSE DAL MERCATO
- MODELLI DI MARKETING E DI COMUNICAZIONE
- PERCEZIONE DEL PRODOTTO E DEL SETTORE
- REGOLAMENTI E VINCOLI GIURIDICI SPECIFICI
- TRATTAMENTO DOGANALE E FISCALE
- EVENTUALI CARATTERISTICHE E CRITICITÀ DISTINTIVE
- ESPERIENZE DI ALTRE IMPRESE ITALIANE
- RAPPORTO FRA RISCHI E UTILI ATTESI

I FATTORI DI RISCHIO

Insieme alle ragioni di attrattiva di un Paese, dobbiamo anche prendere in esame i fattori di rischio. Per fattori di rischio, intendiamo tutte quelle variabili di ordine politico, sociale, legislativo, economico-finanziario, relazionale, ma persino connesse agli eventi naturali, che costituiscono lo scenario nel quale si muovono le attività economiche.

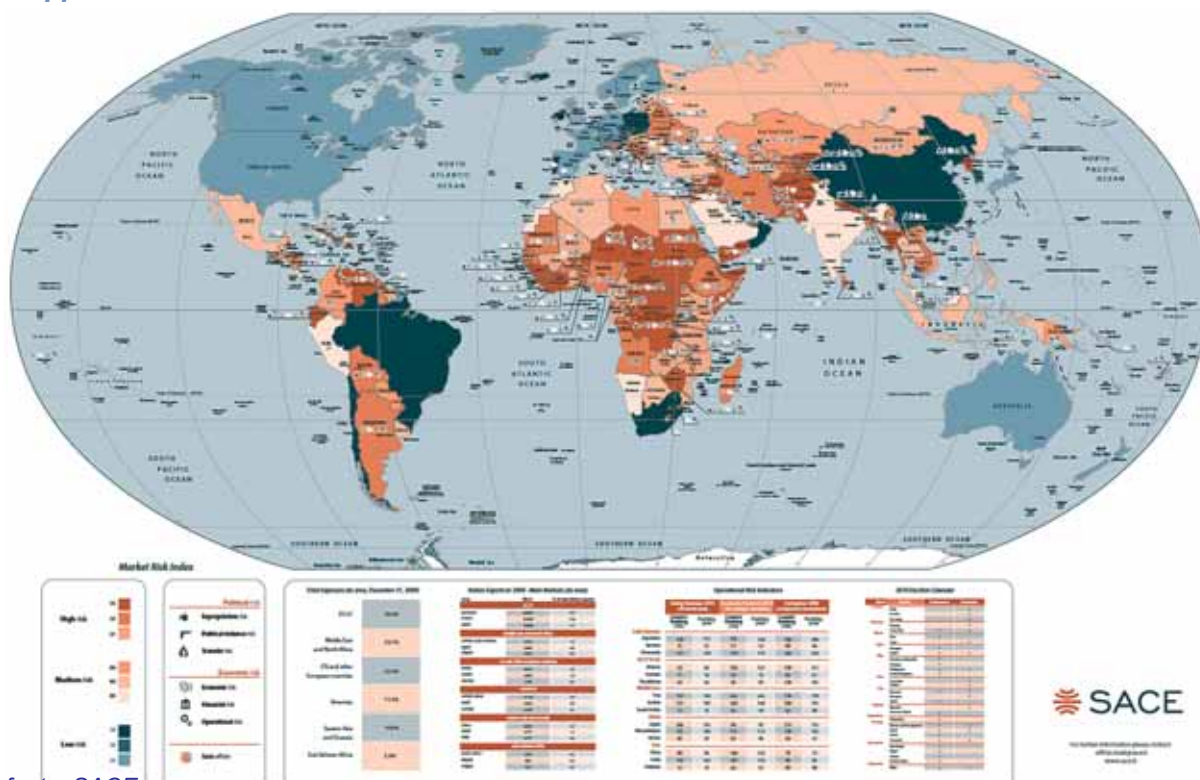
compendio di vari parametri per dedurre un possibile rischio “disordine sociale”



fonte: Sole24Ore

Esistono molti modi e molti enti che si occupano di quantificare o certificare in qualche modo questo tipo di rischi. Sebbene una certa alea di incertezza residui in ogni caso, dagli studi di questi organismi possiamo prevedere, in termini probabilistici, quali e di quale entità siano gli eventuali ostacoli con i quali ci troveremo a confronto.

mappa dei rischi SACE nel mondo



fonte: SACE

graduatoria internazionale "doing business" con focus sulla situazione italiana (87° posto)

LA CLASSIFICA 2011

	Paese	Posizione 2010	Indice 2011	Indice 2010
1	Hong Kong	1	89,7	89,7
2	Singapore	2	87,2	86,1
3	Australia	3	82,5	82,6
4	Nuova Zelanda	4	82,3	82,1
5	Svizzera	6	81,9	81,1
6	Canada	7	80,8	80,4
7	Irlanda	5	78,7	81,3
8	Danimarca	9	78,6	78,0
10	Bahrein	13	77,7	76,3
16	Regno Unito	11	74,5	76,5
20	Giappone	19	72,8	72,9
23	Germania	23	71,8	71,1
31	Spagna	36	70,2	69,6
64	Francia	64	64,6	64,2
69	Portogallo	62	64,0	64,4
87	Italia	74	60,3	62,7
88	Grecia	73	60,3	62,7
113	Brasile	113	56,3	55,7
124	India	124	54,6	53,8
135	Cina	140	52,0	51,0
143	Russia	143	50,5	50,3
171	Iran	168	42,1	43,4
173	Libia	173	38,6	40,2
175	Venezuela	174	37,6	37,1
177	Cuba	177	27,7	26,7
178	Zimbabwe	178	22,1	21,4
179	Corea del Nord	179	1,0	1,0

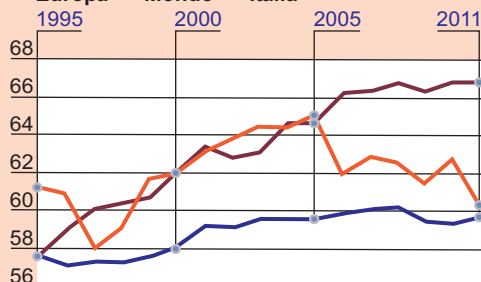
L'ITALIA

	Variazione sul 2010	Posizione in classifica
Indice generale	60,3 -2,4	87
Libertà d'impresa	77,3 -0,6	41
Libertà di commercio	87,6 +0,1	12
Libertà fiscale	55,4 +0,2	167
Spesa Pubblica	28,6 -2,6	160
Libertà monetaria	82,1 +3,1	21
Libertà di investimento	75,0 =	26
Libertà finanziaria	60,0 =	38
Diritti di proprietà	50,0 -5,0	52
Libertà dalla corruzione	43,0 -5,0	62
Libertà del mercato del lavoro	44,4 -13,8	147

IL CONFRONTO

Indice della libertà economica

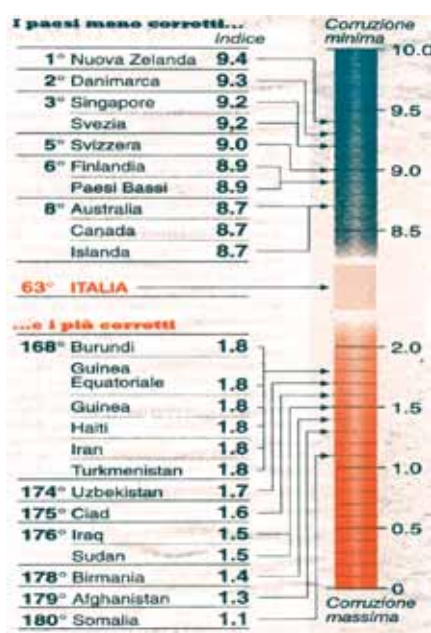
— Europa — Mondo — Italia



fonte:
Banca
Mondiale

In linea generale le agenzie specializzate assegnano dei “rating” piuttosto articolati a ciascun Paese, che tengono conto di un coacervo di dati e variabili, mentre i ministeri ed altre istituzioni governative così come le organizzazioni di differente composizione, il più delle volte propongono classificazioni diverse e singolari, comunque utili ed indicative. È buona norma prendere conoscenza di più di uno di questi studi, verificarne la coincidenza e trarne le debite conseguenze riguardo alle nostre intenzioni strategiche.

indici mondiali di corruzione



fonte: Transparency International

Non intendendo stilare un elenco esaustivo ci si limita a rammentare che in Italia i principali riferimenti sono la Farnesina e la Sace, nei cui siti si trovano ampie ed argomentate disamine, sempre aggiornate, sostanzialmente su tutti i Paesi del mondo. Spostandosi invece sul piano internazionale, oltre alle ben note agenzie di rating (Standard & Poors, Moody's e Fitch, per limitarsi alle più famose) anche il Fondo Monetario Internazionale, la Banca Mondiale, l'ONU, la FAO, Transparency International, e molti altri soggetti possono presentare indicazioni di grande interesse ed attendibilità.

UN SOLO MERCATO O UN'AREA? 8

È certamente valido il principio generale secondo il quale una piccola impresa dovrebbe propendere per la concentrazione delle proprie risorse e dei propri sforzi. In altri termini, è poco probabile che si possa organizzare per gestire efficacemente più di 10-12 mercati contemporaneamente. L'esperienza insegna che talora sia preferibile rimandare alcune nuove opportunità potenziali per operare in modo più continuo e determinato laddove si abbia già cominciato a lavorare in modo promettente. Sussistono però particolari circostanze nelle quali si può facilmente, e con un minimo sforzo, pensare di ampliare il raggio d'azione a Paesi limitrofi ed affini. In molti casi è il nostro stesso partner estero a proporlo, rivendicando comprovate possibilità di operare in modo più esteso (è bene sempre sincerarsi della veridicità di tali affermazioni prima di prendere impegni formali). In sintesi, alcune delle ragioni che possono indurre l'impresa ad orientarsi verso un'area anziché un singolo Paese sono qui elencate:

- TIPOLOGIA DI CLIENTI MOLTO SIMILE
- TESTA DI PONTE PER ALTRI MERCATI
- STESSA LINGUA
- STESSA CONCORRENZA
- CANALI DISTRIBUTIVI COMPATIBILI
- QUADRO GIURIDICO E NORME SETTORIALI COMPATIBILI
- VALUTAZIONE DI ACCORDI INTERNAZIONALI DI LIBERO SCAMBIO
- ADEGUATA ORGANIZZAZIONE LOGISTICA (ottimizzazione per stock di magazzino, spedizioni, ecc...)

9 REPERIMENTO DI INFORMAZIONI (E CONSULENZE)

Una delle domande che più frequentemente si pongono le imprese nell'intraprendere un percorso di internazionalizzazione è dove e come si possano reperire le informazioni. Sull'importanza della conoscenza ci siamo già soffermati a lungo, sebbene in realtà, il più delle volte, le aziende pensano di dover "andare al sodo". Quindi sottovalutano molti altri aspetti propedeutici, come "informazioni" e aspirano semplicemente a qualche elenco di possibili clienti. Va detto che anche per arrivare ad ottenere un elenco di potenziali clienti, occorre comunque sapere dove cercare! Le possibili fonti di informazione sono innumerevoli e solo i confini dell'esperienza, della fantasia e dell'intraprendenza possono definirne il numero. Pensando di fare cosa gradita, come già in altri capoversi, si propone comunque un elenco di punti di riferimento, per facilitare le prime mosse di indagine e di ricerca dell'azienda.

- WEB
- BANCHE DATI (D&B, Kompass, ecc...)
- ICE
- AMBASCIATE / CONSOLATI
- MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO / MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI
- CAMERE DI COMMERCIO LOCALI / CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO
- SPORTELLI REGIONALI E PROVINCIALI DI UNIONCAMERE
- ASSOCAMERE
- ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA
- ISTAT E ALTRI ISTITUTI DI STATISTICA ESTERI
- FIERE ED EVENTI DIVERSI
- ANNUARI E CATALOGHI
- CLIENTI
- PAGINE GIALLE E ALTRI ELENCHI PUBBLICITARI
- STAMPA ECONOMICA
- SEMINARI TECNICI E WORKSHOP
- NOMINATIVI DI CHI HA FREQUENTATO FIERE, PER CATEGORIA
- CLUB, CIRCOLI E AGGREGAZIONI (Paesi anglosassoni),
- GRUPPI ITALIANI ALL'ESTERO
- CENTRI SERVIZI
- REPERTORI BIBLIOGRAFICI, TECNICI, ECONOMICI
- ORGANISMI GOVERNATIVI ESTERI
- PASSAPAROLA DI ALTRE AZIENDE E CONSORZI EXPORT
- SPEDIZIONIERI
- MATERIALE STATISTICO DA ENTI GOVERNATIVI

- RICERCHE DI MERCATO DIRETTE E INDIRETTE
- RIVISTE TECNICHE DI SETTORE
- PRONUNCE ANTITRUST E ALTRE SENTENZE DI CONTENZIOSO COMMERCIALE
- SITI DI CONCORRENTI, BLOG E NEWSLETTERS
- TESI DI LAUREA
- RICERCHE UNIVERSITARIE, PUBBLICAZIONI ACCADEMICHE
- AGENZIE PER LA PROMOZIONE DI INVESTIMENTI STRANIERI IN ITALIA
- GARE DI APPALTO INTERNAZIONALI
- FORNITORI
- AGENTI DI COMMERCIO, SEGNALATORI
- ANALISI DI SETTORI LIMITROFI (filiera, subfornitura)
- RICHIESTE E OFFERTE DI MERCE DAL PAESE
- BANCHE (uffici esteri di istituti italiani e non)
- ABI (esistenza linee di credito)
- BANCA MONDIALE
- STRUMENTI E PROGRAMMI UE (Commissione Europea)
- RAPPRESENTANZE DIPLOMATICHE E SPORTELLI DEL SISTEMA ITALIA (delegazioni, centri di promozione commerciale, agenzie, istituti culturali, varie, ecc...)
- SCHEDE CIA
- CONFERENZE STAMPA
- TRADING COMPANY (ottime in Est Europa e Giappone, anche per i pagamenti)
- BUYER OFFICE STRANIERI IN ITALIA
- PROFESSIONISTI

PROMOZIONE E COMUNICAZIONE 10 ALCUNE FORME INNOVATIVE E FRUTTUESE

La promozione o, in senso più esteso, la comunicazione è uno dei principali nodi gordiani sui quali le piccole aziende, anche già internazionalizzate, debbono migliorare le proprie performances. Secondo molti addetti ai lavori, confortati da riscontri statistici e sperimentali accumulati negli anni, una comunicazione appropriata ed incisiva potrebbe condizionare almeno per il 50% il conseguimento del risultato. La qual cosa ha un certo fondamento logico poiché, se anche si producesse il miglior prodotto del mondo ma non si riuscisse a “far passare” ai clienti in modo convincente tale superiorità, ovviamente non se ne trarrebbe alcun beneficio commerciale.

La comunicazione moderna, peraltro, coinvolge in modo integrato tutta l'impresa e contamina, in modo positivo o negativo, ogni singola fase della vita del prodotto, che viene esposta ed esaltata, con un carico di messaggi virtuosi, a fini pubblicitari (es. “in 24 ore sulle vostre tavole!”). È, in definitiva, una disciplina estremamente complessa e multiforme che può incidere su un gran numero di scelte, sia preliminari che successive agli eventuali feedback. Queste vanno dalle caratteristiche del prodotto, al packaging, al trasporto, ai canali commerciali, ai tempi di consegna, al prezzo, all'assistenza e altro ancora, impattando perciò sull'organizzazione produttiva complessiva.

Per definizione la comunicazione commerciale è un processo di media-lunga durata che può investire una fase precedente all'immissione di un prodotto in un nuovo mercato, può accompagnarne l'ingresso e può spingerne la diffusione. In coerenza con le aspettative e con l'investimento messo in campo dall'impresa, è chiaro che si possa decidere di dare maggiore o minore impulso e di modulare

una diversa “forza di fuoco”, nei vari momenti del percorso. Altri fattori, che inevitabilmente influenzano la condotta dell'impresa, provengono dall'efficacia degli strumenti considerati in un determinato contesto, dal rapporto che si impone in quel paese fra costi e benefici attesi, dalla distanza geografica, dai tempi prestabiliti, ecc.... A titolo esemplificativo, alcune delle iniziative che si possono attuare, con ragionevoli possibilità di esito favorevole sono:

- MARKETING DIRETTO presa di contatto con distributore / importatore / cliente finale
- PUBBLICITÀ SU MEDIA DI SETTORE riviste, web, bollettini, associazioni di categoria, ecc..
- PUBBLICITÀ GENERALISTA radio, TV, web, giornali generici, ecc....
- FIERE rimane una delle armi principali di comunicazione, richiederebbe una trattazione a parte
- WORKSHOP ED EVENTI molto efficaci in alcuni settori (es. collaborazioni scientifiche)
- MISSIONI COMMERCIALI ED ISTITUZIONALI con o senza il sostegno di enti organizzati
- TEMPORARY SHOP / SHOW ROOM investimento importante ma grande impatto specie per certe categorie merceologiche
- SITO WEB incomparabile rapporto fra investimento e ritorni, da sfruttare con assoluta priorità in tutte le diramazioni disponibili
- SPONSORIZZAZIONI settoriali e generiche
- ARTICOLI “SPONTANEI” SULLA STAMPA a volte a pagamento altre volte no
- FORNITURA DI PRODOTTI IN USO campionature, opinion leaders, rivendite di riferimento, ecc...
- AGENTI E SEGNALETORI LOCALI portano il catalogo, frequentano incontri, ecc...
- AGENZIE DI MARKETING spesso molto costose, va verificato il curriculum e vanno utilizzate in modo rigorosamente circostanziato

11 IL PRODOTTO

Il prodotto costituisce un'altra delle travi portanti sulle quali costruire la propria fortuna di esportatore. Dando per acquisito che si sia già proceduto ad un certo studio del mercato e che da esso ne siano state tratte osservazioni funzionali, va presa in considerazione la possibilità di operare interventi mirati, affinché la proposta sia maggiormente centrata ed allettante. In linea di principio sarebbe sempre bene operare una cernita ponderata e non trasferire l'intero catalogo “tout court” nel nuovo mercato. Come già detto, sui prodotti designati occorre investire in “appeal” ed in compatibilità con le peculiarità del contesto e con i connotati insiti nelle fluttuazioni della domanda del segmento o dei segmenti bersaglio. Ciò non esclude che con una lieve forzatura si possa provare ad imporre il prodotto così com'è stato concepito per il mercato interno, con ovvi vantaggi e risparmi, ma è una decisione delicata, che se non azzeccata potrebbe inficiare gli sforzi compiuti a monte. Qualche test attraverso campionature e la collaborazione di soggetti attivi nel mercato può evidentemente indirizzare le scelte più consapevolmente.

Si è ripetutamente sottolineata l'importanza che assume l'associazione del prodotto con il numero maggiore possibile di servizi accessori; anche per questo strumento si dimostra consona una modulazione “ad hoc”, poiché le aspettative e le percezioni di valore collegate ai vari tipi di servizi, generano un'attrattiva radicalmente diversa a seconda dei mercati.

In modo più dettagliato, attraverso le voci qui di seguito enumerate, consideriamo in modo giocoforza schematico, data la vastità del tema, quali siano i principali assunti da cui partire per intervenire efficacemente sulla “galassia prodotto”.

- PRODOTTO TOUT COURT / GAMMA DA PROPORRE (tutta o parte, in dipendenza degli spazi identificati e di quanto eventualmente già presente grazie alla concorrenza)
- IMMAGINE E MARCHIO
- MARKETING (puntare più su qualità che volumi)

- PACKAGING (eventuali interventi)
- CAPACITÀ DI ADATTAMENTI: TECNICI, COMMERCIALI, CULTURALI, DIMENSIONALI (es. numeri / colori - verde o nero per Islam, evitare il bianco in Oriente...)
- DIFFERENZIAZIONE DEI PRODOTTI (possibile una diversa destinazione con relativa comunicazione)
- SEGMENTAZIONE (strumenti di marketing mix per intercettare nicchie di consumatori più che per perseguire una pluralità di segmenti)
- DAZI/IMPOSTE DI IMPORTAZIONE E MESSA IN LIBERA VENDITA (vedi codice doganale)
- SERVIZI ASSOCIATI AL PRODOTTO (il più possibile - es. in Brasile è molto apprezzato il finanziamento delle spese di importazione)
- INFORMAZIONI TECNICHE, D'USO, COMMERCIALI (adattamenti eventuali, cura delle traduzioni, precauzioni di sicurezza, ecc...)
- SCHEDA TECNICA PRODUTTIVA (massimo potenziale, possibili variazioni, controlli qualità, personalizzazioni, ecc...)
- ARGOMENTI DI VENDITA DA VERIFICARE E MODULARE SUL MERCATO (benefici, vantaggi, certificati ISO, TUV, altri plus, made in Italy, ecc...)
- TRATTAMENTI PARTICOLARI (verniciature, antiruggine, fumigazioni, ecc...)
- COMPOSIZIONE DEL PREZZO (scala sconti, welcome package, programmi, ecc...)
- POSIZIONAMENTO (il caffè nel mondo è un bene di lusso)
- TIPI DI BISOGNI ESPRESSI (modelli di acquisto: emozionale, razionale / variabili demografiche, geografiche, comportamentali, culturali...)
- CONDIZIONI DI VENDITA (pagamenti, resa merce, ecc...)
- FACILITARE L'ACQUISTO (ordine minimo, entry offer, periodo di garanzia, validità del listino, ecc...)
- ACCESSORI
- INTEGRAZIONE CON PRODOTTI E SERVIZI DI FILIERA GIÀ PRESENTI SUL MERCATO
- TRASPORTI, MODALITÀ DI SPEDIZIONE
- CONDIZIONI DI DISTRIBUZIONE
- TEMPI DI CONSEGNA
- COSTI DI PRODUZIONE E COMPLESSIVI (per produzione, trasporti, marketing, ecc...)
- TEMPI PER PROVE, CERTIFICAZIONI, PERMESSI DI IMPORTAZIONE, TRIAL (es. prodotti chimici)
- NOME O MARCHIO FACILE DA RICORDARE E «POSITIVO»
- PSICOLINGUISTICA: es. *ALGIDA* prende nome di *LANGNESE* (Germania), *MIKO* (Francia), *WALL'S* (UK), *FRIGO* (Spagna), *GOOD HUMOR* (USA)

RIFLESSIONI E ADEGUAMENTI DI “SECONDO LIVELLO”

Una volta presentati i prodotti sul mercato, per verificarne il richiamo sui clienti, naturalmente ci si affiderà in parte alle osservazioni raccolte dai nostri partner locali. Però, sia per non deperire il giudizio esclusivamente a pochi soggetti, che per essere parte in causa di questo delicato passaggio, è raccomandabile trovare un sistema per monitorare direttamente e con attenzione l'andamento delle cose, senza prevaricare i gestori della distribuzione locale né pontificare nei loro riguardi. Un approccio spesso ben accetto è quello di prevedere delle collaborazioni di marketing, incluse nell'accordo commerciale primario e magari, in parte, cofinanziate. In tal modo avremo ottenuto un duplice scopo virtuoso: da un lato quello di motivare il nostro partner ad investire sui nostri prodotti, dall'altro quello di giustificare la nostra possibile presenza, in periodico affiancamento, come un interesse speciale per quel mercato e per le sue leve promozionali da emulare.

Nella maggioranza dei casi, l'esperienza sul campo, nel tempo, suggerisce qualche correzione di strategia rispetto al prodotto e non di rado rivela anche la possibilità di cogliere alcune opportunità inspe-

rate grazie ad adeguamenti di vario tipo, conoscenza di leggi, sfruttamento di mode o rapide integrazioni tecniche. Talune fra le riflessioni di “secondo livello” che possono emergere, sono presentate qui di seguito:

- **MONITORAGGIO COSTANTE DELLA QUALITÀ DEL PRODOTTO E/O SERVIZIO**
- **FLESSIBILITÀ PRODUTTIVA** (rapida reazione a richieste di aumento o modifiche)
- **STADIO DEL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO** (soggetto a mode / opinion leaders, pionieri diffusione di massa, declino, rinnovamento...)
- **VELOCITÀ DI INSERIMENTO DI INNOVAZIONE TECNOLOGICA** (adeguamento alla concorrenza / richieste di mercato)
- **PERSONALIZZAZIONE SPINTA** (alta qualità e duttilità, adattamento mirato: «taylor made», «custom made», «on demand», ecc...)
- **GRADO DI SATURAZIONE DEGLI IMPIANTI / LIMITE DEL POTENZIALE DELLA MANO D'OPERA** (non farsi ingolosire da progetti sovradimensionati o ordini che non si riescono ad evadere, spesso ci sono penali gravosissime)
- **ELIMINAZIONE DALLA GAMMA DI PRODOTTI BANALI E A BASSO VALORE AGGIUNTO** (siamo perdenti sul prezzo, spingiamo su fantasia, stile, design, ecc...)
- **RAPPORTO COSTI FISSI / VARIABILI, SE IL RAPPORTO È ALTO BISOGNA RAGGIUNGERE CONSIDEREVOLI VOLUMI DI VENDITA O PUÒ NON CONVENIRE IL PROGETTO** (tendenza alla standardizzazione per abbattere il costo unitario ma ne risente la personalizzazione, la scelta dipende dai casi)
- **MARGINI DI GUADAGNO DELLA DISTRIBUZIONE** (es. in Italia c'è molto più margine che in Germania)
- **LIMITI ALLE IMPORTAZIONI** (licenze, contingenti, autorizzazioni, ecc...)
- **TENDENZA VERSO IL «JUST IN TIME»** (pochissimo stoccaggio fra produzione e distribuzione)
- **DA GLOBAL A GLOCAL...** (operatività da grande azienda es. McDonald's, ma pur in scala consona, interessante anche per una piccola impresa).

STRATEGIE RISPETTO AD UN NUOVO MERCATO

In breve, si definiscono accademicamente tre tipi fondamentali di strategie, per quanto riguarda il prodotto, in rapporto all'attacco di un nuovo mercato:

- **STRATEGIE DI IMITAZIONE** (sfruttamento dei vantaggi esistenti sul mercato creati da altri; caratteristica prassi delle imprese cinesi)
- **STRATEGIE DI SVILUPPO INCREMENTALE** (miglioramenti del prodotto esistente, occupazione dei vuoti di offerta, adattamenti)
- **STRATEGIE DI INNOVAZIONE** (ricerca, prodotti sostitutivi o radicalmente nuovi, ridefinizione dell'uso, del bisogno e del mercato)

POSSIBILI PERCEZIONI DEL PRODOTTO IN UN NUOVO MERCATO

Anche per ciò che concerne la percezione del prodotto in un nuovo mercato, esiste una classificazione di massima, accettata dagli analisti economici, che si riassume qui di seguito:

- **ANALOGO AL MERCATO DI PROVENIENZA**
- **AMPLIFICATO** (ex. moda italiana nel mondo)
- **RIDOTTO** (ex. tecnologia da paesi terzi)
- **DEFORMATO** (ex. caffè espresso, prodotto di “lusso”)

POSIZIONAMENTO DEL PRODOTTO IN UN NUOVO MERCATO

Un tema di difficile soluzione è quello del posizionamento del prodotto in un certo mercato. Il posizionamento si costruisce attraverso svariate leve, fra le quali il prezzo è la più immediata, ma certamente non l'unica. Qualora si verificino contemporaneamente alcune condizioni, ovvero siano presenti prodotti direttamente concorrenti e si operi in un mercato evoluto e maturo, il posizionamento diventa quasi obbligato. Nel mercato europeo è in atto una tendenza ad amalgamare i diversi modelli di consumo, con posizionamenti analoghi per i prodotti affini, nei vari Paesi. Su tali posizionamenti le imprese stesse, attraverso processi di benchmarking, vigilano attentamente per non vedersi repentinamente escluse. Diverso è quando si abbia a che fare con mercati emergenti e/o con mercati ove siano presenti pochi o nessun competitore diretto, nel qual caso, di norma, si possono applicare alcune regole orientative che funzionano da riferimento sia per il produttore che per i consumatori.

POSIZIONAMENTO RISPETTO AD UN PRODOTTO CONCORRENTE: consiste in una strategia di scontro diretto con il concorrente al fine di superarlo nel confronto

POSIZIONAMENTO RISPETTO A PARTICOLARI ATTRIBUTI DEL PRODOTTO: viene associata al prodotto qualche caratteristica o beneficio per il consumatore (ex. nel mercato dell'auto: sicurezza, comfort, prestazioni...)

POSIZIONAMENTO RISPETTO AL PREZZO E ALLA QUALITÀ: si associano al prodotto standard qualitativi elevati e prezzi selettivi, oppure all'opposto prezzi bassi in rapporto agli standard qualitativi corrispondenti

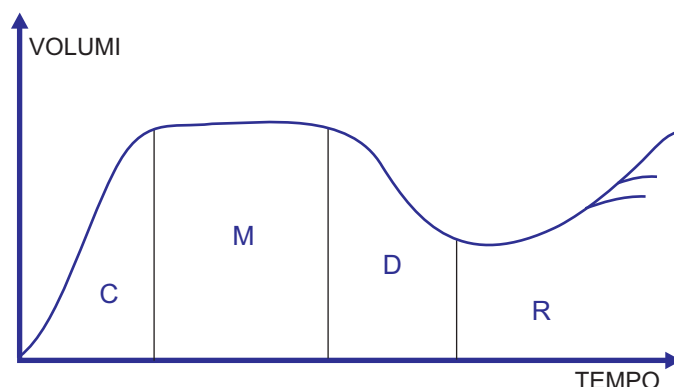
POSIZIONAMENTO RISPETTO ALL'USO: nuovi possibili usi riescono ad incrementare le vendite (es. il PC usato per la navigazione in rete precedentemente usato per archivio, calcolo e scrittura)

POSIZIONAMENTO RISPETTO AD UN MERCATO OBIETTIVO: prodotto indirizzato a nuovi possibili mercati (ex. shampoo concepito per bambini dirottato verso i lavaggi frequenti)

POSIZIONAMENTO RISPETTO AD UNA CATEGORIA DI PRODOTTI: associazione o dissociazione rispetto ad essa (ex. alimenti a basso contenuto di grassi)

CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

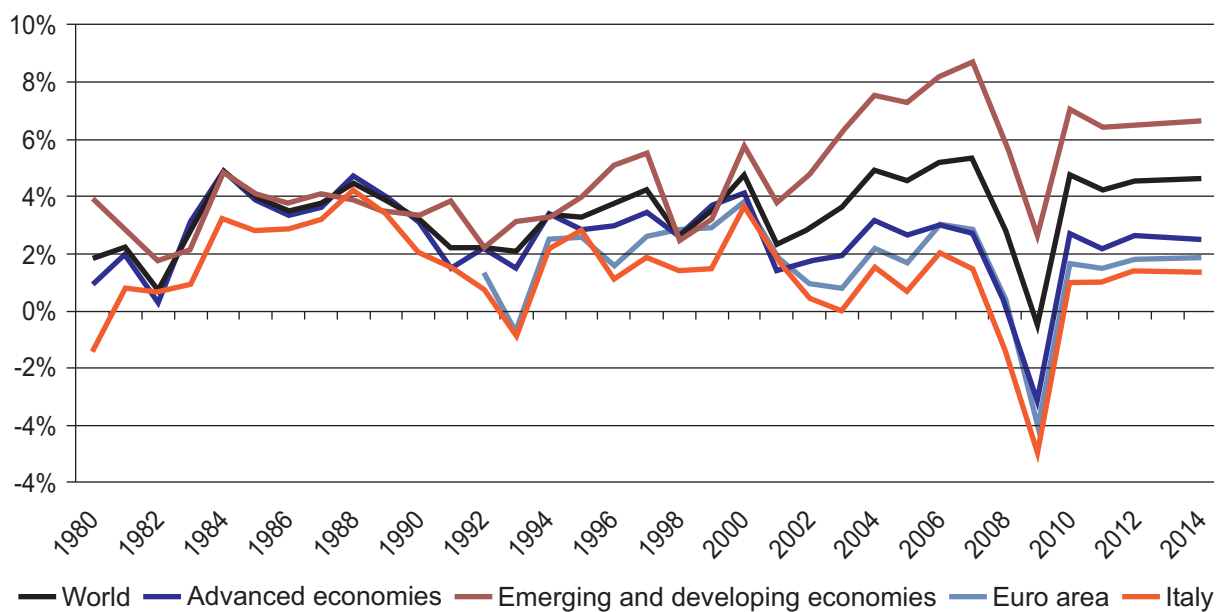
Il ciclo di vita del prodotto, che in misura più o meno pronunciata è adattabile a qualsiasi categoria merceologica, deve essere tenuto in grande considerazione soprattutto per quei beni che inglobano un certo tasso di tecnologia, poiché se un prodotto, anche di indubbia qualità, viene immesso in un mercato nel momento sbagliato può fare fiasco semplicemente per non aver intercettato il momento propizio nei gusti della clientela; i telefoni cellulari o i personal computer sono emblematici in questo senso.



I = INTRODUZIONE
C = CRESCITA
M = MATURITÀ
D = DECLINO
R = RINNOVAMENTO

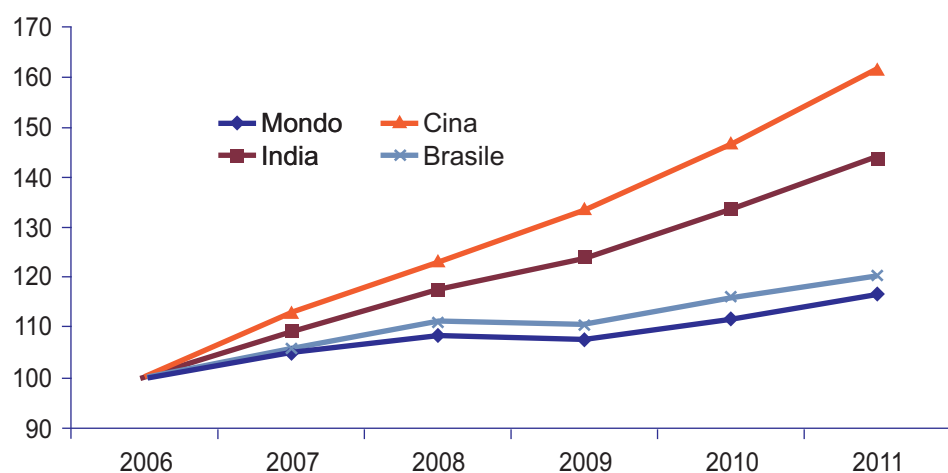
CONSUMO

previsione sulla crescita economica mondiale in % per aree

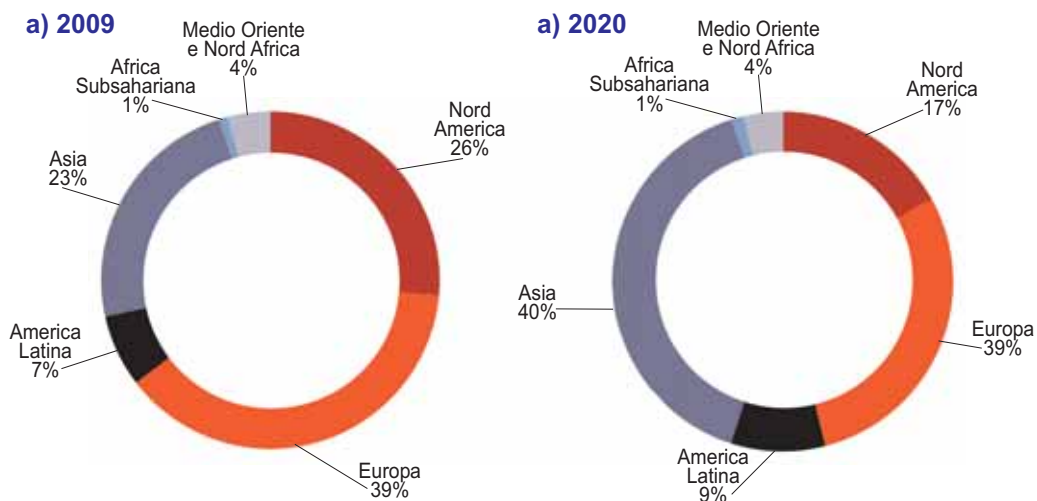


fonte: IMF, World Economic Outlook, ottobre 2010

comparazione sulla crescita di grandi Paesi emergenti (fatto 100 l'anno 2006)



spesa della classe media in % per aree



fonte: Rielaborazione SACE su dati OCSE 2010

L'EFFETTO "MADE IN"

12

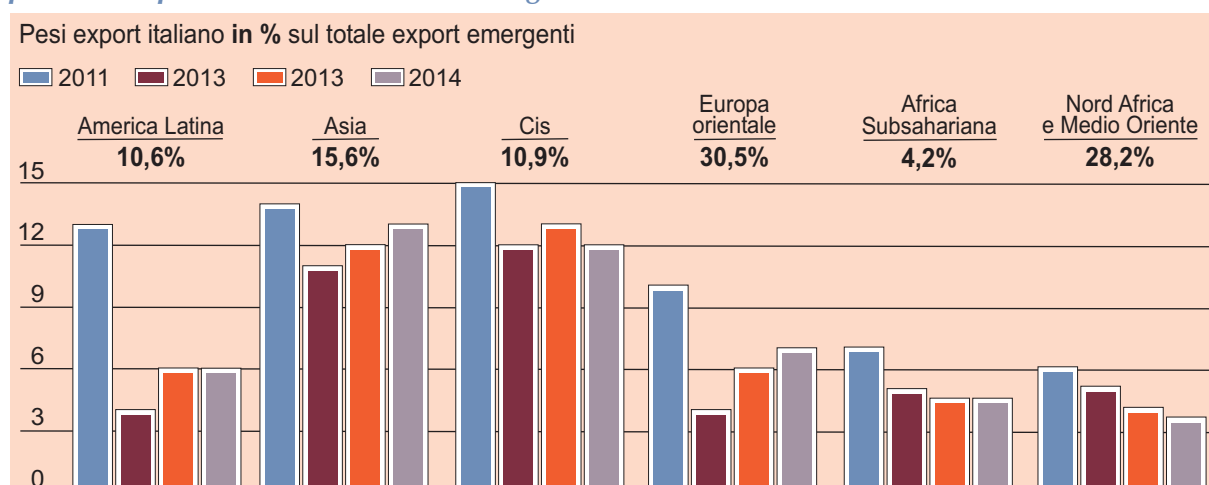
Per effetto "made in" si intende l'associazione del marchio e/o di un prodotto ad un paese con rafforzamento vicendevole, dell'immagine e della fascinazione sul consumatore. Il "made in" rappresenta una grande cassa di risonanza a basso costo. Per nostra fortuna, nonostante l'abuso, la contraffazione ed una gestione talvolta scellerata, l'identificativo «made in Italy», nel mondo mantiene un grande appeal, riecheggiando immediatamente stile, fantasia, ed eleganza. Non è peregrino, in determinate circostanze, e in certi settori caratteristici, optare per un nuovo brand ad arte, con il quale aggredire i mercati esteri, un nome o un suono che comunichi il legame col Paese e che riecheggi nell'immaginario collettivo, il peso di valori conosciutissimi. Il packaging, dopo il brand, rappresenta il secondo strumento di approccio e non a caso dilagano gli "Italian style", "Italian food", "Italian design", ecc. nel mondo, anche in prodotti che poco o nulla hanno a che vedere con il nostro Paese.

Di converso, in alcuni frangenti e per certi interlocutori, dobbiamo ancora combattere numerosi stereotipi accostati all'italiano (poco puntale, inaffidabile, approssimativo, ecc...) che in qualche misura abbiamo tristemente "meritato". Si dovrà essere particolarmente scrupolosi in questo senso poiché il pregiudizio strisciante, anche quando non ci viene espresso, resiste ancora, più di quanto non si immagini.

valori evocati attraverso il "made in..." tabella elaborata per il settore tessile

	MADE IN USA	MADE IN FRANCE	MADE IN ITALY
VALORI SOCIALI	melting pot autoaffermazione democrazia	tradizionale vistoso lussuoso	passionale artigianale funzionale
IDENTITÀ STILISTICA (prodotto moda)	casual pratico leggero	prezioso curato nei dettagli stravagante	design elegante lineare
IDENTITÀ DIMAGINE (comunicazione moda)	fresco accessibile semplice	provocante sofisticato arrogante	bello sensuale romantico

peso dell'export italiano nelle aree emergenti 2011-2014

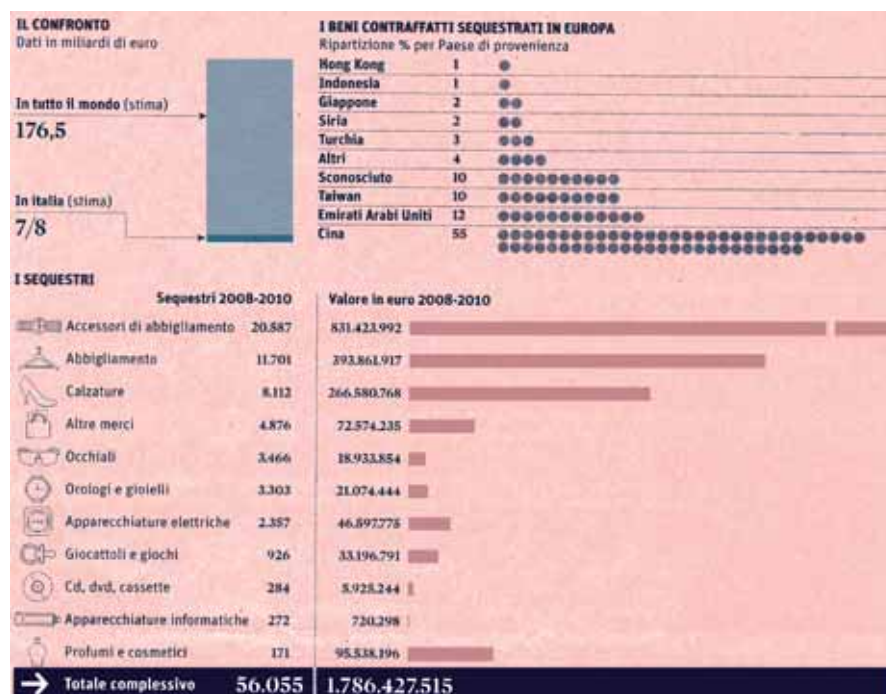


fonte: FMI

Secondo i calcoli più accreditati la contraffazione potrebbe essere aumentata del 2000% fra il 1995 ed il 2010. Il 30% di essa proviene dal bacino del Mediterraneo. Per il solo mercato alimentare si stima in oltre 60 miliardi di Euro il valore, nel mondo, dei prodotti contraffatti, su 80 miliardi di Euro di volu-

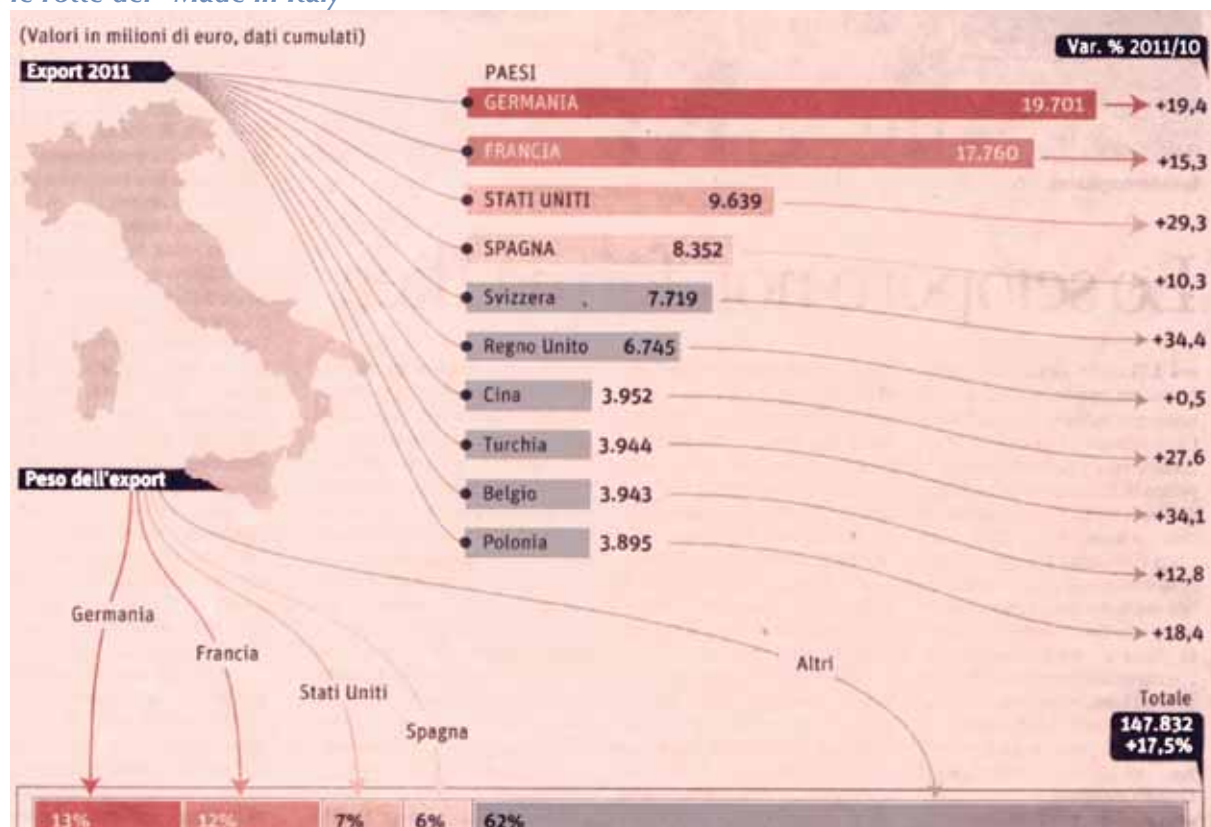
me d'affari totale (ovvero 3 prodotti su 4 sono contraffatti!!). Nell'abbigliamento si arriva a 3 miliardi di giro d'affari sui 10 totali.

i numeri del fenomeno contraffazione del 2011



fonte: Agenzia delle Dogane

le rotte del "Made in Italy"



fonte: Istat

Da un punto di vista squisitamente giuridico, la denominazione “made in” è complicata da un garbuglio di norme in continua evoluzione («made in», «assembled in», «styled in», «distributed by», «imported by», sono alcune fra le voci concesse attualmente). Cionondimeno, purtroppo l'utilizzo lecito e furbesco di denominazioni da parte di aziende estere è spesso tollerato e quasi spalleggiato dalle autorità dei Paesi produttori (ad esempio, il marchio “CE” che sottintende “China Export”)

LA CONCORRENZA

13

Se già l'attenzione alla concorrenza costituisce una molla decisiva ai fini tattici, sul mercato domestico, quando si sposti l'ottica a livello internazionale, tale cura va amplificata e resa ancora più minuziosa e rigorosa. In altre parole, sia preventivamente, in proiezione teorica, che all'atto pratico, dovremo ambire a misurarci validamente con la concorrenza già insediata. In primis, perciò si dovrà evincere se la minaccia provenga prevalentemente da players locali o sopranazionali, il che, spesso, condiziona i presupposti di competitività. Occorrerà poi raccogliere capillarmente tutti i dati rintracciabili, gli umori e le indicazioni degli interlocutori rappresentativi dei quali non sempre ovviamente potremo fidarci del tutto.

In ogni momento ed in ogni passaggio del nostro percorso, occorrerà valutare ogni segnale ed ogni indizio per parare le presumibili mosse di questi soggetti, che con maggiore esperienza specifica rispetto a noi, si adopereranno in ogni modo per contrastare il nostro ingresso nel mercato. Sarà bene essere insieme prudenti e risoluti, a seconda dei frangenti ma soprattutto reagire con risposte dinamiche e tempestive. Un canovaccio schematico per l'osservazione potrebbe essere il seguente:

- quali concorrenti
- quanti
- da quali Paesi
- caratterizzazione
- da quanto tempo sono sul mercato
- ricerca di strategie commerciali, pubblicitarie, prezzi
- area di mercato in cui operano
- dimensione e forza finanziaria
- modalità di distribuzione
- costi stimati o noti
- quali sono i nostri punti di forza (vantaggio competitivo da valorizzare e difendere)
- quali sono i nostri svantaggi (come ovviare)
- le nostre performances complessive rispetto alla concorrenza

LA FORMAZIONE DEL PREZZO DI VENDITA

14

Un altro argomento di estremo interesse ruota intorno alla formazione del prezzo di vendita. Ad onor del vero esiste una vera e propria pletora di opzioni, alcune delle quali complementari, altre alternative per stabilire il prezzo. In senso generale, è beninteso che esso si determini contestualmente ed in congruenza con altre decisioni strategiche e che debba o perlomeno possa tenere conto di un gran numero di variabili scaturite sia dal mercato che dalle mire dell'impresa.

A puro titolo esemplificativo, alcuni dei suddetti fattori, ciascuno dei quali si sostanzia in un costo implicito od esplicito, ovvero in un anelito commerciale, si identificano con: obiettivi aziendali, servizio

fornito, immagine dell'azienda e del prodotto, ciclo di vita del prodotto, interventi sul prodotto e sul packaging, classificazione doganale a destino, utilizzo di depositi, tipo di mercato, tipo di partner, segmento bersaglio, forma di ingresso, prezzi della concorrenza, margini di filiera, programmazione delle vendite, promozioni, imballaggio, volumi e periodicità, trasporti, mix di prodotti esportati, logistica, marchio, valuta, forma di finanziamento o credito, forme di pagamento, tempi di consegna, termini di resa, rischi dell'operazione, potenzialità commerciali a medio termine, ecc...

In modo più essenziale e scolastico un diverso metodo di determinazione del prezzo si può ottenere scegliendo fra queste direttrici universalmente praticate:

- **somma dei costi + un margine stabilito** (se opportunamente applicato permette di definire con discreta precisione il "break even point" o punto di pareggio)
- **benchmarking** (comparazione con imprese concorrenti con simile dimensione e struttura dei costi, assumendo i loro calcoli come idonei)
- **perceived value pricing** (definizione mediante la percezione del valore da parte del mercato, esime da conteggi complicati e giostra su molti fattori complessivi quasi sempre indipendenti dall'impresa; si caratterizza per una domanda più rigida del prezzo)

oppure...

- **price skimming** - ovvero massimizzazione dei prezzi nel breve periodo. È la scelta più praticata per il prodotto di lusso, con concentrazione delle risorse per il marketing in un canale specifico di comunicazione. Le leve forti sono: la novità assoluta, la tecnologia avanzatissima, la scarsità (vedi "principio di scarsità - Adam Smith, 1753), l'esclusività, la creazione del "bisogno per moda"
- **price chasing** - quando nel breve termine si punta a massimizzare i volumi di vendita. L'obiettivo di questa propensione è raggiungere il maggior numero di segmenti con la persuasione del prezzo basso. La comunicazione è abbastanza indifferenziata. Le leve forti, in questo caso sono: la convenienza, l'occasione a tempo, il design simile a prodotti di alto costo

Presupponendo una situazione di mercato ordinaria, tendenzialmente la domanda reagisce sempre diminuendo all'aumentare del prezzo, l'incontro mobile fra le due curve costituisce quella che in economia si definisce **l'utilità marginale** (vedi "nozione di utilità marginale" Hermann Heinrich Gossen - 1854). Non va ad ogni buon conto dimenticato che i prezzi sono decisamente condizionati anche dalla struttura del mercato, distinguendo fra le forme di:

a) libero mercato

b) mercato statalizzato

c) mercato regolamentato (tabacchi, alcolici, ecc...)

Negli ultimi due casi si riducono drasticamente fino a scomparire i vantaggi sopradescritti di competitività, informazione, posizionamento, ecc...

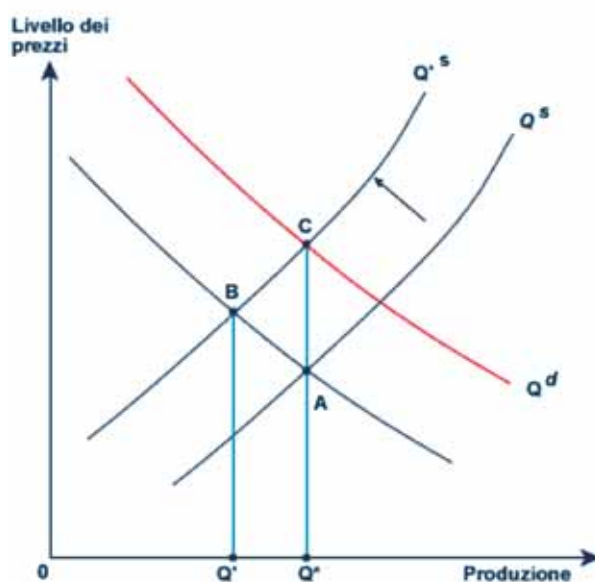
Un indice di prezzi internazionali, collegato al costo della vita, che viene quotato di grande attendibilità fa riferimento al prezzo, in dollari USA, del panino "big mac" proposto dall'azienda McDonald's, con le medesime caratteristiche in tutto il mondo. Il colosso americano può vantare un centro studi economici talmente efficiente da essere "preso a prestito" dalla maggior parte degli istituti economici e multinazionali del mondo. In qualche modo, anche ad una piccola impresa italiana, tale referenza può risultare di grande utilità.

indice mondiale "big mac"



fonte: The Economist

Diagramma caratteristico sugli spostamenti della curva della domanda in relazione all'aumentare dell'offerta immessa sul mercato ed al variare dei prezzi dei prodotti



IL LISTINO PREZZI

È motivo di dibattito se sia conveniente proporre un solo listino prezzi per tutti i Paesi del mondo o se viceversa si ottengano migliori risultati diversificando i listini. Vi sono esempi di aziende che hanno realizzato crescite impetuose nell'uno e nell'altro modo. Sulla scorta di quanto asserito finora, la nostra posizione si colloca fra coloro che prediligono una diversificazione. La controindicazione principale della diversificazione deriva dall'agio attuale con il quale i nostri clienti possono incontrarsi, convenire e conoscere quello che accade negli altri Paesi. La scoperta di una sperequazione fra i listini, può dare adito a contestazioni e fratture insanabili, dalle quali dobbiamo difenderci con ogni mezzo, considerando che un distributore estero affidabile, formato e fidelizzato è un patrimonio inestimabile, che non possiamo permetterci di sperperare per una leggerezza. La nostra soluzione privilegiata è quella di proporre un unico listino prezzi, ma di diversificare sostanzialmente la politica di sconti e premi. Questa condotta ci concede delle essenziali individualizzazioni nei prezzi, e nel contempo ci autorizza a motivarle con ragioni che eludano ogni possibile confronto transnazionale.

15 MARCHI E BREVETTO

Marchio e logo sono i segni distintivi dell'azienda ed i più immediati identificativi del prodotto. Possono rivestire una grande importanza nella decisione del consumatore ed è raccomandabile prevedere una protezione prima di entrare in un mercato, in modo particolare laddove si sia programmato un investimento consistente. Il brevetto invece, definisce il riconoscimento ufficiale della priorità, in un'attività intellettuale, tradotta in un prodotto che deve presentare caratteristiche di novità, di utilità e di applicabilità industriale.

La registrazione della proprietà intellettuale, sia essa riferita al marchio od al brevetto, propone tempi e protocolli per certi versi accostabili, anche se distinti nei vari mercati. Cavalcando lo spirito di uniformità normativa che da alcuni anni pervade molti Paesi, si può approfittare di vari accordi internazionali che avvantaggiano l'impresa sia per costi che per tempi di registrazione.

classifica dei paesi per numero di registrazioni comunitarie

	Paese	2003/2009	2010 (*)	Totale	Var.%
1	Germania	110.950	12.197	123.147	24,5
2	Italia	66.613	7.034	73.647	14,7
3	Stati Uniti	37.802	3.512	41.314	8,2
4	Francia	38.596	4.492	43.088	8,6
5	Gran Bretagna	30.504	3.268	33.772	6,7
6	Spagna	28.100	2.609	30.769	6,1
7	Olanda	15.164	1.486	16.650	3,3
8	Giappone	14.518	1.485	16.003	3,2
9	Svizzera	13.199	1.210	14.409	2,9
10	Austria	11.736	1.304	13.040	2,6
11	Danimarca	9.403	782	10.185	2,0
12	Svezia	8.876	863	9.739	1,9
13	Belgio	7.791	866	8.657	1,7
14	Polonia	8.523	1.474	9.997	2,0
15	Hong Kong	5.393	476	5.869	1,2
16	Corea del Sud	4.337	607	4.944	1,0
17	Finlandia	4.000	449	4.449	0,9
18	Taiwan	3.988	558	4.546	0,9
19	Portogallo	4.062	491	4.553	0,9
20	Cina	3.861	956	4.817	1,0
21	Repubblica Ceca	2.829	384	3.213	0,6
22	Irlanda	1.972	153	2.125	0,4
23	Australia	1.841	248	2.089	0,4
24	Turchia	1.630	150	1.780	0,4
25	Canada	2.072	359	2.431	0,5
Totale primi 25 paesi		437.820	47.413	485.233	-
Altri paesi		15.344	1.650	16.994	-
Totale		453.164	49.063	502.227	-

fonte: Unione Europea

Relativamente al marchio, vi sono alcune accortezze che si consiglia di apprezzare, e che agevolano sia la commercializzazione che la salvaguardia del diritto, nell'occorrenza di un contenzioso.

- **FACILE DA RICORDARE E PRONUNCIARE** (allitterazione in certe lingue come il cinese)
- **NON NEGATIVO** (vi sono stati tonfi celebri, di aziende grandissime, in varie aree del mondo, collegati a nomi infelici quali: «risco», «nova», «pajero», ecc...)
- **ORIGINALE, SUGGESTIVO** (di preferenza evocativo dell'Italia)
- **NON NECESSARIAMENTE DEVE RICHIAMARE IL PRODOTTO**
- **SE POSSIBILE ASSOCI QUALITÀ E UNICITÀ**
- **CONCESSIONE DELL'USO AL PARTNER ESTERO CON DEBITI LIMITI** (rigorosamente vincolata al periodo contrattuale e ad iniziative espressamente approvate dal concessionario)
- **REGISTRO DEL MARCHIO** (nazionale, comunitario, internazionale)
- **ACCORDI INTERNAZIONALI, IN PARTICOLARE OMPI DI MADRID** (coinvolge 52 Paesi)

CERTIFICAZIONI, REGISTRAZIONI ED OMOLOGAZIONI INTERNAZIONALI 16

Per varie categorie di prodotti, l'immissione in libera vendita in un determinato mercato è vincolata alla rispondenza del prodotto medesimo a certi requisiti. Generalmente le caratteristiche basilari pretese, che di frequente ineriscono alla sicurezza o all'igiene delle merci, vengono standardizzate all'interno di protocolli, ai quali i produttori e/o i distributori sono tenuti a conformarsi, attraverso registrazioni od omologazioni.

Diversa valenza hanno invece alcune certificazioni, che sanciscono l'adesione dell'azienda e/o del prodotto a certe misure e direttive, spesso riconosciute a livello internazionale, che vengono garantite dalla sorveglianza di enti specializzati, "super partes", e determinano la simmetria a precisi standard tecnici, qualitativi o talvolta prestazionali. Le principali certificazioni, di norma, interessano sia la tracciabilità delle materie prime che le prerogative dei processi produttivi. Evidentemente il conseguimento di dette certificazioni può tradursi in un robusto ed inconfutabile argomento di vendita.

QUADRO SINTETICO DEI COSTI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE 17

A più riprese, nel presente testo, si è sollecitata, direttamente o indirettamente una riflessione sui costi che l'azienda deve sopportare per sostenere il processo di internazionalizzazione. Come abbiamo visto l'evoluzione di un piano ben organizzato implica un certo tempo, e non necessariamente, durante la sua strutturazione, si riescono ad incamerare entrate consistenti e durevoli. Ragione per cui, nel computo dei costi occorre prevedere sia la sostenibilità dello stesso, a medio termine, che il mantenimento di un certo quoziente di risorse sul mercato interno per non perdere di competitività e non impoverire inopinatamente l'azienda. Quanto meglio si saranno fatti i conti, tanto più semplice sarà prevenire il pericolo di emergenza finanziaria.

I COSTI DA SOSTENERSI SUL MERCATO DI DESTINAZIONE

- **COSTI RELATIVI ALLA DISTRIBUZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE**

- EVENTUALI STRUTTURE LOGISTICHE
- COSTI DI PROMOZIONE
- COSTI DI TRASPORTO
- COSTI DI STOCCAGGIO
- COSTI DOGANALI
- TASSE
- COSTI BUROCRATICI

I COSTI DA SOSTENERSI IMPUTABILI ALL'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA

nb: alcune voci sono evidentemente ascrivibili ad entrambe le categorie di costo.

COSTI FISSI	COSTI VARIABILI
costi industriali costi commerciali costi generali di struttura costi del personale ammortamenti	costi industriali costi commerciali consumi
RICAVI DI VENDITA	
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	
RISULTATO OPERATIVO	

IL COSTO DI NON INTERNAZIONALIZZARE

Meno noti e meno intimorenti rispetto ai costi sopra descritti sono i costi della “non internazionalizzazione” che anzi per lo più sfuggono alla considerazione delle imprese. In realtà, soprattutto in prospettiva, questi costi possono gravare e determinare le sorti dell'impresa molto più incisivamente di quanto non facciano i costi “espliciti” evitati. Con sempre maggior probabilità, la preferenza per un percorso cauto e conservatore oggi rischia di rivelarsi ben poco avveduta e lungimirante domani.

- MANCATA REALIZZAZIONE DI ECONOMIE DI SCALA
- MAGGIOR COSTO DEL LAVORO E DELLE MATERIE PRIME
- RITARDO TECNOLOGICO E SCARSA CAPACITÀ INNOVATIVA
- MANCANZA DI CONFRONTO E PERDITA DI COMPETITIVITÀ
- DIFESA PASSIVA DALLA CONCORRENZA SUL MERCATO INTERNO
- LIMITATO MIGLIORAMENTO DI CULTURA IMPRENDITORIALE
- RESTRINGIMENTO DEL MERCATO E PERDITA PROGRESSIVA DI FATTURATO.

18 I FINANZIAMENTI DISPONIBILI

In considerazione della fase di ripiegamento economico e della stretta creditizia diventa prioritario ricorrere a soluzioni di finanziamento rispondenti e diversificate. Per ottemperare a questa esigenza è accessibile un ventaglio di opportunità, di diversa provenienza e titolarità. In molti casi si tratta di finanziamenti agevolati, talvolta parzialmente a fondo perduto, la percentuale **copertura varia** a seconda del singolo caso e della legge considerata. La lista delle voci ammissibili come quella dei criteri di vaglio, varia ed è soggetta a distintive limitazioni a seconda dell'ente erogante; molto spesso la procedura prevede il rimborso delle spese dietro rendicontazione analitica. Fra le attività preferibilmente sostenute vi sono: *fiere, studi di mercato e fattibilità R&S, consulenze, innovazione tecnologica, promozione, formazione, ecc...*

Con qualsiasi interlocutore, sia istituzionale che privato, per garantirsi maggiori prospettive di stanziamento è necessario sottoporre un **business plan convincente**, dove si descriva un profilo finanziario solido, elevati margini di contribuzione attesi, vantaggi competitivi identificabili, un organigramma adeguato, e un progetto d'insieme chiaro e credibile.

L'orientamento attuale degli organismi pubblici è quello di prediligere gli aggregati di imprese, mentre fra i Paesi favoriti, negli ultimi anni vi sono quelli costituenti il BRICST ed i Paesi del bacino del Mediterraneo. Già da decenni viceversa sono disponibili fondi ed agevolazioni rivolti alle realizzazioni stabili indirizzate ai Paesi in via di sviluppo. I tempi di approvazione purtroppo sono spesso lunghi e scontano un iter burocratico di valutazione abbastanza farraginoso, altrettanto incerti sono quelli di erogazione, che in molti casi si accompagnano al rilascio di garanzie. Fra le più significative fonti, si riportano:

- CAMERE DI COMMERCIO (rimborsi fieristici, temporary manager, ecc...)
- PROVINCE E REGIONI (misure 5.2 C e D, lex 394/81 art. 22 consorzi export, ecc...)
- MINISTERI ED ALTRI ENTI NAZIONALI
- COMUNITÀ EUROPEA (Phare, Sapard, Ispa, Fondi Strutturali di Cofinanziamento, Banca Europea di Investimenti)
- SIMEST / SACE (legge 100/90 per quote di capitale in società miste o italiane a sostegno di progetti export)
- BANCHE (meglio se con esperienza e con rete di filiali internazionali)
- PROGETTI SPECIALI (in genere indirizzate ai Paesi in via di sviluppo)
- CDE (Centre pour le Développement de l'Entreprise)
- WORLD BANK

Le principali leggi italiane di sostegno all'internazionalizzazione attualmente in vigore:

- Sostegno delle attività promozionali di enti, istituti, associazioni, consorzi e camere di commercio italiane all'estero o estere in Italia (L. 1083/54 - L. 83/89 - L. 394/81 - L. 518/70 - L. 580/93)
- Strumenti di sostegno specificatamente volti a favorire l'internazionalizzazione delle imprese (L. 133/2008 - L. 277/77 - D.M. 2 aprile 2009)
- Incentivi alla costituzione di società all'estero (L. 100/90 - L. 19/91 - D.M. 397 del 3/06/2003 - L. 49/87 art. 7)
- Strumenti nazionali di sostegno alla cooperazione internazionale (L. 212/92 - L. 84/2001)
- Finanziamento pubblico del 75% di studi di fattibilità all'estero (rifinanziati): *insediamenti commerciali/produttivi all'estero di distretti, filiere, consorzi, raggruppamenti di imprese*
- *realizzazione di progetti congiunti Università, Parchi tecno-scientifici e imprese, relativi a ingegnerizzazione di prodotti, innovazione di processi, implementazione di brevetti, creazione di joint ventures o di nuove imprese*
- (D.Lgs 143/98 - art. 22, comma 5, - DM 23 marzo 2000 n. 136)
- Finanziamento agevolato delle spese per la realizzazione di studi di prefattibilità e di fattibilità connessi all'aggiudicazione di commesse in Paesi extra U.E. (lett. a)
- Finanziamento agevolato delle spese per la realizzazione di programmi di assistenza tecnica e di studi di fattibilità, connessi ad esportazioni o ad investimenti italiani all'estero in Paesi extra U.E. (lett. b)
- Accordo per l'internazionalizzazione del sistema fieristico italiano (rifinanziato)
- Finanziamento per partecipazione a gare internazionali Legge 304/90

19 RIFLESSI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE SULL'ATTIVITÀ NAZIONALE

Presumibilmente, a questo punto della trattazione, dovrebbe essere venuta meno l'esigenza cogente di ribadire come l'esperienza internazionale possa riverberare, in modo fruttuoso, sul complesso della vita aziendale. La sola impagabile contaminazione culturale, già di per sé, motiverebbe l'intraprendenza internazionale. Ci piace portare ad esempio un fenomeno curioso ed apparentemente stravagante rispetto alla dissertazione; gli iniziati dell'arte della vela, avranno senza dubbio, sentito nominare il caffè Saint Paul, un locale che sorge in un porto delle Azzorre, nel mezzo dell'Oceano Atlantico. In questo luogo isolato, si stima che venga prodotta e scambiata la più alta conoscenza velistica al mondo, proprio perché vi si concentrano le migliori barche di transito, impegnate nella navigazione atlantica, provenienti da ogni angolo del globo, e lì si raffrontano e contrappongono sulle rispettive teorie ed esperienze. Lo stesso attributo virtuoso, pur filtrato da una diversa angolazione, si può assolutamente ricavare anche dalle arene economiche.

- VANTAGGI CULTURALI E TECNOLOGICI
- RICADUTE POSITIVE SULL'IMMAGINE E SULLA COMUNICAZIONE
- ECONOMIE DI SCALA (abbattimento dei costi di produzione)
- PERCEZIONE DI CAPACITÀ E FORZA
- POSSIBILE INNESTO DI NUOVI PRODOTTI
- POSSIBILI SINERGIE CON ALTRE IMPRESE DI FILIERA
- MAGGIOR FORZA CONTRATTUALE CON LE CATENE DISTRIBUTIVE NAZIONALI
- RISCHI DI DISTRAZIONE DI RISORSE SE IL BUSINESS PLAN NON È BEN CALIBRATO

20 MODALITÀ DI DISTRIBUZIONE

In materia di distribuzione, vi sono alcune situazioni nelle quali non ci si può permettere il lusso di una scelta, ed il nostro libero arbitrio si limita all'accondiscendenza o al diniego rispetto ad una unica proposta concreta. Si esorta comunque a non essere precipitosi e a non assecondare qualsiasi chimera o richiesta incalzante che spesso sottende a situazioni equivocate o quantomeno mediocri. Anche in materia di distribuzione essere ingegnosi ed attenti osservatori usualmente paga. Si raccomanda di non adagiarsi, attendere a lungo le risposte e non superare il labile confine fra cortesia ed inerzia. È conveniente rischiare di lambire l'invadenza ed essere sempre e comunque proattivi piuttosto che passivi e rinunciatari.

Ciascuna forma di distribuzione presenta ovviamente vantaggi e punti deboli ed un diverso grado di coinvolgimento finanziario, organizzativo ed umano. Evidentemente non esiste un sistema "migliore" in senso generale ma certamente se ne può identificare uno più idoneo ad una certa realtà aziendale e ad un certo genere di prodotti. Non di rado ed avvedutamente, le imprese esplorano più di un canale, sia per diversificare gli investimenti ed i rischi che per scegliere consapevolmente dove concentrare successivamente gli impegni.

Oltre a quelle elencate sono possibili molte soluzioni ibride, difficilmente inquadrabili, che nascono da accordi peculiari e da esperienze dirette; benché non ortodosse e qualche volta a stento configurabili contrattualmente. Tali "invenzioni" possono funzionare egregiamente anche per tempi lunghi. Ciò detto, per le imprese con minore esperienza, rimane da privilegiare l'instaurare un rapporto riconosciuto come figura giuridica ed inquadrarlo, appena possibile, in forma scritta.

- **VENDITA DIRETTA** (impegno finanziario molto variabile a seconda del prodotto, è necessario sin- cerarsi di offrire garanzie, conformità, assistenza, ecc... secondo quanto richiesto dalle leggi del Paese e dalle aspettative del mercato)
- **RETE DI AGENTI / RAPPRESENTANTI** (diverso trattamento giuridico ed economico a seconda dei Paesi)
- **GROSSISTI / DISTRIBUTORI** (la forma più praticata dalle PMI, il rapporto dovrebbe essere franco e collaborativo)
- **GRANDE DISTRIBUZIONE** (adatta per certi prodotti, ha dinamiche "politiche" proprie)
- **VENDITA AL DETTAGLIO** (di complessa gestione e poco controllabile)
- **PUNTI VENDITA PROPRI** (adatti ad una grande azienda)
- **COMPARTECIPAZIONE CON AZIENDE LOCALI** (vantaggi legislativi, fiscali, finanziamenti...)
- **INTERNET** (e-commerce, merita maggiore sviluppo nel nostro Paese)
- **TRADING COMPANY** (la soluzione migliore per certi contesti come Russia o Giappone dove per ragioni culturali vi può essere qualche barriera o dove esistono difficoltà di incasso).

VENDITA DIRETTA	VENDITA INDIRETTA
VENDITA A CLIENTI UTILIZZATORI	DISTRIBUTORE
VENDITA AUTONOMA (punti vendita propri)	AGENTE
FILIALE	CONCESSIONARIO
CONSORZIO E ATI	GRANDE DISTRIBUZIONE
COMPARTECIPAZIONE CON AZIENDE LOCALI (vantaggi fiscali, legislativi, possibili finanziamenti)	TRADING COMPANY (est Europa, Giappone 75% dell'import)
INTERNET	BUYER
E-COMMERCE	AGENZIA GOVERNATIVA
	PIGGY BACK
	FRANCHISING (royalties - USA e Sud America, molto diffuso e in crescita)

PRINCIPALI FIGURE ED ALTERNATIVE COMMERCIALI

- **PECULIARITÀ DEL PERSONALE ADDETTO** (in USA: manager giovani, molte donne / in Asia e Paesi arabi i giovani sono poco credibili, l'età è un valore di per sé)
- **PRESENZA COSTANTE NEL MERCATO E/O FREQUENTI VIAGGI** (niente rende come il rapporto diretto ma sussistono grandi differenze di impatto fra le varie aree del mondo e anche fra regione e regione...)

ESPORTAZIONI ED IMPORTAZIONI INDIRETTE

- *INTERMEDIARI IN NOME E PER CONTO DELL'AZIENDA* (agenti e concessionari)
- *INTERMEDIARI IN NOME PROPRIO MA PER CONTO DELL'AZIENDA* (professionisti, outsourcing)

VANTAGGI: MINOR IMPEGNO DI RISORSE FINANZIARIE E PERSONE - GARANZIA DI ESPERIENZA E CONOSCENZA DEI MERCATI, CLIENTI E/O DEL KNOW HOW - SUPPORTO STRATEGICO ED OPERATIVO ADEGUATO

SVANTAGGI: NON CONOSCENZA DEL MERCATO ESTERO - LIMITATO CONTROLLO DEI CLIENTI

AGENTE O DISTRIBUTORE?

AGENTE	DISTRIBUTORE
RIDOTTI VINCOLI CONTRATTUALI	LIMITATO INVESTIMENTO
COSTI OPERATIVI VARIABILI	MINORI RISCHI DI INSOLVENZA
SINERGIE E MOTIVAZIONI	MIGLIOR SERVIZIO AL CLIENTE FINALE
RIDOTTI RISCHI COMMERCIALI	PROGRAMMAZIONE DELLE VENDITE
POSSIBILE RIDOTTA ATTENZIONE AL PRODOTTO	TUTELA CONTRATTUALE PER OBIETTIVI E INSOLVENZE
GESTIONE DELLE INSOLVENZE	DIFFICILE CONTROLLO MA POSSIBILE COLLABORAZIONE
SCARSA PERCEZIONE DEL MERCATO	POSSIBILI INFORMAZIONI DI MERCATO
DIFFICILE CONTROLLO	SCARSO CONTATTO COI CLIENTI FINALI
GESTIONE DEPOSITO DA DEFINIRE	GESTIONE DEPOSITO
ASSISTENZA TECNICA DA DEFINIRE	ASSISTENZA TECNICA
SCARSA PROMOZIONE	PROMOZIONE

UNA DISAMINA DILIGENTE DEL PARTNER...

- STRUTTURA AZIENDALE E DIMENSIONI
- STORIA
- SOLVIBILITÀ
- COPERTURA DEL MERCATO
- TIPI DI CANALI DISTRIBUTIVI
- PROMOZIONI UTILIZZATE
- PERCEZIONE DEI CONSUMATORI
- VERIFICA DELLE REFERENZE
- SE POSSIBILE VISITARE PERSONALMENTE LA SEDE

21 I PAGAMENTI

Ora, supponiamo di avere articolato e messo in pratica un buon progetto di internazionalizzazione, di avere poi raggiunto un accordo con un distributore che abbia le caratteristiche più confacenti al nostro prodotto e di ricevere i primi ordini interessanti da parte di questo. Siamo certamente a buon punto, ma dobbiamo fare in modo che il prezzo concordato ci venga, regolarmente e senza fallo, corrisposto nel più breve tempo possibile.

Per cominciare prendiamo atto del fatto che non esista una forma di pagamento equanime e, dati i desideri contrapposti dei contraenti, ne scaturisce sempre uno sbilanciamento verso una delle parti, in relazione alla forza che le stesse possono accampare, che andrà quindi riequilibrato attraverso ammortizzatori e garanzie, confezionati “su misura”.

Le forme basilari di pagamento (vi sono molte varianti, soluzioni miste, interventi di garanzia, ecc...) in ambito internazionale, rimangono fondamentalmente quattro:

- a) il bonifico bancario
- b) l'assegno bancario

- c) il credito documentario con o senza conferma
 d) l'incasso documentario commerciale o finanziario (D/P - CAD) può essere anticipato, contestuale o ritardato rispetto alla fornitura del bene o servizio.

Alcune accortezze sulle quali focalizzare la propria attenzione sono le seguenti:

- MODALITÀ DI PAGAMENTO
- CONTESTUALIZZAZIONE DELLE CONDIZIONI (accordi commerciali con contratto sottostante)
- PREZZI NETTI SEMPRE
- PROMOZIONI, DILAZIONI, SCONTI
- INFORMAZIONI COMMERCIALI E CONOSCENZA DEL CLIENTE
- CONOSCENZA DEGLI STRUMENTI FINANZIARI CON EVENTUALE APPOGGIO DI BANCHE ESPERTE
- RISCHIO COMMERCIALE (tutele dell'insolvenza)
- RISCHIO PAESE O POLITICO
- POSSIBILITÀ DI ESSERE SOSTITUITI DA ALTRI FORNITORI
- VOLUME, VALORE DELLE FORNITURE E SETTORE MERCEOLOGICO
- USI E CONSUETUDINI DEL PAESE
- REGIME VALUTARIO
- PRASSI BANCARIA NAZIONALE ED INTERNAZIONALE
- GARANZIE E FIDEIUSSIONI
- ASSICURAZIONE DEL CREDITO
- RECUPERO DEL CREDITO
- RIMPATRIO DEGLI UTILI E POSSIBILI RESTRIZIONI

FORME DI PAGAMENTO PIÙ PRATICATE

- **PAGAMENTO ANTICIPATO** (NB: il cliente ci può chiedere una “garanzia advance” per essere sicuro della fornitura, tale garanzia scade in genere 30gg dopo la data di consegna prevista)
- **OPEN ACCOUNT O RIMESSA DIRETTA - BONIFICO** (immediata o dilazionata)
- **LETTERA DI CREDITO - MOLTI TIPI** (fornisce una certa tutela ma attenzione ai costi. È un'obbligazione autonoma rispetto all'operazione sottostante: contratto di acquisto. NB: Il credito documentario può anche essere scontato «pro soluto»)
- **STAND BY LETTER OF CREDIT** (utile in particolare per forniture ripetute e costanti, con funzione di garanzia nell'ipotesi di mancato adempimento degli obblighi assunti per contratto)
- **GARANZIA BANCARIA O FIDEIUSSIONE A PRIMA RICHIESTA** (non accettate dai sistemi bancari di molti Paesi arabi e non ammesse dalla legge USA e giapponese)
- **CASH AGAINST DOCUMENT o CASH ON DELIVERY** - contestualmente alla consegna della merce (meglio utilizzare un vettore italiano, ma questa soluzione comporta comunque molti rischi)
- **FACTORING** (limita molto i rischi, il “factor” paga l'esportatore accettando i rischi in cambio di una commissione, il costo varia a seconda del valore della merce)
- **SCONTO PRO SOLUTO O PRO SOLVENDO “FORFAITING”** (si trasferisce il credito “salvo buon fine” o meno, utilizzabile anche in abbinamento alla L/C)
- **ASSICURAZIONE DEL CREDITO** (SACE o altri enti; da prendere in seria considerazione, il costo dipende dal rating)
- **PAGHERÒ CAMBIARIO** (non in tutti i Paesi e non con lo stesso valore giuridico)

ALCUNE ATTENZIONI RELATIVE AI PAGAMENTI

Bisogna prestare attenzione affinché nel contratto o accordo scritto, insieme al tipo di pagamento venga sempre menzionato anche l'Incoterm di riferimento ed il luogo esatto di destino della merce; vi è

una strettissima relazione fra tipo di resa e pagamento, che devono essere coerenti fra loro e pertanto pienamente garantistici. Nel contratto rimarcheremo anche il luogo e la data del pagamento, la valuta, la ripartizione delle spese e commissioni, le banche che interverranno e il modo in cui sarà trasferito l'importo. Non si consiglia di lasciare piena discrezionalità alla controparte, come invece è prassi frequente, perché una certa partecipazione decisionale facilita la sicurezza dello scambio.

Quando si sceglie il credito documentario come strumento di incasso, in esportazione è quasi sempre consigliabile riferirsi al gruppo "C" degli Incoterms mentre importando ci sentiremmo di caldeggiare il FOB o FREE CARRIER. Non siamo grandi patrocinatori dell'EX-WORKS, a dispetto del fatto che sia il sistema prediletto dagli esportatori italiani, poiché al contrario di quanto si pensa, offre scarsissime tutele ed anzi espone a numerosi incerti economici ed incognite legislative. Solo per esemplificare, in esportazione l'EX-WORKS non garantisce la restituzione dei CMR e dell'RMN, ed in qualche caso fa rischiare complicazioni con la bolletta doganale, ancorché oramai elettronica (fino a pochi anni fa, i contrattamenti erano certi...).

Se la guardia di finanza dovesse bloccare il camion e confiscarlo per irregolarità, chi abbia venduto EX-WORKS pur non essendo il mandante, risulterebbe comunque corresponsabile. In mancanza di contratto scritto il camionista potrebbe sostenere di essere stato obbligato dal venditore a caricare fuori sagoma o ad altri abusi e scorrettezze. Viceversa, il **controllo del trasporto** da parte del venditore può consentire il contrordine e l'interruzione, ed è una forma efficacissima di assicurazione indiretta. All'autista, con resa EX-WORKS, non andrà mai consegnata la fattura, che si invierà allo spedizioniere incaricato, vincolandola al ritorno dei documenti necessari. Si ha diritto anche di chiedere una fotocopia del documento di circolazione e della patente dell'autista, per consentirgli il carico, il che genera di norma una certa pressione psicologica e spiana la soddisfazione degli adempimenti. Qualora poi si realizzi una triangolazione, ed il terzo soggetto, extracomunitario, venga a ritirare la merce dal venditore italiano, cedente ad un secondo soggetto comunitario, la merce venduta EX-WORKS si trasforma fiscalmente in una cessione nazionale con IVA! Il carico della merce, nel magazzino del venditore, fatto come ovvio con il muletto del venditore stesso, tecnicamente renderebbe il termine di resa FCA - magazzino del cedente, (ovvero "loaded" e "cleared"). Anche in importazione l'EX-WORKS non è raccomandabile in quanto non permette di conoscere le infrastrutture del luogo di partenza né l'affidabilità degli operatori. La commissione incaricata di redigere i nuovi Incoterms 2010 aveva preso in esame l'abolizione di questo termine!

Dato l'aumento esponenziale del numero di truffe e raggiri, negli ultimi anni, è diventata molto comune la richiesta di garanzie in affiancamento al pagamento. Una eventuale garanzia tuttavia per essere efficace dovrebbe prevedere quantomeno:

- 1) un garante bancario di un certo tipo
- 2) la garanzia a prima richiesta soggetta ad URDG 658
- 3) il legame fra la consegna della merce, il pagamento e la "payment guarantee"
- 4) una eventuale controgaranzia di banca italiana quando sia significativo il rischio Paese

A proposito di garanzie, ricordiamo che la fideiussione è un contratto accessorio che co-obbliga totalmente, verso il beneficiario, il fideiussore tanto quanto il debitore principale e non in tutti gli ordinamenti giuridici tale istituto è ammesso. Quindi, mentre la fideiussione è legata strettamente al contratto sottostante, la banca impegnata con una "advance payment guarantee" si impegna invece al pagamento del beneficiario dietro semplice richiesta, indipendentemente da qualsiasi accordo commerciale. In altre parole, rappresenta una garanzia incondizionata, autonoma ed astratta, che malauguratamente si presta a truffe e "malintesi", qualora il beneficiario sia spregiudicato o in malafede. Per limitare una simile alea, si può chiedere di inserire una condizione, ovvero che alla richiesta di esecuzione, con documento probante di adempimento, la garanzia si estingua.

Esistono per la verità varie altre garanzie a prima richiesta che sono soggette a varie forme di diritto locale e non necessariamente si servono di un garante bancario ma occorrerebbe maggiore spazio per darne conto in modo puntuale. La "stand by letter of credit" stessa, sopra richiamata, pur essendo tec-

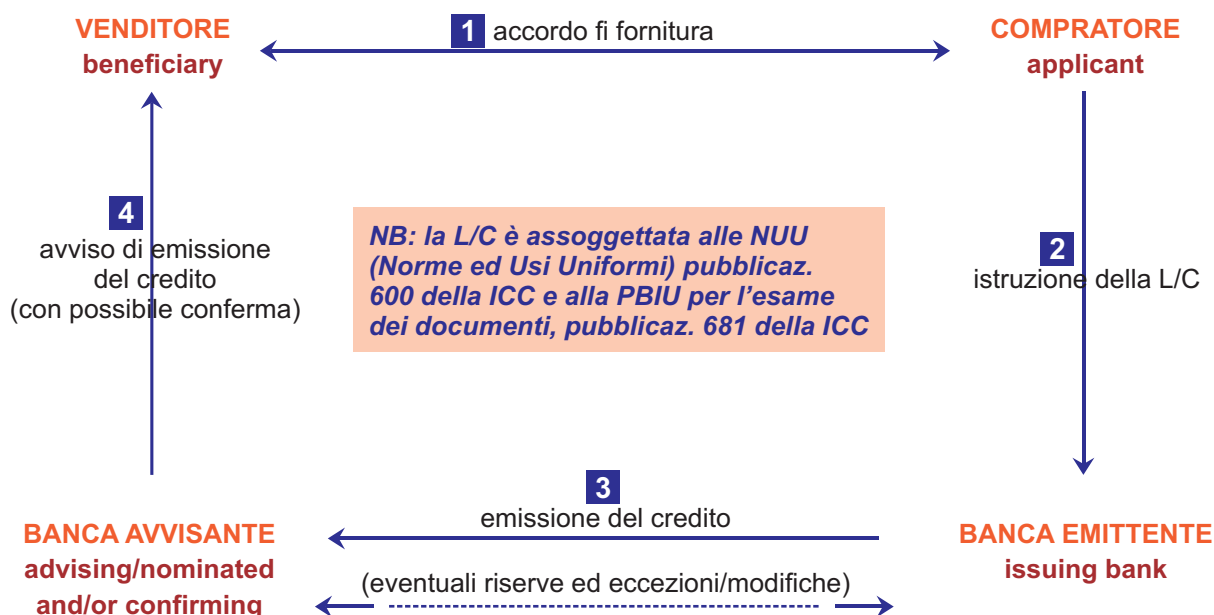
nicamente una lettera di credito, appartiene, nell'uso, più al gruppo della garanzie che agli strumenti di pagamento. È irrevocabile ed è possibile ottenerne la conferma. È soggetta alle norme internazionali UCP600, ed impegna la nostra banca ad avallare il pagamento, come una qualsiasi altra lettera di credito, con le stesse caratteristiche, quando attivata, ovvero quando non viene onorato un pagamento da essa protetto. La “stand by letter of credit” è particolarmente adatta a forniture continuative e si può anche legare ad un collaudo. Non è consigliabile invece in importazione poiché il venditore in malafede potrebbe manipolarla.

Quando si importi, una buona soluzione può configurarsi nel “documents against acceptance” cioè in un impegno irrevocabile, a 60 giorni, senza valore legale e senza esecutività, che va accettato dall'importatore per entrare in possesso della merce. Se questa si presenta non conforme, l'importatore non rischia nulla e la banca si limita a non eseguire il mandato. Negli ultimi anni è particolarmente sensibile il tema della merce non conforme, tanto che prima di pagare si possono anche prevedere ispezioni di enti terzi qualificati al magazzino di partenza (che implicano ovviamente qualche costo supplementare).

Se possibile, fra le forme di pagamento richieste ai clienti, evitiamo l'assegno. In molti Paesi è un semplice strumento di negoziazione e può essere bloccato con contestazioni ed eccezioni o persino revocato, ad esempio in USA, senza conseguenze. Deve poi tornare alla banca trattaria e può rivelarsi fraudolento anche 15/20gg dopo l'accredito.

LA LETTERA DI CREDITO

La lettera di credito è, in buona sostanza, un documento, emesso da un **istituto di credito**, che può agire anche da controllore e garante unico o essere affiancato in questa funzione da altre banche coinvolte nell'operazione, affinché un soggetto possa ottenere un credito da parte di altri soggetti, che possono essere a loro volta delle banche oppure dei fornitori.



Per la regolamentazione di queste operazioni si fa riferimento alle “Norme ed Usi Uniformi” con valenza internazionale. Alla lettera di credito vanno usualmente allegati: il contratto commerciale, le fatture, la packing list, i documenti di trasporto, quelli assicurativi ed eventuali altri certificati richiesti nella transazione (d'origine, di analisi, ecc...). La banca emittente ha l'impegno di controllare la correttezza della documentazione fornita e, in caso positivo, di accreditare l'importo della lettera di credito al beneficiario. La validità della lettera di credito è anch'essa concordata in partenza, sia nelle tempi-

stiche di consegna dei materiali che nella durata della sua validità. Altra prerogativa è quella di essere "confermata" o meno da parte di una banca terza e riscuotibile presso le casse della banca della nazione di emissione o in quelle della nazione destinataria.

Le modifiche alla L/C si possono sempre apportare, in qualsiasi momento purché tutti i soggetti siano d'accordo. Una modifica si accetta nella sua interezza oppure si respinge, senza vie di mezzo. La conferma ha un costo ma è essenziale perché copre dal rischio sia della banca emittente che del Paese. La banca confermante ha 5 giorni lavorativi per la presentazione delle eccezioni. Vi possono essere irregolarità gravi ed errori non correggibili, quali: mancato rispetto delle date, mancanza o difformità di alcuni documenti, diverso luogo di spedizione, ecc... nel qual caso non si incassa. Ci si può accordare affinché il cliente sciolga le riserve, ovvero comunichi con la banca autorizzandola a procedere ma non è in alcun modo un obbligo. La più parte delle volte le riserve sono «interne», non gravi ma comunque non correggibili, ad esempio un documento non originale, incompleto per formalità ma sostanzialmente rispondente, ecc....

Sarebbe bene crearsi un protocollo consolidato contenente i propri desiderata da proporre al cliente, sul quale sia facile fare una verifica, (ad esempio: irrevocabile, with confirm, con scadenza in Italia, con quali documenti essenziali, se sono ammesse spedizioni parziali, con quali elementi incidenti del contratto, ecc...). È consigliabile dare le istruzioni basilari della L/C già nel corpo della proforma e/o della conferma d'ordine, in modo che il cliente le accetti (e sono documenti probatori che la sua banca certamente gli chiederà...). La banca confermante fa valutazioni assolutamente analoghe all'emittente. Attenzione a non confondere la «silent confirmation» con lo star del credere, nel quale si assume il rischio Paese e quello di insolvenza del cliente, ma non quello di correttezza documentale tipico appunto della "silent confirmation", (nella sopravvenienza di insolvenza, in tal caso, si tratterebbe di indennizzo, non di pagamento della lettera di credito).

22 I TRASPORTI

Il trasporto e la conservazione dei prodotti hanno da sempre condizionato e limitato i commerci, fino all'avvento delle moderne tecnologie, quando l'accelerazione dei mezzi di trasporto, la refrigerazione e molte altre risoluzioni specialistiche, hanno reso possibile quasi tutto. L'invenzione del container, infine, nel primo dopoguerra, ha prodotto lo scatto innovativo decisivo, non solo per la standardizzazione dimensionale e volumetrica ma anche per la piena trasferibilità del container, da nave a camion o treno e viceversa, senza alcuna movimentazione fisica della merce in esso contenuta. Dall'avvento dell'intermodalità, in sostanza, il trasporto viene dato per scontato, in realtà rimane un momento complesso e si perdono e si danneggiano molti container ogni anno! Si consideri anche che il 65% del trasporto mondiale è costituito da materie prime.

I tre elementi discriminanti che caratterizzano oggi il trasporto sono: costo, resa e rischio. Parlando di costi dobbiamo distinguere fra costo relativo e "costo assoluto". Ad esempio; un camion kazako, presumibilmente costa meno di un omologo italiano, ma il più delle volte non aderisce al protocollo CMR, con quanto ne consegue. Quando si fa riferimento alla resa (può significare sia tempo di transito, talora indicato espressamente, che il tipo di consegna), occorre intendersi con chiarezza fra le parti in causa. Nel rapporto che si genera fra resa e rischio si debbono considerare:

- 1) danni materiali e diretti alla merce
- 2) consuntivo dello spedizioniere e vettore diversi dal preventivo
- 3) tecnica tariffaria da conoscere (capitano errori di misurazione e pesatura ma anche metodi diversi applicati nel mondo)

È basilare avere coscienza della figura alla quale affidiamo giuridicamente la merce, ovvero se si tratta di un contratto di trasporto o di spedizione. Il vettore è tenuto a garantire un risultato, lo spedizioniere deve solo assicurare l'apporto del suo know-how culturale. Lo spedizioniere, di fatto, non risponde di

alcunché, mentre il vettore ha responsabilità di “perimento” cioè di possibile perdita o avaria della merce affidata, ma non ha alcuna obbligazione di tempi, e nessuna assicurazione copre i danni da ritardo di consegna. Lo spedizioniere è un mandatario, ed opera come se fosse un agente senza rappresentanza, ossia conduce e stipula in nome proprio un contratto di trasporto, ma lavora per conto del mandante. Ragione per cui, preferisce sicuramente istruzioni telefoniche che scritte, dato che la legge sancisce che in mancanza di accordo scritto, lo spedizioniere debba agire genericamente “nell'interesse del medesimo”....

Lo **spedizioniere**, in pratica, ha 3 responsabilità delle quali risponde:

- a) mancata osservanza delle istruzioni (art. 1739 c.c.)
- b) eccesso nel mandato (non sono da escludersi furbizie per ottenere più soldi «culpa in eligendo» o «mala electio»). L'onere della prova per eccesso nel mandato, grava sul datore dell'incarico.
- c) responsabilità, condivisa col mittente, di mancata comunicazione al mandante di fatti o circostanze determinanti, sopravvenuti successivamente al conferimento del mandato (situazioni politiche, avversità climatiche, ecc...)

Il **vettore** ha invece una responsabilità “**ex receptum**” che va molto oltre la diligenza media e deve dimostrare, per legge: onorabilità (non avendo commesso frodi, non soccombendo in cause di lavoro, ecc...), competenza economica (con conti correnti verificabili, scritture contabili trasparenti...), competenza professionale (tecnica, geografica, di usi e costumi, ecc...). Al vettore si può anche chiedere di firmare un “**performance bond**” ovvero una sorta di fideiussione che si escute in caso di inadempienza.

Scegliendo uno spedizioniere, il buon senso induce a non fermarsi al primo preventivo e si consiglia di prendere in considerazione anche gli spedizionieri del Paese di destino. Benché poi essi, come detto, siano spesso refrattari, è buona norma affidargli sempre un **incarico scritto**, con precisi obblighi ed eventuali penali, a cominciare dall'avvertenza di ottenere **tutte le garanzie**, cioè: risposte assicurative, serietà, puntualità, restituzione della bolletta doganale, ecc.... Nel contratto di trasporto vige l'autonomia negoziale fra le parti, e può anche essere stipulato a **favore di terzi**; questo vale sia nei sistemi di “civil law” che anche in molti Paesi di “common law” aderenti alla convenzione di Vienna, i quali accettano il gruppo «C» degli Incoterms, (art. 1510 c.c. e seguenti). Se possibile, infine, gioverebbe per la scelta, visitare personalmente la sede dello spedizioniere, ove ci si può rendere conto del tipo di organizzazione e della diligenza applicata.

Il mittente deve comunicare al vettore numerosi dati (art. 1683 c.c.), fra i quali: nome del destinatario, località esatta di carico, ecc.... Non necessariamente però il mittente conosce tutte queste informazioni, soprattutto se il trasportatore è stato incaricato dal cliente. Ricordiamo che quando si affida la merce allo spedizioniere, secondo la giurisprudenza, diventa lui il mittente! Qualora, ad esempio, il camionista insista per ottenere una firma (nello spazio destinato al mittente della scheda di trasporto), si può ovviare scrivendo a cavallo fra la casella mittente e quella destinatario «on behalf of», ovvero in qualità di mandatario del compratore. Per il trasporto su gomma il documento principe è il CMR (Convention Marchandise Routiere) frutto di una convenzione stipulata a Ginevra. La responsabilità della compilazione è del mittente, fattore di attenzione da non trascurare. L'opzione più ragionevole è usare il FCR (Forwarder Certificate of Receipt) emesso dalla FIATA, che può sostituire la lettera di vettura; in esso, al posto della dicitura mittente si trova quella: “fornitore” e poiché l'unica obbligazione del venditore è mettere a disposizione la merce, tale soluzione alleggerisce il fabbricante da molte responsabilità.

Altri temi sensibili da esplorare, concernono l'utilizzo accorto dei possibili vantaggi legati ai trasporti, non solo in relazione alle distanze, ma anche in considerazione delle strutture logistiche e degli accordi doganali fra i Paesi (ad esempio, il transito dal Messico per raggiungere gli altri Paesi NAFTA) nonché l'eventuale uso di depositi doganali, con mantenimento della proprietà del bene fino allo sdoganamento, laddove le circostanze commerciali lo rendano profittevole. Qualora, poi, come sempre raccomandabile, sia il venditore italiano a gestire il trasporto, si può utilizzare come argomento negoziale

una proposta di servizi aggiuntivi al cliente (ad esempio tariffe FOB-CIF e alternative di vari porti). Per il trasporto navale, la polizza di carico o Bill of Lading, da diritto al possessore a farsi consegnare la merce, ma non dovrebbe essere, per contratto, esibita da un incaricato dell'applicant o rappresentante legale (perché, ad esempio, se il cliente rinunciava alla merce, magari personalizzata, il venditore non potrebbe mai più incassare!).

Tornando agli Incoterms, che sono stati varie volte chiamati in causa nella presente trattazione, sono essenzialmente regole facoltative, quindi non leggi, codificate dalla Camera di Commercio Internazionale di Parigi e revisionate ogni 10 anni, e devono essere richiamate espressamente nel contratto di compravendita per pretenderne l'applicazione. Giuridicamente, l'obbligazione del contratto di trasporto si perfeziona quando il venditore consegna la merce al vettore e le spese sono a carico del compratore. Queste norme hanno creato l'affezione verso il «franco fabbrica», ma recitano anche: salvo patti e usi contrari, quali sono appunto gli Incoterms. Essi contemplano implicazioni sul diritto di proprietà e sullo spostamento del rischio, ma non sul trasferimento di proprietà, che viene decretato solo dagli accordi contrattuali. In altre parole, alla consegna della merce in un tempo e luogo definito, il cliente può esercitarne il possesso ma non necessariamente acquisirne la proprietà, per questa ragione, a scanso di equivoci sarebbe sempre bene inserire negli accordi una riserva di proprietà; anche il pagamento, peraltro, non necessariamente definisce la cessione giuridica, qualora non sia previsto dagli accordi contrattuali. Invece, paradossalmente, se così è stabilito, la sola spedizione della proforma potrebbe ratificare il passaggio di appartenenza. Tutto dipende dai patti siglati! Ad ogni buon conto è utile ricordare che il diritto anglosassone non è esattamente coincidente al diritto romano in materia di proprietà, è quindi bene intendersi a priori, anche su questo, evitando convinzioni effimere.

Genericamente sussistono 3 categorie di tutela assicurativa, definite dall'Institute Cargo Closet, a cui fanno riferimento gli Incoterms:

- A) tutti i rischi
- B) rischi condizionati
- C) rischi minimi

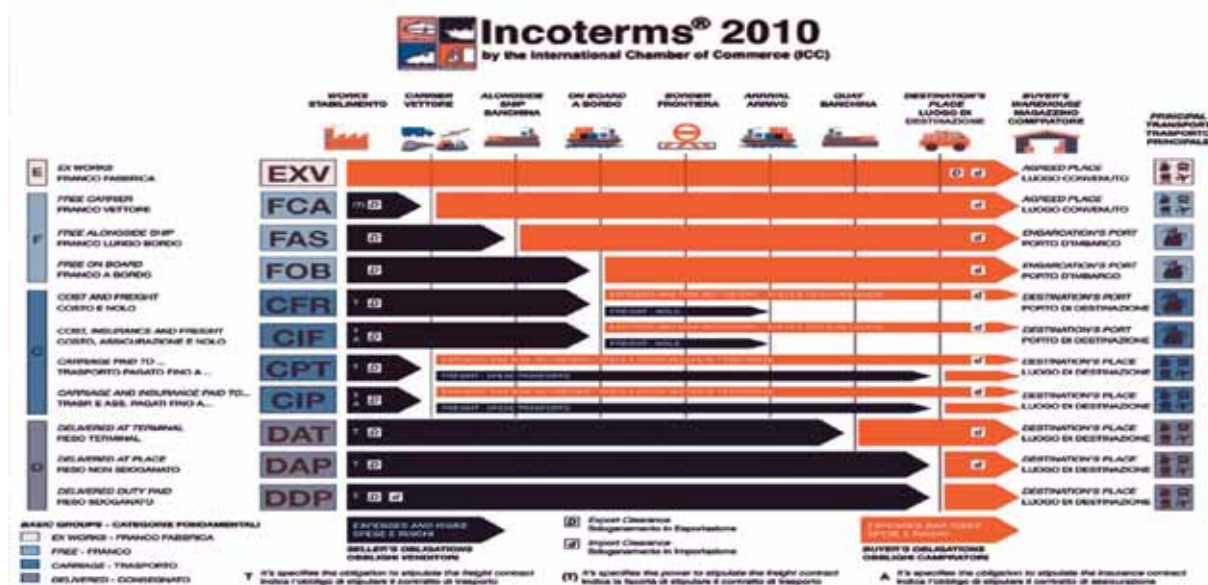
Le esclusioni sono varie, ma il vettore, che ha l'onere della prova (e presunzione di responsabilità) deve motivare una delle cause liberatorie ammesse:

- caso fortuito (di forza maggiore, imprevedibile o «act of God»)
- vizio di merce e/o di imballaggio (se non enunciato nella natura e qualità dei beni, inclusi i rischi connessi che vanno rilevati prima del carico e non dopo)
- colpa del mittente (istruzioni incomplete, mendaci o sbagliate)
- colpa del destinatario (negligenza che impedisce il buon esito della consegna)

Come già detto, trasporto e forma di pagamento sono strettamente connessi, non va quindi concesso sia il credito che il controllo della consegna al cliente! Attenzione però, secondo tutte le più diffuse forme contrattuali il trasporto va pagato sempre e comunque, anche quando non debba andare a buon fine. Esiste una clausola universalmente diffusa che recita: “*Freight at all event ship lost or not lost*” ovvero il nolo va pagato a prescindere!

Esistono varie altre convenzioni di riferimento utilizzate nel mondo. Una delle più note è quella di Bruxelles o dell'Aia sul trasporto marittimo, poi c'è la convenzione di Amburgo, che in teoria, da molti anni, dovrebbe sostituire la precedente, (ma per ora non è ancora accaduto), ed il Coxa americano. Curiosamente, a differenza del trasporto, la logistica, pur avendo oggi assunto un'importanza nodale nel commercio mondiale, non è ancora regolamentata da alcuna legge né convenzione internazionale.

In certi Paesi, come l'Iran, se non si effettuano prima le operazioni doganali non sono permessi i pagamenti (vedi beni “dual use” ecc...). L'importatore perciò deve recarsi in banca con la bolletta doganale, dimostrando di aver ottemperato alle operazioni richieste per la nazionalizzazione del prodotto, e solo allora viene autorizzato il pagamento. È evidente che dal punto di vista del venditore sia fondamentale prevedere forme tutelative di perfezionamento della transazione.



I PRINCIPALI DOCUMENTI DI TRASPORTO

A) LA POLIZZA DI CARICO O BILL OF LADING

La polizza di carico o Bill of lading, è un documento "rappresentativo" di merce caricata su di una determinata nave in forza di un contratto di noleggio o di un contratto di trasporto. Il termine rappresentativo significa che il legittimo possessore del documento ha diritto di farsi consegnare la merce all'arrivo. È solitamente un documento "all'ordine" che si trasferisce mediante girata "endorsement" e questa caratteristica consente di trasferire una o più volte la proprietà della merce durante il viaggio e fino all'arrivo a destinazione. La polizza di carico deve indicare: il caricatore (forwarder), il nome della nave, il porto d'imbarco (loading), il porto di sbarco (unloading), la data prevista di partenza (sailing date), il nome e la firma del vettore (carrier), la descrizione della merce così come indicata dal caricatore (clausola "said to contain"), il suo valore e le condizioni di resa secondo l'incoterm considerato, l'annotazione di merce "a bordo" (on board) datata e firmata dal capitano della nave. Quest'ultima annotazione è particolarmente importante perché senza di essa il documento rimane una semplice ricevuta e non acquista la caratteristica di rappresentativo di merce liberamente trasferibile (negoziabile). La B/L deve essere emessa da uno spedizioniere (forwarding agent) a meno che lo stesso non operi anche in qualità di vettore (as carrier). Inoltre deve essere "pulita" (clean), non contenere cioè indicazioni pregiudiziali per lo stato della merce ed il suo trasporto come ad esempio: contenitori o imballaggi usati o danneggiati, presenza di ruggine o inquinanti, sigilli rotti, caricamento sopra coperta ecc. Allo scopo di evitare che un eventuale smarrimento del documento causi l'impossibilità di consegna della merce nel porto di arrivo la B/L viene emessa in più *originali* (solitamente tre) *ad un unico effetto*: una volta utilizzato un originale i restanti sono privi di efficacia. Il "consignee" che voglia essere certo di vedersi consegnare la merce dovrà quindi avere in mano il "full set" della B/L.

B) LA POLIZZA DI CARICO AEREA O AIRWAYBILL OF LADING

Emettendo il documento Air Way Bill of Lading, lo spedizioniere assume l'obbligo di trasportare la merce che sarà poi affidata alla Compagnia aerea per il trasporto effettivo, considerandosi quest'ultima come subvettore nei confronti dei mittenti clienti dello spedizioniere consolidatore.

Find more forms for your business at www.entrepreneur.com/forms

[illegible]

C) LA LETTERA DI VETTURA STRADALE O CMR

La convenzione CMR indica in maniera precisa quali siano gli obblighi che ogni soggetto giuridico (mittente, trasportatore e destinatario) implicato nel contratto di trasporto deve seguire. Propriamente l'art.1 dell'accordo recita: "La presente Convenzione si applica a ogni contratto per il trasporto a titolo oneroso di merci su strada per mezzo di veicoli, indipendentemente dal domicilio e dalla cittadinanza delle parti, quando il luogo di ricevimento della merce e il luogo previsto per la consegna indicati nel contratto sono situati in due paesi diversi, di cui almeno uno sia parte della Convenzione". E' consuetudine di considerare il francese la lingua ufficiale nel campo dei trasporti internazionali terrestri. Un regolamento complementare a quello generico della CMR e che ogni operatore coinvolto deve conoscere è quello relativo al trasporto di merci pericolose.

Ulteriori documenti di trasporto specifici per alcune circostanze, Paesi e/o prodotti:

- TRASPORTO STRADALE: Fiata Bill of Lading, Forwarder Certificate of Transport (FCT), Forwarder Certificate of Receipt, Fiata SPT (Shipper's Declaration for the Transport of Dangerous Goods)
- TRASPORTO FERROVIARIO: Lettera di Vettura (CIM), Ordine di Trasporto in Ferroustage
- TRASPORTO MARITTIMO: Custody Bill of Lading, Dichiarazione di Imbarco, Ricevuta di Bordo, Ordine di Consegna
- TRASPORTO FLUVIALE: Ricevuta Fluviale
- TRASPORTO INTERMODALE: Negotiable Fiata Combined Transport Bill of Lading, Though Bill of Lading,, Forwarder Certificate of Transport (FCT), Forwarder Certificate of Receipt

I DOCUMENTI PER L'ESPORTAZIONE

23

A) LA FATTURA COMMERCIALE

Deve essere redatta in triplice copia e contenere i seguenti elementi distintivi obbligatori:

- nome e domicilio del venditore e del compratore
- numero d'ordine
- data di stipula del contratto e di emissione della fattura
- elementi di identificazione della merce (numero colli, imballaggio, peso netto e lordo)

59

- *denominazione commerciale delle merci che compongono la spedizione*
- *prezzi per unità e complessivi (calcolati con resa CIF)*
- *eventuali riduzioni di prezzo (quantificate e motivate)*
- *termini di consegna e pagamento, precisando le modalità di resa (FOB, CIF, ecc...)*

B) IL CERTIFICATO DI ORIGINE (vedi successive specifiche)

C) LA PACKING LIST

È una attestazione che riporta la lista dei colli contenuti la merce spedita, identificandone le misure, l'aspetto, il contenuto, la tara ed il peso netto. Dovrà riportare i dati del compilatore, del venditore, i riferimenti alla fattura e ad ogni altro documento accompagnatorio, nonché l'eventuale marcatura sui colli e la loro numerazione. È un resoconto di estrema utilità.

D) IL DOCUMENTO DI TRASPORTO (vedi capitolo dedicato)

E) IL DOCUMENTO AMMINISTRATIVO UNICO O ELETTRONICO (vedi sezione dedicata)

F) DOCUMENTI ASSICURATIVI

Non sempre è obbligatorio stipulare una polizza di assicurazione sulle merci, ma qualora venga sottoscritta, essa va inclusa nel plico insieme agli altri documenti.

G) FATTURA PROFORMA

Si richiede quando, in accordo con le condizioni di vendita, non sia ancora disponibile la fattura commerciale, che la proforma sostituisce, contenendone i medesimi elementi. Permette al compratore di applicare per lettere di credito, licenze d'importazione o stanziamento per cambio valuta.

H) FATTURA CONSOLARE

La fattura consolare descrive la spedizione delle merci e mostra informazioni come il destinatario, lo spedizioniere, e il valore delle merci. Viene richiesta in alcune nazioni.

Ulteriori documenti commerciali e non, specifici per alcune circostanze, Paesi e/o prodotti:

- soggetti a registrazione (apparecchi medicali, medicinali, agro-chimica ecc...)
- soggetti a licenza d'importazione (materiali pericolosi, alcolici, zootecnici, ecc...)
- soggetti a certificato di conformità, d'ispezione, d'analisi, sanitario, dual use, fumigazione pallet ISPM 15, ecc...
- soggetti a ricevuta dal molo, di deposito, ecc...
- soggetti a dichiarazione di libera esportazione, di controllo della destinazione, ecc...
- soggetti a coalizione con documenti societari, contratti, procure, ecc...

24 LE DOGANE

Le prime tracce di un organo accostabile alle odierne dogane, si rinvennero nell'antica Grecia, circa 2500 anni fa, quando all'entrata delle navi, nel porto del Pireo, le merci dirette ad Atene, venivano sottoposte ad una tassa denominata "pentecosté". In seguito, nel mondo romano si diffuse una tassa di transito a carico delle merci spostate nei territori occupati che generò il nome di "datium" (il dare), definizione che ancora oggi utilizziamo! A partire dal VIII° secolo d.C. i primi funzionari doganali veri e propri, operanti sul canale del Bosforo, provvedevano all'incasso del 10% del valore delle merci provenienti dall'Estremo Oriente. Dall'Oriente pare provenire anche la parola dogana, originariamente "diwan", ossia "parte amministrativa e contabile dello Stato". Passando all'ambito nazionale, l'Italia medievale conobbe un fiorire di tasse e balzelli comandati all'ingresso dei vari regni, ducati e principati, a beneficio dei signorotti locali. L'utilizzo della dogana moderna, sempre in Italia, si può far risalire solo alla seconda metà del XVIII° secolo, e venne creata per proteggere ed incentivare la nascente industria nazionale. Si redasse in quel periodo la prima tariffa doganale che mise in relazione il tipo di merce importata con l'imposta richiesta. Aumentando gli scambi nacquero i primi trattati bilaterali, e all'inizio della prima guerra mondiale l'Italia aveva già stretto accordi con quasi tutti i Paesi del mondo. Nel caso di arrivo di merce dall'estero, la dogana è incaricata sia di sorvegliare la regolarità del traffico

(norme di sicurezza, marchio CE, contraffazioni, dual use, merci vietate, ecc...) che di riscuotere gli oneri doganali. Previa la classificazione doganale è necessario accertare l'origine della merce oltre che la provenienza. Altra verifica indispensabile concerne la distinzione fra libera importazione ed importazione contingentata o vincolata a licenza speciale. L'importo del dazio viene calcolato sul "valore statistico" del materiale che è definito come il valore della merce nel momento in cui varca il confine del Paese importatore, e comprende oltre al valore della transazione (come da fattura) anche tutte le spese accessorie sostenute fino a quel momento (ovverosia trasporto, assicurazione, ecc.). Ad esempio:



Per la classificazione doganale delle merci il metodo più utilizzato internazionalmente è quello della TARIFFA DOGANALE ARMONIZZATA (HTS), un prontuario diviso in Sezioni e Capitoli ordinati per tipologia. Le voci sono composte da 6 cifre comuni, ogni Stato può poi suddividere ulteriormente le merci comprese nelle suddette voci. Perciò spesso, dalla settima cifra in poi, le varie classificazioni nazionali differiscono fra di loro, impattando evidentemente anche sui dazi pretesi. La classificazione della UE si chiama TARIC ed i codici si compongono di 10 cifre, mentre il codice tariffario prende nome di Nuovo Codice Doganale Comunitario. Accanto al sistema ordinario, vi è anche un Sistema di Preferenze Generalizzate (SPG) che contempla un trattamento unilateralmente agevolato verso molti Paesi ed aree svantaggiate e/o in via di sviluppo.

In base ai termini di resa concordati, il valore del trasporto può essere aggiunto o parzialmente detratto dall'importo (ad esempio viene aggiunto se la resa è FOB e viene detratta la parte del trasporto domestico se è CIF). Successivamente si calcola l'IVA sulla base del valore totale della fattura, più l'importo dei dazi, l'importo del trasporto (se non già compreso nella fattura) e l'eventuale importo dell'assicurazione. Tutti i suddetti dati debbono essere riportati sulla dichiarazione doganale presentata dall'esportatore. In caso di incertezza sulla classificazione della merce da importare o esportare si può chiedere una (ITV) Informazione Tariffaria Vincolante all'Agenzia delle Dogane che impegnerà sia l'importatore che le dogane comunitarie per i 3 anni successivi (salvo i casi di prevista decadenza, come da regolamento CEE 2913/92 e regolamento CEE 2454/93). È bene essere a conoscenza del fatto che in molte circostanze un salto di classificazione doganale può comportare un notevole risparmio daziario e che talvolta la diversa attribuzione si può conseguire attraverso interventi marginali al prodotto oppure mediante la scelta di commercializzare elementi da assemblare e non prodotti già montati. Un professionista capace potrà indirizzare l'azienda per il meglio, in relazione al Paese di destinazione.



Ad onor del vero, la ratio dettata dal WTO, a tutti i Paesi membri, è quella di arrivare, pur nel rispetto del diritto internazionale, ad una **liberalizzazione completa degli scambi nel mondo**. Per ora esistono varie formule e generi diversi di accordi, in rapida espansione, che coinvolgono molte aree del pianeta e consentono alle imprese di giostrare su vari scenari, ad ampio spettro, con rilevanti vantaggi tariffari:

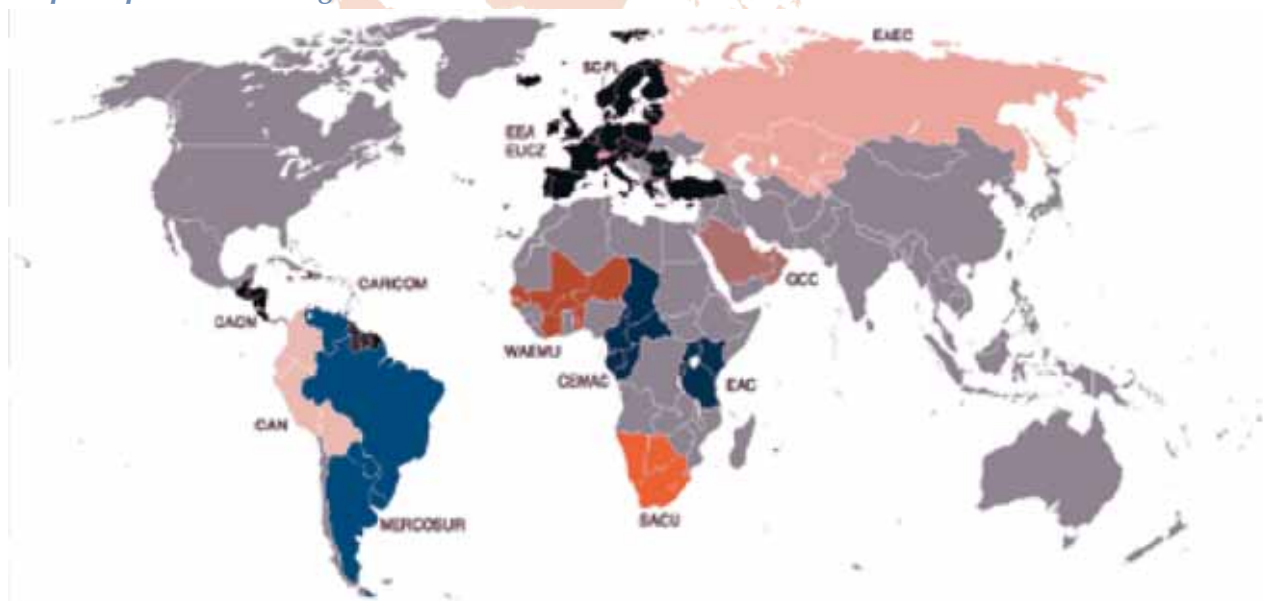
- zone di libero scambio (come ad esempio il Nafta)
- unioni doganali dove gli stati si impegnano ad adottare una tariffa doganale unica (ad esempio la UE)
- accordi preferenziali reciproci fra Paesi o aree (come quella fra UE e Turchia)
- accordi preferenziali non reciproci (es. Paesi in via di sviluppo e Paesi balcanici)
- accordi di cooperazione economica (es. APEC - Asian Pacific Economic Cooperation)

A world map illustrating various Free Trade Agreements (FTAs) and trade blocs. The map uses different colors and patterns to distinguish between these regions:

- NAFTA**: North America (USA, Canada, Mexico), shown in dark blue.
- EU-CARICOM**: Europe and Caribbean, shown in light blue.
- DR-CAFTA**: Dominican Republic-Central America FTA, shown in orange.
- ALADI**: Latin American Integration Association, shown in solid orange.
- EEA**, **EU-CZ**, **CEFTA**: European Economic Area, Central Europe, and Central European Free Trade Agreement, shown in black.
- EFTA-SACU**: European Free Trade Association - Southern African Customs Union, shown in diagonal stripes.
- ECOWAS**: Economic Community of West African States, shown in solid blue.
- CEMAC**: Central African Monetary Community, shown in solid red.
- APTZ**: Arab League Free Trade Zone, shown in light pink.
- GAFTA**: Gulf Arab Free Trade Area, shown in solid blue.
- SAFTA**: South Asian Free Trade Area, shown in diagonal stripes.
- APTA**: Asia-Pacific Trade Agreement, shown in diagonal stripes.
- ASEAN+3**: Association of Southeast Asian Nations plus China, Japan, and Korea, shown in orange.
- AANZFTA**: Australia-New Zealand Free Trade Agreement, shown in diagonal stripes.
- SPARTEGA**: South Pacific Regional Trade and Economic Grouping, shown in orange.
- CISFTA**: Commonwealth of Independent States Free Trade Area, shown in light pink.

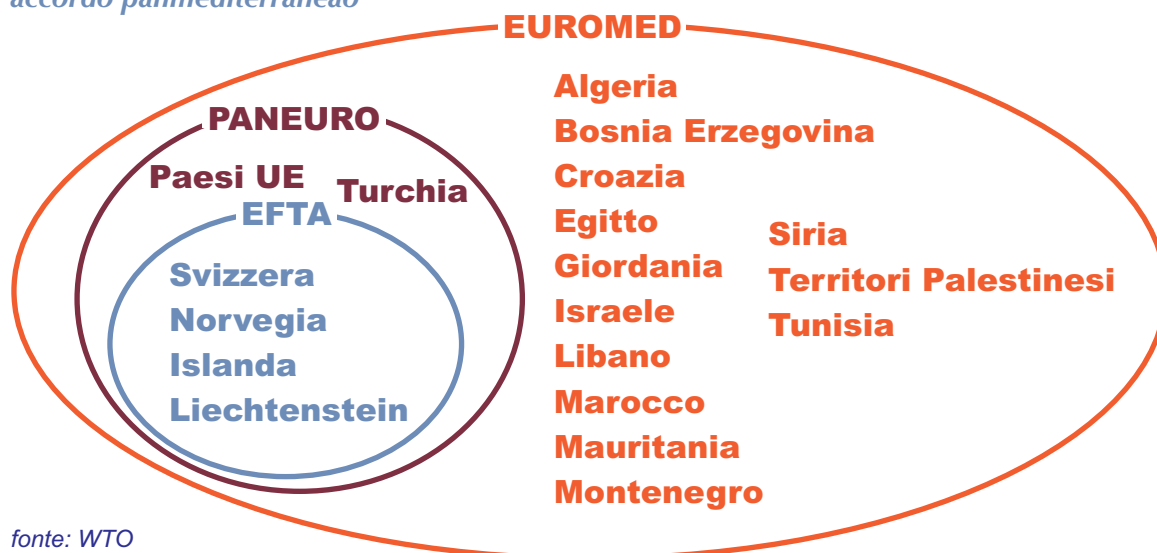
62

principali accordi doganali



fonte: WTO

accordo panmediterraneo



fonte: WTO

PRINCIPALI ACCORDI INTERNAZIONALI RATIFICATI

Gli accordi qui contemplati hanno spesso valenza sia politica che economica e possono riguardare: unioni doganali, aree di libero scambio, accordi di cooperazione economica, accordi commerciali preferenziali reciproci e non:

- UE - Unione Europea
- EFTA - European Free Trade Association (Norvegia, Svizzera, Islanda e Lichtenstein)
- CSI - Confederazione Stati Indipendenti
- NAFTA - North American Free Trade Agreement (USA, Canada, Messico)
- GATT - General Agreement of Traffic and Trade (23 membri)
- CARICOM - Caribbean Community (15 membri)
- GCC - Gulf Cooperation Council (6 membri)
- CACM - Central American Common Market (7 membri)

- CAN - Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perù)
- MERCOSUR - Mercado Comun del Sur (Argentina, Brasile, Paraguay, Uruguay, Venezuela)
- ALADI - Asociacion Latinoamericana de Integracion (12 membri)
- ASEAN - Association of South East Asian Nations (10 membri)
- APEC - Asian Pacific Economic Cooperation (21 membri)
- ECOWAS - Economic Community of West African States (15 membri)
- OPEC - Organization of the Petroleum Exporting Counties (12 membri)
- OAU - Organization of African Unity (53 membri)

I DOCUMENTI E CERTIFICATI PIÙ UTILIZZATI AI FINI DOGANALI

A) IL DOCUMENTO AMMINISTRATIVO UNICO

Il formulario del Documento Amministrativo Unico (DAU) è diviso in diverse sezioni numerate da 1 a 54. Le sezioni principali includono:

- 1. Dichiarazione:** Contiene i dati del dichiarante (nome, indirizzo, telefono, fax, email), il tipo di operazione (esportazione, importazione, transito), il luogo di origine, il luogo di destinazione, il numero e la specie dei colli, la descrizione completa delle merci (qualità, quantità, denominazione commerciale, classificazione doganale), il valore delle merci, la dogana di uscita, se diversa da quella di emissione, e la data e il luogo di emissione.
- 2. Dati del dichiarante:** Contiene i dati del dichiarante (nome, indirizzo, telefono, fax, email).
- 3. Dati della merce:** Contiene i dati della merce (nome, numero, natura, peso, volume, valore).
- 4. Dati del trasporto:** Contiene i dati del trasporto (modalità, numero, data, luogo di partenza, luogo di arrivo).
- 5. Dati del destinatario:** Contiene i dati del destinatario (nome, indirizzo, telefono, fax, email).

IL DAU DEVE CONTENERE....

- generalità e domicilio del dichiarante e del proprietario delle merci
- luogo di origine, di provenienza e di destinazione delle merci
- numero e specie dei colli
- descrizione completa delle merci (qualità, quantità, denominazione commerciale, classificazione doganale)
- valore delle merci
- dogana di uscita, se diversa da quella di emissione

NB: Il **DAU** o **DAE** è la sola prova certa che può produrre l'azienda, (la 3° copia con timbro tondo della dogana di uscita) per attestare l'**esportazione della merce** e quindi la legittima **vendita senza IVA**. In caso di mancato recapito o smarrimento del DAU si rischia una sanzione per evasione di imposta anche se in possesso di tutti gli altri documenti

Il **DAU** o Documento Amministrativo Unico è un modulo utilizzato per una **dichiarazione unilaterale** effettuata dall'esportatore, con la quale si vincola la merce ad un determinato regime. Nella maggiore parte dei casi sarà di commercializzazione, ovvero di immissione in libera pratica. Viene compilato materialmente, di solito dal proprietario della merce, dallo spedizioniere o da un doganalista. È redatto in 8 copie che hanno la seguente funzione:

- l'esemplare 1 del DAU che rimane agli atti della dogana di esportazione
- l'esemplare 2 del DAU rilasciato per la statistica del Paese di esportazione
- l'esemplare 3 del DAU per l'esportatore
- l'esemplare 3b del DAU per esportazione di materiale ferroso (es. lattine per pelati)

- l'esemplare 4 per l'ufficio di destinazione
- l'esemplare 5 per il rinvio - transito comunitario
- l'esemplare 6 per il Paese di destinazione
- l'esemplare 7 per la statistica del Paese di destinazione
- l'esemplare 8 per il destinatario

Di recente viene quasi sempre rimpiazzato dal **DAE elettronico e** per molti movimenti extra CEE, accanto al DAE poi sta imponendosi anche il MRN (Movement Reference Number) emesso dall'Agenzia delle Dogane con funzione di tracciabilità della pratica.

B) IL CERTIFICATO DI ORIGINE

Come già esposto, è l'origine della merce a determinare il regime doganale applicato, ragione per cui diventa fondamentale la definizione esatta di tale origine. In caso di origine preferenziale comunitaria c'è la possibilità di godere di tariffazione daziaria agevolata nei riguardi di tutti quei Paesi o aree con le quali la Comunità Europea ha stretto accordi. L'origine dipende dal territorio non dalla nazionalità degli operatori (ad esempio i cinesi di Prato possono produrre "made in Italy"). L'esportatore è responsabile di quanto dichiara (in materia di origine, trasformazioni, ecc...) e lo deve dimostrare, perciò occorre che si premuri di ottenere a sua volta dichiarazioni di origine ed attestati di trasformazione da parte dei propri fornitori. Non vige l'obbligo, ad oggi, di annotare sul prodotto da dove si importi ma solo che si tratta di prodotto importato. L'importatore, come l'esportatore, risponde del proprio operato ed è insignificante per la legge che si sia servito di spedizionieri o doganalisti. L'EUR 1 è sicuramente il più diffuso ed importante fra i certificati di origine ma in alcuni casi (esportatore autorizzato oppure qualsiasi esportatore entro i 6.000 Euro di valore) la dichiarazione di origine può essere resa, nel rispetto delle regole definite, anche semplicemente sulla fattura commerciale. Analogamente a quanto accade per l'interrogazione tariffaria, è possibile richiedere anche una IVO (Informativa Vincolante sull'Origine) all'Agenzia delle Dogane, che vale 3 anni, con vincolatività reciproca; in caso si intenda ricorrervi è opportuno prevedere un audit preventivo per evitare valutazioni sfavorevoli. I pezzi di ricambio seguono l'origine del prodotto, se c'è un contratto di assistenza post-vendita, ad esso incontrovertibilmente riconducibile, salvo che si tratti di una parte essenziale (ad esempio il motore per un'automobile).

Origine preferenziale si ha quando:

- le merci sono interamente prodotte nel Paese originario e beneficiano dell'accordo
- le merci sono sottoposte a lavorazione sufficiente o trasformazione sostanziale, e nel caso in cui alla trasformazione concorrano più Paesi, l'origine si avrà laddove è avvenuta l'ultima trasformazione sostanziale (non un intervento fittizio o marginale solo per godere del regime daziario preferenziale). I criteri di valutazione di quanto debba incidere la lavorazione sono vari, ma in linea generale si fondano sui principi del cambio di voce o sottovoce doganale e/o sul criterio del valore aggiunto dopo la trasformazione
- i certificati connessi all'origine preferenziale (EUR 1, EUR 2, EUR-MED, ATR a seconda dei casi e dei Paesi) vengono emessi dall'Agenzia delle Dogane o dagli spedizionieri autorizzati.

Origine non preferenziale si ha quando:

- le merci non sono originarie quando provengono da quei Paesi coi quali la UE non ha stipulato accordi (ad esempio: USA, Giappone, Canada, Australia). Il dazio applicato non ottiene alcuna agevolazione e segue la tariffazione ordinaria del NCDC

certificato EUR 1 certificato EUR-MED

CERTIFICATO DI CIRCOLAZIONE DELLE MERCI			
EUR 1 n. A 000 000			
Forma (1) compilata e Certificato convalidato in sede del ritiro			
1. Esportatore (nome, indirizzo completo, paese)	2. Certificato utilizzato negli scambi preferenziali tra		
3. Destinataria (nome, indirizzo completo, paese) (Indicazione facoltativa)	B		
4. Paese, gruppo di paesi o territorio di cui i prodotti sono considerati originari		5. Paese, gruppo di paesi o territorio di destinazione	
6. Informazioni riguardanti il trasporto (Indicazione facoltativa)		7. Osservazioni	
8. Numero d'ordine, marchi, numeri, numeri e nature dei vasi d'origine della merce		9. Marchi (sella, sigla) o altre note	10. Firma, indicazione facoltativa
11. VISTO DELLA DOGANA (Dichiarazione certificata conforme Documento d'esportazione (1) Inviato) A Data Ufficio doganale Paese o territorio in cui il certificato è rilasciato Fatto a addì (Firma)		12. DICHIARAZIONE DELL'ESPORTATORE Io sottoscritto dichiaro che le merci di cui sono sottoscritto alla convalida richiesta per ottenere il presente certificato. Fatto a addì (Firma)	

CERTIFICATO DI CIRCOLAZIONE DELLE MERCI			
EUR-MED n. A 000 000			
Forma di compilazione e territorio convalidato in sede del ritiro			
1. Esportatore (nome, indirizzo completo, paese)	2. Certificato utilizzato negli scambi preferenziali tra		
3. Destinataria (nome, indirizzo completo, paese) (Indicazione facoltativa)	B		
4. Paese, gruppo di paesi o territorio di cui i prodotti sono considerati originari		5. Paese, gruppo di paesi o territorio di destinazione	
6. Informazioni riguardanti il trasporto (Indicazione facoltativa)		7. Osservazioni	
☐ Cumulation applied with (Indicare nel caso dei paesi partner) ☐ No cumulation applied. Designe con una V la sezione applicabile.			
8. Numero d'ordine, marchi, numeri, numeri e nature dei vasi d'origine della merce		9. Marchi (sella, sigla) o altre note	10. Firma, indicazione facoltativa
11. VISTO DELLA DOGANA (Dichiarazione certificata conforme Documento d'esportazione (1) Inviato) A Data Ufficio doganale Paese o territorio in cui il certificato è rilasciato Fatto a addì (Firma)		12. DICHIARAZIONE DELL'ESPORTATORE Io sottoscritto dichiaro che le merci di cui sono sottoscritto alla convalida richiesta per ottenere il presente certificato. Fatto a addì (Firma)	

IL CUMULO

In deroga alla regola della lavorazione sufficiente o trasformazione sostanziale, un prodotto può acquisire comunque l'origine preferenziale, nel caso in cui due o più Paesi applichino le stesse regole di origine ed abbiano siglato accordi di libero scambio. In tal caso è possibile, per essi, di "cumulare" l'origine. La regola del cumulo offre 3 vantaggi:

1. rendere meno difficile l'acquisizione dell'origine preferenziale;
2. la possibilità per i produttori di approvvigionarsi di materiali in più Paesi partner;
3. maggiore integrazione economica tra i Paesi.

Ø **Cumulo bilaterale:** viene attuato tra due soli Paesi partner. I materiali originari di un Paese, incorporati in un prodotto ottenuto nel territorio dell'altro Paese, sono considerati come originari di quest'ultimo, anche nel caso in cui non vengano eseguite operazioni tali da costituire una lavorazione sufficiente. È necessario tuttavia che la lavorazione eseguita vada al di là di quelle minime.

Ø **Cumulo diagonale:** viene attuato tra più di due Paesi partner, laddove gli accordi lo prevedano. Condizione necessaria è che tutti i Paesi partner abbiano siglato tra loro accordi di libero scambio e che tali accordi contengano le medesime regole di origine. Consente di considerare i territori dei Paesi che prevedono tale regola, come fossero un unico territorio ai fini della determinazione dell'origine. Ogni lavorazione effettuata in tali Paesi viene tenuta in considerazione al momento di determinare l'origine.

Ø **Cumulo totale:** pur essendo il cumulo totale l'obiettivo finale del processo di armonizzazione, esso è attualmente operativo solo tra i Paesi SEE (CE, Islanda, Liechtenstein, Norvegia), e nei protocolli tra la CE e i Paesi del Magreb (Tunisia, Marocco, Algeria). Fuori dall'ambito Paneuromediterraneo, il cumulo totale è applicato anche dai Paesi ACP e PTOM con la CE.

Ø **Cumulo regionale:** si applica ai gruppi di Paesi (in via di sviluppo) che godono delle tariffe agevolate daziarie secondo il regime doganale SPG

C) IL CERTIFICATO DI OPERATORE UNICO AUTORIZZATO (AEO)

Dal 01/01/2008 sono entrati in vigore i Regolamenti CE n. 648/2005 e n. 1875/2006, per il rilascio della qualifica di “operatore economico autorizzato”, con valenza comunitaria, ed allargata ai partner commerciali che intervengono nella catena di approvvigionamento internazionale, siano essi produttori, esportatori, spedizionieri, agenti doganali, vettori o importatori. Per ottenere il suddetto status è necessario rivolgersi all'Ufficio dell'Agenzia delle Dogane competente sul territorio ove ha sede l'operatore. Detto ufficio, stanti i prerequisiti, effettuerà un accurato audit sull'azienda, nel quale certificherà il rispetto continuativo degli obblighi doganali, il rispetto dei criteri previsti per il sistema contabile, la solvibilità finanziaria, ecc...). L'attribuzione conferita si scorpora e diversifica in:

- Certificato AEO/Semplificazioni doganali (AEOC)
- Certificato AEO/Sicurezza (AEOS)
- Certificato AEO/Semplificazioni doganali e Sicurezza (AEOF)

Lo status di AEO (Authorized Economic Operator) può essere concesso anche ad un operatore extra-comunitario qualora vi sia un accordo di mutuo riconoscimento, al riguardo, fra la UE ed il Paese terzo ove è insediato il richiedente

I vantaggi principali nell'ottenere la certificazione AEO, si sostanziano in:

- a) acquisizione di uno status di affidabilità e sicurezza con valenza illimitata e comunitaria
- b) riduzione dei controlli
- c) riduzione dei dati da fornire per la dichiarazione sommaria e complessiva semplificazione
- d) facilitazioni nel settore della sicurezza
- e) mutuo riconoscimento con le autorità doganali
- f) possibilità di preavvertire l'operatore in caso di selezione per il controllo
- g) priorità di trattamento del carico in caso di controllo
- h) possibilità di scelta del luogo di effettuazione del controllo

dichiarazione dell'esportatore dichiarazione del fornitore

DICHIARAZIONE DELL'ESPORTATORE

Io sottoscritto, esportatore delle merci descritte a fronte,

DICHIARO che queste merci rispondono alle condizioni richieste per ottenere il certificato qui allegato;

PRECISO le circostanze che hanno portato a queste merci di sottostare a queste condizioni:

.....

.....

.....

PRESENTO i seguenti documenti giustificativi (1):

.....

.....

.....

IMPEGNO a procurarmi, su richiesta delle autorità competenti, qualsiasi giustificazione supplementare che dette autorità riterranno indispensabile per il rilascio del certificato qui allegato, nonché ad accettare qualunque controllo eventualmente richiesto da parte di dette autorità, della mia controparte e delle circostanze relative alla fabbricazione delle merci di cui sopra.

CHIEDO il rilascio del certificato qui allegato per queste merci.

FATTO A, addì

.....
(firma)

[illegible]

(*) Ad esempio: documenti di importazione, certificati di circolazione, fatture, dichiarazioni del fabbricante, ecc.

D) IL CARNET TIR

Il carnet TIR (Transport International Routier) è una convenzione internazionale che consente di attraversare le frontiere senza controlli specifici ad ogni dogana attraversata. In pratica il veicolo viene sigillato alla dogana di partenza, munito di apposito carnet TIR e riaperto solo a destino. Le caratteristiche richieste sono:

- a) veicolo idoneo e sicuro
- b) dazi ed imposte coperte da apposita garanzia
- c) accettazione reciproca delle modalità di controllo da parte degli stati aderenti alla convenzione
- d) validità per un solo veicolo
- e) validità per un solo viaggio
- f) facoltà delle autorità di stabilire tempi ed itinerario di percorso nel Paese attraversato

Il carnet TIR può essere richiesto ad Unioncamere o dall'azienda mittente (purché regolarmente iscritta alla Camera di Commercio) oppure da un trasportatore autorizzato e regolarmente iscritto all'albo (L. n.298 del 6 giugno 1974)

E) IL DOCUMENTO AMMINISTRATIVO SEMPLIFICATO PER ASSOLVIMENTO DELLE ACCISE

Le accise sono imposte di fabbricazione e consumo applicate alle materie prime, ai semilavorati e ad alcune categorie di prodotti finali quali: alcolici, tabacchi e carburanti. Dette imposte gravano sulla quantità dei beni prodotti, a differenza dell'IVA che incide sul valore, vale a dire che l'accisa si esprime in termini di aliquota rapportata all'unità di misura del prodotto. L'accisa concorre anche a formare il valore dei prodotti, ciò significa che l'IVA sui prodotti soggetti ad accisa grava anche sulla stessa accisa. In caso di trasporto di merci soggette ad accisa ma in regime di sospensione, ossia beni che non hanno pagato i dazi e non sono ancora sdoganati, questi devono essere accompagnati dal DAA (Documento Accompanyamento Accisa). Se sono stati effettuati i pagamenti, le merci sono accompagnate dal DAS (Documento Amministrativo Semplificato) che ne certifica l'assolvimento degli oneri.

DAS - documento amministrativo semplificato il carnet ATA

COMUNITA EUROPEA PRODOTTI SOGGETTI AD ACCISA		DOCUMENTO AMMINISTRATIVO DI ACCOMPAGNAMENTO	
1 Spazio per la specifica	2	3	4
	5	6	7
	8	9	10
	11	12	13
	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40
41	42	43	44
45	46	47	48
49	50	51	52
53	54	55	56
57	58	59	60
61	62	63	64
65	66	67	68
69	70	71	72
73	74	75	76
77	78	79	80
81	82	83	84
85	86	87	88
89	90	91	92
93	94	95	96
97	98	99	100

ATA Carnet / Carnet ATA	
1	2
3	4
5	6
7	8
9	10
11	12
13	14
15	16
17	18
19	20
21	22
23	24
25	26
27	28
29	30
31	32
33	34
35	36
37	38
39	40
41	42
43	44
45	46
47	48
49	50
51	52
53	54
55	56
57	58
59	60
61	62
63	64
65	66
67	68
69	70
71	72
73	74
75	76
77	78
79	80
81	82
83	84
85	86
87	88
89	90
91	92
93	94
95	96
97	98
99	100

A) IL CARNET ATA

Il carnet ATA (Admission Temporaire) è una convenzione internazionale che facilita le importazioni temporanee. È possibile richiederlo alla Camera di Commercio del proprio territorio. Questo trattato, al quale aderisce un numero di Paesi in continuo aumento, semplifica il trasferimento di beni non oggetto di modifica o di lavorazioni che ne comportino un incremento di valore. Ad esempio si applica in occasioni di esportazioni legate a fiere, esposizioni, ad invio di campioni o di materiale professionale vario. In tutti questi casi, il carnet ATA, prevede che fra i Paesi sottoscrittori non sia necessario fornire garanzie alle dogane interessate. La durata massima del carnet è generalmente di 1 anno, al termine del quale si può richiedere un nuovo carnet, oppure reimportare la merce, nazionalizzarla o distruggerla. Il documento fisicamente si compone di due parti, una delle quali rimane in possesso della dogana ricevente, ed il colore delle pagine interne cambia a seconda dell'uso del carnet. Fra i Paesi sottoscrittori, in verità, è tollerato qualche lieve distinguo nell'applicazione delle regole ATA, ma la sostanza della condivisione resta ragionevolmente omogenea.

DOMICILIAZIONE DOGANALE

A fronte di un elevato numero di operazioni abituali, può avere senso costituire un proprio domicilio doganale all'interno dell'azienda, eliminando il costo dello spedizioniere e/o doganalista e con abbattimento dei tempi morti. Chiaramente, per contro, vi è da mettere in conto sia il costo degli spazi appositi ed esclusivi da dedicare alla dogana in entrata ed in uscita, sia quello della formazione del personale addetto. Occorre infatti conformarsi ad alcune regole specifiche e continuare ad osservarle scrupolosamente. La messa a punto dei meccanismi, in modo razionale, richiede perlomeno qualche mese.

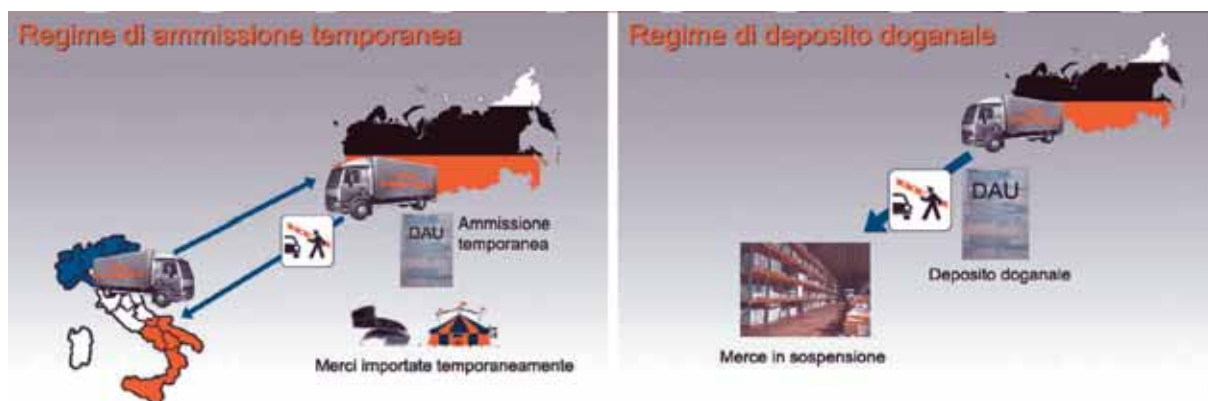
I REGIMI DOGANALI PIU' RICORRENTI

Il transito esterno si verifica quando la merce extracomunitaria non viene sdoganata alla frontiera e, pur mantenendo lo status di merce extracomunitaria, circola all'interno della UE. Il transito interno ha luogo invece quando si trasporta merce comunitaria da uno stato UE ad altro stato UE con attraversamento di un terzo stato comunitario non coinvolto nella transazione.



Perfezionamento attivo: È il regime che consente agli operatori economici di importare temporaneamente merci nel territorio UE al fine di sottoporle a trasformazione per poi riesportare i prodotti risultanti (prodotti compensatori) fuori dal territorio dell'Unione.

Perfezionamento passivo: Tramite questo regime è consentito agli operatori economici di esportare merci comunitarie temporaneamente, fuori dal territorio della UE, al fine di sottoporle a trasformazione e di immettere i prodotti risultanti (compensatori) in libera pratica, in esenzione totale dei dazi all'importazione.



Il regime di ammissione temporanea è un istituto doganale che permette l'ingresso nella UE di merci, in esonero da dazi, che non devono subire trasformazioni e destinate ad essere riesportate

Deposito doganale: consente di conservare la merce in apposito luogo, senza che questa venga nazionalizzata. In tempi successivi si può valutare la convenienza ad immetterla in libera pratica oppure rispedirla altrove.

I BENI “DUAL USE”

Vengono classificati quali beni “dual use” tutti quei prodotti potenzialmente destinabili, oltre che ad uso civile e lecito, anche ad uso militare o incluso nella preparazione di armi convenzionali e non. Non vi è una preclusione assoluta al commercio di dette merci, anche perché se si escludono i beni alimentari, il numero di prodotti che rientra nel potenziale dual use è enorme. Occorre tuttavia ottemperare ad un particolare procedimento amministrativo. Il sistema di controlli è condiviso a livello internazionale e si fonda su una base giuridica multilaterale, che viene recepita e trasportata nelle leggi nazionali, ma si rimette anche ad una rete fiduciaria, che coinvolge sia le autorità nazionali che le imprese. Le une e le altre sono tenute a collaborare ed a segnalare tempestivamente l'utilizzatore finale del bene e l'uso che ne farà, con particolare zelo quando si tratti di Paesi “sotto osservazione” internazionale, per i quali sussistano restrizioni “ad hoc” (Iran, Iraq, Corea del Nord, Birmania, Libano...). Occorre prestare una certa attenzione anche nelle triangolazioni, poiché il primo venditore potrebbe essere valutato corresponsabile di mancata segnalazione o violazione se non debitamente informato della destinazione dal secondo venditore!

L'iter burocratico per l'autorizzazione, in mancanza di ostacoli, mediamente si completa in 30/60 giorni. Nel sistema internazionale vige la regola del “no undercut”, per cui se un Paese nega, con motivazioni solide, una certa esportazione, gli altri Paesi dovranno adeguarsi allo stesso comportamento con altre imprese richiedenti, dalle caratteristiche analoghe. La violazione delle leggi (la normativa comunitaria di riferimento è la 428/09 e contiene la lista ufficiale dei beni considerati dual use) o il mancato rispetto delle condizioni che hanno permesso di ottenere l'autorizzazione, espone a sanzioni penali ed amministrative e, nel caso di Paesi inadempienti, anche a possibili provvedimenti politici (ad esempio l'inserimento nella “black list”).

ACCENNI DI FISCALITÀ INTERNAZIONALE

25

Commercializzando in ambito comunitario ed esportando al di fuori di esso, occorre avere coscienza del quadro impositivo, da un lato per ciò che attiene alle ricadute dirette sull'applicazione dell'IVA negli scambi internazionali, dall'altro riguardo all'applicazione di imposte gravanti sia su prodotti e servizi nei Paesi di destinazione che sulle attività di impresa, poiché è evidente che il grado di contribuzione fiscale possa cagionare alterazioni decisive nella competitività e nel successo delle vendite. Le condizioni presenti nel mondo sono le più eterogenee. Fortunatamente non è difficile reperire informazioni aggiornate ed attendibili dal web. Va considerata diligentemente in particolare la situazione nelle nazioni federali (USA, Brasile, Messico...) ove si sovrappongono imposte federali, statali e locali, ed a seconda della categoria di merci presa in esame, può derivare un trattamento fiscale nettamente diverso, da luogo a luogo, con notevoli implicazioni strategiche. È cruciale rilevare come coloro che effettuino cessioni all'esportazione, cessioni intracomunitarie ed operazioni assimilate, essendo queste non imponibili ai fini IVA, maturino un credito talora consistente presso l'Erario, dovuto al versamento dell'IVA nel fare acquisti presso i fornitori. Un parziale rimedio, è dato dalla facoltà per “l'esportatore abituale” (colui che perfeziona operazioni inerenti per un ammontare superiore al 10% del volume

d'affari complessivo), di utilizzare un “plafond” che, può essere fisso o mobile, incondizionato o condizionato (nell'evenienza di operazioni triangolari), per effettuare acquisti di beni e servizi in sospensione di imposta, sulla base dei corrispettivi registrati ai fini IVA nell'anno solare precedente. I fornitori interessati vengono informati tramite una “Dichiarazione di Intenti” rilasciata dallo stesso esportatore/acquirente, con periodicità variabile.

FISCALITÀ INTRACOMUNITARIA

Dal 2 gennaio 1993, con l'abbattimento delle barriere doganali comunitarie, la definizione di esportazione e importazione delle merci nella UE é mutata, assumendo quella di cessione e acquisto, alla stregua delle attività nazionali.

OPERAZIONE	REGIME IVA
acquisti intracomunitari	(art. 38 e 42 D.L. 331/1993). In talune ipotesi il cessionario è tenuto ad autofattura o “reverse charge”, ad esempio qualora entro un mese non riceva fattura dal cedente o la riceva di importo inferiore.
cessioni a soggetti d'imposta in altri Paesi UE e con trasporto in altri Paesi UE	non imponibile (art. 41, D.L. 331/1993 co. 1 lett. a)
cessioni di beni spediti in altro stato UE e ivi installati, montati o assemblati dal fornitore o per suo conto	non imponibile (art. 41, D.L. 331/1993 co. 1 lett. c)
cessioni di mezzi di trasporto nuovi a chiunque e da chiunque trasportati in altro stato UE	non imponibile (art. 41, D.L. 331/1993 co. 2 lett. b)
cessioni in base a catalogo, per corrispondenza e simili, a privati	non imponibile da Euro 100.000 in poi, o su opzione (art. 41, D.L. 331/1993 co. 1 lett. b)
invio dei beni in altri stati UE nell'ambito della stessa impresa	non imponibile se l'impresa è soggetto d'imposta anche nell'altro stato UE (art. 41, D.L. 331/1993 co. 2 lett. c)
operazioni triangolari con primo cedente nazionale	(art. 58 DL 331/93)
operazioni di perfezionamento su beni nazionali destinati all'esportazione	(art. 58 DL 331/93)

Il sistema di rilevazione statistica del flusso delle merci comunitarie si chiama INTRASTAT e consiste nell'obbligo, da parte di chi, a titolo oneroso, ceda o acquisti beni nei Paesi aderenti, della presentazione dei relativi modelli, sia ai fini fiscali che statistici. La cadenza di inoltro di detti formulari, ammessi esclusivamente per via telematica, può essere mensile o trimestrale. In breve, se a quanto risulta dalla dichiarazione Iva dell'anno precedente, in nessuno dei quattro trimestri si è superato l'ammontare di 50.000 Euro di cessioni, di beni o di servizi (che vanno calcolati separatamente), si potrà procedere alla presentazione trimestrale, viceversa la periodicità diventerà mensile.

Nel 2010 sono state introdotte rilevanti novità concernenti l'identificazione, con l'intento di contrastare l'evasione fiscale. In particolare l'approvazione dell'art. 27 del D.L. 78/2010 ha modificato il DPR 633/77 ed ha introdotto l'obbligo, per le imprese che intendano o presumano di affrontare operazioni intracomunitarie di qualsiasi natura, a titolo oneroso, di fare richiesta presso l'Agenzia delle Entrate, di essere incluse nell'elenco VIES, quale soggetto autorizzato ad espletarle. L'ufficio ricevente, svolti i debiti accertamenti, ha facoltà di respingere o anche successivamente revocare tale iscrizione, qualora non vengano soddisfatti i requisiti richiesti.

FISCALITÀ EXTRACOMUNITARIA

Si riferisce a tutte quelle attività commerciali, svolte a titolo oneroso, ed indirizzate a Paesi e/o operatori residenti in ambito extracomunitario.

OPERAZIONE	REGIME IVA
acquisti esportazioni dirette	(art. non imponibili (art. 8 DPR 633/72 comma 1 lettera a)
cessioni ad esportatori non residenti	non imponibili (art. 8 DPR 633/72 comma 1 lettera b) purché esportati entro 90gg dalla eventuale consegna dei beni nel territorio UE
esportazioni indirette (incorporate in beni esportati o beni e servizi resi in sospensione di imposta ad esportatori abituali)	non imponibili (art. 8 DPR 633/72 comma 1 lettera c)
operazioni assimilate alle esportazioni (navi, aerei, motori, dotazioni di bordo, parti di ricambio, ecc..)	non imponibili (art. 8-bis DPR 633/72)
servizi internazionali	(art. 9 DPR 633/72)
cessioni per la cooperazione con Paesi in via di sviluppo	(L. 49/1987)
operazioni con il Vaticano	non imponibili le cessioni (art. 71 - timbro Pontificio sulla fattura) / acquisti con autofattura (art. 17 DPR 633/72).
operazioni con San Marino	non imponibili le cessioni di beni (art. 71 con disposizioni speciali); per i servizi valgono le disposizioni ordinarie / acquisti di due distinte procedure peculiari
operazioni in base a trattati internazionali	(art. 72)

IL TRATTAMENTO FISCALE DEI SERVIZI INTERNAZIONALI

Per le prestazioni di servizio a livello internazionale bisogna fare riferimento agli artt. 7-7 septies e 9 del DPR 633/72. Dal 2010 il principio di territorialità per le prestazioni di servizi ha subito una radicale modifica. Il nuovo principio generale definito dall'art. 7ter DPR 633/72, sancisce che i servizi cosiddetti generici si considerano effettuati nel territorio dello Stato, e quindi soggetti ad IVA italiana quando resi a soggetti passivi stabiliti in Italia o quando resi a soggetti committenti privati da soggetti passivi stabiliti nel territorio dello Stato. Diversamente vengono soggetti ad IVA nello stato del committente. Con il recepimento delle direttive 2008/8/CE, 2008/9/CE e 2008/117/CE è stato anche introdotto l'obbligo delle dichiarazioni, per i servizi che avvengono tra soggetti d'imposta dell'Unione Europea.

Regola generale fino al 31/12/2009

Nuova Regola dal 1/1/2010

**Territorialità nello Stato del prestatore
Art. 7, co. 3 DPR**

Servizi resi a soggetto "privato"

Servizi resi a soggetto passivo

**Territorialità nello Stato del prestatore
Art. 7, Ter DPR 633/72**

Territorialità nello Stato del committente

OPERAZIONI TRIANGOLARI (E QUADRANGOLARI)

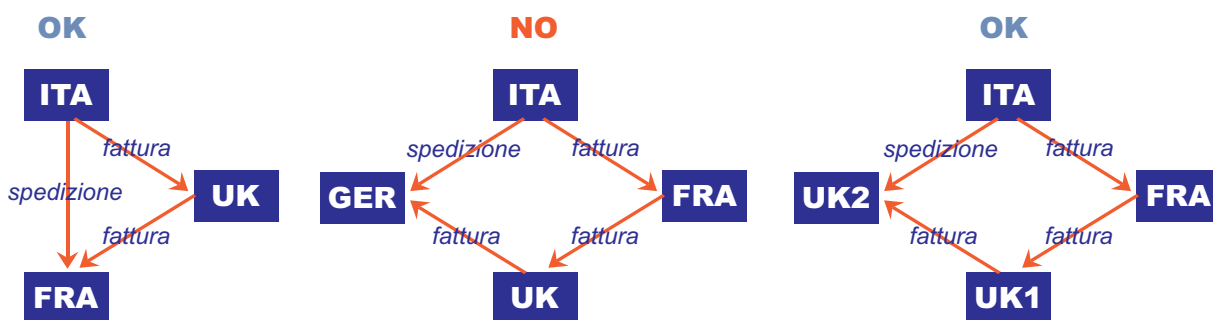
Le triangolazioni sono operazioni nelle quali le merci sono oggetto di due trasferimenti giuridici, ma vengono consegnate direttamente dal primo fornitore al secondo cessionario con un unico trasferimento fisico, su incarico preciso del secondo cedente. In ambito intracomunitario sono regolate dall'art. 58 DL 331/93 comma 1, il quale stabilisce che: “non sono imponibili le cessioni di beni effettuate nei confronti di cessionari o commissionari di questi se i beni sono trasportati o spediti in altro stato membro a cura o a nome del cedente, anche per incarico dei propri cessionari o commissionari di questi”. In base alla residenza dei soggetti si possono avere:

- triangolazioni nazionali: due operatori residenti ed un terzo soggetto residente in altro Paese UE
- triangolazioni comunitarie: tre operatori residenti in tre diversi Paesi UE
- triangolazioni extracomunitarie: un operatore residente in Paese extra UE

La triangolazione può anche essere combinata con una lavorazione realizzata da un soggetto diverso dal cedente (le lavorazioni sono disciplinate dall'art. 7ter, come i servizi generici), in questo caso il prestatore sarà obbligato ad organizzare il trasporto verso il cliente finale.

Operazioni quadrangolari si possono configurare quando:

- tre o più operatori appartengono a tre o più stati comunitari
- si presenta la necessità di identificazione diretta o nomina di rappresentante fiscale nel Paese di partenza / arrivo dei beni.



NB: il terzo caso è possibile perché UK1 vende a UK2 con IVA (che entrambi recupereranno) mentre non si recupera fra Paesi diversi.

LAVORAZIONI ESTERE

Il seguente regime si applica su beni nazionali esportati temporaneamente, con lavorazioni eseguite da operatori ubicati in Paesi extra-UE, e si suddivide in tre casi distinti a seconda della caratteristica doganale.

TIPOLOGIA	DESCRIZIONE	TRATTAMENTO IVA	ADEMPIMENTI
<i>perfezionamento passivo</i>	<i>trasferimento di beni sottoposti a lavorazione, con reintroduzione di prodotti compensatori</i>	<i>applicazione sulla differenza calcolata sui beni esportati ed i beni reintrodotti</i>	<i>necessaria l'autorizzazione della circoscrizione doganale o del Ministero</i>
<i>esportazione definitiva senza passaggio di proprietà</i>	<i>beni trasportati all'estero per lavorazioni senza trasferimento di proprietà</i>	<i>applicazione sul valore del bene compresa la lavorazione; non concorre alla formazione del plafond</i>	<i>la dogana deve invalidare la "lista valorizzata" di beni e verificare che non si tratti di fattura; la lista valorizzata deve essere annotata in apposito registro o alternativamente si deve conservare idonea e completa documentazione</i>
<i>esportazione definitiva con passaggio di proprietà</i>	<i>beni esportati con trasferimento di proprietà</i>	<i>applicazione sul valore del bene compresa la lavorazione; concorre alla formazione del plafond</i>	<i>il trasferimento di proprietà deve risultare dal pagamento del corrispettivo (ammessa la compensazione finanziaria)</i>

GLI APPALTI

Tutti i beni ed i mezzi strumentali, ceduti all'estero sulla scorta di gare di appalto, costituiscono esportazione. Qualora essi però vengano reintrodotti, appellandosi ad esportazione temporanea (per esecuzione di lavori o produzione di merci), ed a condizione che il rimpatrio avvenga entro 5 anni, possono essere trattati in regime di franchigia, ovvero senza l'applicazione di IVA e dazi, in caso contrario, la non imponibilità si mantiene se al termine delle lavorazioni vengono distrutti.

PAESI BLACK-LIST

Vengono inclusi nella black-list internazionale, periodicamente aggiornata, quei Paesi a bassa o pressoché nulla tassazione, noti anche come "paradisi fiscali", verso i quali, imprese e privati aspirano a spostare la propria imponibilità, soprattutto laddove, in relazione al prelievo fiscale, viga il principio di territorialità della residenza o dello svolgimento di attività produttiva. In combinazione con gli aspetti strettamente fiscali, in questi Paesi, spesso si riscontrano: assenza di trasparenza e di reciprocità nello scambio di informazioni economico-finanziarie ed elevato livello di sviluppo dei servizi finanziari off-shore. Questi stati offrono spesso attrattive supplementari per le imprese, quali la protezione di brevetti o consorzi industriali vietati nel Paese di residenza, bassi costi di manodopera, un liberale sistema dei cambi e la tutela rigorosa del segreto bancario.

Una distinzione sommaria fra gli appartenenti alla black-list si può inquadrare in questo modo:

- Paesi ove non esistono imposte sul reddito, sulla ricchezza, su successioni o donazioni, per cui è possibile costituire società o trust con grande facilità (ad esempio, Bahamas e Bermuda)
- Paesi che tassano solo il reddito prodotto localmente sia da persone fisiche che giuridiche, tale esenzione interessa il reddito estero e le attività relative all'economia interna (ad esempio Panama e Liberia)
- Paesi che impongono un modesto onere fiscale sul reddito ovunque prodotto (ad esempio le British Virgin Islands)

- Nell'intrattenere relazioni commerciali con i Paesi "black-list" è necessario fare riferimento alla legge 40/2010 che obbliga, con decorrenza 1 luglio 2010, i soggetti passivi Iva, a comunicare telematicamente all'Agenzia delle Entrate tutte le cessioni di beni e le prestazioni di servizi effettuate e ricevute da operatori economici di questi stati (individuati dai decreti del ministero dell'Economia e delle Finanze del 4 maggio 1999 e del 21 novembre 2001). Si vuole porre in evidenza che, coerentemente con la finalità di monitorare tutte le operazioni intercorse con operatori economici stabiliti nei paradisi fiscali, l'adempimento delle comunicazioni "black-list" riguarda le operazioni attive tanto imponibili, quanto non imponibili o esenti, così come "non soggette ad Iva".

1

2 5
6 3 7
4

Antigua e Barbuda
Antille Olandesi
Aruba
Dominica
Isola di Anguilla
Isole Bahamas
Isole Bermude
Isole Cayman
Isola di Santa Lucia
Isole Turks e Caicos
Isole Vergini Britanniche
Isole Vergini Statunitensi
Grenada
Montserrat
Portorico
Saint Kitts e Nevis
Saint Vincent e Grenadine

2 Belize
3 Costa Rica
4 Ecuador
5 Giamaica
6 Guatemala
7 Panama
8 Uruguay

1 Alderney
Sark
Herm
Guernsey
Jersey

4
1
6
9
5
8
2
7
3

15 14 10 11 18 12 13 20 17 19 9

2 Andorra
3 Gibilterra
4 Isola di Man
5 Liechtenstein
6 Lussemburgo
7 Monaco
8 San Marino
9 Svizzera

9 Angola
10 Bahrein
11 Emirati A. U.
12 Gibuti
13 Kenia
14 Libano
15 Liberia
16 Maldive
17 Mauritius
18 Oman
19 Sant'Elena
20 Seychelles

1 Atollo di Niue
Isola di Barbados
Isole Cook
Isole Marshall
Isole Samoa
Isole Tonga
Kiribati (ex isole Gilbert)
Nauru
Nuova Caledonia
Polinesia Francese
Salomone
Tuvalu (ex Isole Ellice)
Vanuatu

2 Brunei
3 Filippine
4 Hong Kong
5 Macao
6 Malesia
7 Singapore
8 Taiwan

26 RICHIAMI DI BASE AI CONTRATTI INTERNAZIONALI

Esiste una grande distinzione fra i sistemi giuridici nel mondo ed in modo particolare una netta spaccatura fra l'approccio di "civil law" e quello di "common law". Nel primo, caratterizzato da codificazione delle norme che disciplinano gli eventi, le sentenze hanno valore essenzialmente per le specifi-

che parti in causa o al massimo proiettano una indicazione generale per altri casi; nei sistemi “civil law” i codici sono le fonti scritte essenziali, di riferimento. Nel sistema giuridico di “common law” invece, non esistono fattispecie codificate a cui fare riferimento, ed ogni obbligazione deve essere descritta meticolosamente nei contratti (che pertanto sono molto corposi); la giurisprudenza costituisce precedente vincolante e le sentenze diventano norma che verrà applicata da altri giudici. Operando nei Paesi arabi ci si deve confrontare anche con le leggi islamiche che vengono perentoriamente applicate nei processi locali.

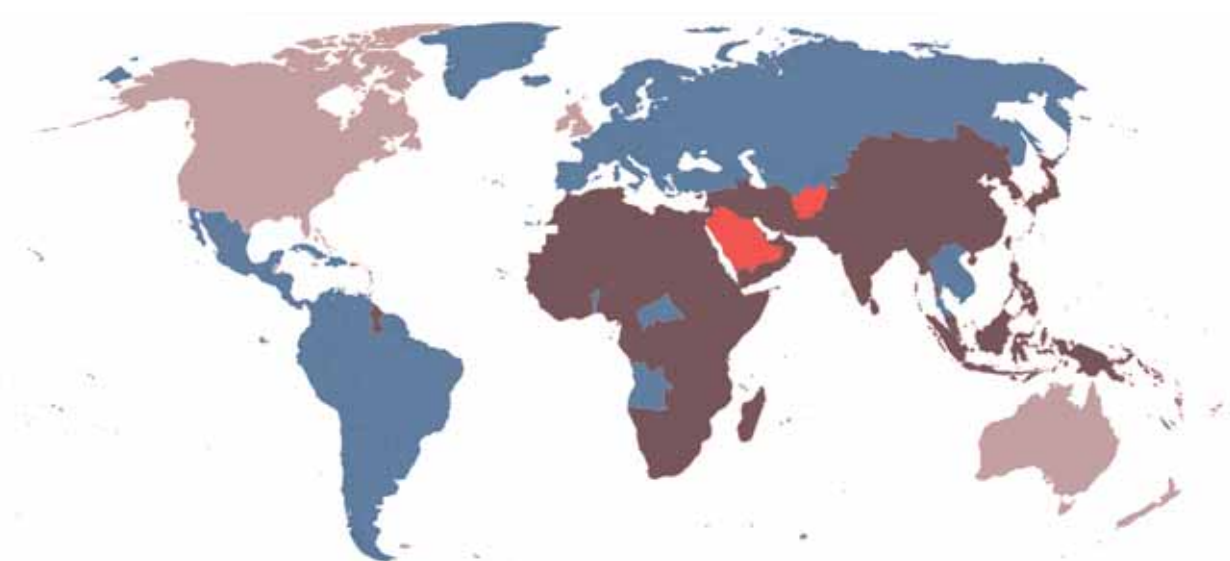
mappa dei sistemi giuridici nel mondo

CIVIL LAW

COMMON LAW

LEGGE ISLAMICA

SISTEMI MISTI



Le parti, a seconda delle finalità, possono usufruire di notevoli elementi di flessibilità:

- autonomia contrattuale, rispetto al contenuto del contratto (una volta sottoscritte le obbligazioni però queste diventano vincolanti salvo che non contrastino con il diritto penale, i diritti del consumatore, il diritto del lavoro)
- libertà nelle forme (scritta, verbale, ecc...)
- scelta della legge applicabile
- scelta del foro arbitro competente

La scelta della legge regolatrice del rapporto, può cadere su:

- diritto di uno dei Paesi dei contraenti
- diritto di un Paese terzo,
- ordinamenti di più Paesi (depeçage)
- sistemi di norme non statuali (Incoterms, Lex Mercatoria, usi del commercio internazionale, regole uniformi, principi Unidroit, ecc...)
- rinuncia a qualsiasi scelta (Diritto Internazionale Privato del foro adito). Nel qual caso intervengono diverse opzioni, salvo gli obblighi inderogabili delle leggi nazionali:

a) Convenzione di Vienna o delle Nazioni Unite (11/04/1980) sulle compravendite internazionali; se entrambi i Paesi sono sottoscrittori della Convenzione questa si applica automaticamente. Non incide su alcune norme contrattuali (es. riserva di proprietà, ecc...)

b) Convenzione di Roma (19/06/1980 e aggiornamenti) sulla legge applicabile alle obbligazioni contrattuali. Si applica la legge del Paese dove avviene la prestazione caratteristica (vendita, promozione, ecc...)

c) Convenzione dell'Aia (15/06/1955) in parte superata, ma con l'Italia fra i suoi firmatari. Per quanto riguarda la risoluzione delle controversie e la scelta del giudice, in mancanza di scelta, si può ricorrere:

a) Tra parti contraenti situate in Paesi UE, Reg. 44/2001 (convenuti con domicilio/sede in uno stato membro). Direttamente applicabile fra gli Stati membri, regola le giurisdizioni concorrenti. Il foro si intende quello del convenuto oppure quello del luogo ove è stata o doveva essere eseguita l'obbligazione dedotta in giudizio.

b) La giurisdizione italiana sussiste quando si applichi il regime generale c.d. D.I.P.P. (contratti fra parti situate in Paesi diversi - L. 218/1995, artt. 3-12, 64,71; Conv. Bruxelles); ovvero in base ai criteri di competenza giurisdizionale stabiliti dalla Convenzione di Bruxelles (27/09/1968) limitatamente alle materie in essa trattate, anche allorché il convenuto non sia domiciliato nel territorio di uno stato contraente. La giurisdizione italiana tuttavia vige quando le parti l'abbiano convenzionalmente accettata (prorogatio) ovvero può essere derogata a favore di un giudice o arbitro straniero.

Posto che si scelga di eleggere il foro italiano come competente in via esclusiva, per il nostro contratto, ciò non impedisce di aggiungere che "... in deroga a quanto stabilito il fabbricante si riserva di poter convenire in giudizio, il concessionario, al fine di riconoscimento di diritto, davanti al tribunale ove il concessionario ha la propria sede d'affari". Cosicché ove si presenti la necessità di adire alla provvisoria esecuzione per insolvenza, si potrà, se conveniente, fare riferimento alla corte straniera, spesso più solerte di quella italiana, e con la possibilità di agire prontamente nel luogo dove presumibilmente la controparte detiene le proprietà.

Quando si opti per l'arbitrato internazionale, ciò che si innesca è un mandato alternativo affidato ad un istituto privato che solitamente ha sede presso una Camera di Commercio Internazionale e coinvolge uno o tre arbitri; il lodo da questi espresso ha valore vero e proprio di sentenza, e attraverso la Convenzione di New York (10/06/1958) è contemplato un sistema per il riconoscimento e l'esecuzione delle sentenze fra i Paesi aderenti, che sono la maggioranza, nel mondo. I vantaggi dell'arbitrato possono riassumersi in: neutralità rispetto alle possibili partigianerie nazionalistiche, competenza specifica, procedura più semplice ed informale, unica possibilità in alcuni Paesi ove non vi sia un trattato di riconoscimento reciproco delle sentenze (ad esempio gli USA). Gli svantaggi invece risiedono principalmente negli alti costi e nella non totalità delle materie arbitrabili.

Qualunque soluzione si adotti, è importante avere chiaro che i costi di gestione del contenzioso sono spesso esorbitanti, tanto da superare ampiamente il costo dell'oggetto del contendere. La vera forza di un contratto pertanto sta nel fatto che non si sia costretti ad usarlo, ovvero nell'accortezza rispetto alla prevenzione delle liti. Si raccomanda perciò di prevedere anche una clausola "cuscinetto" con procedura di conciliazione o mediazione che preceda il ricorso alle corti o all'arbitrato, nel tentativo di comporre "amichevolmente" la controversia.

FORMAZIONE ED ARCHITETTURA DEI CONTRATTI INTERNAZIONALI

È prassi consolidata, anche in ambito internazionale, la conclusione di contratti verbali, ovvero via telefono, fax e e-mail, attraverso la trasmissione degli ordini o delle conferme d'ordine, tali contratti creano a tutti gli effetti un vincolo giuridico ufficiale, ma scarsamente tutelativo. Risulta, in effetti, importantissimo poter contare sulla forma scritta, al fine di proteggersi validamente e di precisare le reciproche obbligazioni dei contraenti, sia riguardo alle "condizioni generali di vendita" che nei contratti con i diversi clienti. Secondo il codice civile italiano, il contratto si conclude nel momento in cui, chi ha formulato la proposta, riceve l'accettazione della controparte. È da notare che l'accettazione si intende perfezionata anche attraverso "comportamenti concludenti", che implicitamente manifestino accondiscendenza.

Qualora invece l'accettazione arrivi ma non sia conforme alla proposta, la stessa assume valore di controproposta. L'accettazione per fatti concludenti, all'estero, si estende anche alle cosiddette clausole vessatorie, che nel nostro Paese debbono essere specificatamente accettate per iscritto. Nei Paesi di "common law" l'accettazione coincide con la spedizione "dispatch principal", ciò nasce dal fatto che le poste inglesi rappresentano Sua Maestà Britannica ed è assodato che assolvano al compito assegnato!

Le condizioni generali di vendita, che ciascuna impresa dovrebbe avere, possibilmente anche con aggiustamenti "ad hoc" per i diversi mercati, e che costituiscono una prima ed importante formalizzazione contrattuale, possono accompagnare i documenti commerciali (ad esempio comparire sul retro della fattura), oppure essere scritte semplicemente sul sito web aziendale, poiché risulta assolutamente lecito applicarle quando venga specificata la reperibilità delle stesse, sul sito, nei documenti inviati al cliente. Una volta sottoscritta la proposta commerciale, mediante questo sistema, il compratore acconsente espressamente all'applicazione delle condizioni generali di vendita offerte. In taluni casi, e specialmente in alcuni Paesi (quali la Germania), la mancata illustrazione di condizioni generali di vendita, da parte del venditore, può intendersi, dal punto di vista legale, come una implicita convergenza fra le parti sull'assunzione delle "condizioni generali di acquisto" del compratore!

Sono molto comuni, a livello internazionale, alcune forme "minori" e/o preliminari di accordo contrattuale, verso le quali è bene evidenziare qualche elemento di precauzione. Si possono presentare come "Letter of intent", "Memorandum of Understanding", "Memorandum of Agreement" o in altre forme accomunabili; sono simili fra loro ed hanno il compito di pilotare le parti verso un più compiuto e strutturato contratto. Ma benché suscettibili di precisazioni qualora già delineino degli obblighi o delle pianificazioni determinate, vanno siglati con cautela perché potrebbero assumere valore di contratto vero e proprio, in certi frangenti. Per depotenziare questi documenti perciò si consiglia di aggiungervi una formula di questo tipo: "quanto sopra non pone alcun vincolo giuridico fra le parti e se entro 6 mesi non viene confermato da un contratto vero e proprio, si deve considerare decaduto ogni legame fra le parti, ecc...".

Nella redazione dei contratti si raccomanda di utilizzare forme semplici e chiare, la precisione del linguaggio è essenziale e non bisogna lasciare spazio ad espressioni vaghe o fraintendibili. Le multinazionali elaborano contratti anche di 100 pagine, ma poi bisogna saperli gestire! Vanno bene anche poche pagine purché costruite in modo tecnico e completo. Ciascun contratto dovrebbe essere tagliato su misura per ogni rapporto d'affari e sarebbe conveniente rivolgersi ad un avvocato competente di diritto internazionale, meglio se con concreta esperienza sul Paese in questione. Gli elementi fondanti del contratto internazionale, in aggiunta a quelli già esaminati, sono i seguenti:

- Lingua nella quale si scrive (prestando attenzione all'utilizzo di termini che, nella traduzione letterale dall'italiano alla lingua straniera e/o viceversa, possano perdere il loro significato originario ed essere male interpretati; occorre traduttore madre lingua professionale e tecnico)
- Premesse (alle volte sono importanti per la "ratio" del contratto)
- Definizioni (ulteriore ammortizzatore per prevenire malintesi)
- Oggetto del contratto e prestazioni richieste
- Territorio (con eventuali specifiche e delimitazioni; nella UE, dal 1967, vige una regola di libera circolazione delle merci che non è bloccabile o derogabile in alcun modo)
- Descrizione della merce (verificarne anche la conformità con eventuali allegati tecnici)
- Conformità della merce ad eventuali campioni
- Clausole e parametri per l'esecuzione di eventuali performance test vincolanti
- Garanzia del prodotto
- Prezzi dei prodotti e/o servizi con la specifica della valuta
- Luogo e data di consegna
- Termine di consegna della merce (Incoterms 2010)
- Rimedi in caso di colpevole ritardata consegna o mancata consegna (penale o risoluzione del contratto)

- Eventuale ispezione dei prodotti da parte di parti terze o rappresentanti autorizzati, (luogo, tempi e modalità)
- Eventuale riserva di proprietà (fino ad estinzione di pagamento)
- Segni distintivi aziendali con uso solo espressamente autorizzato (marchio, logo, colori...)
- Concetto dell'agire in "good faith" (molto spesso richiamato)
- Esonero o limitazione di responsabilità (product liability negli USA, ritardi di consegna per controlli doganali, cause di forza maggiore, fatti imputabili al compratore, ecc...)
- Eventuali obbligazioni ancillari (addestramento di personale, collaborazioni, collaudi, ecc...)
- Durata del contratto e opzioni di rinnovo
- Condizioni di pagamento (posticipato, anticipato, credito documentario, assegno, ecc...)
- Applicazione di interessi in caso di ritardato pagamento
- "Hardship clause" o eccessiva onerosità sopraggiunta per condizioni straordinarie ed imprevedibili (quasi sempre si opta per contrappesi compensatori per salvare l'accordo)
- Documenti che il venditore deve procurare in base al termine di resa prescelto (fattura commerciale, documento di trasporto, documento di assicurazione, certificato di origine, certificato di ispezione, packing list, ecc...)
- Garanzie per la riscossione del credito
- Non conformità dei prodotti (riduzione prezzo, sostituzione prodotto, risoluzione contratto)
- Esonero di responsabilità per mancato adempimento di qualche obbligazione contrattuale per cause di forza maggiore (termini e procedure per la comunicazione del fatto)
- Casi di risoluzione del contratto per entrambe le parti
- Legittimazione (accertarsi del potere di firma del contraente materiale)

LE FORME CONTRATTUALI PIU' DIFFUSE ED I SOGGETTI INTERESSATI

Concessione di vendita: accordo mediante il quale una parte, in una determinata zona, assume l'obbligo di rivendere in modo stabile e continuativo i prodotti dell'altra parte (fabbricante). Per quanto molto diffuso, è per sua natura un rapporto atipico in tutta Europa (salvo il Belgio), che consente autonomia nella redazione e che può sussistere in forza di un "concordato quadro" stipulato a condizioni predeterminate, sui singoli contratti di acquisto. Ovvero, spesso può modellarsi come contratto misto (di vendita e mandato), laddove il contraente concessionario si occupi anche di organizzare una rete di agenti, gestire le garanzie, effettuare azioni di marketing, omologazioni, ecc.... Ogni mansione particolare andrebbe prevista e regolata contrattualmente.

Si impongono alcune cautele a suffragio delle capacità del distributore/concessionario, pertanto sarebbe d'uopo contemplare: un periodo di prova, dei minimi di vendite congrui e possibilmente concordati, con conseguenze connesse al mancato raggiungimento degli stessi, riscontri della capacità di informazione ai clienti e di detenzione delle quote di mercato dichiarate, eventuale conferma delle competenze in merito a riparazione e manutenzione, ecc.... È da notarsi che il concetto di "minimo di vendita" è molto diverso da quello di "obiettivo di vendita", tanto che quest'ultimo può essere agganciato ad un sistema di premi e riconferme mentre il primo funge da termometro per garantire l'esistenza in vita del rapporto. I minimi, tuttavia, in molti Paesi (ad esempio gli USA) vanno calcolati attentamente sulla base delle reali potenzialità di un definito mercato, poiché diversamente possono essere invalidati dalla legge, ed usati dal concessionario (come dall'agente) quale arma, in un contenzioso. In molti Paesi, diversamente da quanto accade in Italia, il concessionario di vendita può avere diritto ad un'indennità di fine rapporto come l'agente di vendita (in Egitto, ad esempio, deve addirittura liberare espressamente il fabbricante prima che questi possa legittimamente rivolgersi ad un altro soggetto).

Negli ultimi anni, a causa della corrente crisi di liquidità, si stanno diffondendo delle forme di vendita con effetti traslativi sospesi, di comodato o di conto deposito (noto come "consignment stock") che

possono essere concordate sia con il concessionario/distributore che con l'agente. In particolare il “consignment stock” ha una grande popolarità nei Paesi anglosassoni e contempla determinate regole su rendicontazione periodica delle vendite e dei residui a magazzino, spazi distinti da adibire alle merci (la cui titolarità rimane al fabbricante fino al pagamento), cura diligente dei prodotti, possibili ispezioni del fabbricante, eventuali assicurazioni e tempi massimi di durata compatibili con la fiscalità italiana (12 mesi ai fini IVA) per la cessione definitiva o la reimportazione dei prodotti.

Contratto di agenzia: contratto tipico regolamentato secondo una fattispecie ben definita che interessa un'impresa (preponente) ed un soggetto o ente indipendente (agente), incaricato, in modo stabile, di promuovere la vendita di beni o l'offerta di servizi, in una determinata zona, per conto del soggetto preponente. Giuridicamente l'agente non vende ma raccoglie delle proposte di acquisto e il preponente accetta queste proposte (salvo indicazioni contrarie). Il compenso caratteristico dell'agente è la provvigione, che si calcola sul fatturato netto delle vendite effettivamente concluse. I tre parametri di riferimento caratteristici sono: il territorio, i prodotti (dovremmo sempre circoscrivere, evitando di scrivere “tutti i prodotti del preponente”) e la categoria di clienti. L'esclusiva è un elemento naturale del contratto d'agenzia, pur derogabile (ad esempio se mancano i risultati) modulabile o circoscrivibile, a seconda delle circostanze.

È da notarsi che anche se raramente applicato nella pratica, è un obbligo dell'agente anche quello di relazionare periodicamente al preponente sulle condizioni del mercato; la mancanza di queste relazioni può essere validamente impugnata in caso di controversia. All'agente può essere affidato anche il deposito, nel qual caso l'accordo deve contemplare anche tale facoltà, in modo indipendente o collegato all'attività di agenzia. Come noto, non è più applicabile lo “star del credere”, in modo indiscriminato, tuttavia la legge ammette un'implicazione di responsabilità dell'agente per singoli cospicui affari; anche in questo caso la formalizzazione contrattuale è auspicabile. Si ricorda di prevedere anche l'obbligo di non concorrenza, laddove confacente, che può resistere anche dopo la conclusione del rapporto per un massimo di due anni. Il termine di preavviso massimo per chiudere il contratto, in genere, non può superare i 6 mesi.

L'indennità di fine rapporto, in molti Paesi UE è invalsa per legge all'agente (salvo comprovate inadempienze e violazioni alle obbligazioni contrattuali), ed eventuali clausole contrarie previste nel contratto, vengono neutralizzate dal diritto nazionale. La determinazione dell'indennità, oltre che dalla durata del rapporto e dagli esiti di fatturato, può essere influenzata da svariati altri fattori (fidelizzazione, promozione del brand, informazione, contrasto della concorrenza, ecc...) e spesso si è costretti a rimandarla alla discrezione di un giudice, in caso di controversia. L'interpretazione in merito a certe clausole nodali, inoltre, può essere molto variabile a seconda dei Paesi (ad esempio in Francia, concedere un “fisso” e l'auto ad un agente, configura la fattispecie del rapporto di dipendenza, con le conseguenze giuridiche del caso. In Spagna e Portogallo il foro competente è inderogabile e deve aver sede nella città di residenza dell'agente).

Contratto di franchising: accordo che riguarda un franchisor (affiliante) ed un franchisee (affiliato) e che coinvolge un insieme di diritti di proprietà industriale od intellettuale (marchi, denominazioni commerciali, insegne, brevetti, modelli di utilità, disegni, know-how, diritti d'autore, per lo svolgimento di un'attività di vendita di beni o di prestazione di servizi, secondo la formula commerciale che ha caratterizzato il successo del franchisor

Altre figure possibili, in ambito internazionale:

- **Procacciatore d'affari:** svolge in modo occasionale e senza carattere di stabilità, l'attività di promotore e “segnalatore” di potenziali affari. La durata si fissa, in genere in un anno, che è bene non rinnovare implicitamente o in certi Paesi aumenta il rischio che si trasformi “de facto” in un agente e complichino l'eventuale volontà di risoluzione del rapporto. Stabilire il foro competente italiano in via esclusiva, generalmente costituisce un deterrente per il procacciatore straniero, che in caso di contrasto dovrebbe preferire un tentativo di composizione stragiudiziale ai costi e disagi di un processo in Italia.

- Mediatore: è colui che mette in relazione due o più parti per la conclusione di un affare senza essere legato ad alcuna di esse, da rapporti di collaborazione, di dipendenza o di rappresentanza
- Commissionario di vendita: è un mandatario senza rappresentanza, che conclude in nome proprio ma per conto di un committente, atti di compravendita dei prodotti, ricevendo una provvigione pari a una percentuale sul valore dell'affare o normalmente pari alla differenza fra il prezzo di vendita al cliente finale e quello minimo fissato dal committente.
- Supervisore alle vendite: normalmente è un lavoratore autonomo, incaricato di organizzare e coordinare una rete di agenti o distributori all'estero, svolgendo funzioni tipiche del responsabile commerciale.
- Intermediari nominati in forza di "non circumvention and non disclosure agreements": soggetti stranieri ai quali viene formalizzata l'esclusiva di coinvolgimento, per entrare in contatto con un certo cliente o acquisire un determinato affare.

27 AGGREGAZIONI DI IMPRESE

Come ricordato precedentemente, le aggregazioni sono una delle armi da implementare senza meno nei prossimi anni siano esse di distretto o di filiera (*con o senza impresa «driver»*).

Si può "fare sistema" anche con relazioni su base contrattuale (*non equity*) e senza interventi sui capitali e sull'autonomia delle imprese (*consorzi, gruppi di acquisto, franchising, ati, gruppi di interesse economico, reti, ecc.*). È necessario accettare l'integrazione ed il rispetto delle regole

- ABBATTIMENTO DEI RISCHI
- SUDDIVISIONE DEGLI INVESTIMENTI
- CONDIVISIONE DI ESPERIENZE ED INFORMAZIONI
- MASSA CRITICA E GAMMA PIU' AMPIA DI PRODOTTI E SERVIZI
- SINERGIE ED ALLEANZE DI FILIERA
- MAGGIORE ACCESSO A FONTI DI FINANZIAMENTO TRADIZIONALE E AGEVOLATO
- MAGGIORE FACILITA' A STIPULARE CONVENZIONI
- PIU' POTERE CONTRATTUALE VERSO TERZI
- SPARTIZIONE DEI COMPITI
- EVENTUALE MARCHIO COLLETTIVO COMUNE
- SERVIZI COLLETTIVI (*ACQUISTI, MISSIONI, TRASPORTI, CONSULENZE, DOGANE, ASSICURAZIONI, RICERCHE DI MERCATO, CERTIFICAZIONI, AUTORIZZAZIONI, R&S, FORMAZIONE PERSONALE, INSEDIAMENTI ESTERI, MATERIALE PROMOZIONALE, RECUPERO CREDITI, ECC...*)

28 FORME DI INSEDIAMENTO ESTERO

Ci siamo premurati di sottolineare a più riprese quanto sia decisivo stabilire una presenza di qualche tipo nel Paese bersaglio. Fra le forme di insediamento vi è un primo grande spartiacque che distingue la "stabile organizzazione" dall'insediamento con finalità accessorie alle attività principali dell'impresa. Le due soluzioni sono toccate da trattamenti fiscali radicalmente diversi e ovviamente si caratterizzano per un discrepante impegno finanziario.

Ufficio di rappresentanza: è solitamente la prima soluzione attuata dalle imprese. Consente di promuoversi direttamente all'estero, e costituire un punto di riferimento, psicologicamente importante, con bassi costi di costituzione e gestione e senza acquisire soggettività tributaria nel Paese straniero. Per mantenere la qualifica, deve rigorosamente limitare le proprie funzioni ad esposizione, deposito di beni, consegna, raccolta di informazioni, pubblicità, ricerca o altre attività ausiliarie o propedeutiche.

che). Non può imputarsi alcuna azione di vendita, di “intelligence commerciale” o di acquisto e non deve produrre reddito in qualsiasi altro modo così da non soggiacere agli obblighi previsti per le sedi secondarie.

Filiale commerciale o “branch”: si tratta di una società di diritto estero, collegata e subordinata alla casa madre, tipicamente con caratteristiche di stabile organizzazione. Di norma, vale il “principio di attrazione”, ovvero l'attività della branch viene assoggettata a tassazione sulla base delle regole del luogo di produzione. Le possibili forme giuridiche sono molteplici e diverse da Paese a Paese. È auspicabile avere accumulato una certa esperienza nel mercato dove si intenda tentare questo investimento e poter fare affidamento sulla lealtà di soggetti locali. Molto spesso, sono presenti obblighi e fardelli, quali l'impossibilità di controllare più del 49% della società (e non possedere immobili sul territorio) come in molti Paesi arabi, o la necessaria presenza di un amministratore locale, come in Cina. Tuttavia, quando si riesca a superare l'insieme degli ostacoli specifici di un contesto, la presenza di una filiale produce spesso un effetto grandioso sui risultati di vendita, per intuibili ragioni sia di ordine pratico che psicologico. Più raramente le filiali estere hanno funzioni di centro servizi (assistenza post-vendita, ricambistica, ecc...) o di showroom, che superano per importanza quelle commerciali o le rimpiazzano in toto.

LA PRODUZIONE ALL'ESTERO

- PRODUZIONE VERA E PROPRIA CON DECENTRAMENTO DEL PROCESSO PER VALUTAZIONI E VANTAGGI OGGETTIVI
- CONTRATTI DI PRODUZIONE IN OUTSOURCING SU BASE INTERNAZIONALE (CONTRATTI TURN-KEY SE L'OGGETTO È UN PROGETTO O LA COSTRUZIONE DI UN IMPIANTO)
- ASSEMBLAGGIO E/O PRODUZIONE DI PARTI COMPONENTI: MIGLIOR LIVELLO DI SERVIZIO / COSTI DI TRASPORTO PIÙ BASSI / MENO DAZI
- CESSIONE DI LICENZE KNOW HOW E BREVETTI: PRODUCONO ROYALTIES, FANNO SUPERARE LE BARRIERE PROTEZIONISTICHE, NECESSITANO DI BASSI INVESTIMENTI. SI CONDIVIDONO CONOSCENZE E UTILI E VENGONO FISSATE LE REGOLE ATTRAVERSO CONTRATTI
- I PAESI PRODUTTORI SONO NORMALMENTE CARATTERIZZATI DA BASSO SALARIO E BASSO TASSO DI SINDACALIZZAZIONE, SPESSO PORTI FRANCHI. NB: LA RICERCA DI OTTIMIZZAZIONE PRODUTTIVA MIGRA RAPIDAMENTE (SUD AMERICA, ASIA, AFRICA)

GLI INVESTIMENTI PRODUTTIVI ESTERI

- STRATEGIA GREENFIELD: costruzione di impianto ex-novo
- STRATEGIA DI ACQUISIZIONE: acquisto di un concorrente
- CREAZIONE DI JOINT-VENTURE

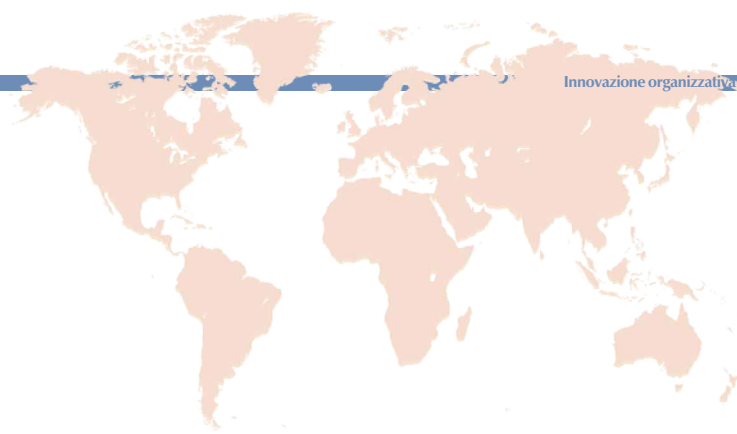
MATERIE PRIME O SEMILAVORATI	
HOME SOURCING	FORNITORI NAZIONALI
OFFSHORE SOURCING	FORNITORI ESTERI
COMPLEX SOURCING	SISTEMA MISTO

Per l'apertura di un impianto produttivo estero ex-novo, fra i molti fattori bisogna tener conto del tempo necessario per la preparazione del personale locale ed il tempo e i costi complessivi per la fase di

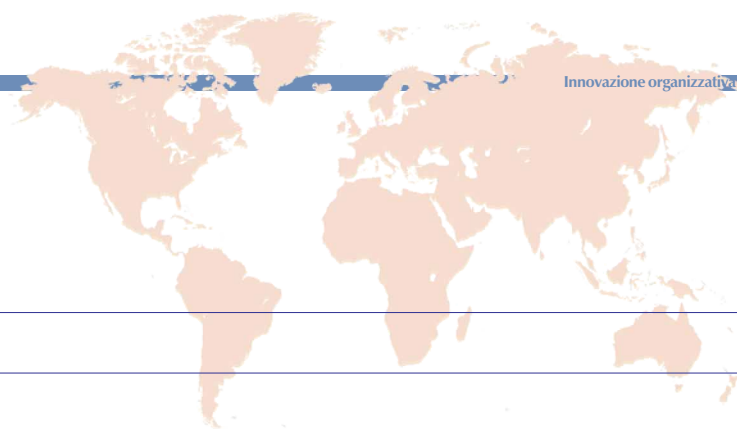
transizione. In caso di importazione di prodotti da un impianto produttivo delocalizzato è cruciale la determinazione del “transfer pricing” poiché negli ultimi anni si sono sensibilmente inasprite le leggi relative, e tale prezzo deve essere fissato su un livello minimo “credibile” che eviti speculazioni ed elusioni fiscali.

SUNTO PROSPETTICO DEI DIVERSI TIPI DI PRESENZA SUI MERCATI ESTERI

modalità di presenza basate sull'esportazione	indiretta con agente distributore indiretta con altri accordi diretta con filiale / sussidiaria diretta con altri accordi
modalità di presenza su base contrattuale	licenza franchising accordi tecnici contratti di servizi management contract contratti di costruzione / turn-key contratti manifatturieri accordi di coproduzione altro
modalità di presenza tramite investimento	sole venture: nuova costituzione sole venture: acquisizione joint-venture: nuova costituzione / acquisizione altro



[illegible]



NOTE



Via Croce Rossa, 56 - 35129 Padova
Tel. 049.8062236 fax 049.8062200
e-mail: innovazione@pd.cna.it