



CONFINDUSTRIA ANCONA

iExport

Consigli utili per il business internazionale
della tua impresa

a cura di Confindustria Ancona



INTESA  SANPAOLO

iExport

Consigli utili per il business internazionale
della tua impresa

a cura di Confindustria Ancona

Titolo volume:

iExport – Consigli utili per il business internazionale della tua impresa

Progetto a cura di:

Confindustria Ancona

Via Ing. Roberto Bianchi snc,

60131 Ancona

Coordinamento:

Umberto Martelli

Giampaolo Santinelli

Roberta Toccaceli

Progetto grafico e editing:

Lara Diamante

Con il contributo di:

INTESA  **SANPAOLO**

Export: leva strategica e orizzonte di crescita per le imprese e per l'Italia

Abbiamo attraversato un decennio controverso in cui il Paese ha dovuto fare i conti con tutti i suoi limiti strutturali, con un'endemica crisi di fiducia e uno stato d'animo generale segnato più dal ripiegamento che dalla speranza.

Nonostante le ombre di questo scenario l'Italia è riuscita a trovare risorse importanti di tenuta economica, di sviluppo imprenditoriale e di innovazione tecnologica; risorse che hanno consentito al Paese di affrontare le difficoltà e di rispondere a una crisi pandemica che aveva tutte le caratteristiche di pervasività e di durata per inceppare in modo profondo e forse definitivo, meccanismi di sviluppo basati sulla capacità competitiva delle imprese e sulla loro attitudine ad insediarsi in mercati difficili.

L'Export e la sua crescita sono stati fattori di successo strategici, un'efficace scialuppa di salvataggio nel caos di una tempesta perfetta. I risultati sono stati letteralmente straordinari, effetto cumulativo e virtuoso della capacità delle imprese italiane, specie le più piccole, di occupare nicchie di eccellenza ad alta specializzazione ed elevata redditività.

I numeri sono impressionanti: nel 2020 l'export ha rappresentato il 30% del PIL italiano ed è probabile che nel 2021 si raggiungerà e si supererà la cifra record di 500 Miliardi di Euro.

Con queste premesse, che segnalano una resistenza di lungo periodo del nostro sistema imprenditoriale, è possibile guardare al futuro con l'ottimismo della ragione e con la consapevolezza che la nostra capacità di esportare non ha raggiunto il suo punto di saturazione perché il sistema della piccola e media industria italiana e della manifattura diffusa, nervatura produttiva del Paese, è ancora nella condizione di esprimere una imponente potenzialità di sviluppo.

Le grandi transizioni che investono l'economia globale – in primis digitalizzazione e sostenibilità – offrono una sponda inedita alla manifattura italiana e si adattano perfettamente alle sue caratteristiche di originalità, creatività e innovazione.

Il digitale, limitando il vincolo dei tradizionali canali fisici, consente di progettare nuove connessioni con mercati remoti e con clientela potenzialmente attrattiva, ricorrendo a investimenti alla portata delle aziende più piccole che per la loro natura cessano di costituire una barriera all'ingresso e un limite di sviluppo. È in questo modo che la digitalizzazione agisce per rimodulare i modelli economici tradizionali, riducendo il peso delle economie di scala e rendendo competitive le aziende che producono valore e quote di mercato in nicchie mondiali di eccellenza.

Un ragionamento analogo può essere applicato ed esteso alla sostenibilità e all'economia circolare. La cultura del riuso e la vocazione al riutilizzo delle materie prime seconde possono rappresentare un asset strutturale e un'occasione di competitività per un Paese come l'Italia storicamente focalizzato nelle attività di trasformazione. Un'innovazione che denota caratteri potenzialmente disruptive perché, come il digitale, sostenibilità ed economia circolare si muovono su una linea di frontiera autonoma rispetto al tradizionale primato delle economie di scala.

È in questo nuovo orizzonte di opportunità che si colloca la sfida ESG (Environment Social Governance), un'occasione unica e maieutica di far emergere dalla piccola e media impresa italiana ciò che è sempre stata e la caratterizza: una grande tendenza alla coesione economica, forgiata da generazioni di imprenditori e di collaboratori che sanno animare comunità di lavoro eccellenti, imprese umanizzate in cui la cooperazione, la condivisione e il rapporto con le persone e con il territorio diventano fattori produttivi, elementi di differenziazione e profili identitari.

Il nuovo che avanza sembra davvero essere la sfida ideale per il Paese della manifattura diffusa, per questa Italia che, con le sue 380mila imprese manifatturiere, eguaglia la somma di Francia e Germania, ed esprime un tessuto di PMI che concorrono alla formazione di circa il 50% dell'export nazionale.

Ma c'è ancora molto da fare, e lo sappiamo bene, per trasformare una grande potenzialità in un processo consolidato e diffuso, per sciogliere nodi strutturali che possono rappresentare un impedimento per l'evoluzione del sistema.

Possiamo farlo correggendo, innanzitutto, alcune storture legate alla concentrazione dell'export, se è vero che delle circa 130mila imprese esportatrici sono solo 18mila a generare un fatturato aggregato pari a circa due terzi delle vendite italiane all'estero.

Ma in parallelo c'è anche un'altra sfida prospettica da raccogliere, quella della propensione all'export. Ad oggi il 77% del totale delle imprese esportatrici fattura all'estero meno di 750mila euro e sono 18.900 quelle che fatturano meno di 5 milioni. Numeri che danno il senso di una effettiva potenzialità che può dispiegarsi solo superando una concezione saltuaria dell'export a favore di un'esperienza sistemica che potrebbe dare un contributo profondo allo sviluppo del Paese e del suo tessuto d'impresa.

Questo volume coltiva un'ambizione: aiutare le imprese ad affrontare con fiducia la sfida del nuovo, unendo visione generale e suggerimenti particolari, fornendo pillole, stimoli, suggestioni e concetti utili sui mercati internazionali e per offrire ai nostri collaboratori strumenti evoluti di approccio e di gestione quotidiana.

In questo contesto la presenza nel volume di Intesa Sanpaolo, prima banca italiana, non è casuale. Il supporto del sistema bancario, sommato al ruolo delle Istituzioni e delle Associazioni di Categoria, è decisivo nella strategia di crescita sui mercati internazionali e nel superamento di un limite che condiziona tante imprese: l'azione spesso solitaria di chi si misura con l'export navigando a vista, senza mettere a sistema le opportunità e senza usufruire della sponda preziosa di conoscenze, supporti e risorse.

E' il momento dell'Italia. Ogni volta che un nostro prodotto oltrepassa i confini del Paese attiva una magia preziosa e multiforme: solleva la reputazione del Paese, offre un impulso alla nostra economia, crea nuova occupazione e alimenta la coesione sociale.

È questo il perimetro ampio dell'export, una sfida che riassume gli interessi d'impresa e li trasforma in una componente decisiva dell'interesse nazionale e della vita delle persone.

Diego Mingarelli

Presidente Comitato Piccola Industria Confindustria Ancona

Autori

Alessandro Barulli

Laureato in Scienze Politiche con specializzazione in Commercio Internazionale, ha maturato significative esperienze in aziende di produzione, lavorando come Area Manager, Export Manager, Direttore Generale di una filiale negli USA, Direttore Commerciale e Marketing.

Dal 2002 opera come consulente aziendale e formatore.

Svolge la sua attività in Italia e all'estero, collaborando con imprese private ed enti pubblici, occupandosi di strategie aziendali, marketing, processi di internazionalizzazione e gestione delle reti di vendita.

È Consulente Senior di ICE, Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane.

Svolge abitualmente attività seminariale e docenza in corsi di formazione anche all'estero (Egitto, Cina, Siria, Sud Africa, Russia).

È stato docente a contratto di Marketing Internazionale presso la Facoltà di Economia dell'Università di Urbino.

Ha fondato il progetto no profit The Human Marketing.

È un blogger nonché autore di MyExport, ciclo di video dedicati al tema dell'internazionalizzazione d'impresa.

Ha pubblicato "Le pillole anti crisi. Manuale semiserio di sopravvivenza per imprenditori".

La sua filosofia lavorativa è "fare le cose molto seriamente senza prendersi troppo sul serio".

ALESSANDROBARULLI.COM

Contatti:

☎ 349 7655339

a.barulli@alessandrobarulli.com

www.alessandrobarulli.com

BACCIARDI and PARTNERS **Studio Legale Internazionale**

Lo Studio legale BACCIARDI and PARTNERS è specializzato in diritto del commercio internazionale.

Lo Studio riunisce ed esprime esperienze complesse maturate in oltre 40 anni di attività e utilizza uno staff di oltre 20 professionisti.

Lo Studio opera come alleato dell'impresa, apportando competenze strategiche in ambito legale, fiscale, doganale e finanziario.

Le aree di attività dello Studio sono rappresentate da:

- contrattualistica commerciale nazionale e internazionale;
- diritto societario transnazionale; costituzione, regolamentazione, acquisizione e cessione di società e joint venture in Italia e all'estero;
- corporate finance; merger & acquisition; family business; passaggio generazionale;
- global mobility/regolamentazione di expatriates e impatriates;
- diritto tributario comunitario e internazionale, pianificazione e ottimizzazione fiscale internazionale;
- diritto doganale e dei trasporti internazionali, origine delle merci, marchi di origine e segni industriali;
- diritto della proprietà intellettuale e industriale;
- repressione della contraffazione e della concorrenza sleale internazionale;
- diritto delle tecnologie/digital law;
- diritto del lavoro; organizzazione risorse umane;
- procedure giudiziali e procedure arbitrali in Italia e all'estero.

Lo Studio fa parte di un network di studi legali internazionalisti, presenti in oltre 155 paesi del mondo, attraverso i quali è in grado di prestare attività in qualsiasi nazione estera a supporto delle operazioni di internazionalizzazione.

BACCIARDI and PARTNERS
legal tax and finance

Contatti:

☎ 0721 371139

info@bacciardistudiolegale.it

www.bacciardistudiolegale.it

Antonio Di Meo

Professore a contratto in Economia e Tecnica degli Scambi Internazionali presso l'Università di Bergamo, Macerata e Verona dall'A.A. 2003/2004 fino al 2012/2013, socio di Credimpex Italia, associazione di specialisti nelle principali tematiche del commercio estero, coordinatore scientifico dell'Area estero di ABI Formazione, socio della sezione italiana della Camera di Commercio Internazionale di Parigi di cui è stato membro del Comitato di revisione degli Incoterms®. Docente a contratto in Master delle Università Cattolica e Bocconi di Milano, presso il Sole 24 Ore, ed Enti istituzionali tra i quali ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Giornalista pubblicitaria, capo redattore e referente scientifico della rivista International Tools, è autore di numerose pubblicazioni in materia.

Svolge attività di consulenza e formazione in pagamenti internazionali, crediti documentari, garanzie, Incoterms® e contrattualistica commerciale per l'estero, per imprese, banche (tra cui BPER, BPM, BPPB, Cassa Centrale Banca, Deutsche, Intesa Sanpaolo, UniCredit, Ubae, ecc.), Camere di Commercio e Associazioni imprenditoriali, tra cui Assindustria Venetocentro, Assolombarda, Confindustria Ancona, Bergamo, Cremona, Brescia, Emilia (Bologna, Ferrara, Modena), Pesaro, Pordenone, Romagna, Trento, Udine.



Contatti:

☎ 049 772924

antonio.dimeo@studiodimeo.com

www.studiodimeo.com

C.A.D. EURO POOL MARCHE

Il C.A.D. EURO POOL MARCHE nasce nel 2012 con sede principale ad Ancona e fa parte del gruppo EURO POOL. Il primo ufficio del gruppo nasce a Parma nel 1993 ma nel tempo ha esteso il campo d'azione in altre province, ha investito sui propri collaboratori con una formazione ed un aggiornamento continuo, realizzando nuove sedi per offrire alla clientela i migliori servizi a supporto del commercio con l'estero.

Attualmente C.A.D. EURO POOL è composto da 10 centri di assistenza doganale (CAD) con sedi in **Parma, Piacenza, Reggio Emilia, Modena, Verona, Lucca, Genova, Pistoia, Ancona e Pesaro**. Dalla sede di Ancona dipendono gli uffici di **Fabriano, Civitanova Marche e San Benedetto del Tronto**.

Il C.A.D. EURO POOL MARCHE è certificato A.E.O. nr. IT AEO C.171371, massima certificazione di affidabilità, professionalità e riservatezza rilasciata dall'Autorità Doganale. Può beneficiare di una peculiare procedura domiciliata che, svolta nel rispetto dei limiti stabiliti dalle norme vigenti, permette alle aziende di effettuare dogana in partenza e in arrivo con le merci nel proprio magazzino, senza l'onere della presentazione contestuale delle merci in Dogana.

Creare know how all'interno delle aziende per affrontare i processi di internazionalizzazione è assolutamente strategico per il gruppo EURO POOL il cui valore aggiunto è riuscire a proporre soluzioni sartoriali per soddisfare le esigenze dei propri clienti che vengono formati ed informati costantemente.

I principali servizi offerti sono:

- procedure domiciliate per esportazione e importazione;
- temporanea esportazione e importazione;
- traffico di perfezionamento passivo e attivo;
- gestione magazzini doganali e depositi Iva;
- autorizzazioni ministeriali, licenze e pratiche consolari;
- modelli Intrastat;
- consulenza;
- formazione.

Studio Associato Tributario CMNP

Lo Studio Associato CMNP nasce nel 1998 grazie alle esperienze maturate dai Partner fondatori in primari studi italiani in materia tributaria, fiscale e societaria con i quali mantiene attive tutt'ora sinergie. Dal 2002 vanta una collaborazione stabile con il quotidiano "IL SOLE 24 ORE", con cui ha realizzato anche attività editoriali e di formazione. L'esperienza maturata ha consentito di avviare collaborazioni anche con altre società editoriali fra le quali Giuffrè Le Fevre. Svolge altresì attività di convegnistica, a livello nazionale, sulle principali tematiche fiscali afferenti pianificazione fiscale, nazionale ed internazionale (TP, CFC, esteroinvestizione, eterodirezione etc.), accertamento e contenzioso, interpelli, ruling, crisi di impresa e sistemi di allerta. Nel corso degli anni la struttura si è ampliata con ulteriori figure abilitate alla professione di Dottori Commercialisti, Revisori Legali dei Conti nonché Giornalisti Pubblicisti, permettendo allo Studio di ampliare le proprie aree di competenza. Da venti anni, oltre alla sede nelle Marche, lo Studio è presente con una propria struttura anche in Lombardia, a Milano, dove, nel corso del tempo, ha avuto modo di prestare consulenza a primari gruppi societari italiani. In attesa di aprire stabilmente anche nella Capitale (Roma) sono state già ivi sviluppate, in particolare, attività di consulenza in materia di tax planning.

Infine, oltre ad essere presente da oltre dieci anni in tutte le edizioni di TELEFISCO, lo Studio dal 2020 fa parte della rete del GRUPPO 24 ORE dedicata alla consulenza rivolta a Professionisti ed Aziende, in qualità di Business PARTNER24 Nazionale, essendo anche i professionisti dello studio figure di riferimento per la pareristica e l'aggiornamento professionale nelle proprie materie di competenza.



Contatti:

Pierpaolo Ceroli

Publicista – Dottore Commercialista – Revisore legale
Collaboratore ed Esperto de Il Sole 24 Ore

☎ 393 9039598

pierpaolo.ceroli@cmnp.it

Mar.Bre

Mar.Bre è una società di Consulenza in Proprietà Intellettuale, in particolare per marchi, brevetti, design, nomi a dominio.

Missione della società è un servizio altamente personalizzato che affianca il Cliente nello sviluppo del potenziale delle sue idee. Mar.Bre propone strategie di gestione, tutela ed attacco tagliate sugli obiettivi di business e di sviluppo tecnologico del Cliente.

Mar.Bre ha selezionato negli anni una rete internazionale di Consulenti di cui si avvale per le pratiche correnti e per vertenze amministrative e giudiziarie.

I servizi di Mar.Bre comprendono:

- Ricerche nelle banche dati internazionali di brevetti, marchi e design per:
 - accertamento di libertà d'uso, brevettabilità e registrabilità
 - monitoraggio periodico dei brevetti della concorrenza
 - monitoraggio periodico di domande di marchio
 - ricerche tematiche su specifiche tecnologie
- Stesura e deposito di domande di registrazione per ogni titolo di PI (marchio, brevetto, design, nome a dominio, copyright)
- Rappresentanza del Cliente nel percorso dal deposito alla concessione
- Gestione completa di portafogli di intangibles, con accesso riservato ad ogni Cliente per la consultazione dei propri titoli
- Nomi a dominio:
 - ricerche di anteriorità
 - registrazione, gestione e take down di domini illeciti
- Servizi di monitoraggio dell'uso del marchio e del prodotto online per:
 - lotta alla contraffazione online
 - indagini di mercato, incluso il monitoraggio prezzi online
- Stesura di contratti di licenza, accordi transattivi, emissione pareri su temi di PI, perizie di valutazione di titoli di PI
- Supporto nella partecipazione a bandi per la ricerca
- Assistenza in vertenze quali Consulenti Tecnici di Parte

Mar.Bre, da 25 anni a fianco di chi sviluppa nuove idee, ha pubblicato il volume “Gli Strumenti di tutela della Proprietà Intellettuale” disponibile online ed è promotrice ed organizzatrice di Expo Brevetti®.



Contatti:

☎ 0732 627627

marbre@marbre.it | f.meloni@marbre.it

www.marbre.it

CON INTESA SANPAOLO PORTI LONTANO LA TUA IMPRESA

Una rete estera presente in oltre 40 paesi, una struttura specialistica a supporto dell'Internazionalizzazione, servizi consulenziali qualificati e soluzioni finanziarie su misura per la tua impresa. Intesa Sanpaolo, al fianco del tuo business in tutto il mondo.

  [intesasampaolo.com](https://www.intesasampaolo.com)

INTESA  SANPAOLO

SE LO SOGNI LO PUOI FARE E NOI TI AIUTIAMO A REALIZZARLO

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni economiche e contrattuali dei prodotti e servizi bancari, leggi i Fogli Informativi disponibili nelle Filiali e sul sito internet del Gruppo Intesa Sanpaolo che li commercializzano. La vendita di prodotti e servizi e la concessione del finanziamento è subordinata all'approvazione della Banca.



Sommario

1 La scelta strategica dell'internazionalizzazione

1.1 Espandere il proprio business all'estero:	
scelta strategica o opportunità?	21
<i>Export readiness</i>	23
<i>Tecniche del commercio estero</i>	23
<i>Doing business techniques</i>	24
<i>Strategia</i>	24
<i>Gestione delle leve di marketing</i>	24
<i>Questions & (your) Answers</i>	30
1.2 I fattori di successo dell'internazionalizzazione	31
<i>Cosa significa essere un'impresa internazionale?</i>	31
<i>In cosa consiste l'internazionalizzazione?</i>	31
<i>Esiste una ricetta giusta, un mix corretto di ingredienti, per internazionalizzare un'azienda e ottenere risultati?</i>	33
<i>Questions & (your) Answers</i>	35
1.3 Il profilo dell'International Manager	36
<i>Quali sono i requisiti personali e professionali per operare con l'estero?</i>	
<i>Quali elementi fanno la differenza nelle trattative con clienti e fornitori stranieri?</i>	36
<i>Test di autovalutazione</i>	39
1.4 Quali Paesi e quali mercati	40
1.5 Il marketing mix per l'internazionalizzazione	47
1.6 Il marketing digitale	53
<i>Conclusioni</i>	57

2 La contrattualistica Internazionale

2.1 Linee guida e suggerimenti per negoziare e redigere un contratto internazionale	59
2.1.1 Il contratto nei sistemi di Civil Law e di Common Law	59
2.1.2 Natura e funzione del contratto internazionale	60
2.1.3 Strutturazione di un contratto internazionale	60
2.1.4 Clausole ricorrenti nei contratti internazionali	
<i>maggiormente ricorrenti nei contratti internazionali</i>	65
2.2 La legge applicabile e la risoluzione delle controversie	65
2.2.1 La legge applicabile al contratto	66
2.2.2 La risoluzione delle controversie	67
2.2.3 La risoluzione delle controversie in mancanza di scelta delle parti	69
2.3 Il contratto internazionale di compravendita e le condizioni generali di vendita	69
2.3.1 I principali modi di conclusione dei contratti di vendita	70
2.3.2 Le condizioni generali di vendita e il contratto quadro di fornitura	71
2.3.3 Le clausole vessatorie secondo il diritto italiano e secondo il diritto internazionale	72
2.3.4 Suggerimenti per la redazione dei contratti	73

2.4 I contratti della distribuzione internazionale	73
2.4.1 <i>Il contratto di procacciamento d'affari</i>	<i>74</i>
2.4.2 <i>Il contratto di agenzia</i>	<i>75</i>
2.4.3 <i>Il contratto di concessione di vendita (contratto di distribuzione)</i>	<i>76</i>
2.4.4 <i>Il contratto di franchising</i>	<i>78</i>
2.4.5 <i>Vendite tramite e-commerce</i>	<i>80</i>
2.4.6 <i>Suggerimenti per la redazione dei contratti</i>	<i>81</i>
2.5 I contratti di approvvigionamento internazionale	82
2.5.1 <i>Il contratto di acquisto, le condizioni generali di acquisto e il contratto quadro di acquisto</i>	<i>83</i>
2.5.2 <i>Il contratto di appalto.....</i>	<i>84</i>
2.5.3 <i>I contratti di subfornitura e il contratto OEM</i>	<i>84</i>
2.5.4 <i>Suggerimenti per la redazione dei contratti</i>	<i>86</i>
2.6 I contratti internazionali di trasferimento di tecnologia.....	88
2.6.1 <i>I contratti di licenza di brevetto e di know-how</i>	<i>88</i>
2.6.2 <i>Il contratto di trasferimento di tecnologia in senso stretto (licenza di fabbricazione).....</i>	<i>89</i>
2.6.3 <i>Suggerimenti per la redazione dei contratti</i>	<i>90</i>
2.7 I contratti di joint venture internazionale	91
2.7.1 <i>La joint venture contrattuale.....</i>	<i>92</i>
2.7.2 <i>La joint venture societaria.....</i>	<i>92</i>
2.8 Check-list contrattuali.....	93
2.8.1 <i>Check-list di condizioni generali di vendita – General Terms and Conditions of Sale.....</i>	<i>93</i>
2.8.2 <i>Check-list di contratto di agenzia internazionale – Agency Agreement.....</i>	<i>99</i>
2.8.3 <i>Check-list di contratto di distribuzione internazionale – Distribution Agreement</i>	<i>107</i>
 3 I pagamenti internazionali	
3.1 I pagamenti nella vendita internazionale.....	119
3.2 La definizione della condizione di pagamento.....	122
3.2.1 <i>Quando pagare.....</i>	<i>122</i>
3.2.2 <i>Moneta di pagamento</i>	<i>123</i>
3.2.3 <i>Luogo di pagamento</i>	<i>123</i>
3.2.4 <i>Banche.....</i>	<i>124</i>
3.2.5 <i>Sistemi di pagamento.....</i>	<i>125</i>
3.2.6 <i>Forme di pagamento internazionale</i>	<i>126</i>
3.3 Il bonifico bancario.....	126
3.3.1 <i>Caratteristiche</i>	<i>127</i>
3.3.2 <i>Suggerimenti pratici e conclusioni.....</i>	<i>127</i>
3.4 L'assegno bancario.....	128
3.4.1 <i>Caratteristiche</i>	<i>129</i>
3.4.2 <i>Emissione</i>	<i>129</i>
3.4.3 <i>Presentazione</i>	<i>130</i>
3.4.4 <i>Suggerimenti pratici e conclusioni.....</i>	<i>130</i>

3.5 L'incasso documentario	132
3.5.1 Caratteristiche	132
3.5.2 Norme Uniformi sugli incassi e ruolo delle banche	132
3.5.3 Parti interessate	133
3.5.4 Suggerimenti pratici e conclusioni	133
3.6 L'incasso semplice ed elettronico	135
3.6.1 Caratteristiche	135
3.6.2 Suggerimenti pratici e conclusioni	136
3.7 Il credito documentario	137
3.7.1 Caratteristiche	138
3.7.2 Norme ed Usi Uniformi relative ai crediti documentari	139
3.7.3 Parti interessate	139
3.7.4 Fasi del credito documentario	140
3.7.5 Tipologie di credito documentario	143
3.7.6 Suggerimenti pratici e conclusioni	144
3.8 La Bank Payment Obligation	147
3.8.1 Caratteristiche	147
3.8.2 Norme Uniformi sulla Bank Payment Obligation	147
3.9 Le garanzie bancarie internazionali	148
3.9.1 Caratteristiche	148
3.9.2 Parti interessate	149
3.9.3 Tipologie di garanzie bancarie	149
3.9.4 Suggerimenti pratici e conclusioni	150
3.10 La gestione del rischio di credito	151
3.10.1 Le soluzioni per affrontare il rischio credito	152

4. L'assicurazione del Credito e del Rischio Paese

4.1 L'importanza di individuare i rischi e la possibilità di assicurarsi contro di essi	157
4.2 La valutazione OCSE del Rischio Paese	158
4.3 Processo di valutazione del rischio banca	162
4.3.1 Importanza del Rischio Paese	162
4.3.2 Interdipendenza tra Rischio Paese e Rischio sistemico	162
4.3.3 Raccolta delle informazioni	164
4.3.4 Analisi qualitativa	164
4.3.5 Analisi quantitativa	165
4.4 Valutazione del rischio corporate	166
4.4.1 Raccolta delle informazioni	166
4.4.2 Analisi qualitativa	167
4.4.3 Analisi quantitativa	169

5. Il trasporto delle merci nel commercio internazionale

5.1 Soggetti e ruoli	171
5.1.1 Spedizioniere	171
5.1.2 Vettore	172
5.1.3 Spedizioniere-vettore	172
5.1.4 Operazione doganale	172
5.2 Contratti	173
5.2.1 Definire il rapporto contrattuale con lo spedizioniere o il vettore	173
5.2.2 Condizione generale di trasporto riportata sul fronte di ogni singola Bill of Lading	174
5.2.3 Fonti normative che regolano il rapporto contrattuale con il vettore	174
5.3 Documenti di trasporto	175
5.3.1 Valenza dei documenti di trasporto	175
5.3.2 Suddivisione dei documenti di trasporto	175
5.3.3 Tipologia dei documenti di trasporto internazionale	176
5.3.4 Lettera di vettura cmr	176
5.3.5 Lettera di vettura aerea (awb)	178
5.3.6 Polizza di carico marittima (Bill of Lading - B/L)	180
5.3.7 Fiata Bill of Lading e fbl	182
5.3.8 Sea Waybill – swb	184
5.4 Responsabilità	186
5.4.1 Responsabilità del vettore internazionale	186
5.4.2 Responsabilità dello spedizioniere	186
5.4.3 Responsabilità del vettore stradale internazionale	187
5.4.4 Responsabilità del vettore aereo internazionale	189
5.4.5 Responsabilità del vettore marittimo internazionale	191
5.5 Condizioni di resa della merce	193
5.5.1 Gli Incoterms® 2020: cenni	193
5.5.2 Schede di sintesi degli 11 Incoterms® 2020	194
5.5.3 Principali termini di nolo marittimo (Liner Terms)	197

6. La pianificazione doganale delle operazioni con l'estero

6.1 Il Codice Doganale dell'Unione, il concetto di "affidabilità" e le semplificazioni doganali	200
6.2 L'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli	202
6.3 Gli elementi dell'accertamento doganale: quantità, qualità, origine e valore	203
6.4 La classificazione doganale delle merci	204
6.4.1 Regole generali per l'interpretazione del Sistema Armonizzato	205
6.5 Origine delle merci	207
6.5.1 Origine non preferenziale	208
6.5.2 Origine preferenziale	214
6.6 Il valore in dogana	223

6.7 Il luogo approvato	228
6.8 L'AEO (Authorized Economic Operator)	230
6.9 Regimi doganali definitivi e regimi doganali speciali	232
 7. Fiscalità internazionale – caratteri operativi	
7.1 Introduzione	235
7.2 La residenza fiscale delle società	237
7.2.1 <i>I presupposti di residenza fiscale delle società</i>	237
7.2.2 <i>La stabile organizzazione (branch)</i>	239
7.2.3 <i>Le società holding (on-shore/off-shore)</i>	241
7.3 Come individuare un paradiso fiscale	246
7.3.1 <i>Disciplina applicabile ai fini dei dividendi e delle partecipazioni</i>	247
7.3.2 <i>Paradisi fiscali ai fini della CFC rule</i>	250
7.4 I crediti d'imposta per i redditi prodotti all'estero	251
7.4.1 <i>Il credito d'imposta estero</i>	251
7.4.2 <i>Imposte figurative e redditi parzialmente imponibili</i>	252
7.4.3 <i>Competenza ed utilizzo del credito</i>	253
7.4.4 <i>Check list</i>	253
7.5 La tassazione dei dividendi esteri	254
7.5.1 <i>Dividendi percepiti da persone fisiche non imprenditori</i>	254
7.5.2 <i>Dividendi percepiti da imprenditori individuali e da società di persone</i>	255
7.5.3 <i>Dividendi percepiti da soggetti Ires</i>	256
7.5.4 <i>Periodo di maturazione per i dividendi da Paesi a fiscalità privilegiata</i>	257
7.6 Il transfer pricing	259
7.6.1 <i>Il transfer pricing nella normativa Italiana</i>	260
7.6.2 <i>Metodi di determinazione dei prezzi di trasferimento</i>	260
7.6.3 <i>Set documentale (cd. TP Documentation)</i>	262
7.6.4 <i>Idoneità della documentazione</i>	264
7.6.5 <i>Regime sanzionatorio</i>	264
7.6.6 <i>Accordi per la ripartizione dei costi "Cost Sharing Agreement"</i>	265
7.6.7 <i>L'effetto del Covid-19 sul transfer pricing</i>	265
7.7 L'esterovestizione	267
7.8 Documento di policy sulla gestione delle partecipate estere - CFC	269
7.8.1 <i>La residenza fiscale delle società</i>	270
7.8.2 <i>Modello organizzativo del Gruppo</i>	270
7.8.3 <i>Rapporto Multi – test</i>	271
7.8.4 <i>CFC - Controlled Foreign Companies</i>	273
7.9 Ruling internazionale	275
7.9.1 <i>Ambito soggettivo e oggettivo degli accordi</i>	275
7.9.2 <i>Procedura</i>	276
7.9.3 <i>Validità degli accordi</i>	276
7.9.4 <i>Verifica e violazione dell'accordo</i>	277
7.9.5 <i>Spese di procedura</i>	278

7.10 Consolidato mondiale	279
7.10.1 <i>Meccanismo del consolidato mondiale.....</i>	280
7.10.2 <i>Ambito soggettivo e requisiti di accesso</i>	280
7.10.3 <i>Esercizio dell'opzione</i>	281
7.10.4 <i>Effetti dell'adesione al consolidato mondiale</i>	282
7.10.5 <i>Versamento delle imposte</i>	282

8 La proprietà industriale per le PMI283

8.1 Il brevetto.....284

8.1.1 <i>Il procedimento di esame ed i momenti in cui prendere decisioni</i>	284
8.1.2 <i>Opportunità di estensione all'estero.....</i>	287
8.1.3 <i>Il brevetto come patto tra lo Stato e l'Inventore.....</i>	289
8.1.4 <i>Il brevetto per invenzione ed il modello di utilità.....</i>	290
8.1.5 <i>Verifica preliminare di brevettabilità per invenzione o modello di utilità.....</i>	291
8.1.6 <i>La tutela: i rischi di interferenza con diritti di terzi</i>	296
8.1.7 <i>La scelta tra il segreto industriale e la brevettazione.....</i>	297
8.1.8 <i>Il Patent Box</i>	298

8.2 Il marchio.....299

8.2.1 <i>Consigli pratici per la scelta del nome.....</i>	299
8.2.2 <i>La registrazione del marchio</i>	303
8.2.3 <i>La gestione del marchio registrato.....</i>	305
8.2.4 <i>Le procedure di registrazione marchi disponibili in ambito nazionale e internazionale.....</i>	306
8.2.5 <i>Il marchio online</i>	310

8.3 Il design313

8.4 Glossario Proprietà Industriale316

Estero e Internazionalizzazione.

Il supporto di Intesa Sanpaolo.....319

Gli strumenti SACE e SIMEST

a supporto delle imprese331

1 LA SCELTA STRATEGICA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

a cura del Dott. Alessandro Barulli
Interplanning S.a.s.

1.1 Espandere il proprio business all'estero: scelta strategica o opportunità?

Da diverso tempo sostengo che l'internazionalizzazione di un'impresa richiede una scelta strategica specifica, che sia il più possibile slegata da eventuali opportunità più o meno occasionali che si possono presentare.

I tempi sono infatti cambiati in modo radicale da quando - fino a quasi una decina di anni fa - si poteva cercare qualche buona opportunità di vendita all'estero per le PMI italiane.

Tutto sommato era necessario avere intraprendenza, spirito di iniziativa, voglia di “andare in giro” con valigia e catalogo ed il gioco era pressoché fatto. La comparsa sui mercati internazionali di Paesi produttori a basso costo, la perdita di competitività valutaria, i fattori ambientali legati alla mancata crescita del sistema Italia, la globalizzazione dei mercati e le crisi economiche e finanziarie dell'ultimo quinquennio hanno finito per mettere in crisi un modello di internazionalizzazione.

Da qui la consapevolezza che al giorno d'oggi - con risorse ridotte, la necessità di centellinare gli investimenti, la maggiore concorrenza - non si possono più perseguire le logiche di espansione utilizzate finora: l'improvvisazione, la buona volontà, la determinazione e la ricerca di opportunità devono lasciare il campo ad azioni strategiche pianificate a tavolino.

L'internazionalizzazione d'impresa deve essere una scelta ponderata e non una necessità. Non deve essere la “via di fuga” da intraprendere quando la situazione nel mercato domestico è aggravata al punto da essere quasi compromessa.

La consapevolezza di come deve essere preparata l'azienda è il primo passo per non sbagliare.

“Cosa deve fare un'azienda che intende internazionalizzarsi?”.

Spesso mi viene rivolta questa domanda, durante seminari, conferenze o semplici chiacchierate con gli imprenditori.

La mia risposta è semplice: *“Prepararsi!”*.

Dietro questo suggerimento, solo in apparenza banale, si nascondono tutta una serie di attività e valutazioni di non poco conto.

Ho vissuto in prima persona l'epoca in cui per fare export si prendeva il catalogo, la valigia, la buona volontà e si partiva.

A distanza di anni posso permettermi di dire che queste cose - purtroppo - non bastano più.

Prima di capire cosa serve oggi per fare internazionalizzazione, cerchiamo di chiarire cosa significa questo termine.

Può significare vendere o acquistare all'estero.

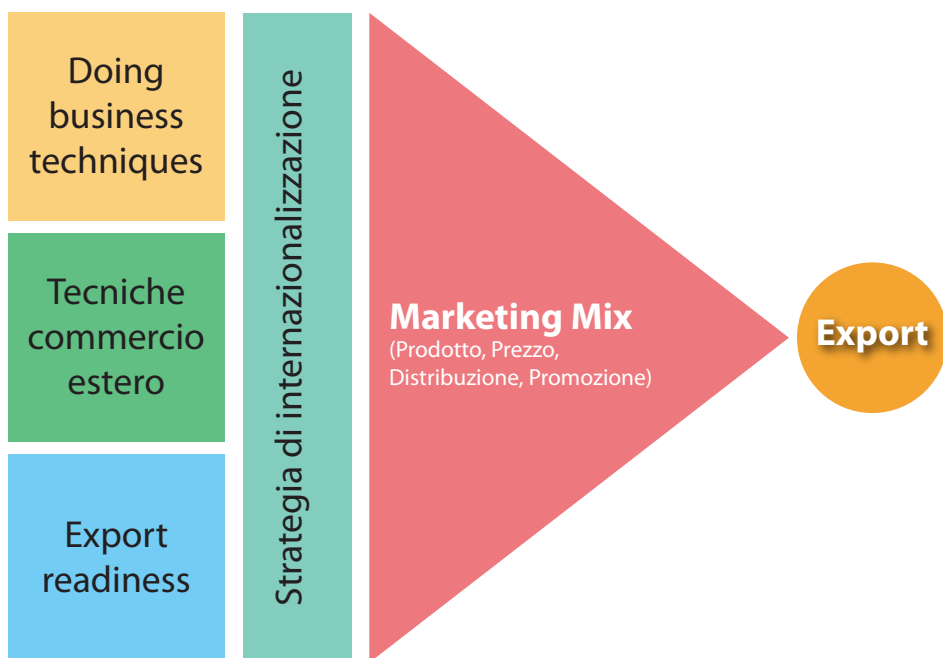
Nel primo caso si parla di internazionalizzazione attiva, mentre nel secondo di passiva.

Può essere un'attività che non richiede una presenza diretta nel Paese straniero - e in questo caso si parla di internazionalizzazione leggera - oppure può richiedere una presenza anche minima, come un ufficio di rappresentanza, o strutturata, come nel caso di una filiale produttiva e distributiva; in questa ipotesi si parla di internazionalizzazione profonda.

Molte aziende acquistano all'estero per poi rivendere nel mercato domestico, così come tante non hanno strutture di proprietà in un Paese straniero ma lavorano in decine di mercati oltre frontiera.

Chiarito questo aspetto introduttivo, cerchiamo di capire in cosa consiste la preparazione che l'azienda moderna deve sostenere per affrontare questo percorso di sviluppo nei mercati internazionali.

L'export, e più in generale l'internazionalizzazione, si costruisce per gradi:



Export readiness

L'impresa deve essere strutturalmente pronta, preparata, ad affrontare l'internazionalizzazione.

Significa che deve avere le conoscenze tecnologiche, la capacità produttiva e la solidità finanziaria per intraprendere il percorso necessario.

Senza contare l'aspetto di comunicazione: se i cataloghi, i listini, le schede tecniche, il sito internet non sono stati tradotti almeno in inglese - la lingua per antonomasia del commercio internazionale - la tanto desiderata espansione commerciale all'estero sarà molto difficile.

Se da un punto di vista produttivo l'azienda non può offrire qualcosa di diverso rispetto a ciò che già esiste - anche all'estero - sarà difficile trovare clienti interessati ad acquistare, a meno che quei prodotti non abbiano, ad esempio, un prezzo sensibilmente più basso rispetto a quello dei concorrenti.

Lo stesso per quanto concerne la capacità produttiva: se posso produrre quantità limitate ed incontro un cliente che mi può saturare la produzione, cosa faccio?

Abbandono i miei clienti attivi per servire questa nuova opportunità?

Fino a che livello posso permettermi di produrre con gli attuali macchinari e le risorse umane disponibili per rispondere positivamente a richieste di prodotti dall'estero, prima di dover fare ulteriori investimenti?

Da ultimo è importante che l'azienda abbia una solidità finanziaria che le consenta di stanziare una cifra da destinare a viaggi, fiere, cataloghi in lingua, comunicazione in generale.

Perché comunque, fare internazionalizzazione costa.

Tecniche del commercio estero

Per lavorare con i mercati internazionali è necessario avere qualcuno in azienda che parli le lingue straniere - almeno l'inglese - e che conosca le "tecniche del commercio internazionale".

Queste consistono, in una prima fase, nella conoscenza di argomenti specifici quali i pagamenti internazionali, la contrattualistica, i sistemi di trasporto e doganali.

Se questi aspetti non sono conosciuti all'interno dell'azienda è meglio dedicare del tempo a specifici corsi di formazione, in modo da prepararsi adeguatamente.

Ad esempio il "consignment stock" può essere considerato come una strategia distributiva e/o commerciale, la resa CIF non ha niente a che vedere con un detersivo ed un businessman dell'Isola di Tonga che intende pagare con un 20' di conchiglie serve a ben poco.

Se l'azienda è pronta da un punto di vista strutturale ma non da quello di gestione dell'internazionalizzazione, potrebbe incorrere in qualche problema spiacevole.

Doing business techniques

Se proprio vogliamo, questi aspetti rappresentano la classica “ciliegina sulla torta”.

Sapere quali sono gli usi e costumi della negoziazione di business delle persone che incontriamo è un plusvalore.

Conoscere come fanno affari gli stranieri serve per entrare ancora di più in empatia con loro, per sviluppare un rapporto relazionale più solido e duraturo. L'azienda che possiede la struttura per operare all'estero e che conosce le tecniche di gestione dell'internazionalizzazione può svilupparsi nei mercati internazionali; se aggiunge a questi due requisiti di base la conoscenza delle tecniche negoziali potrà farlo ancora meglio e ancora più velocemente.

Strategia

Verso quale Paese indirizzare le proprie attenzioni? Attraverso chi? Un agente, un importatore, dei distributori? O servire direttamente negozianti e consumatori?

Oppure fornire delle aziende produttrici?

Le domande alle quali rispondere sono tante - qui ne accenniamo solo alcune - ma sono tutte importanti.

Perché è impossibile fare internazionalizzazione se non si hanno le idee chiare, se non si capisce che non si può improvvisare, se non si ha una chiara strategia di ciò che si vuole fare.

Solo una precisazione: trovare clienti all'estero non è una strategia. E' un obiettivo che deve essere raggiunto attraverso una strategia.

Gestione delle leve di marketing

Se ci si vuole internazionalizzare occorre capire e gestire le quattro aree principali di cui si occupa il marketing:

- ✓ **Prodotto:** il mio prodotto può avere un mercato in uno o più Paesi stranieri? Va bene così com'è oppure lo devo modificare per renderlo compatibile con le esigenze dei clienti? Che caratteristiche costruttive, funzionali, estetiche, creative deve avere? Non tutti i prodotti che vengono realizzati per il mercato domestico vanno bene e possono essere venduti nei mercati internazionali.
- ✓ **Prezzo:** qual è il giusto prezzo del mio prodotto? Quanti passaggi ci sono fra l'azienda produttrice e l'ultimo acquirente? Se ci sono molti passaggi di intermediazione il prezzo finale potrebbe essere molto alto, addirittura fuori mercato. Non serve a niente dire che abbiamo calcolato il giusto prezzo di vendita franco fabbrica se poi non sappiamo cosa succede dopo a livello di distribuzione.

✓ **Distribuzione:** com'è strutturata la distribuzione nel Paese straniero di mio interesse? Ad esempio, i mobili per l'arredo bagno negli Stati Uniti sono venduti insieme alle cucine. L'abbigliamento di lusso in Cina viene spesso venduto nelle boutique che si trovano negli hotel. E così via. Ogni Paese ha caratteristiche specifiche per la distribuzione, sia come canali di vendita che come presenza territoriale (ad esempio nei Paesi Emergenti la distribuzione è concentrata nelle aree urbane).

✓ **Comunicazione:** chiunque voglia aprirsi ai mercati internazionali deve far sapere che esiste! Significa quindi avere la possibilità di far capire al potenziale cliente che cosa si offre, le caratteristiche del prodotto, i valori aziendali. Vuol dire avere un company profile, un sito internet, il catalogo e il listino in lingua, per lo meno inglese. Significa farsi trovare sul web, nei social network (Facebook, Google+, Pinterest, Instagram, etc.), avere un marchio e un payoff - uno slogan - che possa spiegare meglio cosa fa l'azienda.

Se l'azienda è pronta da un punto di vista strutturale e organizzativo, se conosce le tecniche del commercio estero, se ha una strategia che la porta a gestire le leve del marketing mix allora è possibile ipotizzarne l'internazionalizzazione. Questo è il percorso corretto: partire dai fondamentali per arrivare al risultato (= l'export) e non partire dal risultato senza sapere come fare per raggiungere l'obiettivo.

Oltre a quanto detto, esiste un'analisi specifica che si fa quando si intende internazionalizzare un'impresa: è l'analisi SWOT, cioè l'analisi dei punti di forza e degli elementi di debolezza dell'azienda, messa a confronto con le opportunità e minacce del mercato/Paese verso il quale stiamo indirizzando le nostre strategie di espansione.



In questa prima fase potete anche limitare la vostra analisi ai soli punti di forza ed elementi di debolezza, lasciando opportunità e minacce del Paese ad un successivo momento. I punti di forza saranno gli elementi di valore che dovrete comunicare ai potenziali clienti.

Gli elementi di debolezza della vostra azienda dovranno, invece, essere anestetizzati per evitare che siano di ostacolo all'espansione commerciale all'estero. Accanto alla lista di elementi di debolezza suggerisco di definire un tempo limite entro il quale sistemare la criticità ed un budget di spesa previsto per l'intervento.

Elementi di debolezza - To Do list

Debolezza	Azione	Tempi	Soggetti	Costi
Sito web solo in italiano	Traduzione	1 mese	WebAgency	€ 1.500
Mancanza Company Profile	Realizzazione	2 mesi	Studio grafico + fotografo + stampa	€ 2,000
Scarsa conoscenza tecniche di export management	Fare corso	3 mesi	Ente di formazione	€ 500
Scarsa competitività nella gestione dei trasporti	Contattare spedizioniere	2 settimane	Selezionare tre nuovi potenziali spedizionieri	-
Mancanza di strategie	Definire le strategie	4 settimane	Imprenditore e management	-
Limitata efficacia azioni di sviluppo export	Ridefinire le azioni	4 settimane	Imprenditore e personale ufficio export (più eventuale consulente)	da stimare

Avere consapevolezza di ciò che sta dietro la parola internazionalizzazione è di fondamentale importanza, non solo da un punto di vista strategico ma anche da un punto di vista di criticità che l'impresa potrebbe incontrare durante il suo sviluppo.

Le operazioni internazionali delle imprese, a qualsiasi livello, contengono una dose di rischi che devono essere valutati e, se possibile, “anestetizzati”.

Infatti lavorare con clienti o fornitori stranieri non significa essere al riparo da problemi che possono verificarsi con clienti o fornitori italiani.

Purtroppo, invece, la percezione che spesso si riscontra è che all'estero sia tutto più facile, tutto più semplice.

Niente di più sbagliato!

“Voglio cercare clienti all'estero, perché in Italia non paga più nessuno”.

Partendo da questa frase, spesso ricorrente nei miei contatti con imprenditori che iniziano a guardare oltre frontiera, introduco uno dei principali rischi del commercio internazionale, se non “il” rischio per eccellenza: il **mancato pagamento**. La possibilità di non essere pagati per la merce consegnata è più elevata di quanto si possa pensare.

I principali rischi del commercio internazionale

Mancato pagamento

Rischio di produzione

Mancato ritiro della merce

Mancata consegna della merce ordinata

Rischio di trasporto

Errore nella formulazione di un ordine

Contestazione della merce

Rischio Paese

Rischio di cambio

E nella malaugurata ipotesi che si verifichi una situazione del genere non è proprio agevole cercare di recuperare quanto dovuto dal cliente straniero.

Per questo motivo è importante, qualora si decida di vendere all'estero, avere delle tutele come quelle offerte dalle assicurazioni del credito e avere una conoscenza approfondita dei sistemi di pagamento internazionali.

Ad esempio un pagamento garantito da un credito documentario come la Lettera di Credito fa dormire sonni tranquilli al venditore.

I problemi però possono arrivare ben prima del pagamento, ad esempio con il cosiddetto **rischio di produzione**.

Succede quando si produce per un cliente straniero - con il quale magari si inizia a lavorare proprio in concomitanza di questo primo ordine - senza avere garanzie che questa merce verrà ritirata.

Per questo motivo è buona prassi, iniziando a lavorare con qualcuno che non si conosce e per il quale non sono disponibili eventuali garanzie, chiedere un anticipo *prima* dell'avvio della produzione. Di media un importo fra il 20 ed il 30% del valore complessivo dell'ordine, in modo da rientrare quanto meno dei costi di produzione.

Anche se poi il rischio ulteriore è quello del **mancato ritiro della merce**: il cliente straniero ha versato l'anticipo pattuito, abbiamo prodotto, ma quando chiediamo il saldo prima della consegna il cliente non paga il residuo.

E la merce prodotta non può essere rivenduta ad altri.

Come si fa?

Anche in questo caso si può anestetizzare il problema facendo ricorso ad una garanzia per il pagamento residuo.

Speculare a questa situazione è la **mancata consegna della merce ordinata**, che avviene quando si acquista da un fornitore straniero con il quale non c'è un rapporto consolidato. Però è bene tutelarsi in ogni caso, anche se la relazione d'affari va avanti da anni.

Purtroppo mi è capitato in diverse situazioni di vedere effettuati pagamenti da aziende italiane per l'acquisto di prodotti all'estero e....non ricevere niente! Ragione per la quale occorre cautelarsi e legare il pagamento alla garanzia di spedizione della merce.

Accettare il rischio senza un'apposita tutela significa essere fortunati se le cose vanno bene, ma essere sprovveduti in caso contrario.

Come si può capire da queste prime situazioni, il commercio internazionale va maneggiato con cura: senza un'adeguata preparazione può essere estremamente problematico.

Si può incorrere anche nel **rischio di trasporto**.

A chi fanno capo le responsabilità e gli oneri di una consegna internazionale? Al venditore o al compratore? Chi deve sdoganare la merce?

Per ovviare a tutte queste problematiche sono stati definiti nel corso degli anni dei codici - gli Incoterms - che disciplinano la materia senza ombra di dubbio.

Secondo alcuni il modo migliore per tutelarsi è vendere Ex-Works - equivalente al Franco Fabbrica - e lasciare al cliente l'organizzazione ed i rischi del trasporto. Dal mio punto di vista la conoscenza degli Incoterms permette sia di offrire un servizio al cliente, sia di sapere fino a dove intendiamo spingerci nell'assumere rischi e responsabilità. E garantisce una maggiore professionalità al cliente straniero.

Come affrontare, invece, il **rischio di errore nella formulazione di un ordine** da parte di un cliente straniero?

Anche in questo caso prevenire è meglio che curare.

Si può adottare una semplice procedura che consiste nel chiedere al cliente di firmare ed accettare la nostra proposta d'ordine. È vero che la stessa nasce dalla comunicazione inviata dal cliente, ma rappresenta un ulteriore momento di verifica e controllo prima di avviare la produzione o la spedizione della merce. Se il cliente è costretto a "controfirmare per accettazione" il nostro documento, sarà più facile tutelare i nostri interessi.

Ovviamente per evitare di incorrere in errori nella ricezione di ordini è buon senso non accettare ordini ricevuti telefonicamente, se non sono seguiti da una comunicazione scritta.

Nonostante le cautele può sempre succedere che si incorra nel rischio di **contestazione della merce**.

La stessa può dipendere da errori di formulazione dell'ordine e da problemi di trasporto, per i quali valgono le considerazioni sopra espresse.

Ma possono intervenire anche altre situazioni, come un errore in fase di spedizione, un danneggiamento imprevisto.

Il cliente straniero può contestare la merce arrivata, però è bene anche in questo caso adottare una procedura di verifica e controllo: l'ispezione della merce e l'eventuale reclamo devono essere fatti entro 8 giorni dal ricevimento, o altro tempo che si ritiene congruo, al fine di evitare contestazioni per spedizioni avvenute mesi prima.

Oppure inserire nell'imballo della merce spedita un'etichetta comprovante che il prodotto era integro e funzionante prima di essere chiuso per la consegna.

Piccoli accorgimenti e "trucchi del mestiere" che servono per evitare che il cliente possa approfittarsi della nostra buona fede e chiedere il reintegro di qualcosa senza averne un giustificato motivo.

Gli ultimi due rischi che affrontiamo sono il **rischio Paese** e quello del cambio. Il primo è da tenere in considerazione quando si devono fare operazioni di internazionalizzazione sia semplici - come una compra/vendita - che complesse, come l'apertura di una filiale.

Se il Paese è attraversato da una importante crisi economica e finanziaria, oppure è guidato da forze politiche incapaci di garantire la stabilità o, ancora peggio, è retto da una dittatura, questi elementi possono determinare una "chiusura" del Paese all'esterno e in modo improvviso generare operazioni di nazionalizzazione ed espulsioni degli investitori stranieri.

Più semplicemente può portare anche al collasso del sistema bancario, con il mancato trasferimento di somme di denaro all'estero.

Recentemente i rischi legati ad un Paese contemplan anche le azioni di terrorismo e le possibili rivolte.

Come si affronta il rischio Paese?

Valutando bene questi aspetti prima di dar vita ad una qualsiasi operazione internazionale ed eventualmente scegliendo un altro Paese per i propri investimenti o per il proprio business.

Da ultimo, ma non certo meno importante, possiamo considerare anche il **rischio di cambio** fra i tanti "pericoli" che influenzano negativamente le operazioni internazionali di un'azienda.

Il rischio di cambio interviene quando un cliente straniero chiede di pagare nella sua moneta.

Se si accetta, ci si accolla la possibilità che, una volta arrivato il pagamento in valuta straniera, al momento del cambio venga riconosciuto un importo inferiore a quello pattuito, perché fra il momento in cui è stato stipulato l'accordo e quello in cui è avvenuto il pagamento, il "fixing" fra le due valute è cambiato in modo deciso.

È però vero che se il rapporto cambia a favore della valuta del venditore, al momento del cambio si incasserà una somma leggermente superiore.

Come gestire questa situazione?

A meno che non si abbiano conti in valuta straniera e non ci sia interesse a ricevere pagamenti in dollari, yen, sterline e così via, il suggerimento è quello di lasciare il rischio del cambio al compratore chiedendo il pagamento in Euro.

Quanto esposto fa affermare senza tema di smentita che l'internazionalizzazione può essere pericolosa, se non opportunamente gestita.

Le insidie del commercio internazionale sono numerose ed è bene cercare di conoscerle prima per saperle affrontare, piuttosto che impararle a seguito di errori dovuti a inesperienza o - peggio ancora - superficialità.

Anche in questo caso, prevenire è meglio che curare!

Questions & (your) Answers

Nei manuali di estrazione anglosassone alla fine di un capitolo è spesso presente la sezione delle domande e delle risposte.

Al di là del testo e dei suoi contenuti, le domande seguenti hanno l'intenzione di mettere il lettore di fronte ad una serie di risposte che potranno chiarire meglio il livello di consapevolezza dell'internazionalizzazione.

Ed è per questo che le risposte non sono preconfezionate, ma sono le tue risposte.

- ✓ Sei consapevole che l'internazionalizzazione è una scelta strategica?
- ✓ Hai una capacità produttiva in grado di rispondere senza ulteriori investimenti ad eventuali richieste dall'estero?
- ✓ Disponi di risorse finanziarie adeguate per supportare le attività internazionali della tua impresa?
- ✓ Hai personale in grado di dialogare con clienti/fornitori stranieri?
- ✓ Sai gestire le problematiche relative a dogane e trasporti?
- ✓ Sai come gestire un pagamento internazionale?
- ✓ La tua documentazione di vendita, il tuo website sono stati tradotti almeno in inglese?
- ✓ Hai un company profile in grado di spiegare in dettaglio tutti i valori della tua azienda?
- ✓ Utilizzi i social network per comunicare, informare, parlare al mercato?
- ✓ Hai un marchio composto da nome, simbolo e payoff?
- ✓ Sei consapevole dei punti di forza e degli elementi di debolezza della tua azienda?
- ✓ Sei consapevole che l'internazionalizzazione comporta rischi per la tua impresa? Identifica quelli che temi di più e cerca di capire come fare per "anestetizzarli".

1.2 I fattori di successo dell'internazionalizzazione

Cosa significa essere un'impresa internazionale?

In cosa consiste l'internazionalizzazione?

L'argomento relativo all'internazionalizzazione di un'impresa è quanto mai vasto e variegato. Se lasciamo da parte le attività relative a pagamenti, trasporti, contrattualistica, aspetti fiscali, tutela della proprietà individuale - giusto per fare alcuni esempi - e ci limitiamo agli aspetti di marketing... beh, fare chiarezza è quanto mai utile.

Innanzitutto possiamo distinguere fra **internazionalizzazione attiva** (vedo i mercati esteri come sbocco per i miei prodotti e servizi) e **passiva** (acquisto prodotti, parti e componenti all'estero per alimentare la mia supply chain). Ed a seconda che i mercati esteri li serva dalla mia casa madre o li possa presidiare sul posto, possiamo parlare di **internazionalizzazione leggera o profonda**.

Ma le classificazioni riguardano anche le imprese.

Ad esempio, quand'è che un'azienda si definisce internazionale o multinazionale?

L'**impresa internazionale** è quella che vende in più mercati, mantenendo nel Paese di origine l'attività produttiva, senza differenziare troppo i propri prodotti salvo qualche lieve adattamento.

Al contrario, l'**impresa multinazionale** è quella che tende ad adattarsi alle diversità fra i vari mercati, sfruttando quanto più possibile gli elementi di uniformità per creare economie di scala e generare vantaggi competitivi.

Il massimo livello di espansione verso l'estero si ottiene con l'**impresa globale**, che considera i mercati mondiali come un unico grande mercato, al quale cerca di imporre una propria strategia di marketing.

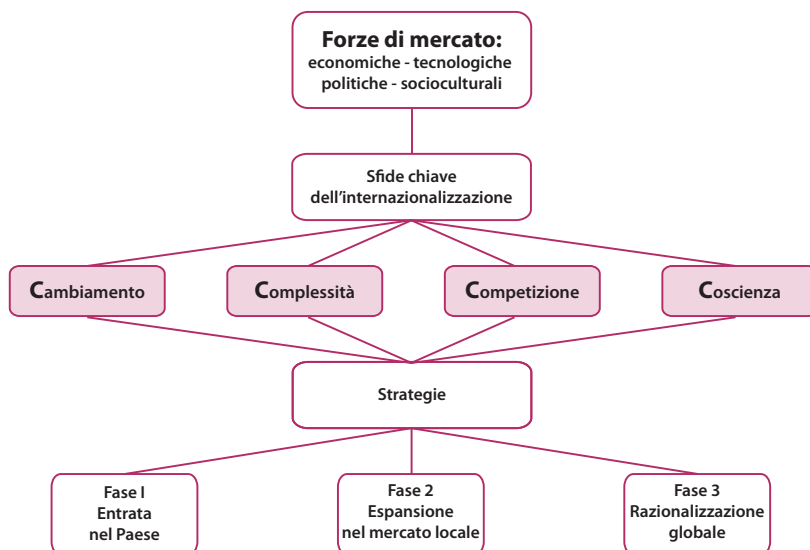
Come si può ben capire non si tratta solo di vendere all'estero....

Anzi a ben guardare le strategie internazionali di un'azienda possono essere relative all'esportazione diretta o indiretta, un'attività comunque riconducibile alla vendita propriamente detta, o possono riguardare contratti di produzione, con i quali faccio produrre in un Paese straniero.

Possono fare riferimento a contratti di licenza, spesso usati nel mondo della moda, oppure essere ricondotte ad attività di assemblaggio svolte da un partner straniero che poi provvederà anche alla distribuzione e alla commercializzazione. Forme più complesse di internazionalizzazione sono costituite dal franchising e dalle alleanze strategiche per la costituzione di joint ventures.

In ogni caso, prima di affrontare qualsiasi forma di espansione all'estero, è bene considerare che ogni mercato è governato da forze e dinamiche particolari, che in alcuni casi possono essere omogenee, ma - nella maggior parte delle situazioni - variano e sono specifiche da Paese a Paese.

Da ciò dipendono le sfide chiave dell'internazionalizzazione.



Cambiamento

Non posso pensare di internazionalizzare la mia azienda se non avvio un percorso di cambiamento interno, sia a livello organizzativo che di apertura mentale verso scenari nuovi ed estremamente variabili.

Complessità

Affrontare i mercati internazionali vuol dire affrontare situazioni complesse, che richiedono una rapida capacità di adattamento e un'ancor più rapida capacità di soluzione delle problematiche che si incontrano.

Competizione

Uscire dai confini nazionali significa incontrare un livello di concorrenza superiore da un punto di vista numerico, a meno che non si sia la prima azienda - *c.d. first mover* - a muoversi in un dato mercato.

Oltre alla presenza di concorrenti all'estero dovrò anche tenere conto del loro livello qualitativo, per essere certo di offrire un prodotto/servizio in grado di competere adeguatamente.

Coscienza

È un aspetto che riguarda soprattutto le aziende che delocalizzano in un Paese straniero e fa riferimento alla necessità di evitare qualsiasi forma di sfruttamento del lavoro locale e dell'ambiente.

Un'attenta analisi di questi quattro aspetti permette all'azienda di definire le strategie più opportune per operare all'estero, compatibilmente con i potenziali del mercato ed i risultati che si intende raggiungere.

Fondamentalmente le fasi di espansione del business all'estero possono essere tre: 1) entrata nel Paese straniero, 2) crescita nel mercato locale, 3) adozione di strategie che tengano conto della presenza dell'azienda nei vari mercati e nelle forme più variegate.

Esiste una ricetta giusta, un mix corretto di ingredienti, per internazionalizzare un'azienda e ottenere risultati?

Purtroppo non esiste una regola univoca, una formula matematica, per operare con successo nei mercati internazionali.

Esistono però tutta una serie di attenzioni, di suggerimenti grazie ai quali si può ridurre il margine d'errore.

L'attività di internazionalizzazione è molto complessa ed i cosiddetti **fattori di successo** vanno ad integrare gli altri aspetti precedentemente trattati.

Tanto per cominciare è impensabile avviare un processo di internazionalizzazione se né l'imprenditore, né i manager o i dipendenti hanno un **orientamento verso i mercati esteri**.

Come già detto, sono convinto che l'internazionalizzazione sia una scelta, non un'opportunità che va semplicemente colta.

Una scelta prevede un approccio del tipo *"ci credo, mi preparo, faccio, sbaglio, correggo gli errori fino a che non riesco a fare bene"*. L'opportunità porta a dire *"proviamo, vediamo, se la fortuna ci assiste, bene..."*.

E se aprirsi ai mercati internazionali è una scelta, è ovvio che questa scelta deve essere supportata da un'azienda dotata di una **struttura adeguata**.

Magari anche fatta di piccoli numeri, però organizzata per ruoli e funzioni, in grado di produrre quantitativi che possono essere anche importanti, in buone condizioni finanziarie - perché non dimentichiamo che l'internazionalizzazione costa - e mentalmente aperta a modi di fare che sono diversi rispetto a quelli del mercato domestico.

Ad esempio, in questo senso, un fattore di successo è rappresentato dalla capacità aziendale di **adeguare il prodotto alle necessità dei mercati stranieri**, oppure di esportare un prodotto che per i suoi contenuti offre elementi distintivi di innovazione.

Quando si parla di mercati esteri non si può non parlare di canali e forme di distribuzione e anche questo aspetto rappresenta uno degli step fondamentali attraverso i quali si costruisce l'internazionalizzazione.

Sapere quanti passaggi deve fare un prodotto per giungere ad un potenziale cliente è basilare, sia per capire chi sono i soggetti che costituiscono la catena distributiva - che varia da Paese a Paese - sia per rendersi conto di quanto il prezzo finale aumenterà, in considerazione del numero di intermediari.

E anche sapere se in una determinata realtà è fondamentale servirsi di un agente, di una trading company o di qualsiasi altro soggetto è altrettanto importante.

Fra le altre cose questo aspetto merita un'attenzione particolare, anche perché porta a **selezionare i partner commerciali e distributivi**, che non possono essere semplicemente frutto di conoscenze occasionali e spontanee, ma devono rispondere ad una precisa logica studiata a tavolino.

Altro indiscutibile fattore di successo è rappresentato dallo **sviluppo e diffusione del brand**.

Il marchio è quella combinazione di nome, logo (simbolo grafico) e payoff (slogan) che raccoglie in sé tutti i valori che l'azienda è stata capace di costruire e far confluire in una sorta di biglietto da visita che non ha confini territoriali.

Il brand è fondamentale per creare un'identità ben precisa a livello di relazione fra l'impresa ed i suoi clienti.

Non investire in una specifica politica di marca a livello internazionale significa non costruire un posizionamento di mercato ed essere presto dimenticati.

La stessa realizzazione di un'identità di marca passa anche attraverso l'**uso dei mezzi e dei sistemi di comunicazione**, sempre più incentrati sul web e sui suoi canali.

Anche **avere dimestichezza con gli strumenti ICT** - *Information and Communication Technology* - rappresenta un ulteriore elemento di successo dell'azienda internazionale. Conoscere e usare sistemi gestionali, strumenti di pianificazione, CRM, social networks, App e qualsiasi altro mezzo per incrementare e migliorare la produttività aziendale e l'interazione con mercati lontani rappresenta un elemento imprescindibile per la corretta e profittevole gestione della comunicazione.

Da ultimo, in questa breve carrellata di esempi, non possiamo non ricordare un concetto del quale si parla spesso ultimamente e che rappresenta in molti casi un limite per le aziende italiane: la purtroppo poca **propensione alle alleanze strategiche**. Affrontare insieme ad altre aziende il processo di internazionalizzazione significa condividere rischi e risultati, in un'ottica di sinergia che permette anche alle imprese più piccole di confrontarsi con scenari estremamente ampi e variegati.

Allearsi per competere è sicuramente salutare ed aiuta le aziende ad esaltare i propri punti di forza e ad anestetizzare i rispettivi elementi di debolezza.

Alla base di tutte queste scelte c'è - in ogni caso - un importante fattore da tenere in considerazione: quello umano.

Non solo il management orientato all'internazionalizzazione, ma anche la **capacità, professionalità, impegno e bravura delle singole persone**.

Questions & (your) Answers

- ✓ Conosci la differenza fra internazionalizzazione attiva e passiva? E fra leggera e profonda?
- ✓ Come potresti definire la tua impresa?
 - Internazionale
 - Multinazionale
 - Globale
- ✓ Sei disposto a perseguire solo una strategia di export o valuti anche altre possibili opzioni?
- ✓ Hai intenzione di percorrere una logica di cambiamento organizzativo e di sviluppo del mercato?
- ✓ Sei pronto ad affrontare la complessità del processo di internazionalizzazione?
- ✓ Ritieni la tua azienda adeguatamente preparata per affrontare la competizione internazionale?
- ✓ Sei disposto ad adeguare i tuoi prodotti alle esigenze dei mercati stranieri?
- ✓ Hai un profilo del cliente che intendi avere, in termini di capacità strategica e distributiva?
- ✓ Usi i mezzi e gli strumenti di comunicazione che ti mette a disposizione internet?
- ✓ Sei disposto ad allearti con altri imprenditori per sviluppare il tuo business oltre confine?

1.3 Il profilo dell'International Manager

Quali sono i requisiti personali e professionali per operare con l'estero? Quali elementi fanno la differenza nelle trattative con clienti e fornitori stranieri?

Poiché si è capito che l'internazionalizzazione moderna richiede competenza e non improvvisazione, a questo punto del percorso qualcuno potrebbe chiedersi quali caratteristiche deve avere una persona che si occupa a vario titolo dell'attività di interazione con i mercati esteri.

Anche in questo caso l'elenco - non in ordine di importanza - è lungo e corposo e pur non essendo di certo esaustivo rappresenta gli elementi di base per lavorare a pieno titolo con l'estero.

Approccio ai mercati internazionali con serietà e correttezza

Troppo spesso gli Italiani vengono visti dalla controparte straniera come inaffidabili. Purtroppo la nozione è questa ed è spesso avallata dal piacere a fare la bella vita - "andiamo a bere, a mangiare, a fare un giro per locali" - durante un soggiorno che dovrebbe essere principalmente dedicato al lavoro.

Negli USA dicono "You get what you give" (ottieni ciò che dai), quindi attenzione a questo aspetto. Prima si dimostra la propria professionalità, poi, se possibile, si pensa al tempo libero.

Sensibilità strategica e capacità di gestione delle complessità

Senza un minimo di strategia e di capacità di gestione delle situazioni complicate che si possono trovare di Paese in Paese... è meglio non partire!

La strategia serve a tracciare un percorso, la gestione delle complessità serve ad affrontare gli ostacoli che inevitabilmente incontreremo.

Orientamento agli obiettivi e ai risultati

I viaggi di lavoro intensi e le attività serrate durante le trasferte non lasciano spazio per tergiversare: occorre andare al dunque e portare a casa il risultato che ci si è prefissati prima di partire.

Ammesso che prima della partenza sia stato definito un possibile obiettivo da raggiungere con il viaggio.

Consapevolezza delle proprie capacità e forza d'animo

Non si può certo improvvisare nello sviluppo internazionale di un'impresa.

Occorrono preparazione e determinazione, ingredienti fondamentali per superare gli ostacoli che inevitabilmente si presentano lungo il percorso. Essere consapevoli dei propri limiti aiuta a approfondire il massimo sforzo senza rischiare di entrare involontariamente in contesti dai quali sarebbe poi difficile uscire.

Disponibilità a viaggi e trasferte

La vita di un International Manager non è agevole.

La mia routine quando facevo attività dinamica era di tre settimane fuori su quattro. Praticamente una pallina da ping pong. E mi è anche capitato di dormire in cinque Paesi diversi in una settimana.

Non è un lavoro comodo, fatto di viaggi-vacanza, e gli spostamenti sono la base di un lavoro ben fatto.

L'internazionalizzazione può iniziare anche con attività alla scrivania, ma deve procedere con visite periodiche presso i clienti.

Conoscenza delle lingue

Uno dei (tanti?) tasti dolenti degli Italiani in generale.

Non si richiede di conoscere 5 lingue straniere compreso il cinese mandarino, però almeno parlare in modo abbastanza fluido l'inglese sì!

Apertura mentale

È impensabile affrontare le sfide di internazionalizzazione senza essere "open mind". Passare da un cliente ad un altro, con differenti abitudini e tecniche negoziali richiede un costante sforzo di adattamento.

Se l'International Manager rimane rigido nelle sue posizioni - non avendo una vera e propria apertura mentale - non riuscirà a creare quella empatia necessaria a ridurre le barriere negoziali esistenti fra persone di lingue e culture diverse.

Pazienza, modestia e tenacia

Tre doti fondamentali.

La pazienza serve a gestire situazioni anche complesse per periodi che possono essere relativamente lunghi.

La modestia è necessaria nell'approccio con l'interlocutore straniero e la tenacia è utilissima per raggiungere l'obiettivo che ci si prefigge.

Considerando i tempi di gestazione delle operazioni con l'estero, queste tre doti sono quanto di più importante possa servire ad un International Manager.

Capacità di lavorare in gruppo

Quando si è all'estero per lavoro si può solo contare sulle persone - dipendenti o colleghi - che sono rimasti in azienda.

Ma come si fa ad avere il loro supporto se non siamo stati capaci di creare un gruppo e di farlo lavorare adeguatamente?

Oltre a questo aspetto c'è un secondo motivo per capire l'importanza del teamworking: l'interazione con lo staff del partner commerciale estero!

Capacità di relazione, comunicazione e negoziazione

Altro aspetto che l'International Manager deve avere in valigia.

Dovendo interagire con persone che vivono e lavorano in altri Paesi è necessario sapersi relazionare e interagire in modo corretto, oltre a saper comunicare adeguatamente e negoziare secondo le tecniche di "doing business".

Sensibilità alla cultura dei Paesi di interesse

Ogni persona che si interfaccia per motivi di affari con una controparte straniera deve considerare di rispettare usi e costumi locali.

Mi è capitato di mangiare con le mani, di sedere su un tappeto, di assistere alla recita di preghiere che appartengono a religioni diverse e tanti altri episodi particolari, curiosi ed in alcuni casi anche imbarazzanti.

In ogni situazione ho cercato di osservare il massimo rispetto per chi mi ospitava.

Rapidità di adattamento ai cambiamenti

Dai cambiamenti climatici a quelli culturali a quelli negoziali, la vita di un International Manager è tutto tranne che monotona e priva di imprevisti.

Avere sangue freddo e la capacità di mantenere la calma sono spesso due ulteriori caratteristiche che rendono la persona che si occupa di internazionalizzazione estremamente flessibile e accomodante nei confronti dello scenario che si trova a dover affrontare. Con la garanzia - se non proprio di successo - di svolgere comunque bene il proprio lavoro.

“Per lavorare con l'estero occorre avere tutte queste caratteristiche?”

In modo provocatorio si potrebbe rispondere che ovviamente no, si può fare anche senza e sperare che possano comunque venire dei risultati.

Ma possedere queste caratteristiche - o averle nei propri dipendenti - significa procedere correttamente nel percorso di internazionalizzazione dell'azienda e non lasciare che il successo dipenda solo ed esclusivamente dal caso fortuito.

Test di autovalutazione

Se sei interessato a valutare le caratteristiche personali e professionali dei tuoi International Manager, assegna loro un punteggio da 1 a 10 per ognuna delle seguenti caratteristiche personali e professionali.

Poi, fai fare il test a loro, chiedendo di essere i più sinceri possibile.

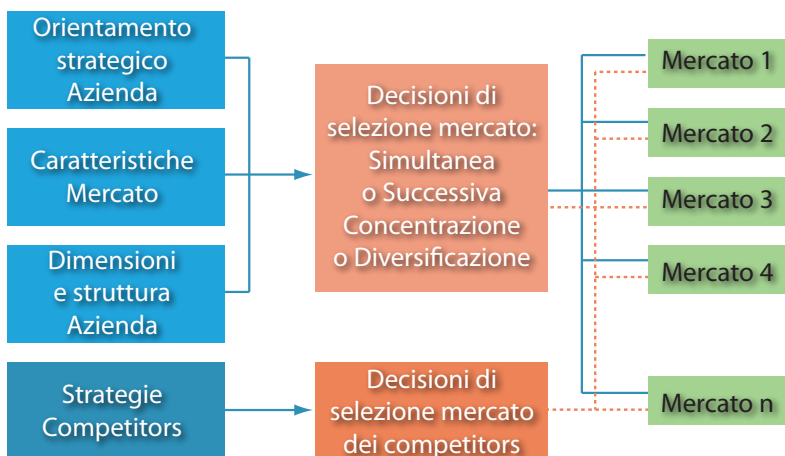
Alla fine compara i due differenti punti di vista ed intervieni per correggere eventuali punti di discordanza o elementi di debolezza.

- ✓ Approccio ai mercati internazionali con serietà e correttezza
- ✓ Sensibilità strategica
- ✓ Capacità di gestione delle complessità
- ✓ Orientamento agli obiettivi e ai risultati
- ✓ Consapevolezza delle proprie capacità e forza d'animo
- ✓ Disponibilità a viaggi e trasferte
- ✓ Conoscenza delle lingue
- ✓ Apertura mentale
- ✓ Pazienza
- ✓ Modestia
- ✓ Tenacia
- ✓ Capacità di lavorare in gruppo
- ✓ Capacità di relazione
- ✓ Capacità di comunicazione
- ✓ Capacità di negoziazione
- ✓ Sensibilità alla cultura dei Paesi di interesse
- ✓ Rapidità di adattamento ai cambiamenti

1.4 Quali Paesi e quali mercati

Una delle decisioni più complesse e delicate in materia di internazionalizzazione è quella relativa ai Paesi e ai mercati verso i quali saranno indirizzate le strategie aziendali.

Se, come abbiamo detto in apertura, le decisioni non sono basate semplicemente su opportunità ma soprattutto su scelte ben precise, si capisce che la determinazione dei Paesi/mercati riveste un ruolo di primaria importanza



La scelta del Paese o dei Paesi verso i quali indirizzare lo sviluppo internazionale dell'azienda non dipende da situazioni occasionali, come possono essere, ad esempio, i suggerimenti di altri colleghi imprenditori che in un dato mercato stanno avendo successo con i loro prodotti.

Alla base c'è un orientamento strategico dell'azienda che insieme alle dimensioni e alla reale capacità di internazionalizzare dell'azienda va rapportato con le caratteristiche del mercato obiettivo.

Ad esempio è inutile ambire a mercati con grandi potenziali di assorbimento se la nostra azienda ha una ridotta capacità produttiva.

Questo ragionamento di base - e se ben fatta l'analisi SWOT permette di avere le idee chiare a questo punto della fase di sviluppo - porta a prendere delle decisioni in termini di tempo e obiettivi: più Paesi simultaneamente oppure un Paese dopo l'altro?

Mi concentro su aree geografiche definite - Europa, Nord America, Medio Oriente - oppure su Paesi geograficamente "distanti" fra loro, come possono essere un Paese europeo, uno del Nord America, uno del Medio Oriente e così via?

Esiste anche la possibilità di imitare le strategie dei concorrenti e quindi andare "a rimorchio" delle loro scelte di internazionalizzazione.

Personalmente non sono molto favorevole verso scelte di questo tipo:

- ✓ se il concorrente ha fatto le scelte giuste, si è di certo conquistato una posizione di mercato primaria, selezionando, ad esempio, i migliori partner;
- ✓ se il concorrente ha fatto le scelte sbagliate....beh non c'è alcun motivo di sbagliare con la testa degli altri.

La scelta di un Paese va fatta tenendo conto di alcuni indicatori, che sono definiti variabili qualitative e variabili quantitative.

Le prime misurano le condizioni di salute del Paese, mentre le seconde misurano le dimensioni del mercato oggetto delle nostre strategie.

Come si può ben capire, la scelta del Paese oggetto dell'internazionalizzazione di un'azienda non può più essere fatta in modo casuale e approssimativo.

Esempi di variabili qualitative

- ✓ PIL
- ✓ Disoccupazione
- ✓ Inflazione
- ✓ Stabilità politica
- ✓ Rating finanziario
- ✓ Dazi doganali
- ✓ Vincoli normativi
- ✓ Infrastrutture e trasporti
- ✓ Accessibilità a finanziamenti
- ✓ Appartenenza ad unioni politiche e doganali

Il **PIL**, Prodotto Interno Lordo, misura la capacità del Paese di produrre ricchezza. Un PIL con segno “+” indica sostanzialmente che il Paese è in salute e cresce. Un segno “-“ indica l'esatto contrario.

Il dato sulla **disoccupazione** misura quante persone non sono impiegate, non percepiscono reddito da lavoro e di conseguenza non possono consumare o possono fare acquisti limitati.

L'**inflazione** calcola l'aumento dei prezzi di beni e servizi; più è alta, minore è il potere di acquisto (mi servono più soldi per comprare gli stessi prodotti).

Il parametro relativo alla stabilità politica è utile per ridurre il rischio che, a fronte di una classe politica che cambia in continuazione, gli investimenti fatti nel Paese straniero possano essere perduti.

Il rating finanziario fa riferimento alla capacità del Paese di ripagare i debiti internazionali e misura anche la solidità del sistema bancario.

La presenza di **dazi doganali** è da tenere in considerazione come misura di protezione governativa decisa da un Paese per preservare la propria economia da eccessive importazioni. Un livello di dazi doganali alto, come ad esempio in Brasile che per alcune tipologie di prodotti prevede un'imposta del 40%, fa' sì che le operazioni prettamente commerciali siano scoraggiate a favore di altre strategie (ad esempio assembling e joint ventures).

I **vincoli normativi** costituiscono tutta una serie di barriere al libero scambio delle merci; oppure possono riferirsi a norme che regolamentano le caratteristiche dei prodotti, il loro livello di sicurezza, la tolleranza con la normativa locale (basti pensare alle problematiche stabilite dalla Food & Drug Administration americana per quanto concerne le esportazioni di prodotti agroalimentari verso gli USA).

Il livello di **infrastrutture e trasporti** è di fondamentale importanza per gli aspetti logistici della distribuzione; un numero elevato di strade asfaltate, autostrade, porti ed aeroporti consentirà di raggiungere il Paese molto velocemente e permette di ridurre i tempi di consegna.

L'**accessibilità a finanziamenti** è di particolare interesse per quelle aziende che vogliono stabilire una base operativa nel Paese straniero; eventuali agevolazioni - sia finanziarie che fiscali - possono essere un elemento propulsivo importante per le strategie di internazionalizzazione.

L'**appartenenza ad unioni politiche e doganali** permette di valutare un Paese anche come trampolino distributivo verso gli altri Paesi dell'unione, aggirando eventuali problematiche di dazi imposti per le importazioni da nazioni non facenti parte dell'unione (esempi di unioni doganali: UE, Mercosur, Nafta, GCC, Asean).

Se le variabili qualitative consentono di misurare lo stato di salute di un Paese, le variabili quantitative permettono di misurare quanto è grande il mercato di quel Paese. Serve infatti a poco avere una nazione che sta bene da un punto di vista politico, economico e finanziario ma che non ha un mercato disponibile o interessato ad acquistare i nostri prodotti.

Le **dimensioni del mercato** servono proprio a stimare quanto è grande il mercato generale, potenziale e pertinente.

Il **numero di potenziali clienti**, sia B2B che B2C, permette di capire, numericamente parlando, quanti sono i clienti che rappresentano il mercato generale per quel determinato segmento di nostro interesse.

Altri aspetti quantitativi di particolare importanza sono il **livello di sviluppo del mercato/settore** e il **volume import del mercato/settore**; entrambi ci consentono di capire se il mercato è vergine oppure ha raggiunto livelli di maturità.

La **tendenza all'import** serve a misurare il trend del mercato/settore: se le importazioni in un dato Paese sono alte a livello di valore economico, ma a livello di tendenza stanno diminuendo da 5 anni...beh forse è il caso di guardare altrove.

Premesso che un Paese oggetto delle nostre attenzioni strategiche può essere in salute ed avere un mercato di dimensioni interessanti, non possiamo non prendere in esame il **numero e la forza dei concorrenti**, che potrebbero aver addirittura conquistato quote di mercato talmente importanti da vanificare qualsiasi nostro sforzo di penetrazione.

Esempi di variabili quantitative

- ✓ Dimensioni mercato target
- ✓ Numero di clienti potenziali (finali e/o intermedi)
- ✓ Livello di sviluppo mercato/settore
- ✓ Volume import del mercato/settore
- ✓ Tendenza import del mercato o settore
- ✓ Numero e forza dei concorrenti
- ✓ Mark up medi

Da ultimo, ma non certo per importanza, riuscire a sapere quali sono i **mark ups medi** ci permette di capire quale sarà l'effetto moltiplicatore sui prezzi oltre a rappresentare lo stimolo per essere presenti direttamente nel Paese per appropriarci di questi margini e non lasciarli alla catena di distribuzione.



Come si può capire, il processo di selezione del Paese/mercato è complesso e senza una buona dose di dati e analisi si rischia di sbagliare. È altrettanto vero che analisi di questo tipo non sono di facile gestione, soprattutto fino a che non si è messo a punto un sistema di rilevazione di dati e di comprensione delle variabili che sono realmente importanti per la definizione del target.

Per fortuna il web aiuta in tal senso.

Le informazioni sono disponibili, anzi il problema è l'opposto: sono troppe ed occorre selezionarle.

Ma esistono anche siti che "preconfezionano" le analisi.

In tal senso uno dei migliori è il sito di Michigan State University (MSU) - <http://globaledge.msu.edu/mpi> - che ogni anno pubblica nella sezione GlobalEdge dedicata al commercio internazionale uno studio sui Paesi a maggiore potenziale, secondo una serie di variabili.

L'analisi, che fino al 2013 era dedicata ai soli Paesi Emergenti, è stata estesa a oltre 90 nazioni, con l'eccezione degli USA che, essendo MSU americana, non interessano come campione d'indagine.

Ma a parte questo dettaglio... tutto il resto è disponibile senza costi ulteriori!



Market Potential Index (MPI) - 2020										
Rank	Country	Overall Score	Market Size	Market Intensity	Market Growth Rate	Market Consumption Capacity	Commercial Infrastructure	Market Receptivity	Economic Freedom	Country Risk
1	China	100	100	1	60	100	69	3	39	67
2	Hong Kong	56	2	100	45	68	100	97	88	78
3	Singapore	55	2	68	49	67	96	100	88	94
4	India	52	37	27	69	51	53	4	60	58
5	Canada	49	7	63	38	68	67	75	93	94
6	Japan	46	16	56	29	87	83	8	88	94
7	Ireland	44	1	34	77	60	61	49	96	88
8	Germany	44	9	59	37	77	80	18	88	94
9	Switzerland	42	2	75	31	75	81	35	98	100
10	United Kingdom	41	7	74	32	77	75	16	95	88
11	Netherlands	41	3	48	35	62	85	49	92	100
12	Belgium	40	2	56	36	64	78	51	83	94
13	United Arab Emirates	39	2	56	48	73	76	42	58	73
14	South Korea	39	8	39	43	62	76	20	83	94
15	Australia	38	4	62	42	69	61	12	98	94
16	France	38	8	55	31	71	80	12	77	94
17	Spain	36	5	56	38	61	77	11	81	94
18	New Zealand	35	2	55	46	54	66	13	100	94
19	Denmark	34	1	51	36	58	77	19	94	94
20	Norway	34	2	57	33	65	67	15	88	100

A questo punto, vista la complessità dell'argomento Paesi/mercati, cerchiamo di mettere a fuoco la problematica relativa alla gestione dello sviluppo internazionale dell'impresa con alcune domande specifiche.

Quali sono gli obiettivi?

- ✓ Entrare in un nuovo mercato.
- ✓ Ottimizzare la quota di mercato e la redditività in Paesi già penetrati.

È assolutamente prioritario, da un punto di vista strategico, cercare di aprire un nuovo mercato, o più di uno, piuttosto che migliorare la performance in quelli in cui si è già presenti?

Si è proprio certi che non vi siano margini di crescita nel mercato domestico, prima di iniziare lo sviluppo commerciale oltre frontiera?

Quali sono le decisioni da prendere?

- ✓ Ammontare degli investimenti.
- ✓ Determinare quali risorse investire fra i diversi Paesi e i diversi business.
- ✓ Determinare quante risorse distribuire fra i diversi Paesi e business.

Qual è il budget a disposizione per l'internazionalizzazione?

E questa cifra come deve essere ripartita? Fiere, pubblicità, missioni commerciali, azioni di comarketing, ricerca e selezione di agenti/distributori/clienti.

Quali e quanti sono gli investimenti per ogni singolo Paese verso il quale vogliamo internazionalizzarci?

Quali sono i vincoli?

- ✓ La pluralità di alternative.
- ✓ Le risorse limitate.
- ✓ La necessità di massa critica (soglia di risultati oltre la quale si ottengono cambiamenti sostanziali).

È la classica situazione di “coperta corta” o “quadratura del cerchio”.

Poiché le risorse non sono illimitate, si tratta di stabilire a tavolino quanto investire, su quali attività e per quali Paesi, con la consapevolezza che il raggiungimento dei risultati non è immediato, ma anzi richiede tempo.

Quali sono i requisiti?

- ✓ Accesso alle informazioni.
- ✓ Gestione delle informazioni.
- ✓ Pianificazione.

La scelta del Paese/mercato verso il quale internazionalizzare l'azienda è - vista in questi termini - oggettivamente complessa.

È chiaro, senza una raccolta puntuale di dati, la loro elaborazione e la redazione di un business o marketing plan, si rischia di procedere con una navigazione a vista che, complice l'attuale situazione di turbolenza dei mercati, può essere dannosa.

Le fonti informative

Se l'accesso alle informazioni è di fondamentale importanza per lo sviluppo internazionale dell'impresa, i seguenti link possono essere un buon punto di partenza per iniziare a ragionare su una base di dati. Ovviamente andranno integrati con quelli di specifico interesse per ciascuna azienda.

Sistema Paese Italia

www.unioncamere.gov.it
www.assocamerestero.it
www.camcom.gov.it/albo_CCIE/
www.confindustria.it
www.simest.it
www.informest.it
www.sace.it
www.adm.gov.it
www.uibm.gov.it
www.coeweb.istat.it
www.ice.it

Info (Ita)

www.mercatiaconfronto.it
www.infoexport.it/
www.mglobale.it
www.iccitalia.org
www.oami.europa.eu/ohimportal/it/

Info (Eng)

www.iccwbo.org
www.weforum.org
www.intracen.org
www.doingbusiness.com
www.globaledge.msu.edu/mpi
www.wto.org
www.wipo.int
www.unctad.org
www.macmap.org
www.unido.org
www.cbi.nl
www.fta.org
www.marketresearch.com/
www.businessculture.org
www.worldbusinessculture.com
www.nation-branding.info
www.eventseye.com

1.5 Il marketing mix per l'internazionalizzazione

Un altro aspetto di fondamentale importanza nella scelta strategica dell'internazionalizzazione è rappresentato dalla gestione delle leve del marketing mix, ovvero le famose 4P del marketing: Product (prodotto), Price (prezzo), Place (distribuzione) e Promotion (promozione).

È necessario comprendere che questi elementi variano da Paese a Paese, richiedendo spesso un adattamento all'azienda esportatrice, e solo in poche occasioni possono essere standardizzati.

Il **prodotto** deve avere dei requisiti particolari:

- ✓ deve soddisfare un'esigenza presente nel cliente o nel consumatore;
- ✓ deve essere affidabile, quindi esente da guasti e/o facilmente riparabile;
- ✓ si deve distinguere da altri già presenti da un punto di vista funzionale, estetico, progettuale, tecnico;
- ✓ deve essere consegnato tempestivamente, considerando tempi di produzione, spedizione e successivo handling presso il cliente straniero;
- ✓ deve avere un servizio post vendita ed in alcuni casi anche pre vendita, se pensiamo ad esempio al training formativo richiesto prima della consegna di alcuni macchinari innovativi.

Quindi dire "ho un buon prodotto" significa ben poco per un potenziale cliente straniero: bisogna innanzi tutto capire qual è la sua esigenza e suggerire, consigliare il prodotto più adatto a dare una risposta a questa necessità, considerando i requisiti di base di cui abbiamo appena parlato.

Le strategie di esportazione - anzi di internazionalizzazione - di un prodotto sono abbastanza differenti e variano, anche in questo caso, da Paese a Paese:

- ✓ **same product**: esporto lo stesso prodotto che distribuisco nel mercato nazionale
- ✓ **adapted product**: modifico ed adatto un prodotto alle esigenze di un determinato Paese
- ✓ **customized product**: realizzo un prodotto specifico per uno specifico Paese
- ✓ **global product**: il prodotto ha caratteristiche di unicità che ne fanno, a tutti gli effetti, un prodotto globale.

Se un produttore italiano di materassi volesse vendere i suoi prodotti negli Stati Uniti dovrebbe adattare le dimensioni agli standard di mercato, che sono ben diversi dai materassi singoli e matrimoniali venduti in Italia: Queen Size, King Size e King Size West.

E se volesse vendere in Giappone?

Nel marketing mix riveste un ruolo importante anche il **prezzo**.

E spesso si cade nella trappola del cliente che dice “il prezzo è troppo alto”.

Ma se abbiamo calcolato esattamente i prezzi secondo un sistema di margini di contribuzione, tenuto conto dei prezzi di mercato e del posizionamento che desideriamo avere....dov'è il problema?

I prezzi export sono influenzati dai costi di trasporto, da eventuali dazi doganali, tassi di cambio ed eventuali disposizioni governative che troviamo in alcuni Paesi stranieri.

Questi elementi di calcolo si sommano al prezzo di vendita puro e semplice e spesso il lievitare dei prezzi dipende da questi fattori e dai passaggi intermedi a livello di catena di distribuzione.

Se le cose stanno effettivamente così, su ciò che avviene al prezzo dopo che la merce ha lasciato l'azienda, c'è ben poco da fare.

Diventa quindi fondamentale cercare di capire quanti intermediari si trovano lungo la catena di distribuzione e quanti margini vengono di volta in volta ricaricati: molto spesso i risultati sono sorprendenti e permettono - da un punto di vista strategico - di scegliere come distribuire i prodotti in un Paese straniero.

	Direct	Importer	Wholesaler	Retailer
Costo finale prodotto	50,00	50,00	50,00	50,00
Mkup (15%)	7,50	7,50	7,50	7,50
Prezzo vendita EXW	57,50	57,50	57,50	57,50
Resa CIF Dubai 40'	1,60	1,60	1,60	1,60
Duties (5%)	2,87	2,87	2,87	2,87
Trasporto	0,20	0,20	0,20	0,20
Prezzo f.co Importer	-	62,17	62,17	62,17
Mkup Importer (50%)	-	31,08	31,08	31,08
Trasporto	-	0,20	0,20	0,20
Prezzo f.co Wholesaler	-	-	93,45	93,45
Mkup Wholesaler (20%)	-	-	18,69	18,69
Trasporto	-	-	0,20	0,20
Prezzo f.co Retailer	-	-	-	112,34
Mkup Retailer (20%)	-	-	-	22,47
Prezzo cliente finale	62,17	93,45	112,34	134,81

I **canali distributivi** che possono essere utilizzati dipendono dalla natura e caratteristiche del prodotto e dalle dinamiche tipiche di ogni singolo mercato.

Ad esempio, per vendere in Giappone è necessario servirsi di una trading company che funga da intermediario. In Germania è preferibile vendere direttamente attraverso propri agenti, mentre negli USA è raccomandato avere una filiale nel Paese perché gli Americani vogliono interagire direttamente con qualcuno sul posto.

A seconda dei passaggi intermedi esistenti i canali distributivi possono essere corti (il classico caso di vendita dal produttore al cliente), medi e lunghi (frammentati grazie alla presenza di importatori, grossisti e dettaglianti) e come abbiamo appena visto il numero di intermediari contribuisce a far lievitare considerevolmente il prezzo pagato dal cliente finale.

Altri aspetti legati alla distribuzione sono quelli relativi a:

- ✓ distribuzione **diretta**: l'azienda opera direttamente, attraverso i propri venditori, agenti e tramite filiali per internazionalizzare le proprie attività;
- ✓ distribuzione **indiretta**: la presenza all'estero è garantita da soggetti che si preoccupano di portare il prodotto all'estero. Fanno parte di questa categoria i cosiddetti Big buyers (supermarkets, chain stores, altri produttori), gli importatori, i grossisti, le trading companies (nazionali e straniere), i broker;
- ✓ distribuzione **concertata**: le strategie sono poste in essere in forma complessa da almeno due soggetti. Rientrano in questa casistica il Franchising e il Piggyback, che si verifica quando una società permette ad un'altra, che ha la sua propria distribuzione export, di vendere i propri prodotti all'estero.

Qual è il canale più adatto?

È pressoché impossibile dirlo, anche se in una fase iniziale caratterizzata da poche risorse da investire ed un'organizzazione delle attività export non proprio roduta, il canale indiretto può essere quello più facilmente perseguibile da chiunque. Però è un dato di fatto che se si vuole crescere in un mercato occorre avere il più possibile il controllo dello stesso e sarà giocoforza necessario passare a forme più evolute.

Gli schemi seguenti aiutano a capire quali sono i pro e i contro dei due principali canali di distribuzione.

Canale diretto		Canale indiretto	
PRO:	CONTRO:	PRO:	CONTRO:
Controllo dell'accesso al mercato	Notevole investimento iniziale	Niente costi e rischi di accesso al mercato	Nessun controllo sul mercato
Utilizzo proprio personale più efficiente	e costi di esercizio elevati	Nessun obbligo di conoscere le peculiarità del mercato	Mancanza di informazioni dirette
Intervento immediato su mktg mix	Necessità di personale qualificato	Nessun contatto con i clienti finali	Nessun contatto con i clienti finali
Maggiori informazioni	Necessità di dover contare su quote di mercato elevate	Pericolo di sostituzione da parte degli intermediari	Pericolo di sostituzione da parte degli intermediari
Penetrazione commerciale efficace, incisiva e duratura	per assorbire gli investimenti e i costi di esercizio		
Presenza sul mercato senza intermediari	Propensione al profitto dei dipendenti inferiore rispetto a quella del personale dei distributori		
Fornire servizio di customer service			
Diffusione del brand			
Appropriazione margini di guadagno			

Promozione

- ✓ Fiere
- ✓ Pubblicità
- ✓ Sponsoring
- ✓ P.R.
- ✓ Direct selling
- ✓ Branding
- ✓ Business matching

Un aspetto di fondamentale importanza fra gli elementi del marketing mix è rappresentato dalla **promozione**.

Più in generale occorre capire che avere un buon prodotto, avere delle strategie, padroneggiare il sistema di controllo dei prezzi e della distribuzione ma non farlo sapere al mondo significa semplicemente....che non esistiamo!

La promozione e la comunicazione servono proprio a questo, a far conoscere ai mercati la nostra offerta in termini di valore.

Le **fiere** sono l'evento di promozione per eccellenza, tipicamente di tipo business to business, nel quale ci si fa vedere a nuovi potenziali clienti e ci si trova con clienti già acquisiti.

Purtroppo le fiere hanno perso, nel corso degli anni, la loro originaria caratteristica: quello di essere un luogo in cui si generano delle vendite.

Questo aspetto è passato decisamente in secondo piano e la fiera si è sostanzialmente trasformata in un evento di rappresentanza e di pubbliche relazioni, motivo per il quale gli investimenti su questa tipologia di evento sono cambiati in modo radicale.

Come scegliere le fiere alle quali partecipare?

Un'ottima guida può essere il sito www.eventseye.com che elenca tutte le principali manifestazioni fieristiche al mondo; una volta individuate le fiere più interessanti nei vari Paesi si dovrà fare una comparazione prendendo i dati di ogni singolo evento in ordine a visitatori, espositori, costi di partecipazione e logistica. Per quanto concerne la partecipazione esistono due scuole di pensiero: fare la fiera in Paesi non ancora penetrati oppure fare la fiera in Paesi in cui si è già presenti.

Anche in questo caso non c'è una regola scritta univoca, ma valgono alcune considerazioni:

- ✓ fare la fiera in un Paese in cui non si è presenti può servire a sviluppare un nuovo mercato. Peccato che non ci sia la certezza di ritorno dell'investimento;
- ✓ fare la fiera in un Paese in cui si è già presenti può servire ad acquisire una maggiore quota di mercato. A discapito di nuovi mercati da penetrare.

Ovviamente se il mercato è saturo conviene dirottare gli investimenti su Paesi a maggiore potenziale per garantirsi dei trend di crescita altrove.

La **pubblicità** è finalizzata a “parlare” a clienti e consumatori.

Per essere d'impatto deve essere studiata e mirata al target che si vuole raggiungere e deve essere ripetuta in modo continuativo.

Acquistare tre pagine in un anno di una rivista russa non serve a niente: il messaggio sarà pressoché inosservato.

Fare uno spot video su un canale indonesiano in tarda serata non avrà lo stesso impatto di un video più breve ma nel prime time.

Continuare ad utilizzare i canali di comunicazione offline quando l'online sta cambiando le regole del mercato può significare che si stanno buttando risorse importanti.

Le attività di **sponsoring** servono a legare il proprio nome ad un evento di particolare risonanza.

Anche in questo caso occorre capire che la sponsorizzazione non può essere improvvisata e, soprattutto, se l'evento ha veramente un ritorno mediatico che consenta di fare vedere il brand aziendale.

Personalmente ritengo la sponsorizzazione una forma di promozione di secondo livello: può essere fatta a completamento di azioni primarie di comunicazione.

Le **pubbliche relazioni** hanno assunto invece un'importanza crescente nel corso degli ultimi decenni, soprattutto in considerazione del fatto che si svolgono nei confronti di clienti acquisiti o potenziali, quindi con la consapevolezza che il messaggio che si intende comunicare raggiunge direttamente i soggetti interessati. Rientrano in questa specifica categoria i road show aziendali, gli eventi fuori fiera, le riunioni agenti, i viaggi "incentive": tutti momenti nel corso dei quali la socializzazione consente di avviare una collaborazione o rinsaldare, fidelizzare maggiormente rapporti già avviati.

Il **direct selling**, o vendita diretta tramite i venditori, è un modo ulteriore per promuovere l'azienda.

Avete mai considerato che i venditori oltre a prendere ordini dei clienti possono comunicare agli stessi i valori aziendali, le strategie, le differenze rispetto ai concorrenti e tutto ciò che serve per distinguervi?

Un bravo venditore vende l'azienda, non i prodotti.

Ultimo elemento della promozione, ma non certo per importanza, è il brand e la conseguente attività di **branding**.

Il brand aziendale - nome, logo e payoff (slogan) - ha più funzioni specifiche:

- ✓ convincere i clienti/consumatori a comprare o usare i prodotti/servizi offerti dal brand;
- ✓ spingere i clienti/consumatori a comprare le emozioni legate al marchio;
- ✓ creare anticipazioni – intese come promesse esplicite o implicite – per i clienti/consumatori;
- ✓ dare un significato ai prodotti e alle loro caratteristiche;
- ✓ convincere i clienti/consumatori a preferire un brand a quello dei concorrenti.

Anche la costruzione di un brand richiede professionalità e competenza, quindi sono assolutamente da evitare improvvisazione e fai da te.

Ad esempio, in un Paese straniero i colori ed i nomi che si intende utilizzare potrebbero avere un significato sveniente o addirittura offensivo, penalizzando non poco l'azione strategica aziendale.

Insieme alla promozione la **comunicazione** riveste un ruolo di primaria importanza nell'azienda che intende internazionalizzarsi.

Perché è importante comunicare?

Comunicazione Aziendale

ONLINE

Website
Social Network
Direct emailing
Blog

OFFLINE

Media
Magazine
Catalogo
Company Profile

- ✓ Il testo > È la voce dell'azienda
- ✓ L'immagine > È il volto dell'azienda
- ✓ I contenuti (valori) > Sono l'azienda

L'aspetto fondamentale della comunicazione è che deve essere utilizzata per **comunicare il valore** dell'azienda.

Valore in senso lato e solo nel caso della comunicazione attraverso il catalogo finalizzata a parlare del valore dei prodotti.

In tutti gli altri casi, invece, la comunicazione serve per informare, ricordare, convincere i destinatari del messaggio che la nostra azienda esprime dei valori specifici, sicuramente e possibilmente diversi da quelli dei concorrenti.

Negli ultimi anni la comunicazione offline è stata ridimensionata a vantaggio della comunicazione online.

Forme di comunicazione come le pubblicità televisive, radiofoniche, riviste e giornali hanno lasciato il passo agli strumenti di comunicazione online, che sfruttano internet.

Resiste, anche se può vivere pure in formato elettronico, il **company profile**. Il company profile è il biglietto da visita dell'azienda; esprime tutti i suoi valori per far capire all'interlocutore straniero che dietro determinati prodotti o servizi c'è una gamma più o meno ampia di valori.

L'uso del company profile come primo step di una fase di conoscenza reciproca permette di evitare la perdita di tempo: se i valori che cerca il nostro interlocutore straniero non sono quelli che offriamo, la trattativa si interromperà quasi subito, senza ulteriori perdite di tempo.

Al contrario, se i valori sono quelli che la controparte cerca, sarà più agevole la trattativa e la discussione.

Alcuni esempi di valori aziendali

Azienda che opera da più di 50 anni	Età media dei dipendenti e loro specializzazione
Investimenti in ricerca e sviluppo	Numero dei dipendenti
Artigianalità	Eventuali filiali all'estero
Lavorazioni manuali	Innovazione
Rispetto dell'ambiente	Brevetti
Capacità produttiva e realizzativa	Marchi
Certificazioni	Onorificenze e riconoscimenti
Referenze	etc.

La ricognizione dei valori aziendali può partire dall'elenco dei punti di forza espressi in sede di analisi SWOT (v. paragrafo 1.1).

1.6 Il marketing digitale

La pandemia da Covid-19 ha messo chiaramente in evidenza un aspetto fondamentale per ogni imprenditore interessato a sviluppare le vendite all'estero della propria azienda: una moderna impresa non può prescindere dall'utilizzare il canale digitale per accedere ai mercati.

In realtà l'importanza del digitale per l'internazionalizzazione era già nota, soprattutto tra gli addetti ai lavori, ma un numero ancora relativamente basso di imprenditori - soprattutto quelli a capo di micro, piccole e, in alcuni casi, medie aziende - non aveva ben chiaro quali fossero i vantaggi dell'attività di Digital Marketing.

Nonostante tutto ciò che si è visto da marzo 2020, con una corsa verso piattaforme di e-commerce, restyling di siti web, apertura di profili social, ad oggi sono ancora solo il 25% le imprese italiane che usano il canale digitale per aprire nuovi mercati.

E ciò significa chiaramente due cose: 1) non essere visti, riconosciuti, apprezzati in questo "mondo digitale"; 2) perdere consistenti opportunità di vendita in mercati anche difficili da raggiungere fisicamente.

Il digital marketing consente l'attività "multichannel", utilizzando più canali di comunicazione con i mercati, o addirittura "omnichannel", utilizzando tutti i canali a disposizione.

Anche perché il digitale da canale di comunicazione è diventato un vero e proprio ambiente che serve sia per la comunicazione che per il commercio.

Evoluzione del digitale

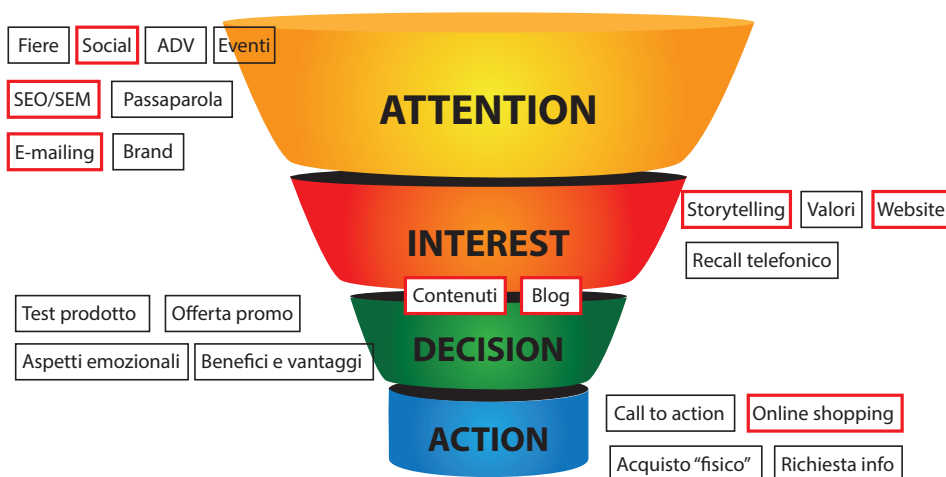


Il marketing digitale però richiede tre requisiti fondamentali, che possiamo riassumere nelle 3C:

- **Conoscenza:** è necessario conoscere in modo approfondito il mondo digitale, fatto di tecnicismi e soluzioni che se non sono noti rischiano di rendere inefficace qualsiasi azione.
- **Competenza:** il mondo digitale non può essere affrontato in modo improvvisato pensando che sia “un gioco da ragazzi”. Al contrario è un’attività da svolgere in modo professionale con la specializzazione di competenza necessaria.
- **Credibilità:** attraverso il digitale l’azienda costruisce una propria credibilità, a condizione che utilizzi l’ambiente con conoscenza e competenza.

Attraverso il marketing digitale per l’internazionalizzazione si mette in moto un processo virtuoso di attrazione dei clienti - la cosiddetta generazione di leads (contatti potenziali) - fatta di step ben precisi:

- **Attirare l’attenzione**, ad esempio attraverso la pubblicazione di post, l’invio di email o l’attività SEO (Search Engine Optimization) e/o SEM (Search Engine Marketing).
- **Interessare l’interlocutore**, con i contenuti di valore della propria azienda.
- **Far scattare nell’interlocutore la decisione**, il desiderio di approfondire la conoscenza con l’azienda.
- **Stimolare l’azione** di mettersi in contatto, oppure addirittura di acquistare sulla piattaforma online dell’azienda (sempre che ne abbia una).



Internet offre al giorno d'oggi il più importante canale di comunicazione con qualunque tipo di mercato, compresi ovviamente quelli esteri.

Riveste quindi particolare importanza strategica avere un **sito web** che possa parlare dell'azienda, dei suoi valori, dei suoi prodotti/servizi.

Un sito moderno non è solamente una vetrina prodotti, ma un vero e proprio strumento di interazione con i mercati.

Che caratteristiche deve avere un sito internet aziendale?

Do it simple

Gli effetti speciali non sono più di moda. Il Flash non permette un buon indicizzamento.

Do it emotional

Comunicare con testo, colori e immagini qualcosa che dia un'emozione.

Do it complete

Comunicare tutto ciò che è importante comunicare. Se i contenuti sono molti, esprimerli in forma sintetica.

Do it easy to use (user friendly)

Un buon sito deve essere facile e intuitivo.

Altro strumento di comunicazione, purtroppo spesso poco considerato, è il **blog**. Il blog serve per parlare, raccontare, comunicare anche grazie a immagini e video. È meno statico di un sito e può garantire l'interazione con i destinatari della comunicazione.

Negli USA i blog sono usati per l'attività di marketing sia B2B (11% degli strumenti di comunicazione) che B2C (6%).

Richiedono però un costante aggiornamento dei contenuti pubblicati, altrimenti si va ad inficiare l'aspetto tipico del blog: il dinamismo.

Il **direct emailing** - detto anche email marketing - serve a comunicare, ovviamente sia con clienti italiani che con clienti stranieri.

È un altro strumento della moderna comunicazione aziendale e viene utilizzato per interagire in modo rapido con nominativi che sono stati precedentemente raccolti e profilati (es. per tipologia di attività, localizzazione geografica, lingua, etc.).

Esistono anche sistemi di direct emailing a basso costo e alta resa - MailUp e MailChimp - anche se i ritorni a livello di lettura sono spesso molto bassi se non si costruisce una buona comunicazione a livello di contenuti.

A livello di "trend" per ciò che concerne la comunicazione, a farla da padrone sono i **social network**, che oltre ad essere di moda consentono un'importante indicizzazione - fanno sì che si sia facilmente trovati a livello di motori di ricerca - ed hanno anche il vantaggio di essere gratuiti.

Hanno però una controindicazione molto forte: se si pubblica qualcosa che non viene apprezzato possono generare un effetto boomerang.

I principali social network

- ✓ Facebook
- ✓ YouTube
- ✓ Twitter
- ✓ Instagram
- ✓ Flickr
- ✓ Pinterest
- ✓ LinkedIn

Facebook è sicuramente quello che la fa da padrone, ad eccezione di alcuni Paesi in cui è tuttora vietato.

L'audience si è alzata rispetto a cinque anni fa ed è seguito da profili ben definiti di utenti.

Viene usato anche per misurare la risposta immediata degli "amici" o dei "follower" a qualsiasi cosa venga scritta, così come anche per gestire il customer service.

Ovviamente non ci deve essere commistione fra pagine aziendali e contenuti privati.

YouTube è il social dedicato alla pubblicazione e diffusione di video.

Permette di raccontare il proprio business con i filmati tecnici, virali, emozionali, informativi, istituzionali.

Se si dispone di più video è bene aprire un canale dedicato.

Al contrario se i video non sono di buona qualità è meglio non pubblicare niente (sempre perché è bene ricordare che il marketing è valore percepito).

Twitter è molto apprezzato, recentemente sempre di più dai giovani, per comunicazioni stringate e dinamiche.

La particolarità del "cinguettio" è che si svolge anche attraverso "hashtag", contraddistinti dal simbolo "#", utilizzati per agevolare la ricerca delle parole contrassegnate.

Instagram e **Flickr** sono social dedicati a chi ama la fotografia e possono essere utilizzati insieme a **Pinterest** per creare vere e proprie bacheche di immagini o cataloghi online.

Nello specifico Instagram, di proprietà di Facebook, è il social emergente degli ultimi anni, a condizione che non lo si consideri una pura e semplice attività di pubblicazione di foto.

LinkedIn lavora più su un contesto professionale e può essere molto utile per vedere il percorso lavorativo o le attività svolte da una certa persona. Senza contare la possibilità di fare attività diretta di searching di buyer.

Indipendentemente dai contenuti e dalle tipologie, i social sono quanto di più moderno ci possa essere per comunicare: non farlo significa restare al palo e non avere un moderno orientamento al mercato.

Attenzione però a pensare che tutti i social vadano bene per tutti i Paesi del mondo.

Fra restrizioni, mode, usi e costumi non è possibile utilizzare i social “occidentali” per fare business, ad esempio, in Cina e Russia.

La popolazione di questi Paesi - e quindi anche le persone che si occupano di business - utilizzano motori di ricerca e canali digitali differenti.

Inutile utilizzare Google, Facebook e gli altri canali digitali, ad esempio, per fare ricerche e comunicare in Cina, paese nel quale si usano Baidu, Sina Weibo, Tencent, WeChat.

In Russia, al contrario, vengono utilizzati Yandex, V Kontakte, Odnoklassniki.

Ah, per concludere, se si vogliono vendere prodotti online in Cina, inutile aprire un marketplace su Amazon: occorre usare Alibaba.

Conclusioni

Questa panoramica di base delle attività internazionali delle imprese mette in evidenza tutta la difficoltà ad operare in un contesto globale altamente competitivo. Per affrontare la complessità occorrono risorse, preparazione e strategie pianificate a tavolino per sopperire ad una tendenza cronica tipicamente italiana: l'improvvisazione.

Al giorno d'oggi non si può più improvvisare niente, men che meno lo sviluppo delle attività aziendali oltre frontiera.

Ben vengano eventuali opportunità di internazionalizzazione, sempre che siano vissute come momento di formazione ed organizzazione per dare vita ad una nuova fase di sviluppo aziendale.

La moderna internazionalizzazione non è più semplice opportunità, ma una scelta strategica chiara e definita.

CON INTESA SANPAOLO PORTI LONTANO LA TUA IMPRESA

Una rete estera presente in oltre 40 paesi, una struttura specialistica a supporto dell'Internazionalizzazione, servizi consulenziali qualificati e soluzioni finanziarie su misura per la tua impresa. Intesa Sanpaolo, al fianco del tuo business in tutto il mondo.

  [intesasampaolo.com](https://www.intesasampaolo.com)

INTESA  SANPAOLO

SE LO SOGNI LO PUOI FARE E NOI TI AIUTIAMO A REALIZZARLO

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni economiche e contrattuali dei prodotti e servizi bancari, leggi i Fogli Informativi disponibili nelle Filiali e sul sito internet del Gruppo Intesa Sanpaolo che li commercializzano. La vendita di prodotti e servizi e la concessione del finanziamento è subordinata all'approvazione della Banca.

