

Internazionalizzazione
guida ragionata
per l'imprenditore

Internazionalizzazione
guida ragionata
per l'imprenditore

progetto di:
Confindustria Macerata

a cura di:
Carlo Cipriani

coordinamento tecnico:
Antonella Clementoni
Alessandra Potenza

progetto grafico:
Studio Il Segno, di Fabio Quintili

con il contributo:
Camera di Commercio di Macerata

Questa guida è disponibile anche su:
www.confindustriamacerata.it

Indice

	Presentazione	
	<i>di Luca GUZZINI</i>	11
1	Il piano di marketing internazionale	17
	<i>di Gian Luca GREGORI e Silvio CARDINALI</i>	
	<i>Considerazioni preliminari sui processi di internazionalizzazione</i>	
	<i>Le scelte di marketing</i>	
2	Le politiche di comunicazione sui mercati internazionali	39
	<i>di Gabriele MICOZZI</i>	
	<i>Politiche di comunicazione sui mercati internazionali</i>	
	<i>La gestione operativa dell'immagine aziendale</i>	
	<i>Modello del piano di comunicazione</i>	
	<i>Marketing non convenzionale</i>	
	<i>Web 2.0 e social networking</i>	
	<i>Product placement</i>	
	<i>Il Codice da Vinci</i>	
3	La gestione della forza di vendita internazionale	69
	<i>di Gian Luca GREGORI e Silvio CARDINALI</i>	
	<i>Gli agenti: una nuova prospettiva</i>	
	<i>Nuovi strumenti per la gestione: il geomarketing e l'A.R.M.</i>	
4	L'internazionalizzazione dell'impresa: i contratti di distribuzione commerciale	83
	<i>di Lorenzo CIGNALI</i>	
	<i>Questioni preliminari: legge applicabile, modi di risoluzione delle controversie e lingua ufficiale</i>	
	<i>Principali contratti di distribuzione commerciale</i>	
5	Tutela del prodotto	115
	<i>di Francesco STATTI e Gianluca STATTI</i>	
	<i>Cosa proteggo?</i>	
	<i>Come lo proteggo?</i>	
	<i>Quando lo proteggo?</i>	
	<i>Dove lo proteggo?</i>	

6	L'etichettatura dei prodotti <i>di Marisa ABBATANTUONI</i> <i>Considerazioni generali sulla sfera di operatività della fattispecie prevista dall'art. 517 C. P.</i> <i>La tutela penale del Made in Italy e la fattispecie prevista dall'art. 4, comma 49, della legge 24 dic. 2003, n. 350</i> <i>Corretta indicazione d'origine e tutela del Made in Italy</i> <i>L'indicazione di provenienza</i> <i>L'indicazione dell'origine dei prodotti</i> <i>L'origine non preferenziale</i> <i>L'origine preferenziale</i> <i>Le novità apportate dal d.l. 135/2009 art. 16 recante disposizioni a tutela del Made in Italy e convertito nella legge 166/2009</i> <i>Indicazioni operative e circolare esplicativa del Ministero dello Sviluppo Economico n. 124899 del nov. 2009</i> <i>Considerazioni conclusive e dubbi interpretativi</i>	125		
7	Le operazioni doganali con l'estero <i>di Cristina PIANGATELLO</i> <i>Il sistema doganale comunitario</i> <i>I regimi doganali</i> <i>La dichiarazione doganale e la procedura ordinaria per lo sdoganamento</i> <i>Le procedure semplificate</i>	143		
8	Le spedizioni internazionali <i>di Omar VANNI</i> <i>Le spedizioni internazionali e la negoziazione commerciale</i> <i>Gli attori delle spedizioni internazionali</i> <i>Le operazioni di spedizione internazionale</i>	163		
9	I pagamenti internazionali <i>di Antonio DI MEO</i> <i>La condizione di pagamento nella vendita internazionale</i> <i>Le forme di pagamento internazionali</i>	179		
10	Finanziamenti nazionali <i>di Carlo REALI</i> <i>Partecipazione al capitale di imprese estere</i> <i>Fondi di venture capital</i> <i>Attività di business scouting</i> <i>Finanziamenti agevolati per studi di prefattibilità e assistenza tecnica collegati a investimenti</i> <i>Finanziamenti di programmi di sviluppo commerciale all'estero</i> <i>Agevolazione dei crediti all'esportazione</i>	205		
			11	
			Finanziamenti comunitari <i>di Roberta CANTARINI</i> <i>Organismi nazionali e Unione Europea</i> <i>Gli strumenti per l'attrazione degli investimenti nei paesi esteri</i> <i>Le leggi nazionali per l'attrazione degli investimenti</i>	225
			12	
			Trattamento lavoratori all'estero <i>di Francesco delli FALCONI e Giuseppe MARIANETTI</i> <i>L'importanza di una corretta gestione del personale inviato all'estero</i> <i>Trasferta, trasferimento, distacco o assunzione locale? Come effettuare la scelta della corretta struttura contrattuale</i> <i>Identità e maggiorazioni: come cambia la busta paga del dipendente inviato all'estero</i> <i>La nozione di residenza fiscale</i> <i>La fiscalità italiana</i> <i>La doppia imposizione</i> <i>Il regime contributivo e gli adempimenti amministrativi</i> <i>Sintesi delle normative di alcuni paesi esteri</i>	239
			13	
			La privacy nei processi di internazionalizzazione <i>di Stefano ORLANDONI</i>	269
			14	
			Andar per fiere <i>di Nicola MINERVINI</i> <i>Come ottimizzare la partecipazione in fiere internazionali</i>	275
			15	
			Focus Cina <i>di Sara SPAGNUOLO</i> <i>Fattori motivazionali</i> <i>Tutelarsi</i> <i>Opzioni</i> <i>Strutture senza partner cinese</i> <i>Strutture con partner cinese</i> <i>Sistema di tassazione</i> <i>Aspetti regolativi dell'impiego dei dipendenti</i> <i>Distribuzione</i>	283
			16	
			Focus India <i>di Gurpreet AHUJA</i> <i>Caratteristiche del paese</i> <i>Strategie di ingresso per investitori stranieri in India</i> <i>Le catene di distribuzione in India: alcuni settori rilevanti</i> <i>Il trattamento dei lavoratori nazionali e stranieri in India</i>	305

Politica doganale e restrizioni alle importazioni/esportazioni

Caratteristiche del sistema bancario indiano e principali linee di credito per imprese italiane operanti in India

17 Focus Brasile 343

di Nicola MINERVINI

Informazioni generali

Perché il Brasile?

Il Brasile dà i... numeri

La cultura del brasileiro

Cosa esportare in Brasile

Suggerimenti per esportare in Brasile

Enti da contattare per impostare affari con il Brasile

Enti da contattare per l'importazione con il Brasile

Casi di flop sul mercato

Principali fiere locali

Contatti utili in Italia

Navigare nel web per saperne di più

18 Il progetto internazionalizzazione di Confindustria Macerata 359

di Carlo CIPRIANI

La situazione locale

Gli interventi necessari

Coordinamento tra le istituzioni

Le attività di Confindustria Macerata per le imprese

I riferimenti per l'internazionalizzazione

Contatti utili 369

Presentazione

Carissimi colleghi e imprenditori, ancora una sfida. E ancora l'occasione per riflettere e fare il punto della situazione.

La sfida è quella dell'internazionalizzazione, per un lato esigenza per l'altro opportunità, che vede noi tutti in prima linea protagonisti con tenacia ed ottimismo, in un momento di particolare e perdurante crisi economica.

Nel passato l'internazionalizzazione era una via seguita quasi esclusivamente dalle imprese maggiori dei paesi industrializzati, le uniche in grado di realizzare una presenza diretta sui grandi mercati, superando barriere ed ostacoli. Ne deriva che spesso quando si parla di internazionalizzazione, si prende a riferimento la grande azienda.

L'internazionalizzazione, tuttavia, non è di esclusivo appannaggio delle aziende di grandi dimensioni.

Soprattutto in un Paese come l'Italia, dove le piccole e medie imprese rappresentano l'asse portante della struttura produttiva, non è possibile mettere in relazione l'internazionalizzazione unicamente alle grandi imprese o multinazionali.

Rimane comunque il problema che la concorrenza globale impone determinati standard dimensionali e organizzativi che, spesso, si rivelano proibitivi, soprattutto per le aziende di dimensioni medio-piccole.

Ecco che la dimensione ridotta delle nostre aziende, considerata fino a pochi anni fa una caratteristica premiante, oggi diventa una "criticità" nel confronto internazionale.

In passato si riteneva che la "taglia ridotta" costituisse un notevole punto di forza: le dimensioni ridotte infatti risultano maggiormente flessibili e consentono di godere di una struttura basata soprattutto su costi ed oneri prevalentemente variabili, facilmente conformabili alle variazioni della domanda.

Ma la limitata dimensione porta con sé anche diversi svantaggi, evidenziati dal confronto internazionale, come la difficoltà di seguire efficacemente l'evoluzione dei mercati, la minore capacità di attrarre risorse, la base tecnologica e finanziaria insufficiente per rimanere competitive.

Proprio di fronte all'internazionalizzazione il tessuto produttivo italiano appare inadeguato ad affrontare le nuove sfide che il mercato propone.

Insomma, le piccole dimensioni sono ormai insufficienti per penetrare

adeguatamente e convenientemente i mercati esteri.

La prima ragione che spinge una azienda all'internazionalizzazione è quella di vendere in un nuovo mercato.

Si pensa normalmente a Paesi con elevato tenore di vita, ma anche a Paesi emergenti, come India, Cina, ecc. Ma le potenzialità non sempre si possono cogliere facilmente. Paese grande non significa necessariamente grande opportunità; la cosa può anche tradursi in grande rischio.

In Cina, ad esempio, si tendeva in passato a semplificare l'approccio, ritenendo che la popolazione numerosa sarebbe stata sufficiente di per sé per garantire il successo.

L'esperienza invece sta insegnando che vanno pianificate sia la reale capacità di spesa, sia l'effettiva propensione alla spesa.

Ci si internazionalizza però anche per andare in Paesi con disponibilità tecnologiche più elevate o per cercare manodopera a basso costo.

Quest'ultima è una delle principali motivazioni per molte aziende italiane, anche di dimensioni medio piccole, che hanno scelto la via della delocalizzazione produttiva.

Una prospettiva rischiosa, se basata unicamente sulla prospettiva di risparmio.

Anche in questo ultimo caso si deve evitare di ragionare in termini di riduzione della spesa senza calcolare i costi aggiuntivi indotti.

Accade che un'impresa, facendo correttamente i conti, rinuncia alla delocalizzazione avendo verificato che la produzione sarebbe alla fine costata di più in un Paese a basso costo di manodopera rispetto all'Italia. Senza calcolare problemi che per alcuni prodotti possono essere rilevanti, come il time-to-market.

Un ulteriore impulso per l'internazionalizzazione delle imprese italiane deriva dalla necessità di seguire un grande cliente che si sposta. In questo caso è molto basso il rischio di mercato; non manca tuttavia quello connesso al rischio di produzione e gestione di persone con culture differenti.

Per le piccole e medie imprese un'ulteriore problematicità deriva dalla scarsa disponibilità di risorse, che si traduce nella difficoltà di identificare una persona adatta a gestire la presenza all'estero. Questa si somma con la scarsa attitudine alla delega, che crea difficoltà a reclutare persone in loco e saperle controllare a distanza.

In alcuni casi l'incapacità di delega si è tradotta nella rinuncia all'internazionalizzazione o nella scelta di mandare una risorsa interna all'estero.

In quest'ultimo caso, l'altra faccia della medaglia è quella di privarsi di una risorsa preziosa distolta dalle attività presso la casa madre.

Ne deriva che un'impresa che ha intenzione di perseguire una politica di espansione internazionale deve pianificare una strategia adeguata di lungo termine e dare ad essa una priorità assoluta negli obiettivi aziendali.

Le forme di internazionalizzazione sono numerose e si spingono oltre la tradizionale attività di commercio con l'estero: accordi di cooperazione

commerciale, produttiva e tecnologica con partner esteri; alleanze, joint venture e partecipazioni; presenza diretta con sussidiarie e filiali commerciali, industriali, di servizio e di assistenza tecnica, ecc.

Le possibili aree geografiche interessate all'espansione sono altrettanto varie, dato che la globalizzazione coinvolge nello sviluppo economico capitalistico i Paesi di tutti i continenti, ciascuno dei quali può presentare peculiari vantaggi e svantaggi, in termini di risorse naturali, costo e qualità dei fattori produttivi, tecnologie e competenze disponibili.

Per l'impresa, l'internazionalizzazione è una decisione complessa, accompagnata da un processo di trasformazione aziendale fondamentale e spesso irreversibile, che riguarda, tra gli altri, gli assetti finanziari, la struttura organizzativa e tecnica, il posizionamento sul mercato e la gestione delle risorse umane.

Anche per l'impresa meglio dotata di competenze e risorse, il rischio connesso all'internazionalizzazione è importante ed ineludibile: tanti ed imprevedibili sono i fattori da considerare e mai perfettamente conosciuti sono i mercati e le condizioni ambientali all'estero.

Nessuna impresa oggi, di qualunque dimensione e settore di attività, può comunque ritenersi esente da un coinvolgimento nei processi di internazionalizzazione.

Come orientarsi dunque di fronte all'esigenza di internazionalizzazione?

Innanzitutto è importante per le aziende acquisire l'ambizione e la propensione alla crescita, anche attraverso una qualsiasi forma di aggregazione di piccole e medie imprese, all'interno delle quali si mettono in comune alcune iniziative ed attività per affrontare insieme i mercati esteri, in altre parole, realizzare un adeguato "gioco di squadra", superando ostacoli culturali e ostinati individualismi, superando la logica della concorrenza tra imprenditori a favore di una strategia comune e condivisa.

Superiamo inoltre la vecchia logica che vede contrapposte nel nostro Paese la piccola, la media e la grande impresa. La piccola impresa non deve essere sola, deve essere sostenuta, accompagnata nelle grandi avventure internazionali, al fianco e al traino delle grandi aziende.

Quest'ultime devono portare in giro per il mondo le piccole aziende attraverso i distretti e attraverso la filiera dei fornitori.

Le aziende italiane e gli imprenditori devono essere riuniti su obiettivi comuni nel processo di internazionalizzazione.

Solo facendo "gioco di squadra" possiamo essere protagonisti del cambiamento, attraverso un corretto riposizionamento di strategie non individuali, ma comuni.

Le aziende italiane oggi, in un momento di particolare crisi economica, sono costrette a ridurre i costi più che mai.

Ma parliamo in termini di razionalizzazione dei costi, sia per quanto riguarda la produzione attraverso la riorganizzazione della filiera produttiva e la ricerca di sinergie con altre imprese per aumentare le economie di scala delle attività produttive e di commercializzazione, sia per quanto riguarda il ridimensionamento della forza lavoro attraverso

una reimpostazione basata sulla ricerca di personale più qualificato e specializzato rispetto al passato, finalizzato ad un miglioramento dei prodotti e alla ricerca di nuovi mercati.

Due termini in questo momento mi stanno particolarmente a cuore: innovazione e formazione.

Dobbiamo fare un grande sforzo di innovazione, ad iniziare dai nostri prodotti. Sfruttiamo la buona fama che il made in Italy ha all'estero per competere sui mercati internazionali e potenziamo quei segmenti di mercato dove la qualità, l'innovazione e il design ci ha sempre contraddistinto. È il momento di investire, studiare nuove forme di riqualificazione dell'offerta, adoperarsi per catturare nuovi mercati. L'imprenditore, che per definizione è chiamato a prendere decisioni di responsabilità strategica, ha il compito di avere e trasmettere una visione innovativa. Di fronte alla crisi deve essere capace di tracciare una nuova rotta.

Ma l'innovazione deve permeare anche i servizi che offriamo alle imprese, la promozione e la commercializzazione dei prodotti, l'assistenza after market, la comunicazione, l'organizzazione dell'azienda e del capitale umano.

La sfida all'internazionalizzazione però non è una sfida soltanto per le aziende e per i singoli imprenditori, ma vede protagoniste anche le forze istituzionali che contribuiscono al vantaggio competitivo della nostra economia.

Sono peraltro molti i soggetti istituzionali volti ad agevolare il percorso di internazionalizzazione delle imprese, in particolare di quelle di piccole dimensioni, a partire dalle Università sul territorio e alle associazioni, per limitarci al ristretto ambito territoriale.

Confindustria Macerata sta investendo molte energie per rispondere alla domanda di servizi di supporto all'internazionalizzazione, sia attraverso la diffusione di una cultura all'internazionalizzazione, sia attraverso una sensibilizzazione delle imprese sul fatto che ormai è indispensabile per tutti confrontarsi con i mercati esteri, sia attraverso programmi di iniziative, settoriali e plurisetoriali.

Il tema dell'internazionalizzazione, anche se a livelli diversi, riguarda tutte le imprese, indipendentemente dal settore, dalle dimensioni e dall'attività svolta.

Anche l'Università di Macerata, con la quale Confindustria Macerata ha consolidato un proficuo rapporto di collaborazione a sostegno della formazione, deve essere vista come partner al fianco delle imprese, attraverso la produzione, l'avanzamento e la diffusione della conoscenza e del sapere. La conoscenza è diventata un elemento chiave anche nell'economia, in altre parole, una "risorsa strategica".

Si parla di "economia della conoscenza". Nell'attuale panorama economico, le università svolgono un ruolo attivo e significativo nello sviluppo locale, cioè nell'economia di un territorio, anche come soggetti facilitatori dell'internazionalizzazione delle imprese, soprattutto delle imprese di più piccole dimensioni, attraverso la circolazione di

conoscenze innovative, la formazione di risorse umane qualificate, l'avvio di progetti di ricerca connessi all'internazionalizzazione.

Per concludere, credo che più che mai, in questo momento di grandi passi, le imprese hanno bisogno di un rapporto forte con le istituzioni, che siano in grado di accompagnare le aziende sui mercati di tutto il mondo.

Mi preme sottolineare che le istituzioni al nostro fianco e gli strumenti adeguati ci sono, la volontà, il coraggio e la tenacia degli imprenditori per vincere la sfida sono più forti che mai.

Le imprese non sono solo il principale destinatario delle azioni a sostegno dell'internazionalizzazione, ma anche i protagonisti.

Superiamo l'inclinazione alla "tranquillità" dei mercati locali e accettiamo la sfida di competere insieme, con coraggio e con i rischi che ne derivano.

La guida che siamo lieti di presentarvi vuole contribuire alla riflessione sulle questioni tipiche dell'internazionalizzazione: un manuale quanto più possibile pratico e rispondente alle esigenze di chi si trova ad affrontare la difficile tematica della penetrazione dei mercati esteri.

La realizzazione dell'opera è stata possibile grazie al sostegno della Camera di Commercio di Macerata e al contributo di illustri collaboratori e professionisti, ai quali vanno i nostri particolari ringraziamenti.

A Nando Ottavi, nostro Presidente di Confindustria Macerata, un grazie particolare per la sensibilità e l'impegno volti a sostenere le aziende della provincia nel difficile, ma necessario, processo di internazionalizzazione e per la fiducia accordatami, conferendomi questa importante delega.

Da ultimo, ma non meno rilevante, un particolare ringraziamento agli imprenditori per la loro attiva partecipazione alle nostre iniziative, con l'auspicio di ritrovarci alla prossima occasione per valutare insieme sviluppi e sinergie comuni.

Luca Guzzini

*Vice Presidente Confindustria Macerata
delegato per l'Internazionalizzazione*