

**Joe Santangelo**

**EXPORT MANAGEMENT**  
**Manuale**  
**di Internazionalizzazione d'Impresa**

In copertina:

**Bonferraro Editore**



**Prefazione**  
**Introduzione**

1. Export e Internazionalizzazione d'Impresa
  - a. Internazionalizzazione Passiva
  - b. Internazionalizzazione Attiva
2. Complessità dell'intervento (multidisciplinarietà)
3. Dimensionamento (quantità/qualità dell'investimento)
4. Struttura del presente volume
5. Breve profilo dell'autore
6. Destinatari dell'opera

**Nota dell'autore**

**1. Internal Company Assessment**

7. Cos'è l'Azienda, chi è l'Imprenditore
8. Classificazione dell'Azienda (Grande/Media/Piccola Impresa)
9. Funzionamento dell'Azienda: Basics
10. Elementi-Chiave: Vision, Mission, Commitment, Code of Ethics, Policy, Compliance, Business Model
11. Filiera – Produzione – Costi di Struttura
12. Dimensionamento e Valori a Regime (Sicurezza e Ridondanza)
13. Valori-Chiave
14. Limiti allo sviluppo dell'Azienda
  - a. Inibizioni Apparenti (Indotte)
  - b. Limiti Endogeni allo sviluppo
  - c. Inibizioni Occulte (Indotte)
15. Modello Organizzativo, Apparato Normativo, Meccanismo Sanzionatorio, Organi di Vigilanza
16. Analisi del Valore Intrinseco dell'Azienda (Certificazioni, Awards, Patents, Know-How)

**2. Definizione di asset ed elementi di competitività**

17. Analisi di Competitività Interna (S.W.O.T. Analysis)
18. Analisi degli Asset Interni
19. Elementi di Competitività dell'Azienda (Mercato Domestico)
20. Definizione e valorizzazione del Know-How aziendale: Tecnico (ingegneria), Referenziale (storico/competenze), Istituzionale (patents/certificazioni)

21. HRM: Headcounts e grado di competenza tecnica e di professionalità certificata, media e percentuale
22. Brand e Reputazione aziendale sul mercato domestico e presso i Competitor
23. Solidità finanziaria e situazione creditizia/debitoria (Rating Bancario)
24. Elementi di eccellenza e Best-Practices interne all'Azienda
25. Matrice di Diversificazione Portafoglio d'Offerta (Boston-Matrix)
26. Tabella di Comparazione (Benchmark Analysis: Mercato Domestico)

### 3. Decisione di internazionalizzazione

27. Cause e motivi dai quali scaturisce la decisione di internazionalizzare
28. Indagine sulla definizione di Internazionalizzazione e sulla concezione da parte della Direzione (definizione di obiettivi qualitativi e quantitativi di Internazionalizzazione)
29. Soggetto che esige l'Internazionalizzazione (Catena del Comando, Inquadramento dei Poteri e Soggetto Imputabile)

### 4. Politiche e strumenti istituzionali

30. I.C.E. (Istituto per il Commercio Estero)
31. S.A.C.E. (Società Assicurativa per il Commercio Estero) e altre private Compagnie Assicurative
32. SPR.INT. (Sportello Regionale per l'Internazionalizzazione)
33. Agenzie di Consulenza e Studi Multidisciplinari per l'Internazionalizzazione d'Impresa

### 5. Elementi critici per l'internazionalizzazione

34. Tassi di cambio
35. Costi relativi al trasporto
36. Costi logistici
37. Costi commerciali
38. Costi di fiscalizzazione del ricavo e del profitto
39. Valutazione finale del costo per ciascuna Area-Target determinata

### 6. Adozione della scelta strategica di Internazionalizzazione

40. Parametri che concorrono alla scelta della miglior soluzione di Internazionalizzazione
41. Differenziazione dell'Azienda, dei Cluster di Clientela e relative criticità
  - a. Prodotto
  - b. Servizio
  - c. Servizio integrato
42. Excursus sulle possibili soluzioni (Modelli di Internazionalizzazione)
  - a. Export (Buyer related – Contractor related)
  - b. Commercial Agreement (Procacciamento, Agenzia, Distribuzione, Mutual Promotion, Eligible Joint Venture)
  - c. Cooperation Agreement
  - d. Joint Venture Company
  - e. Subsidiary & Branch
43. Criterio di scelta della corretta soluzione di Internazionalizzazione
44. Definizione della soluzione di Internazionalizzazione
45. Modello di Business da aggiornare (Nominal Business Plan)
46. Cooperation Profile del Partner Potenziale
47. Fattori che influenzano la velocità di Internazionalizzazione
48. Sintesi ragionata delle Strategie di entrata nei Mercati Esteri

### 7. Elementi sottesi e conseguenze indotte (HRM & Development)

49. Definizione delle risorse coinvolte (richieste)
  - a. Interne (distratte/riconvertite)
  - b. Interne (coinvolte trasversalmente)
  - c. Esterne (Consultant)
  - d. Esterne (Recruited: profili specifici)
50. Definizione della soglia di investimento e valore del ROI collegato alla relativa tempistica
51. ROI economico/finanziario e ROI organizzativo: aspettative quantitative e qualitative di Internazionalizzazione con relative tempistiche
52. Operatività di Start Up della Venture
53. HRM, Development & Training collegati alla fase di Internazionalizzazione

54. Processo di adattamento continuo al contesto e alle aspettative locali (Market-Orientation)

## **8. Check-up Aree potenziali**

55. Criterio di Affinità tra offerta potenziale e domanda locale
56. Verifica della Consistenza tecnico/economica (grado di Aggredibilità Effettiva del Target-Market locale)
57. Procedure d'acquisto tipiche del Mercato Locale
58. Relativa analisi dei Basics di diritto commerciale del Mercato Locale
59. Eventuali barriere all'entrata e relative modalità di effettiva manifestazione delle stesse
60. Fiscalizzazione (dall'Ordinamento Giuridico dell'Area Locale)
61. Modello di analisi Sociale, Economica, Politica, Tecnologica, Legale e Ambientale dell'Area: P.E.S.T.L.E. Analysis
62. Strumenti alternativi per ottenere analisi del Mercato Locale (supporti esterni/indiretti)

## **9. Attività di ricerca e verifica di potenziali partners**

63. Fiere, portali di Settore, Network, Camere di Commercio, intermediari/consulenti
64. L'azione diretta di Scouting
65. Attività di pre-selezione dei Partner Potenziali attraverso il Cooperation Profile (parametri per condurre il negoziato con il Partner Potenziale ed elementi tipici del Cooperational Profile)
66. Business-Meeting per la selezione del Partner
67. Confronto locale con Key-Persons presso: Istituzioni Locali e/o Cliente Potenziale (Commercial Meeting, Minute of Meeting e Next-Step-Schedule)

## **10. Negoziato legale/amministrativo/commerciale con il Partner**

68. Verifica sul conto del Soggetto/Operatore locale
69. Inizio del negoziato
70. Definizione del Commercial Agreement (compatibile con la strategia di Internazionalizzazione)
71. Fase pre-negoziata e strumenti tipici (Basics):
  - a. G.A.: Gentleman's Agreement
  - b. L.o.I.: Letter of Intent

- c. Und.A.: Undisclosure Agreement
  - d. M.o.U.: Memorandum of Understanding
72. Elementi costitutivi/complementari dell'Accordo/Venture
    - a. SH.A.: Share Holder's Agreement
    - b. A.o.A.: Article of Association
    - c. J.A.B.M.: Jointly Agreed Business Model
    - d. J.A.B.P.: Jointly Agreed Business Plan
    - e. P.&L.P.: Profit and Loss Perspective
    - f. Patent's Rights e Brand Protection
    - g. L.R.R./L.C.R.: Last Refusal/Call Right
  73. Perfezionamento Locale in doppia lingua (Legal Completion)
  74. Costituzione e nascita dell'Entità Legale Locale (Venture's Establishment)

## **11. Acquisizione prerogative di titolarità**

75. Definizione da Ordinamento Giuridico locale (barriere, usi/costumi, policy) della Titolarità a operare localmente
76. Predisposizione della documentazione necessaria in doppia lingua (Service's Portfolio, HSEQ Procedures, Reporting)
77. Company Profile (References, Competences, Procedures, Certifications, Asset, Key-Figures)
78. Manifestazione della relazione tra Venture e Mother Company (Riconducibilità)

## **12. Start-up delle attività**

79. Definizione della Strategia Commerciale
80. Definizione dell'Apparato Commerciale, regole timing, feedback, monitoring, procedure
81. Tools commerciali
82. Elementi-Chiave: Organizational Chart, Governance, Driver/Follower, Technical Support, Technical Supervision Duty
83. Predisposizione/disponibilità materiale promozionale
84. Template e Standardizzazione della Comunicazione Istituzionale
85. Organizzazione Flussi di Comunicazione
86. Basics relative all'Area Amministrazione (L.o.A. e canoni minimi richiesti)
87. Monitoring e Check-Up degli steps pre-concordati con il Partner Locale

- 88. Analisi Comparata con i Player  
(Mercato Locale: Benchmark Analysis)
- 89. Analisi strategica dei potenziali  
Competitor (Porter's Analysis)
- 90. Definizione di un Piano di Marketing  
(Marketing-Mix Plan) e del budget/risorse  
per la sua corretta implementazione

### **13. Attività commerciale sul cliente finale**

- 91. Ammissione alle Procedure d'Acquisto:  
Letter of Admittance
- 92. Richiesta di Invito: Request of Invitation
- 93. Processo di Prequalificazione:  
Prequalification Steps
- 94. Attività Commerciale: Business Development  
Efforts: meeting con Key-Persons  
(Cliente, Organi di rappresentanza collettiva,  
Organi legislativi/regolamentari, Ambasciata,  
Camera di Commercio locale)
- 95. Organizzazione/gestione di eventi specifici:  
Event Management (Workshop, Eventi a tema, Conferenze)

### **14. Partecipazione a procedure d'acquisto**

- 96. Fase I – Prequalifica: Prequalification
- 97. Fase II – Sopralluogo tecnico  
(o Pre-Tender-Meeting): Survey
- 98. Fase III – Aspettative del Soggetto Affidante:  
Tender's Specs e Desiderata del Cliente Finale
- 99. Fase IV – Incontro tecnico: Technical Meeting
- 100. Fase V – Plausibilità e consonanza tecnica:  
Engineering Department
- 101. Fase VI – Consistenza economica: Offering Department
- 102. Fase VII – BID/NO-BID: Limit of Authority e Go-Ahead
- 103. Fase VIII – Sottoscrizione e consegna  
dell'Offerta: Subscription/Submission

### **15. Negoziato**

- 104. Elementi costitutivi/critici di un generico Contratto
  - a. Perfezionamento
  - b. Diritto applicabile
  - c. Esigibilità del Credito
  - d. Project Cash-Flow

- e. Trasferibilità dei valori economici presso la Mother Company
- 105. Elementi di un Negoziato internazionale  
(fasi tipiche del processo)
- 106. Difficoltà in merito a lingua e consuetudini:  
Cross-Cultural Management
- 107. Analisi delle forze in gioco e schema  
di analisi dello Status-Quo
- 108. Analisi e schema: Proazione – Azione – Reazione

### **16. Accesso/successo nella trattativa**

- 109. Accesso alla trattativa e relativa segmentazione
- 110. Successo nella trattativa e relativa segmentazione
- 111. Tabelle di comparazione Accesso (Benchmark)
- 112. Tabelle di comparazione Successo (Benchmark)
- 113. Analisi evolutiva: P.O.W.E.R. – S.W.O.T. Analysis
- 114. Scheda: esito comparazione e misure a reazione

### **17. Gestione della commessa e relativa attività di razionalizzazione**

- 115. Cos'è una Commessa
- 116. Definizione contrattuale e conseguenze  
tecniche in termini di impegni e responsabilità
- 117. Criticità in termini di esigibilità del credito,  
reputazione locale, responsabilità del soggetto  
emittente/affidatario
- 118. Grado di professionalità delle Richieste  
di Offerta (qualità della prestazione e  
aspettative locali: dallo Scope of Work  
alle Cogent Deadlines della tempistica richiesta)
- 119. Costi logistici, manodopera locale
- 120. Necessità e Plus della Mother-Company

### **18. Strategia di sviluppo della sede periferica**

- 121. Trasfer Price e decisioni strategiche nel Long Term
- 122. Decisioni relative al valore del margine  
per le offerte di Start-Up
- 123. Strategia di protezione del valore e  
aumento/diminuzione del margine
- 124. Argomentazione/giustificazione  
di un generico valore
- 125. Criteri Bottom/Up – Top/Down della  
determinazione del prezzo/margine

## 19. Inserimento degli esiti commerciali della sede nel quadro di Internazionalizzazione della Company

- 126. Approccio all'Investimento  
(trattenere parte del margine localmente)
- 127. Gestione delle risorse locali
- 128. Sviluppo geografico & Partnership  
da sviluppare nelle aree limitrofe (Long Term Plan)

## 20. Considerazioni conclusive

## 21. Appendici

- a) Il fenomeno della Corruzione
- b) Elementi di Cultural Cross Over
- c) Elementi di Strategic Management
- d) Elementi Scenario's Planning
- e) Procedura di selezione dei Progetti/investimenti e relativa definizione delle aree di Destino

Postfazione  
Ringraziamenti

## PREFAZIONE

### SEMPLIFICARE

Immaginiamo di ottenere un confronto con un imprenditore italiano vecchio stile, un soggetto che rappresenta fedelmente le svariate migliaia di commercianti e imprenditori che costituiscono – con le proprie piccole e medie aziende – l'attuale tessuto imprenditoriale italiano. Immaginiamo che questo imprenditore abbia realizzato il proprio modello e abbia nel tempo sviluppato la propria impresa nel rispetto di poche idee, ma efficaci, che abbia consolidato una rete di fornitori, partner e clienti, che abbia selezionato, formato e sviluppato le maestranze, i profili medi e si sia attorniato di middle-manager che lo aiutano ad alimentare e a sviluppare al meglio la propria rappresentazione imprenditoriale, che nel frattempo ha assunto forme diverse, profili più o meno compatibili con i nuovi bisogni, con le mode, con la regolamentazione vigente. Immaginiamo infine che gli si ponga la questione dell'internazionalizzazione. È questa una persona semplice, fin troppo certa del proprio metodo, un uomo particolarmente refrattario ai formalismi e alle teorizzazioni: un uomo pragmatico.

*Cosa significa per lei internazionalizzare?*

*Vuoi intendere esportazione?*

*Può essere, vada anche l'esportazione. Cosa significa esportare?*

*Io ti vendo ciò che tu mi chiedi e che ti serve, a condizioni concordate, nei tempi utili e nelle forme richieste dal tuo Mercato (o dal tuo Cliente), al meglio delle mie possibilità.*

*Bene. Ci sono altri aspetti che vorrebbe aggiungere? Altri servizi da inserire nella sua offerta?*

*Intendi dire in aggiunta alla vendita?*

*Certo: è quello che intendo.*

*Ti consegnerò il mio bene (o servizio) funzionante (o conforme alle specifiche richieste), e mi assicurerò che possa funzionare (o essere garantito) per un determinato lasso di tempo che concorderemo assieme. Mi occuperò della manutenzione e dei ricambi: saranno disponibili presso un magazzino, localmente.*

*È tutto?*

*Le condizioni commerciali saranno previste nell'accordo, gli oneri finanziari li inseriamo nei costi... Per me è tutto.*

*Bene, la ringrazio per il contributo.*

L'imprenditore è stato essenziale, chiaro e preciso. *Ha semplificato*. Nella sua testa il concetto di *internazionalizzazione* è ben lontano dalle conseguenze semantiche che quel termine racchiude e – piuttosto – lui circoscrive all'esportazione, che meglio si attaglia alla sua testa, alla sua esperienza e alla sua formazione. *Internazionalizzare = Esportare = Vendere e consegnare all'estero un bene (o un servizio) in analogia a quanto sono abituato a fare con la mia Azienda a casa mia, nel mio mercato, con le mie regole*.

Questa semplificazione – per come ci è stata portata, ovvero nella forma di *sentence* – è abbastanza condivisibile e contiene in sé tutti gli aspetti di cui si discute in dettaglio in questo Volume, seppure in una forma embrionale. L'Imprenditore – in definitiva – sta affermando una verità, sta dicendo qualcosa di chiaro e condivisibile. L'unico aspetto che gli sfugge è la *completezza* della sua affermazione così semplice e lineare. La sua *sentence* – infatti – può essere considerata la *mission* del processo di Internazionalizzazione, come apparirà più chiaro al termine della lettura di questo Volume. La compravendita – come riposa nella mente dell'Imprenditore – può essere effettuata secondo le sue più rosee aspettative: questo può accadere, *una tantum*, come eccezione che conferma la regola. Ma può accadere con maggiore frequenza, che il Business resti tronco, ovvero che all'opportunità *centrata* non segua nient'altro, oppure che per erogare il bene (o il servizio) nelle forme richieste (e aggiornabili nel rispetto delle leggi vigenti), si aggiungano costi *occulti* talmente elevati da rendere antieconomico l'intervento, la vendita vera e propria, il Business.

## STRUTTURARE

Di seguito la proposta di analizzare pedissequamente – concetto dopo concetto – la *sentence* dell'Imprenditore, rappresentativo di quel gruppo di soggetti che tendono a *semplificare* processi attualmente molto più complessi di quanto possa apparire, per motivi che saranno chiari al termine.

*Io ti vendo ciò che tu mi chiedi e che ti serve, a condizioni concordate, nei tempi utili e nelle forme richieste dal tuo Mercato (o da tuo Cliente), al meglio delle mie possibilità.*

- A *Io* – Rimanda al concetto di *soggettività giuridica*: per erogare un bene (e – soprattutto – un servizio) occorre disporre di una *titolarità giuridica*; il soggetto che *Esporta* (chi vende, in concreto) deve possedere una ragione sociale che – conformemente alle leggi locali (paese target) e alla legge domestica (paese di provenienza) gli offra le cosiddette *prerogative di titolarità*, ovvero la possibilità concreta e legittima di offrire un bene (o servizio) e di venderlo/consegnarlo (erogarlo) al Cliente. Fatte salve determinate eccezioni, la

vendita di un bene qualunque – oggi – attraversa processi complessi e non presenta solo problematiche logistiche e/o di spedizione, ma anche di altro ordine. La vendita di un servizio, inoltre, è intrinsecamente connessa alla presenza di una soggettività giuridica nello stato in cui il servizio viene erogato.

- B *TI* – Presuppone la presenza di un altro soggetto giuridico, sia esso persona fisica, sia esso persona giuridica (ovvero Società, preferibile al primo caso). La natura stessa della transazione richiede un lavoro preventivo di verifica delle caratteristiche e delle qualità soggettive/oggettive della controparte, siano esse meramente connesse alla disponibilità finanziaria (solvibilità, garanzie al credito), sia e soprattutto alla capacità tecnica (in caso di beni strumentali, di servizi, di altre tipologie di semilavorato che devono essere ulteriormente *lavorate* prima di trasformarsi in *bene finito*).
- C *VENDO* – Presuppone un accordo di compravendita, comunque lo si voglia intendere; si configura tra le parti un contratto teso all'ottenimento di una fornitura o di una prestazione in corresponsione alla quale il compratore dovrà pagare un prezzo (controprestazione economica). Questo accordo dovrà essere assoggettato a un Ordine Giuridico che non è da trascurare e pertanto dovrà essere oggetto di negoziato tra le parti e di stretta e chiara definizione.
- D *CIÒ CHE* – Definisce la natura e la sostanza della prestazione (bene, servizio, servizio integrato, appalto) e pertanto suggerisce la natura dell'accordo giuridico di compravendita che è sotteso e che ne disciplinerà l'esecuzione.
- E *TU MI CHIEDI* – Denuncia una richiesta, un'aspettativa da parte della controparte e pertanto riconduce a un mondo – quello del Mercato Locale – che presenta una dimensione, una tipologia, un'aspettativa di qualità/quantità, un'alternativa di fornitura (Player e Competitor), nonché una soglia di valore medio di prezzo sostenibile, che devono essere noti in anticipo.
- F *E CHE TI SERVE*, – Presuppone la presenza di una logica *Biz-2-Biz* (anche detto *B2B*: Business to Business), ovvero l'esistenza di un Mercato *tra operatori*, oltreché un mercato lineare Business to Customer, che presenta caratteristiche e prerogative diverse nel tipo di negoziato, di contrattualizzazione, di tempistiche e di prezzo, da valutarsi su basi quantitative e di impegno, tra le parti.
- G *A CONDIZIONI* – Rimanda alla necessità di negoziare ogni singolo aspetto dell'affare, da quello puramente economico (costi, prezzi), a quello logistico (spedizione, dogana), a quello amministrativo e contabile (fiscalizzazioni), a quello tecnico (*fulfillments*), a quello propriamente giuridico e contrattuale (garanzie, assicurazione, tempo/luogo di consegna, obbligazioni e *ancillary obligations* cui far fronte tra le parti).
- H *CONCORDATE* – Racchiude evidentemente il cuore del Business e riconduce alla fase del negoziato tra le parti, che deve investire ogni aspetto che in qualche modo condiziona e influenza l'esecuzione

della prestazione (bene/servizio oggetto della compravendita) e l'aspetto economico connesso a carico dell'offerente/fornitore (costi). È la fase più delicata dell'intero processo, ma chiaramente investe ogni momento della relazione con il potenziale Cliente/Partner.

- I *NEI TEMPI UTILI* – Rimanda alle esigenze specifiche del Mercato locale, tipicamente diverse da quelle cui si è abituati confrontandosi con gli acquirenti e i clienti del mercato domestico, ai cui tempi di consegna si riesce a far fronte con maggior semplicità per abitudine, processi consolidati, Supply Chain robusta e consolidata nel tempo, vicinanza fisica alla filiera (fabbrica) e al Cliente Finale (per eventuali confronti e deroghe alle condizioni del contratto d'acquisto sottoscritto nella sua forma originaria).
- J *E NELLE FORME RICHIESTE* – Le esigenze del Mercato locale – sensibilmente o significativamente differenti da quelle del Mercato domestico – dovranno essere appropriatamente *traslate* dalla funzione commerciale alla funzione tecnica e alla funzione di produzione, perché il bene/servizio offerto (prestazione) dovrà essere conforme alle specifiche tecniche *proprie* del Mercato locale, alle richieste specifiche del Cliente (cultura, linguaggio, colorazione, promozione, istruzioni, formazione, modello, misura, fisionomia), senza peraltro che venga snaturato nelle sue caratteristiche costruttive/funzionali precipue e caratterizzanti.
- K *DAL TUO MERCATO (O DA TUO CLIENTE)*, – Rimanda nuovamente alle specificità del Mercato locale, che diventano *must* per l'Azienda che desidera internazionalizzare e che devono essere tenute da conto, piuttosto che volgarizzate o addirittura *trascurate* del tutto dall'azienda offerente.
- L *AL MEGLIO DELLE MIE POSSIBILITÀ* – Denuncia la presa di consapevolezza della necessità di uno sforzo da parte dell'Impresa offerente, che dovrà applicarsi conseguentemente, dopo aver acquisito l'ordinativo dal Cliente del Mercato locale.

In definitiva ci si rende conto che l'applicazione di poche osservazioni ai singoli concetti che compongono la *sentence* dell'Imprenditore aprono su un dirupo di aspetti che – prima ancora di diventare problemi – rappresentano, ciascuno, oggetto di specifico studio se non addirittura materia di studio universitario. Laddove questi aspetti fossero ignorati – la qual cosa ancora troppo spesso accade, colpevolmente – rappresenterebbero un coacervo di difficoltà che genererebbe costi insospettabili moltiplicati dall'inerzia di porvi rimedio affidandosi a professionisti di settore (accade altrettanto spesso). Se – diversamente – si decide di affrontarli e gestirne le potenzialità costruttive e le minacce distruttive in anticipo, con metodo, allora produrranno il miglior scenario per un processo di internazionalizzazione progressivo e profittevole, nel medio/lungo periodo.

## SCATURIGINE

Prima di entrare nella materia vale la pena di domandarsi i motivi oggettivi che hanno reso così *complessa* l'avventura internazionale per le piccole/medie imprese di un qualunque Paese tecnologicamente e legalmente sviluppato come quello italiano o come qualunque altro Paese Europeo od Occidentale. Quali sono le reali scaturigini di una complessità che per sua stessa natura richiede di essere compresa, affrontata e gestita profittevolmente, piuttosto che ignorata e sostituita all'istinto imprenditoriale (gli *Animal Instincts* dell'Imprenditore, che pure sono fondamentali per l'avventura domestica)?

In verità l'internazionalizzazione non è mai stata un'attività semplice come si potrebbe pensare. Innanzitutto è da ricondurre ai primissimi scambi commerciali tra popolazioni di mercanti e navigatori che univano allo spirito di avventura e di pionierismo una sana qualità commerciale e uno spirito di intraprendenza che di loro fa i primi *Export Manager* antelitteram. Ai tempi degli scambi attraverso il Mediterraneo (oltre 4.000 anni fa) si cominciò a prendere atto della pericolosità dei lunghi viaggi (tempeste, pirateria, perdita della nave per deriva/rotte), della difficoltà di relazionarsi a popolazioni che parlavano lingue diverse, della difficoltà di piazzare merci a popolazioni di culture *troppo* diverse da quelle in cui i beni o i semilavorati erano prodotti, dell'importanza della *parola data* e della fiducia reciproca che ne scaturiva (obbligatorietà del contratto e concetto di buona fede e tutela dell'affidamento, negli ordinamenti giuridici attuali, senza eccezione), della necessità di rispettare i tempi e di definire univocamente il luogo della consegna delle merci, di considerare i dazi, di offrire garanzie sulla qualità delle merci oggetto della compravendita, di *congegnare* sempre nuove forme di accordo che esaudissero le condizioni degli acquirenti, sempre più particolareggiate, di considerare i costi della spedizione sul prezzo delle merci. La *Lex Mercatoria* – in definitiva – stava costituendosi nella sua forma molto più che embrionale, raccordando principi generali comuni a tutti i popoli coinvolti nelle transazioni e alcuni aspetti tecnici che – oggi – sono appannaggio di assicuratori, spedizionieri, legali di diritto internazionale, economisti, fiscalisti, doganieri, gestori di progetto e altre figure professionali peculiarmente formatesi sulla normativa e sui mercati specifici di riferimento. Ai tempi dei primi traffici *internazionali* (perché tali erano già considerati e tali erano, anche applicando le normative attuali sull'Export), il Mercante, o *Capitano di Ventura* (l'attuale Imprenditore) era capace di convogliare nella sua figura tutte le qualità e le competenze necessarie per avviare un'attività e svilupparla al di là dei mari, attraverso terre allora considerate sterminate, a centinaia o migliaia di miglia dal suo Paese. Oggi – diversamente – l'Imprenditore resta certamente il punto focale di un'attività (ovvero: dell'Impresa, dal cui termine



discende quello dell'Imprenditore), ma al potere/dovere di coordinamento e conduzione non si può (e non si deve) pretendere di aggiungere altre competenze e altre materie per le quali gli specialisti di settore sono chiamati a esprimersi e agire conseguentemente. Allora cosa è cambiato rispetto a 4.000 anni fa? Quali sono le fonti prime di questa forma di complessità delle relazioni commerciali internazionali dalla quale non è possibile né auspicabile prescindere?

- a *Competitività* – Quasi tutti i mercati del mondo occidentale sono *saturi*, nel senso che è difficile immaginare sacche di potenziali Clienti che non siano già serviti da un Player (concorrente, operatore di mercato, impresa) già organizzato. I mercati in via di sviluppo – di conseguenza – sono attualmente preda di una massa originariamente informe, ma oggi più strutturata e segmentata, di Competitors con i quali occorre fare i conti. Quand'anche il motivo originario dell'Internazionalizzazione risulti da una specializzazione spinta (differenziazione) o da altri elementi di competitività, l'Imprenditore deve valutare le prerogative, le dimensioni, le potenzialità, le caratteristiche, i comportamenti, le reazioni, la pericolosità dei propri avversari.
- b *Ordinamenti giuridici* – Esiste una legge *domestica* (l'Ordinamento Giuridico del Paese esportatore), una legge del Paese Target (l'Ordinamento Giuridico del paese importatore) ed esistono ulteriori strumenti legislativi che mettono in relazione i due Paesi su tematiche inerenti il *trade*, la compravendita, l'appalto, i servizi (Convenzioni), quando i due Paesi non fanno già parte di una Comunità Economica (Stati Uniti d'America, Comunità Europea, come esempi chiarificatori). Ogni relazione commerciale che dovesse intercorrere tra due Paesi – in generale – è automaticamente assoggettata all'ordinamento giuridico di entrambi, per i principi generali, ma è evidentemente regolamentata dal diritto del Paese che è stato prescelto dai due contraenti, per i principi specifici e per il diritto nella sua globalità (generalmente si tratta del Paese importatore, ma può accadere diversamente). Laddove possibile e purché non venga definito altrimenti dalle parti, le Convenzioni – quando presenti – possono prevalere sul diritto di ciascuno dei due Ordinamenti ed è pertanto applicabile *quel* preciso diritto. Non si può prescindere dalla conoscenza di queste tre sfere, perché ogni tipo di relazione contrattuale genera conseguenze in capo alle parti indipendenti dalla conoscenza che le parti stesse hanno di esse: non esistono soltanto le obbligazioni principali (*primary obligations*, sinallagma: prestazione/controlprestazione), ma anche le *ancillary obligations* inerenti tempistica, qualità/funzionamento, condizioni di pagamento/incasso, fiscalità,

dogana, rischio.

- c *Ordinamento fiscale* – All'interno del preventivo costi per la commessa (ovvero: per l'opportunità, sia essa una mera vendita, sia essa un appalto) è necessario inserire voci di costo della fiscalità, spesso *doppia*, anche se controbilanciata (le percentuali sono *complementari* e generano un cento-per-cento che si distribuisce su entrambi gli ordinamenti fiscali). La carenza di informazioni inerenti all'ordinamento fiscale genera costi supplementari (sulle attività prodotte localmente e sui profitti generati localmente) che – se ignorati – possono rendere l'operazione antieconomica. La normativa internazionale – per esempio – è molto stringente riguardo al metodo di gestione dei *Transfer Prices* che presentano soglie più o meno definite e franchigie all'interno delle quali è possibile evitare accertamenti e sanzioni.
- d *Dazi e Dogane* – Allo stesso modo, in accordo alle politiche economiche e finanziarie adottate dal singolo Paese, esistono soluzioni liberiste e soluzioni protezionistiche che rendono più o meno complesso e/o antieconomico esportare determinati generi di merci/servizi, costringendo la Società del Paese esportatore a scelte strategiche di lunga gittata e di più ampio respiro. Esistono – per esempio – barriere all'entrata che concedono al Paese esportatore la costituzione di una Società Mista (*Joint Venture Company*) quale esclusivo strumento per penetrare il mercato locale. È questo – evidentemente – un contesto che dev'essere noto per poter essere gestito al meglio.
- e *Standard Internazionali consolidati* – L'attività di Internazionalizzazione è da decenni assurta al rango di *disciplina politico-economica* a tal punto che i Paesi più preparati e storicamente pionieri in ambito Export, hanno standardizzato processi negoziali che partono dalla prima relazione con il Cliente/Partner e si completano con l'acquisizione di un ordinativo, documentazione giuridica, amministrativa, commerciale e finanziaria ricompresa e conforme a standard utilizzati internazionalmente. Non è possibile – pertanto – improvvisare, se si desidera competere con Player così strutturati.
- f *Politiche interne* – Alcuni Paesi (aderenti alla Comunità Economica Europea, Italia in testa) hanno definito misure di politica economica volte a promuovere esportazione e processo di internazionalizzazione favorendo investimenti all'estero (sotto la forma del credito a interessi nulli o agevolati o sotto la forma del *Venture-Capital*, per certe particolari imprese), formazione dell'Imprenditore stesso che voglia estendere la propria attività al di fuori dei confini domestici, missioni collettive all'estero (con relativa allocazione comune dei costi), network di imprese *Cluster* – gruppi di indotto –

che si coordinano verso un obiettivo condiviso (Mercato di un Paese di interesse comune) per ottimizzare costi e rischio d'impresa. A questo complesso apparato conviene avvicinarsi con le corrette aspettative, e approfittare dei potenziali contributi nel modo appropriato.

- g *Normative Specifiche di operatività locale* – L'erogazione di servizi (somministrazione, manutenzione, appalti di diverso tipo e natura) richiede la messa in sicurezza delle maestranze, la gestione della sicurezza dell'impianto/strumento, la gestione dell'ambiente e dei sotto servizi (elettricità, acqua, aria compressa, ambienti ATEX, de-commissioning e altro) conformi alla normativa locale, spesso molto diversa da quella cui si è abituati nel paese di origine. Questo aspetto determina la necessità di una scelta strategica preventiva che si risolve nell'acquisizione di tutte le informazioni relative alla normativa locale (e conseguente attività di certificazione, omologazione e conformità), ovvero la decisione di condividere parte del lavoro con un Partner locale che si faccia carico di tutto quanto *non-core* (ovvero: della parte di business *non-primaria*, quella che ha poco senso esportare nel Paese target).

La lista delle concause della complessità dell'attuale contesto internazionale non è esaustiva, ma è sufficientemente esauriente: non ci si può improvvisare in un mondo così tecnologicamente e giuridicamente avanzato, globalizzato, ma nonostante tutto attento alle specificità locali – giuridiche, tecniche e culturali. È questo il motivo precipuo che ha determinato la stesura di questo Volume. Lo sforzo di fare chiarezza sull'argomento e consegnare un metodo semplice e unitario al destinatario d'elezione: l'Imprenditore.

## INTRODUZIONE

### 1. *Export e Internazionalizzazione d'Impresa*

a *Internazionalizzazione Passiva*

b *Internazionalizzazione Attiva*

Esistono diverse interpretazioni del concetto di *Internazionalizzazione* e tutte – ragionevolmente – sono corrette da un punto di vista propriamente economico. In particolare si parla di *Internazionalizzazione* di un generico fenomeno ogni qual volta questo produce conseguenze su un territorio *diverso* da quello nel quale è stato originariamente concepito, organizzato, prodotto e sistematicamente distribuito. Analogamente si parla di *Internazionalizzazione d'Impresa* ogni qual volta una generica azione commerciale svolta dall'Impresa collocata in una determinata regione, produce conseguenze economiche biunivoche in termini economici e/o commerciali in una regione differente. In accordo a questa definizione pedestre, ma certamente legittima, si riscontra *Internazionalizzazione* anche soltanto se un soggetto legale collocato in un'area, acquista/vende un bene da/a un soggetto collocato in un'area diversa. La semplice azione di *esportare/importare* un singolo bene (o bene industriale, o servizio semplice, o servizio integrato) dà vita al fenomeno della *Internazionalizzazione*. Se da una prospettiva *commerciale* questa affermazione è legittima, lo è sostanzialmente di meno da un punto di vista semantico.

Secondo una interpretazione ancora attuale, *L'internazionalizzazione è quel processo attraverso il quale le imprese non solo dispiegano le loro vendite su più mercati esteri, ma dagli stessi mercati o da altri attingono anche per il loro approvvigionamento di materie prime, di componenti, di tecnologie, di impianti, di attrezzature, di risorse finanziarie, di forza lavoro; essa comporta spesso anche la localizzazione su più mercati esteri delle attività produttive o di parti di esse* (Prof. Claudio Demattè da *Strategie d'Impresa*, 2003). Il termine *Internazionalizzazione* porta con sé senso di costruzione e proattività che sottintende uno sforzo maggiore rispetto a quello ridotto, richiesto dalla singola transazione commerciale. Internazionalizzare significa innanzitutto *studiare* il Mercato-Obiettivo locale secondo prospettive diverse e multivariate, ma soprattutto *agire* costruttivamente con il fine di collocarsi stabilmente in quel determinato Mercato. Per questo motivo usualmente ci si riferisce all'Internazionalizzazione distinguendo due ambiti:

- a – *Internazionalizzazione Passiva*: L'Impresa Madre (anche detta *Mother Company*) si trova dinanzi a una congerie di condizioni soggettive e oggettive di Mercato (Mercato dell'Area target) tali da suggerire un intervento *indiretto* sul Mercato stesso, nel senso che, date le logiche istituzionali e la forza contrattuale dei soggetti locali, non risulta conveniente – da un punto di vista economico – né opportuno – da un punto di vista delle strategie commerciali – controllare in via diretta il mercato di quell'area. È questo ciò che si usa consuetudinariamente definire *Orientamento al Commercio Internazionale*: l'Impresa predilige pertanto un approccio saltuario ed estemporaneo basato su transazioni commerciali con segmenti precisi di operatori economici (i cosiddetti *buyer* o *importatori*) che si occupano della strategia promozionale e si accollano ogni tipo di rischio connesso con la disponibilità, l'efficacia, la collocazione del bene/servizio importato sul Mercato di appartenenza. Una siffatta strategia è detta propriamente *Reattiva* – in quanto basata sull'esecuzione di un'azione (offerta/transazione) successiva a una manovra proveniente dal Mercato (domanda) ed è prevalentemente utilizzata in ambito produttivo (tipici i casi di *Surplus di Produzione*). In ambito di Internazionalizzazione Passiva si adottano semplici *tattiche*, ovvero metodi per raggiungere risultati tangibili in breve tempo e con rischio calcolato (tecniche di compravendita, transazioni internazionali).
- b – *Internazionalizzazione Attiva*: L'Impresa Madre ha stabilito di trasferire nel Paese ospite almeno un segmento della filiera (alternativamente o complementariamente: produzione, struttura commerciale, promozione, logistica, distribuzione), promuovendo più o meno direttamente lo sviluppo dei propri prodotti/servizi. L'Internazionalizzazione Attiva è anche definita in termini di *Orientamento al Marketing Internazionale* in quanto si fa carico, nella fase di sviluppo della strategia di approccio al Mercato, di tutti gli aspetti che ineriscono le leve di marketing tipiche dell'Impresa intesa nel suo complesso. Si tratta di un approccio decisamente *evoluto* rispetto a quello passivo. Una siffatta strategia è anche detta *Proattiva*, in quanto richiede la capacità di prevenire e anticipare i problemi (commerciali, manageriali) e i bisogni futuri (interni ed esterni) e, più in generale, esige abilità nel gestire i cambiamenti e pertanto necessita di una preventiva pianificazione o impiego di esperienza pregressa. L'Internazionalizzazione Attiva presenta alcuni elementi caratterizzanti:
- ✓ *Presenza diretta sul Mercato di riferimento (con personale riconducibile alla Mother Company);*

- ✓ *Relazioni commerciali internazionali stabili e consolidate nel tempo;*
- ✓ *Selezione diretta dei Mercati di Sbocco;*
- ✓ *Selezione accurata dei segmenti di offerta considerati esportabili nel nuovo Mercato di riferimento;*
- ✓ *Ricerca diretta e accurata dei Cluster di Clientela;*
- ✓ *Adozione di politiche promozionali appropriate.*

In ambito di Internazionalizzazione Attiva si adottano generalmente *strategie* complesse, ovvero si definisce un piano di azioni opportunamente concepite e designate al perseguimento di un obiettivo complesso e soprattutto stabile nel tempo (analisi, definizione degli interlocutori appropriati, investimento locale, acquisizione di prerogative di titolarità, conoscenza diretta del Mercato e dei decisori).

Qualunque passo mosso verso un non meglio specificato *Esterio* può essere considerato *Internazionalizzazione*, ma in realtà i modelli di efficacia e di eccellenza sono strutturati da paradigmi precisi che traggono vigore da esperienze e da studi multidisciplinari. È di questo approccio che vogliamo occuparci in questo Volume, senza peraltro esimerci dall'analizzare casistiche più semplici che possono essere affrontate con l'adozione di soluzioni a basso investimento/rischio e con formule di mediazione.

## 2. Complessità dell'intervento (*multidisciplinarietà*)

L'Internazionalizzazione – quando conseguenza di uno sforzo consapevole e inquadrato all'interno di una manovra complessiva dell'Impresa tutta – è da considerarsi processo decisamente complesso e multiforme, in quanto coinvolge la maggior parte delle leve funzionali dell'Impresa stessa. Studieremo nel prosieguo le modalità e la percentualità con cui ciascuna funzione aziendale offre la propria prestazione all'iniziativa estera – in termini di servizio di staff erogato trasversalmente o in termini di personale interno dedicato ad attività commerciali, quando non propriamente esecutive (commessa); al momento è interessante cogliere la multidisciplinarietà dello sforzo che lo sviluppo estero genera in capo a tutti i Dipartimenti di una stessa Azienda. Esistono infatti elementi che travalicano la semplice azione della *transazione internazionale*, sia essa effettuata con gli strumenti della semplice compravendita (*export*, vendita al buyer di turno o al Cliente Finale), sia con quelli delle procedure concorsuali (gara d'appalto internazionale o subappalto con l'affidatario locale di un progetto). Per esemplificazione è possibile elencare i segmenti tematici di cui l'Internazionalizzazione si consta:

- ✓ *Amministrazione e Controllo (costi, ricavi, margini, profitti, investimenti, sostenibilità economica e finanziaria)*

- ✓ *Relazione con Istituti Bancari e con potenziali investitori (Venturers)*
- ✓ *Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane*
- ✓ *Marketing Department (Prezzi, Logistica, Promozione, Packaging, Customization, Brand)*
- ✓ *Ufficio Legale (Agreement, accordi di intermediazione internazionale, aspetti connessi con diritto di privatistica industriale, comunicazione istituzionale, contrattualistica internazionale)*
- ✓ *Ufficio Tecnico (Ricerca e Sviluppo – consistenza tecnica)*
- ✓ *Produzione*
- ✓ *Ufficio Acquisti e gestione della logistica*
- ✓ *HSEQ (Ufficio sicurezza e procedure di cantieristica)*
- ✓ *Ufficio preventivazione (Offering)*
- ✓ *Ufficio commerciale*
- ✓ *Magazzino*

Il coinvolgimento di ciascuna delle funzioni succitate è richiesto allo sforzo di Internazionalizzazione in misura direttamente proporzionale al grado di sviluppo e di evoluzione della struttura dell'Impresa, nel senso che – quanto minore è la dimensione dell'Impresa, tanto inferiore sarà il coinvolgimento di ciascuna singola area tematica interna, perché il Responsabile dello Sviluppo Estero (anche detto *Direttore Esteri*) dovrà farsi carico di trovare un modo ragionevole per assolvere a tutti i propri compiti *pescando* estemporaneamente dalle singole funzioni Aziendali. Diversamente, in caso di Azienda strutturata, la decisione di internazionalizzare determinerà necessariamente una rivisitazione dei compiti di ciascuna funzione aziendale primaria, perché l'Azienda – nel suo complesso – dovrà assimilare solidalmente i nuovi sforzi di sviluppo verso l'estero.

Uno degli obiettivi del presente Volume consiste – appunto – nell'offrire al lettore la migliore interpretazione di tutte le attività manifeste/occulte che lo sforzo di internazionalizzare l'Impresa richiede, in modo tale da poter definire correttamente i ruoli all'interno dell'Azienda (in caso si tratti di un decisore o dell'Amministratore Delegato, per esempio) o semplicemente da accollarsi parte delle responsabilità per finalizzare gli sforzi (in caso si tratti del Direttore Esteri, per esempio). Non si tratta certo di una operazione *semplice* da affidare a un profilo junior, confidando nella forza del Brand ovvero nelle *amicizie* che la Direzione vanta di alcune *key-persons* operanti sul Mercato obiettivo. Il lavoro di internazionalizzare l'Impresa non è attività che si può improvvisare, anche perché ha una ricaduta economica (*perdita potenziale*) elevata e soprattutto visibile, in quanto richiede valori di investimento notevoli a fronte di volumi di ritorno pianificati in tempi generalmente medio-lunghi e, soprattutto, genera crediti non sempre esigibili nel breve.

### 3. Dimensionamento (*quantità/qualità dell'investimento*)

Una delle problematiche alla base della scelta di Internazionalizzazione è senz'altro il fattore economico, inteso adesso come quantità di danaro da riservare a tutte le iniziative a corredo della stessa Internazionalizzazione (*investimento*). Da un punto di vista propriamente imprenditoriale non esistono *valori elevati (alto investimento)*, esiste piuttosto un criterio di valutazione corrispettiva dell'investimento e del suo ritorno nel tempo (ovvero, in termini tecnici: IV --> ROI, *Investment Value* contro *Return of Investment*). Il soggetto deputato a investire – in altre parole – cerca di quantificare la maggior differenza tra il capitale investito per una determinata attività e quello ricavato dall'attività stessa, in un determinato arco temporale. In generale accade che se questa differenza (*margin/profitto*), giustifica l'impegno e la sottrazione di risorse ad altre attività (*costo opportunità*), allora l'investimento viene disposto. Applicare questo criterio banale allo sviluppo estero è esercizio sensibilmente più complicato e rischioso, innanzitutto perché esistono variabili esogene che possono influenzare drasticamente la riuscita di un'impresa di questo genere (alludiamo qui a fattori geografici, politici, sociali, tecnologici, commerciali ed economici di cui l'Imprenditore non ha informazione, essendosi occupato *per definizione* esclusivamente del proprio mercato domestico); in secondo luogo esistono elementi intrinseci alle logiche di internazionalizzazione che devono essere *gestiti* in misura appropriata e secondo criterio, perché diversamente possono determinare l'allungamento dei tempi (prima di produrre *redditività*) o addirittura il fallimento completo dell'operazione (per esempio: *mancata titolarità all'esercizio dell'attività*, nel Mercato di destino). Il soggetto deputato a decidere e definire l'investimento – pertanto – dovrebbe padroneggiare conoscenze tematiche trasversali, ma soprattutto dovrebbe possedere – per ruolo – una profonda conoscenza ed esperienza della propria Azienda, perché il *dimensionamento* dell'attività estera (valore dell'Investimento) è necessariamente in correlazione al dimensionamento dell'Azienda. Nello specifico intendiamo *dimensionamento* l'operazione attraverso la quale si stabiliscono le *dimensioni* strutturali dell'Impresa, considerata questa in stato di salute finanziaria e di attività sul Mercato. L'Azienda che conta esclusivamente su un determinato mercato domestico presenta uno specifico dimensionamento, ovvero: presenta una situazione di equilibrio tra numero di dipendenti, fatturato, ricavi, costi, margini, profitti, presenza sul mercato, numero di unità/servizi prodotti nell'arco dell'anno. Conservare una situazione di *regime* di un'Azienda dimensionata, significa proteggere i valori che ne determinano il dimensionamento. Questa stessa Impresa che volesse spostare il proprio interesse sull'Estero, sarebbe costretta a *ridimensionarsi*, ovvero dovrà render conto degli ulteriori costi che scaturiscono dall'Azione di Internazionalizzazione

e del ROI, nei tempi con questo plausibili. Definire i costi di Internazionalizzazione – pertanto – significa definire anche la pretesa d'investimento e implicitamente richiedere l'aumento del fatturato totale che permetterà di sostenere l'impegno estero. Internazionalizzare l'Azienda significa – in definitiva – operare uno sforzo di *extra-costo* iniziale di cui l'intera struttura (in caso di Azienda strutturata) o l'Imprenditore stesso (di tasca propria) dovrà sostenere per sviluppare e promuovere il business *abroad*, fino a quando la redditività dell'esperienza estera (*contratti, branch, legal entity locale*) non cominci a invertire il flusso e i capitali cominciano a rientrare, direttamente (fatture) o indirettamente (dividendi). Sono alcuni dei motivi che rendono fondamentale la definizione precisa dell'investimento e i ritorni richiesti, in termini quantitativi (numeri) e qualitativi (forme, struttura, organizzazione dell'esperienza estera).

#### 4. Struttura del presente volume

In deroga a ogni tipo di manuale di strategia di internazionalizzazione, il testo non prevede una ripartizione in *aree*, tanto cara all'ambiente Accademico e formativo. È stato scelto un criterio di sviluppo *temporale*, privilegiando di guidare l'attenzione del lettore/operatore dal momento del concepimento (*idea* di internazionalizzazione) a quello dell'incasso, dopo l'emissione della prima fattura in un paese estero. Dunque si è scelto di adottare un criterio *logico* e *cronologico* piuttosto che tematico. A corredo di ogni approfondimento verranno trattati gli aspetti più critici e rischiosi di ogni fase, cercando di sottolinearne gli aspetti pragmatici. Laddove è stato ritenuto utile e possibile – infine – è stato riportato uno schema di pronto utilizzo che raccomanda:

- ✓ *Piano d'Azione*
- ✓ *Valore dell'Investimento*
- ✓ *Tempi dell'Investimento*

#### 5. Breve profilo dell'autore

L'autore – classe 1969, ha cominciato a scrivere professionalmente nel 1994, dopo una Laurea in Economia e un Master in International Business. Contestualmente ha cominciato la sua carriera in ambito industriale, rivestendo ruoli manageriali che gli hanno permesso di maturare capacità di relazione e di interpretazione della sfera e della psicologia umana. A seguito di ulteriori studi è diventato Insegnante di Psicodinamica del Confronto (Accademia delle Cose Antiche – Bologna), oltreché docente federale di Sport da Combattimento (CONI, IAKSA, GIS). È stato *Lecturer* presso alcune Università private (Sociologia delle Organizzazioni Aziendali, Psico-

logia Imprenditoriale). Al momento riveste il ruolo di Direttore Sviluppo Mercati Esteri per una grossa Società italiana attiva in ambito Petrochimico e Ambientale. Vice presidente di una *Joint Venture Company* in rappresentanza della propria azienda (Turchia), docente di Global Management presso la I.A.R.: International Academy of Rome. È un uomo fortemente orientato a una mobilità internazionale che lo spinge spesso in Africa e in Medio ed Estremo Oriente.

#### 6. Destinatari dell'opera

Il presente volume raccomanda – come destinatario elettivo – il generico Imprenditore, ovvero il soggetto cui è demandata la responsabilità di gestire l'investimento per produrre ricavi superiori ai costi e determinare profitti, nel lungo termine. È l'Imprenditore – prima di ogni altro soggetto fisico (*professionista/manager*) o giuridico (*Azienda/CdA*) il vero motore di ogni Compagnia, quanto meno all'interno di un limite/soglia che determina la differenza tra Media e Grande Impresa (vedi infra). È opinione dell'autore che sia deputata innanzitutto all'Imprenditore la responsabilità di Internazionalizzare la propria Impresa e questo libro è stato concepito per esaudire la necessità di conoscenza di tutti gli ambiti coinvolti in uno sforzo di questo genere, ovvero di tutte le criticità correlate. A differenti livelli il testo è ugualmente destinato a figure *professionali* più caratterizzate e comunque sempre assimilabili alla figura dell'Imprenditore, per ruolo o per responsabilità. Tipicamente ci si sta riferendo all'Amministratore Delegato di una piccola/media Impresa (quel soggetto che risponde direttamente alla Proprietà ovvero al Consiglio di Amministrazione, quando definito in pianta stabile dallo Statuto societario) e al Direttore Esteri (che all'Amministratore Delegato direttamente riporta). In ultimo il libro può essere di aiuto al generico direttore/responsabile Commerciale dell'Impresa che decida di spostare il cono di osservazione al di là dei confini domestici, con la prospettiva di generare volumi di fatturato su Aree diverse dal proprio Mercato.

## NOTA DELL'AUTORE

### SINOTTICO DEI CAPITOLI E ANALISI DEI TEMPI/COSTI

L'Imprenditore – generalmente – esercita il proprio comando d'Impresa ispirando la propria condotta al perseguimento di un obiettivo che gli è naturalmente coevo, nel senso che gli si genera internamente. Si tratti dell'esperienza, della capacità di interpretare gli scenari, di un'attitudine particolare che lo spinge a privilegiare determinate attività e segmenti di offerta, piuttosto che altri, l'Imprenditore *vede* qualcosa, si sforza di conferirle la migliore fisionomia e poi si organizza con le proprie risorse per perseguire l'obiettivo: *generare un profitto*. Dopo aver individuato l'obiettivo, le domande che si pone sono quattro, non necessariamente nell'ordine che propongo di seguito:

- a) *Cosa devo fare?* Ovvero: Come devo organizzare le mie risorse? Quali obiettivi specifici devo assegnare loro? I processi attuali rimarranno significativamente impattati?
- b) *Quanto mi costa?* Ovvero: Quanti danari devo investire per il conseguimento dell'obiettivo? A quali fonti di finanziamento posso rivolgermi? Quali rischi corro e con quali criteri/strumenti posso limitarli?
- c) *Quanto tempo?* Ovvero: Quali sono i tempi di studio/analisi/istruttoria per ogni attività? Quali sono i tempi di definizione della strategia? Quali sono i tempi di implementazione della strategia? In quanto tempo raggiungerò ciascun obiettivo?
- d) *Cosa ci guadagno?* Ovvero: Quali ricavi è possibile generare e in quali tempi? Quali marginalità sono determinate dai ricavi? Come potrà evolvere l'Azienda, a seguito dell'obiettivo raggiunto?

L'Imprenditore è costantemente sollecitato da questo genere di domande: è lui il soggetto deputato a porsele esattamente nelle forme in cui

sono state proposte al lettore. È lo spirito istintivo che gli è connotato, a lanciare il cuore oltre l'ostacolo, promettendo a se stesso, e al Mercato, uno scenario che non esiste ancora, ma che è pronto a costruire con gli sforzi della propria Azienda. Eppure non si limita a immaginare, egli non è soltanto il portatore contagioso di una visione. L'Imprenditore valuta, verifica, quantifica, ragiona. Molti imprenditori – oggi – desiderano attivare esperienze estere e sanno che l'Export (o l'Internazionalizzazione) è processo complesso e non attività semplice da assommarsi aritmeticamente alle altre singole attività della propria Azienda. Esso influenza e impatta radicalmente la gran parte delle funzioni aziendali già *concepite* e calibrate per interagire armoniosamente al servizio del Mercato Domestico. Per tutti questi motivi è stata pensata una tabella di sintesi a conclusione di ciascun capitolo. Questo sinottico offre due criteri di interpretazione:

a) *Recommendations*: A valle della trattazione, sono proposti all'Export Manager – ovvero al soggetto deputato a coordinare il processo di Internazionalizzazione – criteri e suggerimenti operativi *immediati*, sui quali attivarsi per attuare ogni singolo stage del processo:

ARGOMENTO (del Capitolo)	
1	Problematica da affrontare (Stage del processo di Export)
2	Finalità (Esplicitazione degli obiettivi)
3	Criticità (Relative alla fase specifica)
4	Soggetti Coinvolti (Coordinati dall'Export Manager)
5	(Impatto sulla) Organizzazione

*Interviste, verifiche congiunte, meeting di riflessione, lavoro di analisi/sintesi, lavoro di produzione documenti, meeting, visite alla filiera, visite sul campo, processamento dei dati, incontri con interlocutori esterni, confronto con soggetti esterni, lavoro di revisione, produzione e rilascio di documentazione ufficiale.*

b) *Cost/Time Management*: Fatte determinate assunzioni (valore medio del costo industriale di diverse fasce professionali, tutte assimilabili a quelle presenti in una piccola/media Azienda italiana), è stato prodotto lo sforzo di stima dei costi che l'Impresa deve sostenere per implementare la fase cui lo stesso Capitolo si riferisce (ovvero: il perseguimento degli obiettivi indicati nella tabella delle *Recommendations*) e dei tempi mediamente ne-

cessari perché l'obiettivo sia ragionevolmente conseguito. In questo modo è possibile operare considerazioni di ordine economico e finanziario relativamente alla singola fase (che è più agevole monitorare), nonché al processo inteso nella sua globalità.

È evidente che ogni Impresa presenta costi specifici molto peculiari, non soltanto perché appartenenti a settori merceologici specifici (area di business), operando a livelli diversi nello stesso Cluster, ma anche con riferimento alle dimensioni della struttura aziendale stessa. Nella semplificazione di cui nella tabella costi/tempi, è stato ritenuto di operare una media mediata dei costi industriali di determinati profili, molto prossima alla stima che ogni impresa italiana può riscontrare. Allo stesso modo va chiarito che i profili impegnati nei singoli processi/stage sono stati elencati e segmentati richiamando un'operatività *ottimale*, ovvero calando lo studio all'interno di un'Azienda mediamente strutturata, nella quale esistano delle differenze funzionali tra le diverse leve Aziendali; non è sempre detto che ciò avvenga, nel senso che esistono Aziende che operano all'Estero pur non presentando – all'interno – una struttura segmentata in Business Unit, costringendo uno stesso profilo a occuparsi di più aspetti critici. L'analisi dei costi resta comunque rappresentativa. Ciò che va chiarito è che, al di là dal costo dell'Export Manager – che è stato reclutato dall'Azienda con lo specifico compito di attivare il processo di Internazionalizzazione – tutti gli altri costi stimati per ciascuno stage è da intendersi come *Costo-Opportunità*, nel senso che i profili coinvolti rappresentano per lo più professionalità *interne* all'Azienda (dunque: già in forza all'Azienda, il cui tempo è già *incluso* tra i costi di struttura dell'Azienda stessa). Il costo stimato rappresenta il valore orario della risorsa coinvolta *in quella specifica attività*, ma sottratta alla sua primaria funzione aziendale.

Al termine del Volume è stata proposta una sintesi delle quantità raccolte lungo l'analisi dei singoli stage del processo, un valore che offre al lettore un'idea abbastanza veritiera dei costi di Internazionalizzazione di una piccola/media Azienda italiana, nonché delle tempistiche per conseguire l'obiettivo proposto, di volta in volta.

È altresì evidente – però – che i costi e i tempi di determinate attività (per esempio: *check-up di un potenziale Partner, acquisizione delle prerogative di legittimità, partecipazione a una procedura concorsuale internazionale*) sono prese in considerazione soltanto *una-tantum* e vanno riconsiderati dall'Impresa – con tempi ottimizzati grazie a economie di scala, economie di scopo e a una metabolizzazione di certi processi ai quali l'Azienda tende ad assimilarsi – a concorrenza della singola opportunità.

