



الغرفة التجارية العربية الايطالية

CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

i quaderni della  
Camera  
di Commercio  
Italo-Araba

4

L'internazionalizzazione  
delle imprese:  
l'Italia e la sfida  
dei mercati esteri





الغرفة التجارية العربية الايطالية  
CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

Il quarto numero dei Quaderni della Camera di Commercio Italo Araba riporta, in una versione ampliata, gli atti del seminario che si è svolto a Roma, presso l'Associazione della Stampa Estera in Italia, il 22 settembre 2016 in occasione della presentazione del volume: "Internazionalizzazione delle imprese. L'Italia e la sfida dei mercati esteri". Il saggio nasce con l'obiettivo di stimolare le aziende italiane a operare al di fuori dei confini nazionali fornendo una serie di informazioni e analisi sulle tematiche del commercio, marketing internazionale, cooperazione, finanza e comunicazione nel campo economico. Il saggio si presenta come una mappa per orientarsi in un contesto globale dove i mercati esteri possono rappresentare una grande opportunità per le imprese. L'obiettivo degli autori è rendere il volume sull'internazionalizzazione un punto di riferimento per gli imprenditori e gli uomini d'affari che operano con l'estero e per le realtà economiche, produttive, associative e istituzionali del nostro Paese. Sullo sfondo dello studio, scritto a più mani da autorevoli esperti del settore, c'è l'esperienza della Camera di Commercio Italo- Araba che dal 1972 promuove la cooperazione economica e le relazioni commerciali dell'Italia con i 22 paesi della Lega degli stati arabi. Un'esperienza che ha consentito di accrescere i rapporti con le realtà produttive del Nord Africa, del Medio e Vicino Oriente, diffondendo la conoscenza dei sistemi e settori produttivi, favorendo il trasferimento di tecnologia e lo scambio di beni e servizi e promuovendo la costituzione di società miste. L'iniziativa ha visto la partecipazione dei curatori del volume Raimondo Schiavone (vice presidente e Consigliere Delegato della Camera Italo Araba), Alessandro Aramu (giornalista) e dei coautori Aldo Berlinguer (Università di Cagliari), che ha scritto la prefazione del saggio, Silverio Ianniello (Università di Trieste e Gorizia), Cesare Orlandini del Beccuto (consulente aziendale internazionale, membro del Cda della Camera Italo Araba) e Simone Alvaro (responsabile dell'Ufficio Studi della CONSOB).

## PREMESSA

i quaderni della  
Camera  
di Commercio  
Italo-Araba



الغرفة التجارية العربية الايطالية  
CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

## INTRODUZIONE

Internazionalizzazione  
delle imprese:  
la missione della  
Camera Italo Araba

**Mario Mancini**  
Presidente

Camera di Commercio  
Italo-Araba

i quaderni della  
Camera  
di Commercio  
Italo-Araba

**M**olte imprese italiane hanno compreso il rilievo strategico di aprirsi verso i mercati esteri, raccogliendo la sfida dell'internazionalizzazione. Queste imprese, nonostante il crollo della domanda interna, sono riuscite a distinguersi con performance economiche sopra la media. Si tratta di un dato particolarmente significativo che va letto con attenzione. Sotto questo profilo, è meritorio il fatto che sia stato pubblicato un volume su un tema di così grande importanza per lo sviluppo del nostro tessuto produttivo, composto in larga parte da piccole e medie imprese.

L'internazionalizzazione, come è stato giustamente osservato dagli autori, è un processo incompatibile con interventi estemporanei solo sul fronte estero: anche le semplici missioni o la partecipazione alle fiere senza una strategica riorganizzazione aziendale e in assenza di una certa solidità interna difficilmente possono portare a delle ricadute sostanziali e a benefici concreti per l'azienda. Tutta l'attività della Camera Italo Araba è volta al sostegno delle imprese in funzione della loro penetrazione nei mercati esteri, in particolare di quelli arabi. Proprio per incrementare le relazioni fra gli operatori arabi e italiani, la Camera fin dalla sua nascita ha dato particolare importanza all'organizzazione di missioni tese a favorire l'ingresso o a rafforzare la presenza di aziende nazionali in questi

mercati. La Camera, inoltre, mette a disposizione dei suoi soci una serie di servizi che servono a orientarli verso i mercati arabi fornendo, tra gli altri, analisi e valutazioni delle opportunità di export dei diversi prodotti o servizi, assistenza alla strategia di internazionalizzazione dell'azienda, informazioni su finanziamenti e agevolazioni, incontri tematici e aggiornamenti sull'evoluzione dei mercati. Non meno importante è l'assistenza operativa che la Camera offre alle aziende italiane, con la segnalazione di esportatori italiani, di importatori arabi, di richieste merci e di servizi commerciali. Non è quindi azzardato dire che l'internazionalizzazione rappresenta la missione principale della Camera di Commercio Italo Araba.

Di recente, al fine di arrivare alla realizzazione di una rete nazionale di imprese interessate ad accrescere il proprio grado d'internazionalizzazione verso i Paesi della Lega Araba e creare un mercato di servizi da erogare alle imprese, la Camera Italo Araba ha deciso di aggredire un mercato fino a oggi inesplorato, ovvero i Bandi che le Regioni italiane puntualmente pubblicano per incoraggiare processi di crescita commerciale e produttiva delle imprese italiane all'estero. In particolare, si tratta di avvisi finalizzati ad erogare contributi sotto forma di voucher per favorire missioni, incontri b2b, partecipazione a fiere internazionali (nei Paesi arabi),

ricerche di mercato (partner, soci, mercato) e azioni di promozione nei Paesi arabi.

La prima fase di tale progetto ha avuto avvio con l'individuazione dei potenziali bandi pubblicati sul panorama nazionale. L'obiettivo era mettere in campo una programmazione razionale per individuare i mezzi finanziari per supportare l'azione commerciale delle aziende verso i mercati arabi.

La cernita dei bandi aperti ha rappresentato il punto di partenza per offrire un servizio alle imprese che intendono operare nell'ambito dell'internazionalizzazione. L'obiettivo è l'apertura di uno sportello informativo, guidato da un team di consulenti/specialisti, che potrebbe consentire la diffusione delle informazioni necessarie alle imprese per l'adesione ai bandi aperti in maniera efficace. Lo sportello rappresenta, inoltre, un luogo fisico e virtuale che mette a disposizione strumenti, competenze e conoscenze di natura economica, giuridica e tecnica.

L'azione di accompagnamento delle imprese nel percorso di internazionalizzazione ha seguito, almeno nella prima fase, un criterio geografico, attraverso l'individuazione delle regioni che offrivano maggiori opportunità in termini di misure attive. La Camera di Commercio Italo Araba ha dunque attivato una serie di servizi di consulenza e supporto comprendente anche un'azione rivolta all'accom-



الغرفة التجارية العربية الايطالية  
CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

pagnamento delle imprese alla costituzione di consorzi e/o altre forme di collaborazione tra imprese che hanno la caratteristica di facilitare e al tempo stesso rafforzare l'attività di internazionalizzazione. In conclusione, la Camera di Commercio Italo Araba ha saputo raccogliere anche in questa occasione la sfida dell'internazionalizzazione mettendosi al servizio delle imprese, specie quelle di piccole e medie dimensioni, e offrendo competenze nella consapevolezza che l'approdo nei mercati esteri non ammette improvvisazioni e non può essere affrontato come un'attraversata solitaria nel deserto. Affidarsi a soggetti esperti è uno dei primi passi da fare, come giustamente consiglia il volume che aiuta a comprendere un argomento complesso con semplicità e chiarezza. Una cosa rara di questi tempi.

## INTRODUZIONE

i quaderni della  
Camera  
di Commercio  
Italo-Araba



الغرفة التجارية العربية الايطالية  
CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

i quaderni della  
Camera  
di Commercio  
Italo-Araba

6

Il libro nasce dall'esigenza di affrontare il complesso tema dell'internazionalizzazione attraverso l'utilizzo di un linguaggio che potesse raggiungere, per la prima volta, un pubblico più ampio e non avesse una natura esclusivamente tecnica o accademica. Tale esigenza è stata largamente condivisa dagli autori, in particolar modo da quelli provenienti dal mondo universitario. Lo scopo del saggio è fornire uno spunto di riflessione su un mercato di grande potenziale, quello dei paesi della Lega araba; nonostante la situazione geopolitica sia molto complicata e, in alcuni contesti, largamente compromessa. L'internazionalizzazione, come abbiamo spiegato anche nel volume, è un processo evolutivo naturale dell'impresa, che consente di cogliere nuove opportunità commerciali offerte dal mercato internazionale.

Il saggio è una sorta di manuale di istruzioni destinato a coloro che vogliono intraprendere un percorso complesso, ricco di insidie e anche di tante soddisfazioni se portato a termine con successo. Si configura, pertanto, come una vera e propria bussola per le aziende che vogliono cimentarsi con i mercati esteri.

I paesi arabi, in questo senso, rappresentano una grande opportunità per le aziende italiane che intendono intraprendere un percorso d'internazionalizza-

Le aziende italiane  
e i mercati arabi

**Raimondo Schiavone**  
Vicepresidente  
e Consigliere delegato  
Camera di Commercio  
Italo-Araba

zione. L'area del Medio Oriente e del Nord Africa (la cosiddetta MENA, acronimo di Middle East and North Africa) rappresenta un insieme di paesi profondamente diversi tra loro per situazione politica, livello di sviluppo e intensità dei rapporti con il mondo occidentale. In questi ultimi cinque anni, le trasformazioni geopolitiche e i conflitti in corso hanno scosso alcuni paesi del mondo arabo e hanno profondamente modificato il mosaico dei rapporti economici e commerciali con l'Italia. Eravamo i primi partner nel mondo della Libia, tra i primi nelle relazioni con la Siria, l'Egitto e la Tunisia. Malgrado le guerre, le tensioni socio-politiche e i mutati cambiamenti nel panorama geopolitico del Mediterraneo, i mercati arabi sono ancora strategici per le aziende italiane e per il nostro sistema produttivo.

La grande fame di innovazione e di conoscenza, una dimensione territoriale molto vasta e una capacità di crescita superiore a molti paesi europei e occidentali, con circa 360 milioni di abitanti, sono caratteristiche che rendono il vasto mercato arabo molto attrattivo. Questo mercato rappresenta per l'Italia un valore in export di circa 30 miliardi di euro. Sono numeri che da soli spiegano la ragione, o le ragioni, per cui quest'area geografica sia molto importante per la crescita del nostro paese, rispetto ai mercati considerati culturalmente più semplici o di facile accesso. L'export italiano, infatti, è sempre stato



importante per riequilibrare il nostro PIL, e lo sarà ancora di più in futuro, per le grandi opportunità per le nostre aziende, soprattutto quelle piccole e medie. L'approccio non può certo essere uguale per tutti i paesi. Internazionalizzarsi significa adattarsi a quei paesi e alle culture che li caratterizzano, utilizzando metodi diversi in ogni caso specifico.

C'è poi un dato di fatto incontrovertibile: nel 2025 un terzo della popolazione mondiale sarà di fede musulmana e già oggi l'economia Made in Islam, tra finanza islamica e la cosiddetta Halal Economy, di fatto controlla tutti i mercati a più veloce crescita. In questo scenario il ruolo dei paesi arabi per l'export delle piccole e medie imprese italiane diventa fondamentale, ed è per questo che si impone una maggiore operatività delle PMI italiane sui mercati del Golfo e del Medio Oriente. Ovviamente, i processi di internazionalizzazione verso i mercati arabi non possono essere caratterizzati da operazioni saltuarie, o casuali, e da una semplice delocalizzazione dei sistemi produttivi giustificati dalla necessità di abbassare i costi e ridurre i debiti. In questo contesto è fondamentale anche il ruolo del Governo italiano che in questi anni ha confermato il sostegno all'export italiano insieme a una serie di misure che dovranno accompagnare e proteggere gli investimenti delle nostre imprese, specialmente in alcuni paesi, selezionando quelli dove si



الغرفة التجارية العربية الايطالية  
CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

potrà andare senza rischi e quelli dove invece è meglio dire no.

Il volume cerca di stimolare questa attenzione particolare per i paesi arabi che, anche all'interno del mercato italiano, hanno un riscontro interessante; basti pensare all'attenzione per alcuni prodotti reperibili oggi nei supermercati. Parlare dei mercati arabi significa, pertanto, parlare di potenzialità differenti. Il mercato dell'Arabia Saudita, ad esempio, rappresenta un interscambio importante per l'Italia, con un export complessivo di circa 5 miliardi per il made in Italy, mentre quello dell'Algeria, paese della sponda sud del Mediterraneo, ammonta a circa 5 milioni di euro. Sono due mercati molto diversi e, al contempo, particolarmente attrattivi. L'Arabia Saudita rappresenta il mercato del lusso per eccellenza: la moda, il design e la gioielleria sono il terreno ideale sul quale possono cimentarsi le aziende italiane, i cui marchi sono presenti da anni e occupano un'importante fetta di mercato. Per quanto concerne l'Algeria, c'è da segnalare l'azione del governo locale che ha posto grande attenzione al mercato immobiliare ad uso abitativo con l'obiettivo di dare una casa a tutte le giovani coppie algerine. Questi due mercati hanno bisogno di approcci diversi da parte delle imprese, anche in ragione del futuro evento dell'Expo che si terrà a Dubai dal 20 ottobre 2020 al 10 aprile 2021. L'Esposizione Univer-

sale che si svolgerà nella città degli Emirati Arabi avvierà le celebrazioni del Giubileo d'oro del Paese e sarà il trampolino di lancio anche per inaugurare una visione sostenibile e progressista per i prossimi decenni.

L'internazionalizzazione verso i paesi arabi presuppone, inoltre, una buona conoscenza degli accordi internazionali e delle legislazioni interne in materia commerciale e fiscale. Nonostante le numerose misure già adottate da molti paesi dell'area MENA al fine di attrarre investimenti e capitali esteri, un grande impegno deve essere assunto al fine di aumentare l'attrattività dell'area. Ancora oggi rimangono troppi i punti deboli che agiscono da deterrente nei confronti degli investitori provenienti dall'estero: la scarsa trasparenza, la complessità delle procedure amministrative, i sistemi giudiziari lenti e obsoleti, le procedure deficitarie per la risoluzione delle dispute, costituiscono spesso un motivo di rinuncia per chi vuole affrontare la sfida di quei mercati. Tutti aspetti che abbiamo affrontato nel nostro volume.

Un elemento di favore, come è stato sottolineato nel libro, è rappresentato anche dalle convenzioni e dagli accordi tra l'Italia e molti paesi arabi per evitare le doppie imposizioni in materia di imposte sul reddito e sul patrimonio. Le convenzioni sono trattati internazionali con i quali i paesi contraenti regola-

Le aziende italiane  
e i mercati arabi

no l'esercizio della propria potestà impositiva al fine di eliminare le doppie imposizioni sui redditi e/o sul patrimonio dei rispettivi residenti. Oltre a evitare le doppie imposizioni, le convenzioni hanno anche lo scopo di prevenire l'evasione e l'elusione fiscale; a questo fine esse prevedono alcune disposizioni sulla cooperazione amministrativa.

In definitiva, si tratta di un saggio che ha l'ambizione di far conoscere paesi, mercati e sistemi economici a noi vicini, anche per affinità geografica, se si pensa al grande bacino del Mediterraneo.

Il sistema Italia ha saputo sempre costituire i presupposti giusti per potersi qualificare in una serie di mercati come quello arabo. Vi sono seri e complessi problemi di carattere geopolitico che devono essere affrontati e valutati prima di avviare un percorso di internazionalizzazione. È proprio la scarsa influenza geopolitica dell'Italia e la sua scarsa autonomia in politica estera a rappresentare un problema per le aziende, seppure il Governo abbia mosso dei passi importanti in questi anni. L'Italia, come accadeva in passato, almeno fino agli anni Ottanta, deve riacquistare la capacità di costruire i presupposti per essere presenti in determinati mercati. Oggi, purtroppo, proprio perché questo ruolo non viene esercitato dal nostro Paese, viviamo in una sorta di sudditanza dove le regole sono fatte dai più forti o da coloro che hanno la capacità di



الغرفة التجارية العربية الايطالية  
CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

mantenere, anche in situazioni di crisi, un presidio in determinate aree. Si pensi alla Libia o alla Siria, dove l'Italia, soprattutto nel secondo caso, è del tutto assente, mentre invece sono presenti altre delegazioni, come quella francese, pronta a negoziare e a stringere, anche in caso di ricostruzione post bellica, accordi di natura commerciale.

Al di là di questi casi, che riguardano comunque il livello politico e istituzionale e la strategia globale nel quadro dei rapporti diplomatici, l'Italia ha la grande capacità di ritagliarsi un ruolo importante nei mercati esteri, anche grazie a produzioni di eccellenza e di grande qualità che rappresentano il punto di forza del nostro sistema industriale.

i quaderni della  
Camera  
di Commercio  
Italo-Araba



الغرفة التجارية العربية الايطالية  
CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

## L'internazionalizzazione e gli strumenti della comunicazione

**Alessandro Aramu**  
Giornalista

i quaderni della  
Camera  
di Commercio  
Italo-Araba

L'idea di pubblicare un volume sull'internazionalizzazione delle imprese, un tema assai complesso e di grande attualità, nasce dall'esigenza di fornire alcuni suggerimenti a coloro che in questi anni si sono trovati in una condizione di disorientamento a causa della debolezza del nostro sistema produttivo, della fragilità del mercato interno e della scarsa conoscenza delle opportunità fornite dai mercati esteri. La stessa definizione di "internazionalizzazione" non è univoca e spesso rimane imprigionata nelle esasperazioni di un linguaggio tecnico che non aiuta le aziende a orientarsi in un percorso che deve essere consapevole e mai azzardato. Ci si internazionalizza, mi sia concessa l'espressione, non per disperazione ma per scelta. Come abbiamo avuto modo di ripetere in più occasioni, l'internazionalizzazione non è per tutti e, in alcuni casi, neppure per molti. Si tratta di un processo lungo e complesso che coinvolge la struttura aziendale e implica una conoscenza profonda dei luoghi in cui si intende esportare o investire.

Internazionalizzarsi non significa, quindi, affrontare un'avventura o una traversata nel deserto perché, come hanno sottolineato gli autori del libro, quasi sempre i tentativi mal organizzati di approdare nei mercati esteri si concludono negativamente, con ingenti perdite per l'azienda e la cessazione dell'attività o di una parte di essa. D'intesa con gli

altri autori, abbiamo cercato di utilizzare un linguaggio semplice che trasformasse il saggio in un prontuario sulle cose da fare e quelle da evitare, con particolare riferimento ai mercati arabi.

Il volume raccoglie i contributi di autorevoli professionisti nei campi dell'economia, della finanza, dell'impresa, del diritto, della comunicazione e del commercio internazionale. Nella prima parte si esaminano i profili generali dell'internazionalizzazione, con un focus sugli strumenti europei, nazionali e regionali a disposizione degli imprenditori che guardano ai mercati esteri, sugli aspetti di natura contrattuale e sui temi legati alla comunicazione aziendale e ai rapporti con la stampa internazionale. La seconda parte guarda, invece, alle grandi opportunità offerte dai paesi arabi, con un focus sull'Algeria e l'Arabia Saudita, due importanti mercati di riferimento per le grandi e le piccole medie imprese italiane. Le analisi sul mercato dei prodotti e dei servizi halal (leciti per il consumo da parte di un credente musulmano), sulla finanza islamica e sugli investimenti dei Fondi Sovrani completano un volume che risponde ai quesiti offerti dalla sempre più elevata complessità dei mercati esteri e dei processi di internazionalizzazione, che implicano conoscenze che vanno ben oltre a quelle esprimibili dalla singola impresa e che necessitano di una profonda comprensione del contesto culturale,

sociale ed economico del paese importatore, specie in aree geografiche caratterizzate da conflitti e da situazioni di instabilità politica.

Un recente studio sulle difficoltà e opportunità del fare business nel Mediterraneo, promosso da K&L Gates Legal Observatory, rivela come l'area del Mediterraneo sia la meta naturale per le imprese italiane che vogliono investire all'estero, ma per 6 imprenditori su 10 la discriminazione commerciale rappresenta un ostacolo agli investimenti. Per le imprese italiane, inoltre, l'area del Mediterraneo è il primo naturale sbocco verso l'internazionalizzazione (42%) e l'opportunità più prossima per il business (22%). Per il 58% di loro occorre proteggere da discriminazione commerciale e mancato rispetto dei patti messi in atto dai Paesi esteri ai danni delle aziende italiane che favoriscono il proliferare delle controversie giuridiche e l'allontanamento degli investitori nei suddetti Paesi. Queste insidie sono ben evidenziate nel volume, anche per la parte che concerne gli aspetti contrattuali e di natura fiscale.

Un altro tema particolarmente significativo nel campo dell'internazionalizzazione delle imprese afferisce alla comunicazione economico-finanziaria e ai rapporti con i media. Gli organismi e le aziende che intendono promuovere servizi e prodotti nei mercati esteri sono chiamati a interagire con un numero ampio di soggetti, spesso stranieri, che



richiedono, per il perfezionamento delle operazioni commerciali, una serie dettagliata di informazioni, sia dirette che indirette. Quelle dirette riguardano la comunicazione tradizionale che l'azienda rivolge ai suoi interlocutori, fornendo una serie di notizie sui risultati raggiunti, sull'andamento della situazione aziendale, sulla tipologia delle attività che si intende promuovere nei mercati esteri e sugli obiettivi da raggiungere.

L'evoluzione della comunicazione aziendale, ispirata al principio della trasparenza, prende le mosse dall'esigenza sempre più impellente dell'impresa di interagire con il mondo. Portare un'azienda all'estero è complesso, per questa ragione l'attività di internazionalizzazione va pianificata nel migliore dei modi. E nelle attività che vanno pianificate, la comunicazione occupa un posto di assoluto rilievo in grado di soddisfare le aspettative e la fiducia dei possibili clienti, acquisire le migliori risorse – economiche e umane – nei mercati di riferimento e legittimare la propria credibilità all'estere, raggiungendo così, in tutto o in parte, gli obiettivi di impresa. Non meno importante è il ruolo svolto dall'ufficio stampa, tramite tra l'azienda e i media. È uno degli elementi portanti della cosiddetta attività di relazioni pubbliche che un soggetto deve svolgere per poter raggiungere notorietà, autorevolezza, forza e competitività. Se la comunicazione esterna consen-



te di mettere in relazione l'azienda con una vasta platea di pubblico (istituzioni, clienti, cittadini, associazioni di categoria), l'ufficio stampa svolge una tradizionale azione di informazione rivolta esclusivamente agli organi di informazione. Le funzioni principali dell'ufficio stampa sono quelle di selezionare, filtrare e veicolare il flusso delle informazioni provenienti dall'interno di un'azienda o dall'ente/organizzazione verso gli organi di informazione. L'apertura ai mercati esteri impone che l'ufficio stampa abbia come target di riferimento finale anche i media dei paesi dove si intende approdare o rafforzare la presenza.

Rispetto alla comunicazione in senso lato, il ruolo dell'ufficio stampa è basilare affinché un prodotto, un marchio o una società abbiano un profilo mediatico. Questo consente di dare valore e notorietà all'azienda stessa, migliorando la propria immagine nel mercato dove la soddisfazione dei clienti (sia consumatori che importatori di prodotti e servizi) risulta decisiva per il raggiungimento dei risultati aziendali e per la buona riuscita dei processi di internazionalizzazione verso l'estero. Un'azienda che ha una scarsa reputazione sui media, difficilmente sarà in grado di affrontare con successo delle operazioni commerciali – sia in Italia che all'estero - che richiedono la fiducia degli interlocutori.

La capacità di un ufficio stampa è saper scegliere di

volta in volta i destinatari delle proprie comunicazioni, anche attraverso una selezione mirata delle testate giornalistiche o dei singoli giornalisti che ci si propone di raggiungere. Come abbiamo spiegato nel nostro volume, è fondamentale che questa attività abbia esiti positivi, altrimenti l'immagine del prodotto o il servizio che si vuole promuovere può essere nefasta per le sorti dell'azienda. Infine, e non è un particolare da trascurare, è fondamentale che il giornalista di un ufficio stampa sia percepito dai media come una fonte attendibile e verificata. Occorre, quindi, che l'informazione sia diretta e continuativa, anche attraverso la costruzione e il consolidamento delle relazioni personali con i giornalisti delle redazioni: l'autorevolezza della fonte garantisce quasi sempre la pubblicazione della notizia e consente di promuovere all'esterno, in modo ottimale, l'immagine dell'azienda. La perdita di credibilità di un ufficio stampa equivale a un danno difficilmente quantificabile che può provocare passaparola negativi, discredito, inattendibilità e, nei casi più gravi, procedimenti disciplinari. Ecco perché la comunicazione, con i suoi strumenti e le sue strategie, oggi amplificate dall'utilizzo delle nuove tecnologie, risulta fondamentale in un processo di internazionalizzazione verso i mercati esteri.

L'internazionalizzazione  
e gli strumenti della  
comunicazione





الغرفة التجارية العربية الايطالية  
CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

Una premessa che è anche una considerazione e una nota di merito per gli autori: non sono assolutamente turbato dalla natura non accademica del libro. Anzi, penso che uscire dal mondo accademico e andare a parlare a tutti, senza una retorica sofisticata, permetta di comunicare meglio il sapere, utile per tutti e per il paese. Sotto questo profilo il volume sull'internazionalizzazione delle imprese promosso dalla Camera di Commercio Italo Araba rappresenta un valido strumento di comprensione di un fenomeno di cui si parla troppo e sovente, dispiace dirlo, in maniera non sempre appropriata.

La Commissione Europea ha coniato il termine di micro impresa, che sembra tagliato su misura per l'Italia, vista la specificità del suo tessuto produttivo e del suo sistema imprenditoriale. Questa caratteristica rappresenta la forza e, al tempo stesso, la debolezza del nostro paese, ancora poco attrezzato per comunicare con i mercati stranieri. Le PMI, in particolar modo, risultano essere troppo legate ai territori d'origine e poco inclini a comunicare con mezzi non propri. Spiegare alle imprese come approdare su questi mercati, utilizzando strumenti nuovi, è molto importante. Per attrarre un investimento estero è necessario parlare la lingua dei soggetti che sono

La sfida  
dei mercati esteri:  
la fragilità  
del sistema Italia

**Aldo Berlinguer**  
Professore Ordinario  
di Diritto Privato  
Comparato  
Università di Cagliari

i quaderni della  
Camera  
di Commercio  
Italo-Araba



coinvolti nell'operazione economica e commerciale che si intende portare a compimento. Parlare quella lingua è una condizione necessaria a convincere e a persuadere chi dovrà essere coinvolto in un affare. In caso contrario, sarà particolarmente arduo attrarre un investimento estero. Le piccole e medie imprese italiane, la maggior parte delle quali hanno ancora oggi un carattere familiare, sono spesso composte da persone che non parlano neanche una lingua straniera e ignorano una serie di strumenti che sembrano essere costruiti principalmente per le grandi imprese, ben predisposte ai mercati esteri.

Una domanda è d'obbligo: con un siffatto assetto dell'impresa, lo Stato italiano può fornire delle valide possibilità per affermarsi sui mercati esteri? Bisogna dire che gli strumenti messi in campo dallo Stato non sono facilmente fruibili. Rivolgersi a soggetti come SACE e SIMEST, che pure svolgono una funzione decisiva in questo campo, non è semplice per i piccoli imprenditori italiani che possiedono un'impresa di tipo familiare o comunque di dimensioni ridotte.

Il tema e lo scenario rappresentato dai paesi della zona MENA destano non poche preoccupazioni proprio per la debolezza del nostro sistema e per l'incapacità delle nostre istituzioni - in primis quelle statuali - di supportare le nostre aziende

all'estero. Il confronto diventa impietoso quando si ci si rapporta con gli altri paesi europei.

Eppure il Medio Oriente, l'Africa, sono anche luoghi di straordinaria opportunità; luoghi di storia, di cultura millenarie ma anche luoghi geograficamente strategici e ricchi di materie prime. Lo evidenzia molto bene il volume sull'internazionalizzazione curato da Schiavone e da Aramu, scritto a più mani da esperti dei processi economici transnazionali. Internazionalizzarsi non significa delocalizzare i fattori produttivi di un'impresa, di una comunità, di un Paese. È cambiare mentalità, modalità di lavoro, è aprire i propri orizzonti prima sul piano culturale, poi su quello produttivo e commerciale. Ce lo impone –oggi– la circolazione di capitali, merci, persone, ben oltre l'Unione europea e con modalità assai eterogenee e in continuo cambiamento. Ed è alto il rischio di un paradosso: che il mercato globale diventi presto più integrato e competitivo di quello europeo, nonostante oltre cinquant'anni di politiche comunitarie in questa direzione.

L'Europa dopo la Brexit è un ulteriore elemento di debolezza perché non costituisce certamente un volano per le PMI. Il mercato interno per molti imprenditori oggi è più sicuro e accessibile rispetto al mercato globale. Senza contare la situazione interna e quella infrastrutturale, che sconta ritar-

La sfida dei mercati esteri: la fragilità del sistema Italia

di, soprattutto nelle regioni del meridione d'Italia, che si trascinano dalla metà degli anni Cinquanta del secolo scorso. Sono tutti fattori che giocano un ruolo fondamentale quando si parla di internazionalizzazione.

Le opportunità sono anche il motore di una concorrenza elevatissima, senza sconti per nessuno, per di più in uno scenario di regole asimmetriche. Ad esempio, le imprese extraeuropee non soggiacciono al divieto di aiuti di Stato. E qui v'è pertanto bisogno che l'impresa, specie quella piccola e piccolissima, sia accompagnata nel processo di internazionalizzazione, prima facendo capacity building, poi usufruendo di sistemi di comunicazione commerciale, incentivi economici, strumenti bancari, finanziari e assicurativi, una contrattualistica all'altezza del compito e di un sistema di relazioni e di protezione che almeno tenti di affievolire o bilanciare i fattori avversi, non di acuirli. Per non parlare dei diversi regimi fiscali presenti in Europa: alcuni paesi offrono una tassazione fiscale bassissima e altri no. Non è difficile intuire perché molte aziende decidano nel corso della loro esistenza di migrare da un paese all'altro in cerca di condizioni ottimali e di vantaggio. In un mercato globale così ampio e concorrenziale, l'Italia ha le carte in regola per affrontare una sfida così difficile? Anche il dato demografico gioca un



الغرفة التجارية العربية الايطالية  
CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

ruolo fondamentale: il nostro Paese ogni anno continua a perdere giovani e il tasso demografico è a zero soltanto grazie alla presenza degli immigrati che producono una ricchezza capace di tenere in piedi il nostro sistema complessivo. Anche l'assetto fiscale indifferenziato rappresenta un enorme problema per la competitività di molte PMI del sud. Senza risolvere tutti questi problemi, il sistema paese non sarà in grado di fornire gli strumenti necessari alle piccole e medie imprese per essere competitive e di affrontare la sfida nei mercati esteri.

i quaderni della  
Camera  
di Commercio  
Italo-Araba



الغرفة التجارية العربية الايطالية  
CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

i quaderni della  
Camera  
di Commercio  
Italo-Araba

In oltre quarant'anni di carriera, ovvero da quando mi occupo di contrattualistica internazionale, ho visto molti imprenditori italiani fare grandi cose rischiando in proprio. Lo scopo dell'imprenditore è quello di vendere il proprio prodotto al prezzo che merita e ottenere le sicurezze necessarie per il pagamento.

Vorrei citare il caso in cui il Fronte Islamico di Salvezza vinse le elezioni in Algeria. In quel periodo c'erano molte imprese italiane che costruivano impianti, che, preoccupate dalla situazione interna, si rivolsero allo Stato per avere garanzie sull'incolumità dei propri dipendenti. L'inadempimento contrattuale che si venne a presentare portò l'Algeria a chiedere conto dell'inadempienza da parte delle imprese italiane. Il piccolo imprenditore non ha i mezzi per conoscere tutti gli strumenti e le leggi presenti nei paesi stranieri, ma deve conoscere gli strumenti contrattuali presenti nei paesi in cui opera per avere la sicurezza dei rischi a cui si espone sui vari mercati stranieri. La SACE fornisce questo genere di informazioni attraverso un continuo aggiornamento.

In Marocco, ad esempio, sono presenti i cosiddetti Editti del Re, che esulano dalla legge ordinaria marocchina. La mancata osservanza di questi editti vanifica tutti gli sforzi e gli obblighi contrat-

L'internazionalizzazione e la contrattualistica commerciale

**Silverio Ianniello**

Docente  
di contrattualistica  
internazionale  
Università di Trieste  
e Gorizia

tuali. Senza tenere conto della concorrenza che si deve affrontare. Sapere se i nostri prodotti sono tutelati da brevetti internazionali per la proprietà internazionale, conoscere le regole dei mercati internazionali è ormai indispensabile.

Ecco perché conoscere le regole contrattuali è fondamentale per finalizzare l'obiettivo delle nostre PMI. Parametri fondamentali sono: la certezza del diritto, la possibilità dell'arbitrato e la messa in opera del contratto, in vigore non alla firma ma alla ricezione della prima tranche di pagamento. Tutti questi sono punti fondamentali per far valere i nostri diritti.

Nel dettaglio, parlando di internazionalizzazione, la prima cosa da fare, dopo avere attentamente valutato la scelta del mercato – e questo sia se esportiamo beni, attività o servizi dall'Italia verso l'estero, sia se importiamo beni o servizi dall'estero verso l'Italia – è quella di predisporre una sorta di check list, che metaforicamente rassomiglia a quanto pensiamo possa essere necessario e utile per la preparazione del bagaglio prima di una partenza.

Bisogna cercare di compendiare tutto ciò che può essere utile e necessario conoscere preliminarmente all'effettuazione delle nostre attività in un mercato straniero, ponendo domande precise ed esigendo risposte che lo siano altrettanto. Ossia, chiedendo a interlocutori esperti. Questo parten-



do dal presupposto che è sempre meglio prevenire che curare. In via esemplificativa, e non limitativa, è opportuno dividere in alcuni punti fondamentali il contenuto di questa lista che bisognerà predisporre. Il primo punto da verificare è che tipo di normative e consuetudini commerciali si applichino in loco rispetto alle attività che noi andiamo a svolgere. Per esempio, valutare se per la nostra attività sia più opportuno aprire una succursale piuttosto che costituire una società ex novo, oppure domiciliarsi presso un terzo locale o costituire una joint venture con un partner locale o, in alternativa, affidare in subfornitura parte delle nostre attività. Se dobbiamo costruire un impianto, valuteremo se svolgere direttamente l'azione o appaltarla a un'impresa locale. In sintesi occorre scegliere come organizzarci.

Il secondo asse cui dobbiamo fare riferimento è quello che riguarda gli aspetti fiscali, valutari e previdenziali applicabili alla nostra attività: bisogna conoscere il tipo di tassazione vigente, quali e di che entità sono i diritti doganali, sia in temporanea che in definitiva, che dovremmo pagare per esportare della merce, quale tipo e quante imposte si pagano sul personale temporaneamente espatriato e altri aspetti simili. È necessario, quindi, verificare se esistono accordi contro la doppia imposizione tra l'Italia e il paese in cui



andiamo a operare, per evitare di dover pagare le tasse due volte per la medesima attività. Non da ultimo, occorre una verifica, per quanto concerne gli aspetti valutari, nel caso si scelga l'opzione di un investimento diretto da parte nostra, di modo che si sia edotti sulla possibilità di far rientrare, nel corso degli anni, sia il capitale investito, sia gli eventuali utili derivati dall'impresa svolta in loco.

Il terzo asse su cui occorre porre una doverosa attenzione è relativo alla visione del contratto, ovvero essere certi che le clausole siano tutte chiare e che, come tali, siano poi trasposte nel documento finale e definitivo. Vi sono infatti degli aspetti di grande importanza in questa fase, sui quali occorre soffermarsi quando si stipula un contratto. Il primo è relativo alla definizione delle penalità e alla conseguente richiesta di pagamento delle stesse, a qualsiasi titolo, laddove siano avanzate delle pretese in tal senso. Il secondo è inerente la scelta di una formula di arbitrato – sempre relativamente a controversie insorte tra le parti – in modo tale da evitare di far ricorso a un tribunale ordinario. Ma perché occorre fare molta attenzione su questi due punti? Il primo aspetto perché sovente, non tanto per negligenza ma per superficialità, le clausole di penalità espresse sono redatte senza considerare, laddove applicate, le ricadute future sul contratto.

Riguardo il secondo punto, ossia la scelta dell'arbitrato, è logico riferirsi a questa opzione perché, prima di tutto, l'arbitro o gli arbitri sono scelti dalle parti in causa, hanno a disposizione un tempo prestabilito per pronunciarsi sul contenzioso. È naturale che definire il termine temporale entro il quale si deve procedere all'emissione del lodo arbitrale, con tutte le procedure previste, ritualmente o irritualmente scelte, ha un costo ben diverso rispetto a una scelta che preveda il ricorso alla giustizia ordinaria.

In estrema sintesi, il volume sull'internazionalizzazione, per quanto concerne la parte dedicata alla contrattualistica, rappresenta un contributo iniziale per quegli imprenditori che intendano investire all'estero, evitando alcuni rischi nella fase di organizzazione iniziale. Rischi che hanno origine, perlopiù, dalla mancata attenzione nel predisporre i documenti contrattuali tra le parti, ove siano ben espressi obblighi, diritti e doveri. Non bisogna mai dimenticare che il presupposto per ogni attività che si voglia svolgere su mercati diversi dal nostro è quello di essere in condizione di poter offrire il meglio per consolidare la nostra presenza. E ciò risulterà sicuramente più semplice se nel testo contrattuale le volontà delle parti contraenti saranno chiare e inequivocabili.

L'internazionalizzazione  
e la contrattualistica  
commerciale

i quaderni della  
Camera  
di Commercio  
Italo-Araba





الغرفة التجارية العربية الايطالية  
CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

In Arabia Saudita quasi tutte le imprese (sia piccole che grandi) sono a base familiare e il proprietario ricopre diversi ruoli. Questa struttura aziendale, per quanto riguarda la mia esperienza diretta nel paese del golfo, comporta che i rapporti siano oltre che tecnici soprattutto di natura umana e personale. Sono rapporti basati sull'empatia e sulla reciproca simpatia e, come tali, destinati a essere duraturi nel tempo. In questo gli imprenditori italiani sono bravissimi, non hanno quasi rivali nel mondo. Anche se non abbiamo un passato e/o un presente coloniale, siamo capaci di conquistare gli altri con le nostre qualità umane, decisive quando si ha a che fare con un mercato complesso come quello saudita. Il mondo arabo apprezza anche la dimensione medio piccola delle aziende italiane, capaci di distinguersi per produzioni di nicchia e specializzate in determinati settori.

Come è stato sottolineato in più occasioni, internazionalizzare non significa soltanto esportare. Significa in primo luogo stare dentro il mercato, conoscerlo, avere relazioni e punti di riferimento per avviare e concludere operazioni commerciali. Dal punto di vista delle risorse umane, il piccolo imprenditore non può pagare il manager per andare sul posto perché non possiede né la strut-

## Le aziende italiane e l'Arabia Saudita

**Cesare Orlandini  
del Beccuto**

Consiglio  
di Amministrazione  
Camera di Commercio  
Italo Araba  
International Business  
Advisor  
Name Consulting

i quaderni della  
Camera  
di Commercio  
Italo-Araba



tura organizzativa né le possibilità economiche per fare un'operazione di questo tipo. Ecco perché bisogna affidarsi a professionisti esperti che si occupano stabilmente dei processi di internazionalizzazione.

Per quanto riguarda la situazione attuale, il 2016 è considerato l'anno di svolta per l'economia saudita, anche grazie al programma di sviluppo "Arabia Vision 2030" approvato dal Consiglio dei Ministri presieduto da re Salmān che punta a trasformare l'Arabia Saudita in una potenza finanziaria regionale e a ridurre drasticamente la dipendenza dalle entrate petrolifere. L'ispiratore di questo grande programma è il figlio prediletto del re Salmān, il principe Mohammad bin Salmān Āl Sahūd, secondo vice Primo Ministro, ministro della Difesa nonché Presidente del Consiglio per gli Affari Economici e di Sviluppo, che si è avvalso delle migliori società strategiche anglo/americane del mondo. È indubbio che dal punto di vista economico e produttivo l'Arabia Saudita subisca gli effetti delle tensioni geopolitiche, questo perché sono cambiate le dinamiche e gli equilibri mondiali. Il quadro è complicato anche se al momento sussiste un certo equilibrio.

L'ipotesi di una stagnazione al ribasso dei prezzi petroliferi, il rientro nel novero delle economie internazionali dell'Iran, ma soprattutto il rischio di

una destabilizzazione del Paese a causa di una crisi economica endemica – nel 2015 ha registrato un deficit record di 98 miliardi di dollari – hanno spinto l'Arabia Saudita a una radicale riforma della sua economia e dei suoi settori chiave. Gran parte delle risorse verranno tratte dalla vendita del 5% della Compagnia statale petrolifera ARAMCO, la più importante azienda energetica al mondo. Il valore della società è stimato in 100.000 miliardi di dollari e anche una vendita infinitesimale in azioni di alcune divisioni potrebbe fare entrare risorse fresche nella stagnante economia nazionale.

Come primo passo, il programma "Arabia Vision 2030" prevede la concentrazione dei vari fondi di investimento sauditi in un unico Fondo sovrano con un capitale di 2.500 miliardi di dollari, il cui obiettivo sarà quello di possedere il 3% di partecipazioni dei principali Fondi di investimento internazionali. Il provvedimento prevede una lunga serie di progetti non solo in campo economico ma anche sociale e di sviluppo finalizzati a preparare il Paese a una nuova fase, quella post-petrolifera. L'obiettivo nel lungo periodo è aumentare le esportazioni di prodotti non petroliferi, che dovrà passare dall'attuale 16% al 50% del prodotto interno lordo (PIL). In parallelo allo sfruttamento di nuove risorse alternative al petrolio, Riyadh punta a sviluppare anche i servizi logistici per

Le aziende italiane  
e l'Arabia Saudita

attirare investimenti esteri, divenendo il principale erogatore regionale. Il traguardo che il governo saudita mira a raggiungere è un aumento del 3,8% del PIL che condurrà il Paese fra le prime 15 economie mondiali (attualmente l'Arabia Saudita è al 19° posto). Si parla, inoltre, della modernizzazione delle istituzioni, con un alto impiego della tecnologia digitale per rendere maggiormente efficiente la burocrazia.

Questo vasto programma di investimenti necessita dell'impiego di una classe di lavoratori con esperienza, in alcuni casi fortemente specializzata, che l'Arabia Saudita non possiede, anche se la popolazione è molto giovane. Il sistema delle PMI italiane ha tutte le caratteristiche per poter accompagnare molti giovani lavoratori in un percorso di inserimento e di specializzazione che ben si attaglia con gli obiettivi di un programma di sviluppo così vasto come "Arabia Vision 2030". L'Italia può giocare un ruolo determinante e intraprendere politiche e assumere decisioni che possono essere particolarmente vantaggiose per le nostre imprese, soprattutto in alcuni settori considerati strategici. Questo rappresenta un particolare valore soprattutto in una fase economica che mostra ancora segni di sofferenza. Le opportunità non mancano e la sfida dell'Italia è quella di non lasciarsi sfuggire un'opportunità per certi versi irripetibile. Per farlo, occorre che le



الغرفة التجارية العربية الايطالية  
CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

imprese abbiano una presenza in loco o, in alternativa, dei punti di riferimento credibili e ben radicati capaci di accompagnare gli investimenti in Arabia Saudita.

i quaderni della  
Camera  
di Commercio  
Italo-Araba



الغرفة التجارية العربية الايطالية  
CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

## Internazionalizza- zione: fattori e strategie

**Giulia Branca**

Laureata in Economia  
e Gestione Aziendale  
Università degli Studi  
di Cagliari

Quaderni della  
Camera  
di Commercio  
Italo-Araba

Il sistema imprenditoriale in Italia è composto principalmente da un tessuto di Piccole e Medie Imprese (PMI), family business o gestite da un gruppo ristretto di persone. Una qualsivoglia impresa che decida di internazionalizzarsi dovrà adottare la strategia più adeguata conformemente alle sue caratteristiche.

L'internazionalizzazione è un processo che richiede il coinvolgimento dell'intera organizzazione aziendale: infatti, tutte le risorse a disposizione dell'impresa -materiali, immateriali e umane-, normalmente destinate all'attività quotidiana, verranno utilizzate per quest'operazione. L'impresa dovrà essere non solo in grado di sopravvivere in tali condizioni, ma anche di sfruttare in maniera ottimale l'opportunità di sviluppo.

Il percorso da seguire per l'internazionalizzazione è lungo e la parte più importante del lavoro si svolge nella fase di progettazione della strategia di marketing internazionale, espletata nel piano marketing internazionale. Per arrivare a stilare tale piano occorre seguire alcuni step, interdipendenti l'uno dall'altro.

Il primo di questi è l'analisi delle risorse interne, in cui si verifica la solidità economico-finanziaria dell'impresa, per accertare che l'organizzazione sia in grado di sostenere un'espansione del volume d'affari in un paese estero. In secondo

luogo si deve verificare che le risorse materiali che sono state predisposte, come per esempio gli stabilimenti produttivi, possano essere tali da consentire di ampliare il volume di produzione in maniera sufficiente da essere in grado di soddisfare la domanda. Per risorse, tuttavia, non si intendono solo quelle materiali o i capitali, ma anche le risorse umane: bisogna verificare che il personale abbia le conoscenze tecniche e la flessibilità per affrontare dei cambiamenti di tal genere. Inoltre, andare a operare in mercati nuovi presuppone un adattamento tecnico, anche dal punto di vista della cultura aziendale. Nell'organizzazione è essenziale che i dipendenti siano pronti ad accettare la diversità culturale e renderla un valore per l'impresa; un esempio è il caso di operazione straordinaria di una fusione o acquisizione in cui due entità separate si fondono in una sola o si vuole acquisire un ramo aziendale. In questo frangente si integrano gruppi di persone dalle abitudini lavorative differenti, per mentalità, background culturale e grado di flessibilità e adattamento.

Si procede, in seguito, con le indagini di mercato: l'identificazione dei concorrenti e l'osservazione del loro comportamento, la loro struttura dei costi, le loro strategie basandosi sulle risorse immateriali (tra cui capitali, know-how, conoscenze e network) che un competitor locale o presente da maggior

tempo può aver sviluppato meglio. Si deve effettuare, inoltre, l'analisi del grado di sviluppo dei paesi e la presenza o la carenza di risorse. Le strategie cambieranno, in relazione alle caratteristiche del paese che ci si presenta: può essere un paese sviluppato o del terzo mondo la cui economia è in rapida crescita; parallelamente si valuta la presenza o la carenza di risorse (materie prime, lavoratori skilled o unskilled e capitali).

Strategicamente, decidere se entrare in un mercato comprende un'indagine accurata -quantitativa e qualitativa- che tenga conto dei "fattori rilevanti" per l'azione internazionale; la SACE, in questo, dà un aiuto alle aziende: pubblica periodicamente mappe dei rischi che possono correre le imprese in un contesto internazionale paese per paese. Nella più recente classifica sono stati considerati aspetti generati dalle differenze tra paesi derivanti dai gap economici, culturali, legislativo/fiscali e geografici, quali: il prezzo delle materie prime, l'aumento del debito pubblico e rischi di violenza politica, esproprio e trasferimento valutario.

Si procede successivamente all'identificazione della domanda e dei potential target group, ovvero la cosiddetta segmentazione del mercato: quali sono i bisogni del mercato che non sono stati ancora soddisfatti, qual è il vantaggio competitivo dell'azienda, quali sono i nostri clienti di riferimento e di cosa



hanno bisogno e, non meno importante, valutare la bilancia commerciale, la propensione all'import ed export del mercato di riferimento. Contemporaneamente, occorre valutare che i prodotti o servizi siano adeguati a un determinato paese e possano avere mercato. Può occorrere che sia necessaria una modifica del nostro prodotto o, se possibile, si può creare una linea con caratteristiche peculiari adatte a quel particolare mercato.

Dopo le analisi preliminari si passa alla strategia d'azione ovvero scegliere i canali con cui entrare nel mercato internazionale. La maggiore distinzione si ha tra investimenti diretti e indiretti. I canali di entrata diretti sono quelli attraverso i quali l'impresa entra in contatto con la struttura distributiva di quel paese o ne predispone una lei stessa. Con tale tipologia di modalità d'ingresso si acquisiscono maggiori informazioni sul mercato e si ha un maggior controllo del canale distributivo, ma vi è la necessità di riorganizzazione delle strategie di marketing e di tener conto della difficoltà di disinvestimento e il sostenimento di costi alti.

Le tipologie di azione diretta sono:

- Gli Investimenti Diretti Esteri (IDE), ovvero quelli che l'impresa fa senza un intermediario e sono investimenti di tipo equità. L'impresa internazionalizzata, in tal caso, può mantenere più facilmente il controllo sulla distribuzione, ma ha come contro la



difficoltà di disinvestimento e il sostenimento di costi alti.

- L'esportazione diretta- l'impresa ha contatti con clienti o distributori esteri, la modalità più diffusa è la vendita tramite agenti.

Si sceglie un canale indiretto, invece, quando l'impresa si affida a un terzo nella scelta delle modalità di distribuzione. In tal caso si hanno minori costi ma un elevato livello di conoscenza del mercato locale. Intraprendendo investimenti indiretti vi sarà presente un intermediario.

Sono considerati investimenti indiretti: l'esportazione indiretta, in cui l'intermediario si assume i costi dell'esportazione e i rischi; gli accordi di produzione in cui si delega a un produttore locale la produzione del nostro prodotto, ma in questo caso è più facile la dispersione del know-how e bisogna trovare partner affidabili; il licensing e il franchising sono dei contratti in cui si prevede la distribuzione secondo modalità da noi decise o si concede in licenza il nostro marchio; le alleanze strategiche si basano sulla conoscenza e affidabilità della controparte e come vantaggio presentano la riduzione dei costi sostenuti dal singolo operatore. Vi è inoltre un terzo canale, quello integrato, che prevede principalmente la costituzione di una nuova entità che abbia come fine l'internazionalizzazione.

Le strategie di marketing da adottare, una volta

svolte tali analisi, vertono sull'adattare l'offerta al mercato estero per soddisfarne i suoi bisogni. Pertanto adottare politiche di prodotto, adeguare i prodotti-servizi alle caratteristiche della domanda, definirne il prezzo tenendo conto dei numerosi costi che l'organizzazione deve sostenere, la distribuzione e promozione, volta a far conoscere l'impresa nel nuovo mercato, presuppone un gran lavoro sull'immagine e la popolarità. La modalità di promozione varia di settore in settore: per esempio nella nautica e nel food&beverage è comune la partecipazione a fiere.

Infine, si procederà all'implementazione e al monitoraggio dell'azione di internazionalizzazione. Il monitoraggio deve essere continuo, perché nel marketing è importantissimo essere aggiornati e avere tutto sotto controllo per poter modificare prontamente le strategie d'azione; in caso contrario si potranno perdere quote di mercato, anche solo potenziali.

Tuttavia, le strategie esposte non assicurano la ottimale riuscita dell'internazionalizzazione: si possono disporre tutte le cautele e le previsioni del caso, ma il mercato è volubile, cambia continuamente così come i bisogni dei consumatori, che evolvono e son portati a voler sempre il meglio e sempre il diverso. Ecco perché la loro fidelizzazione è essenziale.

Internazionalizzazione:  
fattori e strategie



الغرفة التجارية العربية الايطالية  
CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

i quaderni della  
Camera  
di Commercio  
Italo-Araba

Il quaderno contiene gli atti del seminario,  
promosso dalla Camera di Commercio Italo-Araba,  
che si è svolto a Roma il 22 settembre 2016  
presso l'Associazione della Stampa estera

## I SERVIZI DELLA CAMERA

---

ORGANIZZAZIONE MISSIONI DI OPERATORI DA E VERSO I PAESI ARABI

PROMOZIONE STUDI E RICERCHE DI MERCATO

PARTECIPAZIONE A BANDI DI CONCORSO E GARE INDETTE DA ENTI PUBBLICI NAZIONALI E INTERNAZIONALI

PARTECIPAZIONE E PROMOZIONE DI PROGETTI DI COOPERAZIONE TRANSFRONTALIERA CON I PAESI ARABI

SEGNALAZIONE OPPORTUNITÀ DI INVESTIMENTO NEI PAESI ARABI

ORGANIZZAZIONE DELEGAZIONI DI OPERATORI ECONOMICI ARABI

PARTECIPAZIONE A FIERE INTERNAZIONALI DEL MONDO ARABO

CENTRO DI DOCUMENTAZIONE

---



الغرفة التجارية العربية اإلطالفة

CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

**WWW.  
CAMERAITALO  
ARABA.ORG**



I quaderni sono  
una pubblicazione a cura  
della Camera di Commercio  
Italo Araba

**Camera  
di Commercio  
Italo-Araba**

Via dei Monti Parioli 48,  
00197 Roma (RM), Italia

Tel. +39 06 3226751

Fax +39 06 3226901

[info@cameraitaloaraba.org](mailto:info@cameraitaloaraba.org)

[www.cameraitaloaraba.org](http://www.cameraitaloaraba.org)



الغرفة التجارية العربية الايطالية

CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

Creata nel 1972, la Camera di Commercio Italo-Araba è iscritta al numero 1 dell'Albo delle Camere di commercio italo-estere ed estere in Italia, gestito dal Ministero dello Sviluppo Economico.

Finalità principale della Camera è la promozione della cooperazione economica

e delle relazioni commerciali dell'Italia con i 22 paesi della Lega degli Stati Arabi:

Algeria, Arabia Saudita, Bahrein, Comore, Egitto, Emirati Arabi Uniti, Gibuti, Giordania, Iraq, Kuwait, Libano, Libia, Marocco, Mauritania, Oman, Palestina, Qatar, Siria, Somalia, Sudan, Tunisia, Yemen.

Da oltre 40 anni la Camera opera per favorire l'internazionalizzazione delle imprese, offrendo loro un quadro di conoscenze e informazioni oltre a specifici supporti tecnici e operativi, destinati sia alle grandi e medie che alle piccole e micro aziende.

Mario **MANCINI** /  
Presidente

\* Raimondo **SCHIAVONE** /  
Vicepresidente Vicario /  
Consigliere Delegato

\* Osama **RASHID** /  
Vicepresidente  
Mourad **FODIL** /  
Vicepresidente

\* Corrado **ALFONZI**  
Roberto **ALIBONI**  
Samir **AL-KASSIR**  
Bruno **BUCCIARELLI**  
Sandro **CELEGHINI**  
Abdelmajid **EZZAR**

\* Francesco **FABIANO**  
Alberto **GAMBESCIA**  
Maria Donata **GENTILE**

\* Sergio **MARINI**  
Majida **MCHEIK**

\* Ruggero **MANCIATI**

\* Ugo **MASTELLONI**  
Cesare **ORLANDINI DEL BECCUTO**  
Pietro Luigi **ORVIETO**  
Ercole **PORTA**  
Alessio **TOLA**  
Lilia **ZAOUALI**

\* Membro del Comitato esecutivo

La Camera  
di Commercio  
Italo-Araba

Il Consiglio  
di amministrazione

i quaderni della  
Camera  
di Commercio  
Italo-Araba



الغرفة التجارية العربية الايطالية

CAMERA DI COMMERCIO ITALO-ARABA

