| Edizione n. 11 | Novembre 2013 |
Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG

pi

Gestione delle piccole imprese
Operare a livello internazionale

Pianificazione: come muovere con successo i primi passi all'estero
Paesi: trovare il mercato adatto
Finanze e rischi: garantire la liquidità
Diritto: evitare gli ostacoli



Istituto svizzero per le piccole e medie imprese Università di San Gallo

Universität St.Gallen

PostFinance
Accompagnati meglio.

Hanno contribuito a questa edizione



Urs Frey (*1968)
Prof. Dr.

Urs Frey, membro della direzione dell'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese e della direzione del Center for Family Business HSG dell'Università di San Gallo (CFB-HSG), è anche docente e ricercatore nel settore della gestione strategica delle piccole e medie imprese familiari. Si occupa degli aspetti e delle peculiarità della gestione delle imprese familiari nell'ambito di progetti pratici e gruppi di lavoro.



Daniel Isler (*1962)

Daniel Isler è fondatore e direttore di Fargate AG, la più grande rete privata di promozione delle esportazioni della Svizzera, che conta 150 agenti in 50 paesi diversi. 50 anni, ingegnere elettronico e gestionale, è docente ospite presso diversi atenei svizzeri. È rappresentante dell'iniziativa Lebenskonzept Unternehmertum e cofondatore di Expert Directory, un'associazione che riunisce circa 500 esperti nel campo dell'internazionalizzazione.



Thomas Bähler (*1968)
Dr.

Thomas Bähler è partner di Kellerhals Anwälte di Berna. Avvocato con forte orientamento economico, sostiene spesso i clienti con il suo «servizio legale esterno» e come membro di consigli d'amministrazione. Uno dei suoi principali ambiti di attività è l'assistenza nelle operazioni internazionali. Offre consulenza ai clienti su questioni di diritto economico e contrattuale generale e di Legal Compliance, oltre che sulle transazioni e le successioni. Da 15 anni è responsabile del premio per giovani imprenditori Swiss Economic Award.



Anna-Antonina Gottret (*1982) Dr.

Anna-Antonina Gottret lavora come avvocato presso Kellerhals Anwälte di Berna. Ha effettuato gli studi in Svizzera, Polonia e Francia specializzandosi in diritto dei cartelli e diritto della concorrenza nazionale e internazionale, diritto societario, diritto economico e diritto contrattuale generale. Offre consulenza ai clienti su tematiche relative al diritto dell'UE, in particolare sulle transazioni che riguardano i paesi dell'Europa centrale e orientale.



Verena Utzinger (*1959)

Verena Utzinger lavora dal 2000 presso l'Assicurazione svizzera contro i rischi delle esportazioni (Serv). È consulente e tiene corsi di formazione clienti presso ditte e banche. Come Senior Relationship Managerin intrattiene un intenso scambio con le Camere di Commercio ed è responsabile della gestione di importanti partenariati strategici. È inoltre a capo della delegazione svizzera dell'Unione di Berna, l'associazione internazionale degli assicuratori per i crediti all'esportazione, e opera in qualità di referente per la Serv.



Come avviare con successo un'attività all'estero | Urs Frey **04**
Dove andare all'estero? Scegliere attentamente i paesi di destinazione | Daniel Isler **13**
Liquidità e rischi sotto controllo | Verena Utzinger **20**
Cosa fare perché le cose funzionino anche all'estero
Thomas Bähler e Anna-Antonina Gottret **26**

Esempi pratici: Tarzan GmbH 11
MetApp AG 18
Audio Bauer Pro AG 24

Studio sull'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese 29
Glossario: breve spiegazione dei termini tecnici 30
Anteprima 31

IN COPERTINA Marcel Burgener, amministratore di MetApp AG, con uno dei profili per finestre che ha progettato.

FSC www.fsc.org
MISTO
Carta da fonti gestite in maniera responsabile
FSC® C005019

pi – Operare a livello internazionale

Care lettrici, cari lettori



Hansruedi Köng CEO PostFinance

Avere successo nel proprio paese significa averlo anche all'estero. Questa equazione è semplice ma non sempre esatta. Con la crescente globalizzazione, anche per i piccoli imprenditori è sempre più facile osare muovere un passo nei vicini (o a volte lontani) paesi esteri.

La cosa è semplice: le attività commerciali all'estero e con l'estero aprono nuovi mercati. Proprio perché il mercato nazionale della Svizzera ha dimensioni ridotte, può valere la pena impegnarsi nei mercati esteri, sia da base in Svizzera, sia all'estero assieme a dei partner oppure attraverso una filiale. A prescindere dal tipo di operazioni con l'estero, le imprese che osano fare questo passo incontrano sui mercati stranieri altre culture commerciali e un nuovo contesto legislativo.

Le strade che portano alle operazioni con l'estero sono molteplici e anno dall'importazione, passando per l'esportazione e la produzione all'estero, fino all'apertura di succursali proprie. La cosa fondamentale è essere ben informati, pianificare con chiarezza, valutare il rischio e il finanziamento e considerare l'aspetto giuridico. In questo modo si evitano le brutte sorprese.

Mi auguro che i nostri consigli vi facilitino l'ingresso nel mondo del commercio internazionale.

Buona lettura!
Hansruedi Köng

Colophon: «pi – Gestione delle piccole imprese» è una pubblicazione semestrale in lingua tedesca, francese e italiana. Tiratura: 30 000.
A cura di: PostFinance, Nordring 20, 3030 Berna, in collaborazione con KMU-HSG, Università di San Gallo, Dufourstrasse 40a, 9000 San Gallo. Redazione: Silvan Merki (direzione), Julia Dieziger, Pascal Frey, Prof. Dr. Urs Frey. Fotografia: Markus Bertschi Fotografie, Marion Bernet, Severin Jakob, Zurigo. Layout: Fabrizio Milano, Denon. Correzione delle bozze: Claudia Marolf. Stampa: Stämpfli AG, Berna. Abbonamenti: PostFinance, Comunicazione, Nordring 8, 3030 Berna o alla pagina postfinance.ch/pi.
© 2013, PostFinance, Comunicazione, 3030 Berna. La pubblicazione, la ristampa e la duplicazione, anche parziali, di articoli o di estratti di «pi – Gestione delle piccole imprese» sono autorizzate solo con indicazione della fonte. ISSN 1664-7483

Avete domande o suggerimenti?
Scrivete a PostFinance, Comunicazione, Mingerstrasse 20, 3030 Berna o a redaktion.pi@postfinance.ch.

Come avviare con successo un'attività all'estero

Urs Frey

Nuovi mercati di sbocco e nuovi clienti, ma anche nuovi fornitori e opportunità di collaborazione: operare con l'estero offre molte chance alle piccole imprese. Per sfruttarle al meglio è indispensabile un'attenta pianificazione.

L'economia attuale è caratterizzata da un rapido avanzamento tecnologico e da una forte concorrenza globale. Per restare concorrenziali in un contesto così dinamico è opportuno che anche le piccole imprese affrontino il tema delle operazioni con l'estero.

Quando valicano i confini nazionali le piccole imprese possono contare sui loro tipici vantaggi, restando concorrenziali anche all'estero grazie alla loro flessibilità ed efficienza, oltre che alla capacità di apprendere velocemente e adattarsi alle nuove condizioni in tempi rapidi. Per avere successo nell'internazionalizzazione della propria attività è tuttavia fondamentale disporre di conoscenze del mercato, competenze dirigenziali e risorse finanziarie.

Non solo esportazione. Il concetto di internazionalizzazione definisce tutte le attività di un'impresa rivolte al mercato estero e comprende molto di più che l'esportazione delle merci in altri paesi. Fanno parte delle attività imprenditoriali con l'estero anche gli investimenti nella produzione in paesi stranieri, la cooperazione con imprese estere, l'assegnazione di incarichi a esperti stranieri, l'importazione di merci e servizi o il collegamento a una rete che opera a livello internazionale.

Perché fare un passo verso i mercati esteri?

Da sempre il coinvolgimento della Svizzera sui mercati esteri è molto intenso. I valori delle importazioni e delle esportazioni pro capite, così come la quota di importazione ed esportazione sono tra i più alti del mondo. Per un paese piccolo come la Svizzera soprattutto le esportazioni sono un importante stimolo congiunturale.

All'estero con i prodotti di nicchia. Le aziende svizzere sono orientate alle esportazioni per tradizione. Un mercato nazionale ridotto, la mancanza di materie prime, un mercato interno saturo, una concorrenza soffocante, le richieste dei clienti o il desiderio di crescere: sono queste le possibili motivazioni che portano all'estero le imprese svizzere.

Molte piccole imprese riforniscono imprese più grandi all'estero con prodotti di nicchia realizzati in Svizzera. Ad esempio, un innovativo cioccolataio di Winterthur vende i suoi macaron non solo nella zona di Zurigo, ma anche a Tokio e a Mosca servendosi di partner selezionati. E, nel settore dei servizi, una consulente offre anche in Francia una versione adattata del suo innovativo piano di marketing, dedicato in particolare al settore dell'artigianato.

All'estero le piccole imprese non limitano la loro attività alle vendite, ma usufruiscono anche della possibilità di acquistare a costi vantaggiosi sui mercati esteri materie prime e semilavorati, così da riuscire a sostenere l'elevata pressione sui prezzi nel mercato interno.

Una piccola impresa su dieci. Stando al censimento delle aziende dell'Ufficio federale di statistica, circa una piccola impresa su dieci avvia un'attività con l'estero, mentre tra le grandi imprese circa una su tre intrattiene relazioni con l'estero.

Se si analizza l'internazionalizzazione per settore, secondo uno studio del Centro di ricerche congiunturali del Politecnico federale, quasi un'azienda su due dell'industria chimica, meccanica ed elettronica opera all'estero. Anche le aziende del settore informatico hanno un legame particolarmente forte con l'estero.

Lo studio mostra inoltre che circa il 40% delle imprese non vedono la necessità economica di impegnarsi all'estero. Spesso sono le considerazioni di natura strategica che portano a escludere consapevolmente le attività estere. Altri fattori che ostacolano le operazioni con l'estero sono i regolamenti statali o le norme di legge che generano esitazione nelle imprese oppure le barriere linguistiche e culturali, che vengono percepite come insormontabili.

Approcci e tipi di operazioni con l'estero

Le imprese che lanciano i loro prodotti e servizi all'estero scelgono approcci diversi. Alcune si muovono con molta cautela e un passo dopo l'altro, ad esempio, acquisendo le prime conoscenze sull'importazione e l'esportazione in mercati di destinazione selezionati, per poi intensificare l'impegno avvalendosi di partner di vendita. In una fase successiva vengono esternalizzati all'estero singoli settori ed eventualmente segue l'apertura di una filiale. Spesso, tuttavia, si percorrono strade più dirette, ad esempio stringendo collaborazioni con aziende partner all'estero.

Ci sono diverse possibilità per affermarsi all'estero: si va dalla consegna della merce fino alla filiale propria (cfr. figura 03). Ad esempio una piccola agenzia di marketing può aprire una succursale a Berlino per gestirvi gli ordini per la Germania. Oppure uno studio di architettura gestisce in diverse capitali una piccola filiale con pochi dipendenti, in modo da avere una rappresentanza in loco.

Esportazione. Per esportazione si intende un'attività in cui una piccola impresa vende i propri prodotti o servizi dalla sua sede attuale direttamente ai clienti finali o ai partner di vendita che si trovano all'estero. Questo livello è molto diffuso presso le piccole imprese.

L'esportazione non richiede grossi capitali ed è quindi a basso rischio. Le sfide maggiori sono rappresentate dalle formalità doganali, dal rischio di valuta, dalla mancata presenza in loco e quindi dalla scarsa vicinanza al cliente.

Se, ad esempio, una piccola azienda tessile di Aarau incarica un rappresentante residente a Dubai di presentare e vendere la sua collezione svizzera negli Emirati Arabi Uniti, non è lei ad avere il contatto diretto con i clienti all'estero bensì il rappresentante. In questo modo il rappresentante acquisisce potere contrattuale nei confronti del suo committente. Inoltre, poiché manca un contatto personale, l'azienda svizzera ha difficoltà a esercitare un controllo. I rischi che ne conseguono dovrebbero essere coperti tramite un contratto.

L'esportazione è una soluzione particolarmente adatta alle piccole imprese che offrono servizi tramite internet e vogliono raggiungere nuovi gruppi di clienti in modo rapido ed economico.

excursus

Argomenti a favore o contro le operazioni con l'estero

↓

Stando allo studio Swiss International Entrepreneurship Survey 2013 le piccole e medie imprese hanno indicato i seguenti principali motivi a favore o contro l'internazionalizzazione:

Pro

- richiesta dei clienti stranieri: 71,8 %
- potenziale limitato del mercato interno: 56,7 %
- utilizzo di reti esistenti: 49,8 %
- prodotti innovativi: 37,8 %
- vantaggio della «swissness»: 24,4 %

Contro

- prezzo della propria offerta: 41 %
- leggi estere: 34,5 %
- costi: 24,6 %
- tempo a disposizione: 22,9 %
- ostacoli culturali e linguistici: 16,3 %

I termini evidenziati sono spiegati nel glossario al termine del presente numero.

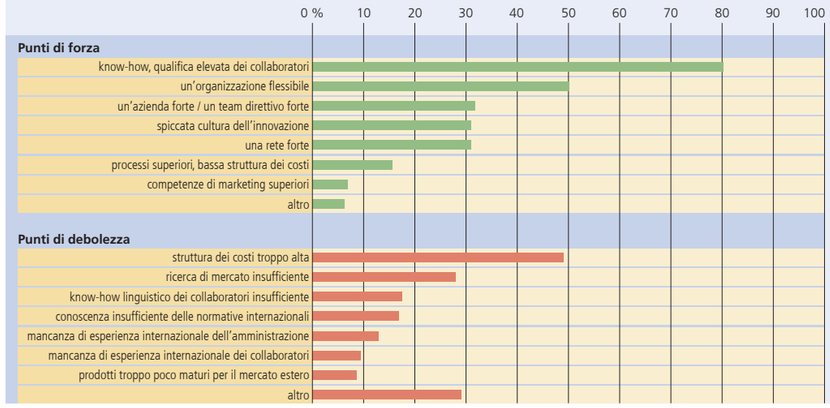
excursus

Quando le piccole imprese avviano un'attività internazionale?

↓

Secondo lo studio Swiss International Entrepreneurship Survey 2013 le piccole imprese con un massimo di nove collaboratori si internazionalizzano in media dopo 3,5 anni, molto più rapidamente rispetto alla media delle piccole e medie imprese, che iniziano a operare all'estero solo dopo 8,7 anni.

Figura 01 **Punti di forza e di debolezza delle piccole e medie imprese per l'internazionalizzazione**



I punti di forza e di debolezza di un'impresa sono fondamentali per decidere se avviare o meno delle operazioni con l'estero.
Il grafico mostra quali sono i punti di forza e di debolezza considerati rilevanti dalle piccole e medie imprese (PMI).

Fonte: Baldegger, Rico J.: Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES) 2013 Approccio all'internazionalizzazione delle PMI svizzere, Friburgo/Berna, 2013.

Figura 02 **Motivi alla base delle operazioni con l'estero**



Come mostra il grafico, la decisione di avviare delle operazioni con l'estero può essere motivata da diversi fattori.

In questa forma di internazionalizzazione va tenuta in considerazione la disponibilità di risorse umane limitate nel proprio paese, che spesso non sono in grado si sostenere la forte crescita della domanda proveniente dall'estero.

Importazione. Per importazione si intende l'introduzione di beni e servizi di imprese che hanno sede fuori dal proprio paese. Essendo un paese non UE, la Svizzera impone dei dazi doganali sulle merci dei paesi UE confinanti. Diverse merci, quali i prodotti agricoli, possono essere importate solo in contingenti o sono sottoposte ad altre restrizioni, come ad esempio i medicinali o le armi da guerra. In questi casi spesso è necessaria un'autorizzazione all'importazione che viene rilasciata dalle autorità svizzere.

In generale, quando si svolge un'attività di importazione è importante verificare se esiste un accordo commerciale con il paese di provenienza della merce. Quando due o più stati stipulano un accordo commerciale, regolano le reciproche relazioni e definiscono delle regole, ad esempio per

- l'importazione e l'esportazione delle merci
- l'accesso a porti o aeroporti
- la cooperazione economica e tecnica
- la fornitura di materie prime
- la tutela delle aziende straniere nei singoli paesi

Con l'attività di importazione, l'impresa può reperire all'estero le merci che non sono disponibili sul mercato interno. Ad esempio una gastronomia può acquistare all'estero prodotti d'eccellenza come l'olio d'oliva o il vino e vendere le sue specialità in Svizzera. Inoltre l'importazione di prodotti semilavorati e finiti offre alle aziende anche la possibilità di ottimizzare in modo mirato la produzione in Svizzera.

Concessione della licenza. Per risolvere il problema della limitata disponibilità risorse umane nel proprio paese, oltre all'assunzione di nuovi collaboratori e all'aumento della capacità produttiva, le aziende possono anche scegliere la via della concessione della licenza. La licenza concede al licenziatario un diritto di utilizzo, il quale consente di usare un marchio, un brevetto, un diritto d'autore o un modello commerciale nel paese target. In questo modo, attraverso la concessione della licenza le aziende produttrici possono espandere le loro capacità e rispondere tempestivamente all'aumento della domanda.

I vantaggi della concessione della licenza sono la possibilità di calcolare con precisione il rischio e di non dover impiegare risorse proprie. Fattori di svantaggio possono essere i costi della ricerca del partner giusto, la definizione iniziale del contratto di licenza e la dipendenza del licenziante dal licenziatario per quanto riguarda la qualità e l'immagine. La concessione della licenza è particolarmente adatta alle imprese che realizzano un prodotto di alta qualità e vogliono vendere rapidamente in diversi mercati, senza aumentare la capacità produttiva, e di conseguenza il rischio, nel proprio paese. Ad esempio, una società informatica che concede in licenza un software specialistico per il settore dell'edilizia ha così la possibilità di diffondere rapidamente il suo servizio in altri mercati.

Cooperazioni. Attraverso le cooperazioni, che vengono definite mediante appositi contratti, le aziende svizzere svolgono attività precedentemente concordate in collaborazione con uno o più partner stranieri. Possibili ambiti di cooperazione sono, ad esempio, la vendita, il personale, la produzione o lo sviluppo. La cooperazione, che ha base giuridica nel contratto di cooperazione, può andare dal team di lavoro limitato nel tempo all'impegno reciproco di partecipazione finanziaria.

I vantaggi della cooperazione risiedono nell'accesso a informazioni sul mercato, nei contatti con i fornitori e i clienti in loco e nella riduzione dei rischi. Gli svantaggi sono la dispersione del know-how, la limitazione dell'autonomia e la minor capacità decisionale. Le cooperazioni sono una soluzione particolarmente adatta alle aziende che sono disposte a limitare la loro autonomia per poter crescere più velocemente assieme a uno o più partner.

excursus

Attività di esportazione
↓
Quando pianificano un'attività di esportazione le piccole imprese dovrebbero farsi queste otto domande chiave.

- **Perché:** quali sono le mie motivazioni (cfr. figura 02)?
- **Cosa:** quali prodotti/servizi voglio vendere?
- **Dove:** in quali mercati voglio vendere i miei prodotti?
- **A chi:** a quali clienti voglio venderli e come li trovo?
- **Con cosa:** con quali risorse (finanziarie, umane) voglio svolgere l'attività di esportazione?
- **Come:** quale è la modalità di vendita più appropriata?
- **Quando:** entro quando voglio raggiungere l'obiettivo di esportazione?
- **Quanto:** quale volume di vendita voglio raggiungere?

Figura 03 **Forme di attività internazionali**



Le forme di attività internazionali si differenziano riguardo all'investimento di capitale richiesto, al rischio e al fabbisogno di risorse.

Società affiliate all'estero. La premessa per la costituzione di una società affiliata all'estero è una crescita di successo e solitamente significa che la piccola impresa si sta trasformando in media impresa. Grazie alla costituzione o all'acquisizione di un'impresa all'estero, l'azienda svizzera può contare su un'unità giuridica indipendente all'estero che è in grado di svolgere tutte le funzioni necessarie.

I vantaggi sono l'indipendenza, la vicinanza al mercato, un'immagine unitaria e la protezione del know-how; gli svantaggi sono l'impiego di risorse cospicue e di conseguenza il rischio elevato. La costituzione di una società affiliata è una soluzione adeguata solo se si dispone di una buona conoscenza del mercato di destinazione e di risorse sufficienti.

Pianificare correttamente le operazioni con l'estero

Una piccola impresa che vuole operare a livello internazionale deve essere consapevole degli obiettivi della sua attività estera e definire le fasi con cui vuole avvicinarsi al mercato straniero. Deve quindi considerare le risorse disponibili tanto quanto le opportunità e i pericoli. L'internazionalizzazione infatti comporta sempre dei rischi, tra cui gli impedimenti e gli ostacoli dovuti a fattori esterni, ad esempio le barriere di natura tecnica e le difficoltà finanziarie, oppure quelli dovuti a fattori interni quali la scarsa conoscenza dei mercati esteri, il timore di assumere dei rischi o la mancanza di competenze linguistiche. Lo sviluppo di una strategia di internazionalizzazione richiede sette fasi.

Fase 1: definizione degli obiettivi. La prima cosa da chiarire è perché il piccolo imprenditore vuole espandersi all'estero, quali sono le sue motivazioni imprenditoriali (cfr. figura 02) e quali risorse sono necessarie. Si devono considerare i seguenti aspetti:

- attuali sviluppi del mercato, innovazioni e tendenze e il loro impatto sulle prestazioni dell'azienda
- attuali e future condizioni quadro statali vigenti nel proprio paese e normative estere
- certezza del diritto nel paese target
- fattori variabili come la cultura, la motivazione, le competenze linguistiche

consiglio

Servizi all'estero: attenzione alle normative!
↓
All'estero e in molti paesi europei la fornitura di servizi nel settore dell'artigianato è soggetta a particolari normative. Per questo tipo di attività è ad esempio importante chiarire quanto segue.

- È possibile svolgere attività artigianali nel paese estero? È possibile svolgerle con il proprio personale o solo con personale straniero?
- Con quale anticipo sull'esecuzione dell'ordine si devono richiedere i permessi per i collaboratori?
- Sono previsti obblighi di registrazione per i propri collaboratori?
- Le macchine e gli utensili devono essere sdoganati o registrati?
- Chi è tenuto a pagare le tasse, in quale paese e per quale importo?

Figura 04 **Di cosa si deve tener conto riguardo ai prodotti per l'estero: alcuni esempi**

Requisiti per lo sviluppo e la produzione	
Prodotto di esportazione	Requisiti (di natura giuridica, economica, culturale)
Apparecchiature elettriche	Prese, tensione, norme di sicurezza
Abbigliamento	Clima, taglie, gusti stilistici, simbologia dei colori
Generi alimentari	Composizione, sapore, conservabilità, imballaggio, etichettatura, influenze e divieti dovuti alla religione
Macchinari	Livello di formazione del personale di servizio, disponibilità di energia, opzioni di servizio (come ad esempio il servizio post-vendita o i lavori di manutenzione e riparazione)
Veicoli	Potere d'acquisto, stabilità del valore, condizioni delle strade

Requisiti per la distribuzione	
Aspetto	Requisiti (di natura giuridica, economica, culturale)
Imballaggio	Leggi su pesi e misure, dimensioni, norme, forma, efficacia della protezione (clima, trasporto, ecc.), norme sulla dichiarazione, abitudini di consumo, simbologia dei colori, smaltimento degli imballaggi
Marcatura / etichette	Tutela del marchio, leggibilità, pronunciabilità, normative
Nomi dei prodotti	Considerazione delle consuetudini culturali e nazionali e delle particolarità linguistiche
Opuscoli / istruzioni per l'uso	Simbologia dei colori, comprensibilità, facilità di memorizzazione

Nello sviluppo, la produzione e la distribuzione di prodotti e servizi all'estero si devono considerare le differenze nei requisiti posti dai diversi paesi, come mostrano gli esempi illustrati nella figura.

- interessi dei clienti, dei collaboratori, dei concorrenti e degli investitori nel proprio paese e all'estero.

Fase 2: bilancio della situazione. Una condizione indispensabile per poter valutare le opportunità e i rischi delle operazioni con l'estero è il bilancio della situazione (cfr. capitolo successivo).

Fase 3: forma di internazionalizzazione. Si tratta di scegliere la forma di internazionalizzazione ottimale, adatta agli obiettivi stabiliti (cfr. figura 03).

Fase 4: scelta dei paesi esteri. La piccola impresa deve definire quali paesi corrispondono alle sue esigenze di espansione. In base al bilancio della situazione può scegliere i paesi adeguati e, al loro interno, le regioni, le città e i quartieri/località. Le condizioni politiche, giuridiche e culturali, nonché i mercati del paese di destinazione devono essere analizzati in dettaglio. È anche fondamentale valutare i possibili sviluppi e prenderli in considerazione durante la pianificazione (cfr. articolo a pagina 13).

Fase 5: finanziamento e copertura. Generalmente quando si opera nel proprio paese è facile comprendere quali sono le prestazioni finanziarie e si conoscono gli strumenti per ridurre eventuali ritardi nei pagamenti o mancati pagamenti. Nelle operazioni estere, che sono spesso finanziate con prestazioni preliminari, si deve tener conto di nuovi strumenti, che devono essere gestiti in modo diverso a seconda degli obiettivi e del paese. Inoltre è necessario coprire i rischi implicati nelle operazioni con l'estero pianificate (cfr. articolo a pagina 20).

Fase 6: la scelta del partner giusto. Spesso i piccoli imprenditori all'estero si affidano a dei partner commerciali. Questi vanno selezionati con molta attenzione attraverso colloqui e possibilmente sulla base di esperienze comuni. Un modo per far sì che il partenariato poggi su una base solida sono i contratti, grazie ai quali i partner possono contare su regole vincolanti, soprattutto se con il tempo le attività comuni si espandono.

Fase 7: aspetti giuridici. I piccoli imprenditori che operano all'estero hanno a che fare con una marea di nuove norme giuridiche in Svizzera e con norme spesso sconosciute o incomprensibili nei paesi esteri. È necessario che queste vengano chiarite anticipatamente e garantite da adeguati contratti vincolanti (cfr. articolo a pagina 26).

Bilancio della situazione: dov'è necessario intervenire?

Quando si avvia un'attività all'estero, per avere successo e mantenerlo nel tempo è necessario valutare con attenzione l'idoneità della piccola impresa a operare sui mercati esteri. Con questo bilancio della situazione si determinano gli ambiti in cui si registra una necessità di intervento.

Prodotti e servizi. Spesso le aziende danno per scontato di avere a disposizione un prodotto ottimo, se non addirittura speciale, o un servizio eccellente che consente un'internazionalizzazione. Ma è importante essere consapevoli che spesso all'estero i fattori determinanti per il successo sono diversi da quelli del mercato interno.

- **Prezzo:** a seconda del paese, il prezzo incide in modo diverso sulla propensione all'acquisto dei consumatori. In Germania la sensibilità al prezzo è alta, mentre in Giappone il prezzo è visto piuttosto in funzione della qualità e fa sì che quest'ultima assuma un valore ancora maggiore.
- **Disponibilità di pronta consegna:** una disponibilità elevata di pronta consegna può essere un fattore di successo importante a seconda del mercato e del settore. Questo influisce sui requisiti della propria gestione di magazzino, della logistica e in alcuni casi anche della produzione.
- **Responsabilità:** negli Stati Uniti la responsabilità è regolamentata in modo più severo che nel mercato interno svizzero. Se non se ne tiene conto le conseguenze possono danneggiare l'immagine dell'azienda o mettere a rischio l'incolumità delle persone.
- **Regole per l'esportazione e l'importazione:** si devono considerare le regole per l'esportazione e l'importazione previste per merci particolari. Queste comprendono i beni dual-use, quali ad esempio una macchina utensile che può essere destinata a un uso sia civile che militare.

Capacità e vendita. Quando una piccola impresa inizia a operare all'estero si pone la questione se le sue attuali capacità siano sufficienti a soddisfare in modo tempestivo anche le esigenze dei clienti stranieri. In caso contrario l'impresa deve riflettere su come aumentare le proprie capacità mediante risorse che siano finanziariamente sostenibili.

Riguardo alla vendita, le piccole imprese devono assicurarsi di conoscere le diverse disposizioni per l'imballaggio, la spedizione, la fatturazione o le formalità doganali.

Lingua e motivazione. L'amministratore e i collaboratori coinvolti nell'operazione conoscono la lingua del paese target abbastanza bene da poter svolgere le loro mansioni? E sono motivati a contribuire all'impegno all'estero ed eventualmente anche disposti a recarsi regolarmente nel paese target?

Le misure di perfezionamento professionale, dal viaggio di lavoro collettivo, passando per i corsi di lingua, fino a eventuali corsi tenuti da personale straniero e ai corsi di formazione gestionale permettono una comprensione più ampia e preparano i collaboratori alle sfide future.

Servizio clienti e marketing. La piccola impresa dispone delle conoscenze e delle risorse necessarie per attirare i potenziali clienti del paese di destinazione verso il proprio prodotto o servizio?

Finanze. Riguardo al finanziamento, la questione preminente è stabilire quali ulteriori costi, fissi e variabili, dovrà sostenere la piccola impresa per le operazioni con l'estero e quale ulteriore fatturato sarà necessario per coprire le maggiori spese. È inoltre importante analizzare l'andamento delle entrate a breve, medio e lungo termine e comprendere in che modo si può coprire un eventuale rischio di valuta (cfr. articolo a pagina 20).

Conclusioni

La crescente pressione della concorrenza a livello nazionale fa dell'internazionalizzazione un'opzione sempre più strategica per molte imprese, quasi una necessità per garantirsi il futuro. La decisione a favore o contro l'internazionalizzazione non è tanto una questione di dimensioni dell'im-

consiglio

Gli scogli da superare quando si opera all'estero
↓

- Prendete sul serio anche il mercato estero più piccolo. Consideratelo come un mercato a sé stante e non mettete mai più mercati esteri insieme. I clienti stranieri vogliono un'assistenza individuale.
- Rispettate le normative e le prassi nazionali e non vincolate mai i partner commerciali stranieri al rispetto delle vostre procedure nazionali.
- Non cercate di trasferire in un altro paese i progetti di marketing, vendita o altro così come sono. Ogni mercato è diverso.

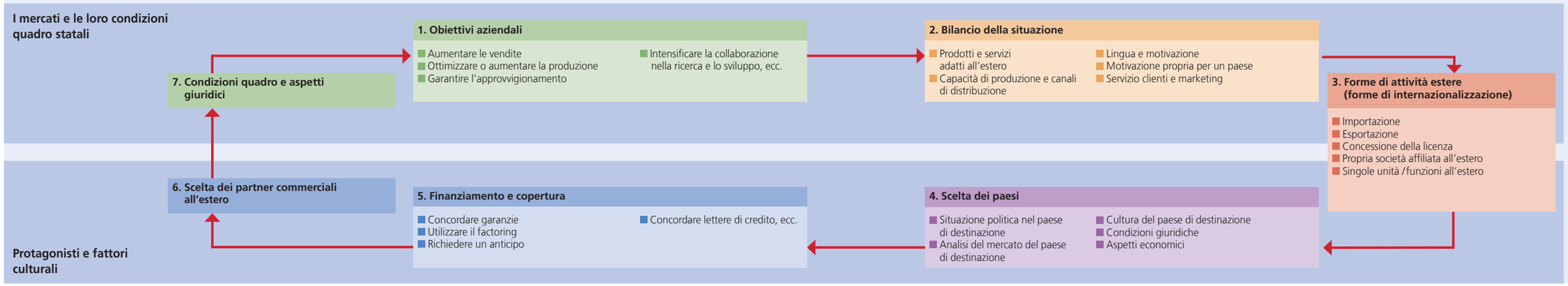
consiglio

Informazioni e consulenza
↓

Le seguenti organizzazioni offrono sostegno alle piccole imprese nella pianificazione e realizzazione delle operazioni con l'estero.

- Segreteria di Stato dell'economia: seco-admin.ch
- Switzerland Global Enterprise: switzerland-ge.com
- Swiss Export: swiss-export.com
- Fargate (rete di esportazione privata): fargate.com

Figura 05 **Strategia di internazionalizzazione: i passi per avere successo all'estero**



Per posizionare con successo una piccola impresa sul mercato estero si devono compiere diversi passi. La prima cosa a cui pensare è la definizione degli obiettivi d'impresa, che vanno modificati in funzione del risultato del processo.

presa o di settore industriale. A indurre le imprese ad avviare un'attività estera sono principalmente motivi legati alle vendite e al mercato, alla produzione, agli acquisti o alle risorse.

Non c'è un percorso ideale per avviare un'attività con l'estero. Fattori determinanti per la scelta della forma più adatta sono il prodotto o il servizio, la struttura dei clienti, il valore aggiunto per i clienti vecchi e nuovi e la strategia a lungo termine della propria azienda. In ultima analisi, l'attività internazionale è una decisione aziendale di vasta portata, che ogni piccola impresa deve prendere per sé stessa. Una pianificazione finanziaria dettagliata e l'elaborazione di **ipotesi «worst e best case»** servono come base per comprendere quali decisioni prendere.

Fonti
– Brugger, Ernst A. e Tenger, Felix.: Fit fürs Ausland, Jean Frey AG, Zurigo, 2007.
– Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Europa und Aussenwirtschaft, Weltweit Aktiv, Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen, 2007.
– Ufficio federale di statistica, Annuario statistico della Svizzera 2012.
– Baldegger, Rico J.: Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES) 2013 Approccio all'internazionalizzazione delle PMI svizzere, Friburgo/Berna, 2013.

Lista di controllo: fattori da considerare per le operazioni con l'estero

Durante la fase di pianificazione è utile porsi le seguenti domande.

Prodotti e servizi: con cosa vado all'estero?	
☐	Quali prodotti/servizi voglio offrire all'estero?
☐	Come definisco i prezzi in modo che i miei prodotti e servizi siano competitivi all'estero?
☐	Quali vantaggi ho sulla concorrenza con la mia offerta?
☐	Fino a che punto devo modificare le mie prestazioni nei mercati target per adattarle ai loro regolamenti, norme, autorizzazioni, omologazioni, disposizioni d'importazione, ecc.?
☐	Quale servizio di assistenza richiedono i clienti dopo l'acquisto? Quali lavori di manutenzione o servizi di consulenza devo garantire?
☐	Quali brevetti (internazionali), modelli di utilità o di design, marchi di qualità o certificazioni devo prendere in considerazione?
☐	Conosco il mercato in cui voglio vendere, produrre o acquistare prodotti e servizi? Conosco le condizioni economiche, culturali e giuridiche in loco?

Clienti: per chi vado all'estero?	
☐	Com'è fatta la struttura della mia clientela nel mercato target? In che modo si differenzia da quella del mercato nazionale?
☐	Di quali segmenti di clientela mi occupo nel mercato target?

Produzione e vendita: come vado all'estero?	
☐	In che modo posso aumentare le mie capacità se le operazioni con l'estero incrementano la domanda?
☐	Chi si occuperà della vendita dei prodotti e dei servizi all'estero? (io, i miei collaboratori, commercianti, professionisti della distribuzione esterni, ecc.)
☐	Quali misure voglio attuare per conquistare i clienti nel mercato di destinazione? (ad es. fiere, manifesti, mailing, ecc.)

Risorse umane: con chi vado all'estero?	
☐	Come posso accertarmi di poter investire in prima persona abbastanza tempo nelle operazioni con l'estero?
☐	Come posso motivare i miei collaboratori a investire risorse proprie nelle operazioni con l'estero?
☐	Come faccio in modo che sia io che i miei collaboratori disponiamo del know-how necessario per svolgere operazioni con l'estero? (corsi di lingua, viaggi nel paese target, ecc.)
☐	Che tipo di formazione è necessario pianificare per i collaboratori stranieri? Quali corsi di perfezionamento sono necessari per i dirigenti?
☐	Quali collaboratori hanno esperienza nella gestione degli ordini esteri e in che modo posso sfruttarla?
☐	Quale collaboratore può occuparsi delle nuove formalità (ad esempio documenti di esportazione, questioni fiscali o giuridiche, ecc.)? Posso affidare questi compiti a uffici esterni?
☐	Quali collaborazioni all'estero sono possibili nell'ambito della produzione o della vendita?

Finanze: quali risorse mi servono per le operazioni con l'estero?	
☐	A quanto ammontano i costi generati dalle operazioni con l'estero (ad esempio spese di trasporto, assicurazioni, spese per la distribuzione nel mercato target, ecc)?
☐	Fino a che punto sono in grado di fare investimenti che verranno ripagati in un secondo momento?
☐	Come garantisco la liquidità necessaria per tutto il periodo in cui svolgerò operazioni con l'estero anche se, ad esempio, i pagamenti arriveranno in ritardo? (cfr. l'edizione «pi» sul tema «Gestione finanziaria»)
☐	Quali risorse finanziarie ho a disposizione per finanziare le operazioni con l'estero? Qual è il mio margine di credito?

Questa lista di controllo è disponibile su postfinance.ch/pi.

«Con i partenariati a lungo termine operare a livello internazionale è molto più semplice.»
Tarzan GmbH



Azienda e sede Tarzan GmbH, Basilea, tarzan.ch
Settore, attività Produzione e distribuzione di prodotti per la moda
Anno di fondazione 2004
Numero di collaboratori 10
Obiettivo Sviluppare il settore dell'abbigliamento aziendale con Tarzan Corporate Fashion

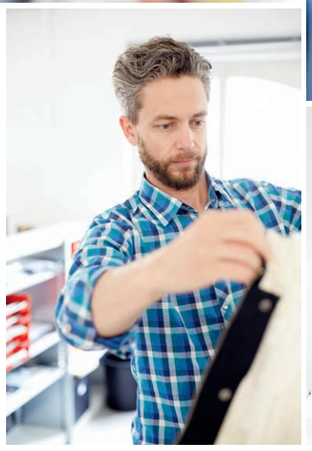
Manuel Rieder e Caesar von Däniken fanno produrre la loro collezione di moda, che commercializzano con il nome Tarzan, principalmente in India, Cina e Turchia. Ritengono che il fattore fondamentale per il successo delle loro relazioni commerciali oltre confine sia la cura del contatto personale con i fornitori.

In Svizzera al ristorante indiano. Per Manuel Rieder e Caesar von Däniken è importante ricevere visite dai fornitori esteri e ricambiarle. «Grazie al contatto personale, operare oltre i confini nazionali è molto più facile», afferma Manuel Rieder, che si occupa del marketing, delle vendite e delle finanze della piccola impresa di Basilea. Nel settore tessile sia i fornitori che i produttori puntano a stabilire partenariati a lungo termine. «Uno dei nostri principali

«Se si vuole lavorare bene con i partner internazionali si deve investire molto nella comunicazione.»
Caesar von Däniken (a sinistra) e Manuel Rieder, amministratori di Tarzan GmbH









«Stiamo facendo ottime esperienze con i partner cinesi. La Cina è un paese enorme orientato ai servizi. Le e-mail ricevono una risposta entro poche ore e i campioni cinesi arrivano molto rapidamente in Svizzera.»
Manuel Rieder, Tarzan GmbH

mandatari è un'azienda indiana con cui collaboriamo da quando abbiamo iniziato a produrre le prime t-shirt», racconta Caesar von Däniken, responsabile del design e della produzione. Da questa relazione commerciale è nato un partenariato amichevole, che si sbilancia un po' solo al ristorante. «Il nostro fornitore preferisce il cibo indiano anche quando è in Svizzera.»

Negoziare e stabilire condizioni. In generale, il rischio maggiore dell'importazione è che il cliente non riceva la merce della la qualità richiesta e al momento concordato. Se si collabora con nuovi partner vale la pena valutare attentamente l'affidabilità del fornitore. «Per evitare delusioni è importante negoziare in anticipo i termini di pagamento e di consegna. Abbiamo dovuto imparlo a nostre spese. Prima eravamo un po' naif» dice Rieder. Oggi, se possibile, Tarzan richiede uno sconto stabilito per contratto in caso di ritardo nella consegna della merce o l'impegno che, in caso di ritardo della produzione, i capi vengano spediti per via aerea a spese dell'esportatore. Spesso, tuttavia, il margine di manovra è limitato a causa delle piccole dimensioni di Tarzan GmbH. «Non abbiamo gli strumenti per fare pressione.»

Per coprire comunque i rischi la piccola impresa di Basilea stabilisce che pagherà il 50% del totale in anticipo e il restante 50% al ricevimento della merce. «Nella maggior parte dei casi questo tipo di regolamentazione funziona molto bene.»

Impegno amministrativo. Secondo von Däniken, l'impegno amministrativo richiesto per operare all'estero non va sottovalutato: «Inizia con la compilazione dell'ordine e continua con lo scambio intenso di comunicazioni con il produttore. Poi si deve dare incarico all'azienda di logistica di occuparsi del trasporto. Infine si devono fare i conteggi.»

Una controversia sul nome con gravi conseguenze. I due amministratori hanno acquisito il know-how per le loro attività internazionali attraverso l'esperienza e hanno imparato molto. A volte con gravi conseguenze. Così nella prima fase dell'era Tarzan hanno attuato una strategia di internazionalizzazione non solo nell'importazione, ma anche nell'esportazione. L'impresa aveva formato rapidamente una rete di distribuzione oltre i confini nazionali, ma era stata poi denunciata perché in Europa il marchio Tarzan non era stato registrato in Svizzera, ma a nome di una società californiana. «Abbiamo dovuto bloccare la nostra espansione. Forse è stato un segno del destino: con la crisi dell'euro sarebbe stato comunque difficile operare all'estero», ammette Caesar von Däniken

Ma nonostante questo Tarzan GmbH ha assunto una dimensione internazionale nelle vendite: nei loro due negozi di Basilea e Zurigo si possono trovare collezioni di stilisti stranieri dell'estremo nord.

Dove andare all'estero? Selezionare con cura i paesi target

Daniel Isler

Quando le imprese avviano un'attività all'estero, la selezione del paese target appropriato è di fondamentale importanza. La selezione può essere fatta in diversi modi. Per le piccole imprese sono utili in particolare le strategie di guerriglia.

In quale mercato estero si trova un numero sufficientemente ampio di clienti per il mio prodotto? In quale paese posso esternalizzare con successo alcune fasi della produzione? Oppure dove posso trovare un partner di distribuzione in loco adatto al mio progetto? Per la buona riuscita di qualsiasi attività all'estero, una selezione accurata del mercato target è un presupposto importante.

Le grandi imprese procedono in modo molto sistematico nella scelta dei nuovi paesi. Valutano tutti i possibili mercati target in base a una lista di criteri (cfr. excursus a pagina 15) e dividono la carta geografica del mondo in paesi A, B e C. Quindi si occupano dei paesi con diversa intensità a seconda della loro priorità. Lo sviluppo di nuove attività estere richiede generalmente da tre a cinque anni. Poi si vede se la selezione dei paesi effettuata era corretta.

Procedere in concreto. Per le piccole aziende è importante sapere come funziona l'approccio sistematico e utilizzarne alcune fasi, ma in realtà la scelta del paese target avviene in modo più pragmatico: spesso le operazioni con l'estero vengono realizzate perché l'impresa ha un'opportunità che fa al caso suo, ad esempio grazie a contatti di amici e conoscenti. Ma anche le pragmatiche **strategie di guerriglia** sono adatte alle piccole imprese. Qui di seguito vengono descritte diverse procedure di selezione e ne viene illustrata l'applicazione pratica.

Selezione sistematica dei paesi

L'idoneità di un paese all'esportazione dei propri prodotti o servizi dipende da vari fattori, quali il numero di abitanti, il potere di acquisto e i dazi all'importazione. L'importanza dei singoli fattori dipende a sua volta dal tipo di prodotto e di progetto.

Caratteristiche dei paesi. Una prima classifica approssimativa può essere fatta in base alle caratteristiche generali del paese, quali il numero di abitanti, **il volume delle esportazioni,** il potere di acquisto e la lingua. Le possibili caratteristiche si possono trovare sul web (cfr. lista di controllo a pagina 17). Attraverso workshop interni l'azienda può definire quali criteri sono importanti per un determinato prodotto e per l'azienda e quali non lo sono. È necessario fare una classifica dei dieci criteri più importanti e attribuire loro un valore in base alla rilevanza. Va inoltre definita per ciascun criterio una soglia «no go» al di sotto della quale il paese viene scartato. Così un particolare paese può ottenere un punteggio complessivo alto, ma essere considerato un paese «no go» a causa di un tasso di corruzione troppo alto.

Nuovi spunti per il dibattito sull'estero. Le aziende interessate a operare a livello internazionale possono trovare nel sito web exportmap.ch gli indici ufficiali relativi ai 100 paesi di esportazione più importanti della Svizzera. Il sito contiene inoltre una tabella che permette di fare una classifica personalizzata dei paesi. (cfr. suggerimento). La classifica può richiamare l'attenzione su paesi di esportazione che erano stati considerati poco o per niente. Oppure l'azienda può rendersi conto di aver

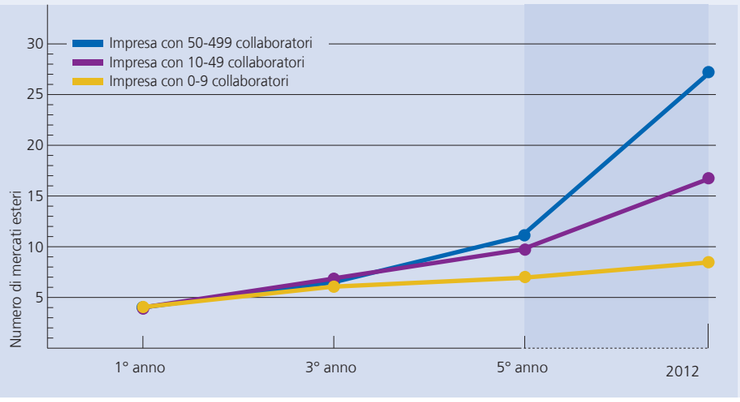
excursus

I 25 paesi di esportazione più importanti per la Svizzera in base al volume delle esportazioni ↓

1. Germania
2. USA
3. Italia
4. Francia
5. Gran Bretagna
6. Cina
7. Hong Kong
8. Giappone
9. Austria
10. Spagna
11. Paesi Bassi
12. Belgio
13. Singapore
14. Canada
15. Russia
16. Emirati Arabi
17. India
18. Australia
19. Corea del Sud
20. Brasile
21. Arabia Saudita
22. Polonia
23. Turchia
24. Taiwan
25. Svezia

I termini evidenziati sono spiegati nel glossario al termine del presente numero.

Figura 06 **Paesi target: in quanti mercati operano le piccole e medie imprese svizzere?**



Secondo lo Swiss International Entrepreneurship Survey 2013, dopo il primo anno di internazionalizzazione le imprese con un massimo di 9 collaboratori operano in 4 mercati esteri, dopo il terzo anno in 5,9 paesi e dopo il quinto in 7. Nel 2012 erano presenti in 8,6 paesi target di 2,3 continenti.

Fonte: Baldegger, Rico J.: Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES) 2013 Approccio all'internazionalizzazione delle PMI svizzere, Friburgo Berna, 2013.

inutilmente investito molto in alcuni paesi e che ci sono alternative molto più promettenti. Inoltre gli indici dei paesi possono fornire spunti per il dibattito sull'internazionalizzazione.

Criteri specifici. Dopo questa preclassifica generica basata sulle caratteristiche generali dei paesi è importante definire criteri specifici. Quali criteri sono decisivi per la selezione del paese dal punto di vista del proprio prodotto e della piccola impresa? In proposito si devono considerare quattro aspetti principali.

- **1. Potenziale di mercato.** Il mercato target deve avere un potenziale sufficientemente alto per il proprio prodotto o servizio. Quali possibilità di applicazione sono presenti nel mercato target e com'è la cultura applicativa? I prodotti vengono compresi e accolti positivamente? Che dimensioni ha il gruppo target?

- **2. Margine.** Il mercato target deve anche consentire di ottenere un margine sufficientemente elevato. Qual è il prezzo massimo dei prodotti considerato il livello dei prezzi e qual è il prezzo minimo considerati i costi di produzione e di esportazione?

- **3. Posizione di mercato.** L'impresa deve poter occupare una **posizione di mercato** sufficientemente grande e stabile. Com'è la concorrenza? Ci sono nicchie di mercato in cui il prodotto possa essere venduto con profitto e non venga messo fuori gioco da fornitori più importanti?

- **4. Accesso al mercato.** Infine è importante chiarire in che modo la piccola impresa può assicurarsi l'accesso al mercato target. Quanto è difficile entrare nel mercato? Quanto sono resistenti le barriere che ostacolano l'accesso al mercato? Quali costi di importazione e spese di altro genere si devono sostenere nella fase iniziale? Quali ostacoli si devono superare in materia di autorizzazioni? E soprattutto: come si individuano e si contattano i partner adatti nel mercato target e come li si coinvolge in un progetto comune (ad esempio nella vendita di prodotti fabbricati in Svizzera)?

Una volta valutati questi quattro aspetti per diversi paesi, l'impresa può fare una classifica. Il vincitore non deve essere il paese con il miglior punteggio complessivo, ma quello che presenta un punto debole più forte rispetto agli altri. Perché, ad esempio, un numero altissimo di potenziali consumatori non serve a nulla se vengono richiesti dazi doganali all'importazione protezionistici che rendono praticamente impossibile accedere al mercato.

Strategie di guerriglia

Se le piccole imprese con capacità di investimento limitate vogliono espandersi in nuovi mercati esteri, spesso è consigliabile procedere in modo pratico utilizzando una delle seguenti **strategie di guerriglia.**

Strategia della fiera. Un modo collaudato per allacciare con poco sforzo un gran numero di contatti personali con potenziali partner stranieri sono le fiere internazionali o i congressi di settore nel paese target. Naturalmente non ci si deve far prendere dall'entusiasmo se si torna da una fiera con molti contatti. La strada verso il primo ordine è spesso lunga e costellata di difficoltà. In ogni caso le fiere continuano a essere un'eccellente piattaforma per stabilire nuovi contatti commerciali dai quali possono nascere attività con un impatto positivo e duraturo sul fatturato.

Strategia piggy back. Una diffusa strategia di guerriglia consiste nello sfruttare le attività internazionali dei propri clienti, fornitori e partner commerciali per espandersi all'estero. Se, ad esempio, un cliente abituale gestisce una filiale in Brasile, può dare consigli preziosi e aprire molte porte. In questo modo la piccola impresa può entrare nel mercato target quasi facendosi «portare» dal proprio cliente. Ovviamente l'azienda dipende dalla buona volontà del cliente o del partner. Una buona impresa troverà però sempre un modo per mantenere nel tempo un equilibrio tra dare e ricevere.

Strategia cluster. Se vogliono prendere piede in un nuovo mercato, le piccole imprese fanno bene a cercare imprese svizzere simili nel paese target. Potrebbero infatti incontrare cluster geografici, ovvero regioni o aree industriali, in cui si sono già stabilite imprese che operano in settori affini. Questo è un buon indicatore del fatto che si tratta di una sede adatta. Nel migliore dei casi tra queste ditte ce ne saranno addirittura alcune che sosterranno la propria impresa nella fase di ingresso nel mercato target attraverso una buona consulenza e contatti utili.

Strategia degli «expat». In tutte le grandi aree urbane sono presenti associazioni di cittadini svizzeri residenti all'estero. Uomini e donne d'affari svizzeri si incontrano regolarmente con la cerchia di amici e conoscenti. L'esperienza mostra che questi cosiddetti «expat» sono molto disponibili a fornire consigli e contatti alle aziende svizzere in espansione in modo da agevolarne l'ingresso nel mercato locale. Per trovare le organizzazioni degli expat svizzeri ci si deve rivolgere alla Camera di Commercio Svizzera del paese di destinazione.

Accesso sicuro al mercato

Quando una piccola azienda vuole espandersi su nuovi mercati esteri, generalmente la sfida maggiore è costituita dall'accesso al mercato. Nell'organizzatissima Svizzera è facile avviare nuove relazioni commerciali tramite e-mail o telefono. Questa cultura del contatto «a freddo» è impensabile in molti altri paesi, nei quali inizialmente è indispensabile una relazione di fiducia personale. Il contatto con il partner commerciale viene ad esempio mediato da un conoscente comune e la relazione viene approfondita nel corso di più incontri.

Una testa di ponte nel mercato target. In che modo le piccole imprese possono individuare un elenco di potenziali partner di mercato nel paese straniero senza tralasciare ditte importanti? In che modo si possono valutare queste ditte con una certa sicurezza sotto il profilo dell'adeguatezza, della qualità, della solvibilità e dell'integrità? In che modo l'impresa individua le persone di contatto giuste e come può costruire entro tempi ragionevoli una relazione di fiducia solida, che faccia da base all'attività che desidera avviare? Per questa analisi del mercato si possono consultare degli specialisti nel mercato target. In molti paesi ci so-

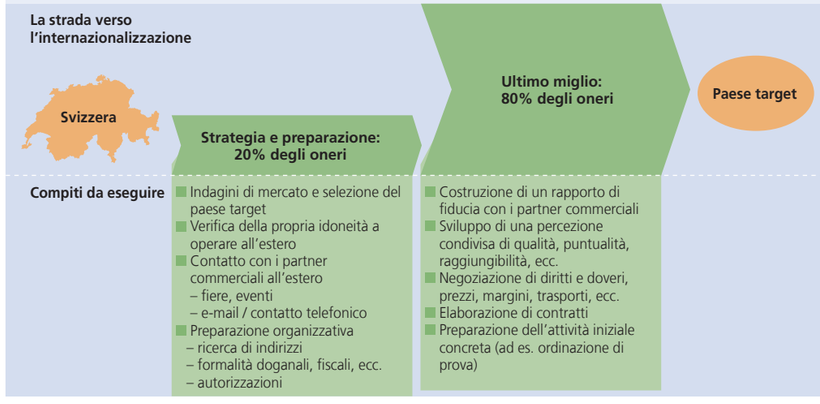
consiglio

Selezione dei paesi con la mappa delle esportazioni
↓
Uno strumento pratico per effettuare una selezione approssimativa dei paesi target è la mappa interattiva delle esportazioni di Fargate AG disponibile su internet. La mappa comprende 30 indici rilevanti per l'esportazione, quali il potere d'acquisto o il numero di abitanti dei 100 principali paesi di esportazione della Svizzera. Si possono ponderare gli indici facendo riferimento alla propria azienda, dopodiché viene effettuata automaticamente una classifica. Per informazioni: exportmap.ch

excursus

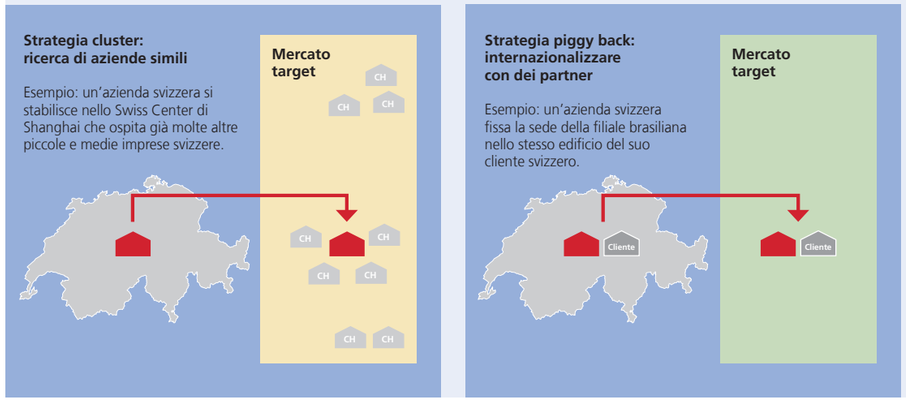
Come si ripartiscono in categorie i criteri per la selezione dei paesi
↓
I criteri adatti alla ricerca dei paesi target possono essere assegnati alle seguenti categorie.
- **Relativi al mercato**: potenziale di mercato, fornitori, clienti, concorrenza, vendita, ecc.
- **Economici**: potere d'acquisto, reddito, frequenze, demografia, ecc.
- **Politici e giuridici:** autonomia imprenditoriale, principi giuridici, ecc.
- **Relativi all'ambiente e alla tecnologia:** risorse, infrastrutture, istruzione, ecc.
- **Socioculturali:** comportamento degli acquirenti, comportamento di uso e consumo, comportamento dei fornitori, religione, tendenze sociali, ecc.

Figura 07 **80% degli oneri per l'ultimo miglio**



Spesso ci vuole molto impegno prima che un'azienda possa registrare in contabilità il primo fatturato realizzato in un nuovo paese. Per esperienza, la sfida più grande quando si definiscono le operazioni internazionali è l'ultimo miglio e arriva quindi dopo la conoscenza del partner commerciale estero. Le fasi finali richiedono l'80% dell'impegno.

Figura 08 **Strategia cluster e strategia piggy back**



Nella strategia cluster l'azienda svizzera è alla ricerca di un'ubicazione all'estero nella quale operino già altre aziende svizzere o aziende di settori analoghi. Nella strategia piggy back le filiali estere di clienti o fornitori servono come trampolino di lancio per sviluppare la propria attività.

no uffici delle Camere di commercio svizzere o organizzazioni statali per la promozione delle esportazioni. Questi uffici possono fungere da testa di ponte nel mercato target e aiutare in modo decisivo l'impresa a cercare e contattare i partner di mercato esteri. La stessa funzione è svolta da Zurich Fargate AG, che è rappresentata da circa 150 satelliti in 50 mercati target. I satelliti sono gestiti principalmente da personale svizzero e offrono ai committenti svizzeri sostegno in loco per l'avvio della loro attività internazionale.

L'ultimo miglio. Prima che le piccole imprese riescano a registrare in contabilità la loro prima attività in un nuovo paese, dovrebbero prepararsi ad affrontare un percorso due volte più lungo e impegnativo di quello stimato in origine. Dopo i primi successi parziali, molte aziende ancora poco esperte in campo internazionale si fanno prendere da un'euforia che cede gradualmente il passo alla disillusione. Riguardo allo sviluppo delle operazioni internazionali, è dimostrato che l'ultimo 20% delle attività richiede l'80% delle energie (cfr. figura 07). Tutti gli investimenti effettuati in precedenza sono inutili se non si riesce a completare il ponte per l'ultimo miglio e a generare flussi di denaro.

Qual è la portata della scelta dei paesi?

Quando si amplia un'attività di esportazione può accadere che in alcuni paesi le piccole imprese non raggiungano il fatturato minimo necessario entro il termine utile. I motivi sono spesso da ricercare nel prodotto, nei consumatori stranieri o nei canali di distribuzione. Generalmente, dopo un certo periodo le aziende si allontanano da questi paesi e investono denaro ed energie in altri mercati di esportazione promettenti.

Maggiore è l'investimento, maggiore è il rischio. Quando si esternalizzano i processi produttivi in un paese con manodopera a basso costo o qualificata, la scelta del paese ovvero dell'ubicazione ideale può avere conseguenze più importanti. Mentre nell'esportazione ci si può rivolgere a più paesi contemporaneamente, nell'esternalizzazione dei processi si deve scegliere un paese particolare. La delocalizzazione dei processi produttivi verso l'Europa orientale o l'Estremo Oriente può inghiottire rapidamente un investimento a sei o sette zeri prima che si riesca a capire se l'avventura ha avuto successo o è fallita. Spesso in questo genere di progetti l'impresa ha un solo colpo a disposizione.

Ricerche di mercato transnazionali. Per alcuni progetti può essere utile non vincolarsi a un unico paese, ma estendere l'ambito di ricerca a un gruppo di, ad esempio, cinque paesi. Così, se il piccolo imprenditore cerca un partner di vendita per l'intero mercato dell'Europa orientale, l'impresa partner può essere localizzata tanto nella Repubblica Ceca quanto in Ungheria. Cruciale per il successo della collaborazione internazionale è una buona sintonia con il partner commerciale straniero e con i suoi personaggi chiave.

Aspetti culturali

A seconda del paese target, lo sviluppo delle relazioni commerciali è connesso al superamento di barriere culturali più o meno grandi. Il detto «paese che vai, usanze che trovi» vale non solo per le ovvie differenze di lingua, religione o regole di comportamento, ma anche per la percezione generale della puntualità, dell'affidabilità e dell'apertura. Per ogni paese e ogni cultura ci sono molti aneddoti divertenti sugli equivoci interculturali in cui si incorre quando si opera a livello internazionale. Per cogliere i diversi aspetti culturali ci si può ad esempio avvalere delle dimensioni culturali, individuate dall'esperto Geert Hofstede (cfr. figura 09).

Una guida alpina nel territorio target. Nella prassi è importante confrontarsi in anticipo con le differenze culturali per evitare passi falsi, anche se è quasi impossibile prepararsi a tutte le evenienze. Per questo quando si entra in un mercato estero, come quando si scala una montagna impegnativa, è consigliabile affidarsi a una guida locale. In ogni escursione infatti si devono prendere molte decisioni estemporanee, che possono essere valutate correttamente solo da chi è esperto delle condizioni locali. Rivolgendosi a una persona di fiducia del luogo che, ad esempio, aiuta l'impresa nella ricerca di una sede o del luogo adatto per le riunioni o offre appoggio nelle trattative con i partner commerciali, si può risparmiare tempo e denaro.

Conclusioni

Generalmente le piccole imprese dispongono di risorse modeste per le operazioni con l'estero. Sono quindi interessate a procedure che generano attività redditizie e stabili entro un termine utile e con un uso sostenibile delle risorse. A tal fine sono adatte le strategie di guerriglia. Ma le piccole imprese possono trarre vantaggio anche da una serie di strumenti delle grandi imprese: l'analisi degli indici dei paesi e di altri dati aiutano a lanciare le operazioni con l'estero nel giusto mercato target.

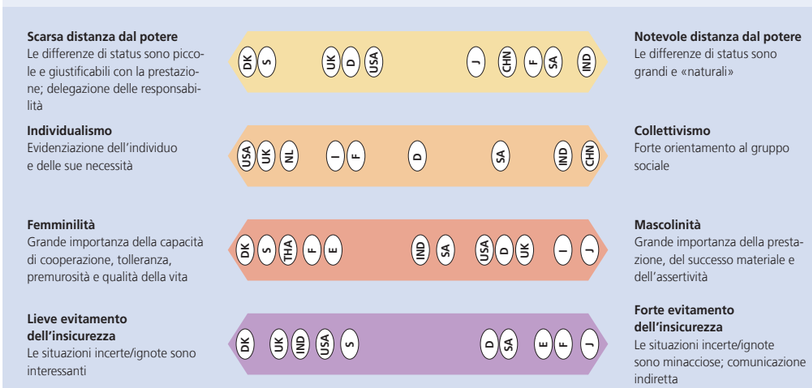
excursus

Quali paesi per quali compiti?

↓

- **Produzione.** I processi produttivi vengono delocalizzati dalle piccole imprese svizzere preferibilmente nei paesi dell'Europa orientale come l'Ungheria, la Romania e i paesi baltici. Le grandi aziende spesso spostano la produzione in Cina e in altri paesi dell'Estremo Oriente che sono ancora più convenienti.
- **Servizi.** I servizi di call center o di sviluppo software vengono spesso delocalizzati in India o nei paesi dell'Europa orientale come la Repubblica Ceca, dov'è possibile reperire a basso costo personale laureato con una buona formazione.
- **Vendita.** Le aziende svizzere operano più frequentemente in mercati di esportazione che sono geograficamente e culturalmente vicini a loro (cfr. excursus a pagina 13).

Figura 09 **Valutazione delle differenze culturali in base alle dimensioni culturali**



Quali differenze ci sono tra Danimarca (DK), Svezia (S), Regno Unito (UK), USA, Giappone (J), Francia (F), Sudafrica (SA), India (IND), Cina (CHN) ecc. rispetto alle dimensioni culturali: distanza dal potere, individualismo opposto al collettivismo, femminilità opposta alla mascolinità, nonché evitamento dell'insicurezza? La figura fa una suddivisione grossolana.

Fonti: Prof. A. Müller, Fachhochschule Kaiserslautern: informazioni, materiale e blog del seminario, 2012 nonché geert-hofstede.com/dimensions.html.

Lista di controllo: criteri per la selezione del paese

La seguente selezione di indici dei paesi può essere utile per scegliere il mercato target adatto.

	Indice	Disponibile su:
Commercio estero		
☐	Esportazioni: volume annuo delle esportazioni dalla Svizzera verso un particolare paese	ezv.admin.ch
☐	Importazioni: volume annuo delle importazioni da un particolare paese verso la Svizzera	ezv.admin.ch
☐	Importazioni pro capite: volume delle importazioni in rapporto al numero di abitanti	cia.gov
Demografia		
☐	Numero di abitanti: numero assoluto di tutti gli abitanti	cia.gov nationmaster.com
☐	Densità abitativa: numero di abitanti per km^2	cia.org nationmaster.com
☐	Crescita della popolazione: aumento del numero di abitanti (differenza tra tasso di nascita e di mortalità)	oecd.org nationmaster.com/statistics
Doing business		
☐	Efficienza operativa: con quale facilità si avviano delle attività	worldbank.org doingbusiness.org
☐	Sicurezza contrattuale: quanto si riesce a far rispettare i contratti	worldbank.org doingbusiness.org
Geografia		
☐	Vicinanza geografica alla Svizzera e superficie totale	timeanddate.com mapit.ch cia.gov geohive.com
Cultura		
☐	Indice di corruzione: elenco dei paesi in base al grado di percezione della corruzione tra i funzionari pubblici e i politici	transparency.org worldbank.org
Economia		
☐	Prodotto interno lordo: valore complessivo di tutti i beni prodotti in un anno entro i confini nazionali di un'economia, che sono destinati ai consumatori finali	cia.gov nationmaster.com
☐	Crescita del PIL: crescita annuale del prodotto interno lordo al netto dell'inflazione	cia.gov economic-growth.eu
☐	Potere d'acquisto pro capite	cia.gov nationmaster.com oecd.org
Libertà economica		
☐	Libertà operativa: opportunità di avvio e di gestione delle attività	heritage.org
☐	Libertà commerciale: libertà economica nel commercio	heritage.org

L'elenco completo degli indici statistici dei paesi è disponibile su exportmap.ch (indici dei paesi).

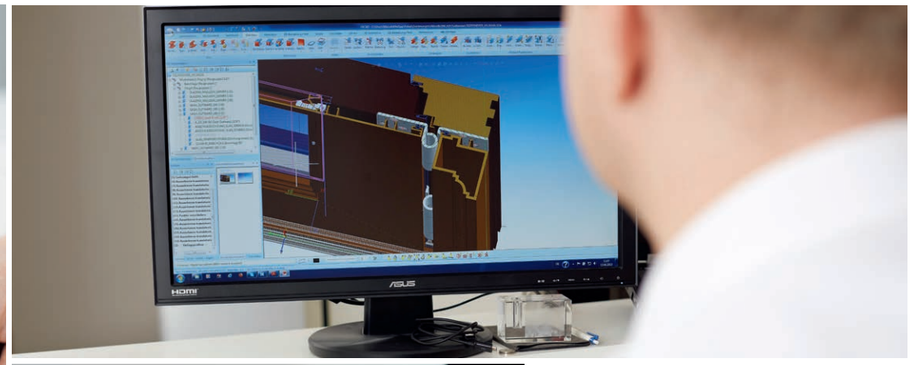
Questa lista di controllo è disponibile su postfinance.ch/pi.

«Ovunque nel mondo comunico allo stesso modo – in modo aperto e sincero.»
MetApp AG



«Negli Emirati Arabi Uniti la parola data ha valore. Ma per avere qualcosa in mano in caso di controversie in tribunale, è consigliabile una documentazione scritta.»
Marcel Burgener, direttore di MetApp AG







«Presso lo stabilimento di metalcostruzioni ad Abu Dhabi lavorano egiziani, indiani, tailandesi, africani, malesi, polacchi e libanesi. La lingua è un grosso problema. Tutti parlano inglese, ma limitatamente a quanto hanno imparato.»

Impresa MetApp AG, Schöftland, metapp.ch
Settore, attività Lavorazione del metallo; sviluppo e produzione di sistemi di metallo specifici per clienti di tutto il mondo
Anno di fondazione 2012
Numero di collaboratori 2
Obiettivo Offrire soluzioni di MetApp sul mercato globale

L'azienda di due persone MetApp AG di Schöftland, nel Canton Argovia, è stata incaricata di sviluppare profili per finestre per il palazzo di Abu Dhabi. L'amministratore Marcel Burgener spiega in un'intervista le sfide di questo ordine estero.

Perché il principe di Abu Dhabi ordina profili per finestre dalla MetApp AG di Schöftland?

▶ Il clima caldo con aria salmastra e piena di sabbia rovina i profili delle finestre tradizionali in alluminio. I responsabili erano alla ricerca di una soluzione duratura. Abbiamo sviluppato profili in una lega speciale ideali per le condizioni di Abu Dhabi. Il materiale è «autoriparante»; i graffi spariscono automaticamente. In questo modo ci siamo distinti dai concorrenti italiani, tedeschi e cinesi. Tra questi vi erano anche fornitori di sistemi di grandi dimensioni. Il nostro vantaggio è che siamo flessibili e offriamo molta pazienza e disponibilità alla sperimentazione.

Avete sempre avuto l'intenzione di operare a livello internazionale?

▶ Io e il mio partner commerciale abbiamo creato l'impresa con l'idea di sviluppare una facciata energetica che potesse usare l'energia solare per la climatizzazione. Il target di questo progetto ormai ben sviluppato con il nome MetRay è il mercato globale. La possibilità di fornire profili per circa 300 finestre di un palazzo di Abu Dhabi è una fortuna per la nostra strategia di internazionalizzazione: riceviamo continuamente nuove richieste dagli Emirati Arabi Uniti e abbiamo la possibilità di far conoscere MetRay.

Come sta procedendo l'ordine per Abu Dhabi?

▶ La costruzione del palazzo è un progetto grande. Il nostro ordine viene eseguito da una ditta di metalcostruzioni locale che realizza i profili secondo le nostre idee e con i nostri materiali. In totale abbiamo fornito 80 tonnellate di materiale.

Un preinvestimento considerevole. Come vi assicurate la liquidità necessaria?

▶ Grazie ai pagamenti anticipati concordati abbiamo potuto acquistare tutto il materiale necessario. La cosa fondamentale è non fidarsi ciecamente dei partner esteri e cercare prima di conoscerli. Inoltre bisogna decidere esattamente le modalità: con l'azienda di metalcostruzioni abbiamo concordato il termine di pagamento che si usa solitamente nell'architettura, ovvero «30-30-30-10». Il 30% degli oneri deve essere pagato al momento del conferimento dell'ordine, un altro 30% all'inizio dei lavori e un altro ancora al termine dei lavori; l'ultimo 10% viene saldato alla consegna dell'opera senza difetti. Anche il nostro cliente fa forniture in diversi paesi e quindi sa come si lavora. Una cosa che non farei mai: chiedere soldi solo alla fine.

Cosa l'ha stupita nelle trattative di Abu Dhabi?

▶ Mentre da noi solitamente sappiamo prima quali persone saranno presenti alle riunioni, ad Abu Dhabi è sempre una sorpresa. Per esempio, siamo stati invitati a un incontro con l'architetto, cioè con una persona. Alla fine ci siamo ritrovati assieme a una ventina di rappresentanti dell'impresa generale. Inoltre durante le riunioni c'è un continuo andirivieni. Le persone arrivano gradualmente, secondo il grado di importanza.

Era abituato a trattare con partner di altre culture?

▶ Non del mondo arabo e soprattutto, da acquirente stavo sempre dall'altra parte. Per questo avevo sempre grande rispetto delle trattative. Ma fino a oggi le mie esperienze sono sempre state positive.

Ha adeguato il suo atteggiamento?

▶ In linea di principio mi comporto allo stesso modo ovunque nel mondo: comunico in modo aperto e sincero. Inoltre punto sulle tipiche virtù svizzere che il cliente si aspetta da noi: sono puntuale e offro un'alta qualità.

Liquidità e rischi sotto controllo

Verena Utzinger

Nelle operazioni con l'estero molto dipende dalla comprensione e dalla gestione dei rischi: la piccola impresa ha le risorse finanziarie necessarie per le operazioni? Conosce i rischi e dispone di garanzie?

Per gli imprenditori operare all'estero significa affrontare nuovi compiti: si deve ad esempio provvedere all'adeguamento dei prodotti alle necessità del paese target, all'organizzazione dei trasporti o al lancio del marketing in loco. Ma anche per quanto riguarda il finanziamento, le operazioni con l'estero rappresentano nuove sfide per l'impresa.

Descrizione dei costi

In primo luogo si tratta di capire a quali costi aggiuntivi la piccola impresa va incontro con l'attività estera prevista. A seconda che l'impresa esporti i suoi prodotti, acquisti merci dall'estero o progetti un passo importante come la creazione di una propria filiale, vanno presi in considerazione costi diversi. Ecco alcuni esempi.

- **Costi d'informazione:** costi per un'analisi di mercato propria o servizi di consulenza per sondare le opportunità commerciali nel paese target.
- **Autorizzazioni e approvazioni:** costi delle verifiche e tasse previste dalla legge
- **Trasporto e distribuzione:** costi di voli, viaggi in treno, spedizioni e partner di vendita in loco, sdoganamento, assicurazione sul trasporto, imposta sul valore aggiunto
- **Assicurazioni:** premi per assicurazioni contro i rischi
- **Superamento dei termini di pagamento:** costi correnti per esempio per l'estinzione di crediti
- **Partecipazione a fiere:** allestimento, costo dello stand, viaggio, spese
- **Marketing:** pubblicità e costi di commercializzazione nel paese dell'acquirente
- **Aumento della produzione:** acquisto, produzione merci, investimenti per nuove macchine e stabilimenti produttivi, costi per ulteriori collaboratori
- **Gestione delle scorte:** costi per magazzini nel proprio paese o nel paese target
- **Costi di produzione:** costi per lo sviluppo di prodotti e servizi nuovi o da adattare, nonché per la produzione o la creazione

Illustrare flussi di pagamento e identificare il fabbisogno finanziario

In una seconda fase dovrà essere chiarito se la piccola impresa dispone di mezzi finanziari propri per far fronte ai costi o se necessita di un finanziamento. Per poter rispondere a questa domanda è indispensabile determinare il fabbisogno finanziario per l'intero periodo di svolgimento delle operazioni con l'estero, perché spesso queste ultime non sono costituite da investimenti rapidi e a breve termine. Frequentemente le trattative si protraggono per molti mesi e una volta arrivati al conferimento dell'ordine, spesso ci vogliono altri mesi perché il cliente straniero paghi.

Un'analisi accurata del fabbisogno finanziario (cfr. lista di controllo a pagina 23) evidenzia in quale stadio dell'ordine sono presenti quali risorse, ovvero in quale momento è necessario un finanziamento per superare eventuali problemi di liquidità. Una fase importante è il colloquio con la propria banca, che mira a identificare possibilità di finanziamento logiche e realistiche.

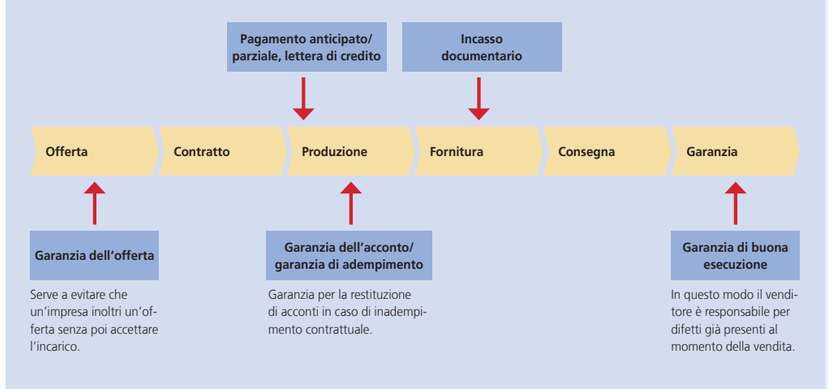
excursus

Assicurazione Serv contro i rischi delle esportazioni
↓
Serv è un ente di diritto pubblico di proprietà della Confederazione. Sostiene le esportazioni svizzere e si occupa di quei settori del mercato di assicurazione dei crediti in cui le aziende private non operano o operano solo in modo molto selettivo, ad esempio a causa degli altii rischi oppure dei tempi di pagamento molto lunghi.

Grazie al sostegno delle esportazioni svizzere, ogni anno le esportazioni raggiungono un giro d'affari miliardario. La condizione è che l'operazione di esportazione generi anche un certo valore aggiunto per la Svizzera. Non è previsto un importo minimo per gli ordini.

I termini evidenziati sono spiegati nel glossario al termine del presente numero.

Figura 10 **Strumenti di garanzia per operazioni con l'estero**



Il rischio di un mancato pagamento è solitamente maggiore nelle operazioni con l'estero che nelle attività che si svolgono entro i confini nazionali. Tali rischi possono essere coperti con semplici strumenti.

Garantire la liquidità

Con un finanziamento solido le imprese perseguono l'obiettivo di disporre sempre di sufficienti risorse finanziarie per l'ordine corrente e quello successivo, avviando direttamente con il cliente o con le banche un eventuale finanziamento e fornendo nel contempo una garanzia per possibili mancati pagamenti.

Condizioni e strumenti di pagamento. Le seguenti misure garantiscono i pagamenti dell'acquirente.

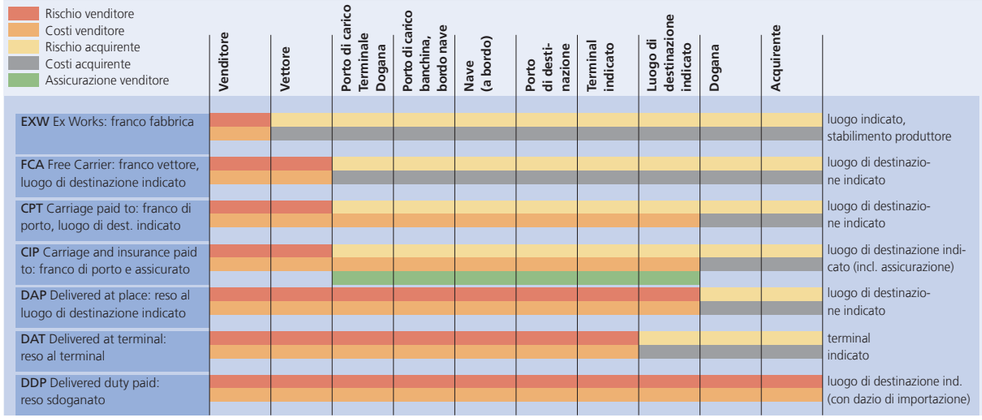
- **Pagamento anticipato.** Il pagamento anticipato è la soluzione meno rischiosa e perciò migliore per i contraenti. Se, ad esempio, una piccola impresa produce componenti di macchine su misura, può coprire anticipatamente i costi di produzione grazie al pagamento anticipato. Maggiore è il pagamento anticipato concordato con l'acquirente, maggiori sono i costi di produzione coperti. Questo è importante soprattutto per i beni personalizzati.
- **Pagamento parziale.** Anche i pagamenti parziali sono un'opzione interessante. Nel caso ideale sono strutturati in modo tale che, grazie ai pagamenti intermedi, l'impresa disponga di mezzi sufficienti per coprire i costi di produzione correnti. Nell'impiantistica e nel settore dei beni di investimento, un'opzione scelta frequentemente sono i pagamenti anticipati o parziali suddivisi in quote del 20%, del 40% e del 40%. Il primo pagamento anticipato del 20% è dovuto al conferimento dell'ordine, un 40% alla spedizione e il restante 40% all'accettazione della merce da parte dell'acquirente. Spesso il fornitore ottiene anche un pagamento anticipato con garanzia di restituzione dell'acconto emessa da una banca. Per il fornitore questo implica lo svantaggio di non poter disporre liberamente dell'importo e quindi di non poterlo usare per il finanziamento anticipato della sua produzione. Una soluzione in questi casi è la **garanzia su bond** della Serv che serve come garanzia per la banca, in modo che il fornitore possa usare l'importo dell'acconto come liquidità.
- **Lettera di credito.** Quando un'impresa conclude per la prima volta un contratto con un partner straniero, una garanzia sotto forma di lettera di credito può essere la soluzione adatta (cfr. figura 12). La banca che emette la lettera di credito (solitamente quella dell'acquirente) si impegna a effettuare il pagamento al fornitore se i documenti vengono presentati nella forma prevista (per esempio fatture, documenti di trasporto, elenchi dei colli, ecc.) e se vengono rispettate le condizioni pattuite (per esempio i termini di consegna). La lettera di credito garantisce che il fornitore riceverà il denaro anche se l'acquirente non può o non vuole pagare.
- **Incasso contro documenti.** Le parti contraenti che si conoscono già o tra cui esiste un rapporto di fiducia spesso scelgono lo strumento dell'incasso contro documenti. Con questo strumento la piccola impresa svolge l'operazione con l'estero progressivamente garantendosi una sicurezza limitata. Le banche assumono esclusivamente la funzione di fiduciarie, perché il valore dei documenti viene riscosso tramite banca. I documenti vengono depositati presso la banca dell'acquirente, il quale li potrà ricevere

consiglio

Controllo della solvibilità: come procedere
↓
Ci sono diverse possibilità per verificare la solvibilità di un cliente.

1. Acquisto di informazioni sull'acquirente da agenzie di informazioni commerciali: queste informazioni si riferiscono però sempre a un momento preciso e non comprendono le prospettive per il futuro.
2. Effettuare in proprio ricerche sull'acquirente e il suo contesto, ad esempio attraverso la propria rete in loco: quale posizione ha il cliente sul mercato nel paese target? Il settore si trova in una fase di crescita o di stagnazione? ecc.
3. Ricerca tramite terzi, ad esempio rappresentanti locali, Swiss Business Hub in loco, Camere di Commercio bilaterali (tramite SwissCham) ecc.

Figura 11 **Incoterms: A carico di chi sono i costi e i rischi del trasporto?**



Le clausole Incoterm definiscono quali costi e rischi di trasporto sono a carico dell'acquirente o del venditore. Qui ne presentiamo una selezione.

Fonte: International Chamber of Commerce, Incoterms 2010.

dopo il pagamento dell'importo della fattura. La proprietà della merce viene trasferita all'acquirente al momento del pagamento, mentre il venditore riceve il valore della merce solo dopo la regolare fornitura. Con l'incasso contro documenti non si ha alcuna garanzia che l'acquirente paghi alla consegna.

Strumenti finanziari. Si parla di finanziamenti per il commercio estero a breve termine quando la durata è di massimo 23 mesi. I finanziamenti a medio e lungo termine prevedono tempi di pagamento a partire da due anni e sono usati principalmente nella fornitura di beni d'investimento e di impianti. Ecco alcuni importanti strumenti di finanziamento.

- **Credito del fornitore.** Il fornitore offre al suo acquirente un finanziamento che, a seconda dell'entità dell'ordine, può durare anche diversi anni. In questo tipo di credito è possibile cedere il credito a una banca. In questo modo il fornitore ottiene un pagamento in contanti, disponendo così della relativa liquidità.
- **Garanzia bancaria.** La garanzia bancaria consente di garantire crediti derivanti da un prestito, da forniture con fattura pendente o da un'altro vincolo. In caso di inosservanza degli accordi contrattuali, la banca si impegna a pagare l'importo garantito.

Tra le possibilità di finanziamento più comuni per le operazioni con l'estero si annoverano per esempio **il factoring, la forfettizzazione e il leasing**.

Rischi delle operazioni con l'estero

Oltre ai costi supplementari e alla scelta degli strumenti di pagamento e degli strumenti di finanziamento, merita attenzione anche la copertura dei rischi. Di seguito sono descritti i rischi da tenere in considerazione.

Rischio economico. Il rischio economico comprende l'insolvibilità o il rifiuto al pagamento dell'acquirente. Per poter valutare il **rischio del credere** bisogna rispondere alle seguenti domande: quanto conosco l'acquirente? Quanto è alto il pericolo che il cliente sia insolvente? C'è il rischio che la sua situazione economica cambi? In particolare, se un contraente conclude affari con un cliente per la prima volta e non si è ancora instaurato un rapporto di fiducia, è consigliabile effettuare un controllo completo della solvibilità (cfr. consiglio a pag. 21).

È possibile ottenere una copertura del rischio economico tramite strumenti di pagamento come la lettera di credito, le assicurazioni disponibili sul mercato privato o la Serv.

Rischio di trasporto. Si tratta del rischio che deriva dal danneggiamento o dalla perdita delle merci durante la consegna a causa di guasti, incidenti, guerre o altri eventi. Il rischio di trasporto è solitamente coperto da un'apposita assicurazione. Per regolamentare le condizioni di fornitura nel commercio internazionale, l'impresa può usare come orientamento gli **Incoterms** (cfr. figura 11).

Rischio specifico dei paesi (rischio politico). Si parla di rischi specifici dei paesi quando, a causa di situazioni particolari nel paese dell'acquirente, la merce viene danneggiata o persa; ad esempio se c'è il pericolo che la merce vada distrutta a causa di un conflitto bellico, che le valute estere non possano essere trasferite (rischio di trasferimento) o che le disposizioni nel paese del destinatario cambino rendendo impossibile attuare l'operazione con l'estero.

Rischio di valuta. I liberi mercati delle divise sono soggetti a fluttuazioni anche notevoli dei tassi di cambio. Il pericolo di perdite derivante da tali fluttuazioni è noto come rischio di valuta. Tale rischio può essere ridotto tramite strumenti bancari atti a **tutelare la valuta**.

Garanzie per quali rischi? È indispensabile valutare accuratamente per quali rischi sia necessaria una garanzia, per esempio valutando cosa accade alla piccola impresa se l'acquirente non paga. L'impresa è in grado di sostenere da sola questo rischio, magari perché l'importo è esiguo? Oppure vi sono altri contratti con l'acquirente che generano un certo effetto leva?

È importante tener conto di quando si verifica il rischio. Se l'acquirente acquista un impianto personalizzato, il rischio inizia già durante la produzione, perché il fornitore prefinanzia i componenti personalizzati. Se l'acquirente si ritira dal contratto e la piccola impresa è nel pieno della produzione, non può vendere la merce ad altri. Allo stesso tempo non sussiste ancora un credito giuridicamente valido. L'impresa può coprire il rischio con un'assicurazione del rischio di fabbricazione, ad esempio della Serv. Anche il rischio di pagamento a partire dall'insorgenza del credito può essere tutelato con un prodotto assicurativo privato oppure tramite l'assicurazione statale del rischio di credito Serv. In entrambi i casi è prevista una piccola franchigia per il fornitore.

excursus

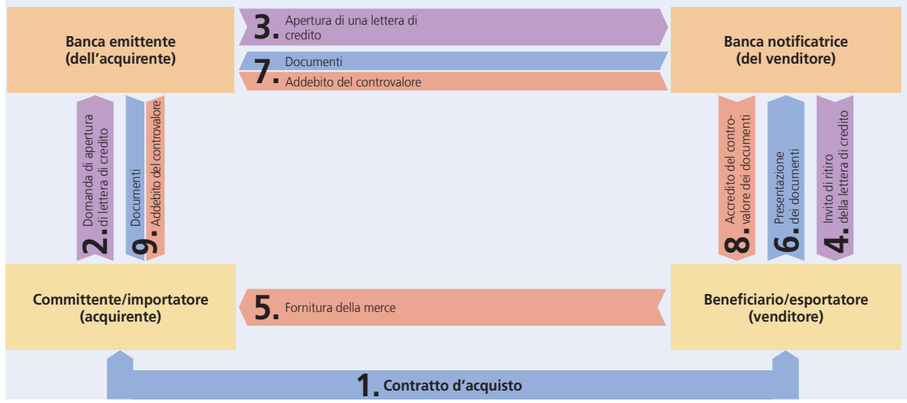
Lettera di credito: quali documenti si utilizzano?

↓

La lettera di credito è un'istruzione con cui un acquirente richiede alla sua banca di pagare al venditore un determinato importo dietro presentazione di determinati documenti che provano l'avvenuta spedizione della merce. Tali documenti comprendono ad esempio:

- documenti di trasporto, ad es. lettera di vettura, bill of lading, airway bill
- documenti di accompagnamento come la fattura di consegna, la fattura doganale o il certificato d'origine emesso da un ente autorizzato, come la Camera di Commercio, che attesta la provenienza della merce da esportare.
- elenchi dei colli
- certificati di assicurazione

Figura 12 **Flusso dei documenti, delle merci e del denaro nei procedimenti con lettera di credito**



La lettera di credito è adatta in particolare alle aziende che intrattengono rapporti commerciali con clienti esteri sconosciuti. La figura mostra come si svolge la procedura (in viola) e come funziona il flusso di denaro e di beni (in rosso) e il flusso di documenti (blu).

Conclusioni

Nelle operazioni con l'estero il rischio di un mancato pagamento è maggiore che nelle operazioni in Svizzera. Tuttavia le piccole imprese hanno a disposizione degli strumenti che possono proteggerle da spiacevoli sorprese.

Lista di controllo: dal fabbisogno finanziario al finanziamento

Le operazioni con l'estero comportano rischi finanziari. Per questo motivo è d'obbligo una programmazione accorta delle finanze. Si devono considerare i seguenti punti.

Fabbisogno finanziario

☐ Determinate il fabbisogno finanziario per l'ordine estero previsto. Vanno considerati i costi supplementari implicati dalle operazioni con l'estero.

Costi supplementari per l'avviamento dell'attività
- Costi di informazione
- Spese di viaggio

Copertura dei rischi
- Assicurazioni

Sviluppo / acquisto / produzione
- Autorizzazioni e approvazioni
- Acquisto e produzione di merci
- Investimenti per la produzione

Vendita
- Trasporto
- Marketing
- Canali di distribuzione
- Gestione delle scorte

Finanziamento
- Compensazione dei termini di pagamento

Liquidità

☐ Determinate in quale momento servono quali liquidità per l'operazione con l'estero. Confrontate tutte le entrate e le uscite pianificate e previste mediante una pianificazione della liquidità. Definite il tipo, l'importo e il momento. È necessario tener conto di quanto segue.

Entrate e uscite
- Costi fissi: quando e quali costi fissi si devono sostenere (ad esempio affitto, salari, premi assicurativi, pagamenti di interessi, estinzione di prestiti, ecc.)?
- Costi variabili: quando e quali costi variabili si devono pagare (ad esempio acquisto di materiali, spese di viaggio e di trasporto, ecc.)?
- Creditori: a quali impegni verso i fornitori devo rispondere ed entro quale termine?
- Debitori: quando pagano (presumibilmente) i miei clienti e quali fatture?

☐ Sulla base della pianificazione effettuata, definite se e in quale momento avete bisogno di liquidità e cercate di capire se siete in grado di procurarvela autonomamente o dovete rivolgervi a terzi.

Strumenti
- Garanzia su bond
- Credito di fabbricazione
- ecc.

Copertura dei rischi

☐ Determinate quali dei seguenti rischi sono rilevanti per le vostre operazioni con l'estero. Valutate quali rischi siete in grado di sostenere autonomamente, quali e in quale misura dovete far assicurare e con quali strumenti.

Rischio	Strumenti
Rischio economico	pagamento anticipato o parziale, lettera di credito, incasso contro documenti, garanzia per l'ottenimento di un credito
Rischio di trasporto	Incoterms, assicurazione sul trasporto
Rischio paese (rischio politico)	assicurazione del credito all'esportazione
Rischio di valuta	strumenti di copertura del rischio di valuta tramite banca

Finanziamento

☐ Se è necessario un finanziamento a medio/lungo termine delle operazioni con l'estero chiarire i seguenti punti.
- Per quanto tempo mi servono le risorse?
- Con quali strumenti posso finanziare le operazioni con l'estero?
- Quali condizioni quadro si applicano (interessi / costi di finanziamento)?
- Quali modalità di rimborso sono previste?

Strumenti
- Credito concesso dal fornitore
- Garanzia bancaria
- Factoring
- Forfettizzazione
- Leasing
- ecc.

Questa lista di controllo è disponibile su postfinance.ch/pi.

«Calcolare un tempo sufficiente è fondamentale per gli ordini esteri.»
Audio Bauer Pro AG



Azienda Audio Bauer Pro AG/Voice Technologies, Zurigo, audio-bauerpro.ch
Settore Produzione e distribuzione di microfoni e cuffie
Anno di fondazione 1998
Numero di collaboratori 10
Obiettivo Espandere la marca propria Voice Technologies

I microfoni miniaturizzati e le cuffie di Audio Bauer Pro AG vengono prodotti in Svizzera e sono richiesti in tutto il mondo. La Presidente del Consiglio di amministrazione Angela Hausammann parla di questa attività che ha risonanza internazionale.

Com'è il suono delle compresse effervescenti? Audio Bauer Pro AG distribuisce i suoi microfoni miniaturizzati e le sue cuffie in 18 paesi europei, quattro paesi dell'America e otto paesi dell'Asia e del Medio Oriente. Si tratta di prodotti che vengono impiegati principalmente nelle trasmissioni televisive, negli spettacoli teatrali o nelle riprese all'aperto o in immersione. «Per un cliente tedesco che organizza eventi, stiamo testando il nostro microfono impermeabile certificato IPX7; vogliamo capire con quale qualità è in grado di riprodurre il suono di una compressa effervescente», dice la presidente del Consiglio di amministrazione Angela Hausammann, e spiega che l'azienda di Zurigo cerca di soddisfare anche le esigenze più particolari dei clienti, distinguendosi così da concorrenti prestigiosi nel proprio paese e all'estero.











«È molto utile conoscere la mentalità del proprio partner commerciale e tenerne conto, in termini sia di comunicazione che di pratiche commerciali.»

«I partner commerciali indiani amano contrattare. Vale la pena decidere prima quanto si è disposti ad andare incontro alle loro richieste o quali alternative si possono offrire.»
Angela Hausammann, Presidente del Consiglio di amministrazione di Audio Bauer Pro AG

«Essendo una piccola impresa con dieci collaboratori, siamo molto flessibili.»

Imparare sempre qualcosa di nuovo. «Quando si opera oltre confine si impara sempre qualcosa di nuovo», dice Hausamman. Ad esempio che quando si fanno affari con il Brasile, in caso di garanzia si dovrebbe spedire la merce con la stessa modalità in cui ci è stata inviata. In caso contrario la merce viene semplice mente restituita al mittente. Oppure che per le spedizioni verso l'Ucraina si deve prima inviare al cliente un contratto da sottoscrivere. L'importatore provvede in seguito a inoltrarlo alla sua banca per la firma e a sua volta la banca lo rispedisce all'esportatore, che infine lo spedisce al cliente assieme alla fornitura. Angela Hausammann prepara delle liste di controllo per tutti gli ordini soggetti a questo genere di condizioni speciali. «Ci aiutano a sbrigare gli ordini in modo ancora più rapido.» Inoltre negli incarichi di sviluppo per i clienti stranieri calcola sempre un tempo sufficiente. «Se l'ordine è per il Giappone, devo tener conto che non posso andarci velocemente per mostrare il mio prodotto. Ci vuole tempo per il viaggio di andata e ritorno.»

Un buon servizio e presenza sul posto. Secondo la Presidente del Consiglio di amministrazione i motivi del successo internazionale risiedono nei prodotti stessi, in un servizio clienti affidabile e nella cura dei contatti con i distributori, ad esempio, nelle fiere internazionali. «Quando possibile io o il mio partner commerciale siamo presenti in loco. Perché il contatto personale non è sostituibile in nessun modo. E questo è particolarmente vero per l'attività internazionale.»

Audio Bauer Pro AG non solo vende all'estero, ma acquista da vari paesi singoli componenti per la propria produzione. «Più dipendiamo da un prodotto importato, meglio riforniamo il nostro magazzino. Se improvvisamente la merce estera non dovesse essere più disponibile, abbiamo un margine di manovra per trovare un altro fornitore.» Con lo stesso pragmatismo con cui copre i rischi di importazione Audio Bauer Pro AG copre anche i rischi di esportazione: «Di norma forniamo i nostri prodotti solo dietro pagamento anticipato. Una scelta che si è dimostrata ottima» sottolinea Angela Hausammann.

Qualità audio svizzera per il calcio brasiliano. Recentemente Audio Bauer Pro AG ha sviluppato su richiesta un headset particolarmente robusto con cuffie e auricolari, ideato in esclusiva per le partite di calcio in Brasile: i giornalisti sportivi lo utilizzano durante le trasmissioni.

Perché le cose funzionino anche all'estero

Thomas Bähler e Anna-Antonina Gottret

Di quali aspetti giuridici deve tener conto una piccola impresa quando fa i primi passi all'estero? I suggerimenti qui descritti vi aiuteranno a evitare i gli ostacoli più comuni in campo giuridico.

Heinz Möri gestisce una falegnameria con sette dipendenti nell'Emmental. I suoi prodotti di punta sono gli accessori per la scrivania in cui riporre il materiale di lavoro. I suoi accessori sono conosciuti in tutto il paese con il marchio «Gefunden!» depositato presso l'Istituto della Proprietà Intellettuale. Persino le aziende straniere cominciano a interessarsi a questi prodotti, tanto che recentemente è arrivato un primo ordine importante da un cliente tedesco. Gli esempi descritti di seguito chiariscono quali sono gli aspetti giuridici che Heinz Möri e gli altri piccoli imprenditori dovrebbero considerare prima di intraprendere un'attività con l'estero.

Far tutelare il marchio all'estero

Un ostacolo giuridico è spesso costituito dalla tutela dei propri marchi, design o brevetti, perché, anche se sono stati depositati presso l'Istituto della Proprietà Intellettuale, sono sostanzialmente tutelati dalla contraffazione solo in Svizzera. Questo vale anche per il marchio «Gefunden!» che Heinz Möri ha inizialmente registrato solo in Svizzera. Möri non potrebbe opporsi all'uso di contrassegni identici o simili e confondibili per merci uguali o dello stesso tipo da parte di operatori del mercato tedesco. Per poterlo fare deve far registrare e tutelare il suo marchio in Germania.

Per quali paesi? Perciò, prima di offrire le proprie merci o i propri servizi in altri paesi, una piccola impresa dovrebbe adoperarsi per estendere la tutela dei **diritti sui beni immateriali**. A tale scopo esistono varie possibilità facili da gestire (cfr. consiglio). L'impresa deve considerare attentamente per quali paesi è necessaria una tutela di questo tipo, perché implica sempre delle spese.

Tener conto della durata dei brevetti. Per i brevetti esiste la possibilità di estendere la tutela ad altri paesi solo per dodici mesi a partire dal primo deposito in Svizzera. Dopo la scadenza del periodo di riserva l'invenzione non è più considerata nuova e non può più essere tutelata all'estero. Nel caso dei brevetti è dunque importante effettuare il primo deposito in tutti i paesi con i quali si desidera avviare un'operazione. Per l'UE la tutela del brevetto può essere richiesta centralmente: direttamente all'Ufficio europeo dei brevetti di Monaco oppure tramite l'Istituto della Proprietà Intellettuale in Svizzera.

Si devono considerare anche i rischi di responsabilità

Se Heinz Möri desidera offrire i suoi prodotti anche al di fuori dell'UE, deve considerare pure i requisiti relativi alla sicurezza dei prodotti nei paesi target e i rischi che vengano intraprese azioni legali per i danni causati da difetti dei prodotti. Mentre negli stati membri dell'UE valgono a grandi linee le stesse regole della Svizzera, in altri paesi vi sono requisiti ancora più severi.

Attenzione alle fonti di pericolo. Gli Stati Uniti, per esempio, dimostrano che gli obblighi di garanzia e di istruzione dei produttori nei confronti degli acquirenti finali impongono requisiti superiori. La legge statunitense vieta in linea generale di sostituire i dispositivi di sicurezza tecnicamente possibili e accettabili con un avviso. Inoltre, questi sono considerati completi solo quando oltre all'avviso della fonte di pericolo, sono indicate esplicitamente le conseguenze in caso di inosservanza. Se eventuali componenti mobili di una macchina possono causare lesioni quando l'operatore avvicina le mani è necessario apporre in un luogo adatto un'indicazione esplicita della possibile conseguenza. Un semplice avviso della fonte di pericolo, ad esempio il cartello «Non toccare!», non sarebbe sufficiente secondo il diritto statunitense.

Possibilità di azioni collettive. Al contempo anche il rischio di responsabilità è maggiore. Da un lato a causa dell'istituto del risarcimento danni che non è previsto in Svizzera e nel resto dell'Europa continentale. Dall'altro lato per la possibilità di coordinare le richieste di risarcimento danni di diverse parti lese avviando azioni collettive. Le esportazioni negli Stati Uniti o in altri paesi non UE richiedono dunque lo studio delle disposizioni locali. Oltre a questo è necessaria una copertura assicurativa sufficiente contro i rischi di responsabilità.

Redigere accuratamente i contratti

Se la piccola impresa di Heinz Möri non vuole correre rischi dal punto di vista giuridico nelle sue operazioni estere, è consigliabile che stipuli un contratto con i suoi partner commerciali all'estero, in particolare nel caso del primo contatto. Questo perché anche in un mondo globalizzato ogni stato ha il suo ordinamento giuridico con regole talvolta totalmente diverse per le singole questioni.

Ad esempio per quanto riguarda il rischio di danneggiamento dei prodotti ordinati durante un trasporto verso il cliente effettuato da una ditta di spedizione indipendente dal venditore. Mentre secondo il diritto svizzero il cliente deve pagare al venditore ad ogni modo il pieno prezzo d'acquisto e rivalersi al massimo sulla ditta di spedizione tramite una richiesta di risarcimento danni, in Germania si distingue quanto segue: per i contratti tra commercianti, come succede in Svizzera, il rischio è a carico del cliente, mentre nel caso di un acquirente privato i venditori devono sempre sostituire la merce danneggiata.

Tutela in caso di controversia. Se l'impresa conclude affari con partner stranieri, non è sempre chiaro a quali regole nazionali siano soggetti e dinnanzi a quale tribunale vanno decise le controversie. I rischi possono essere ridotti al minimo attraverso appositi contratti. In ogni caso si dovrebbe tener conto delle seguenti indicazioni.

- **Descrivere in modo dettagliato diritti e doveri.** La maggior parte delle norme giuridiche statali trova applicazione solo in via sussidiaria nel caso in cui le parti non abbiano regolato esplicitamente un punto nel contratto. È pertanto consigliabile una descrizione il più precisa possibile delle prestazioni dovute e delle loro modalità di fornitura (cfr. lista di controllo). Questo rafforza la sicurezza contrattuale e previene il ricorso a regolamentazioni straniere con cui non si ha familiarità. L'uso di clausole standardizzate a livello internazionale come gli Incoterms può in parte facilitare la stesura del contratto.

consiglio

Come tutelare marchi e design
↓
Sono disponibili le seguenti opzioni per estendere la tutela dei marchi e dei design ad altri paesi:
- registrazione singola nei paesi desiderati
- registrazione internazionale con effetto in più paesi selezionati
- registrazione come modello comunitario o modello di design tutelato in tutta la UE.

Il sito internet dell'Istituto della Proprietà Intellettuale (ige.ch) fornisce ulteriori informazioni.

I termini evidenziati sono spiegati nel glossario al termine del presente numero.

excursus

Cosa regolamenta la Convenzione ONU sui contratti di compravendita
↓
Tale convenzione si basa su un trattato stipulato da 79 stati e contiene regole armonizzate sui contratti di compravendita e di appalto. Queste riguardano ad es.
- l'adempimento: luogo e tempi di consegna, spedizione, documenti
- i rischi: chi e quando si assume il rischio in caso di distruzione senza colpa dell'oggetto della vendita?
- la procedura in caso di mancato adempimento: conversione, riduzione, riparazione e richieste di risarcimento danni

Se si vuole che il contratto di compravendita o di appalto stipulato con il partner di un altro paese della convenzione non sia sogetto a essa, si deve escludere espressamente la sua applicabilità.

Figura 13 **Cosa si deve regolamentare in modo particolare nei diversi tipi di operazioni con l'estero**

	Tipo di operazioni con l'estero				
Considerare in particolare	**Esportazione e importazione**	**Concessione di licenze**	**Vendita tramite rappresentante**	**Affiliata**	**Joint venture**
Tipo di contratto	Contratto di importazione o esportazione (contr. di compravendita) incl. condizioni generali, ecc.	Contratto di licenza comprese la protezione dalla concorrenza, ecc.	Definizione dei contratti dei rappresentanti compreso il quadro giuridico in loco, ecc.		Contratto di joint venture compresi i diritti di decisione, ecc.
Pagamento	Pagamento anticipato, lettere di credito, ecc.	Tasse sulla licenza	Regolamentazione delle provvigioni		
Trasporto	Clausole di trasporto (Incoterms)				
Proprietà intellettuale	Registrazione della proprietà intellettuale nel paese target	Diritti di utilizzo			
Diritto del lavoro	Condizioni di impiego e quota di personale straniero, ecc.			Invio di personale, situazione dell'assicurazione sociale, ecc.	Condizioni di assunzione e quota di personale straniero, ecc.

Nei diversi tipi di operazioni con l'estero si devono regolamentare vari aspetti. Mentre, ad esempio, nell'importazione e l'esportazione giocano un ruolo importante le condizioni di trasporto, quando si apre una società affiliata all'estero è di importanza fondamentale il diritto del lavoro locale.

Figura 14 **Aspetti da considerare lungo la catena di creazione del valore**

Fasi della catena di creazione del valore	**Sviluppo**	**Acquisti**	**Produzione (all'estero)**	**Vendita**
Aspetti particolari da definire	■ Tutela di tutti i diritti di proprietà intellettuale rilevanti per il prodotto (brevetti, design, marchi) ■ Requisiti del prodotto secondo le normative rilevanti dei paesi target (sicurezza dei prodotti, legislazione del settore alimentare ecc.) ■ Responsabilità del produttore	■ Quantità acquistate ■ Condizioni di acquisto ■ Condizioni di consegna e trasporto (se necessario con l'ausilio di clausole internazionali standardizzate come gli Incoterms) ■ Reclami in caso di difetti della merce (diritto di restituzione ecc.)	■ Diritto societario ■ Diritto del lavoro ■ Tutela dei diritti di proprietà intellettuale nel paese di produzione ■ Requisiti del prodotto secondo le normative rilevanti dei paesi target (sicurezza dei prodotti, legislazione del settore alimentare ecc.) ■ Responsabilità del produttore	■ Estensione ai paesi target della tutela dei diritti di proprietà intellettuale ■ Scelta del modello di vendita, prendendo in considerazione le disposizioni fiscali e doganali e le norme per il commercio estero e i cartelli ■ Volumi di vendita minimi ■ Concessione ai partner di vendita della licenza sui diritti di proprietà intellettuale (se necessario) ■ Risarcimento dei partner di vendita

A seconda della catena di creazione del valore, quando si svolgono attività estere si devono considerare aspetti giuridici diversi per lo sviluppo, l'acquisto, la produzione e la distribuzione di prodotti e servizi.

- **Regolamentare la scelta del diritto applicabile.** Si dovrebbe inoltre definire a quale diritto è soggetto il rapporto contrattuale e quali regole statali trovano applicazione sussidiariamente nel caso in cui il contratto non regoli un particolare aspetto in via definitiva. Il proprio diritto potrebbe non essere quello più favorevole, ma sicuramente è il più comodo. Se il potere contrattuale lo consente è generalmente consigliabile scegliere l'assoggettamento al diritto nazionale. Nei contratti di compravendita e d'appalto si fa riferimento alla Convenzione delle Nazioni Unite sui contratti di compravendita (cfr. excursus a pagina 27).
- **Definizione della clausola del foro competente e dell'arbitrato.** Se un partner commerciale internazionale non fornisce o fornisce parzialmente le sue prestazioni è importante definire dove e come può essere obbligato ad adempiere correttamente al contratto. Se si integra una clausola del foro competente, possibilmente si deve fare in modo che i tribunali nazionali vengano dichiarati competenti per la regolazione delle controversie. Dover citare o essere citato in giudizio in un altro stato è costoso e comporta spesso degli svantaggi. Per le operazioni con l'estero particolarmente importanti per le piccole imprese può essere consigliabile dichiarare competente un **tribunale arbitrale**. Questo offre diversi vantaggi.

Conclusioni

Avviare un'attività estera può porre alcuni problemi dal punto di vista giuridico. Per proteggere la propria offerta da chi potrebbe approfittarne in modo opportunistico è utile garantire una tutela adeguata dei diritti sui beni immateriali nei paesi target. Si devono anche rispettare i requisiti di sicurezza dei prodotti, che talvolta sono più severi. Inoltre occorre garantire che nei singoli paesi target sia prevista una copertura assicurativa sufficiente contro i rischi del prodotto. Infine è consigliabile concludere contratti scritti e dettagliati, in particolare per le nuove attività. La chiarezza dei contratti è la chiave del successo ed evita difficili controversie.

Lista di controllo: cosa deve prevedere un contratto internazionale

Il seguente riepilogo spiega quali sono i punti principali di un contratto internazionale e come è strutturato.

1. Preambolo	
☐	Breve descrizione delle parti
☐	Informazioni sullo scopo del contratto o dell'intenzione che persegue
2. Oggetto del contratto	
☐	Descrizione del nucleo del contratto Esempio: Con la stipula del presente contratto la falegnameria Heinz Möri si impegna a fornire all'acquirente 20 supporti per scrivania.
3. Principali prestazioni delle parti	
☐	Prestazione in natura Definizione della prestazione principale del contratto Esempio: nei contratti di compravendita vanno specificate informazioni dettagliate sull'oggetto di vendita e la quantità ordinata.
☐	Prestazione pecuniaria Prezzo della prestazione in natura
☐	Modalità di scambio delle prestazioni Luogo di adempimento Tempi di adempimento Modalità di pagamento (in particolare valuta, tipo di pagamento, momento del pagamento)
4. Regole di garanzia	
☐	Descrizione delle rivendicazioni dell'acquirente, nel caso la merce consegnata presenti difetti (conversione, riduzione, riparazione, risarcimento danni) e delle relative modalità
5. Strumenti di tutela	
☐	Penali convenzionali Esempio: Se una delle parti viola gli obblighi derivanti dal presente contratto, deve versare all'altra parte una penale convenzionale di CHF 50'000.– per ogni singola violazione. Ci si riserva il diritto di un ulteriore risarcimento danni.
☐	Regole di segretezza Esempio: Entrambe le parti sono obbligate a mantenere riservate tutte le informazioni scambiate nell'ambito del rapporto contrattuale e a non rivelarle a terzi, né utilizzarle per i propri scopi commerciali, direttamente o indirettamente.
☐	Divieti di concorrenza Esempio: Le parti si impegnano a non esercitare attività concorrenziali per tutta la durata del presente contratto e per due anni dopo il suo termine.
6. Scelta della legge applicabile	
☐	Definizione del diritto a cui è soggetto il rapporto contrattuale (Convenzione delle Nazioni Unite sui contratti di compravendita, diritto svizzero o del paese dell'acquirente)
7. Clausola di giurisdizione o arbitrale	
☐	Definizione dei tribunali competenti per il giudizio di eventuali controversie derivanti dal rapporto contrattuale: tribunali nazionali del paese di origine del venditore o dell'acquirente; eventualmente tribunale arbitrale

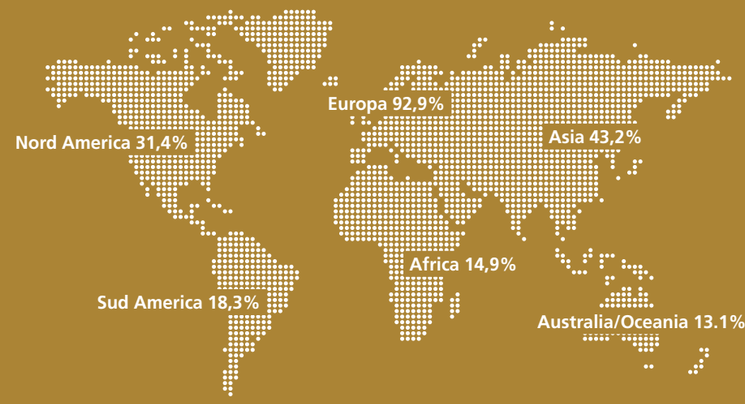
Questa lista di controllo è disponibile su postfinance.ch/pi.

Dati e cifre: in che modo le piccole e medie imprese operano a livello internazionale

Come si comportano le piccole e medie imprese (PMI) svizzere in caso di internazionalizzazione? Lo studio Swiss International Entrepreneurship Survey 2013, pubblicato dall'Istituto superiore di economia di Friburgo con il sostegno di PostFinance, mette a disposizione i risultati anche su questa pagina.

Con questo codice QR si può entrare nella piattaforma per il commercio estero che riepiloga tutti i risultati dello studio: commercioestero.postfinance.ch

In quanti e in quali mercati operano le piccole imprese?



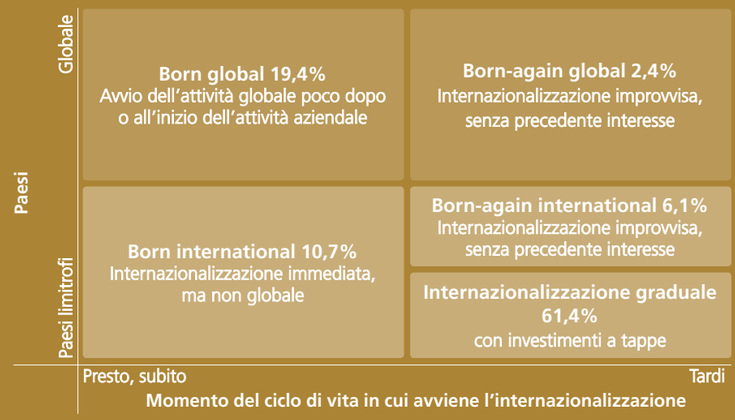
Nel 2012 le piccole aziende attive a livello internazionale con un numero di collaboratori da 1 a 9 (PI) operavano mediamente in 8,6 mercati esteri e 2,3 continenti. La carta geografica del mondo mostra la distribuzione percentuale delle attività estere nei continenti. Inizialmente l'espansione avviene soprattutto nei paesi vicini e solo in un secondo momento si esplorano le regioni geograficamente e culturalmente distanti.

55,4%
del fatturato delle PI intervistate viene generato all'estero.

53,1%
delle PI aveva già avuto esperienza all'estero quando ha avviato l'attività internazionale.

52,6%
delle piccole imprese intervistate ammettono di ricorrere alla gestione strategica del rischio.

Internazionalizzazione graduale o born global?



Con il 61,4%, la maggior parte delle PMI realizza un'internazionalizzazione graduale.

Quali sono le forme di internazionalizzazione più diffuse?

La seguente classifica indica qual è la modalità di internazionalizzazione più frequente nelle PMI intervistate.

1. Esportazione diretta
2. Esportazione indiretta
3. Grossisti
4. Filiale all'estero
5. Società affiliata
6. Concessione della licenza
7. Joint Venture
8. Stabilimento di produzione all'estero con propria struttura di vendita
9. Franchising
10. Altro

L'esportazione diretta non solo è il canale di vendita più comune per le imprese svizzere, ma anche quello di maggiore successo.

Glossario

Copertura del rischio di valuta: la copertura del rischio di valuta è un procedimento che ha lo scopo di ridurre o escludere il rischio di perdite valutarie derivante dalle oscillazioni dei tassi di cambio. A tale scopo ci si può avvalere di strumenti derivati, in particolare di opzioni e operazioni in divise a termine, chiamate anche hedging. Il metodo più semplice è emettere fatture in valuta nazionale (ad esempio in CHF). Esempio: un importatore svizzero deve pagare fra tre mesi 100'000 dollari USA per l'acquisto di merci estere. Per tutelarsi dal rischio di perdite implicato nell'operazione, concorda subito l'acquisto dei dollari USA al tasso di valuta della scadenza del termine e poi tre mesi dopo, alla scadenza del pagamento, effettua l'operazione in divise a termine.

Factoring: il factoring consiste nell'acquisto di crediti monetari derivanti da forniture di merci o servizi da parte di un cosiddetto factor, indipendentemente dal fatto che il venditore risponda della solvibilità del debitore. A differenza del forfaiter, in caso di mancato pagamento dei crediti, il factor ha diritto di regresso nei confronti dell'esportatore. Il factor ha il compito di occuparsi del servizio di monitoraggio dei pagamenti in entrata, dei solleciti, delle azioni legali e delle esecuzioni. Attenzione ai costi!

Forfettizzazione: la forfettizzazione consiste nell'acquisto di un credito, con il quale il forfaiter si assume tutti i rischi economici e politici senza diritto di regresso. Il venditore del credito risponde nei confronti del forfaiter solo per lo stato giuridico del credito (in modo incondizionato, irrevocabile, certo e cedibile). Una forfettizzazione presuppone dunque un credito completamente astratto, slegato dall'operazione principale. Il periodo di validità va solitamente da sei mesi a cinque anni. Il funzionamento è fondamentalmente lo stesso del normale finanziamento delle esportazioni, ovvero le cambiali accettate e avvallate da una banca vengono scontate e acquisite dal forfaiter.

Franchising: nel franchising un franchisor consente a un franchisee l'utilizzo (regionale) di una formula commerciale dietro pagamento. Grazie alle conoscenze locali del franchisee, i franchisor ottengono un accesso diretto al mercato estero con un ridotto rischio di vendita. Il franchisee può contare su una formula comprovata, senza necessità di prestazioni preliminari rischiose.

Garanzia su bond: la garanzia su bond viene commissionata dall'esportatore e assicura a un istituto finanziario garante una data indennità nel caso in cui ci si avvalga di una garanzia contrattuale e l'esportatore non fornisca una copertura al garante. La garanzia su bond rende più facile per l'esportatore richiedere agli istituti finanziari l'emissione di garanzie contrattuali.

Incoterms: gli Incoterms sono regole internazionali per la definizione delle condizioni dei contratti commerciali per il commercio estero. Regolano principalmente due aspetti: 1) il trasporto, vale a dire chi (esportatore o importatore) organizza il trasporto, da dove e per dove, e ne sostiene anche il costo e 2) il trasferimento dei rischi, vale a dire chi si assume il rischio in caso di perdita accidentale o danni accidentali subiti dalla merce durante il trasporto (e dovrebbe quindi stipulare un'assicurazione adeguata). Si può scegliere tra undici clausole con regole standard. Se le parti dichiarano applicabile una di queste clausole contrattuali, le regole su cui esse si basano diventano parte integrante del contratto senza che sia necessario specificarle esplicitamente nei documenti contrattuali.

Ipotesi worst-best case: in un'ipotesi worst-best case vengono simulati gli eventi futuri che possono potenzialmente influenzare l'attività commerciale. Il «best case» (il caso migliore) è la situazione più favorevole che si può verificare mentre il «worst case» (il caso peggiore) è la situazione meno favorevole. Questo può verificarsi, ad esempio, nelle operazioni con l'estero, se un cliente estero non paga, se la certezza del diritto nel paese target viene meno o se l'azienda partner non è in grado di adempiere agli obblighi di fornitura.

Leasing: il leasing è una forma di finanziamento nella quale il concedente concede il godimento di un bene a un utilizzatore dietro pagamento di un canone pattuito. L'utilizzatore paga le rate del leasing le quali includono i costi di produzione, finanziamento e assicurazione e un margine di profitto.

Posizione di mercato: la posizione di mercato è lo spazio occupato da un prodotto o un servizio in un mercato, generalmente espresso come percentuale delle vendite complessive.

Proprietà intellettuale: la proprietà intellettuale conferisce al titolare il diritto di escludere gli altri soggetti dal godimento dell'attività immateriale in questione (brevetto, design, marchio, ecc.) oppure di concederlo dietro pagamento nei termini stabiliti da un contratto di licenza.

Rischio del credere: comprende il rischio che l'acquirente non rispetti o rispetti in ritardo, completamente o in parte, il diritto del venditore a ottenere il pagamento concordato nel contratto. Oltre al credito principale, il rischio del credere si riferisce anche a eventuali richieste d'indennizzo e altre richieste accessorie, che possono includere ad esempio interessi di mora e sanzioni contrattuali.

Strategia di guerriglia: nel contesto economico le strategie di guerriglia sono azioni insolite che garantiscono un grande impatto con un ridotto utilizzo di risorse. La guerriglia è in effetti una strategia bellica nella quale vengono messe in atto tattiche atipiche nelle retrovie.

Tribunale arbitrale: si tratta di un tribunale privato. Gli arbitrati sono generalmente più rapidi, ma anche più costosi dei procedimenti giudiziari statali e offrono anche altri vantaggi, quali la libera scelta dell'ordinamento processuale, della lingua e della località delle trattative, l'influenza sulla nomina degli arbitri e di conseguenza la possibilità di ricorrere a tecnici ed esperti del settore.

Volume delle esportazioni: il volume delle esportazioni indica il valore monetario di tutte le esportazioni effettuate da un paese in un dato periodo. Le esportazioni includono tutte le merci, i servizi e i flussi di capitali che escono da un paese per entrare in un altro.

Argomento del prossimo numero: «e-commerce»

Nel prossimo numero. Il prossimo numero di «pi – Gestione delle piccole imprese» si occupa di e-commerce.

Un numero sempre maggiore di piccole imprese entra nel mondo di internet e ci guadagna. Da alcuni anni questo canale di distribuzione è in rapida crescita. Oltre alle opportunità di vendita, su internet i clienti cercano e trovano anche informazioni sui prodotti o confronti con la concorrenza. L'acquisto indipendente dall'orario e dal luogo è un'esigenza avvertita da un numero sempre maggiore di clienti.

Ne riconoscono il vantaggio non solo i consumatori ma anche i fornitori. Grazie all'e-commerce, proprio le piccole imprese raggiungono nuovi gruppi di clienti e trovano un canale di vendita conveniente.

Le piccole imprese devono però anche affrontare nuove sfide, perché l'e-commerce porta la concorrenza internazionale davanti alla porta di casa. Non si tratta quindi solo di progettare un sito web accattivante o di gestire uno shop online. Anche nel caso dell'e-commerce, come quando si apre una nuova filiale, è necessario procedere per gradi. Si può scegliere tra diversi modelli di distribuzione, dal semplice shop alle grandi piazze mercato virtuali.

Il prossimo numero della rivista «pi» vi spiega come operare online con la vostra impresa.

Manca la cartolina per l'ordinazione? Potete ordinare «pi – Gestione delle piccole imprese» anche via internet alla pagina postfinance.ch/pi

Concorso

Concorso anniversario nella rivista pi n.10
Molte imprenditrici e molti imprenditori, così come persone interessate ci hanno fatto pervenire proposte di tematiche per i prossimi numeri di «pi». Molte grazie. La redazione ne svilupperà sicuramente alcune.

Tra chi ha inviato le proposte abbiamo estratto questo vincitore: **Reto Tanner, della twa. ch AG.** L'impresa riceve un buono della Outdoor Dreams GmbH, del valore di 2000 franchi (teamevents.ch) da spendere a scelta per una gita aziendale o un evento del team.

Numeri pubblicati finora



Gestione del personale
N. 1, novembre 2008



Definizione dei prezzi
N. 2, maggio 2009



Le fasi dello sviluppo
N. 3, novembre 2009



Gestione finanziaria
N. 4, maggio 2010



Pubblicità
N. 5, novembre 2010



Autogestirsi
N. 6, maggio 2011



Strategia
N. 7, novembre 2011



Costituzione di un'impresa
N. 8, maggio 2012



Gestione della clientela
N. 9, novembre 2012



Cooperazioni
N. 10, maggio 2013

Ordinazione gratuita di singoli numeri o abbonamento gratuito sul sito: postfinance.ch/pi

«pi – Gestione delle piccole imprese»
Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG

KMU-HSG
L'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese (KMU-HSG) dell'Università di San Gallo è l'unico centro di competenza in tutta la Svizzera che, a livello universitario, si dedica esclusivamente alla promozione delle piccole e medie imprese. I temi centrali di cui si occupa sono «PMI, aziende a conduzione familiare e imprenditorialità». I campi di attività del KMU-HSG comprendono misure di perfezionamento, consulenza e servizi, ricerca e insegnamento.
kmu.unisg.ch

PostFinance
PostFinance è un operatore affermato di servizi finanziari nonché una redditizia affiliata de La Posta Svizzera SA. È al primo posto in Svizzera per il traffico dei pagamenti e per l'e-finance, il sistema di gestione elettronica del conto. Per quanto concerne i settori di mercato Pagamenti, Investimenti, Previdenza e Finanziamenti, PostFinance offre servizi globali e innovativi sia per clienti privati che per clienti commerciali.
postfinance.ch

Istituto svizzero per le piccole e medie imprese Università di San Gallo
Universität St.Gallen

PostFinance
Accompagnati meglio.

492.01 IT (233333) 11.2013 PF

Questa pubblicazione è inserita nella collezione della Biblioteca nazionale svizzera. ISSN 1664-9273

9 771664 927002 11