

MANAGEMENT

Manuale dell'export manager

Politiche e tecniche
di penetrazione dei mercati esteri

Antonio Foglio

**NUOVA EDIZIONE
AGGIORNATA**



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

Antonio Foglio

Manuale dell'export manager

Politiche e tecniche
di penetrazione dei mercati esteri



Am

FRANCOANGELI

Antonio Foglio, laureato in economia all'Università Bocconi e quindi in scienze politiche (Università Statale di Milano) e lingue straniere (Università Bocconi), si è specializzato in marketing internazionale presso le Università di Tübingen ed Oxford. Con un'esperienza ultraquarantennale di marketing, ha svolto attività di docenza in marketing internazionale (Università di Verona, Università Suffolk di Boston, Academy of Management di Almaty, Università Statale di Ashgabat, Università e Academy of Art di Vilnius, Università di Kaunas) e di consulenza di organismi nazionali ed internazionali (Ue, Unesco), nonché di primarie industrie italiane. È stato tra i primi a formulare, pubblicare e promuovere in Italia e all'estero la proposta di "marketing globale", di "euromarketing", di "glocal marketing", di "marketing comunicativo"; è autore di diversi volumi editi dalla FrancoAngeli: *Manuale dell'Export manager* (6a ed., 2014); *I mercati dell'Europa socialista* (1979); *La grande distribuzione europea* (3a ed., 1991); *La nuova Cina* (1981); *I mercati dell'Opec* (1982); *Il commercio estero delle tecnologie, dei progetti industriali e dei know-how* (4a ed., 2005); *La strategia di marketing internazionale* (4a ed., 2005); *Il marketing agroalimentare* (10a ed., 2010), *Il marketing globale* (3a ed., 2004); *Il marketing operativo* (2a ed., 2004); *Euromarketing e mercato unico europeo* (1994); *Marketing strategico e competitivo* (2a ed., 1995); *Countertrade e commercio estero 2000* (1996); *Alleanze strategiche per l'impresa* (1997); *Vendere alla grande distribuzione* (2a ed., 2014); *Azienda obiettivo vendita* (1998); *Strategie di vendita per l'impresa* (2a ed., 2005); *Il marketing industriale* (2a ed., 2007); *Il marketing politico ed elettorale* (4a ed., 2010); *Il marketing della moda* (9a ed., 2014); *E-commerce e web marketing* (5a ed., 2014); *Il marketing non profit* (2a ed., 2015); *Il marketing pubblico* (2a ed., 2006); *Decisioni di marketing e problem solving* (2003); *Il glocal marketing* (2004), *Il marketing dell'arte* (2005), *Il marketing dello spettacolo* (2005); *Il marketing della cultura* (2005); *Obiettivo competitività* (2006); *Il marketing urbano e territoriale* (2006); *Il marketing sanitario* (2a ed., 2009); *Il marketing personale* (2007); *L'arte dello shopping* (2008); *Marketing relazionale e consumatori alleati* (2008); *Il marketing ecologico* (2008); *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo* (2009); *Turnaround. Ripensare e riprogettare l'impresa* (2010); *Lavoro e gioco di squadra* (2010); *Gli errori manageriali. Riconoscerli e trasformarli in opportunità di successo* (2011); *Change management come strategia d'impresa. Governare futuro e cambiamenti e tramutarli in opportunità* (2012); *Il marketing comunicativo dell'impresa. Dalla pubblicità alla comunicazione offline e online al consumatore* (2013); *Il marketing comunicativo business to business* (2015); *La comunicazione offline e online interna all'impresa e alle organizzazioni* (2015); *Eticonomia. La gestione etica del mercato, dell'impresa, del business* (in preparazione).

Per accedere all'allegato online è indispensabile seguire le procedure indicate nell'area Biblioteca Multimediale del sito **www.francoangeli.it** registrarsi e inserire il codice **EAN 9788856847185** e l'indirizzo email utilizzato in fase di registrazione

6ª edizione aggiornata e ampliata. Copyright © 1978, 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

Indice

| | | |
|---|------|----|
| Introduzione | pag. | 13 |
| 1. L'exkursus del commercio estero: gli avvenimenti, gli organismi e gli accordi internazionali | » | 17 |
| 1. Fmi (Fondo monetario internazionale) (1945) | » | 18 |
| 2. Ibrd (International Bank for Reconstruction and Development) (1945) | » | 18 |
| 2.1. Ifc (International Finance Corporation) | » | 19 |
| 2.2. Ida (International Development Association) | » | 20 |
| 3. Gatt (General Agreement on Tariffs and Trade) (1947) | » | 21 |
| 4. Oece (Organizzazione europea per la cooperazione economica) (1948) | » | 22 |
| 5. Comecon (Consiglio di mutua assistenza economica) (1949) | » | 23 |
| 6. Ceca (Comunità economica del carbone e dell'acciaio) (1951) | » | 23 |
| 7. Euratom (Comunità europea per l'energia atomica) (1957) | » | 24 |
| 8. Cee (Comunità economica europea) (1957-1995) | » | 24 |
| 9. Banca europea per gli investimenti (1958) | » | 28 |
| 10. Banca interamericana per lo sviluppo (1959) | » | 28 |
| 11. Efta (European Free Trade Association, Associazione europea di libero scambio: AeIe) (1960) | » | 28 |
| 12. Alalc (Associazione latino-americana di libero scambio) (1960), Aladi (Associazione latino-americana d'integrazione) (1980) | » | 29 |
| 13. Opec (Organisation Petroleum Exporting Countries) (1960) | » | 29 |
| 14. Ocse (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) (1961) | » | 31 |
| 15. Mcca (Mercato Comune Centro-America) (1961) | » | 32 |
| 16. Unctad (United Nations Conference on Trade and Development) (1964) | » | 33 |
| 17. Adela (Atlantic Community Development Group for Latin America) (1964) | » | 34 |

| | | |
|---|------|----|
| 18. Unido (United Nations Industrial Development Organization) (1966) | pag. | 34 |
| 19. Banca Asiatica per lo Sviluppo (1966) | » | 36 |
| 20. Asean (Association of South East Asian Nations) (1967) | » | 36 |
| 21. Kennedy Round (1967) | » | 36 |
| 22. Patto Andino (1969) | » | 37 |
| 23. Caricom (Comunità dei Caraibi e Mercato Comune dei Caraibi) (1973) | » | 38 |
| 24. Ecowas (Economic Community of West African States) (1975) | » | 39 |
| 25. Tokio Round (1979) | » | 39 |
| 26. Apec (Asia Pacific Economic Cooperation) (1989) | » | 40 |
| 27. Nafta (North America Free Trade Agreement) (1989) | » | 40 |
| 28. Accordo Cee ed Efta: Spazio Economico Europeo (See) (1991) | » | 41 |
| 29. Mercato Unico Europeo (1993) | » | 41 |
| 30. Wto (World Trade Organization) (1995) | » | 42 |
| 31. Unione Europea (2004-2011) | » | 42 |
| 32. Accordi bilaterali | » | 43 |
| 33. Accordi internazionali su materie prime | » | 43 |
| 34. Sigle e denominazioni delle principali organizzazioni economiche internazionali | » | 44 |
| 2. Soggetti del commercio estero | » | 46 |
| 1. Lo stato ed il commercio estero | » | 46 |
| 1.1. Il Ministero del commercio estero | » | 47 |
| 1.2. Il Ministero degli affari esteri | » | 48 |
| 1.3. Il Ministero dell'economia e delle finanze | » | 48 |
| 1.4. Il Cipes (Comitato interministeriale per la politica economica estera) | » | 49 |
| 1.5. L'Ice (Istituto nazionale per il commercio estero) | » | 49 |
| 1.6. L'Ufficio italiano dei cambi | » | 53 |
| 1.7. Le Camere di commercio, industria, agricoltura e artigianato | » | 53 |
| 1.8. I centri regionali per il commercio estero | » | 54 |
| 2. L'azienda e i mercati esteri | » | 55 |
| 2.1. Condizioni essenziali per esportare | » | 56 |
| 3. La verifica dell'azienda nei confronti dei mercati esteri | » | 58 |
| 3.1. Il mercato | » | 58 |
| 3.2. Il prodotto | » | 59 |
| 3.3. La distribuzione | » | 60 |
| 3.4. La comunicazione/promozione delle vendite | » | 60 |
| 3.5. L'organizzazione interna aziendale export | » | 61 |

| | | |
|---|------|-----|
| 4. Classificazione e caratteristiche dei beni e dei servizi oggetto dell'esportazione | pag. | 61 |
| 4.1. Beni di consumo | » | 61 |
| 4.2. Beni industriali e strumentali | » | 63 |
| 4.3. Tecnologie, know how e impianti industriali | » | 66 |
| 3. I mercati esteri | » | 71 |
| 1. La globalizzazione dei mercati | » | 71 |
| 1.1. La domanda globale | » | 73 |
| 1.2. L'offerta globale | » | 74 |
| 2. La domanda internazionale | » | 77 |
| 3. Tipologia della domanda sulla base del sistema economico | » | 78 |
| 3.1. Mercati ad economia aperta | » | 79 |
| 3.2. Mercati ad economia pianificata | » | 79 |
| 4. Tipologia della domanda sulla base dello sviluppo di mercato | » | 81 |
| 4.1. Mercati dei paesi industrializzati | » | 81 |
| 4.2. Mercati dei paesi emergenti | » | 82 |
| 4.3. Mercati dei paesi in via di sviluppo | » | 83 |
| 5. Tipologia della domanda sulla base dell'accessibilità e dell'espansione | » | 85 |
| 6. Tipologia della domanda sulla base dei beni oggetto di esportazione | » | 87 |
| 6.1. Domanda di beni di consumo | » | 87 |
| 6.2. Domanda di beni industriali e strumentali | » | 89 |
| 6.3. Domanda di tecnologie ed impianti industriali | » | 94 |
| 4. La ricerca di mercato: conoscere prima di agire | » | 96 |
| 1. L'azienda e la ricerca di mercato | » | 97 |
| 2. L'intervento di ricerca di mercato | » | 98 |
| 2.1. La ricerca vera e propria | » | 101 |
| 2.2. La ricerca sul prodotto da esportare | » | 102 |
| 2.2.1. La ricerca per un bene di consumo | » | 105 |
| 2.2.2. La ricerca per un bene industriale e strumentale | » | 105 |
| 2.3. La ricerca sul consumatore/utilizzatore estero | » | 106 |
| 2.4. La ricerca sulla concorrenza | » | 107 |
| 2.5. La ricerca sui canali distributivi | » | 109 |
| 2.6. La ricerca sulla politica di vendita all'estero | » | 110 |
| 3. La scelta del mercato: valutare prima di decidere | » | 111 |
| 4. Le tecniche di ricerca | » | 113 |
| 4.1. Indagine "desk" (a tavolino) | » | 114 |
| 4.2. Indagini "field" (sul campo) | » | 114 |
| 4.2.1. Le interviste | » | 114 |
| 4.2.2. I sondaggi | » | 115 |

| | |
|---|----------|
| 5. Schema generale esemplificativo di una ricerca di mercato | pag. 116 |
| 6. Schema di ricerca di mercato per prodotto alimentare | » 118 |
| 7. La ricerca di mercato nel settore dei beni industriali: obiettivi e metodi | » 119 |
| 7.1. Caso concreto di ricerca di mercato in Francia per impianti frigoriferi industriali | » 120 |
| 5. Il marketing internazionale | » 124 |
| 1. Che cosa è il marketing internazionale? | » 124 |
| 2. Marketing come strumento per un'efficiente presenza internazionale dell'azienda nei mercati esteri | » 126 |
| 3. Ruolo del marketing internazionale | » 126 |
| 4. Esportazione <i>marketing oriented</i> | » 128 |
| 5. Il ciclo di marketing internazionale | » 131 |
| 5.1. Conoscere il mercato | » 131 |
| 5.2. Segmentare il mercato estero | » 132 |
| 5.2.1. Segmentare il mercato globale | » 137 |
| 5.3. Posizionare il prodotto | » 143 |
| 5.4. Agire nel mercato | » 147 |
| 5.4.1. Marketing mix: combinazione ottimale degli elementi di marketing | » 148 |
| 5.4.2. Prodotto | » 152 |
| 5.4.3. Prezzo | » 152 |
| 5.4.4. Distribuzione e vendita | » 152 |
| 5.4.5. Comunicazione e promozione | » 153 |
| 5.4.6. Altri elementi del mix | » 154 |
| 6. La strategia di marketing internazionale | » 158 |
| 1. L'approccio strategico dei mercati esteri | » 159 |
| 1.1. L'approccio internazionale/esportativo | » 162 |
| 1.2. L'approccio globale | » 163 |
| 1.3. L'approccio locale | » 163 |
| 2. La politica di prodotto | » 164 |
| 2.1. Ciclo di vita del prodotto | » 167 |
| 2.2. Confezione (<i>packaging</i>) e etichette (<i>labelling</i>) | » 174 |
| 2.3. La qualità | » 175 |
| 2.4. Diversificazione di prodotto (gamma) | » 176 |
| 3. La politica di prezzo | » 178 |
| 4. La politica di distribuzione | » 185 |
| 4.1. La scelta del sistema distributivo | » 187 |
| 4.2. L'esportazione di beni di consumo | » 190 |
| 4.3. L'esportazione di beni industriali e strumentali | » 194 |
| 5. La politica di comunicazione | » 197 |

| | |
|--|----------|
| 5.1. Marchi per esportare | pag. 199 |
| 5.1.1. Marchio aziendale e di prodotto | » 199 |
| 5.1.2. Marchio di conformità | » 201 |
| 5.1.3. Marchi ecologici | » 202 |
| 5.1.4. Certificazione di qualità | » 204 |
| 6. La politica di promozione | » 205 |
| 7. La politica di web marketing | » 207 |
| 7.1. Conoscere, comunicare, promuovere, esportare, vendere attraverso Internet | » 207 |
| 7.2. Un sito web mirato al mercato internazionale | » 208 |
| 7.3. Gli obiettivi da conseguire | » 208 |
| 7.4. Le tipologie di sito | » 211 |
| 7.5. Sito di presenza | » 211 |
| 7.6. Sito d'informazione e di comunicazione | » 213 |
| 7.7. Sito di promozione | » 213 |
| 7.8. Sito di vendita o negozio virtuale | » 215 |
| 7.9. La comunicazione online | » 216 |
| 7.10. Il supporto del web marketing | » 217 |
| 7.11. Vantaggi | » 218 |
| 7.12. La realizzazione di un sito | » 220 |
| 8. Interventi e politiche di marketing nel ciclo di vita del prodotto | » 225 |
| 9. Lancio di un nuovo prodotto in un mercato estero | » 228 |
| 10. La pianificazione di marketing | » 234 |
| 10.1. Il piano di marketing per mercato estero | » 238 |
| 10.1.1. Formulazione del piano | » 239 |
| 11. Il controllo di marketing internazionale | » 246 |
| 11.1. Il controllo dell'efficienza di marketing | » 248 |
| 11.2. La verifica degli obiettivi | » 250 |
| 11.3. Il controllo della redditività degli interventi | » 251 |
| 7. Come esportare: la politica di vendita all'estero | » 254 |
| 1. Difficoltà di penetrazione in un mercato estero | » 255 |
| 2. Il ciclo operativo della vendita | » 257 |
| 2.1. Il viaggio nel paese estero | » 258 |
| 2.2. L'offerta | » 259 |
| 2.3. La corrispondenza | » 259 |
| 2.4. Il campionario | » 260 |
| 2.5. La formazione del prezzo all'esportazione | » 261 |
| 2.5.1. L'IVA nelle vendite internazionali | » 266 |
| 2.5.2. Il listino export | » 267 |
| 2.6. La scelta del tipo di presenza e di partner | » 268 |
| 2.6.1. I partner nella vendita diretta sui mercati esteri | » 273 |
| 2.6.1.1. Il venditore diretto | » 274 |

| | |
|---|----------|
| 2.6.1.2. Il rappresentante dipendente | pag. 275 |
| 2.6.1.3. La filiale | » 276 |
| 2.6.1.4. L'associazione di esportatori | » 277 |
| 2.6.1.5. Il consorzio | » 279 |
| 2.6.2. I partner nella vendita indiretta sui mercati esteri | » 281 |
| 2.6.2.1. L'importatore-distributore | » 283 |
| 2.6.2.2. Il commissionario-importatore | » 284 |
| 2.6.2.3. L'agente di vendita | » 284 |
| 2.6.2.4. L'agente di acquisto (Buyer) | » 286 |
| 2.6.2.5. La Trading Company | » 286 |
| 2.6.3. Altre forme di presenza all'estero | » 287 |
| 2.6.3.1. Il piggy back | » 287 |
| 2.6.3.2. La joint venture | » 288 |
| 2.6.3.3. Il franchising | » 291 |
| 2.6.3.4. Il trasferimento di tecnologia | » 292 |
| 2.6.3.5. La partecipazione a gare ed appalti | » 296 |
| 2.7. L'evasione dell'ordine | » 299 |
| 2.8. Il pagamento | » 302 |
| 2.8.1. Il factoring | » 305 |
| 2.8.2. Il forfaiting | » 306 |
| 2.8.3. Il leasing | » 309 |
| 2.9. La distribuzione e gli aspetti logistici | » 310 |
| 2.9.1. Il trasporto | » 311 |
| 2.9.2. L'imballo (packing) della merce | » 314 |
| 2.9.3. La spedizione e la consegna della merce | » 316 |
| 2.9.4. Eventuale stoccaggio di merce nel mercato estero | » 318 |
| 2.10. L'assicurazione della merce | » 319 |
| 2.11. Il credito all'esportazione | » 321 |
| 2.12. L'assicurazione del credito all'esportazione | » 326 |
| 2.13. L'intervento della Sace Spa per l'assicurazione del credito alle esportazioni e per le vendite estere | » 327 |
| 2.14. L'intervento della Simest Spa per le esportazioni e le attività dell'azienda esportatrice | » 333 |
| 2.15. La post-vendita | » 334 |
| 3. L'organizzazione dell'ufficio export | » 335 |
| 4. I mezzi comunicazionali per vendere all'estero | » 348 |
| 5. Le azioni promozionali per vendere all'estero | » 352 |
| 5.1. Le azioni promozionali al trade | » 356 |
| 5.2. Le azioni promozionali alla forza vendita | » 357 |
| 5.3. Le azioni promozionali ai consumatori/utilizzatori | » 358 |
| 6. La promozione pubblica | » 360 |
| 6.1. L'assistenza informativa e la divulgazione dei dati | » 362 |
| 6.2. L'assistenza tecnico-operativa | » 364 |

| | |
|--|----------|
| 6.3. Partecipazione a fiere, mostre e manifestazioni affini | pag. 366 |
| 6.4. Propaganda e pubblicità | » 368 |
| 6.5. Il sostegno pubblico ai programmi di penetrazione commerciale nei paesi extracomunitari | » 370 |
| 7. Piano comunicazionale-promozionale | » 372 |
| 7.1. La campagna comunicazionale all'estero | » 375 |
| 8. Le pubbliche relazioni | » 380 |
| 9. La pianificazione dell'esportazione | » 381 |
| 9.1. La previsione delle vendite estere | » 386 |
| 9.2. Il budget delle vendite estere | » 392 |
| 9.3. Il controllo budgetario dell'esportazione | » 397 |
| 9.4. Il piano commerciale | » 399 |
| 9.5. Il controllo della redditività dell'esportazione | » 406 |
| 10. La contrattualistica nell'esportazione | » 409 |
| 10.1. Facsimile di contratto per agente esclusivo estero | » 409 |
| 10.2. Facsimile di contratto di rappresentanza | » 412 |
| 10.3. Facsimile di contratto con importatore-distributore | » 414 |
| 10.4. Clausole principali di un contratto di joint venture | » 417 |
| 10.5. Clausole principali di un contratto di trasferimento di tecnologia | » 424 |
| 10.6. La risoluzione di eventuali controversie | » 426 |
| 8. Export Management | » 428 |
| 1. I punti qualificanti | » 432 |
| 2. Le funzioni | » 436 |
| 3. Gli interventi strategici | » 440 |
| 4. Un decalogo per l'export manager | » 443 |
| Appendice 1 | |
| Equivalenze delle principali misure del sistema anglosassone e americano | » 445 |
| Appendice 2 | |
| Abbreviazioni commerciali nell'uso anglosassone | » 446 |
| Bibliografia | » 451 |

Introduzione

Prima di addentrarci nei diversi argomenti che caratterizzeranno le attività dell'export manager, vale la pena porci alcune domande: perché si deve esportare, perché le nazioni in genere, il nostro paese in particolare, le nostre aziende si devono sobbarcare ad un complicato ed estenuante lavoro sui mercati esteri pieno d'incognite e di difficoltà, quando si hanno infiniti problemi da risolvere nel mercato interno? Un rapido e preliminare esame sulle motivazioni e finalità che sono alla base dell'esportazione ci permetterà d'individuare e puntualizzare meglio la portata del fenomeno esportativo a livello mondiale, italiano, aziendale, nonché di rilevare l'importante ruolo e le conseguenti responsabilità che un export manager ha nei confronti della sua azienda, del suo paese, della comunità internazionale.

Il commercio estero è una necessità, non esistono nazioni economicamente autosufficienti; anche le più ricche, per sopravvivere, hanno bisogno di prelevare o di trasferire beni e servizi in altre nazioni; ciò porta le economie delle singole nazioni ad essere tra loro collegate da continui flussi di merci esportate ed importate; nell'interscambio mondiale che ne deriva abbiamo la coesistenza e l'interdipendenza di tutte le nazioni, siano esse più o meno progredite. Le insufficienze economiche e i divari tra paesi ricchi e paesi poveri, tra paesi sviluppati e paesi in via di sviluppo vengono in parte mitigate proprio da questo interscambio, in grado di assicurare un'accelerazione dello sviluppo economico e sociale dei paesi che ne sono coinvolti.

I beni e i servizi che esportiamo non sono fini a se stessi; il *made in Italy* oltre a generare reddito, sviluppo, occupazione e crescita nel nostro paese, riproduce nel paese destinatario altro reddito, sviluppo, occupazione e crescita; è su questo presupposto socio-economico che poggia il ruolo vero e primario dell'esportazione e di quanti offrono la loro professionalità per realizzarla; più esportazione, più interscambio nel mondo significa maggior progresso delle varie comunità nazionali, di tutta la comunità internazionale, quindi più elevati livelli di reddito e di benessere. L'Italia, facendo parte di un sistema

economico internazionale, non può non indirizzare le sue strutture produttive ad alimentare questo sviluppo generale, non può rinunciare a questa sfida.

Il commercio estero, nel suo concetto più genuino, non vuole dire frustrazione e sfruttamento di quelle nazioni che sono meno dotate, bensì sinonimo di un giusto e collaborativo ordine economico; esportare deve significare offrire con dignità e lealtà un bene, un servizio per avere in cambio con la stessa lealtà e dignità un altro bene, un altro servizio; ciò non potrà essere solamente un semplice baratto; dietro questo scambio di beni, di servizi esiste un confronto di idee, di cultura e di tradizioni, c'è l'avvicinamento e l'integrazione di popoli, c'è la cooperazione, l'interdipendenza, il benessere di tutti, il progresso mondiale, la pace.

Considerata la crisi mondiale, l'internazionalismo e l'interscambio possono essere oggi i rimedi a breve e medio termine per farvi fronte senza compromessi e senza complessi d'inferiorità. L'Italia con le sue strutture economiche e con il suo apparato produttivo, con i suoi imprenditori, con i suoi export manager deve trovare il suo spazio e poter svolgere il suo ruolo internazionale. L'esportazione deve essere uno dei fattori chiave del nostro sistema economico, del nostro progresso sociale, economico, imprenditoriale, deve essere a tutti gli effetti la *conditio sine qua non*; infatti dovendo prelevare la quasi totalità delle materie prime dai mercati esteri, dobbiamo tassativamente riesportare una parte dei prodotti che abbiamo trasformato per avere la possibilità di procurarci i mezzi valutari necessari per importare altra materia prima e ricominciare così il ciclo di trasformazione. Per questo abbiamo bisogno di un'esportazione continua, consistente e crescente, ed è solo su questa scia che la nostra bilancia commerciale potrà trovare il suo punto di equilibrio. Un'esportazione italiana organizzata, qualificata e programmata può senz'altro riequilibrare la nostra posizione nel contesto dei valori internazionali d'interscambio.

Circa la metà del prodotto nazionale lordo nel nostro paese ha origine dall'interscambio, ciò vuole dire che più di dieci milioni di lavoratori italiani dipendono direttamente dall'andamento di questa componente economica; se ne deduce logicamente che una maggiore o minore esportazione è causa diretta di occupazione e disoccupazione; una seria politica di esportazione mirata a consolidare le posizioni detenute e a ricercare nuovi sbocchi e nuovi mercati potrebbe senz'altro dare una concreta risposta ai tanti problemi che affliggono il nostro paese, primi fra tutti l'alta domanda interna di occupazione e l'assoluta necessità di ritornare ad essere competitivi.

L'azienda italiana deve tornare a trovare il suo giusto spazio su scala internazionale, per questo l'esportazione non deve essere considerata una valvola di scarico dei surplus produttivi, bensì un'attività connaturale ed essenziale dell'azienda, sia essa grande, media o piccola. Si deve esportare in quanto l'esportazione rappresenta uno dei fattori principali di crescita, uno stimolo al continuo perfezionamento creativo, tecnologico, produttivo, commerciale,

organizzativo. Le nostre aziende si devono convincere della necessità di esportare e di avere al loro interno validi export manager che abbiano entusiasmo e volontà, che siano disposti al sacrificio, che conoscano più lingue straniere, che riescano a penetrare e ad integrare la mentalità di altri popoli, che conoscano i mercati esteri, che siano veramente formati nel marketing, nella commercializzazione e nella gestione delle vendite estere, nelle tecniche esportative; tali uomini non s'improvvisano, ma vanno preparati; si spera che l'offerta formativa di università, centri di formazione, organismi pubblici e privati sia in grado di rispondere a questa esigenza.

Da più parti, oggi, si dice e si scrive che l'Italia è economicamente malata; siamo d'accordo, ma non fermiamoci solo alla diagnosi. Convinti che esistono delle terapie per questi malanni, siamo dell'avviso che una seria, costante, massiccia, decisa e qualificata esportazione può ridare ossigeno all'economia italiana; un grande contributo a rilanciare il nostro export lo potranno dare i nostri export manager e quanti si dedicheranno a questa professione; un piccolo contributo al ritrovamento della giusta strada per affrontare la sfida internazionale del *made in Italy* e per supportare il difficile lavoro dei nostri export manager è quanto invece noi ci proponiamo di raggiungere con questo libro.

Antonio Foglio
antoniofoglio@ hotmail.it

L'excursus del commercio estero: gli avvenimenti, gli organismi e gli accordi internazionali

Fino alla prima guerra mondiale (1918) non esistevano restrizioni agli scambi internazionali; il commercio estero poggiava su un sistema multilaterale di scambi e di pagamenti per cui i rapporti commerciali tra gli stati erano regolati da trattati di commercio, di navigazione e dalle convenzioni doganali; la clausola cautelativa maggiormente usata negli accordi è sempre stata quella della nazione più favorita, in base alla quale uno stato garantiva alle proprie merci il trattamento doganale più favorevole riservato dall'altro stato alle stesse merci provenienti da un altro paese. Un'altra clausola che caratterizzava questi accordi e a cui si ricorreva frequentemente era quella della parità di trattamento; in base ad essa gli stati dovevano reciprocamente riservare la parità non soltanto alle merci, ma anche ai cittadini per l'esercizio di un'attività economica e professionale e che provenivano da uno stato contraente. Dopo la prima guerra mondiale, in seguito ad una serie di fattori (la crisi di sovrapproduzione conseguente alla guerra e la crisi economica del 1929), la stragrande maggioranza dei paesi fu costretta a sospendere la convertibilità delle monete e ad applicare misure restrittive alle importazioni. Tuttavia dinanzi a questa situazione parecchi stati pur di mantenere le correnti di traffico internazionale e non pregiudicare la bilancia dei pagamenti, dovettero ricorrere ad intese bilaterali, che si chiamarono accordi commerciali e a formule di pagamento basate sulla compensazione globale o *clearing*. Tale bilateralità degli scambi commerciali ha causato molti inconvenienti alle economie dei vari paesi ed ha limitato in maniera considerevole lo sviluppo dell'economia mondiale. D'altronde l'esistenza di limitazioni quantitative all'importazione nel sistema degli accordi bilaterali ha bloccato notevolmente la concorrenza internazionale. Con la fine dell'ultimo conflitto mondiale, l'urgenza della ripresa economi-

ca ed il progressivo risanamento delle diverse economie nazionali hanno in gran parte ridotto ed in taluni casi annullato le premesse che giustificavano la necessità degli accordi bilaterali, orientando così tutto il commercio internazionale verso un sistema di scambi multilaterali, verso un ampliamento della cooperazione umana ed economica, verso l'economia di mercato. È proprio sulla multilateralità che il commercio estero è riuscito ad internazionalizzarsi e ad unificarsi permettendo così una razionale e progressiva crescita degli scambi; nel presentare cronologicamente gli avvenimenti, gli organismi e gli accordi internazionali è possibile percorrere il lungo e non facile cammino che è stato fatto dal commercio estero in questi anni.

1. Fmi (Fondo monetario internazionale) (1945)

Fu creato con la finalità d'incrementare la collaborazione monetaria internazionale e l'espansione del commercio internazionale, impegnandosi in particolare nel salvaguardare la stabilità dei cambi e nell'incoraggiare accordi in maniera da prevenire eventuali svalutazioni, instaurando un sistema multilaterale dei pagamenti internazionali, mettendo a disposizione dei paesi membri le risorse del Fmi così da allontanare eventuali cause di squilibrio senza dover ricorrere a misure restrittive. Il Fmi ha una funzione sostanziale nell'attenuare ed abbreviare gli squilibri delle bilance dei pagamenti dei paesi membri, mediante operazioni di credito a breve termine con le rispettive autorità monetarie.

I paesi membri originari alla fine del 1946 erano 39, contro i 44 paesi partecipanti alla Conferenza di Bretton Woods che ha battezzato il Fmi e l'Ibrd; ai 39 membri originari si sono aggiunti poi altri paesi tra cui l'Italia, la Germania, il Giappone ecc.; attualmente il Fondo conta 187 membri.

2. Ibrd (International Bank for Reconstruction and Development) (1945)

La Banca ebbe origine assieme al Fondo monetario internazionale, con la conferenza di Bretton Woods, terminata il 22 luglio 1944; lo statuto entrò in vigore il 27 dicembre 1945 e si prefiggeva la ricostruzione e lo sviluppo dei paesi europei devastati dalla guerra. Questo obiettivo venne mantenuto sino al 1947; in seguito il principale scopo della Banca divenne quello di sovvenzionare con prestiti talune regioni arretrate dell'Europa e soprattutto i paesi sottosviluppati extraeuropei. Oggi gli interventi concreti della Banca sono i finanziamenti, col proprio capitale e con eventuali fondi presi a prestito, degli impianti produttivi mediante mutui rimborsabili in capitale e interessi a condizioni bancarie ordinarie; indirettamente la Banca per realizzare queste fina-