

ICE – Area Sviluppo Servizi
ICE – Informazioni Telematiche

Percorso tematico
“selezionare il mercato”:
linee guida e contenuti per la
predisposizione del prototipo relativo
sul portale Italia Internazionale

19 Aprile 2005

Sommario

Selezionare il mercato	4
Analisi comparativa dei mercati	5
Alcuni semplici metodi per selezionare i mercati obiettivo	6
Capitalizzare le esperienze precedenti.....	6
Imitazione dei concorrenti.....	6
Puntare sui raggruppamenti di paesi.....	7
Un metodo più scientifico: l'analisi di attrattività	8
Impostare un sistema di livelli soglia	8
Costruzione di un indice di attrattività.....	8
Analizzare in profondità le alternative più attraenti	10
Le informazioni secondarie.....	10
Le informazioni primarie	10
Ne sappiamo abbastanza?.....	12
Valutazione dei rischi del progetto di internazionalizzazione	13
Rischio d'impresa	14
Rischio economico	15
Rischio monetario (o rischio di cambio).....	16
Rischio politico (o Rischio paese)	17
Un semplice modello	18
Barriere all'ingresso nei mercati internazionali	19
Barriere di carattere competitivo.....	20
Barriere tariffarie.....	21
Barriere non tariffarie.....	23
Altre barriere non esplicite	24
Distanza fisica.....	24
Ambiente culturale e sociale.....	24
Ambiente politico e istituzionale.....	24
Ricerca delle opportunità	26
Il sistema dei finanziamenti per i progetti di internazionalizzazione	27
Il contributo delle istituzioni nell'individuazione delle opportunità di export.....	28

Altri operatori	29
Internet e le nuove tecnologie	30

Selezionare il mercato

Analisi comparativa dei mercati

Selezionare i paesi target. Questa è una delle prime decisioni che dovete prendere per affrontare i mercati internazionali. E molto probabilmente, una buona scelta a questo livello è il modo migliore per iniziare il progetto di internazionalizzazione della vostra azienda.

Dato che, almeno in teoria, esistono più di 200 paesi verso i quali potreste esportare, è ovvio che serve un metodo per individuare in modo facile e poco costoso ma allo stesso tempo ragionevolmente "scientifico", quelli che saranno i vostri "paesi target".

In questa sezione del tutorial vi proponiamo un approccio sistematico e strutturato alla scelta dei mercati obiettivo, con lo scopo di fornirvi gli elementi necessari a fare le vostre scelte in modo più "scientifico" e consapevole.

Questa sezione è composta dalle seguenti pagine

- Alcuni semplici metodi per selezionare i mercati obiettivo – *Alcune delle valutazioni richieste per selezionare i mercati obiettivo possono essere fatte molto velocemente, confidando soprattutto sull'esperienza e sul vostro "spirito di osservazione"*
- Un metodo più scientifico: l'analisi di attrattività – *Dopo aver ristretto il campo a una ventina di alternative, vi serve un metodo un po' più rigoroso per valutare quali di esse siano relativamente più attraenti*
- Analizzare in profondità le alternative più attraenti – *Le alternative relativamente più attraenti dovranno essere analizzate in modo più approfondito e probabilmente dovrete fare un po' di ricerca sul campo*

Alcuni semplici metodi per selezionare i mercati obiettivo

Prima di tutto dovete ridurre il numero di potenziali alternative di internazionalizzazione esistenti. Considerando il fatto che esistono più di 200 paesi esteri verso i quali, almeno in teoria, potreste esportare, è ovvio che l'obiettivo di questa fase è di essere il più selettivi possibile, eliminando in un sol colpo la grande maggioranza dei paesi.

Probabilmente pensate che questo processo possa essere fatto in modo molto rapido. Ed effettivamente è così. Ma a nostro parere occorre essere pienamente consapevoli dei motivi e dei metodi in base ai quali alcune importanti scelte vengono effettuate.

Per ridurre drasticamente e in modo rapido le alternative di internazionalizzazione potete adottare una serie di metodi più o meno sofisticati.

Capitalizzare le esperienze precedenti

È possibile che la vostra azienda abbia avuto, in passato, alcune esperienze con clienti di altri paesi. Se tali esperienze sono state positive, anche se magari sono state soltanto occasionali, possono costituire un buon punto di partenza.

È anche possibile che voi già siate presenti su alcuni paesi esteri. In questo caso ovviamente sarà sensato ragionare per similitudine e puntare su quei paesi che per ragioni di carattere culturale, storico, politico, ..., sono più simili a quelli in cui già vendete.

Altra possibilità è che qualcuno che lavora nella vostra azienda venga da un paese straniero o abbia lavorato in precedenza in posizioni che lo hanno messo a contatto con determinati paesi stranieri.

In pratica, come avrete capito, questo metodo di scelta tende a valorizzare e a concentrare l'attenzione sul capitale di conoscenze ed esperienze in vostro possesso per scegliere il target del processo di internazionalizzazione.

Imitazione dei concorrenti

È molto probabile che non siate i primi a decidere di portare all'estero la vostra azienda e una delle scelte che potreste fare è quella di indirizzare le vostre risorse prima di tutto sui quei mercati esteri sui quali sono già presenti i vostri concorrenti.

Questo metodo si basa sulla supposizione che le scelte di internazionalizzazione fatte dai vostri concorrenti diretti siano state precedute da analisi e studi più o meno approfonditi e che il livello di successo conseguito sui mercati esteri sia un indicatore dell'opportunità, per voi, di fare scelte simili.

Ovviamente si tratta di un metodo poco "scientifico", nessuno garantisce che voi possiate avere lo stesso successo dei vostri concorrenti, e sicuramente non potrete contare sul cosiddetto "*first mover advantage*", ma dato che si tratta di un prodotto simile, probabilmente indirizzato a clienti simili, sicuramente non siamo di fronte a un vero e proprio salto nel buio.

Se scegliete di utilizzare questo metodo è molto importante che vi abituiate a raccogliere informazioni sui vostri concorrenti, a studiare le loro strategie di internazionalizzazione, i motivi dei loro successi o le cause dei loro fallimenti.

Puntare sui raggruppamenti di paesi

Alcuni paesi formano con altri zone o aree di libero scambio, unioni doganali, mercati comuni regolati da accordi regionali e sub-regionali. Concentrare l'analisi solo sui paesi che fanno parte di qualche accordo di questo tipo può essere conveniente perché entrare in uno di essi significa, in genere, avere un accesso più semplice agli altri paesi che fanno parte dell'accordo.

A tal proposito citiamo, oltre ovviamente all'Unione Europea, il Nafta, l'Aladi (Associazione Latino Americana di Integrazione), il Mercosur (Mercato Comune del Cono Sud), l'EFTA (European Free Trade Association), ecc.

Altra possibilità è quella di puntare su raggruppamenti "informali" di paesi.

Avete sicuramente sentito le espressioni "paesi più sviluppati", "tigri asiatiche", "paesi di nuova industrializzazione", "mercati dinamici", Tali espressioni fanno tutte riferimento a raggruppamenti di paesi di carattere "informale" realizzate sulla base di analisi statistiche condotte da istituzioni e organizzazioni internazionali, uffici studi di associazioni, istituti di internazionalizzazione, Ovviamente potreste anche avere un vostro personale sistema per creare gruppi di paesi, nulla lo vieta.

Se ritenete che gli aspetti in base ai quali viene realizzato il raggruppamento in questione siano in qualche modo correlati al consumo dei vostri prodotti, può essere sensato puntare prima di tutto su questi paesi. Ma fate attenzione al fatto che questi raggruppamenti esistono solo sulla carta.

In ognuno di questi casi riuscirete a diminuire in modo drastico il numero di paesi da prendere in considerazione ma il problema è che rimarrete comunque con un numero relativamente elevato di alternative da considerare, da 10 a 30. Tra l'altro queste alternative non saranno ordinate in alcun modo perché i metodi visti non forniscono strumenti per misurarle e attribuirgli un voto, un punteggio.

Un metodo più scientifico: l'analisi di attrattività

Se i metodi indicati in precedenza non vi soddisfano, o se volete trovare delle conferme ai risultati cui siete giunti mediante il loro utilizzo, potete provare ad adottare un approccio un po' più scientifico, seguendo i due passi indicati di seguito

Impostare un sistema di livelli soglia

Questo metodo prevede prima di tutto che vi procuriate dei dati di carattere macroeconomico (molto facili da ottenere, in modo praticamente gratuito), che individuate al loro interno le variabili (3 o 4, non di più) che ritenete più correlate al consumo dei vostri prodotti, e che impostate, per queste variabili, dei livelli soglia, ovvero dei livelli minimi che devono essere rispettati perché un certo paese sia per voi "degno" di ulteriori analisi e considerazioni.

È facile ottenere i dati macroeconomici, ci sono molti enti e istituzioni che pubblicano periodicamente statistiche di vario genere.

Per quanto riguarda l'Italia, una delle fonti più importanti è l'ICE. Sul sito web dell'Istituto (all'indirizzo www.ice.gov.it/statist_esterno/default2.htm) è possibile trovare

- dati macroeconomici
- dati sugli scambi di merci
- dati sugli investimenti diretti esteri (IDE), relativi cioè alle imprese italiane con partecipazioni all'estero e alle imprese estere con partecipazioni in aziende italiane

e inoltre una serie di rapporti e pubblicazioni

- Rapporto annuale ICE-ISTAT
- Bollettino trimestrale ICE-MAP (Ministero delle Attività Produttive)
- Rapporto ICE-Prometeia
- Rapporto Italia Multinazionale
- Newsletter Scambi Internazionali

Anche all'estero, ovviamente, ci sono degli enti che si occupano di pubblicare dati statistici, studi e pubblicazioni sui sistemi economici internazionali. Un elenco molto completo di tali enti, insieme a molte altre informazioni, si trovano nel sito <http://globaledge.msu.edu/> nella sezione Resource Desk.

In pratica si tratta di costruire una serie di filtri e, dato che ogni paese deve soddisfare contemporaneamente tutte le condizioni imposte su questi livelli soglia per passare alla fase successiva di analisi, è ovvio che questo metodo è molto selettivo e consente di ridurre drasticamente il numero di alternative da prendere in ulteriore considerazione.

Costruzione di un indice di attrattività

Serve, a questo punto, un metodo che vi consenta di valutare l'attrattività relativa di ciascuna di queste alternative in modo da riuscire a costruire una specie di classifica nella quale avrete in testa l'alternativa relativamente più attraente. L'obiettivo ovviamente è utilizzare questa classifica per trarre delle indicazioni abbastanza precise sulla direzione nella quale dovrete utilizzare le risorse a vostra disposizione.

Per costruire l'indice di attrattività occorre

- **scegliere le variabili** che ritenete più correlate al successo del vostro progetto (si tratta ancora, a questo punto dell'analisi, soprattutto di variabili di carattere macro-economico e socio-demografico). Ad esempio, un'azienda che vende capi di abbigliamento di elevata qualità e indirizzati ad un pubblico giovane può essere interessata ad elementi come la struttura per età della popolazione, il reddito pro-capite, la spesa per consumi pro-capite, ...
- **valutare, per ciascuna delle variabili scelte, il "verso" della correlazione.** Ci sono infatti variabili al crescere delle quali cresce l'attrattività del mercato preso in considerazione (pensate ad esempio alla popolazione o al reddito pro-capite) e variabili che si comportano esattamente nel modo opposto (pensate al numero dei concorrenti o ai dazi)
- **valutare il "peso" delle variabili,** ovvero la loro importanza relativa all'interno del vostro progetto di internazionalizzazione. In pratica, a ciascuna delle variabili individuate dovrà essere attribuito un valore crescente al crescere della sua importanza nel sistema di valutazione che state costruendo.
- **standardizzare i valori assunti dalle variabili considerate** per trasformarli in numeri "puri" e omogenei, svincolandoli dalle rispettive unità di misura: in caso contrario, sarebbe praticamente impossibile il confronto. Per ricollegarci all'esempio precedente, la struttura per età della popolazione è espressa con un valore percentuale, mentre il reddito e la spesa per consumi pro-capite sono espressi in unità monetarie. Uno dei metodi di standardizzazione più utili in questo caso è quello rispetto al campo di variazione della variabile. Per applicarlo basta prendere il valore che vogliamo standardizzare, sottrargli il valore più basso che la variabile assume e dividere il risultato ottenuto per il campo di variazione (valore massimo – valore minimo) della variabile stessa.

$$x_{std} = (x - x_{min}) / (x_{max} - x_{min})$$

In questo modo trasformeremo tutti i valori in numeri compresi tra 0 e 1

Qualora la variabile di interesse fosse inversamente correlata all'attrattività del mercato (v. sopra), basterà considerare il complemento a 1, sottraendo all'unità l'intera frazione (la parentesi quadra è ridondante, ma chiarisce meglio la logica):

$$x_{std} = 1 - [(x - x_{min}) / (x_{max} - x_{min})]$$

- **calcolare, sulla base delle considerazioni precedenti, un numero indice ponderato** che fornisca un giudizio sintetico sull'attrattività di ognuno dei 10-30 paesi considerati con riferimento al vostro specifico progetto di internazionalizzazione. Il numero indice ponderato si ottiene applicando, per ogni paese considerato, la seguente formula

$$I = [(x_1 * p_1) + (x_2 * p_2) + \dots + (x_n * p_n)] / (p_1 + p_2 + \dots + p_n)$$

dove I rappresenta l'indice di attrattività, i simboli x_1, x_2, \dots, x_n rappresentano le n variabili considerate e p_1, p_2, \dots, p_n i pesi delle variabili stesse.

Alla fine avrete una graduatoria di paesi, nella quale troverete ai primi posti quelli relativamente più attraenti. Basterà selezionare i primi 3-5 che saranno i paesi che passeranno alla fase successiva.

Analizzare in profondità le alternative più attraenti

A questo punto, indipendentemente dalla scientificità dei metodi utilizzati, dovrete essere rimasti con pochi mercati “superstiti” da analizzare più in profondità. Il numero di questi mercati dipenderà in gran parte dalle risorse che avete a disposizione per realizzare questa analisi ma in generale si può dire che i paesi rimanenti dovrebbero essere al massimo 5.

Su questi paesi investirete molto più tempo e risorse ma almeno, se avete seguito i passi descritti in precedenza, sarete ragionevolmente sicuri del fatto che ne valga la pena.

Le informazioni che raccoglierete saranno di due tipi: informazioni secondarie e informazioni primarie.

Le informazioni secondarie

Le informazioni secondarie si chiamano così non perché non siano importanti, ma perché già esistono, sono state raccolte da altri o da voi stessi in passato, per altri scopi, e adesso vengono riutilizzate. A questo proposito, considerate che esistono molte istituzioni, nazionali e internazionali, che pubblicano gratuitamente o a costi veramente irrisori, dei documenti chiamati “scheda paese”.

Di solito, all'interno di una scheda paese trovate le seguenti informazioni

- **descrizione del paese** dal punto di vista storico, politico ed economico
- **descrizione della situazione del mercato domestico**, del trend economico in atto, dei flussi commerciali da e verso l'estero del paese, della posizione relativa dell'Italia (se la scheda è originata nel nostro paese) nella graduatoria degli importatori e degli esportatori
- **informazioni generali sul business**, come ad esempio la moneta utilizzata, la lingua prevalente, regole, norme e consuetudini in uso nel business, differenze di carattere legale, relazioni lavorative, orari di lavoro, ...
- **possibili supporti all'ingresso sul mercato** come ad esempio associazioni industriali, fiere, altre opzioni di networking, mezzi di comunicazione, fonti e strutture disponibili per realizzare ricerche di mercato
- **informazioni in merito agli aspetti culturali** (forme di saluto, modi per rivolgersi alle persone, cose da fare e da non fare, atteggiamento verso gli italiani (v. sopra), suggerimenti di carattere generale, ...)
- **suggerimenti operativi** per organizzare un viaggio nel paese come ad esempio informazioni sulla necessità di visti o di altra documentazione, permessi di lavoro, servizi di supporto disponibili, alberghi, standard di comunicazione, voltaggio elettrico, vacanze religiose, ecc.

Procurarsi e studiare approfonditamente le schede paese pubblicate dalle varie istituzioni nazionali (come ad esempio ICE) o internazionali (come ad esempio la Banca mondiale, il Fondo Monetario Internazionale, l'OECD, ecc.) è un ottimo punto di partenza. Ma ovviamente occorre anche raccogliere alcune informazioni direttamente sul mercato.

Le informazioni primarie

Le informazioni primarie sono quelle che vengono raccolte appositamente per il vostro progetto di internazionalizzazione perché sono troppo specifiche e

direttamente riferite al vostro business o settore di attività per sperare che qualcuno abbia provveduto a raccoglierte per voi.

Si tratta di informazioni che possono essere raccolte seguendo due strade.

Prima di tutto potete decidere di occuparvene direttamente voi, realizzando indagini e interviste sul campo che coinvolgano potenziali clienti, distributori, camere di commercio nazionali all'estero, uffici ICE, associazioni di categoria locali.

Ovviamente, realizzare un'indagine in proprio presuppone che voi abbiate un'idea abbastanza precisa delle informazioni da raccogliere e del modo in cui le tratterete una volta raccolte. È quindi importante che prima di prendere una decisione del genere facciate un'analisi onesta del profilo professionale e delle capacità delle risorse a vostra disposizione.

In generale possiamo dire che dovrete cercare di rispondere alle seguenti domande:

- **quanto è grande il mercato?** Ovvero dovrete cercare di stimare le dimensioni del mercato potenziale nel suo complesso e dei vari segmenti che lo compongono. Può darsi che la dimensione relativa, e quindi l'attrattività, dei vari segmenti non sia la stessa che riscontrate sul mercato nazionale
- **cosa si aspettano i clienti?** Qui si tratta di delineare il profilo della domanda nei diversi segmenti. È molto probabile che i segmenti che servirete saranno gli stessi che sono presenti sul mercato nazionale, ma sarebbe un errore dare per scontato il fatto che i clienti presenti al loro interno ragionino allo stesso modo di quelli italiani
- **chi sono i concorrenti e cosa fanno per soddisfare i clienti?** In questo caso si tratta invece di delineare il profilo dell'offerta, ovvero dei concorrenti locali e di quelli internazionali presenti sul mercato obiettivo. Oltre a una descrizione sommaria delle loro caratteristiche dovrete soffermarvi sulle caratteristiche della loro offerta e sul modo in cui questa è in grado di soddisfare le aspettative dei clienti che avete rilevato in precedenza
- **a chi si rivolgono i clienti?** Qui si tratta di raccogliere informazioni sulla struttura dei canali distributivi presenti nel paese obiettivo e sulla loro accessibilità. Questa fase è importante perché i vari segmenti di clienti individuati in precedenza tenderanno a privilegiare, in media, certe tipologie di canale e quindi, se volete che acquistino da voi, è molto importante che i vostri prodotti siano presenti sui canali giusti.

In alternativa, potete affidare il compito di svolgere le indagini necessarie a rispondere alle domande proposte a dei consulenti o anche a enti e istituzioni (ad esempio ICE e SIMEST) che realizzeranno una ricerca di marketing per vostro conto. Consultate ad esempio il sito <http://www.ice.gov.it/servizi/default1.htm> o il sito <http://www.simest.it/prodotti/default.htm> per verificare le tipologie di servizi che questi enti sono in grado di offrire alle aziende che impegnate in un processo di internazionalizzazione

Esistono degli enti che si occupano di analizzare interi settori di business fornendo informazioni sulla loro composizione in termini di segmenti di prodotto, struttura concorrenziale, stato e sviluppo dei canali distributivi, prezzi, L'alternativa più economica è quella di acquistare uno dei rapporti che tali enti pubblicano sul vostro mercato obiettivo.

Ne sappiamo abbastanza?

A questo punto potreste anche essere in grado di decidere.

Ma anche se avete seguito il consiglio di investire tempo e risorse nell'analisi dei possibili paesi target e nella scelta delle alternative di internazionalizzazione relativamente più attraenti, non potete essere sicuri di aver fatto tutto ciò che era materialmente possibile per minimizzare la probabilità di commettere errori nelle vostre scelte.

Infatti manca ancora la considerazione di alcune cose molto importanti: i rischi del processo di internazionalizzazione e le eventuali barriere all'ingresso nei paesi che avete scelto come target.

La scelta finale, infatti, non dipenderà solo dall'entità delle risorse che materialmente siete in grado di investire, dalle caratteristiche del vostro prodotto e dal profilo della domanda, ma anche dalla presenza e dalla forza relativa dei concorrenti, dalla possibilità di entrare sul mercato estero in modo relativamente semplice, dal tipo e dall'entità dei rischi che dovrete affrontare.

Nelle prossime sezioni ci occupiamo proprio di questi temi.

Valutazione dei rischi del progetto di internazionalizzazione

Il processo di internazionalizzazione comporta dei rischi che vanno oltre quelli presenti in tutte le negoziazioni. È importante valutarli prima di partire per poter prendere le opportune contromisure e non trovarsi a dover correre ai ripari quando ormai è troppo tardi.

In questa sezione vediamo le principali tipologie di rischi e, alla fine, un semplice modello per identificare a quali di essi la vostra azienda è più esposta. Ovviamente qui il consiglio è di farvi assistere da un esperto in materia.

Questa sezione è composta dalle seguenti pagine

- *Rischio d'impresa – viene amplificato dal fatto di operare in un contesto internazionale. Include il rischio commerciale*
- *Rischio economico – si tratta del rischio, sempre più concreto negli ultimi tempi, che lo scenario macroeconomico muti improvvisamente in modo sfavorevole*
- *Rischio monetario – è presente quando le transazioni vengono regolate in una moneta diversa da quella nazionale*
- *Rischio politico (o Rischio paese) – è in pratica il rischio che un determinato paese non riesca a far fronte agli impegni di pagamento assunti dai residenti nei confronti dei non residenti*

Rischio d'impresa

La prima e probabilmente più importante tipologia di rischio che dovete prendere in considerazione è strettamente connessa all'attività di impresa.

Sicuramente sarete abituati a combattere quasi quotidianamente con problemi relativi alla produzione, al trasporto e alle consegne dei prodotti, al reperimento di nominativi di potenziali clienti, distributori o agenti,

Bene. Considerate che in contesto internazionale questi rischi verranno amplificati dalla distanza, dalle differenze culturali, dalle barriere linguistiche e dal fatto che, per quanti studi abbiate fatto, conoscerete relativamente poco il mercato di destinazione rispetto alle aziende che ci lavorano da sempre (concorrenti locali).

In pratica continuerete a essere esposti ai rischi di sempre ma dovrete prestare particolare attenzione ai seguenti aspetti:

- **la crescente pressione competitiva** fa sì che i clienti, anche quelli esteri, diventino sempre più esigenti nei confronti dei loro fornitori. Spesso per vendere bisogna proporre servizi aggiuntivi e personalizzazioni del prodotto e questo aumenta il rischio di contestazioni sulla qualità e sulle caratteristiche dei prodotti e servizi forniti o di sospensione o revoca della commessa. Sarà necessario cautelarsi bene da un punto di vista contrattuale per evitare che tali eventualità si verifichino
- **diventa sempre più difficile vendere all'estero con strumenti e termini di pagamento considerati "sicuri"** come ad esempio il pagamento anticipato o il credito documentario irrevocabile¹, e quindi potreste trovarvi a dover anticipare i costi di produzione senza garanzie solide dal punto di vista dei ricavi. È molto importante farsi assistere da specialisti e consulenti per ridurre l'esposizione a questa tipologia di rischio
- **in contesto internazionale è più difficile valutare l'affidabilità dei clienti** e quindi è relativamente più facile trovarsi di fronte a clienti che non sono in grado di onorare gli impegni assunti. Per questo è importante acquisire informazioni rivolgendosi a enti specializzati nella valutazione della solvibilità delle aziende
- **potreste avere un successo inaspettato** e trovarvi in difficoltà a rispettare i programmi di produzione e i tempi di consegna con evidenti ripercussioni in termini di immagine e soddisfazione dei clienti.

Soprattutto se la vostra azienda produce su commessa, occorrerà valutare attentamente l'affidabilità dei vostri clienti e sarà indispensabile acquisire informazioni da parte di qualche ente specializzato nella realizzazione di servizi di questo tipo.

¹ Il credito documentario consiste in un impegno inderogabile assunto da una banca, su ordine di un acquirente, ad effettuare una certa prestazione a favore del venditore contro presentazione di una serie di documenti. È la forma di pagamento che in assoluto tutela di più il venditore, soprattutto quando la controparte risiede in uno stato caratterizzato da un elevato rischio paese.

Rischio economico

Lo scenario internazionale è in continua evoluzione. La globalizzazione ha comportato un aumento dell'integrazione delle varie economie, i periodi di crisi non sono più circoscritti ai singoli sistemi economici, ma tendono a propagarsi da paese a paese, spesso molto rapidamente.

Considerare il rischio economico significa cercare di delineare quali saranno i possibili scenari futuri nel paese di destinazione a partire dalla situazione attuale, per evitare di trovarsi scoperti di fronte a repentine mutazioni delle condizioni di mercato e quindi della domanda.

Da questo punto di vista, ovunque operate, avrete a che fare con una serie di variabili che non saranno direttamente influenzate dalle vostre azioni, ma che dovrete monitorare attentamente perché la loro evoluzione potrà creare problemi per il successo dei vostri progetti di internazionalizzazione.

Le variabili in questione sono sicuramente il tasso di inflazione, il tasso di disoccupazione, il grado di competitività del mercato, il livello di sviluppo e l'accessibilità del sistema distributivo, lo stato di salute e l'efficienza del sistema bancario.

Rischio monetario (o rischio di cambio)

Di solito, sia il prezzo di vendita che la moneta in cui avverrà il pagamento vengono definiti al momento della stipula del contratto. Se trascorre un tempo relativamente lungo tra il momento della conclusione del contratto e l'incasso della fattura che emetterete, sarete esposti al rischio di perdere una parte del valore della transazione a fronte di eventuali forti svalutazioni della moneta del paese estero rispetto all'Euro.

Questo rischio è tanto più concreto quanto più state cercando di vendere i vostri prodotti in paesi emergenti o di relativamente recente industrializzazione, le cui economie sono fatalmente più esposte a brusche variazioni.

È un rischio che viene corso sia dal compratore che dal venditore, ma a ben vedere le oscillazioni del cambio non generano necessariamente conseguenze negative. In genere ci si cautele dai rischi di cambio con adeguati strumenti e tecniche di copertura.

Questo argomento viene affrontato più in dettaglio in altre sezioni del portale.

Rischio politico (o Rischio paese)

Il rischio politico viene anche definito “rischio paese” e consiste nell’eventualità che un determinato paese si trovi in condizioni tali da non poter onorare gli impegni finanziari assunti dai propri residenti nei confronti di soggetti non residenti a causa di una mancanza di risorse o per qualsiasi altro motivo (guerre, insurrezioni, catastrofi naturali, ecc.).

Rientrano nella categoria “rischio politico” anche le eventualità di espropri, nazionalizzazioni, confische, sequestri, moratorie e altre misure che il governo locale decide di intraprendere anche a danno delle aziende estere o partecipate dall’estero e dei loro beni.

Ci sono enti specializzati per la valutazione e la copertura di una serie di tipologie di rischio. L’esempio più importante è la Sace – Società italiana di assicurazione dei crediti all’esportazione, www.sace.it – che si occupa di assicurare una serie di rischi (rischio politico, rischio di mancato trasferimento della valuta o di riscadenamento del debito, rischio di insolvenza dello Stato, rischio di crisi finanziaria, rischio di crisi del sistema bancario, rischio di forte rallentamento economico) se il paese di destinazione rientra tra quelli “assicurabili”.

Un semplice modello

Le valutazioni che abbiamo fatto in questa sezione possono essere sintetizzate in un semplice modello, utile per valutare l'esposizione del vostro progetto di internazionalizzazione alle diverse tipologie di rischio trattate.

Il modello che proponiamo è necessariamente molto semplice, e deve essere considerato uno strumento di prima approssimazione, ma può costituire un esempio di un approccio sistematico e quantitativo a un contesto sicuramente molto importante.

Procedete in questo modo:

- **elencate all'interno di una tabella le diverse tipologie di rischio** alle quali ritenete di essere, in qualche misura, esposti. Ovviamente, oltre a quelle indicate in questa sede, ce ne potrebbero essere altre in funzione delle caratteristiche della vostra azienda, del settore in cui lavorate e dei paesi scelti come target
- **per ciascuna tipologia di rischio, indicate, con un valore da 0 a 10, la probabilità che questo si verifichi** (0 praticamente impossibile, 10 praticamente certo). Qui ovviamente dovrete fare delle stime, e probabilmente non sarà facile. Utilizzate soprattutto l'esperienza, il buon senso e la ragione, oltre alle informazioni che avrete raccolto in giro
- **per ciascuna tipologia di rischio, indicate, con un valore da 0 a 10, l'impatto che il suo verificarsi avrebbe sul vostro progetto di internazionalizzazione** (0 impatto praticamente nullo, 10 impatto devastante). Anche queste saranno delle stime, ma è sicuramente un esercizio utile dal momento che vi costringerà a riflettere a fondo sulle aree sensibili del vostro progetto
- **per ciascuna tipologia di rischio, moltiplicate tra loro i due valori appena definiti**. Otterrete ovviamente un numero compreso tra 0 e 100 che indicherà l'esposizione del vostro progetto di internazionalizzazione alle varie tipologie di rischio individuate

Ovviamente dovrete proteggervi principalmente dalle tipologie di rischio per le quali l'esposizione è più elevata, senza dimenticare che, dato che stiamo parlando di rischi, questa procedura non vi mette al riparo dall'eventualità che essi si verifichino.

Nella tabella che segue potete vedere un esempio di applicazione di questo sistema. Come si vede alcuni rischi sono caratterizzati da un coefficiente di esposizione più elevato e quindi sono quelli dai quali è più importante difendersi.

Tipologia di rischio	Probabilità (P)	Impatto (I)	Esposizione (PxI)
Rischio A	5	7	35
Rischio B	7	4	28
Rischio C	3	6	18
...
Rischio N	6	5	30

Il consiglio, in questo caso, è comunque di farvi assistere da esperti competenti in materia.

Barriere all'ingresso nei mercati internazionali

Probabilmente non vi staranno aspettando con la banda e con il tappetino rosso. Non sarà facile conquistarvi delle posizioni sul mercato target e gli ostacoli che dovrete superare non verranno solo dai concorrenti.

Possiamo definire con il termine "barriere" tutte le caratteristiche, formali e informali, esplicite e implicite, che costituiscono un ostacolo all'ingresso su un mercato straniero e quindi finiscono per assegnare un vantaggio alle aziende locali rispetto ai potenziali concorrenti internazionali.

Ovviamente il giudizio di attrattività su un mercato estero può essere pesantemente condizionato dall'esistenza e, soprattutto, dall'entità di tali barriere.

Questa sezione è composta dalle seguenti pagine

- Barriere di carattere competitivo – *La struttura del sistema competitivo nel paese target può rappresentare un ostacolo. Qui vediamo alcuni punti da considerare con attenzione*
- Barriere tariffarie – *I dazi sono delle vere e proprie tasse che dovete pagare sui prodotti che esportate. Questo ovviamente aumenta i vostri costi e riduce i margini, e parallelamente favorisce le aziende "locali"*
- Barriere non tariffarie – *Oltre ai dazi, i governi possono creare anche ostacoli di altra natura alle aziende importatrici*
- Altre barriere non esplicite – *Infine, ci sono alcuni elementi di carattere più "soft" che possono creare ostacoli al vostro progetto. Vale la pena di considerare anche loro*

Barriere di carattere competitivo

Prima ancora di prendere in considerazione altre tipologie di barriere, dovrete soffermarvi sulla valutazione delle caratteristiche del sistema competitivo nel quale andrete a proporre la vostra offerta.

Sotto questo punto di vista può essere di aiuto il famoso modello delle forze competitive sviluppato da Porter che, nato per l'analisi strutturale dei settori industriali, può essere applicato senza particolari modifiche anche alla valutazione delle scelte di internazionalizzazione.

Secondo il modello di Porter, in qualsiasi settore industriale, interno o internazionale, la natura della concorrenza si materializza in cinque forze. Quelle che ci interessano particolarmente in questa sede sono le seguenti:

- **il potere contrattuale dei fornitori** che, se elevato, può rappresentare un ostacolo qualora abbiate bisogno di accedere localmente a materie prime, prodotti e servizi necessari per supportare il vostro progetto di internazionalizzazione
- **il potere contrattuale dei clienti**, finali o intermedi, può rappresentare ovviamente un ostacolo dal momento che può farvi perdere il controllo su alcune leve di marketing (ad esempio sul prezzo)
- **la dimensione, la struttura, l'esperienza e la rivalità fra i concorrenti** esistenti sul mercato interno sono elementi da prendere in considerazione dal momento che venendo dall'estero partirete ulteriormente svantaggiati nei loro confronti

Ovviamente l'intensità delle forze varia da un settore all'altro, da un paese all'altro e, nel lungo termine, finisce per determinarne la redditività.

Barriere tariffarie

Le barriere tariffarie sono i cosiddetti "dazi". Si tratta in pratica di vere e proprie tasse che devono essere pagate sul valore dei prodotti che vengono importati in un determinato paese. Tali misure generano un duplice effetto:

- penalizzano il prodotto straniero o l'azienda che lo produce, dal momento che il dazio può essere incorporato dall'azienda (e quindi riduce il suo profitto) oppure "scaricato" sul mercato mediante un incremento di prezzo (e quindi riduce la competitività del prodotto straniero rispetto a quelli locali)
- incrementano il gettito fiscale del governo locale e comunque favoriscono (o proteggono) lo sviluppo delle aziende "nazionali".

Sul sito <http://mkaccdb.eu.int/> trovate il Market Access Database, un servizio curato dalla Comunità Europea grazie al quale potete verificare l'esistenza di barriere, tariffarie e non, per i vostri prodotti. Alcune informazioni di questo tipo possono essere reperite anche sul sito dell'Agenzia delle Entrate (www.agenziaentrate.it)

Se volete esportare i vostri prodotti verso un paese nel quale esistono dazi alle importazioni dovete necessariamente scegliere su chi deve "gravare" il dazio, e qui avete sostanzialmente tre alternative:

- **"assorbire" interamente il dazio**, per evitare di andare fuori mercato con il prezzo del prodotto e in questo caso dovrete accettare una riduzione dei vostri margini
- **in alternativa potete farlo pagare ai clienti**, aumentando quindi il prezzo finale del prodotto, in questo caso dovrete valutare l'impatto di tale decisione sulla competitività della vostra offerta nei confronti dei clienti stessi. Per questo è molto importante che abbiate studiato bene le caratteristiche dei segmenti di mercato presenti nel vostro paese obiettivo
- **la terza possibilità è quella di seguire una via intermedia**, decidendo di "assorbire" una parte del dazio e "scaricare" la rimanente sul mercato, ma gli elementi da tenere in considerazione sono esattamente gli stessi.

Altre possibilità per aggirare il problema dei dazi, vengono dalla considerazione del valore aggiunto del prodotto e del contributo delle varie fasi di produzione alla determinazione dello stesso. In pratica avrete tre possibilità:

- **realizzare l'assemblaggio finale del prodotto nel paese estero**. Dato che il dazio viene calcolato in percentuale sul valore della merce, potreste ad esempio decidere di spedire all'estero i prodotti smontati e di provvedere poi localmente al montaggio, una volta che i componenti sono stati "nazionalizzati". Questa soluzione è particolarmente attraente quando il costo del lavoro nel paese di destinazione è più basso o ci sono condizioni generali più convenienti. Il rovescio della medaglia è costituito dal fatto che dovrete sostenere dei costi, come ad esempio affittare dei locali per il montaggio nel paese di destinazione, che non esisterebbero se sceglieste di inviare all'estero il prodotto completo.
- **far produrre alcune parti del vostro prodotto direttamente nel paese estero**. Si tratterà ovviamente delle parti meno sofisticate o che incorporano una quota minima del vostro know-how produttivo e competitivo. In questo caso sarà necessario selezionare attentamente l'azienda alla quale affidare l'incarico, soprattutto se volete avere un forte controllo sul fatto che i prodotti, una volta completati, rispettino i vostri standard qualitativi o almeno quelli desiderati dai clienti del mercato estero. Sia l'ICE che le Camere di Commercio, direttamente o tramite le proprie aziende speciali per l'internazionalizzazione,

possono essere di aiuto in questa selezione dei partner nel paese di destinazione.

- **produrre i prodotti completamente all'estero.** Questa è sicuramente la soluzione migliore per non pagare i dazi ma è anche la soluzione caratterizzata dai costi più elevati. Dovrete acquisire localmente un'azienda, costituire una joint venture o peggio ancora costruirla da zero. Oppure dovrete concedere delle licenze ad aziende straniere, cosa che presenta sempre qualche rischio e sicuramente delle complicazioni di carattere gestionale. Anche in questo caso si può ricorrere all'aiuto dell'ICE o del Sistema delle Camere di Commercio per l'attività di ricerca partner, o ancora ai finanziamenti per la creazione di strutture produttive all'estero, erogati da Mediocredito Centrale o ancora dalla Simest.

Barriere non tariffarie

Non ci sono solo i dazi a ostacolare il vostro processo di internazionalizzazione. Esistono, infatti, una serie di altre barriere che generalmente vengono definite barriere non tariffarie:

- **contingentamenti** sono limitazioni che vengono imposte, dai governi di alcuni paesi, alla quantità di prodotti di un certo tipo che possono essere importati ogni anno. Gli effetti di questa misura sono evidenti: la fetta di mercato disponibile per le aziende straniere viene determinata a priori e le aziende locali sono protette
- **restrizioni volontarie alle esportazioni**, anche dette accordi negoziali (bi o multi laterali) sono limitazioni che nascondono dei contingentamenti. In pratica, il paese importatore riesce ad ottenere una limitazione volontaria delle esportazioni da parte dei paesi esportatori con l'obiettivo di proteggere le aziende nazionali
- **commodity agreements**, sono accordi finalizzati a stabilizzare i prezzi di determinati prodotti nel lungo periodo. Generalmente si applicano ai prodotti agricoli e alle risorse minerarie dal momento che la loro offerta è poco flessibile nel breve periodo, mentre la domanda può essere volatile e insensibile al prezzo
- **barriere formali e amministrative**, sono il risultato di particolari leggi del paese importatore che possono riguardare
 - la **partecipazione dello Stato** nell'economia (sussidi, monopoli, concessioni, licenze, ecc.)
 - la **definizione di norme tecniche e standard** (norme industriali, sulla sicurezza, sui brevetti e sulla proprietà intellettuale, certificazioni da ottenere per vendere sul territorio, ecc.) o l'esistenza di **politiche a difesa del consumatore**
 - **norme amministrative** come ad esempio certificazioni, tabelle di classificazione delle merci, ecc.
 - la **definizione di particolari modalità operative** da seguire se si vuole operare sul mercato (come ad esempio l'obbligo di costituire delle joint ventures con aziende locali)

Altre barriere non esplicite

Ci sono poi alcuni elementi che pur non essendo delle vere e proprie barriere, di fatto finiscono per comportarsi come se lo fossero, soprattutto in determinati contesti. Ci riferiamo in particolare alla distanza fisica, al contesto culturale e sociale, all'ambiente politico e istituzionale.

Distanza fisica

È appena il caso di notare che, a parità di condizioni, sarà preferibile esportare verso un mercato relativamente più vicino. Questo perché il trasferimento della merce, oltre che costoso, è anche rischioso.

Ambiente culturale e sociale

Uno degli aspetti che possono condizionare il successo dei vostri prodotti sul mercato che avete scelto come target è l'immagine o la considerazione dei prodotti e delle aziende italiane sul mercato di destinazione.

Ci sono settori in cui il *made in Italy* ha un'ottima immagine (pensate ad esempio al settore della moda o a quello del vino) e ovviamente in questi casi potete sfruttare la situazione. Ci sono anche paesi che, per storia, tradizioni, usi e costumi, sono abbastanza simili al nostro, e in questi casi si può ipotizzare che esistano condizioni favorevoli alla vendita di prodotti italiani (pensate ad esempio alla Spagna).

Ma è inutile nascondersi che, per motivi differenti, l'Italia non ha sempre una buona immagine sui mercati internazionali e in alcuni casi potreste trovarvi a combattere contro un vero e proprio muro di pregiudizi e luoghi comuni che riguardano gli italiani in genere e i prodotti italiani in particolare.

In questi casi occorre sicuramente avere pazienza e perseveranza ma è evidente quanto sia fondamentale una attenta analisi dei propri punti di forza rispetto ai prodotti concorrenti perché dovrete dimostrare in modo oggettivo e inequivocabile la superiorità della vostra offerta.

Considerate poi che la domanda locale sarà fortemente influenzata dalle variabili culturali (valori, conoscenze, abitudini, comportamenti, ...) e che quindi le logiche di consumo all'interno del paese target, possono essere notevolmente differenti da quelle che siete abituati a registrare in altri contesti (un esempio classico in questo caso è quello del consumo di birra che in Italia è stato sempre molto contenuto rispetto a quanto avviene in altri paesi europei).

Infine, nel mercato obiettivo potrebbero essere presenti dei gruppi di pressione (associazioni di particolari categorie di consumatori, ambientalisti, no-global, ...) che potrebbero creare problemi alla commercializzazione di certe tipologie di prodotti.

Ambiente politico e istituzionale

I fattori politici e istituzionali possono comportarsi come una vera e propria barriera all'ingresso. Prima abbiamo parlato di barriere formali e amministrative nonché di rischio politico o rischio paese ed è ovvio che questi elementi possono essere determinati da una serie di fattori

-
- il clima politico, soprattutto con riferimento alla stabilità dei governi, alle caratteristiche del sistema politico, alla presenza di inefficienze o corruzione, ...
 - la tendenza, da parte del governo nazionale, a tenere il controllo di alcuni settori chiave come ad esempio quelli legati all'informazione (televisione, radio, quotidiani, ...)
 - la preoccupazione per la sicurezza nazionale, che potrebbe creare problemi ad aziende straniere eventualmente interessate a fornire prodotti e servizi di carattere militare
 - la spinta alla prosperità nazionale, che potrebbe portare il governo a varare misure che cerchino di assicurare piena occupazione e bassa inflazione
 - la spinta all'incremento del prestigio nazionale, che invece potrebbe portare il governo ad adottare misure a difesa delle aziende o dei settori più importanti

Ovviamente tutti questi elementi devono essere valutati e considerati in anticipo, per evitare sgradite sorprese una volta che sarete entrati nel paese target. Ancora una volta sottolineiamo l'importanza di una sistematica attività di monitoraggio dei mercati esteri e dei probabili scenari di sviluppo degli stessi.

Ricerca delle opportunità

Se è vero, come è vero, che ognuno è artefice della maggior parte delle proprie fortune, è ovvio che non potete assumere un atteggiamento passivo aspettando che si presentino delle opportunità allettanti per iniziare a vendere all'estero.

Dovreste piuttosto organizzarvi per costruire un sistema che vi metta in condizioni di cercare e cogliere le migliori opportunità di internazionalizzazione per la vostra impresa.

Ci sono diverse cose che potete fare. E in questa sezione proviamo a prenderne in considerazione alcune, rimandando ad altre parti del portale ulteriori approfondimenti.

Questa sezione è composta dalle seguenti pagine

- [Il sistema dei finanziamenti per i progetti di internazionalizzazione](#) – *lo stato italiano prevede una serie di agevolazioni e di finanziamenti a supporto delle attività di internazionalizzazione delle aziende*
- [Il contributo delle istituzioni nell'individuazione delle opportunità di export](#) – *le istituzioni forniscono molti servizi alle aziende che vogliono internazionalizzarsi. Potreste approfittarne*
- [Altri operatori](#) – *oltre alle istituzioni ci sono molti operatori privati impegnati nella fornitura di servizi alle aziende che vogliono esportare.*
- [Internet e le nuove tecnologie](#) – *internet e le nuove tecnologie possono rappresentare una utilissima rampa di lancio per le vostre operazioni internazionali*

Il sistema dei finanziamenti per i progetti di internazionalizzazione

Spesso le aziende hanno le potenzialità ma non le risorse necessarie ad avviare un progetto di internazionalizzazione. Esistono tuttavia una serie di opportunità di finanziamento promosse a livello nazionale, comunitario o internazionale.

Lo stato italiano ha dotato l'export nazionale di un sistema di sostegno finalizzato a promuovere la presenza delle imprese italiane sui mercati esteri.

Le agevolazioni vengono erogate tramite enti specializzati come

- la **Simest S.p.a.** (Società Italiana per le Imprese all'Estero – www.simest.it) è una società finanziaria per lo sviluppo e il sostegno delle imprese italiane all'estero con lo scopo di promuovere società miste all'estero e di sostenerle sotto il profilo tecnico e finanziario
- la **Sace S.p.a.** (Società di Assicurazione dei Crediti Export – www.sace.it) è una società che assume in assicurazione e riassicurazione i rischi di carattere economico, politico e commerciale cui sono esposti gli operatori italiani durante le loro transazioni con l'estero

È prevista la possibilità di accedere a finanziamenti per

- **Studi di fattibilità e assistenza tecnica** (Simest) – dato che come avete sicuramente capito le analisi che devono essere fatte prima di iniziare il progetto sono impegnative sia in termini di tempo che di costo
- **Agevolazioni all'esportazione** (Simest e Sace) – sia in termini di finanziamenti che di copertura di rischi di vario genere
- **Consolidamento della presenza commerciale all'estero** (Simest) – finanziamenti a supporto del consolidamento delle attività internazionali delle imprese
- **Realizzazione o acquisto di strutture produttive all'estero** (Mediocredito Centrale e Simest) – le imprese italiane possono accedere a questa tipologia di finanziamenti qualora ritengano conveniente una delocalizzazione produttiva
- **Partecipazione a gare internazionali** (Simest) – per la costruzione di grandi impianti e di infrastrutture

Di solito per accedere ai finanziamenti si deve preparare una documentazione complessa (business plan) per la quale può essere necessario chiedere la collaborazione di personale esperto dall'esterno.

Il tema dei finanziamenti verrà comunque trattato in modo più approfondito in altre parti del portale

Il contributo delle istituzioni nell'individuazione delle opportunità di export

Per individuare le opportunità di export potete far riferimento ad una serie di enti di carattere istituzionale che forniscono servizi di supporto alle attività di internazionalizzazione. Di solito questi enti forniscono anche altri servizi molto utili per iniziare il vostro progetto in internazionalizzazione.

L'Istituto Nazionale per il Commercio Estero (www.ice.gov.it), agenzia governativa che ha il compito di promuovere, agevolare e sviluppare il commercio italiano con l'estero e svolge attività di informazione, assistenza, promozione, formazione e cooperazione per le aziende italiane interessate ai mercati esteri e per quelle straniere interessate a partner italiani.

Offre diversi servizi, gratuiti e a pagamento, fra i quali anche l'individuazione delle opportunità d'affari, come opportunità commerciali, gare, finanziamenti internazionali, finanziamenti di cooperazione bilaterale, partecipazione a grandi progetti, ecc.

Eurosportello, è un servizio di informazione e assistenza alle imprese, soprattutto piccole e medie, che operano o intendono operare nel mercato UE e in tutti i mercati mondiali

Il **Sistema delle Camere di Commercio** italiane è strutturato in una rete molto articolata, presente sia in Italia che all'estero, che si avvale della collaborazione sia della rete degli Eurosportelli che sono collocati presso di loro, sia degli uffici ICE e dei Centri Estero regionali. Unioncamere è l'ente che svolge, a livello nazionale e attraverso le sue sedi regionali, attività di coordinamento e fornisce servizi informativi a tutto il sistema

Possono essere fonti di informazioni anche i seguenti enti:

- le **Ambasciate** e/o i **Consolati** italiani all'estero
- le **Ambasciate**, i **Consolati** o gli **uffici commerciali** esteri in Italia
- le **Camere di Commercio** estere in Italia

Altri operatori

Oltre alle istituzioni ci sono una serie di altri operatori che possono essere di aiuto nell'individuazione di opportunità commerciali all'estero

- **ConSORZI all'esportazione** (www.federexportonline.it) è la rete dei consorzi export nazionali)
- **Federazioni Settoriali delle Associazioni di Categoria**
- **Istituti di credito**
- **Quotidiani e Riviste specializzate**
- **Banche Dati**, come le Pagine Gialle Europee (www.europages.com), il database Kompass (www.kompass.com) o la versione europea del Thomas Global Register (www.tgreurope.com) molto interessanti per la ricerca di nominativi di potenziali clienti o business partner
- **consulenti** con provata esperienza e professionalità, specializzati in materia export
- **società specializzate** nella realizzazione di servizi di assistenza e di supporto all'internazionalizzazione

Internet e le nuove tecnologie

Internet è una straordinaria fonte di informazioni e può essere utilizzata anche nella ricerca di opportunità di internazionalizzazione. Vi consigliamo quindi di dedicare un po' di tempo all'esplorazione di siti web che potrebbero rivelarsi preziose fonti di informazione a supporto del vostro progetto.

Tra l'altro, considerate che all'estero, soprattutto nei paesi più sviluppati, internet è considerata uno strumento di lavoro indispensabile e che in generale è molto più utilizzata che in Italia. Questo significa che è molto probabile che i vostri potenziali clienti diano per scontato il suo utilizzo come strumento di contatto con potenziali fornitori.

Dal momento che, tuttavia, data la mole di informazioni presenti in rete, spesso è difficile orientarsi, vi consigliamo di scegliere un punto di partenza per le vostre esplorazioni.

In particolare, vi segnaliamo la pagina "siti utili" contenuta nel sito web dell'ICE, nella quale trovate una serie di sezioni:

- **finanziamenti internazionali**, che contiene i siti web degli enti che finanziano progetti di sviluppo e di assistenza tecnica
- **omologhi ICE nel mondo**, che contiene i siti web delle organizzazioni che, come l'ICE, si occupano di promuovere i rapporti economici e commerciali nel mondo
- **organizzazioni internazionali**
- **siti utili nel mondo**, che contiene un ricchissimo repertorio di siti web relativi a 50 paesi e segnalati da parte dei vari uffici ICE nel mondo
- **associazioni di categoria e sistema camerale**
- **servizi alle imprese** (editoria specializzata, enti fieristici italiani, istituti di formazione, ecc.)
- **istituzioni italiane** (ministeri, ambasciate, consolati e istituti di ricerca)

Vi consigliamo anche di consultare siti internazionali. Ce ne sono alcuni fatti veramente bene e molto completi come ad esempio il portale Global Edge curato dalla Michigan State University (<http://globaledge.msu.edu>).

In generale potrebbero esistere anche portali verticali, dedicati al vostro settore, nei quali potreste trovare informazioni e spunti interessanti.

Particolarmente interessanti a riguardo sono i *marketplace digitali*. Anche se non si sono sviluppati come previsto, costituiscono sempre delle possibilità per entrare in contatto con potenziali clienti o partner internazionali.