

CAPITOLO PRIMO

L'analisi dei mercati esteri

Parte prima: Gli elementi principali dell'analisi dei mercati esteri e gli aspetti non economici (contributo a cura del Dr. Mario Mor)

1. Gli elementi principali dell'analisi dei mercati esteri

1.1 Identificazione degli obiettivi, raccolta e analisi delle informazioni, fattori di rischio variabili e criticità

Se in passato la visione internazionale dell'impresa poteva rappresentare un'opportunità, oggi la crescente apertura dell'economia e l'avanzamento della globalizzazione ne hanno mutato il significato trasformandola in una necessità talvolta fondamentale ai fini della sopravvivenza non solo delle grandi imprese ma anche di quelle di minori dimensioni.

Tuttavia, indipendentemente dalla grandezza e dalla complessità dell'azienda interessata all'espansione oltre confine, è indispensabile che la raccolta e l'analisi delle informazioni dei mercati esteri avvenga in maniera adeguata, completa e secondo uno schema logico. È frequente, specialmente per gli operatori di più piccole dimensioni che normalmente dispongono di minori risorse da investire, che le analisi siano lacunose e basate su informazioni frammentarie ed imprecise. Alcuni degli errori più comuni consistono nel fondare le valutazioni su dati superficiali, generalmente raccolti tramite contatti in fiere e manifestazioni di settore, nel tentativo, ad esempio, di copiare i concorrenti già presenti all'estero, o nel frettoloso tentativo di compensare la contrazione dei mercati interni. La mancanza di un approccio metodico e strutturato non può che condurre ad uno spreco di tempo e risorse che in certi casi potrebbe non consentire l'ingresso nei mercati esteri o che in altre circostanze potrebbe portare alla generazione di flussi di vendite, o di acquisti nel caso di mercati di approvvigionamento, instabili e di breve periodo.

È in tale fase che si presenta per il professionista l'opportunità di fornire il supporto e l'assistenza all'imprenditore che vada oltre i tradizionali servizi di natura fiscale e legale. La capacità di analisi economica, che la formazione e l'esperienza professionale attribuisce al

commercialista, rappresenta una competenza complementare alle capacità dell'imprenditore, che può essere determinante per la razionalizzazione, l'organizzazione ed il completamento del processo di analisi dei mercati esteri, e quindi del più ampio progetto di internazionalizzazione. È risaputo che il successo di un'attività d'impresa non dipende solo dall'idea imprenditoriale ma anche, e talvolta principalmente, da come la stessa viene realizzata.

Nella generalità dei casi si tende ad identificare i mercati esteri nei circa 200 paesi che hanno autonoma identità politica e nazionale. In realtà la numerosissima quantità di fattori che differenziano le singole situazioni e l'infinita combinazione degli stessi potrebbero portare all'individuazione di mercati non esattamente corrispondente agli stati come autonomie politiche.

Di seguito si propone una breve descrizione delle fasi di analisi dei mercati esteri e nei paragrafi successivi verranno elencati i principali aspetti oggetto di studio che ne rappresentano il contenuto. Si precisa che per necessità espositiva gli argomenti sono trattati separatamente ed in maniera schematica, ma che la loro correlazione è talmente stretta da richiederne sempre la valutazione congiunta durante lo studio di ogni singolo caso. È dallo studio della combinazione dei fattori citati che vanno tratte le conclusioni per pianificare le decisioni strategiche.

1.2 Prima fase: individuazione dei mercati ritenuti interessanti e possibili

Una prima fase consiste nell'individuazione dei mercati ritenuti interessanti e possibili sulla base di dati generici, macroeconomici e macro-ambientali per verificare la presenza di fattori chiave minimi: Ad esempio PIL del Paese, trend economico di crescita, informazioni "di base" sul costo del lavoro. Sono fonte di questa tipologia di informazioni:

- Gli enti istituzionali quali ambasciate, ministeri, camere di commercio, l'ICE, World Bank, UNCTAD. Tra i vari enti segnaliamo SACE e SIMEST che, oltre a poter fornire assistenza finanziaria all'impresa italiana che intende internazionalizzare, come approfondito in un successivo capitolo della presente guida, presentano schede-paese ed interessanti analisi dei diversi Stati ove l'impresa italiana potrebbe sviluppare il proprio business.
- Le precedenti esperienze maturate dall'impresa su mercati esteri.
- Le esperienze acquisite in precedenza dal personale commerciale dirigenziale.

Sebbene tale fase preliminare si basi su metodi empirici senza solidi fondamenti scientifici,

può costituire un efficace sistema per restringere il campo di ricerca alle opportunità effettivamente interessanti.

E' importante evidenziare che la valutazione di un mercato varia in base all'obiettivo che si pone l'impresa. Se l'impresa sta cercando mercati ove esportare i propri prodotti, gli aspetti principali dell'analisi del mercato estero riguarderanno la "capacità di domanda" di tale Paese, quindi le dimensioni del mercato di sbocco, la capacità di spesa pro-capite (in generale e per determinate categorie di prodotti), anche ovviamente le eventuali limitazioni doganali, tariffarie o legislative (è ad esempio noto che in numerosi paesi arabi l'importazione di alcuni prodotti quali medicinali, fertilizzanti, ma anche particolare attrezzatura tecnologica è fortemente limitata). Ben diversa è l'analisi dell'azienda che sta valutando di effettuare un investimento diretto all'estero, e che quindi nel Paese straniero dovrà approvvigionarsi di forza lavoro, di capitali e dovrà avere rapporti diretti e continuativi con Istituzioni pubbliche locali e statali. In questo secondo caso l'analisi del mercato estero dovrà essere molto più approfondita perché gli aspetti culturali, sociali, politici, finanziari e giuridici incideranno maggiormente sulle scelte dell'imprenditore.

1.3 Seconda fase: analisi specifica e dettagliata dei mercati esteri

La seconda fase consiste nell'analisi dei mercati esteri vera e propria ed è ulteriormente suddivisa in:

- a) Analisi teorica dei mercati potenzialmente interessanti.
 - Valutazione dell'attrattività, per verificare l'esistenza di fattori favorevoli all'impresa in espansione: sia in termini macroeconomici sia in termini più specifici di settore. In questo senso gli aspetti normalmente più rilevanti riguardano lo studio dell'evoluzione della domanda (mercati emergenti, mercati maturi, mercati in declino) e della compatibilità dell'offerta, dei fattori demografici, dei fattori geografici di favore o di ostacolo, della disponibilità di risorse naturali e di manodopera, della complessità della normativa e degli aspetti regolatori.
 - Valutazione dell'accessibilità per valutare la facilità di accesso o l'eventuale presenza di ostacoli: situazione politica, economico-sociale, legale, fiscale. È determinante l'identificazione di possibili barriere naturali come i costi di trasporto o artificiali quali ad esempio il tipo di intervento dello stato nell'economia, i rapporti con i sindacati, il sistema giudiziario o il sistema monetario e doganale. Di particolare rilevanza è anche il riconoscimento di eventuali barriere occulte (burocrazia nella

concessione di autorizzazioni e certificazioni, discriminazione culturale sulla provenienza dei beni o nella concessione di appalti...).

b) **Analisi in loco dei mercati di riferimento.**

Questa parte di ricerca comporta naturalmente un maggiore sforzo economico e di investimento e per tale ragione viene posta successivamente ad un'ulteriore restrizione del campo di scelta. Si tratta di inviare sul posto delle persone che abbiano buone conoscenze della lingua, del prodotto, dello specifico settore, ma anche delle regole di marketing affinché possano completare la ricerca della fase precedente individuando le caratteristiche del segmento di mercato nel quale l'impresa intende inserirsi. Se ad esempio il mercato di destinazione è "di sbocco" dovranno essere approfonditi i seguenti aspetti:

- Utilizzo del prodotto/servizio in quel mercato. È necessario adattare il prodotto/servizio all'uso diverso che ne viene fatto in un paese diverso? È necessario adattarlo in fase di produzione? È necessario adattarlo in loco (officine e magazzino ricambi-assistenza)? Questo tipo di informazioni può fornire indicazioni utili su come debba essere strutturata la presenza all'estero;
- Individuazione della tipologia di acquirente. È un operatore privato, pubblico o impresa? A quale fascia di reddito o capacità di spesa appartiene? Quali prezzi e tempistiche di pagamento sono quindi ipotizzabili? Quale distribuzione dei mark-up è ipotizzabile nella catena di valore?
- Individuazione del canale di distribuzione più efficace. Quali sono le motivazioni che possono indurre l'acquirente all'acquisto del nostro prodotto? Tempi, prezzi e disponibilità dei materiali? Meglio orientarsi verso un canale diretto o può essere più efficace un ingresso indiretto sfruttando la presenza maggiormente integrata di operatori locali?
- Analisi della concorrenza. Si tratta di un mercato "affollato" o siamo dei "first movers"? Che dimensione e che potere hanno i principali concorrenti con i quali ci si deve confrontare? Quali politiche, forme di promozione e pubblicità adottano normalmente? Quali misure e contromisure possono essere prese in caso di reazione degli stessi all'ingresso di un nuovo operatore? Le imprese locali godono di privilegi rispetto a chi proviene dall'esterno?

L'alto numero di variabili rende la scelta dell'imprenditore altamente difficile e soggetta a continue variazioni o correzioni di rotta. E' possibile ad esempio che un Paese sia

fortemente attrattivo perché vi è una domanda rilevante ed in continuo aumento dei prodotti dell'azienda, ma allo stesso tempo esistono normative doganali o commerciali interne che sfavoriscono decisamente gli investimenti esteri. Le decisioni dell'imprenditore possono anche variare in corso di analisi: è ben possibile che un'azienda stia valutando il mercato di un Paese come mercato di sbocco ove esportare i propri prodotti, e quindi abbia in previsione di creare una rete distributiva e poi, anche grazie all'analisi del mercato estero, valuti che in tale Paese le condizioni del mercato del lavoro, la disponibilità ed il costo delle commodities ed altri fattori rendano preferibile e più conveniente un investimento diretto, e quindi decida di sviluppare in tale Paese non solo la distribuzione e la vendita dei propri prodotti ma anche la produzione.

1.4 Terza fase: monitoraggio

Va inoltre precisato che per condurre un'analisi completa deve essere considerata sia la situazione "attuale" del mercato oggetto di approfondimento, sia la dinamica evolutiva dello stesso. Il monitoraggio costante, finalizzato per quanto possibile alla proiezione ed alla previsione dei cambiamenti futuri, rappresenta una condizione imprescindibile per gli operatori del mondo economico moderno caratterizzato da mutamenti repentini e nella maggior parte dei casi in accelerazione. Ne sono un esempio i cambiamenti radicali che la cosiddetta "rivoluzione digitale" sta apportando alla vita quotidiana dei singoli individui, ma anche al mondo economico, facendo nascere e scomparire nuove attività d'impresa in tempi brevi. Ne sono un altro esempio le modifiche normative e le politiche incentivanti adottate dagli Stati che possono condizionare la comparsa, la crescita e la crisi di rilevanti settori economici (come quello delle fonti di energie rinnovabili).

In altre parole il costante monitoraggio "*follow up*" è parte integrante delle strategie d'impresa, ed è finalizzato ad anticipare i rapidi cambiamenti nel contesto di un'evoluzione economica continua. È anche per tale ragione che le imprese più moderne tendono ad essere sempre più destrutturate per necessità di flessibilità e di rapidità di adattamento. È stato osservato come si stia procedendo verso la riduzione della dimensione delle unità produttive, tramite ristrutturazioni interne (che comportano una riduzione o del numero di addetti o della gamma produttiva) e verso l'esternalizzazione dei processi produttivi (outsourcing). In taluni casi, la necessità di flessibilità ed adattamento può richiedere addirittura di preparare in anticipo una via di uscita dal mercato di riferimento (way out) senza eccessivi oneri da

disinvestimento.

<i>Analisi del Mercato Estero</i>	Raccolta e analisi delle informazioni, fattori di rischio, variabili e criticità
<i>Fasi</i>	<ul style="list-style-type: none">- Info preliminari macroeconomiche (SACE, SIMEST, Camere di Commercio...)- Analisi a tavolino e in loco dei mercati di interesse- Follow-up (monitoraggio) e previsione dei cambiamenti

2. Analisi dei mercati esteri: aspetti culturali, sociali, politici e geografici

2.1 Aspetti culturali

Sebbene i moderni e sempre più efficienti trasporti, la diffusione di Internet ed altri fattori che favoriscono le comunicazioni, tendano ad omogeneizzare i comportamenti all'interno del mondo economico, la standardizzazione dei modelli culturali rimane un processo molto lungo e molto distante dal diventare realtà. Gli aspetti culturali rappresentano tuttora una causa di profonde differenze che devono quindi necessariamente essere valutate. La cultura può essere intesa come l'elemento che forma la coscienza all'interno di una società e ne condiziona fortemente il comportamento, la comunicazione, il linguaggio di negoziazione, l'integrazione sociale, i consumi. Si tratta di comportamenti appresi che vengono trasferiti di generazione in generazione, la cui manifestazione più profonda è l'insieme dei valori e che guidano nell'individuazione di ciò che è accettabile o inaccettabile di cosa è preferibile rispetto invece a cosa è intollerabile.

Tra i più rilevanti elementi che formano la cultura troviamo:

- La nazionalità e l'etnia, che determina affinità negli atteggiamenti, nel modo di pensare e nel senso di appartenenza ad una comunità o ad un'area geografica. Queste caratteristiche sono talvolta evidenti anche nei tratti somatici che ne sottolineano e rimarcano le differenze.
- La religione, che è un fortissimo elemento di condizionamento del bagaglio di convincimenti e di valutazione dei comportamenti e dei consumi.

- L'istruzione e la professione. La formazione scolastica influisce, oltre che sulla vita personale, sulle possibilità di accesso al mondo professionale, il quale a sua volta può avere conseguenze sulla stratificazione sociale che in alcuni paesi può essere particolarmente profonda in conseguenza delle tradizioni e degli orientamenti storici.
- Le istituzioni sociali, che formano l'organizzazione delle comunità nelle sue varie declinazioni, dalla famiglia, alle aggregazioni locali fino all'organizzazione statale.
- La lingua, quale mezzo di trasmissione delle informazioni dalle comunicazioni più informali a quelle più formali e professionali.

Una volta individuati i principali aspetti culturali caratterizzanti uno specifico mercato è necessario valutare gli effetti che ne potrebbero conseguire su vari fronti:

- Nei processi di negoziazione. Le differenze culturali possono creare problemi di comunicazione e comprensione dei messaggi scambiati tra le parti. Anche il semplice atteggiamento di un manager potrebbe essere diversamente codificato, e di conseguenza frainteso, generando un conflitto o addirittura un rifiuto dall'altra parte. È necessario studiare come comunicare con le persone con le quali si sta per avere contatto. In pochi minuti si può fare un errore culturale, la cui riparazione poi richiedere settimane o mesi di lavoro. Nelle culture con una forte tendenza collettivista, le aziende devono stare attente al "prestigio" dei loro interlocutori, evitando azioni che possano far loro "perdere la faccia". Di contro in altre culture c'è una tendenza all'uso di un linguaggio diretto: le cose sono chiaramente affermate, senza sbavature. In altre culture ancora, c'è una maggiore resistenza a dire direttamente e in modo "brusco" qualcosa che può essere considerato scortese e non educato. Negli Stati Uniti e nei paesi dell'Europa settentrionale, c'è più tendenza ad esprimersi direttamente. Nei paesi asiatici c'è maggiore tendenza al linguaggio indiretto, in cui le sfumature, i silenzi, i commenti, che apparentemente non hanno a che fare con quello che viene trattato, possono avere una grande rilevanza per il messaggio che si è voluto trasmettere.
- Nella gestione delle risorse umane e nella responsabilità sociale/etica aziendale. In molti casi le aziende non danno la necessaria attenzione allo studio delle persone con le quali devono interagire e creare gruppi di lavoro. Va detto tuttavia che, se da una parte vi sono difficoltà di dialogo e negoziazione, in taluni altri casi la diversità può promuovere l'innovazione. Un'atmosfera di lavoro caratterizzata dalla diversità culturale favorisce la diversità dei punti di vista e degli approcci, arricchendone l'analisi e la discussione. La combinazione di diverse prospettive presente in squadre di lavoro eterogenee

tendenzialmente permette di risolvere compiti più complessi rispetto a squadre di equipaggiamento omogeneo. Questo vantaggio è massimizzato in paesi con un più elevato grado di diversità culturale (come gli Stati Uniti, Canada o Australia) perché essendo più abituati a lavorare in ambienti eterogenei, le problematiche dell'integrazione e dell'interazione sono meno sentite e dall'altra parte la possibilità di avere in squadra componenti di cultura affine a quella del mercato di destinazione può facilitarne l'ingresso e l'espansione. Ad esempio, la possibilità delle aziende americane di avere collaboratori cinesi ha facilitato l'ingresso in mercati asiatici.

Si tratta in sostanza di individuare i vantaggi e gli svantaggi delle differenze culturali e di stabilire caso per caso una strategia su misura, da attuare mediante le leve disponibili quali ad esempio l'impiego di espatriati nei mercati esteri (visione etnocentrica, orientata verso la sede) o l'impiego di personale straniero presso la sede.

- Nelle attività di marketing e pubblicità. In culture collettiviste, come la Cina e la Corea, incentrate sui vantaggi del gruppo di appartenenza, i fattori armonia e famiglia sono più efficaci, mentre in culture individualiste come gli Stati Uniti, pubblicità che si appellano ai benefici e alle preferenze individuali, il successo e l'indipendenza, sono più efficaci.

2.2 *Aspetti sociali*

Strettamente interconnessi agli aspetti culturali sono gli aspetti sociali. Tra i principali fattori da prendere in considerazione nell'analisi dei mercati esteri possiamo elencare:

- Variabili demografiche che determinano la dimensione e condizionano la dinamica evolutiva dei mercati esteri. Sono tali il numero totale degli abitanti, la densità della popolazione e la distribuzione geografica degli abitanti, il tasso di crescita e la propensione allo spostamento della popolazione, l'età media e le classi d'età, la numerosità e composizione media dei nuclei familiari, il tasso di occupazione/disoccupazione.
- Variabili socio economiche che nei mercati di sbocco possono influire sulla tipologia di prodotti commerciabili. Sono tali la capacità/potere d'acquisto, l'entità e la distribuzione del reddito pro-capite, la propensione media al consumo ed al risparmio.
- Variabili tecnologiche. Lo sviluppo tecnologico di una nazione e la propensione media della popolazione all'utilizzo delle tecnologie. Ciò può indirizzare non solo nella scelta dei prodotti oggetto di commercio, ma anche nella scelta dei canali distributivi.

2.3 *Aspetti politici*

Particolare rilevanza può essere assunta anche dalla struttura politica e dall'organizzazione di governo (democratica, autoritaria, dittatoriale). Gli aspetti politici, avendo molte connotazioni economico/finanziarie, verranno approfonditi nella seconda parte del presente capitolo. Qui è sufficiente segnalare:

- Il grado di interferenza politico-legislativa nella società e nell'economia (restrizioni all'import/export, politiche protezionistiche, politiche espansive sia cross-border che interne), restrizioni sul diritto di proprietà e sui beni immobili, previsione di norme limitanti per l'impresa, controllo dei prezzi, regolamentazioni della concorrenza e dei monopoli, crescente attenzione alle tematiche ecologiche.
- Indicatori finanziari di politica economica: tasso d'inflazione, controllo dei cambi, livello del debito estero, stabilità dei tassi di cambio, grado di solvibilità, accesso al finanziamento bancario.
- Stabilità politica nel tempo. Verso l'esterno: grado di apertura internazionale, ostilità con paesi terzi ed equilibrio dei rapporti (insorgere di conflitti potenziali); verso l'interno: modifiche normative quali ad esempio restrizioni sul diritto di proprietà, libertà di investimento e di trasferimento dei capitali.
- Relazioni delle imprese con governo, enti locali e sindacati.
- Sistema giudiziario e orientamento giuridico.

2.4 *Aspetti geografici, climatici e di disponibilità delle risorse naturali*

Il progetto di espansione in mercati esteri deve necessariamente tenere in considerazione l'incidenza che può essere determinata anche da aspetti geografici e climatici:

- Ambiente fisico-geografico e climatico e correlazioni con il settore di appartenenza, per esempio per logistica e stoccaggio.
- Infrastrutture e sistema dei trasporti per il raggiungimento di specifiche aree; velocità, efficienza e costi connessi.
- Stagionalità diversa rispetto al paese d'origine e possibile influenza sui consumi.
- Presenza, disponibilità ed accessibilità a materie prime e risorse naturali.

<i>Aspetti culturali</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Nei processi di negoziazione - Nella gestione delle risorse umane - Nel marketing e nella pubblicità
<i>Aspetti Sociali</i>	Demografici, socio-economici, tecnologici
<i>Aspetti Politici</i>	Interferenze con l'economia, sistema giudiziario, enti locali e sindacati
<i>Aspetti geografici / climatici</i>	Aspetti climatici, infrastrutture (logistica) e disponibilità delle risorse naturali

*Parte seconda – Gli aspetti economici e finanziari nell’analisi dei mercati esteri
(contributo a cura del Dr. Bruno Bagnardi)*

3. Analisi dei mercati esteri: aspetti economici / finanziari

Proseguendo nell’analisi dei fattori da tenere in considerazione per la valutazione del mercato estero, approfondiamo ora le criticità degli aspetti più direttamente legati a fattori economici. Pur correndo il rischio di ripeterci è fondamentale ricordare che l’attrattività e l’accessibilità di un mercato variano in base all’obiettivo che si pone l’azienda. Se l’impresa sta cercando mercati ove esportare i propri prodotti, eventuali limiti agli investimenti esteri in quel Paese o vincoli alla costituzione di società da parte di soggetti esteri possono, almeno in un primo momento, non rappresentare problematiche vincolanti. Al contrario, aspetti doganali o valutari saranno particolarmente sentiti. Diversamente, l’azienda che sta valutando di effettuare un investimento diretto all’estero – ad esempio per l’apertura di un’unità produttiva – dovrà considerare con attenzione gli aspetti legali/pratici/burocratici relativi alla costituzione nel Paese estero di un soggetto giuridico partecipato da soggetti non residenti.

3.1 Aspetti finanziari / valutari e di cambio

Se è evidente che l’adozione dell’Euro quale moneta corrente da parte di 19 Paesi Europei ha eliminato il rischio di cambio per le operazioni intracomunitarie con questi Paesi, in caso di esportazione o di investimenti in Paesi Extra-UE rimane il problema della differenza che si verifica tra il valore della vendita/investimento/acquisto al momento della stipula del contratto ed il valore che viene effettivamente pagato / incassato al momento del pagamento. Tale problema assume gravità soprattutto nel caso di fluttuazioni del cambio inaspettate e rilevanti. Oltre ad effettuare un’analisi del rischio di cambio nei Paesi-target in cui si intende esportare o sviluppare il proprio business, l’azienda può tenere in considerazione l’utilizzo di strumenti finanziari a copertura della fluttuazione dei cambi.

Oltre ad una generale valutazione circa la stabilità del Sistema Bancario e Finanziario del Paese ove l’azienda italiana intende sviluppare il proprio business, un altro aspetto legato alle problematiche valutarie/finanziarie dell’impresa italiana che vuole internazionalizzare è il rischio di trasferimento valutario del Paese-target, cioè il rischio connesso alle decisioni delle autorità di adottare restrizioni sui movimenti di capitali, sul rimpatrio dei dividendi e

dei profitti. Quando uno Stato si trova a corto di riserve valutarie può decidere unilateralmente di adottare restrizioni ai pagamenti verso l'estero. Ad esempio, a partire dal 2016, l'importazione di prodotti esteri da parte di imprese residenti in Egitto è stato, proprio per questo motivo, assoggettato a limitazioni e subordinato a notevoli controlli ed adempimenti burocratici. Per quanto riguarda, infine, affidabilità e tempi medi degli incassi, bisogna nuovamente affrontare in modo separato l'azienda che intende esportare i propri prodotti nel Paese estero da quella che intende invece stabilirsi all'estero. Nel primo caso si rientra nella "classica" disciplina del commercio internazionale che prevede importanti tutele a favore del soggetto venditore. La modalità più semplice è quella del *pagamento documentario*, che prevede il trattamento da parte della banca estera di documenti finanziari (tratte, pagherò, assegni) e/o commerciali (fatture, documenti di trasporto, documenti rappresentativi) in conformità alle istruzioni ricevute dal cliente. Ovviamente più tutelante per l'azienda italiana è il *credito documentario* (o lettera di credito), che consiste in un impegno irrevocabile assunto dalla banca emittente estera per ordine del compratore-ordinante di effettuare un pagamento a favore del venditore italiano contro ritiro di determinati documenti e purchè siano rispettate tutte le condizioni previste dal credito stesso. In caso di mancato utilizzo di queste forme tutelate di incasso o in aggiunta ad esse, l'azienda italiana può valutare l'assicurazione del credito commerciale.

Diversamente da quanto sopra, l'impresa che sta valutando di stabilirsi in uno Stato estero e di produrre da tale Stato i beni destinati al mercato estero, dovrà probabilmente adattarsi alle consuetudini e tempistiche di pagamento di tale Paese. Se generalmente i Paesi Europei hanno tempi medi di pagamento dei crediti commerciali più brevi dell'Italia, ed anche in Stati come Giappone, India, Stati Uniti i tempi medi di pagamento dei crediti commerciali sono decisamente inferiori ai circa 90 giorni della media italiana, l'impresa italiana che vuole internazionalizzare deve tenere in considerazione le consuetudini commerciali dei diversi Paesi esteri, che possono tra l'altro variare a seconda del settore merceologico di riferimento.

3.2 *Libertà di mercato e tutela della concorrenza*

Prima di decidere se stabilirsi in un determinato Paese estero, l'impresa deve verificare che in tale Paese sia possibile un investimento con capitali stranieri. Negli ultimi anni si è assistito ad una generale liberalizzazione degli investimenti diretti esteri anche in quei Paesi, come ad esempio l'India, che storicamente ponevano limitazioni agli investimenti esteri.