



EQUIPE

Qualità, Organizzazione, Engineering

**PROGETTO CONSORZIO
INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Doc: CONSORZIO AGRO

Data emissione: 15/05/2003

Edizione: -

Revisione: -

Data revisione: -

Pag. : 1 di 10

**PROGETTO FINALIZZATO ALLO SVILUPPO DEI
PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI
PRODOTTI ABRUZZESI**

**“CONSORZIO PER L’INTERNAZIONALIZZAZIONE
DEI PRODOTTI ABRUZZESI”**

MAGGIO 2003

 EQUIPE Qualità, Organizzazione, Engineering	PROGETTO CONSORZIO INTERNAZIONALIZZAZIONE	Doc: CONSORZIO AGRO
		Data emissione: 15/05/2003
		Edizione: -
		Revisione: -
		Data revisione: -
		Pag. : 2 di 10

VISION E OPPORTUNITA'

I progetti di internazionalizzazione sviluppati dalle diverse organizzazioni operanti sul territorio abruzzese sono numerosissimi, unitamente ad iniziative promozionali su diversi mercati mondiali.

Sostanziose sono state fino ad oggi le risorse pubbliche investite per progetti finalizzati a promuovere i prodotti delle diverse filiere.

Organizzazioni private, consorzi di imprese, enti strumentali, ecc., sono impegnati, a vari livelli, nell'area dell'internazionalizzazione.

In un contesto così "affollato" di operatori ed iniziative sarebbe naturale registrare un decisivo e concreto incremento della quota di export delle aziende abruzzesi ed una affermazione sempre maggiore dei prodotti delle diverse filiere sui mercati mondiali. (Sarebbe interessante una statistica finalizzata a monitorare l'incremento di export in ragione delle risorse investite per i singoli progetti e complessivamente o un sistema di monitoraggio della soddisfazione degli operatori e delle altre parti interessate).

Questo progetto, pertanto, ad una prima analisi dello scenario di riferimento, potrebbe non trovare motivazioni e opportunità sufficienti per giustificare lo sviluppo.

In effetti la motivazione e l'opportunità nasce da una valutazione più attenta dello scenario che porta alle seguenti considerazioni:

- Le numerose iniziative risultano, il più delle volte, settoriali, scollegate tra loro e senza un reale coordinamento finalizzato ad orientarle verso obiettivi concreti;
- Molte iniziative si risolvono in attività promozionali, rappresentate da missioni all'estero, molte volte fini a se stesse;
- Diversi progetti di internazionalizzazione sono finalizzati a "fare cultura d'impresa" risolvendosi, molte volte, in una ulteriore offerta di corsi di formazione.

Il risultato è che si assiste sempre di più ad una disaffezione degli imprenditori verso queste iniziative e verso questo tipo di progettualità.

I progetti di internazionalizzazione attualmente sviluppati non tengono conto del contesto:

Le imprese della regione sono per lo più di dimensione medio-piccola, a scarsa capitalizzazione, caratterizzate da una conduzione di tipo artigianale e generalmente destrutturate da un punto di vista organizzativo.

 EQUIPE Qualità, Organizzazione, Engineering	PROGETTO CONSORZIO INTERNAZIONALIZZAZIONE	Doc: CONSORZIO AGRO
		Data emissione: 15/05/2003
		Edizione: -
		Revisione: -
		Data revisione: -
		Pag. : 3 di 10

La dimensione dell'impresa abruzzese, soprattutto in alcune filiere, non è tale da potersi proporre, singolarmente, su mercati abituati a confrontarsi con un'offerta pianificata, strutturata e opportunamente dimensionata;

La capacità economica, finanziaria, organizzativa, non consente alla singola impresa di affrontare da sola la commercializzazione dei prodotti in mercati complessi dove i giochi vengono fatti dai grandi Buyers abituati a trattare con imprese di grosse dimensioni.

Molte volte i progetti di internazionalizzazione si esauriscono con la fase promozionale presupponendo che le imprese siano in grado singolarmente o anche a livello di consorzio di affrontare i processi di commercializzazione e vendita.

La nostra idea è che l'attuale approccio complessivo seguito dal "sistema Abruzzo" non sia in grado di seguire in maniera pianificata tutto il processo di internazionalizzazione che deve necessariamente svilupparsi in tutte le varie fasi finalizzate all'obiettivo finale che rimane la effettiva penetrazione in determinati mercati attraverso accordi di partner ship, joint venture, costituzione di net work, progetti di delocalizzazione ecc.

In altre parole i progetti devono tradursi alla fine in "vendite" di prodotti, determinate da accordi di commercializzazione e distribuzione capaci di penetrare i mercati di riferimento.

Il processo è estremamente complesso ed è articolato in attività che richiedono specifiche conoscenze, competenze e professionalità:

- Analisi dei mercati, reverse engineering;
- Definizione dell'offerta in funzione della capacità economica, finanziaria, organizzativa, produttiva;
- Pianificazione strategica del progetto di internazionalizzazione;
- Coordinamento dell'immagine, formazione della cultura d'impresa;
- Promozione;
- Gestione di accordi internazionali per la commercializzazione, distribuzione, delocalizzazione;
- Customer care

La singola impresa non è al momento in grado di fare tutto ciò da sola; con un minimo di realismo e pragmatismo possiamo affermare che non lo sarà nemmeno nei prossimi anni.

Grande è ancora il gap che separa l'impresa media abruzzese da una struttura e dimensione quanti qualitativa appropriata

 EQUIPE <small>Qualità, Organizzazione, Engineering</small>	PROGETTO CONSORZIO INTERNAZIONALIZZAZIONE	Doc: CONSORZIO AGRO
		Data emissione: 15/05/2003
		Edizione: -
		Revisione: -
		Data revisione: -
		Pag. : 4 di 10

PROGETTO CONSORZIO ALL'ESPORTAZIONE

Premessa

I Consorzi all'esportazione possono svolgere un importante ruolo nei confronti delle piccole imprese nel complesso sistema del mercato mondiale.

Le P.M.I. oggi devono affrontare un vero e proprio processo di internazionalizzazione, cioè sapere gestire un mercato articolato in più Paesi, a fronte di progetti marketing mirati, concreti, verticali, basati soprattutto su una migliore cultura ed organizzazione d'impresa che renda più competitive le aziende.

Per questo l'attività dei Consorzi deve in primis promuovere nuove forme di promozione mirate a conquistare quote di mercato all'estero, ma anche riuscire a proporre reti di vendita, strutture distributive, partneriariati commerciali per creare la vera e propria commercializzazione, cioè la traduzione in vendite reali e costanti dei prodotti della aziende socie.

Riteniamo che nel 2003 sia questa l'evoluzione che deve caratterizzare l'attività di un Consorzio all'esportazione.

La struttura e l'Oggetto Sociale

Il Consorzio dovrà avere un' area di aziende socie iniziale di almeno otto imprese per poter procedere alla sua costituzione, secondo i dettami della legge 21/2/1989 N. 83.

Considerando la tempistica iniziale di questo progetto in un arco che può considerarsi tra settembre 2003 e dicembre 2004, lo sviluppo ottimale di questo periodo sarà arrivare ad un numero di associati di venti - venticinque aziende, basandosi comunque fin da inizio 2003 su almeno quindici.

Il Consorzio avrà sede legale nella provincia di Teramo, ed eventualmente allargando la Base societaria una sede operativa in altra zona di concentrazione maggiore di soci.

L'oggetto sociale, lo scopo societario è la promozione strategica ed operativa delle esportazioni dei prodotti attraverso l'assistenza e fornitura servizi alle imprese socie, perseguendo l'attuazione di una adeguata politica di internazionalizzazione fatta di formazione, miglioramento aziendale, analisi e ricerca di mercati, di penetrazione, presenza consolidamento commerciale all'estero (export) con una serie di attività che sono principalmente:

- promozione dell'export delle aziende socie anche attraverso la partecipazione collettiva a fiere, manifestazioni, missini nei Paesi esteri
- effettuazione di studi e ricerche di mercato concernenti i paesi esteri
- promozione ed organizzazione di visite di operatori, giornalisti, e propagandisti esteri
- svolgimento di azioni pubblicitarie a favore dei soci, predisposizione e distribuzione di cataloghi collettivi, raccolta e diffusione di notizie delle produzioni delle imprese socie



EQUIPE
Qualità, Organizzazione, Engineering

PROGETTO CONSORZIO INTERNAZIONALIZZAZIONE

Doc: CONSORZIO AGRO

Data emissione: 15/05/2003

Edizione: -

Revisione: -

Data revisione: -

Pag. : 5 di 10

- raccolta di notizie sulla clientela e scambio di informazioni tra i soci per favorire sinergie e azioni mirate comuni
- puntare alla stabilizzazione commerciale nei mercati a favore delle imprese socie attraverso la ricerca di partners commerciali
- curare le strategie di marketing delle imprese e dar loro assistenza anche operativa
- assistere le aziende nelle relazioni commerciali e nel consolidamento dei rapporti con i clienti esteri
- fornire competenze professionali qualificate per finanziamenti agevolativi dell'internazionalizzazione singoli o di gruppo, per l'assistenza giuridico-contrattuale, fiscale, finanziaria per tutte quelle operazioni estere che ne necessiteranno, compresa la possibilità di creare marchi collettivi di qualità e di predisporre la registrazione nei Paesi d'interesse comune
- progettazione e svolgimento di corsi di formazione, perfezionamento ed aggiornamento di tutte le tematiche riguardanti la cultura di impresa orientata all'export, compresi corsi di lingua e di linguaggio commerciale internazionale
- assistenza nella parte tecnica operativa riguardante le operazioni spedizioniere e doganali
- assistenza per una politica di abbattimento dei costi relativi alle spese riguardanti le manifestazioni e missioni all'estero collettive, viaggi, alberghi, ecc.
- fornire consulenze professionali qualificate per l'innovazione tecnologica, per lo sviluppo delle politiche di qualità sia di prodotto che di sistemi organizzativi, e per le altre aree di sviluppo miglioramento aziendale
- la promozione di sistemi di acquisto collettivi con la importazione su richiesta delle aziende socie di materie prime e semilavorati occorrenti
- conclusione di tutte le operazioni commerciali ,finanziarie, immobiliari e mobiliari necessarie per il conseguimento degli scopi predetti a nome del Consorzio e nell'interesse di tutti i soci

Per gli scopi che il Consorzio si propone di realizzare sarà ammesso e previsto l'utilizzo di servizi di consulenza esterna.

Gli Organi e le Figure Consortili

Saranno :

Enti Sostenitori, gli Enti Pubblici e Privati e laddove sia compatibile altri soggetti che intendono promuovere e sostenere l'attività del Consorzio attraverso contributi di natura finanziaria o di altra natura (es. messa a disposizione di strutture o quant'altro).

Assemblea dei Consorziati, che raggruppa tutte le imprese socie ed i rappresentanti degli Enti Sostenitori, ognuno con diritto ad un voto, con deleghe relative all'approvazione del bilancio, all'elezione del Presidente del Consorzio e del Consiglio Direttivo, alle direttive generali dell'attività, alle questioni sottoposte dal Consiglio Direttivo, dallo Statuto e dalle Leggi in Materia, alla determinazione del contributo annuo dei soci, alla nomina del Collegio Sindacale e del Presidente dello stesso.

**EQUIPE**

Qualità, Organizzazione, Engineering

PROGETTO CONSORZIO INTERNAZIONALIZZAZIONE

Doc: CONSORZIO AGRO

Data emissione: 15/05/2003

Edizione: -

Revisione: -

Data revisione: -

Pag. : 6 di 10

Il Consiglio Direttivo è di max sette membri oltre al Presidente di cui un terzo composto dai rappresentanti degli Enti Sostenitori laddove previsto dalla Legge o dallo Statuto; il Consiglio ha la gestione strategica ed operativa del Consorzio in accordo con le direttive generali delineate in Assemblea, nomina il Direttore, assume eventuali dipendenti e stipula convenzioni per l'utilizzo della consulenza esterna, nonché redige il progetto di bilancio con il conto profitti e perdite, e di propone un programma di massima per l'esercizio successivo. Nomina il Vice presidente del Consorzio.

Il Presidente del Consorzio è il legale rappresentante del Consorzio con tutti gli oneri annessi e connessi, propone al Consiglio Direttivo la nomina del Direttore se previsto e conferisce gli incarichi di consulenza esterna proposti dal Consiglio, ha compiti di vigilanza sul corretto andamento della gestione e convoca sia l'Assemblea che il Consiglio. Può conferire, previa autorizzazione del Consiglio Direttivo, procure generali e speciali. La carica dura tre anni e c'è rieleggibilità.

Il Direttore del Consorzio ha compiti operativi e di coordinamento delle attività, agisce nell'ambito delle deliberazioni del Consiglio e potrà avere un ruolo propositivo. L'incarico può essere affidata ad un professionista consulente esterno.

Il Collegio Sindacale è composto da tre membri effettivi compreso il Presidente che possono anche essere non consorziati, più due supplenti. Avrà i compiti rituali.

La Normativa

La normativa di riferimento per i consorzi export è la legge 21 Febbraio 1989 n. 83, integrata dal D.M. 25/3/1992 e successive modificazioni che hanno delegato le Regioni per la previsione dei fondi finanziari per l'attività dei Consorzi e la successiva erogazione con bandi a discrezione della Giunta che vengono pubblicati anno per anno.

Le leggi prevedono comunque la erogazione a consuntivo, a fronte dei costi sostenuti, di un contributo a fondo perduto che può variare da 150 a 300 milioni di vecchie lire a seconda della dimensione, localizzazione e longevità del Consorzio.

La previsione di Contributo per un consorzio tipo fino a 24 imprese, con struttura stabile, di nuova formazione ed ubicato nel Mezzogiorno è del 70% delle spese ammissibili, fino ad un max di 150 milioni di vecchie lire. Questa percentuale è però strettamente connessa alle disponibilità finanziarie regionali e pertanto soggetta a ribassi : ragionevolmente possiamo attestarci sul 40-50 % .

PROPOSTA DI CONSORZIO

Il Consorzio che ci si propone di costituire raggrupperà **aziende del settore agro-alimentare**, inteso come prodotti da tavola; il numero dei soci legalmente necessario è di otto, ma la base iniziale dovrà essere di almeno **quindici imprese entro luglio 2003** .

Le aziende dovranno essere mediamente strutturate, con una predisposizione all'esportazione già realizzata o quantomeno potenziale in termini di risorse e mezzi, e la valutazione in tal senso sarà di competenza dei professionisti che si occuperanno del progetto di costituzione.



EQUIPE
Qualità, Organizzazione, Engineering

PROGETTO CONSORZIO INTERNAZIONALIZZAZIONE

Doc: CONSORZIO AGRO
Data emissione: 15/05/2003
Edizione: -
Revisione: -
Data revisione: -
Pag. : 7 di 10

In tal senso il lavoro di contatto, sensibilizzazione, coinvolgimento dovrà essere svolto da almeno due persone facenti parte di un gruppo di lavoro più ampio in via di definizione.

L'attività, come già detto, sarà la promozione e commercializzazione dei prodotti delle aziende socie, fermo restando che ogni azienda manterrà la propria individualità e che gli ordini ed i pagamenti saranno sempre tra Cliente ed impresa. Per eventuali attività di importazione materie prime sarà valutata caso per caso la possibilità di fare capo al Consorzio figura giuridica.

IL **Progetto** che sarà esposto ai potenziali soci per favorire la loro entrata nel Consorzio riguarderà inizialmente **gli anni 2003-2004** ed avrà di massima questa articolazione:

- Check Up delle risorse aziendali e del livello di organizzazione in prospettiva export con la possibilità di effettuare **interventi mirati al miglioramento aziendale a 360°** (strutturazione ufficio export, interventi sul controllo di gestione per definire risorse e mezzi necessari in base alle potenzialità imprenditoriali, realizzazione di business plan mirati, interventi sulla qualità dell'organizzazione aziendale e sulla innovazione sia tecnologica che informatica con la messa a **disposizione di competenze professionali altamente qualificate a costi di convenzione con il Consorzio**
- Preparazione di un **piano promozionale su almeno 4 mercati** in termini di adesione a manifestazioni e fiere, proponendo la migliore organizzazione in termini di immagine e **abbattimento costi** di, con assistenza di professionalità in grado di dare un contributo operativo completo, con la possibilità per uno o più collaboratori di compiere una missione esplorativa propedeutica per preparare al miglior livello la partecipazione delle imprese socie e per avviare una serie di contatti ed appuntamenti
- Progettazione di un **piano marketing sui mercati prescelti** diretto ad azioni mirate ad individuare partners locali per la commercializzazione dei prodotti delle aziende consortili: verrà messo a **disposizione dei soci il portafoglio clienti** in dotazione alle professionalità della struttura consortile, e pertanto il processo di penetrazione sarà accelerato e canalizzato
- Assistenza nei processi di commercializzazione per favorire al meglio sia le politiche aziendali, sia per assecondare sulla base delle esperienze professionali dei collaboratori del Consorzio le filosofie d'acquisto dei compratori dei mercati prescelti
- Possibilità di confronto con gli incaricati dei progetti promozionali di internazionalizzazione della Regione Abruzzo al fine di comunicare le esigenze delle aziende del settore e di proporre suggerimenti per successive azioni, manifestazioni, fiere, missioni, iniziative
- Assistenza alle aziende socie per attivare tutte le iniziative di contributo per iniziative promozionali all'Estero della Regione stessa, del Docup e di ogni altra possibilità per favorire in termini economici sia i soci singoli sia il Consorzio
- Nella concreta possibilità di usufruire dei contributi alle strutture consortili previsti dalla legge 83/89 i finanziamenti a fondo perduto che si potranno ottenere in base al giro economico prodotto dalle attività del Consorzio, saranno messi totalmente a disposizione della struttura per incrementare gli investimenti a favore dei soci.

**EQUIPE**

Qualità, Organizzazione, Engineering

PROGETTO CONSORZIO INTERNAZIONALIZZAZIONE

Doc: CONSORZIO AGRO
Data emissione: 15/05/2003
Edizione: -
Revisione: -
Data revisione: -
Pag. : 8 di 10

Fonti di finanziamento

Il progetto in questione prevederà un budget finanziario necessario per il periodo dalla data di costituzione, presumibilmente Luglio 2003, e la fine del 2004: dal 2005 Il Consorzio potrà usufruire, se come sembra sarà confermato, del Contributo pieno per le attività svolte nell'anno precedente previsto dalla Legge 83/89 e quindi potrà avere già una dotazione propria, con conseguente pianificazione finanziaria che potrà tenere conto di questo nuovo introito.

In realtà, se il Consorzio sarà immediatamente operativo, già nel 2004 si potrà avere un contributo sulla base dell'attività svolta negli ultimi mesi e per questo motivo potremo forfettariamente indicare una posta in tal senso nel nostro piano finanziario.

Fermo restando le poste in entrata sopra menzionate, il Consorzio nei suoi 16 mesi di vita dovrà contare, statutariamente, sul capitale sociale versato dai soci alla sottoscrizione, nonché sul contributo associativo per le attività di promozione delle esportazioni statutarie/istituzionali a loro favore. Ma, soprattutto, sui finanziamenti erogati dagli Enti Promotori e Sostenitori sia pubblici che privati e da altre realtà che potrebbero avere interesse a vedere attivata un'attività del genere: ne elenchiamo i potenziali: Enti Pubblici – Unione degli Industriali, Camere di Commercio, Amministrazioni Provinciali, Azienda promozione turismo, Comuni., altri Enti regionali.

Realtà private- Istituti Bancari, Spedizionieri internazionali, Alberghi, Agenzie di Pubblicità e Comunicazione, Società di formazione, Agenzie di viaggio, Agenzie assicurative, altre.

Nel piano di organizzazione della struttura, delle attività e soprattutto nel correlativo piano finanziario considereremo il più realisticamente possibile finanziamenti e costi, distribuiti come detto nel periodo temporale Settembre 2003 Dicembre 2004. Pertanto, anche se al momento non individuabili e non quantificabili, tra le fonti di esercizio potremo considerare le commissioni che il Consorzio potrà ricavare dalla fornitura di servizi non istituzionali alle aziende, come tutti quelli che abbiamo indicato in precedenza e non previsti dallo Statuto che si redigerà compresi nell'attività tipo. Non solo, il Consorzio potrà fornire questo tipo di Consulenze a chiunque ne faccia richiesta, anche non socio, anche ad Enti e strutture, purché beninteso il ricavo vada sempre e comunque a beneficio della struttura senza distribuzione di alcun utile, fermo restando i costi dei professionisti convenzionati che presteranno la loro opera.

Organizzazione della Struttura

Il Consorzio dovrà avere giuridicamente una sede propria anche presso Enti, Associazioni o altro ma comunque personale certificabile: per cui è necessario un locale di media grandezza, idoneo a consentire una disponibilità d'ufficio per almeno una persona ed uno spazio accettabile di riunione. Dovrà ovviamente essere autonomo in termini di comunicazione diretta, intesa come telefono, fax, e mail.

Il Consorzio gestirà tutte le attività promozionali e di penetrazione commerciale a favore dei Soci, nonché fornire tutti i servizi previsti a supporto, integrazione e miglioramento a favore delle Aziende, e

 EQUIPE Qualità, Organizzazione, Engineering	PROGETTO CONSORZIO INTERNAZIONALIZZAZIONE	Doc: CONSORZIO AGRO
		Data emissione: 15/05/2003
		Edizione: -
		Revisione: -
		Data revisione: -
		Pag. : 9 di 10

anche eventualmente richiedenti esterni. Considerando l'importanza delle fonti di finanziamento sostenitrici, dovrà essere prevista anche una figura delegata all'uopo. Riteniamo poi che, nell'ottica di un'economia di costi, quasi tutti i collaboratori dovranno essere esterni.

Il quadro delle risorse necessarie può così delinearsi.

- una Segreteria Amministrativa (1 persona assunta anche part time) delegata alla contabilità d'ufficio, alla corrispondenza, al call center, ed a tutte quelle attività connesse al ruolo.
- Un Professionista specializzato nel marketing internazionale, conoscitore dei mercati esteri, addetto alle strategie di analisi e ricerca di mercato ed alla pianificazione e realizzazione operativa dei marketing plan, in grado di seguire le commercializzazioni delle aziende socie.
- Un Professionista specializzato nell'organizzazione e sviluppo delle iniziative promozionali all'estero, che agisca di concerto con la figura precedente, in grado di interfacciarsi con tutti gli operatori e le strutture del settore, in grado di supportare le aziende socie in tutte le fasi di preparazione e svolgimento dei viaggi e missioni all'estero.
- Una figura in grado di gestire le fonti di finanziamento del Consorzio ed il loro sviluppo, nonché i rapporti con la Regione per le pratiche relative alla presentazione e liquidazione delle domande di Contributo L.83/89 in grado di svolgere anche un servizio informativo completo di tutte le agevolazioni statali, regionali, o di altra natura usufruibili da un Consorzio Export.

Riteniamo che le figure professionali debbano essere assolutamente in contratto di collaborazione esterna e, possibilmente qualificati e coordinati da una Direzione Organizzativa di stampo manageriale, ed in tal senso sarebbe opportuno affidarsi ad una Società di Consulenza Direzionale in grado di fornire uomini e competenze e che sia in grado di gestire il Consorzio con una logica aziendale profit determinata al conseguimento di obiettivi e risultati a tutto vantaggio delle Aziende socie.

Si configurerebbe così una tipologia di Consorzio-Azienda di promozione e commercializzazione di prodotti unica nel panorama dell'Italia Centro Meridionale.

Piano delle Attività Statutarie 2003/2004

Piano delle Attività Promozionali

Organizzazione e Supporto Missione-Manifestazione negli Stati Uniti su San Diego, California (costa ovest) e New York

Missione-Manifestazione in Giappone e Corea del Sud : organizzazione e supporto

Missione e Manifestazione in Russia: organizzazione e supporto

Piano delle Attività di Marketing

Analisi e Ricerche di mercato

Incontri con Importatori ed Operatori esteri, Tradings, Uffici Acquisti, Agenti

Partecipazioni a supporto di altre manifestazioni per promozioni mirate

2 Missioni professionali su mercati nuovi a carico della struttura

**EQUIPE**

Qualità, Organizzazione, Engineering

**PROGETTO CONSORZIO
INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Doc: CONSORZIO AGRO

Data emissione: 15/05/2003

Edizione: -

Revisione: -

Data revisione: -

Pag. : 10 di 10

Assistenza promozionale nelle Fiere in Italia

Piano delle Attività di Miglioramento Aziendale

Check Up dell'organizzazione dei processi aziendali in un ottica di Qualità

Check Up dell' Area Export

Check Up della Promozione e Comunicazione Aziendale

Check Up delle possibilità di agevolazione e contributi per l'attività d'impresa

Piano di Assistenza per l'Export

Consulenza per le spedizioni

Consulenza in materia doganale