

Controllo delle esportazioni «in breve»

Guida per chi si affaccia ai mercati esteri



Autori: Lisa Bertsch, Dario Wellinger, Nadja Bacchini, René Hagen, Christian Hauser, Urs Jenni, Stella Schwarz, Peter Stump, Marcel Walser

Maggio 2018

Indice

Capitolo I: Situazione iniziale.....	9
Capitolo II: L'ABC del controllo delle esportazioni.....	12
Capitolo III: Le 4 domande chiave	18
Capitolo IV: Chi non semina non raccoglie.....	34
Capitolo V: Rischi ed effetti collaterali.....	38
Capitolo VI: Il cammino verso il successo.....	42
L'essenziale in breve.....	54

Simboli utilizzati nel testo



Conoscenze approfondite



Suggerimento pratico



Risultati di ricerche



Riepilogo delle informazioni essenziali

*La logica finisce
dove inizia il controllo delle esportazioni.*

(Peter Stump)

Vi siete mai chiesti ...

- ... cos'è il controllo delle esportazioni?
- ... a cosa serve il controllo delle esportazioni?
- ... cosa ha a che fare con la vostra azienda?
- ... che impegno comporta per la vostra azienda?
- ... cosa succede se ignorate l'argomento?

Se avete risposto mentalmente «sì» anche solo ad una di queste domande, continuate a leggere e avventuratevi con noi in questo viaggio nella giungla del controllo delle esportazioni.

Non vogliamo fornirvi una mera teoria, ma unire la teoria alla pratica. Per farlo, provate a immedesimarvi in questa azienda fittizia che ci servirà da esempio per studiare insieme a voi la teoria in materia di controllo delle esportazioni.

La pratica

La storia dell'azienda nel nostro esempio vi serve da guida per applicare il controllo delle esportazioni nella vostra azienda.

Capitolo I: Situazione iniziale

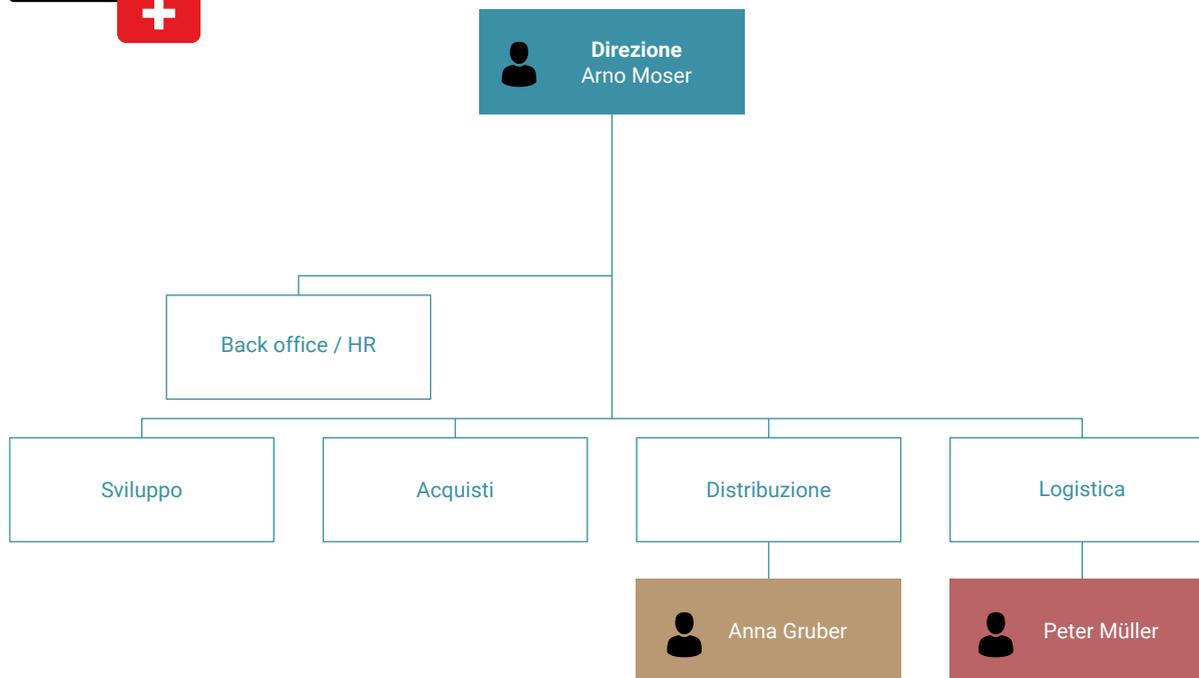
L'azienda del nostro esempio: la BNZ Maschinenbau GmbH

La BNZ Maschinenbau GmbH è stata fondata nel 2016 in Svizzera ad Altstätten. Come si intuisce dal nome, si tratta di un'azienda che si occupa della costruzione di macchinari. Essa dà lavoro a 60 dipendenti ed è specializzata nella produzione di macchine tornitrici CNC per la realizzazione di pezzi lavorati. I clienti dell'azienda sono attivi nel settore automobilistico. I pezzi lavorati vengono impiegati esclusivamente per alberi di trasmissione, componenti di motori e parti del sistema di trasmissione. Fino a poco tempo fa, quest'azienda relativamente giovane si è concentrata soltanto sul mercato svizzero. Arno Moser, direttore generale, intravede però del potenziale all'estero e in futuro vorrebbe espandere le attività anche ai mercati limitrofi di Austria e Germania.

L'azienda riceve il primo ordine dall'estero. La ditta Amann GmbH, un'impresa industriale tedesca, ordina un tornio CNC. Anna Gruber, collaboratrice del reparto vendite presso la BNZ Maschinenbau GmbH, elabora l'ordine arrivato dalla Germania. Parlando con Michael Maier, impiegato da anni nel reparto acquisti della Amann GmbH, quest'ultimo richiama la sua attenzione sul tema del controllo delle esportazioni. Anna Gruber non ha mai sentito parlare del controllo delle esportazioni e si rivolge quindi a Peter Müller, del reparto logistica. Anna vorrebbe sapere da Peter se il tema è rilevante per l'azienda BNZ.



BNZ Maschinenbau GmbH (fondazione: 2016)
Altstätten



Parti coinvolte nell'operazione



Amann GmbH (fondazione: 1987)
Ulm

Michael Maier, acquisti



ASK Bank
Altstätten



Hermann Transporte
Oberriet

Capitolo II: L'ABC del controllo delle esportazioni



A differenza di Anna, Peter conosce il concetto di controllo delle esportazioni e le può fornire le prime informazioni:

In linea di principio, la Svizzera è favorevole alla libera circolazione delle merci. Tuttavia, per motivi di politica di sicurezza, l'importazione, l'esportazione e il transito di determinati beni sono regolamentati. Alcune categorie di beni sono quindi soggette al controllo delle esportazioni e hanno bisogno della relativa autorizzazione all'esportazione.

La spiegazione è sufficiente per comprenderne il principio, ma Anna necessita maggiori ragguagli. Peter non conosce l'argomento nei dettagli e per poter valutare la situazione inizia a informarsi in modo più approfondito sul tema del controllo delle esportazioni.

Nel corso delle sue ricerche, Peter si imbatte nelle seguenti cifre sul commercio estero (esportazione, importazione, transito di merci e loro intermediazione all'estero) e sul controllo delle esportazioni:



185 937 aziende svizzere sono coinvolte nel commercio con l'estero e quindi interessate dal controllo delle esportazioni.



Le aziende attive nel commercio con l'estero generano il 25% del loro fatturato all'estero.

Peter cerca informazioni sulla legislazione in vigore e constata che le leggi vigenti prevedono l'obbligo di autorizzazione non solo per i beni chiaramente sensibili, come i beni militari speciali o il materiale bellico, ma anche per i cosiddetti beni a duplice impiego (dual-use). I beni a duplice impiego sono prodotti che possono essere utilizzati non solo in ambito civile ma anche militare. In questa categoria rientra una gamma di prodotti decisamente più ampia di quanto pensasse Peter all'inizio: ad esempio, anche sensori, materiali elettronici, dispositivi ottici nonché software possono rientrare nella categoria dei beni a duplice impiego.

La Svizzera si è impegnata a recepire nella legislazione nazionale gli accordi internazionali.

Legislazione svizzera

Legge sugli embarghi (LEmb)

Per motivi di politica di sicurezza, in base alla Legge sugli embarghi la Svizzera può emanare sanzioni sotto forma di divieti di importazione, esportazione o transito di beni da o verso determinati Paesi

Legge federale sul materiale bellico (LMB) e Ordinanza sul materiale bellico (OMB)

Controllo del materiale bellico

Legge sul controllo dei beni a duplice impiego (LBDI) e Ordinanza sul controllo dei beni a duplice impiego (OBDI)

Controllo dei beni utilizzabili a fini civili e militari e dei beni militari speciali. Negli allegati sono elencati i beni con obbligo di autorizzazione

Regimi multilaterali (non vincolanti ai sensi del diritto internazionale)

Gruppo dei Fornitori Nucleari (NSG)

Impedire la diffusione di materiali, attrezzature e tecnologie nucleari

Gruppo Australia (AG)

Non proliferazione di armi chimiche o biologiche tramite le esportazioni

Regime di non proliferazione nel settore missilistico (MTCR)

Non proliferazione di beni per la produzione di sistemi vettori per armi di distruzione di massa (armi ABC)

Intesa di Wassenaar

Controllo per l'esportazione di beni d'armamento convenzionali e di beni a duplice impiego

Trattati/accordi (vincolanti ai sensi del diritto internazionale)

Trattato di non proliferazione nucleare (TNP)

Non proliferazione delle armi atomiche e impegno per il disarmo nucleare; diritto a un «uso pacifico» dell'energia nucleare

Convenzione sulle armi biologiche (BWC)

Divieto di sviluppo, produzione e immagazzinamento di armi batteriologiche (biologiche) e tossiche. Distruzione di tali armi

Convenzione sulle armi chimiche (CAC)

Proibizione dello sviluppo, della produzione, del possesso, del trasferimento e dell'impiego di armi chimiche

Dopo avere effettuato questi accertamenti, Peter verifica cosa intende la legge con il termine «beni».



I beni comprendono merci, tecnologie e software. Per «merci» si intendono sia cose mobili che possono essere oggetto di traffici commerciali sia elettricità. Sono esclusi i titoli e i mezzi di pagamento. Per «tecnologia» si intendono informazioni, in genere non accessibili al pubblico e che non servono alla ricerca scientifica fondamentale, necessarie allo sviluppo, alla fabbricazione o all'utilizzo di un bene. Il concetto di «software» comprende la compilazione di uno o più programmi.



Oltre all'esportazione, all'importazione e al transito di beni, anche l'intermediazione all'estero di beni è assoggettata al controllo delle esportazioni. Si ha un'intermediazione quando la fornitura avviene da un Paese terzo ad un altro Paese terzo. Di conseguenza, l'intera catena del valore di un'azienda è interessata dal controllo delle esportazioni.

Possono eventualmente rientrare nel controllo delle esportazioni anche beni che non sono inclusi nelle disposizioni svizzere sul controllo delle esportazioni, ma che sono destinati o potrebbero essere destinati allo sviluppo, alla produzione o all'impiego di armi atomiche, biologiche o chimiche (armi ABC), di sistemi vettori destinati all'impiego di armi ABC (missili balistici, droni, aeromobili a pilotaggio remoto – APR) o alla costruzione di impianti per armi ABC o dei relativi sistemi vettori.

Studiando i vari documenti, Peter si rende conto che il controllo delle esportazioni e gli obblighi che ne risultano sono un tema più esteso di quanto pensasse inizialmente. E non è il solo.



Da un'indagine condotta nel 2017 risulta che il **62%** delle aziende svizzere non è a conoscenza dei controlli all'esportazione e dei propri obblighi in materia di autorizzazione.

Peter non vorrebbe far parte di questo 62% – un motivo in più per rimediare. È per questo che continua a cercare di districarsi nella giungla del controllo delle esportazioni e consulta Internet.

Capitolo III: Le 4 domande chiave

Peter si è dedicato intensamente all'ABC del controllo delle esportazioni e ora si pone la domanda fondamentale:

Anna può esportare il tornio CNC alla Amann GmbH in Germania?

Le ricerche svolte finora non gli consentono di fornire una risposta a questa domanda. Deve dapprima rispondere a **quattro domande chiave**, che gli consentiranno di esaminare l'operazione sotto quattro aspetti diversi.



Cosa si vuole esportare?

Verifica del bene di esportazione secondo le norme giuridiche (liste dei beni)



Chi è coinvolto?

Verifica della presenza delle parti coinvolte in liste di sanzioni



Dove si vuole esportare?

Verifica dell'esistenza di embarghi o sanzioni nei confronti del Paese di destinazione

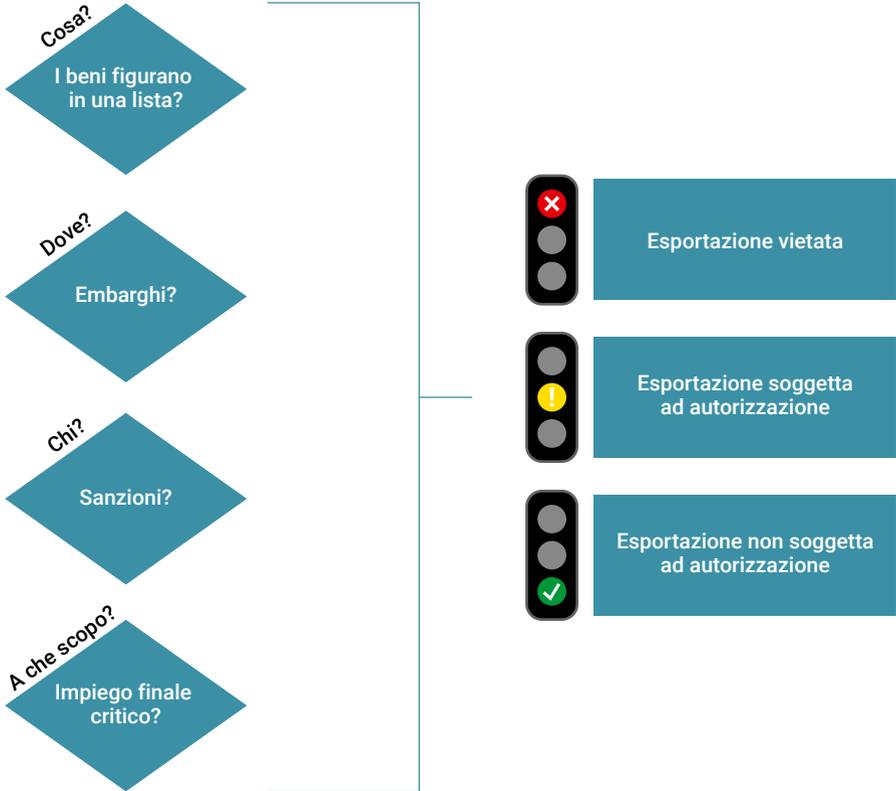


A che scopo vengono utilizzati suddetti beni o tecnologie?

Verifica dell'uso previsto ovvero dell'impiego finale

Se dall'esame di anche una sola di queste domande emerge che l'operazione è sottoposta al controllo delle esportazioni, è necessario ottenere un'autorizzazione d'esportazione di concerto con la Segreteria di Stato dell'economia (SECO). Il seguente schema di verifica serve come aiuto per valutare le operazioni commerciali. Nella valutazione delle quattro domande chiave bisogna tenere a mente che esse devono essere verificate all'inizio dell'operazione commerciale e poi controllate continuamente. Se le quattro domande chiave sono state verificate per un caso specifico, non si può partire dal presupposto che il risultato sarà sempre lo stesso e che non saranno più necessarie ulteriori verifiche.

Procedura di verifica delle operazioni commerciali in base alle quattro domande chiave



Peter si pone le quattro domande chiave sul caso in questione.

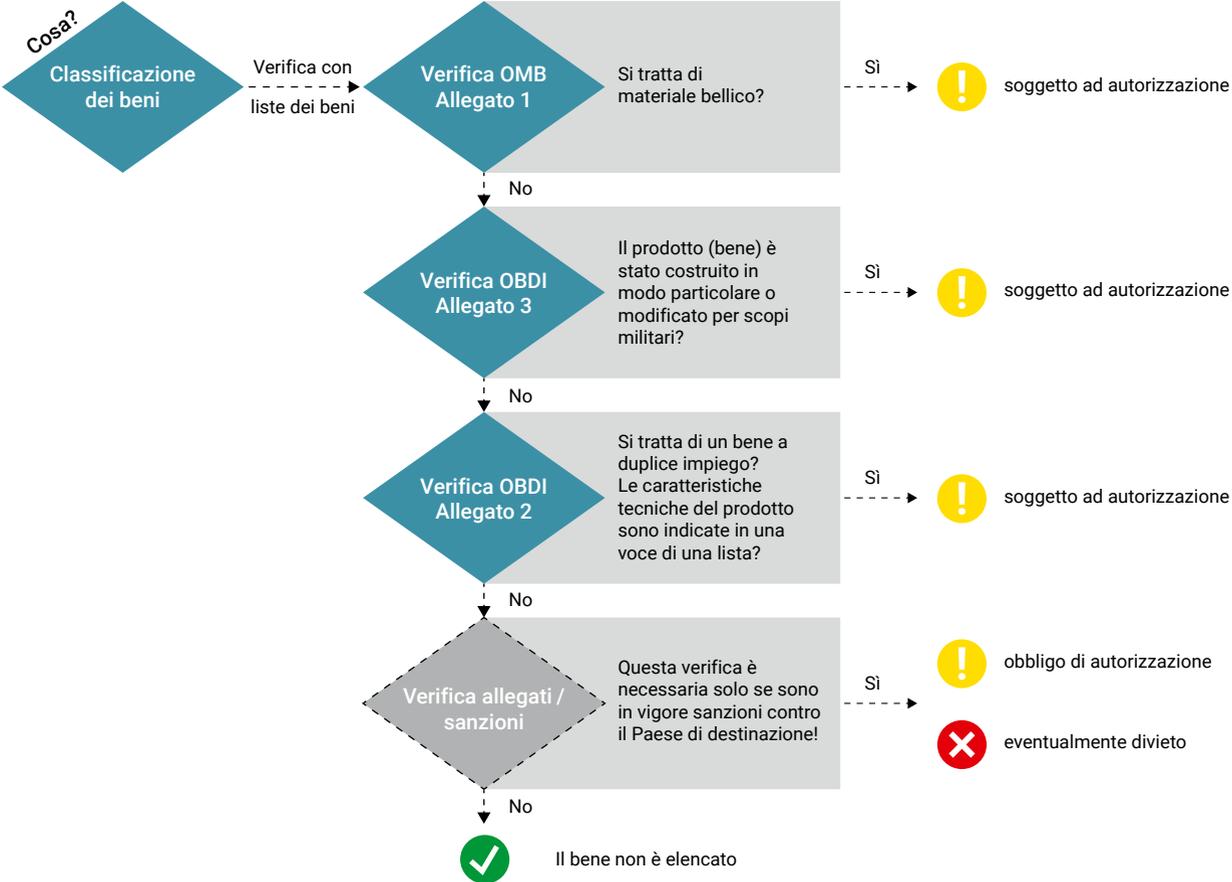


Cosa si vuole esportare?
Tornio CNC

Peter verifica se il bene da esportare figura nella lista dei beni che trova sul sito Internet della SECO (vedi lo schema di verifica che segue). Cerca tramite parole chiave il numero dell'elenco corrispondente e prova a ritrovare le caratteristiche tecniche del suo prodotto in uno dei numeri dell'elenco. Vuole infatti capire se il suo bene è inserito in uno degli elenchi.

1. Inizia con l'**Allegato 1** all'Ordinanza sul materiale bellico (**OMB**) e capisce presto che il suo tornio non è nominato in nessun punto.
2. Prende poi in esame gli allegati all'Ordinanza sul controllo dei beni a duplice impiego (**OBDI**). Anche nell'**Allegato 3**, in cui sono elencati i beni militari speciali (ML1 ... ML22), non trova corrispondenze con il suo prodotto.
3. Consulta poi l'**Allegato 2** all'**OBDI**, in cui sono elencati beni utilizzabili per scopi civili e militari nei quattro regimi internazionali di controllo (categorie 0 ... 9). Questa lista è molto ampia e dettagliata, poiché ogni posizione della lista contiene parametri con differenti sottocategorie e annotazioni.

Verifica della classificazione del bene



Nell'Allegato 2, alla sezione B della categoria 2 «Trattamento e lavorazione dei materiali», Peter trova le macchine utensili. La classificazione dettagliata elenca al punto 2B001a. le macchine utensili di tornitura con valori di ripetibilità soddisfatti dal macchinario.

Peter trae le sue conclusioni: nel caso del tornio CNC della BNZ Maschinenbau GmbH si tratta evidentemente di un bene a duplice impiego ai sensi dell'OBDI allegato 2 n. 2B001a. È quindi certo che per esportare il tornio CNC in Germania alla Amann GmbH è necessario richiedere un'autorizzazione d'esportazione alla SECO (OBDI art. 3 cpv. 1).



Se nel laptop di Arno Moser sono memorizzati anche dati tecnici per la produzione del tornio CNC (registrati nella categoria 2E002) bisogna ottenere un'autorizzazione **prima** che il signor Moser si rechi all'estero con questa tecnologia (esportazione di tecnologia).

La BNZ Maschinenbau GmbH non rappresenta un'eccezione. Il 23,1% delle aziende svizzere attive nel commercio con l'estero trattano macchinari, apparecchi e dispositivi elettronici soggetti al controllo delle merci. Si tratta quindi della categoria dei beni a duplice impiego maggiormente soggetti a scambi a livello internazionale in Svizzera.



Anche beni usati o difettosi, se inseriti nella lista di controllo dei beni, sono soggetti al controllo delle esportazioni e all'obbligo di autorizzazione.

Peter verifica poi le altre tre domande chiave per questa operazione.



Chi è coinvolto?

Amann GmbH, Banca ASK, Hermann Transporte

Va verificato che nessuna delle persone coinvolte nell'operazione (fornitore, cliente, spedizionieri, banca ecc.) sia presente in una lista di sanzioni.



Dove si vuole esportare?

Germania

Si pone la questione se il Paese di destinazione sia soggetto a limitazioni e in che misura queste hanno conseguenze per la transazione desiderata.

Sul sito Internet della SECO vi è la possibilità di cercare persone, aziende e organizzazioni sanzionate. Inoltre, i Paesi sanzionati sono elencati con le relative misure sanzionatorie. Non sono presenti sanzioni né per la Amann GmbH né per la Germania, quindi Peter classifica sia il destinatario che il Paese di esportazione come non critici.



In totale, circa il **97%** delle aziende svizzere intrattengono relazioni commerciali con Paesi dell'UE e dell'AELS.



A seconda della struttura aziendale può darsi che oltre alle norme svizzere sul controllo delle esportazioni si debbano osservare anche altre norme, quali quelle dell'UE, degli USA o di altri Paesi terzi.



A che scopo vengono utilizzati i beni o le tecnologie?

Produzione di pezzi lavorati

Dato che la Amann GmbH è un'impresa industriale specializzata nella produzione di pezzi lavorati (per es. alberi di trasmissione, componenti di motori e parti del sistema di trasmissione) nel settore automobilistico e che il tornio CNC ordinato verrà impiegato esclusivamente a questo scopo, l'uso previsto del bene può essere classificato come non critico.

Altri indicatori che segnalano la necessità di una verifica più attenta dell'attività commerciale sono presentati nella seguente tabella.

Indicatori di allerta (red flag)	Sì	No
Il cliente opera nel settore militare.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il cliente opera nel settore governativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il cliente rifiuta servizi di routine e tipici come installazione, training o manutenzione ad opera della nostra azienda o li fa eseguire da terzi sconosciuti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il cliente offre modalità di pagamento inusuali (per es. a contanti).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il cliente richiede un livello inusuale di riservatezza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il cliente esita a fornire informazioni esatte sull'uso previsto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il cliente ordina beni che non hanno nulla a che fare con la sua attività commerciale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il cliente ordina una quantità insolitamente grande rispetto alla sua attività commerciale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il fornitore richiede un End User Certificate (EUC).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'ordinazione è inusuale perché le caratteristiche del prodotto sono inusuali per l'uso previsto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I beni ordinati non rispettano lo standard tecnologico del Paese di destinazione o del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il percorso desiderato per la spedizione è inusuale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

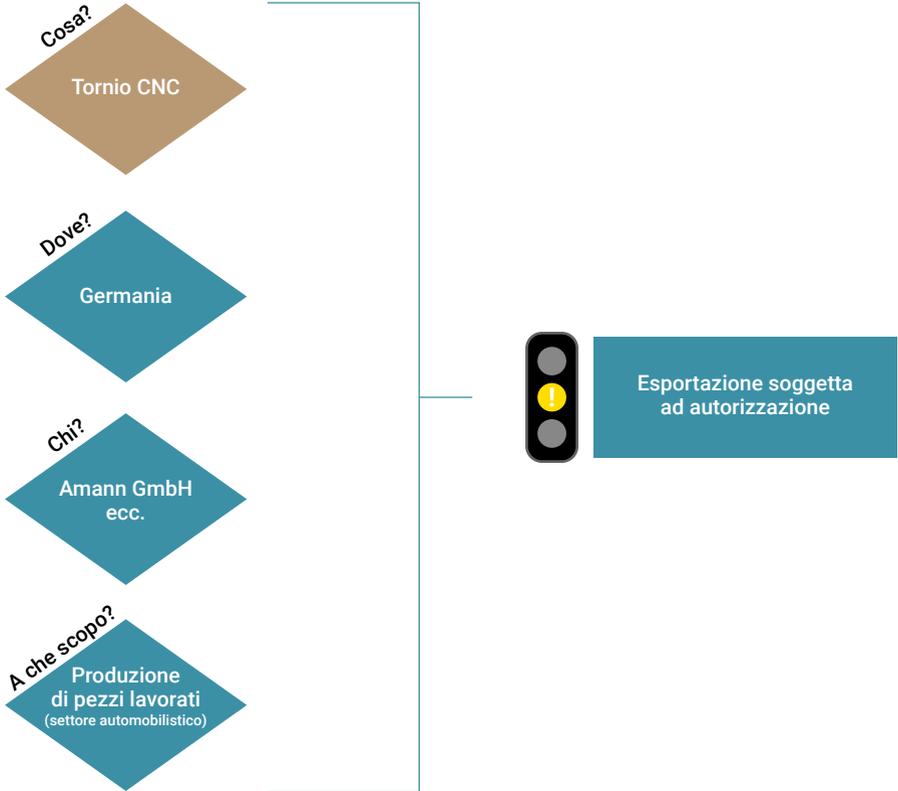


In base a un sondaggio operato tra le aziende svizzere, al primo posto tra gli avvisi di allerta ci sono le modalità di pagamento inusuali dei clienti, per es. pagamento a contanti di importi elevati (**17%**), e i clienti nel settore governativo (**12,6%**).

Dopo un'attenta verifica delle domande chiave, Peter fa un riepilogo. La verifica delle domande «Chi», «Dove» e «A che scopo» non ha rilevato un obbligo di autorizzazione. Alla domanda «Cosa» è però emerso che il bene di esportazione è soggetto al controllo delle esportazioni poiché si tratta di un bene classificato come dual-use ai sensi dell'OBDI. Per questo motivo ora Peter si deve procurare un'autorizzazione all'esportazione presso la SECO.

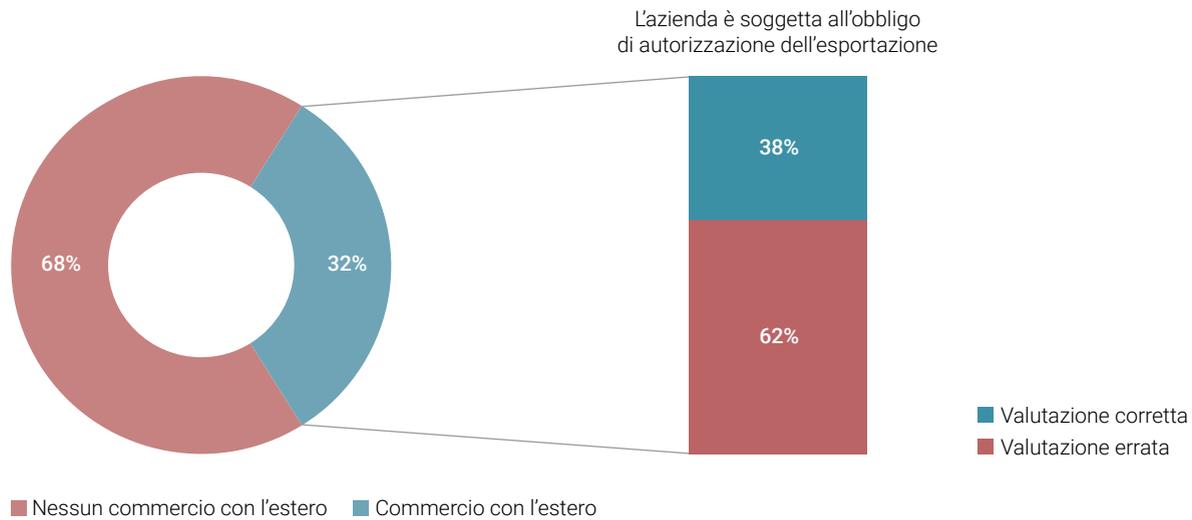
Prima di lanciarsi in questa nuova fase, a lui del tutto sconosciuta, Peter espone ad Anna le conoscenze acquisite.

Verifica dell'operazione: vendita di un tornio CNC alla Amann GmbH





Tra le aziende svizzere attive nel commercio con l'estero, il **62%** non valuta correttamente il potenziale obbligo di autorizzazione dell'esportazione.



Base = aziende di lingua tedesca e francese in Svizzera (581'052)

Fonti: (Bertsch et al., 2017)

Il principio della responsabilità individuale nel commercio estero obbliga le aziende a classificare correttamente le merci e, se necessario, ad ottenere un'autorizzazione. La mancanza di autoconsapevolezza e una percezione inesatta del problema possono pertanto avere gravi conseguenze. Maggiori informazioni nel «Capitolo V: Rischi ed effetti collaterali».



Valutazione delle operazioni mediante verifica delle quattro domande chiavi

- **Cosa** si vuole esportare? (Liste dei beni)
- **Chi** è coinvolto? (Liste delle sanzioni)
- **Dove** si vuole esportare? (Verifica degli embarghi)
- **A che scopo** vengono utilizzati i suddetti beni o tecnologie?

Capitolo IV: Chi non semina non raccoglie

La BNZ Maschinenbau GmbH è specializzata nella produzione di torni CNC per la realizzazione di pezzi lavorati. Peter Müller si rende conto che quasi tutti i macchinari della ditta – se importati, esportati, fatti transitare o se oggetto di intermediazione – sono sottoposti al controllo delle esportazioni ai sensi dell'OBDI.

Che cosa comporta questo per la BNZ Maschinenbau GmbH?

Peter vuole capire meglio l'entità di questi controlli e l'impegno che ne deriva. Che cosa bisogna cambiare nell'azienda per fare in modo che in futuro si possa sfruttare il potenziale all'estero senza violare la legge sul controllo delle esportazioni?

Un comportamento conforme dell'azienda presuppone il rispetto delle norme di legge e un «Internal Compliance Program for Export Controls» o programma interno di conformità per il controllo delle esportazioni, abbreviato PIC.



Poiché in linea di massima ogni azienda può essere interessata dal controllo delle esportazioni, un PIC dovrebbe essere parte integrante dei processi delle aziende attive nel commercio con l'estero. Inoltre, la prova di un PIC sostenibile è un presupposto fondamentale per il rilascio di un'autorizzazione all'esportazione da parte della SECO.

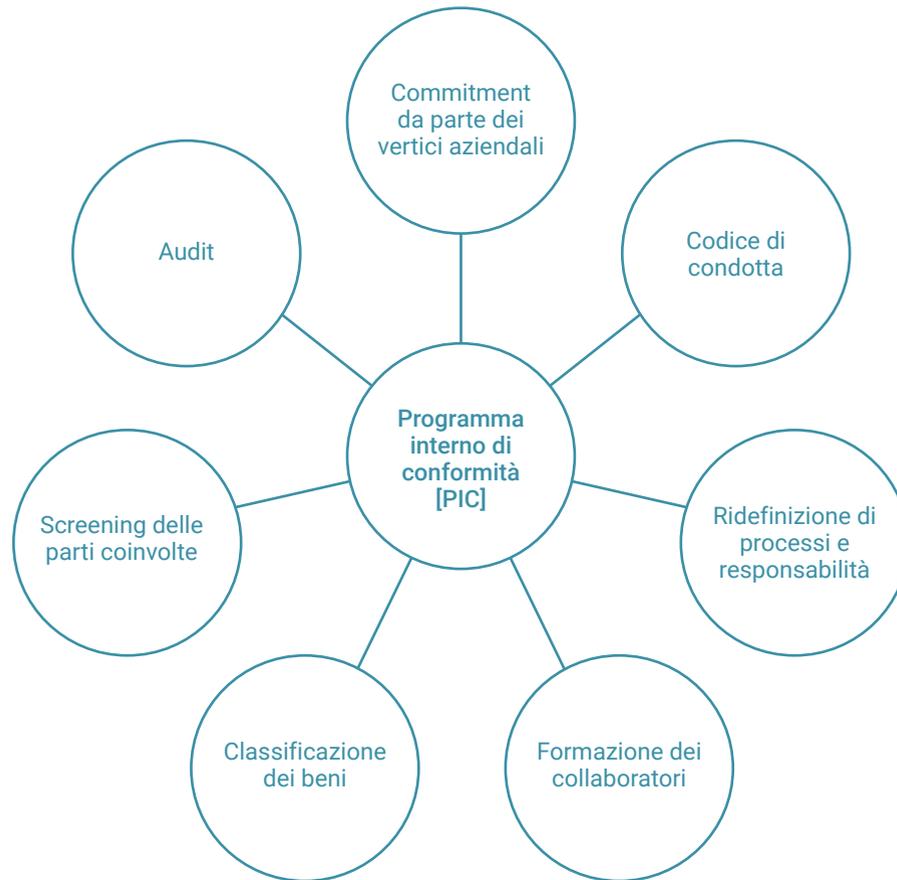
Per la BNZ Maschinenbau GmbH questo vuol dire che per poter eseguire l'ordine con la Germania e in futuro altri ordini dall'estero è necessario implementare un PIC.

Determinanti per il successo del PIC sono l'impegno, l'implementazione e l'esempio dei vertici aziendali. I dirigenti rappresentano un modello per il rispetto delle norme giuridiche e creano attivamente consapevolezza. Un codice di condotta dovrebbe stabilire le regole di comportamento dell'azienda e la consapevolezza delle proprie attività di esportazione.

Inoltre, a volte i processi devono essere rivisti (cfr. Capitolo VI) e deve essere definita un'unità interna (per es. un Compliance Officer / Comitato di compliance) che si occupi di monitorare la conformità ai requisiti legali e normativi. Nelle aziende più grandi si raccomanda di nominare almeno una persona nel ruolo di Compliance Officer, mentre nelle aziende più piccole le sezioni operative possono essere esternalizzate. In ogni caso, la responsabilità del controllo delle esportazioni rimane all'impresa.

Affinché un PIC abbia successo è di grande importanza la formazione e la sensibilizzazione sul tema del controllo delle esportazioni di tutti i collaboratori direttamente o indirettamente coinvolti nell'export. I collaboratori dovrebbero inoltre essere informati dei possibili rischi d'approvvigionamento e dei rischi legati all'abuso di beni per uso civile. Anche l'esame e la classificazione delle merci sulla base degli elenchi di merci e il controllo delle parti interessate mediante l'elenco delle sanzioni fanno parte di un PIC. Un PIC ben funzionante è caratterizzato anche dalla stesura di liste con indicatori di allerta per riconoscere e tenere sotto controllo i rischi legati ad impieghi finali e destinatari critici. Infine, per verificare la corretta attuazione del processo di controllo delle esportazioni nell'azienda, è utile eseguire a intervalli regolari audit interni specifici basati su regole e standard.

Implementare un PIC comporta sicuramente un impegno per l'azienda. Nel «Capitolo VI: Il cammino verso il successo» vedremo insieme come si mettono concretamente in pratica i singoli elementi.



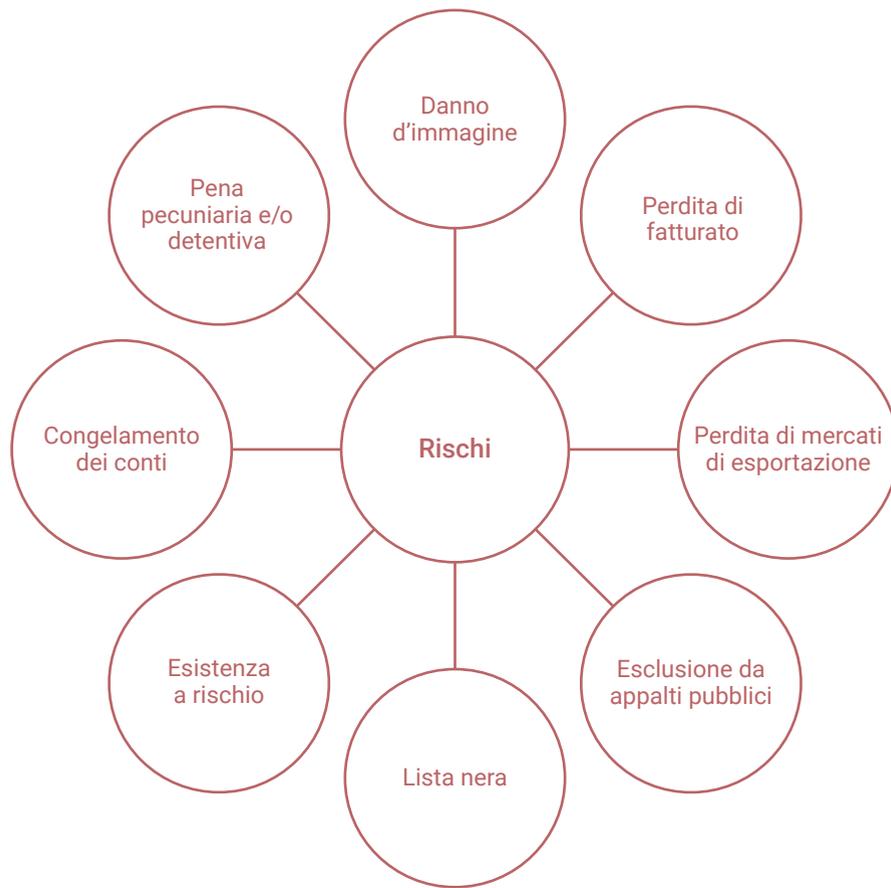
Capitolo V: Rischi ed effetti collaterali

In base al principio dell'autodichiarazione, le aziende sono tenute a richiedere le necessarie autorizzazioni presso le autorità competenti. Le aziende devono assicurarsi di essere a conoscenza delle modifiche delle leggi in materia e adeguare di conseguenza i loro processi interni. Per una PMI come la BNZ Maschinenbau GmbH, l'introduzione di un PIC sembra comportare un forte dispendio di energie. Ciononostante, Peter sa che la sua attuazione è essenziale per ottenere un permesso di esportazione. E se Peter ignorasse il controllo delle esportazioni e fingesse di non averne mai sentito parlare? Esporterebbe la merce senza autorizzazione. Ma con quali conseguenze?

Quali sono i rischi e gli effetti collaterali di un'esportazione illegale?

Un'eventuale violazione delle norme sulle esportazioni e un successivo controllo dell'azienda, giustificato o meno, possono da sé causare un grave danno d'immagine. L'azienda e i suoi collaboratori rischiano però, tra le altre cose, anche pene pecuniarie e/o detentive, perdite di fatturato, perdita di mercati di esportazione, l'inserimento in liste nere e l'esclusione dell'azienda da appalti pubblici. Nel peggiore dei casi, una condanna può portare al congelamento dei conti bancari e mettere a rischio l'esistenza stessa dell'azienda.

I rischi di responsabilità possono avere conseguenze personali ed economiche di ampia portata per l'azienda e i suoi collaboratori. Peter può quindi essere chiamato a rispondere personalmente di un'esportazione illegale. In nessun caso vuole accollarsi questi rischi.



Dopo aver esaminato le quattro domande chiave, essersi consultato con la SECO in merito a un possibile obbligo di autorizzazione per i torni CNC e aver appreso quali sono i rischi legati a un'esportazione illegale, Peter decide di informare il direttore generale Arno Moser.

Arno Moser si trova impreparato: pensava che nulla avrebbe ostacolato la sua strategia di espandere in futuro le attività anche ai mercati limitrofi di Austria e Germania. Dopo aver compreso la portata dell'impegno richiesto si chiede:

Non potremmo fare finta di non aver mai sentito parlare del controllo delle esportazioni?

Arno Moser combatte già da tempo con la mancanza di risorse e non vorrebbe spendere inutilmente tempo e denaro in questo ambito. Peter lo informa sull'ampia portata dei rischi che deriverebbero dall'assenza di una procedura di conformità e sottolinea la necessità di rispettare le leggi.

La consapevolezza e il rispetto delle norme giuridiche evita il rischio di pene pecuniarie e/o detentive, nonché la perdita di mercati di esportazione, che contribuirebbe a far perdere competitività all'azienda.



Le aziende coinvolte attivamente nel controllo delle esportazioni e consapevoli dei possibili rischi possono trarre vantaggio dalle maggiori conoscenze in materia rispetto alla concorrenza ed entrare in nuovi mercati rispettando la legislazione vigente.

Capitolo VI: Il cammino verso il successo

La conferma della SECO per quanto riguarda l'obbligo per la BNZ Maschinenbau GmbH di ottenere un'autorizzazione d'esportazione e i potenziali rischi in caso di violazione delle norme sulle esportazioni convincono Arno Moser ad attribuire maggiore importanza alla questione. In futuro, l'azienda vorrebbe avere un maggiore orientamento internazionale e, a tal fine e nonostante l'impegno che ne deriva, deve implementare un PIC per conformarsi alla normativa in materia di controllo delle esportazioni.

Peter Müller viene incaricato di implementare il PIC all'interno dell'azienda. Per garantire che l'esportazione alla Amann GmbH avvenga nel modo più rapido possibile e secondo le norme in vigore, ricorre alla consulente Pia Gerber. Peter è venuto a conoscenza di Pia tramite Internet. Pia è specializzata nell'assistenza alle imprese per quanto riguarda le normative sul controllo delle esportazioni e assisterà Peter nell'attuazione più efficiente possibile del PIC.



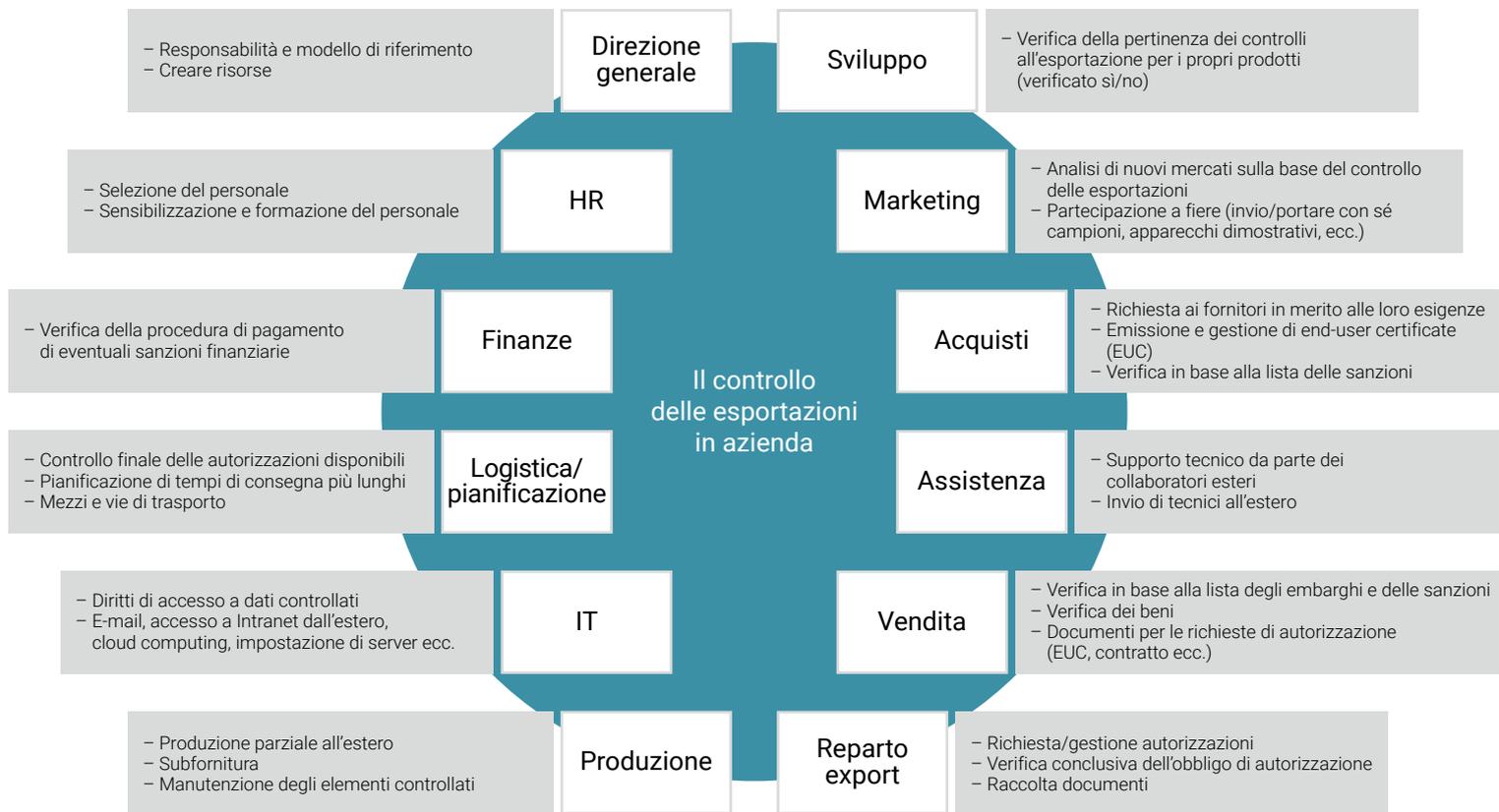
Come già illustrato nel «Capitolo IV: Chi non semina non raccoglie», un PIC include le seguenti attività:

- Management Commitment
- Codice di condotta
- Ridefinizione di processi e responsabilità
- Corsi di formazione per tutti i collaboratori coinvolti direttamente o indirettamente nelle esportazioni
- Classificazione dei beni secondo le liste dei beni
- Screening delle parti coinvolte
- Audit

Con l'aiuto di Pia, Peter inizia ad implementare il PIC nella BNZ Maschinenbau GmbH.

In una prima fase deve ottenere l'impegno della direzione: senza il supporto di Arno Moser sarebbe infatti impossibile realizzare un PIC. Peter è comunque già riuscito a convincerlo a dare priorità al controllo delle esportazioni in azienda. I cambiamenti associati al controllo delle esportazioni vengono comunicati apertamente all'interno dell'azienda. Inoltre, la questione del controllo delle esportazioni verrà inserita nel codice di condotta (Code of Conduct) della BNZ Maschinenbau GmbH. Così facendo, il comportamento conforme alla legislazione in materia di controllo delle esportazioni, è ancorato ai valori fondamentali dell'azienda.

Il controllo delle esportazioni non riguarda solo le persone direttamente coinvolte nell'attività di export, ma tutta l'azienda. Il grafico «Il controllo delle esportazioni in azienda» costituisce un esempio di come i vari reparti di un'azienda potrebbero esserne interessati.



Di conseguenza, tutti i collaboratori coinvolti direttamente o indirettamente nelle esportazioni dovrebbero ricevere una formazione regolare in materia di controllo delle esportazioni e degli obblighi che ne derivano. È un incarico che Peter non può assolutamente svolgere da solo. Da un lato, lui stesso ha ancora molte lacune per quanto riguarda il controllo delle esportazioni e dall'altro non dispone attualmente delle risorse necessarie per eseguire formazioni. Si richiede perciò di nuovo il supporto della consulente Pia, che nel primo anno condurrà i corsi di formazione affiancando Peter. A lungo termine, comunque, è previsto che Peter si occuperà egli stesso della formazione, soprattutto per i collaboratori coinvolti indirettamente nelle esportazioni. Si tratta in pratica di una prima sensibilizzazione sul tema del controllo delle esportazioni. Una formazione approfondita su temi specifici continuerà ad essere impartita da partner esterni.

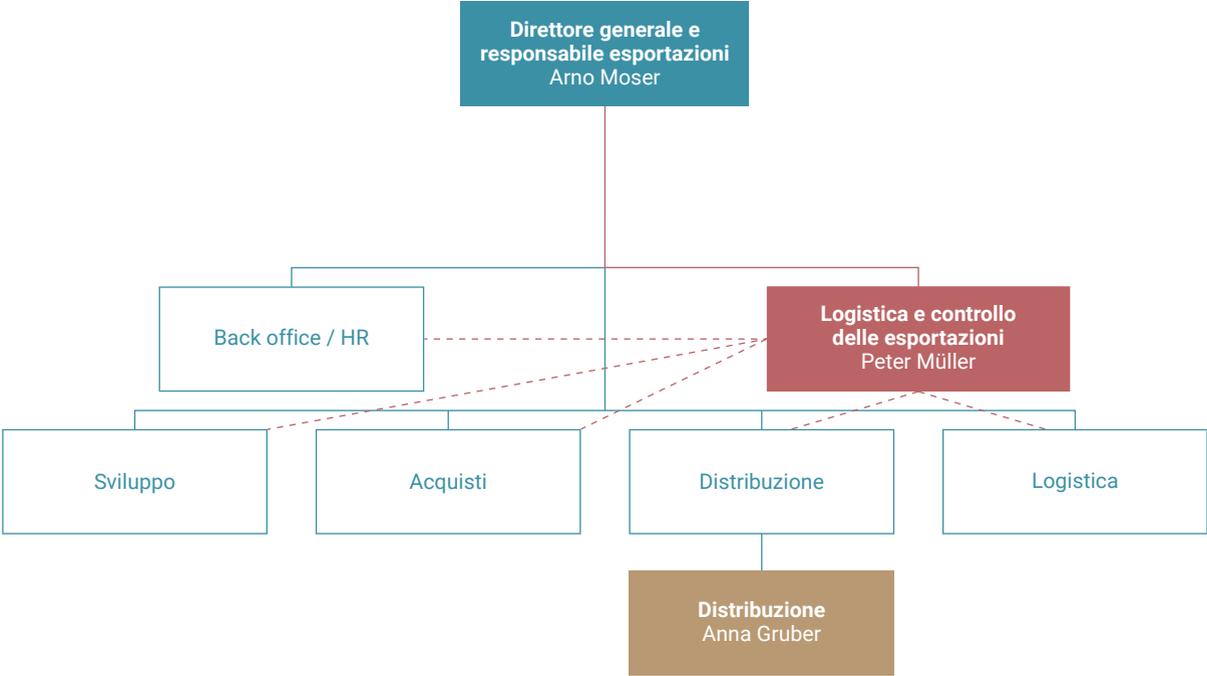
Per consentire a Peter di adattare i processi di lavoro esistenti in base alle norme sul controllo delle esportazioni e per evitare conflitti di interesse è necessario ridefinire alcune responsabilità all'interno dell'azienda. La struttura organizzativa viene adeguata e poi comunicata all'interno dell'azienda.



Il controllo delle esportazioni è una questione da trattare ai massimi livelli

Per questo motivo Arno Moser, oltre alla sua funzione di direttore generale, assume la responsabilità delle esportazioni all'interno dell'azienda e nei confronti della SECO. D'ora in poi si occuperà delle questioni strategiche relative al controllo delle esportazioni e sarà supportato da Peter Müller, che assume la funzione di responsabile operativo.

In questa nuova veste, Peter è in contatto con tutti i settori dell'azienda e ha con loro uno scambio continuo.



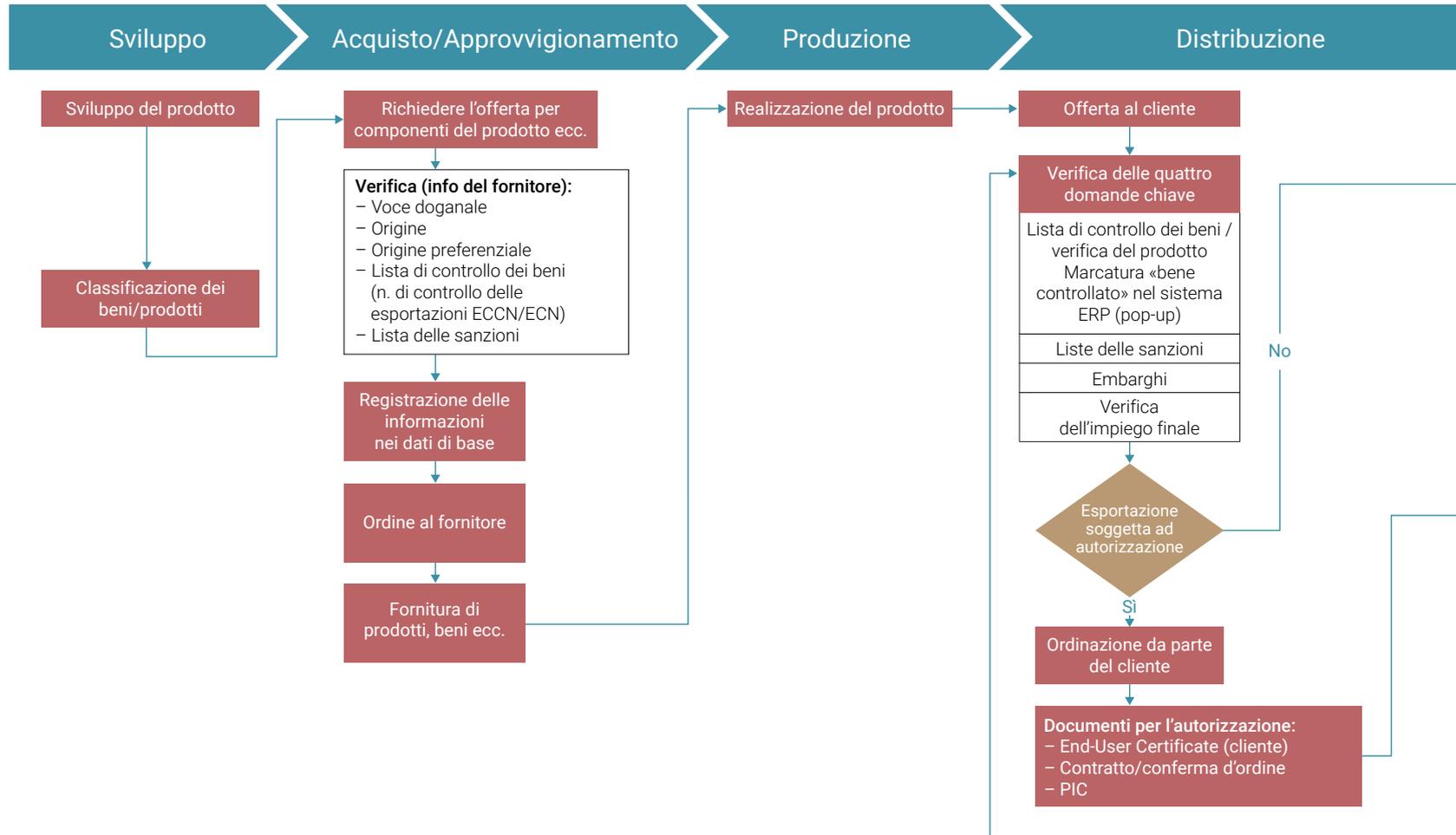
In una fase successiva, i beni o articoli dell'azienda verranno classificati secondo le liste di controllo. A tal fine, sarà necessario ottenere dai rispettivi fornitori le indicazioni tecniche dei prodotti non realizzati dall'azienda stessa. Nel caso della BNZ Maschinenbau GmbH, quasi tutte le macchine vengono classificate come soggette ad obbligo di autorizzazione (cfr. «Capitolo IV: Chi non semina non raccoglie») e vanno contrassegnate come tali nella documentazione. La consulente Pia raccomanda di eseguire in futuro la classificazione già nella fase di sviluppo dei prodotti, integrando così un'ulteriore fase nel ciclo di sviluppo.

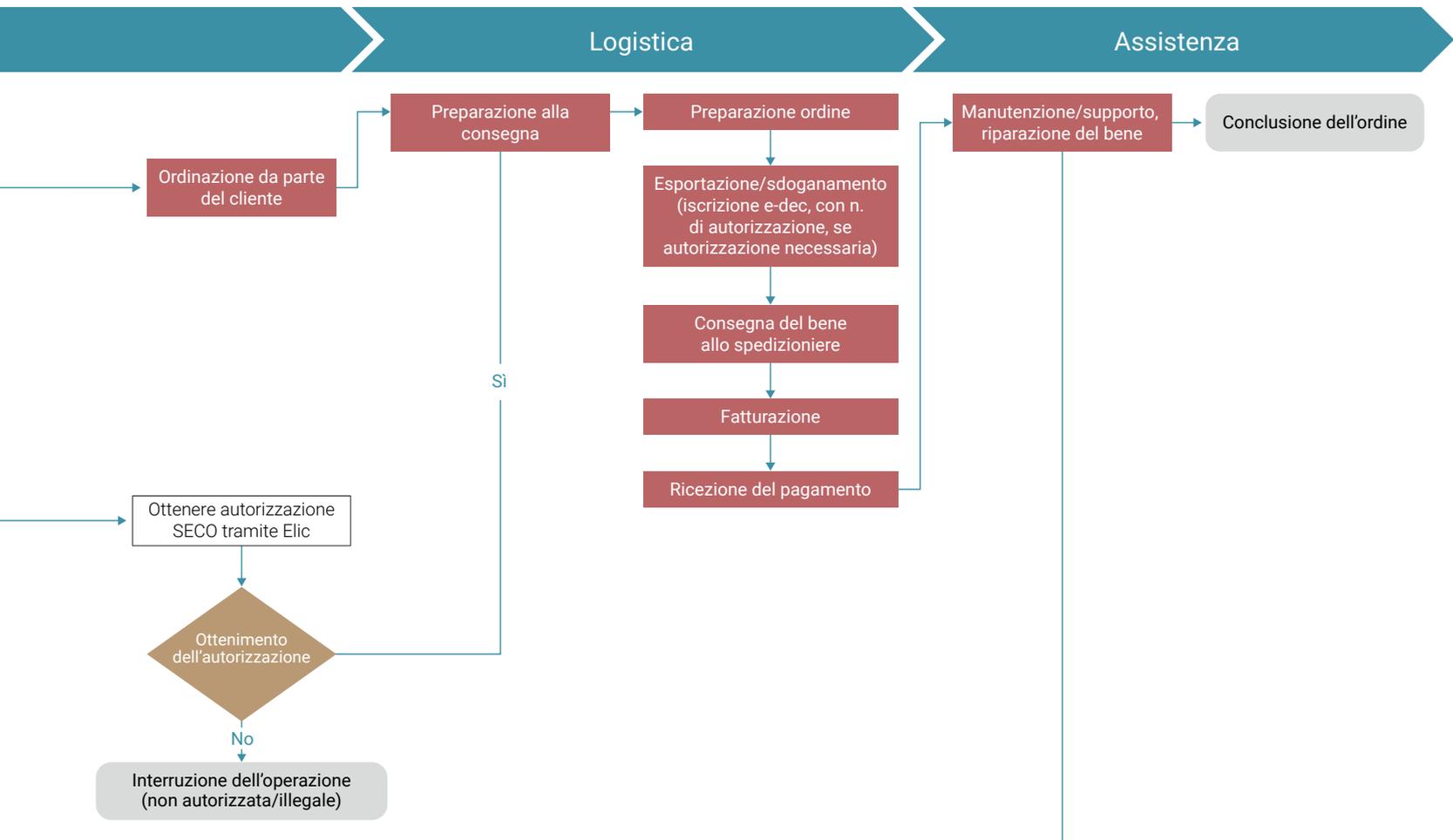
Parallelamente alla classificazione delle merci, viene effettuato uno screening di tutte le parti coinvolte. In futuro sarà necessario verificare i componenti del prodotto già al momento dell'acquisto da fornitori esterni e richiedere le informazioni e i documenti pertinenti prima di effettuare le operazioni. Andrebbero inoltre tenuti elenchi di fornitori e clienti considerati come critici.

Per verificare il rispetto di queste direttive in materia di controllo delle esportazioni verranno effettuati regolarmente audit interni. Ciò presuppone una documentazione di sistema aggiornata e l'archiviazione elettronica conforme alla legge dei documenti di esportazione.

È a questo punto che Peter e Arno capiscono che il controllo delle esportazioni ha effetti sull'intera catena del valore. Per riuscire a mantenere una visione d'insieme, Peter, nella sua nuova funzione, esamina la catena del valore e la rappresenta in uno schema con le rispettive interfacce per il controllo delle esportazioni (v. grafico «Il controllo delle esportazioni nella catena del valore di BNZ Maschinenbau GmbH» seguente).

Il controllo delle esportazioni nella catena del valore di BNZ Maschinenbau GmbH





In futuro una prima classificazione dei componenti del prodotto secondo le liste dei beni dovrebbe essere eseguita già in fase di sviluppo. Nel presente caso, il tornio CNC è stato verificato solo nell'ambito della gestione dell'ordine. Peter ha già risposto alle quattro domande chiave per quanto riguarda l'ordine alla Amann GmbH (cfr. «Capitolo III: Le quattro domande chiave»). In base alla sua verifica il tornio CNC risulta assoggettato al controllo delle esportazioni, poiché si tratta di un bene classificato come dual-use ai sensi dell'OBDI. Il processo di autorizzazione avviene mediante la piattaforma elettronica di autorizzazione Elic predisposta dalla SECO. Peter chiede ad Anna di richiedere alla Amann GmbH via Elic i documenti necessari per l'esportazione. Peter invia alla piattaforma di autorizzazione i documenti richiesti, inclusa una prova dell'implementazione del PIC.



Di norma, l'esame delle disposizioni in materia di controllo delle esportazioni (in risposta alle quattro domande chiave) deve avvenire già in fase di offerta, non al momento di evadere l'ordine.

La SECO valuta la richiesta di autorizzazione inviata. Già dopo pochi giorni, la SECO approva la richiesta di autorizzazione tramite la piattaforma di autorizzazione Elic. Per evadere l'ordine e sdoganare la merce in Germania, il reparto logistica della BNZ Maschinenbau GmbH può ora indicare il numero di autorizzazione fornito da Elic.

In caso venissero richiesti servizi di assistenza o di riparazione dei beni va tenuto presente che anche i pezzi di ricambio, le prestazioni di servizio, i software e la formazione in loco, possono essere soggetti al controllo delle esportazioni e quindi il processo (risposta alle quattro domande chiave) ricomincerebbe da capo. A implementazione avvenuta del PIC, la BNZ Maschinenbau GmbH avrà attivato il controllo delle esportazioni.

In futuro, per la BNZ Maschinenbau GmbH si prospetta un'autorizzazione generale d'esportazione. Con l'autorizzazione generale d'esportazione si possono effettuare esportazioni di vari beni controllati in Paesi diversi senza procedura di autorizzazione singola, il che comporta una riduzione del carico amministrativo per l'azienda e per la SECO.

Nel processo di controllo delle esportazioni bisogna tenere presenti soprattutto le seguenti situazioni di rischio:



Situazioni di rischio nel processo di controllo delle esportazioni:

- Banca: esportazione conclusa con successo, ma la banca non è in grado di eseguire il pagamento a causa delle direttive di compliance (motivo: embarghi, sanzioni)
- Controllo delle (ri)esportazioni USA con effetti extraterritoriali: in quali casi le aziende svizzere sono interessate dal diritto USA in materia di esportazioni?
 - Commercio di beni con gli USA (approvvigionamento, riesportazione, regola de minimis)
 - Impiego di cittadini statunitensi titolari di green card nell'azienda
 - Invio di cittadini statunitensi in società affiliate non americane, joint venture
 - Scambio di informazioni con partner commerciali statunitensi (deemed export)

L'essenziale in breve

Avete poco tempo, non potete leggere la guida dall'inizio alla fine o volete un riassunto degli aspetti più importanti? Qui trovate l'essenziale in breve.

Per essere sicuri che la vostra transazione sia conforme alle direttive sul controllo delle esportazioni, la transazione deve essere verificata in base alle **quattro domande chiave**.



Cosa si vuole esportare?

Verifica del bene di esportazione secondo le norme giuridiche (liste dei beni)



Chi è coinvolto?

Verifica della presenza delle parti coinvolte in liste di sanzioni



Dove si vuole esportare?

Verifica dell'esistenza di embarghi o sanzioni nei confronti del Paese di destinazione



A che scopo vengono utilizzati i suddetti beni o tecnologie?

Verifica dell'uso previsto ovvero dell'impiego finale

Il controllo delle esportazioni si ripercuote sull'intera catena del valore della vostra azienda. Accertatevi quindi di disporre di un sistema di controllo delle esportazioni (PIC) interno, che si compone di:

- ✓ Management Commitment
- ✓ Codice di condotta
- ✓ Ridefinizione di processi e responsabilità
- ✓ Corsi di formazione per tutti i collaboratori coinvolti direttamente o indirettamente nelle esportazioni
- ✓ Classificazione dei beni secondo le liste dei beni
- ✓ Screening delle parti coinvolte
- ✓ Audit

I rischi di un'esportazione illegale (per es. pene pecuniarie e/o detentive, danni d'immagine, perdita di fatturato, perdita di mercati di esportazione) sono considerevoli e in nessun caso un'azienda se li dovrebbe accollare. Inoltre, potrebbero derivarne conseguenze personali ed economiche per l'azienda e i suoi collaboratori.

Le aziende coinvolte attivamente del controllo delle esportazioni e consapevoli dei possibili rischi possono trarre vantaggio dalle maggiori conoscenze in materia rispetto alla concorrenza ed entrare in nuovi mercati rispettando la legislazione vigente.

Pensando alla citazione riportata all'inizio «*La logica finisce dove inizia il controllo delle esportazioni*» speriamo di aver fatto un po' di luce nell'oscurità del controllo delle esportazioni.

Bibliografia

Arvanitis, S., & Marmet, D. (2013). *Unternehmensgründungen in der Schweizerischen Wirtschaft (Costituzione di un'impresa nell'economia svizzera) – Studio su incarico della Segreteria di Stato dell'economia*. Berna.

Australia Group. (2007). Australia Group. Retrieved December 11, 2016, <https://australiagroup.net/en/index.html>

Bertsch, L. (2017). *Bedeutung der Exportkontrolle: Empirische Analyse bei Schweizer Unternehmen*. Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur.

Bertsch, L., Blumer, H., Hauser, C., & Jenni, U. (2017). *Befragung zu Meldestellen und Trade-Compliance in Schweizer Unternehmen*. Coira.

Böhler-Royett Marcano, J., & Frost, S. (2017). Anreiz zur Selbstkontrolle beim Export von Dual-Use-Gütern. *Die Volkswirtschaft: Plattform für Wirtschaftspolitik*, 60–62.

Borocz-Cohen, J. A. (2014). Export Control Proliferation: The Effects of United States Governmental Export Control Regulations on Small Businesses – Requisite Market Share Loss; A Remodeling Approach. *University of Miami Business Law Review*, 23(1), 225–248.

Brinken, F. (2017, December). Compliance ist Chefsache. *Die Volkswirtschaft: Plattform für Wirtschaftspolitik*, 66–66.

Bühlmann, M. (2014). *Exportkontrolle im Spannungsfeld zwischen Herausforderung und Chance – Ein Werkstattbericht*. Baden.

Ufficio federale per l'economia e il controllo delle esportazioni. (2014). *Programmi interni di conformità – PIC*. Eschborn.

Ufficio federale per l'economia e il controllo delle esportazioni. (2015). *Praxis der Exportkontrolle* (3rd ed.). Köln: Bundesanzeiger Verlag GmbH.

Ufficio federale per l'economia e il controllo delle esportazioni. (2016). Übersicht länderbezogene Embargos. Retrieved December 7, 2016, http://www.bafa.de/ausfuhrkontrolle/de/embargos/uebersicht/uebersicht_laender_bezogene_embargos.pdf

Care, S. (2017). Product Compliance – oder welchen «Reisepass» braucht mein Produkt? Retrieved January 27, 2017, <http://www.maschinenmarkt.ch/product-compliance-oder-welchen-reisepass-braucht-mein-produkt-a-575261/?cmp=nl-154&uud=1B7B9A76-94CA-473A-B855D89323366DF9>

Il Consiglio federale. (2015). RS 946.202.3 Ordinanza del 13 maggio sull'esportazione e l'intermediazione di beni per la sorveglianza di Internet e delle comunicazioni mobili. Retrieved December 11, 2016, <https://www.admin.ch/opc/it/classified-compilation/20150564/index.html>

Il Consiglio federale. (2016a). *Ordinanza sul controllo dei beni a duplice impiego* (n. 946.202.1). Berna, Svizzera.

Il Consiglio federale. (2016b). RS 946.202.1 Ordinanza del 3 giugno 2016 sul controllo dei beni utilizzabili a fini civili e militari, dei beni militari speciali e dei beni strategici (Ordinanza sul controllo dei beni a duplice impiego, OBDI). Retrieved December 11, 2016, <https://www.admin.ch/opc/it/classified-compilation/20151950/index.html#app4>

Henschel, L., Hulliger, O., & Bodemann, C. (2016). Exportkontrolle – Was Schweizer Wirtschaftsbeteiligte wissen müssen. *Expert Focus*, 677–680.

Melchior, O.-J. (2013). Compliance in der Außenwirtschaft: Exportkontrolle. *Compliance in der Unternehmerpraxis* (3rd ed., pp. 69–93). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Missile Technology Control Regime. (2016). Missile Technology Control Regime. Retrieved December 11, 2016, <http://mtcr.info/frequently-asked-questions-faqs/>

Nuclear Suppliers Group. (2015). Nuclear Suppliers Group – About the NSG. Retrieved December 11, 2016, <http://www.nsg-online.org/en/about-nsg>

Petermann, F. (2012). Compliance im Exportkontrollrecht – rechtliche Überlegungen zur Ausführprüfung von Dual-Use-Gütern. St. Gallen: AJP/PJA.

Schwarz, S. (2016). *Fachseminar US-(Re-)Exportkontrolle*. Ennetbürgen.

Schwarz, S. (2017). *Involvierte Stellen im Unternehmen*. Ennetbürgen.

Sevini, F. (2014). Strengthening Strategic Export Controls by Internal Compliance Programmes. Second Revision. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Segreteria di Stato dell'economia. (2013). *Meldepflicht für nicht kontrollierte Güter (Catch-all)*. Berna.

Segreteria di Stato dell'economia. (2014a). *Best Practices Internal Control Program for Export Controls (ICP)*. Berna.

Segreteria di Stato dell'economia. (2014b). *Giornata della SECO del 12 novembre 2014 sui controlli all'esportazione*. Berna.

Segreteria di Stato dell'economia. (2014c). *Red-Flag Check-Liste*. Berna.

Segreteria di Stato dell'economia. (2016a). *Exportkontrollen – Sensibilisierung der Exportindustrie und der Speditions- sowie Logistikunternehmen*. Berna.

Segreteria di Stato dell'economia. (2016b). *Controllo delle esportazioni e sanzioni*. Retrieved November 3, 2016, https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/exportkontrollen-und-sanktionen.html

Segreteria di Stato dell'economia. (2016c). *Legislazione sul controllo dei beni a duplice impiego: Controllo interno del rispetto delle prescrizioni in materia di controlli all'esportazione (programma interno di conformità, PIC)*. Aggiornato al 07.12.16. Berna.

- Segreteria di Stato dell'economia. (2017). Legge e elenchi dei beni (Allegati). Retrieved December 4, 2017, https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/exportkontrollen-und-sanktionen/industrieprodukte--dual-use--und-besondere-militaerische-gueter/rechtliche-grundlagen-und-gueterlisten--anhaenge-.html
- Trade and Industry Department. (2016). Import and Export of Goods: United Nations Sanctions. Retrieved January 5, 2017, https://www.tid.gov.hk/english/import_export/uns/uns_countrylist.html
- US State Department. (2016). Country Policies and Embargos. Retrieved January 5, 2017, https://www.pmddtc.state.gov/embargoed_countries/
- Wassenaar Arrangement Secretariat. (2016). The Wassenaar Arrangement. Retrieved December 11, 2016, <http://www.wassenaar.org/>

Who is Who?



Stella Schwarz

Trade Compliance Expert e titolare della Serconec GmbH

Stella Schwarz supporta le PMI con consulenze e corsi formativi nella predisposizione e nello sviluppo di misure legate al controllo delle esportazioni in azienda. Ha un ampio bagaglio di conoscenze specialistiche nel settore delle normative internazionali di controllo delle esportazioni. Si occupa principalmente di beni industriali controllati (beni a duplice impiego) nonché di sanzioni ed embarghi secondo le normative svizzere, europee e statunitensi di controllo delle esportazioni.



René Hagen

Senior Trade Compliance Expert e titolare della Serconec GmbH

René Hagen supporta le PMI con consulenze e corsi formativi nella predisposizione e nello sviluppo di misure legate al controllo delle esportazioni in azienda. Ha un ampio bagaglio di conoscenze specialistiche nel settore delle normative internazionali di controllo delle esportazioni. Si occupa principalmente del controllo dei beni d'armamento e delle sanzioni e degli embarghi secondo le normative svizzere, europee e statunitensi di controllo delle esportazioni.



Peter Stump

Head of Expert Services
Würth Logistics SA

Peter Stump guida un team di specialisti nell'ambito del commercio con l'estero presso Würth Logistics SA a Rorschach. Vanta 30 anni di esperienza nell'ambito del commercio con l'estero e insieme al suo team supporta società interne al Gruppo Würth e PMI esterne nell'implementazione delle direttive per il controllo delle esportazioni.



Lisa Bertsch

Collaboratrice scientifica
Scuola universitaria per la tecnica e l'economia HTW di Coira

Nell'ambito della sua tesi di laurea magistrale, Lisa Bertsch si è occupata del significato del controllo delle esportazioni e ha condotto un'analisi empirica presso aziende svizzere. Come collaboratrice scientifica presso lo Schweizerisches Institut für Entrepreneurship (SIFE) («Istituto Svizzero per l'Imprenditorialità») dell'HTW di Coira svolge attività di ricerca nel settore del controllo delle esportazioni e porta la sua esperienza nella gestione delle operazioni di esportazione.



Dario Wellinger

Collaboratore scientifico
Scuola universitaria per la tecnica e l'economia HTW di Coira

Dario Wellinger lavora come collaboratore scientifico presso lo Schweizerisches Institut für Entrepreneurship (SIFE) dell'HTW di Coira. Nelle sue attività di insegnamento e ricerca si occupa delle intersezioni tra marketing e politica.



Nadja Bacchini

Export Administration Manager

Nadja Bacchini ha un diploma federale di specialista in commercio estero ed è stata responsabile per le importazioni e le esportazioni presso varie aziende svizzere. Ha ampie conoscenze in materia di esportazioni di beni a duplice impiego e conosce la legislazione vigente in materia sia in Svizzera sia negli Stati Uniti.



Christian Hauser

Professore di Amministrazione aziendale e Management internazionale
Scuola universitaria per la tecnica e l'economia HTW di Coira

Christian Hauser è professore di Economia aziendale e Management internazionale allo Schweizerisches Institut für Entrepreneurship (SIFE) dell'HTW di Coira, dove è responsabile del centro di competenze dedicato alla Corporate Responsibility e del primo PRME Business Integrity Action Center in Europa. I punti centrali della sua ricerca sono: prevenzione della corruzione, Business Integrity, International Entrepreneurship, Corporate Governance, promozione delle PMI e sviluppo del settore privato.



Urs Jenni

Professore di Gestione delle innovazioni
Scuola universitaria per la tecnica e l'economia HTW di Coira

Urs Jenni è membro della Direzione dello Schweizerisches Institut für Entrepreneurship (SIFE) dell'HTW di Coira. È professore di gestione delle innovazioni all'HTW di Coira e, come ingegnere, vanta un'esperienza pluriennale nello sviluppo di prodotti high-tech sui mercati internazionali.



Marcel Walser

Export Compliance Officer
Leica Geosystems AG

Marcel Walser è responsabile per la compliance in materia di esportazioni presso Leica Geosystems di Heerbrugg. Possiede ampie conoscenze in materia di normative svizzere per il controllo delle esportazioni di beni a duplice impiego e militari e grazie alla sua attività internazionale conosce tutte le normative UE e USA in materia.

Fonti delle icone

Icon made by Pixel Buddha from www.flaticon.com

Icon made by Freepik from www.flaticon.com

Icon made by Chris Veigt from www.flaticon.com

Icon made by Roundicons from www.flaticon.com

Icon made by Flat Icons from www.flaticon.com

Icon made by Good Ware from www.flaticon.com

Icon made by Nice and Serious from www.flaticon.com

Icon made by Alfredo Hernandez from www.flaticon.com

Icon made by Twitter from www.flaticon.com

Icon made by Dave Gandy from www.flaticon.com

Icon made by Smashicons from www.flaticon.com

Icon made by Elegant Themes from www.flaticon.com

Foto degli autori

Foto Bollhalder, Yvonne Bollhalder

La traduzione italiana della guida è stata resa possibile da Switzerland Global Enterprise (S-GE).

S-GE promuove su mandato della Confederazione (Segreteria di Stato dell'economia SECO) e dei Cantoni l'export e gli investimenti aiutando i suoi clienti a sfruttare nuovo potenziale per il loro business internazionale e in tal senso a rafforzare la piazza economica svizzera.



Disclaimer

La presente guida vuole fornire alle aziende svizzere una panoramica delle normative in materia di controllo delle esportazioni. Né l'HTW di Coira né gli autori si assumono alcuna responsabilità in merito alla completezza del contenuto della presente guida. L'approvazione o il rifiuto di un'autorizzazione è di competenza della SECO. La decisione viene presa in base alle disposizioni legali pertinenti.

Diritti d'autore

La guida è stata redatta dagli autori nell'ambito di un progetto supportato dalla Confederazione tramite «Innosuisse – Agenzia svizzera per la promozione dell'innovazione» (ex Commissione per la tecnologia e l'innovazione CTI). L'opera incluse le sue parti è protetta dalla licenza Creative Commons (CC BY-NC 4.0).



Sono consentiti l'utilizzo e la distribuzione a fini non commerciali senza il consenso delle autrici e degli autori – con indicazione completa della fonte.

Citare: Bertsch, L. et al. (2018). *Controllo delle esportazioni «in breve». Guida per chi si affaccia ai mercati esteri*, HTW Coira

Maggio 2018

Viviamo nell'era della globalizzazione. Per un Paese piccolo come la Svizzera, l'esportazione è di vitale importanza. Oltre alla concorrenza internazionale, le leggi, le direttive e le sanzioni rappresentano grosse sfide per le aziende.

Controllo delle esportazioni «in breve» presenta in modo semplice e chiaro la complessa tematica del rispetto delle leggi e delle direttive nel commercio internazionale di beni. La guida è volta ad aiutare le aziende a riconoscere per tempo i potenziali rischi delle esportazioni e a gestirli con successo.

ISBN 978-3-9524599-4-2

