



Istituto nazionale per il Commercio Estero



associazione
industriale
bresciana



UNIVERSITÀ
& IMPRESA

Master in Internazionalizzazione della Piccola e Media Impresa



*sede del Master
ISFOR 2000
via Pietro Nenni 30 - Brescia*

L'Istituto nazionale per il Commercio Estero (ICE), l'Associazione Industriale Bresciana (AIB) ed il Consorzio Università & Impresa di Brescia, attenti alle esigenze del mutare dei mercati esteri, concorrono alla realizzazione del



Master in Internazionalizzazione della Piccola e Media Impresa

con l'obiettivo di formare esperti in grado di favorire le piccole e medie imprese del Nord Ovest nel loro processo di internazionalizzazione.

La figura di specialista a cui tende il Master è quella di un tecnico polivalente che, integrando le conoscenze del profilo accademico tecnico-scientifico, acquisisca le competenze per:

- *contribuire al miglioramento della struttura aziendale orientata alla cooperazione industriale internazionale e all'esportazione,*
- *affiancare l'imprenditore nelle scelte strategiche di internazionalizzazione,*
- *gestire network produttivi all'estero,*
- *pianificare azioni di vendita e di assistenza globali per prodotti ad elevato contenuto tecnologico*

Il Master è progettato e realizzato dall'ICE e dal Consorzio Università & Impresa – costituito dall'Università degli studi e dalla Camera di Commercio di Brescia, dall'Associazione Industriale Bresciana, da ISFOR 2000 e da tutte le organizzazioni imprenditoriali della piccola industria e dell'artigianato della provincia di Brescia – la cui missione consiste nella diffusione di cultura d'impresa e di competenze manageriali d'eccellenza.



Università degli Studi di Brescia



Camera di Commercio di Brescia



Associazione Industriale Bresciana



Associazione di Brescia

Dal 2000 al 2004 il Consorzio Università & Impresa ha progettato e realizzato i seguenti master post laurea e post esperienza destinati sia a neolaureati sia a imprenditori e dirigenti di aziende appartenenti ai vari settori dell'economia bresciana: due edizioni full time del Master in Economia e Gestione della Piccola e Media Impresa e la sua edizione in orario extralavorativo Le Competenze per Competere, un Master in Economia e Gestione dei Servizi Turistico-alberghieri e un Master in Economia e Gestione Immobiliare.





Master in Internazionalizzazione della Piccola e Media Impresa

Il corso di perfezionamento post lauream si rivolge a **15 laureati** non occupati, di età non superiore a 31 anni, in discipline tecnico-scientifiche: più in particolare tutte le specializzazioni della Facoltà di Ingegneria, con esclusione dell'indirizzo Edile, e delle facoltà di Fisica, di Matematica, di Architettura, di Statistica, di Informatica e di Chimica presso le Università della Liguria, del Piemonte, della Lombardia e della Valle d'Aosta. I candidati sono chiamati a sostenere test linguistici, psico-attitudinali e colloqui tecnico-motivazionali e psicologici, che si terranno presso la sede del Master. La rispondenza del diploma di laurea alla tipologia richiesta, il curriculum accademico e l'ottima conoscenza della lingua inglese rappresentano, unitamente all'esito dei test e dei colloqui, gli elementi in base ai quali è stilata la graduatoria di ammissione al Master. La conoscenza di una seconda lingua straniera, accertata in sede d'esame, costituisce titolo preferenziale.

Ulteriori **5 posti** sono riservati a laureati occupati presso aziende, associazioni di categoria, consorzi e distretti industriali operanti nelle regioni del Nord Ovest. Possono infine essere ammessi fino a **4 uditori** segnalati da consorzi e da organizzazioni imprenditoriali impegnati nei processi di internazionalizzazione.

La partecipazione al Master è **gratuita**, essendo sostenuta dall'Istituto Nazionale per il Commercio Estero, dall'Associazione Industriale Bresciana e dal Consorzio Università & Impresa di Brescia.

Ciascun partecipante usufruisce inoltre di una borsa di studio di € 8.500,00 istituita dall'ICE quale contributo ai costi residenziali e logistici in Italia e all'estero.

L'attività didattica del Master, articolata in sessioni giornaliere di 7 ore dal lunedì al venerdì, si tiene presso la sede operativa del Consorzio Università & Impresa: ISFOR 2000, via Pietro Nenni 30, a Brescia.



Programma del Master

La progettazione generale e analitica del percorso formativo è affidata ad un Comitato di Progetto formato da: **Achille Fornasini** (direttore di Università & Impresa e del Master), **Antonio Porter** (coordinatore scientifico di Università & Impresa e del Master), **Giuseppe Bertoli** (Università di Brescia), **Manuela Brusoni** (coordinatrice didattica, SDA Bocconi), **Silverio Ianniello** (Istituto nazionale per il Commercio Estero), **Enrico Marelli** (Università di Brescia), **Marco Mutinelli** (Università di Brescia), **Carlo Scarpa** (Università di Brescia), **Franco Spinelli** (Università di Brescia) e **Gianfranco Tosini** (Associazione Industriale Bresciana).

La metodologia didattica adottata nel Master prevede le sessioni d'aula sistematicamente integrate da analisi e da valutazioni di situazioni aziendali, da testimonianze di operatori d'impresa e da casi di studio finalizzati alla soluzione di problemi concreti.

Il percorso formativo, comprendente anche il tirocinio in Italia e all'estero, richiede un impegno full time nell'arco temporale che va dal mese di novembre 2004 al mese di agosto 2005, attraverso lo sviluppo di tre fasi.



La **prima fase**, dedicata alle conoscenze introduttive e alle competenze basilari, è articolata nei seguenti macromoduli formativi:

Comportamento organizzativo e team building

Intelligenza cognitiva e comunicazione interpersonale. Leadership, motivazione, coinvolgimento dei collaboratori e risoluzione dei conflitti. Dinamiche e gestione dei gruppi di lavoro. Tecniche di problem solving.

Economia e gestione d'impresa

Introduzione all'impresa e alle strutture societarie. Gli strumenti del management nella gestione d'impresa: pianificazione strategica, controllo operativo e controllo di gestione. Le parti dell'organizzazione d'impresa. I meccanismi di coordinamento. Le mansioni individuali. Il raggruppamento delle mansioni in unità organizzative. I collegamenti laterali. Il decentramento. Principali configurazioni organizzative: struttura semplice, funzionale, divisionale, a matrice. Cambiamento organizzativo e apprendimento. Soluzioni per la gestione dell'innovazione nell'impresa. La gestione per processi e per progetti. Il ruolo del project manager. La pianificazione delle attività di progetto e gli strumenti di controllo del suo avanzamento. Strategia e pianificazione strategica. La definizione della strategia a livello business. Analisi competitiva. Catena del valore. La definizione della strategia a livello corporate. La segmentazione per business. Strategia orizzontale e integrazione verticale. La definizione delle strategie funzionali: quadro delle leve e degli obiettivi delle strategie finanziarie, tecnologiche, commerciali, produttive, logistiche e del personale. Tecniche di pianificazione e controllo. Le componenti di un sistema di controllo di gestione. La natura, gli obiettivi e gli strumenti della contabilità direzionale. Costi fissi e variabili, relazioni costo-volume, margine di contribuzione, break-even point. Costi diretti, indiretti, di produzione, di periodo. Costi standard e costi storici.

Economia internazionale

L'integrazione economica sopranazionale: aspetti macroeconomici. I regimi di cambio ed i movimenti di capitali. Il sistema monetario internazionale: evoluzione e situazione attuale. Cenni sull'Unione monetaria europea. Benefici e costi del libero scambio e dell'integrazione dei mercati. Competizione e specializzazione internazionale. L'internazionalizzazione: de-

terminanti, caratteristiche e tendenze di lungo periodo del commercio internazionale e degli investimenti diretti all'estero. Il ruolo delle multinazionali. La fase attuale della globalizzazione: luci ed ombre. Gli strumenti di politica commerciale ed i loro effetti sul sistema economico. L'evoluzione delle politiche commerciali ed il neo-protezionismo. Le organizzazioni economiche internazionali. Gli accordi di integrazione a livello regionale, la liberalizzazione degli scambi all'interno dell'Unione Europea e le conseguenze dell'allargamento. Il modello di specializzazione italiano e la collocazione internazionale dell'Italia. Scelte localizzative, economie di scala e di agglomerazione, reti di imprese. I distretti industriali nell'economia globale. Politiche nazionali e comunitarie a sostegno dello sviluppo internazionale della piccola e media impresa.

Strategie di sviluppo internazionale dell'impresa

Gli effetti della globalizzazione: opportunità e minacce. L'orientamento delle piccole imprese nei confronti dell'internazionalizzazione. I problemi e i vincoli alla crescita internazionale specifici: carenza di elaborazione strategica, razionalità limitata nella gestione dell'incertezza, limiti nella disponibilità di risorse manageriali e di competenze, difficoltà di accesso e di gestione delle risorse finanziarie. La formulazione di una strategia di crescita internazionale. L'importanza della presenza diretta e i vantaggi dell'operare da insider. Le politiche di mercato e di prodotto. Apprendere e ottimizzare la catena del valore. Le ragioni dell'internazionalizzazione per le risorse. Le scelte di cooperazione: accordi commerciali e produttivi, accordi di trasferimento di tecnologie e di know-how. Le scelte di investimento diretto tramite joint-venture o filiali. Le partnership internazionali: vantaggi e svantaggi. La gestione delle partnership: tra fiducia e deterrenza dei comportamenti opportunistici. L'analisi dell'ambiente estero e la scelta dei mercati. Variabili macroeconomiche, istituzionali e culturali. Il rischio paese. La "long list" e la "short list". La scelta della localizzazione all'interno del paese prescelto. La raccolta delle informazioni necessarie. I servizi a supporto dell'internazionalizzazione dell'impresa. Le scelte organizzative all'avvio del progetto. La pianificazione delle attività di progetto e gli strumenti di controllo del suo avanzamento. Il ruolo delle affiliate estere e la loro collocazione nella struttura organizzativa. Le problematiche della gestione delle risorse umane su scala internazionale.

Analisi del mercato internazionale

L'analisi dei mercati: le caratteristiche del macroambiente. L'analisi dei mercati: valutazioni concernenti l'accessibilità. Le caratteristiche della domanda: il comportamento d'acquisto del cliente finale. Le caratteristiche della domanda: il comportamento d'acquisto del cliente industriale. La segmentazione della domanda: la macro e la microsegmentazione. L'analisi di attrattività dei segmenti. Il sistema informativo di marketing internazionale. Le ricerche di mercato applicabili a livello internazionale. Scelta della strategia di marketing e definizione del piano di marketing.



La **seconda fase**, imperniata sull'erogazione delle competenze specialistiche con particolare riferimento ai prodotti e ai servizi di rilevante contenuto tecnologico e alle loro specificità, prosegue con le seguenti altre aree di sviluppo formativo.

Politiche di marketing internazionale

Il posizionamento del prodotto nel mercato internazionale. I criteri di posizionamento e la definizione del marketing mix. La politica del prodotto. Il prodotto come paniere di attributi. La dinamica del ciclo di vita. L'effetto "made-in".

Standardizzazione e adattamento del prodotto. Tutela e valorizzazione del made in Italy. L'arricchimento del prodotto attraverso i servizi pre e post vendita. La politica distributiva. La scelta dei canali distributivi e la gestione delle relazioni con gli intermediari commerciali. La scelta e la gestione della forza di vendita. I rapporti di agenzia e di concessione. Motivazione, incentivazione e controllo dei venditori. La politica dei prezzi. I fattori d'impresa e di mercato. I fattori ambientali. Il coordinamento della politica dei prezzi a livello internazio-

nale. La politica di comunicazione. La gestione dell'immagine aziendale. Lo sviluppo di una campagna pubblicitaria a livello internazionale La comunicazione a basso budget: le manifestazioni fieristiche, la promozione delle vendite, il direct marketing, la comunicazione tramite Internet.

Aspetti interculturali delle negoziazioni internazionali

Il concetto di cultura. Le fonti della cultura. Le componenti della cultura. Cultura, culture e subculture. Le culture nazionali: elementi qualitativi e quantitativi. La metafora come sintesi culturale. L'analisi delle culture nazionali. Gli strumenti di comprensione dei comportamenti. La cultura specifica di alcune aree di interesse per l'economia italiana: Cina e Far East, Est Europa, Middle East. La comunicazione tra culture. La simbologia: culture, civiltà e usanze a confronto. Gli stili nelle relazioni internazionali. Stereotipi e pregiudizi. La negoziazione: le caratteristiche di base. Le strategie negoziali: individuazione delle distanze, valore delle concessioni marginali, perseguimento degli obiettivi di reciproca soddisfazione, snodi critici e parametri condivisi. La gestione delle risorse umane nell'azienda internazionale. Parent country nationals e host country nationals. Etnocentrismo ed etnocentrismo opposto. Le fasi di sviluppo della relazione con un paese estero.

Strumenti e metodi tecnico-operativi per la gestione dell'internazionalizzazione

Fiscalità diretta nel commercio internazionale. L'I.V.A. negli scambi con l'estero. Dogane. Trasporti. Intrastat: cessioni intracomunitarie e acquisti intracomunitari. La disciplina del contratto di trasporto e di spedizione. Limiti di responsabilità di vettori e spedizionieri. Obbligazioni di legge per vettori e spedizionieri.

I rischi di trasporto e i contratti di assicurazione. Introduzione al diritto del commercio internazionale. I contratti di compravendita internazionale e di distribuzione. Appalti e garanzie. La tutela dei diritti di proprietà industriale e comparazione di normative. Gli accordi di joint venture. La tutela degli investimenti stranieri. Organismi nazionali che regolano il commercio internazionale. Controlli sul commercio estero. Condizioni essenziali per operare con l'estero. Documenti giustificativi di trasporto. Incoterms della Camera di Commercio Internazionale. Modalità di pagamento internazionale: vantaggi e svantaggi. Finanza internazionale.

Questa seconda fase è completata da tre **seminari applicativi**, che intendono favorire il consolidamento delle conoscenze e delle competenze acquisite nel corso delle prime due fasi formative.

1° seminario: "International Business Planning"

Il seminario affronta i principali aspetti inerenti l'avvio di una nuova iniziativa imprenditoriale all'estero, evidenziando la criticità delle strategie di ingresso e del controllo economico-finanziario per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'operazione, la ricerca di fonti di finanziamento adeguate e la comprensione del ruolo del mercato finanziario.

Argomenti: Il business plan: la sua funzione nella programmazione aziendale. Impostazione del caso didattico. Analisi del contesto competitivo. La valutazione del mercato di sbocco. La messa a punto del sistema di prodotto. Le scelte relative alla struttura aziendale. Le previsioni economico-finanziarie. Analisi e presentazione del caso da parte dei gruppi di lavoro. Discussione di sintesi.

2° seminario: "Pratica dell'Export e tecnica degli scambi internazionali"

Il seminario illustra l'articolazione e le funzioni di un ufficio Export di una Piccola-Media Impresa con particolare riguardo all'organigramma e alle competenze richieste ai responsabili e agli addetti.

Argomenti: Presentare l'azienda, i suoi prodotti e i suoi servizi agli operatori esteri. Valutare una richiesta di offerta dall'estero. Ricezione dell'ordine. Competitori internazionali: affrontare la concorrenza sui mercati esteri. La formazione del prezzo e del mark-up. La negoziazione e la finalizzazione dell'operazione di esportazione. Negoziazione del contratto di esportazione e delle sue obbligazioni. La fattura pro-forma. Fatturazione per l'esportazione. Documentazione per il trasporto intermodale. Tipologie di pagamento internazionale. Ricezione e negoziazione del pagamento. La Lettera di Credito. Evitare e limitare i rischi di insolvenza. La documentazione relativa all'esportazione: spedizione delle merci, emissione di documenti certificativi dimostrativi. Il ruolo delle banche nelle operazioni con l'estero.

3° seminario: "Export marketing game"

Il seminario si propone di approfondire le problematiche strategiche relative all'internazionalizzazione di un'impresa, sperimentando le logiche di marketing in un mercato simulato.

Argomenti: *Presentazione della simulazione, illustrazione delle regole, creazione della sessione di gioco e formazione delle squadre. Giocata di prova. Analisi dei risultati della giocata di prova. Svolgimento dei primi tre periodi del gioco. Valutazione intermedia dei risultati. Svolgimento del quarto, del quinto e del sesto periodo di gioco. Analisi e discussione finale.*

Durante questa fase i partecipanti sono inoltre impegnati, per due mesi, nell'attività di tirocinio presso aziende, individuate dall'Associazione Industriale Bresciana, che abbiano avviato processi di internazionalizzazione connotati da elevato contenuto tecnologico.



La **terza fase** contempla l'elaborazione di un *project work* individuale da realizzare all'estero durante il tirocinio di due mesi presso gli uffici selezionati dall'ICE, in funzione delle richieste formulate dalle aziende rese disponibili ad accogliere in tirocinio i partecipanti.

A ciascuno dei tre migliori *project work* verrà attribuito il premio dedicato alla memoria di Severo Bertoli.

*Con il padre Antonio e i fratelli Giovanni, Giuseppe e Luigi, **Severo Bertoli** ha contribuito allo sviluppo della Abert, azienda leader nella produzione di posateria e casalinghi. La moglie Luciana e le figlie Mariagabriella e Annapaola lo ricordano con l'istituzione di un apposito fondo presso il consorzio Università & Impresa destinato a premiare le migliori elaborazioni applicative realizzate dai partecipanti al Master.*



Severo Bertoli

La valutazione delle verifiche di apprendimento intermedie e delle prove d'esame finali sostenute dai partecipanti generano una graduatoria di merito: al primo classificato è attribuito un premio di € 2.500 istituito dalla **Fondazione Milziade Tirandi** di Brescia alla memoria del Senatore Mario Pedini.

*La **Fondazione Universitaria Milziade Tirandi**, istituita ed eretta in Ente Morale nel 1915, ha come obiettivo statutario la formazione di competenze qualificate nel campo economico, con particolare riguardo ai rapporti internazionali. L'attività della Fondazione è sottoposta alla Vigilanza del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca Scientifica che nomina un proprio rappresentante nel Consiglio di amministrazione.*

*Il premio della Fondazione intende ricordare la figura del Senatore **Mario Pedini**, Presidente storico dell'Ente ed esponente di rilievo della cultura economica bresciana, il quale ha ricoperto in ambito nazionale importanti incarichi di Governo, dapprima come Sottosegretario agli Esteri e successivamente in qualità di Ministro della Repubblica per i Beni Culturali e per la Pubblica Istruzione e l'Università.*



Mario Pedini



DOMANDA DI AMMISSIONE

al Master in

INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA

Da inviare, per posta (Università & Impresa, presso ISFOR 2000, via Pietro Nenni 30, 25124 Brescia) o per telefax (n. 030.2426484) **entro e non oltre il 15 ottobre 2004** corredata da copia del diploma di laurea con l'indicazione degli esami sostenuti e delle relative votazioni conseguite.

DATI ANAGRAFICI

.....		
NOME	COGNOME		
.....		
LUOGO DI NASCITA	DATA DI NASCITA	CODICE FISCALE	
.....		
.....		
LUOGO DI RESIDENZA	C.A.P.	PROVINCIA	
.....		
.....		
INDIRIZZO (VIA)	(NUMERO CIVICO)		
.....			
.....		
TELEFONO E CELLULARE	TELEFAX	E-MAIL	
.....			
INDIRIZZO DI LAVORO (SOLO SE IL CANDIDATO E' OCCUPATO)			
.....			
.....		
TELEFONO	TELEFAX	E-MAIL	

CURRICULUM ACCADEMICO

.....		
LAUREA	INDIRIZZO DISCIPLINARE		
.....			
.....		
FACOLTA'	SEDE UNIVERSITARIA		
.....			
.....		
ANNO ACCADEMICO	VOTAZIONE MEDIA DEGLI ESAMI	VOTAZIONE FINALE	
.....			
EVENTUALE FORMAZIONE POST LAUREA (MASTER, CORSI DI SPECIALIZZAZIONE, TIROCINII, ESPERIENZE DI LAVORO):			
.....			
.....			
.....			
LINGUE STRANIERE			
Indicare i livelli di conoscenza – ottimo, buono o scarso – delle lingue conosciute oltre a quella inglese:			
.....			
.....			
.....			
SOFTWARE APPLICATIVI			
Indicare i livelli di conoscenza – ottimo, buono o scarso – dei programmi e dei linguaggi elettronici conosciuti:			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....		
luogo e data		firma	

CONSENSO AL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI AI SENSI DEL D.LGS 196 DEL 30.6.2003

Autorizzo Università & Impresa ad inserire i presenti dati personali nella propria banca dati onde consentire il regolare svolgimento del rapporto contrattuale, per assolvere ad obblighi di natura contabile, civilistica e fiscale, per effettuare operazioni connesse alla formazione e all'organizzazione interna (registrazione partecipanti, accoglienza e assistenza, orientamento didattico, rilascio attestato), per favorire tempestive segnalazioni inerenti ai servizi e alle iniziative di formazione della società. Autorizzo la comunicazione dei miei dati agli studi professionali a cui Università & Impresa affida la gestione delle scritture contabili. Mi è noto che potrò esercitare in qualsiasi momento i diritti di cui all'articolo 13 della presente normativa.

.....		
luogo e data		firma	



Istituto nazionale per il Commercio Estero

Istituto nazionale per il Commercio Estero

Area Formazione Manageriale

Tel. +39 06 59926830 – Fax +39 06 54218277

E-mail: formazione.manageriale@ice.it

Via Liszt 21 – 00144 Roma

www.ice.it



UNIVERSITÀ
& IMPRESA

Università & Impresa

Master in Internazionalizzazione della Piccola e Media Impresa
Tel. +39 030 225684 / 030 2426481 – Fax +39 030 2426484

E-mail: u&i@isfor2000.com

ISFOR 2000 – Via Pietro Nenni 30 – 25124 Brescia

www.isfor2000.com