



INGRESSO NEL MERCATO

Il manuale d'ingresso nel mercato statunitense per i produttori alleati della difesa

La sequenza di avviamento operativo per un produttore con sede in un paese qualificato che costruisce un'operazione di difesa statunitense conforme, assetto FOCI e postura ITAR inclusi.

Un produttore alleato si aggiudica le commesse del Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti insediando una vera operazione statunitense, non spedendo i propri prodotti oltre confine. Devono esistere quattro cose: un'entità statunitense, un confine dei dati riservato ai US-person che trattenga i dati tecnici controllati all'interno dell'operazione americana, un ambiente IT e OT costruito su una postura pronta per la CMMC Level 2 e per l'ITAR, e un modello operativo che porti il reparto produttivo a quegli standard fin dal primo giorno di attività. Lo status di paese qualificato, nell'ambito di un accordo reciproco sugli appalti della difesa, conferisce ai Suoi prodotti finiti una preferenza negli appalti rispetto alle restrizioni Buy American. Non esonera da nulla. ITAR, CMMC e FOCI si applicano per intero a un'operazione statunitense a controllo estero, e costruire per rispettarli è tutto il lavoro. Solo la prima delle quattro cose è un adempimento giuridico. Le altre tre sono un'operazione, ed è esattamente lì che i consulenti si fermano.

Che cosa sta costruendo davvero

Ha ricavi dalla difesa statunitense che non può cogliere dall'estero. Un contraente principale vuole che il pezzo sia costruito qui. Un programma porta con sé una soglia di contenuto nazionale. I dati tecnici non possono uscire da un confine riservato ai US-person. Qualunque sia il fattore scatenante, la risposta ha la stessa forma: una vera operazione statunitense, in piedi e in funzione secondo uno standard che un valutatore accetterà.

Quell'operazione è quattro cose, e vengono su insieme. La maggior parte delle case madri le scopre nell'ordine sbagliato, una alla volta, e ognuna arriva come una sorpresa che rimette in discussione il calendario.

- Un'entità statunitense. Lo strumento giuridico che costituisce il Suo consulente legale d'impresa. Necessaria, e di gran lunga la più semplice delle quattro.
- Un confine dei dati riservato ai US-person (personale con status di persona statunitense ai sensi della normativa sul controllo delle esportazioni). I controlli che trattengono i dati tecnici controllati all'interno dell'operazione americana e che governano ogni rilascio verso l'esterno, compresi i rilasci verso la Sua stessa casa madre.
- Un ambiente IT e OT su una postura pronta per la CMMC Level 2 e per l'ITAR. Non una data room applicata a posteriori su un reparto produttivo. Il reparto stesso, l'ERP (il sistema gestionale aziendale), il MES (il sistema di gestione della produzione) e le apparecchiature di collaudo, delimitati e costruiti come un unico filo verificabile.
- Un modello operativo. L'organizzazione, il flusso del valore, la cadenza SQDIP (sicurezza, qualità, consegne, scorte, produttività), e lo standard work che fa tenere le altre tre cose un martedì del nono mese, quando nessuno sta guardando e l'auditor è lontano un anno.

La prima è un adempimento. Le altre tre sono un'operazione. Un cantiere di ingresso nel mercato statunitense è un problema operativo travestito da problema di conformità, ed è per questo che gli studi che si presentano ad aiutarLa continuano a consegnarLe carta.

Sei consulenti, e nessuno di loro risponde del reparto

Chieda al mercato chi aiuta un produttore estero a costruire un'operazione statunitense conforme e riceve sei risposte. Ognuna di esse è reale, competente, e vale i suoi soldi. Ognuna di esse si ferma nello stesso punto.

- Gli studi legali specializzati in ingresso nel mercato e in controllo delle esportazioni costituiscono l'entità, depositano la registrazione presso la DDTC (la direzione statunitense per il controllo del commercio della difesa), e negoziano con la DCSA (l'agenzia statunitense per il controspionaggio e la sicurezza della difesa) lo strumento di mitigazione FOICI (proprietà, controllo o influenza stranieri). Redigono l'accordo. Non delimitano la Sua enclave CUI (informazioni controllate non classificate) e non percorrono il Suo reparto.
- Le Big Four e i consulenti CFIUS (il comitato statunitense per gli investimenti esteri) modellano la fiscalità, i prezzi di trasferimento e la struttura dell'investimento in entrata. Non convertono l'entità che ne risulta in un reparto produttivo funzionante e valutato.
- Le società di consulenza per la selezione del sito consegnano un edificio e un pacchetto di incentivi. Nessuno in quella categoria opera dentro le quattro mura, dopo.
- SelectUSA e le agenzie statali di sviluppo economico La corteggiano e attutiscono l'atterraggio a spese del governo. Sono il miglior aiuto gratuito che riceverà, e dicono apertamente che non si integrano come Suo dirigente operativo. Io lavoro al loro fianco.
- I consulenti di strategia per l'aerospazio e la difesa Le dicono se costruire, acquisire o allearsi. Non realizzano il cantiere che raccomandano.
- I fornitori IT per la CMMC e per l'ITAR Le vendono un'enclave, una data room, o una via verso un certificato. Quel prodotto è spesso il prodotto giusto. Non è un'operazione, e non sa che cosa faccia il Suo reparto.

Metta in fila le sei categorie: strumento giuridico, struttura dell'operazione, localizzazione, incentivi, strategia di settore, strumenti per la conformità. Poi la sequenza finisce, e qualcuno deve comunque mettere in piedi e gestire l'operazione. Quell'ultimo passaggio è quello senza fornitore. È la corsia in cui lavoro io.

È nelle giunzioni che muore il calendario

La maggior parte delle case madri risolve il passaggio mancante in uno di due modi. Assume un general manager per la filiale statunitense e spera, il che chiede a una sola persona di imparare l'ITAR, delimitare una valutazione CMMC, assumere un reparto e rispettare la data di un contraente principale, tutto nello stesso momento. Oppure divide il problema tra lo studio legale e il fornitore IT e lascia che le giunzioni cadano dove capita.

Le giunzioni sono tutto il problema. Il Suo consulente legale delimita il perimetro ITAR in un parere. Il Suo fornitore IT delimita l'enclave attorno ai sistemi che gli sono stati mostrati. Nessuno si accorge che il disegno vive anche su un controllore CNC, nel laboratorio qualità, e sul portatile che il Suo tecnico di collaudo porta dal cliente, perché nessuno in quella stanza ha mai risposto di un reparto. Lo trova la valutazione, oppure, peggio, non lo trova, e lo trova l'audit successivo.

Una nota di pianificazione appartiene a quella seconda categoria e viene puntualmente saltata. Un cantiere greenfield, un nuovo impianto statunitense che mette in piedi Lei stesso, resta al momento fuori dalla giurisdizione del CFIUS, che esamina le acquisizioni di attività statunitensi esistenti e determinate operazioni immobiliari. Comprare un'officina statunitense esistente mette in gioco il CFIUS. È un dato d'ingresso vivo per la Sua decisione tra costruire e comprare, e non è permanente: il memorandum America First Investment Policy del 2025 ha segnalato che l'autorità sul greenfield potrebbe ampliarsi. Il Suo consulente legale ne segue l'evoluzione. Io lo sollevo perché le case madri prendono la decisione tra costruire e comprare su costo e calendario, e poi incontrano l'esame.

Io sono lo strato operativo. Tutto ciò che segue è quello che quello strato fa davvero, nell'ordine in cui deve avvenire.

Conosca la Sua classe di lavori prima che qualcuno Le indichi una tempistica

Esistono tre classi di lavori di difesa. Ciascuna è un cantiere diverso, un costo diverso e un calendario diverso. Un preventivo che non nomina la Sua classe è una supposizione travestita da numero.

- Classe A, commerciale e non controllato. Componenti a duplice uso e componenti commerciali, senza dati tecnici controllati. Richiede un'entità statunitense e un sistema qualità solido. Nessun perimetro CMMC, nessuna registrazione ITAR. La maggior parte delle case madri raggiunge questa classe da sé.
- Classe B, CUI e dati soggetti a controllo ITAR, ma non classificati. Il grosso della produzione in subfornitura per il DoD (Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti). Richiede la registrazione presso la DDTC, un confine dei dati riservato ai US-person, e la CMMC Level 2 integrata nel flusso di lavoro. Realizzabile per un'entità statunitense a controllo estero senza una facility clearance (il nulla osta di sicurezza dell'impianto). È la classe che costruisco e gestisco.
- Classe C, classificato. Lavori che toccano informazioni classificate. Richiede una facility clearance e misure di mitigazione FOCI negoziate con la DCSA. È ambito del consulente legale e della DCSA. Mi coordino con il Suo consulente legale specializzato in impianti abilitati; il nulla osta resta di loro competenza.

La Classe B è dove vive un'operazione statunitense a controllo estero, ed è raggiungibile senza una facility clearance. Le case madri che presumono il contrario mettono a budget un programma di nulla osta di cui non hanno bisogno e rimandano un cantiere che potrebbero già avere in funzione.

Non è il Suo prodotto a decidere la Sua classe. Sono i Suoi dati.

La trappola è leggere la propria classe sul catalogo prodotti. Non funziona così. È il dato tecnico controllato, e non il pezzo visibile, a tirarLa dentro la Classe B. Un sensore di pressione ad alta affidabilità è un componente commerciale fino al momento esatto in cui i suoi dati di progetto vengono specificati in una piattaforma del DoD, e da quel momento non lo è più, e del sensore non è cambiato nulla.

Il DFARS 252.204-7012 definisce le controlled technical information come informazioni tecniche con applicazione militare o spaziale soggette a controlli su accesso, utilizzo, riproduzione, modifica, esecuzione, visualizzazione, rilascio, divulgazione o diffusione. Rilegga quell'elenco di verbi, lentamente. Accesso. Utilizzo. Riproduzione. Modifica. Visualizzazione. Ognuno di essi è qualcosa che i Suoi ingegneri fanno cento volte al giorno, in reparto, nell'ERP, al banco di collaudo, con lo zoom al 200 per cento su un monitor a bordo linea.

È per questo che il confine di conformità non può essere tracciato da qualcuno che ha visto soltanto il Suo organigramma. Deve tracciarlo qualcuno che sa dove finisce davvero il disegno una volta che un operatore alla macchina lo apre.

Il paese qualificato è una preferenza negli appalti, non una scorciatoia

Canada, Regno Unito, Germania, Italia, Francia, Giappone, Australia, Spagna e Svizzera sono tutti paesi qualificati ai sensi del DFARS (il supplemento alla normativa federale statunitense sugli appalti della difesa). Lo sono anche Belgio, Danimarca, Finlandia, Paesi Bassi, Norvegia, Polonia, Svezia e una dozzina di altri. L'elenco si trova al DFARS 225.003, ed è la ricevuta dietro la parola alleato.

Lo status fa una cosa sola. Nell'ambito di un memorandum d'intesa reciproco sugli appalti della difesa con il Dipartimento della Difesa, i prodotti finiti e i componenti provenienti da un paese qualificato ricevono una preferenza negli appalti rispetto alle restrizioni Buy American. È una cosa reale, è preziosa, ed è la ragione per cui il Suo paese è nel mio elenco.

Ciò che non fa è la parte che decide il Suo cantiere. Lo status di paese qualificato non esonera dall'ITAR. Non esonera dalla CMMC. Non risolve la questione FOCI. Non sposta un solo byte di dati tecnici controllati attraverso l'Atlantico né oltre il 49esimo parallelo. Quei regimi si applicano a un'operazione statunitense a controllo tedesco esattamente come si applicano a un'officina a conduzione familiare di Nashua.

Lo metto all'inizio perché tutto ciò che viene dopo ne dipende. Una casa madre che legge paese qualificato e capisce minore onere di conformità mette a budget il cantiere sbagliato, organizza il personale per il cantiere sbagliato, e lo scopre quando gli obblighi trasmessi a cascata dal

contraente principale arrivano con una data attaccata.

Le sfumature specifiche di ciascun paese si collocano sopra tutto questo, e sono reali. Il Pilastro 2 di AUKUS sta abbassando gli attriti sul controllo delle esportazioni tra Regno Unito, Stati Uniti e Australia, mentre restano in piedi esclusioni significative. Il Canada è, tra tutti gli alleati, il più vicino, e la norma lo dice con le proprie parole: ai fini della pianificazione della produzione, il Canada fa parte della base industriale della difesa (DFARS 225.870-1). La stessa sezione instrada la contrattazione con i contraenti canadesi attraverso la Canadian Commercial Corporation, che aggiudica e amministra quei contratti con quattro eccezioni nominate. La Francia sta fuori da AUKUS e opera secondo il regime ordinario. Ognuna di queste cose cambia ciò che attraversa un confine. Nessuna di esse cambia ciò che Lei costruisce una volta che è qui.

Lo status di paese qualificato è una preferenza negli appalti, non una scorciatoia. Non esonera dall'ITAR, non esonera dalla CMMC, e non risolve la questione FOCI. Questi regimi continuano ad applicarsi, e costruire per rispettarli è tutto il lavoro.

Il confine dei dati riservato ai US-person è il cantiere

Tutto ciò che precede è materia di appalti. Questa sezione è diritto penale, ed è qui che un'operazione a controllo estero si fa male davvero.

Cominci dalla buona notizia, perché la maggior parte delle case madri ha questa cosa al contrario. Ai sensi dell'ITAR, una US person comprende qualunque società, associazione d'impresa, partnership, società di persone, trust, o qualunque altra entità, organizzazione o gruppo che sia costituito per operare negli Stati Uniti. La Sua filiale statunitense, una volta costituita per operare qui, è una US person. La proprietà estera non cambia questo. Non è l'entità il problema.

Sono le persone. L'ITAR include nella definizione di esportazione il rilascio, o comunque il trasferimento, di dati tecnici a una foreign person (una persona straniera ai sensi dell'ITAR) negli Stati Uniti, e chiama questo un deemed export (un'esportazione presunta). E va oltre. Qualunque rilascio negli Stati Uniti di dati tecnici a una foreign person si considera un'esportazione verso tutti i paesi di cui quella persona abbia avuto o abbia la cittadinanza, o in cui abbia la residenza permanente.

Ora legga tutto questo contro il Suo organigramma reale. La Sua entità statunitense è una US person. L'ingegnere tedesco che essa impiega in Massachusetts non lo è. Consegnare a quell'ingegnere un disegno controllato è un'esportazione verso la Germania, compiuta in una sala riunioni lungo la Route 495, senza alcun pacco, senza alcun confine e senza alcuna bolla doganale. Il CTO della Sua casa madre che esamina un progetto in videoconferenza da Brescia è un'esportazione verso l'Italia. Il Suo ERP di gruppo, che replica quel disegno su un server di Francoforte nella sincronizzazione notturna, è un'esportazione ogni notte alle 2 del mattino, automaticamente, che un essere umano apra o non apra mai quel file.

È per questo che il confine dei dati riservato ai US-person è un cantiere e non una policy. Una policy dice che la casa madre non dovrebbe accedere ai dati controllati. Un confine rende l'accesso tecnicamente impossibile se non attraverso un percorso autorizzato, e produce la prova che è stato così. Gestione delle identità e degli accessi, segmentazione della rete, delimitazione di

ERP e PLM, isolamento del MES e delle apparecchiature di collaudo, e un processo di rilascio documentato che mette una decisione umana nominativa davanti a ogni trasferimento in uscita dal confine.

L'esenzione canadese del 22 CFR 126.5 produce la versione più tagliente di questo malinteso, e si merita un paragrafo. Autorizza l'esportazione senza licenza di determinati articoli non classificati della USML dagli Stati Uniti verso una persona registrata in Canada. Porta con sé limiti reali, compresi gli articoli esclusi dal Supplemento n. 1 alla Parte 126 e l'approvazione preventiva della DDTC per la riesportazione o il ritrasferimento. È un'autorizzazione all'esportazione dagli Stati Uniti verso il Canada. Non è una licenza generale che permetta a una casa madre canadese di allungare la mano dentro i dati tecnici controllati della propria filiale statunitense. Leggerla così è il modo in cui un'operazione a controllo canadese finisce per redigere una divulgazione volontaria.

I trasferimenti verso la casa madre avvengono su autorizzazione della DDTC, oppure non avvengono affatto. Non è una posizione di principio che Lei sto chiedendo di adottare. È il vincolo di progettazione attorno a cui viene costruita l'intera architettura IT e OT, ed è la prima cosa che fisso, perché ogni decisione successiva lo eredita.

La Sua entità statunitense è una US person dal giorno in cui viene costituita. I singoli cittadini stranieri al suo interno non lo sono, e non lo è nemmeno la Sua casa madre. Il confine non passa tra le società. Passa tra le persone, e attraversa da parte a parte il Suo ERP.

La riga della registrazione che nessuno legge

Una riga dell'ITAR coglie di sorpresa i produttori a controllo estero che non pensavano che l'ITAR li riguardasse già.

Il 22 CFR 122.1 impone a chiunque eserciti negli Stati Uniti l'attività di fabbricazione, esportazione o importazione temporanea di defense article (articoli della difesa ai sensi dell'ITAR), o di fornitura di defense service, di registrarsi presso la Directorate of Defense Trade Controls. Poi aggiunge la frase che le persone saltano: un fabbricante che non svolga attività di esportazione deve comunque registrarsi.

Non deve esportare nulla. Non deve spedire un pezzo, trasferire un disegno, né avere intenzione di farlo. Se la Sua operazione statunitense fabbrica un defense article, Lei si registra. La norma è esplicita nel dire che per esercitare quell'attività basta una sola occasione di fabbricazione.

E la registrazione non è un'autorizzazione. La norma lo dice con le proprie parole: la registrazione non conferisce alcun diritto né alcun privilegio di esportazione. È in primo luogo un mezzo per fornire al governo statunitense le informazioni necessarie su chi sia coinvolto in determinate attività di fabbricazione ed esportazione, ed è di norma una condizione preliminare al rilascio di qualunque licenza o altra approvazione. Le case madri leggono abitualmente una registrazione completata come un via libera. È un prerequisito per poterne chiedere uno.

La norma prevede esenzioni ristrette, tra cui quella per chi svolge la fabbricazione di articoli esclusivamente a fini sperimentali o scientifici, che è il punto in cui un'operazione in fase di prototipo talvolta si colloca per un po'. È ristretta, smette di applicarsi nel momento in cui Lei sta costruendo per un programma, e quella valutazione la fa il Suo consulente in materia di controllo

delle esportazioni, non io.

Il Suo consulente legale deposita la registrazione. Io mi assicuro che l'operazione che quel deposito descrive sia l'operazione che Lei sta davvero gestendo, perché una registrazione che descrive una finzione è peggio di nessuna registrazione.

Un fabbricante che non svolga attività di esportazione deve comunque registrarsi. È il testo del 22 CFR 122.1, e raggiunge la Sua operazione statunitense la prima volta che fabbrica un defense article, che qualcosa lasci o non lasci mai il paese.

L'obbligo CMMC è una clausola contrattuale, non un calendario

La CMMC ha smesso di essere una conversazione di policy ed è diventata una clausola. Il DFARS 252.204-7021 impone a un contraente di avere e mantenere, per tutta la durata del contratto, uno stato CMMC aggiornato al livello che il contracting officer specifica, per tutti i sistemi informativi utilizzati nell'esecuzione che trattano, conservano o trasmettono federal contract information o CUI. Impone un'attestazione annuale di conformità continuativa da parte di un funzionario attestante nominativo nel sistema SPRS (il sistema statunitense di valutazione del rischio dei fornitori). E impone a Lei, prima di aggiudicare un subcontratto, di verificare lo stato del Suo stesso subfornitore. Nessuno stato, nessuna aggiudicazione. Nessuna attestazione, nessuna prosecuzione.

La suddivisione in fasi è definita nella regola di programma CMMC al 32 CFR 170.3, e procede in quattro passi di un anno ciascuno. La Fase 1 inizia alla data di entrata in vigore della final rule complementare 48 CFR sugli appalti CMMC. Quella regola, il DFARS Case 2019-D041, è stata pubblicata il 10 settembre 2025 ed è entrata in vigore il 10 novembre 2025. La Fase 2 inizia un anno solare dopo la data di avvio della Fase 1, e la Fase 2 era il passo che avrebbe reso uno stato CMMC di Livello 2 con valutazione certificata da un organismo terzo una condizione per l'aggiudicazione del contratto.

Poi il programma si è mosso, e la norma no. Il 13 luglio 2026 il Dipartimento ha sospeso i requisiti della Fase II inizialmente fissati al 10 novembre 2026, ha istituito una task force per la riforma della CMMC, e ha lasciato l'attuazione in pausa nella Fase 1. Non è stata annunciata alcuna data sostitutiva. Allo stato attuale, luglio 2026, alla CMMC Level 2 si arriva con un'autovalutazione ogni tre anni sui 110 requisiti di sicurezza del NIST SP 800-171 Revision 2, con un'attestazione annuale nel sistema SPRS, e il Dipartimento ha dichiarato che durante la revisione applicherà la conformità attraverso autovalutazioni e valutazioni selezionate condotte dal governo. I requisiti della Fase I restano, nelle parole stesse del Dipartimento, saldamente in vigore. Legga la norma e ottiene un calendario. Legga il programma e ottiene la verità, e questo documento è scritto per chi deve agire sulla seconda.

Ora legga la sospensione per la parte che il titolo di giornale ha saltato, perché è la parte che decide il Suo cantiere. Il Dipartimento ha dichiarato in termini espliciti che questa azione non elimina l'obbligo per le aziende di proteggere le informazioni conformemente alla clausola DFARS 252.204-7012. Il certificato è stato sospeso. L'obbligo no. La clausola è ancora nel Suo contratto, i 110 requisiti sono ancora lo standard, e il Suo contraente principale continua a non poterLe aggiudicare commesse coperte se la Sua valutazione non è aggiornata, che è il varco che il

DFARS 252.204-7020(g)(2) mette davanti all'acquirente nel momento in cui decide di chi fidarsi con i dati tecnici controllati.

È una scadenza più dura di quanto fosse novembre, non più morbida. Una data invita una casa madre a programmare il lavoro per ottobre. Ciò che l'ha sostituita non aspetta: la clausola vincola oggi, e la valutazione è ora una dichiarazione della Sua stessa organizzazione al governo anziché il rilievo di un valutatore. Il Suo consulente legale in materia di contratti pubblici risponde dell'esposizione giuridica di quella dichiarazione. Io rispondo del fatto che il reparto esegua davvero i controlli che Lei attesta. E noti dove punta la riforma, perché non è dove puntano i fornitori di conformità: abbassare le barriere per le imprese piccole, medie e non tradizionali, e sostituire la conformità burocratica con misure di cybersicurezza scalabili e resilienti. Una revisione puntata sulla cybersicurezza reale invece che sull'onere amministrativo non salva un'operazione che ha comprato un raccoglitore. Premia quella che ha costruito il reparto.

Il Livello 2 non è un'invenzione su misura del DoD. Il 32 CFR 170.14 lo dice chiaramente: i requisiti di sicurezza della CMMC Level 2 sono identici ai requisiti del NIST SP 800-171 R2. Se la Sua casa madre gestisce un programma ISO 27001 maturo, quella disciplina aiuta. Non si mappa uno a uno, perché lo 800-171 si delimita ovunque i CUI risiedano davvero, e in un'operazione manifatturiera i CUI risiedono in reparto.

Poi c'è la clausola che decide se il reparto IT della Sua casa madre resti o meno nel quadro. Il DFARS 252.204-7012 impone che, se utilizza un fornitore esterno di servizi cloud per conservare, trattare o trasmettere covered defense information (le informazioni di difesa soggette alla clausola), quel fornitore soddisfi requisiti di sicurezza equivalenti a quelli stabiliti dal governo per la baseline FedRAMP Moderate, e rispetti gli obblighi della clausola in materia di segnalazione degli incidenti, conservazione dei supporti e accesso forense. Il tenant europeo del Suo gruppo. L'istanza ERP condivisa della Sua casa madre. Il PLM che la Sua organizzazione di ingegneria gestisce a livello globale, quello a cui il Suo CTO darà assolutamente per scontato che il sito statunitense si collegherà. Ognuno di essi rientra nel perimetro nel momento in cui tocca covered defense information, e la maggior parte di essi non supera quell'asticella.

La stessa clausola definisce un covered contractor information system come un sistema informativo non classificato posseduto da un contraente, oppure gestito da esso o per suo conto, che tratta, conserva o trasmette covered defense information. Quella definizione non dice IT d'ufficio. Se il disegno è sul controllore CNC, il controllore è nel perimetro. È questo l'intero argomento a favore della convergenza tra IT e OT prima della valutazione anziché dopo, ed è il motivo per cui un'enclave venduta come soluzione di conformità può lasciare il Suo reparto fuori dal confine che era stata comprata per proteggere.

E la clausola ha un cronometro dentro. Segnalare rapidamente significa entro 72 ore dalla scoperta di qualunque incidente informatico, con deposito presso il DoD attraverso il portale DIBNet, che richiede un certificato DoD-approved medium assurance che deve procurarsi prima di averne bisogno, non durante. Una casa madre la cui risposta agli incidenti passa per un SOC europeo, una revisione legale di gruppo e un fuso orario non rispetterà le 72 ore il giorno in cui conta.

Si ancori alla clausola, non al calendario. Il 13 luglio 2026 il Dipartimento ha sospeso l'obbligo di certificazione della Fase II e non ha indicato alcuna data sostitutiva. Il DFARS 252.204-7012 non si è spostato di un centimetro. Un'operazione costruita sui 110 requisiti è pronta per qualunque cosa la riforma restituisca. Un'operazione che stava facendo il conto alla rovescia verso novembre non ha nulla da mostrare per l'attesa.

Il FOCI ridisegna l'organigramma, non solo le scartoffie

Foreign Ownership, Control, or Influence è il regime che decide se un'entità statunitense a controllo estero possa detenere una facility clearance. È amministrato dalla Defense Counterintelligence and Security Agency. La DCSA è l'arbitro. Non è un fornitore, e nessun operatore tratta con lei.

Prima la domanda sul perimetro, perché a questo pubblico fa risparmiare soldi veri. Una facility clearance e la mitigazione FOI si attaccano ai lavori classificati, che sono la Classe C. Se la Sua operazione statunitense fa lavori di Classe B, dati tecnici controllati e CUI senza informazioni classificate, con ogni probabilità è del tutto fuori dal percorso del nulla osta di sicurezza dell'impianto. Lo confermi con il consulente legale anziché darlo per scontato in un senso o nell'altro: le case madri mettono a budget in eccesso per programmi di nulla osta di cui non avranno mai bisogno, e restano sorprese quando un cliente o un programma specifico solleva questioni di proprietà estera su lavori non classificati.

Dove invece si applica, la cosa da capire è che la mitigazione FOI non è un documento che si firma e si archivia. Gli strumenti che la DCSA utilizza, delibere del consiglio, security control agreement, special security agreement, accordi di proxy, arrivano dritti dentro il modo in cui la Sua società è governata. Chi siede nel consiglio. Quali dei Suoi stessi dirigenti possono essere informati e su cosa. Quali report fluiscono verso la casa madre e quali si fermano al confine statunitense. Chi presso la casa madre può dirigere le operazioni dell'entità statunitense, e chi no.

Il Suo consulente legale redige quello strumento. Io vivo nelle sue conseguenze. Uno special security agreement che separa la casa madre dalle operazioni tecniche della filiale è un documento giuridico il martedì e un modello operativo il mercoledì: una linea di riporto che deve esistere davvero, un flusso di dati che deve davvero fermarsi, un dirigente che genuinamente non può vedere un numero che esamina ogni mese da un decennio. Costruire un'operazione che soddisfi lo strumento e continui comunque a spedire prodotto è il lavoro, e non è lavoro giuridico.

Le linee guida pubblicate qui sono scarse e scritte per avvocati. La DCSA documenta il regime. Il Center for Development of Security Excellence pubblica una guida per lo studente. La Standards Guide for Foreign Partners del DoD CIO è uno strato di controlli. Nessuna di esse Le dice che cosa fare con il Suo organigramma lunedì mattina.

La mitigazione FOCl è uno strumento giuridico con un'ombra operativa. Il Suo consulente legale risponde dello strumento. L'ombra, le linee di riporto, i flussi di dati, e la realtà quotidiana di chi possa vedere che cosa, è mia.

L'avviamento operativo in 90 giorni

L'avviamento procede in parallelo, non in sequenza, perché il varco di un contraente principale non aspetta che Lei ne completi una fase prima di iniziare la successiva. Il modello operativo, l'ambiente IT e OT, e la postura di conformità prendono forma insieme.

- Giorni da 1 a 30, diagnosi e progettazione. Mettere in piedi il modello operativo statunitense, sulla carta e in reparto: l'organizzazione, il flusso del valore, la cadenza SQDIP, e il confine dei dati riservato ai US-person di cui il Suo perimetro ITAR ha davvero bisogno. Nominare la Sua classe di lavori insieme al Suo consulente legale. Delimitare l'enclave CUI prima che qualcuno compri uno strumento.
- Giorni da 30 a 60, stabilizzare e costruire. Portare l'ambiente IT e OT a una postura pronta per la CMMC e per l'ITAR fin dal primo giorno, e non applicata a posteriori. Delimitare l'enclave nel modo più stretto possibile affinché la valutazione resti gestibile, e governare l'accesso della casa madre per progettazione anziché per eccezione.
- Giorni da 60 a 90, qualificare e gestire. Ordinare le prove di prontezza in funzione del varco del contraente principale che sta effettivamente rincorrendo, coordinare le fasi FOCl e DDTC con il Suo consulente legale, e affidare al Suo team un reparto che tiene dopo che mi faccio da parte.

Novanta giorni portano l'operazione in piedi, in funzione e pronta sul piano delle prove, su una postura pronta per la CMMC e per l'ITAR. Non Le procurano una determinazione di stato. Allo stato attuale, luglio 2026, il Livello 2 poggia su un'autovalutazione ogni tre anni e su un'attestazione annuale nel sistema SPRS, e la task force per la riforma potrebbe muovere di nuovo quel meccanismo. Ordino le prove di prontezza verso il meccanismo che sarà in vigore quando arriverà il Suo varco. Chiunque Le venda una data di certificazione Le sta vendendo una data che non controlla, e nel luglio 2026 il Dipartimento lo ha dimostrato.

Perché il trimestre è possibile

Ciò che rende realistico un trimestre è svolgere i quattro cantieri in parallelo anziché in serie, e conoscere le dipendenze abbastanza bene da avviare la cosa giusta il primo giorno.

La versione seriale è quella per cui mi chiamano. Costituire l'entità. Poi scegliere il sito. Poi assumere un general manager. Poi scoprire il perimetro ITAR. Poi chiamare un fornitore IT. Poi scoprire che l'enclave non copre il reparto produttivo. Poi ridefinire il perimetro della valutazione, il che sposta il varco del contraente principale, il che sposta il piano di assunzioni. Quella versione non ha una durata. Continua a scoprire i propri stessi requisiti, e ogni scoperta rimette in discussione qualcosa a monte.

La versione parallela mette davanti le due decisioni che tutto il resto eredita: la Sua classe di lavori, e dove cade il confine dei dati. Le azzeccchi nei primi trenta giorni e il resto è esecuzione contro una forma nota. Le sbagli e nessuna quantità di velocità successiva lo recupera.

La sequenza è il risultato consegnabile. Non la checklist, non l'enclave, non il rapporto. L'ordine.

Dove atterra

Il New England è la zona di atterraggio. Non perché ci sono io, benché ci sia, a Brookline, nel New Hampshire. Perché i contraenti principali, la rete di fornitori in subfornitura e la profondità della conformità sono già qui, e un fornitore che si insedia a distanza d'auto dalla linea che alimenta vale qualcosa che non compare in un foglio di calcolo per la selezione del sito.

Lo schema è dimostrato a entrambi gli estremi della scala. Nell'aprile 2026 American Rheinmetall, la filiale statunitense del gruppo tedesco, ha raggiunto la certificazione CMMC Level 2 in tutti i suoi siti produttivi statunitensi. È la versione da grande impresa di questo stesso cantiere, ed è un fatto pubblico e datato che Lei può verificare da solo prima di chiamarmi.

All'altro estremo, GEFran, una multinazionale italiana di sensori e automazione, produce a North Andover, in Massachusetts, a meno di un'ora dalla mia base. GEFran non è un fornitore della difesa, ed è esattamente questo il punto: questo corridoio ospita già produttori europei di precisione che gestiscono veri stabilimenti statunitensi. Il cantiere della difesa è una postura aggiunta a uno schema che è già qui e che già funziona.

Ho diretto le operazioni nordamericane di GEFran. Sono stato l'operatore della casa madre estera negli Stati Uniti, in piedi esattamente sul terreno su cui una casa madre italiana o tedesca sta mettendo piede. E lo sto facendo ora, mentre avvio le operazioni statunitensi di produzione per la difesa per la filiale di una casa madre canadese. La sequenza contenuta in questo documento è l'incarico che sto svolgendo, non un modello assemblato per una brochure.

Le ragioni a favore di questo corridoio nello specifico, la densità dei contraenti principali, la rete di fornitori, il bacino di manodopera, e i motivi per cui una casa madre di Brescia o dell'Ontario atterra qui anziché in uno stato a costi più bassi, sono l'oggetto de La zona di atterraggio del New England. L'architettura del confine dei dati in sé, il filo digitale che deve soddisfare nello stesso momento un confine dei dati ITAR e una valutazione CMMC, è l'oggetto di Un solo filo, due bandiere. Le corsie dei singoli paesi, il canale CCC del Canada, le esclusioni di AUKUS, la via del Mittelstand, sono smontate una alla volta nelle schede di ingresso nel mercato.

Ciò di cui rispondo io, e ciò che resta al Suo consulente legale

Metto in piedi e gestisco l'operazione statunitense conforme: il reparto produttivo, il modello operativo, la costruzione dell'ambiente IT e OT, il confine dei dati riservato ai US-person, e le prove di prontezza per il varco che sta rincorrendo. La costituzione dell'entità, la mitigazione FOCI e la selezione del sito restano di competenza del Suo consulente legale d'impresa, del Suo consulente in materia di controllo delle esportazioni, e di un consulente per la selezione del sito. Mi coordino con loro e rispondo io del risultato operativo.

Quel confine è deliberato, ed è la ragione per cui l'incarico funziona. Ha già dei consulenti per lo strumento giuridico, e nessuno di loro gestirà il Suo reparto. Uno studio che rivendica tutto quanto sta rivendicando una pratica legale che non ha, e questo pubblico verifica.

Ciò che aggiungo io è lo strato che le sei categorie lasciano scoperto. Un ingegnere che ha operato: il CEO di un produttore che ha firmato il fronte di una busta paga, un general manager delle operazioni nordamericane di una filiale estera, un operatore che ha occupato la sedia dell'audit AS9100 (lo standard di qualità per l'aerospazio e la difesa) anziché commentarlo da una slide, e che ha condotto una migrazione MRP su una linea attiva senza perdere una spedizione.

Gli incarichi sono i tre esistenti. Un Triage operativo di 30 giorni che produce un piano scritto e difendibile anziché una presentazione. Un retainer da COO frazionale che integra la leadership operativa per tutta la durata del cantiere. Una Consulenza strategica strutturata a prezzo fisso garantito rispetto a un evento definito. Un cantiere di ingresso nel mercato di norma si apre con il triage e prosegue come leadership frazionata per i primi novanta giorni, perché è allora che si prendono le decisioni che non si possono disfare.

Un massimo di quattro incarichi in parallelo. La capacità è il vincolo ed è la prova, perché quattro è il limite reale per svolgere questo lavoro alla profondità che richiede. Ogni incarico è soggetto a NDA (accordo di riservatezza).

Indichi il Suo fattore scatenante: l'interesse di un contraente principale che non può servire dall'estero, un programma con una soglia di contenuto nazionale, un obbligo CMMC trasmesso a cascata a cui non sa rispondere, o una decisione sul sito statunitense già presa. Riceve una finestra temporale realistica entro 48 ore.

DOMANDE FREQUENTI

Serve un'entità statunitense, oppure possiamo vendere al Dipartimento della Difesa dall'estero?

Sono entrambe vie reali, ed è il programma a decidere su quale delle due si trova. Lo status di paese qualificato conferisce ai Suoi prodotti finiti una preferenza negli appalti, e alcuni canali Le consentono di vendere senza costituire un'entità, in particolare la Canadian Commercial Corporation, che può agire come contraente principale verso il DoD per conto delle imprese canadesi. Si insedia con un'operazione statunitense quando un programma richiede che i dati tecnici controllati siano detenuti dentro un confine riservato ai US-person, quando si applica una soglia di contenuto nazionale o Buy American, o quando un contraente principale si aspetta che il proprio fornitore in subfornitura abbia una presenza statunitense reale vicino alla linea. Sono questi i casi che l'insediamento produttivo risolve e che una vendita transfrontaliera non risolve.

Lo status di paese qualificato ci esonera dall'ITAR o dalla CMMC?

No. Tutti e nove i paesi che servo sono paesi qualificati ai sensi del DFARS nell'ambito di accordi reciproci sugli appalti della difesa, e quello status conferisce ai Suoi prodotti finiti una preferenza negli appalti rispetto alle restrizioni Buy American. Non è un'esenzione dall'ITAR, non è un'esenzione dalla CMMC, e non è una liberatoria FOCl. Quei regimi si applicano per intero a un'operazione statunitense a controllo estero. L'elenco dei paesi qualificati al DFARS 225.003 è un documento in materia di appalti, non un documento in materia di conformità, e leggerlo come uno sconto sulla conformità è l'errore di budget più comune in questa fase.

I nostri ingegneri della casa madre hanno bisogno di accedere ai dati di progetto. Possono averli?

Soltanto su autorizzazione, e la regola è più severa di quanto la maggior parte delle case madri si aspetti. L'ITAR tratta il rilascio di dati tecnici a una foreign person all'interno degli Stati Uniti come un deemed export, e qualunque rilascio a una foreign person si considera un'esportazione verso ogni paese di cui quella persona abbia o abbia avuto la cittadinanza o la residenza permanente. La Sua entità statunitense è una US person una volta costituita per operare qui. I singoli cittadini stranieri al suo interno, e la Sua casa madre, non lo sono. Quindi una revisione di progetto in videoconferenza con la sede centrale è un'esportazione. I trasferimenti verso la casa madre avvengono su autorizzazione della DDTC, oppure non avvengono affatto, ed è il confine dei dati a rendere tutto ciò applicabile anziché velleitario.

Dobbiamo registrarci presso la DDTC se non esportiamo mai nulla?

Sì, se la Sua operazione statunitense fabbrica un defense article. Il 22 CFR 122.1 lo dice direttamente: un fabbricante che non svolga attività di esportazione deve comunque registrarsi. La stessa sezione osserva che per esercitare quell'attività basta una sola occasione di fabbricazione. E la registrazione non è un permesso. La norma afferma che la registrazione non conferisce alcun diritto né alcun privilegio di esportazione; è di norma una condizione preliminare per poter chiedere una licenza. Esistono esenzioni ristrette, tra cui quella per la fabbricazione svolta esclusivamente a fini sperimentali o scientifici, e quella valutazione la fa il Suo consulente in materia di controllo delle esportazioni, non il Suo operatore.

La Fase II della CMMC è stata sospesa. Quando diventa davvero obbligatorio il Livello 2?

È stata sospesa la fase della certificazione. Non l'obbligo. Il 13 luglio 2026 il Dipartimento ha sospeso i requisiti della Fase II inizialmente fissati al 10 novembre 2026, ha istituito una task force per la riforma, e ha lasciato l'attuazione in pausa nella Fase 1, senza indicare alcuna data sostitutiva. Ciò che si è mosso è il meccanismo di valutazione: allo stato attuale, luglio 2026, alla CMMC Level 2 si arriva con un'autovalutazione ogni tre anni sui 110 requisiti di sicurezza del NIST SP 800-171 Revision 2, con un'attestazione annuale nel sistema SPRS. Ciò che non si è mosso è l'obbligo. Il Dipartimento ha dichiarato che l'azione non elimina l'obbligo per le aziende di proteggere le informazioni conformemente alla clausola DFARS 252.204-7012. Quella clausola è nel Suo contratto oggi, si trasmette a cascata ai Suoi subfornitori oggi, e oggi il Suo contraente principale non può aggiudicarLe commesse coperte se la Sua valutazione non è aggiornata, il varco che il DFARS 252.204-7020(g)(2) mette davanti a loro. Costruisca il reparto sui 110 requisiti e sarà pronto per qualunque cosa la task force restituisca. Aspetti una data e sta aspettando un programma che ne ha appena ritirata una.

Il nostro sito statunitense può semplicemente collegarsi all'ERP e al PLM della casa madre?

Di norma no, ed è l'assunto che manda in pezzi il maggior numero di piani di avviamento. Il DFARS 252.204-7012 impone che qualunque fornitore esterno di servizi cloud che conservi, tratti o trasmetta covered defense information soddisfi requisiti di sicurezza equivalenti alla baseline FedRAMP Moderate del governo e rispetti gli obblighi della clausola in materia di segnalazione degli incidenti e di accesso forense. Un tenant di gruppo ospitato in Europa raramente supera quell'asticella. Separatamente, ogni replica di dati tecnici controllati verso un server lato casa madre è un rilascio a una foreign person, che l'ITAR tratta come un'esportazione. La risposta non è sempre una separazione totale, ma è sempre una decisione di perimetro presa prima che

l'integrazione venga costruita, non dopo.

Ci servono una facility clearance e la mitigazione FOCI?

Probabilmente no, se il Suo lavoro è non classificato. Una facility clearance e la mitigazione FOCI negoziata con la DCSA si attaccano ai lavori classificati. Il grosso della produzione in subfornitura per il DoD è lavoro su CUI e su dati soggetti a controllo ITAR ma non classificato, e un'entità statunitense a controllo estero può raggiungere quella classe senza una facility clearance. Lo confermi con il consulente legale anziché darlo per scontato in un senso o nell'altro, perché le case madri mettono a budget in eccesso per nulla osta di cui non hanno bisogno e restano sorprese quando un cliente specifico solleva questioni di proprietà estera su lavori non classificati. Dove la mitigazione si applica davvero, il Suo consulente legale risponde dello strumento e io costruisco l'operazione che lo soddisfa.

Di che cosa risponde Lei, e che cosa resta ai nostri avvocati?

Metto in piedi e gestisco l'operazione statunitense conforme: il reparto produttivo, il modello operativo, la costruzione dell'ambiente IT e OT, il confine dei dati riservato ai US-person, e le prove di prontezza per il varco che sta rincorrendo. La costituzione dell'entità, la mitigazione FOCI e la selezione del sito restano di competenza del Suo consulente legale d'impresa, del Suo consulente in materia di controllo delle esportazioni, e di un consulente per la selezione del sito. Mi coordino con loro e rispondo io del risultato operativo. Quel confine è la ragione per cui l'incarico funziona: ha già dei consulenti per lo strumento giuridico, e nessuno di loro gestirà il Suo reparto.

Fonti

1. DFARS 225.003 Definizioni, paesi qualificati (acquisition.gov, aggiornato al DFARS Change 5/7/2026)
<https://www.acquisition.gov/dfars/225.003-definitions>.
2. ITAR 22 CFR 120.62, definizione di U.S. person, comprensiva di qualunque entità costituita per operare negli Stati Uniti (eCFR)
<https://www.ecfr.gov/current/title-22/chapter-I/subchapter-M/part-120/subpart-C/section-120.62>
3. ITAR 22 CFR 120.50, definizione di export, compresa la regola del deemed export per i rilasci a una foreign person negli Stati Uniti (eCFR)
<https://www.ecfr.gov/current/title-22/chapter-I/subchapter-M/part-120/subpart-C/section-120.50>
4. ITAR 22 CFR 122.1, obblighi di registrazione, esenzioni e finalità, compreso l'obbligo di registrazione per il fabbricante che non esporta (eCFR)
<https://www.ecfr.gov/current/title-22/chapter-I/subchapter-M/part-122/section-122.1>
5. ITAR 22 CFR 126.5, esenzioni canadesi, e i suoi limiti rispetto all'accesso della casa madre estera ai dati tecnici controllati (eCFR)
<https://www.ecfr.gov/current/title-22/chapter-I/subchapter-M/part-126/section-126.5>
6. Directorate of Defense Trade Controls, linee guida sull'esenzione canadese
https://www.pmddtc.state.gov/ddtc_public?id=ddtc_kb_article_page&sys_id=KB0010128
7. Regola di programma CMMC, 32 CFR 170.3, ambito di applicazione e calendario di attuazione in quattro fasi (eCFR)
<https://www.ecfr.gov/current/title-32/subtitle-A/chapter-I/subchapter-G/part-170/subpart-A/section-170.3>
8. Regola di programma CMMC, 32 CFR 170.14, il modello CMMC, dove i requisiti del Livello 2 sono identici al NIST SP 800-171 R2 (eCFR)
<https://www.ecfr.gov/current/title-32/subtitle-A/chapter-I/subchapter-G/part-170/subpart-D/section-170.14>
9. Final rule del programma Cybersecurity Maturity Model Certification (CMMC), 89 FR 83214, pubblicata il 15 ottobre 2024, in vigore dal 16 dicembre 2024 (Federal Register)
<https://www.federalregister.gov/documents/2024/10/15/2024-22905/cybersecurity-maturity-model-certification-cmmc-program>
10. DFARS: Assessing Contractor Implementation of Cybersecurity Requirements (DFARS Case 2019-D041), pubblicata il 10 settembre 2025, in vigore dal 10 novembre 2025, la data di avvio della Fase 1 (Federal Register)
<https://www.federalregister.gov/documents/2025/09/10/2025-17359/defense-federal-acquisition-regulation-supplement-assessing-contractor-implementation-of>
11. DoD CIO, About CMMC: la sospensione del 13 luglio 2026 dei requisiti della Fase II, la task force per la riforma della CMMC, la pausa nella Fase 1, e la CMMC Level 2 come autovalutazione ogni tre anni sui 110 requisiti del NIST SP 800-171 Revision 2 con attestazione annuale nel sistema SPRS, ai sensi della clausola DFARS 252.204-7012
<https://dodcio.defense.gov/CMMC/About/>

12. DFARS 252.204-7021, Contractor Compliance With the Cybersecurity Maturity Model Certification Level Requirements (NOV 2025)
<https://www.acquisition.gov/dfars/252.204-7021-contractor-compliance-cybersecurity-maturity-model-certification-level-requirements>.
13. DFARS 252.204-7012, Safeguarding Covered Defense Information and Cyber Incident Reporting (MAY 2024), compreso il requisito di equivalenza alla baseline FedRAMP Moderate per i fornitori cloud esterni e il termine di segnalazione di 72 ore
<https://www.acquisition.gov/dfars/252.204-7012-safeguarding-covered-defense-information-and-cyber-incident-reporting>.
14. DCSA, Foreign Ownership, Control, or Influence (FOCI) e mitigazione ai fini del nulla osta di sicurezza dell'impianto
<https://www.dcsa.mil/Industrial-Security/Entity-Vetting-Facility-Clearances-FOCI/Foreign-Ownership-Control-or-Influence/>
15. Center for Development of Security Excellence, guida per lo studente su Foreign Ownership, Control, or Influence
<https://www.cdse.edu/Portals/124/Documents/student-guides/IS065-guide.pdf>
16. DoD-CIO Standards Guide for Foreign Partners (2023), lo strato di controlli per le operazioni statunitensi a controllo estero
<https://dodcio.defense.gov/Portals/0/Documents/Library/StandardsGuideForeignPartners.pdf>
17. American Rheinmetall raggiunge la certificazione CMMC Level 2 per i suoi siti produttivi statunitensi (14/04/2026)
<https://www.rheinmetall.com/en/media/news-watch/news/2026/04/2026-04-14-american-rheinmetall-has-achieved-cmmc-level-2-certification-for-its-us-production-facilities>
18. DFARS 225.870-1 General, contrattazione con i contraenti canadesi: il Canada come parte della base industriale della difesa ai fini della pianificazione della produzione, e il ruolo della Canadian Commercial Corporation nell'aggiudicazione e nell'amministrazione dei contratti del DoD con contraenti situati in Canada, con quattro eccezioni nominate (acquisition.gov, aggiornato al DFARS Change 5/7/2026)
<https://www.acquisition.gov/dfars/225.870-1-general>.
19. Canadian Commercial Corporation, contraente principale verso il Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti
<https://www.ccc.ca/en/services/prime-contractor-us/>
20. Congressional Research Service R47599, AUKUS Pillar 2 (Advanced Capabilities)
<https://www.congress.gov/crs-product/R47599>
21. Dechert, giurisdizione del CFIUS e investimenti greenfield
<https://www.dechert.com/knowledge/onpoint/2023/12/what-dealmakers-should-know-about-congress--wish-list-for-cfius-.html>
22. SelectUSA, International Trade Administration del Dipartimento del Commercio degli Stati Uniti
<https://www.trade.gov/selectusa>
23. GEFran S.p.A., multinazionale italiana dei sensori e dell'automazione con uno stabilimento produttivo a North Andover, in Massachusetts
<https://www.gefran.com/group/>

- 24. Un solo filo, due bandiere: il confine dei dati riservato ai US-person per un'operazione di difesa a controllo estero
[/resources/one-thread-two-flags](#)
- 25. La zona di atterraggio del New England: dove i fornitori alleati della difesa insediano le proprie operazioni statunitensi
[/resources/new-england-landing-zone](#)
- 26. Ingresso nel mercato statunitense per i produttori alleati della difesa
[/us-market-entry](#)
- 27. Standard Work 2.0, il metodo operativo a quattro pilastri
[/method](#)
- 28. I tre modelli di incarico
[/engagements](#)

PROSSIMO PASSO

Richiedere il colloquio sull'ingresso nel mercato

garrettpartridge.com/booking