

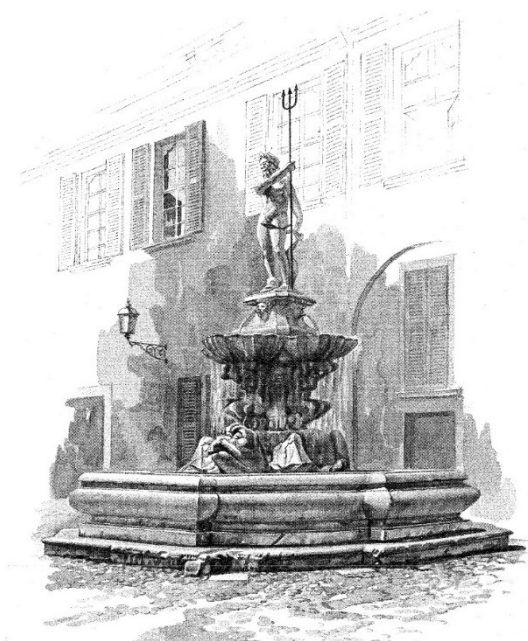


***Guida all'internazionalizzazione
Variabili, criticità e opportunità per assistere l'impresa
Il ruolo del Dottore Commercialista***

con la prefazione



**Osservatorio Internazionale delle Imprese
Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma**



Commissione Consultiva Fiscalità Internazionale

Coordinatore: Dr. Alberto Perani Delegato del Consiglio: Dr. Armando Biena

Membri Redattori: Dr. Alberto Perani, Dr. Federico Venturi, Dr.sa Tania Stefanutto, Dr. Bruno Bagnardi, Dr. Mario Mor, Dr. Michele Rossini, Dr. Stefano Caprioli, Dr. Goffredo Barbi, Dr. Giovanni Simonelli, Dr. Luca Cavalleri, Dr. Emilio De Biagi, Dr. Dario Polini.

CAPITOLO PRIMO

L'analisi dei mercati esteri

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

1. Gli elementi principali dell'analisi dei mercati esteri

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

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

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

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

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

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

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

1.2 Prima fase: individuazione dei mercati ritenuti interessanti e possibili

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

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

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

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

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

1.3 Seconda fase: analisi specifica e dettagliata dei mercati esteri

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

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

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

b) Analisi in loco dei mercati di riferimento.

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

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

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

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

1.4 Terza fase: monitoraggio

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

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

disinvestimento.

<i>Analisi del Mercato Estero</i>	Raccolta e analisi delle informazioni, fattori di rischio, variabili e criticità
<i>Fasi</i>	- Info preliminari macroeconomiche (SACE, SIMEST, Camere di Commercio...) - Analisi a tavolino e in loco dei mercati di interesse - Follow-up (monitoraggio) e previsione dei cambiamenti

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

2.1 Aspetti culturali

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

Tra i più rilevanti elementi che formano la cultura troviamo:

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

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

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

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

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

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

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

2.2 *Aspetti sociali*

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

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

2.3 *Aspetti politici*

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

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

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

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

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

<i>Aspetti culturali</i>	- Nei processi di negoziazione - Nella gestione delle risorse umane - Nel marketing e nella pubblicità
<i>Aspetti Sociali</i>	Demografici, socio-economici, tecnologici
<i>Aspetti Politici</i>	Interferenze con l'economia, sistema giudiziario, enti locali e sindacati
<i>Aspetti geografici / climatici</i>	Aspetti climatici, infrastrutture (logistica) e disponibilità delle risorse naturali

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

3. Analisi dei mercati esteri: aspetti economici / finanziari

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

3.1 Aspetti finanziari / valutari e di cambio

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

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

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

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

3.2 *Libertà di mercato e tutela della concorrenza*

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

Questo principalmente perché l'investimento estero è sempre di più visto in modo positivo perché apporta tecnologie, risorse finanziarie ed ha notevoli effetti positivi sull'occupazione e sulla crescita economica del Paese. Nonostante questa generale liberalizzazione degli investimenti esteri, l'azienda italiana deve verificare se nel Paese-target esistono limiti agli investimenti esteri (ad esempio obbligo di avere almeno una percentuale di partecipazione societaria da parte di soggetti residenti) o altri vincoli.

Per incrementare l'afflusso di investimenti esteri si sta sviluppando in un numero sempre maggiore di Paesi la creazione di Zone Economiche Speciali, cioè aree in cui, a determinate condizioni di investimento in capitali ed in forza lavoro locale, l'impresa può usufruire di alcuni benefici quali, ad esempio: riduzioni od esenzioni di imposta, condizioni agevolate di accesso al credito, semplificazioni burocratiche/amministrative.

L'Ocse ha identificato quattro diversi tipi di zone economiche speciali: 1) le “zone di libero scambio”, presso i porti e gli aeroporti, che offrono esenzioni parziali o totali sui dazi all'import o all'export di quei beni che vengono riesportati; 2) le “export processing zone”, che agevolano sì la riesportazione dei beni, ma solo di quelli che, venendo lavorati in loco, assumono un significativo valore aggiunto; 3) le “zone economiche speciali vere e proprie”, che offrono appunto un pacchetto variegato di incentivi, agevolazioni e semplificazioni amministrative alle imprese che stabiliscono lì la propria sede; 4) le “zone speciali industriali”, che limitano le agevolazioni a un settore specifico (spesso si tratta del tessile, oppure dell'Ict) per il quale costruiscono anche infrastrutture ad hoc.

Attualmente nel mondo si contano quasi 4mila Zone economiche speciali, il 43% delle quali sono in Asia; l'Europa ne ospita circa il 20%. A titolo di esempio, l'India ha 412 zone economiche speciali approvate e 204 operative: di queste, 114 sono dedicate ai settori dell'Ict e delle nuove tecnologie.

In tema di tutela della concorrenza, l'azienda italiana deve analizzare la normativa estera per quanto riguarda il divieto di accordi limitativi della concorrenza e di atti che possono creare esclusive territoriali, di prodotto o per clientela.

3.3 Aspetti doganali

Dal punto di vista della normativa fiscale gli aspetti doganali dell'internazionalizzazione verranno brevemente trattati nell'ultimo capitolo della presente Guida. In questa sede, è opportuno evidenziare il ruolo del Commercialista che deve assistere l'azienda cliente nell'analisi delle barriere doganali esistenti per ciascuna tipologia di

prodotti nei diversi Paesi-target, tenendo in considerazione che i dazi doganali sono spesso in continua variazione, come evidenziato ad esempio dall'aumento nell'ultimo periodo dei dazi da parte soprattutto di alcuni Paesi del Sud America (Brasile ed Argentina) e degli Stati Uniti. Come in precedenza anticipato, i Governi di molti Paesi, soprattutto quelli che stanno investendo sulla propria crescita economica, preferiscono gli investimenti diretti esteri alle importazioni, innalzando quindi difese protezionistiche, di natura sia tariffaria che non tariffaria, nei confronti dell'import.

3.4 Aspetti giuridico / societari

Le specifiche forme di investimento ed i relativi aspetti societari/fiscali saranno approfonditi nell'ultimo capitolo della presente guida. Questo paragrafo si limita ad elencare quali sono le principali modalità alternative di presenza dell'impresa italiana nello Stato estero ed i principali aspetti in ambito giuridico da tenere in considerazione nell'analisi del Paese estero.

L'imprenditore, con l'ausilio del Commercialista e dei suoi corrispondenti esteri, dovrà approfondire le caratteristiche di ciascuna tipologia di investimento nel Paese-target:

- Joint-venture con imprese locali.
- Ufficio di rappresentanza o filiale senza personalità giuridica.
- Società di capitali (verificare la possibilità di controllo, anche totalitario, da parte di soggetti esteri o, al contrario, obbligo di avere, almeno in una determinata percentuale, soci residenti). In questo caso, l'imprenditore dovrà poi verificare l'opportunità di creare *ex-novo* uno stabilimento produttivo/commerciale piuttosto che acquisire un'impresa già esistente sul territorio estero.

Soprattutto nel caso di nuovo stabilimento, l'impresa dovrà verificare i tempi/modi/costi di costituzione di un soggetto giuridico nel Paese Estero, e l'eventuale presenza di procedure di costituzione semplificate o on-line. Va poi analizzato il funzionamento dell'Organo Amministrativo (diritti/doveri/responsabilità degli amministratori). Da un punto di vista giuridico, va analizzata la Legge applicabile ed il Tribunale di riferimento. Se la storica divisione tra Paesi di "common law" e Paesi di "civil law" sta progressivamente diminuendo, va comunque analizzato con attenzione il Sistema Giuridico del Paese-target perché, ad esempio:

- Nella legge italiana potrebbero esservi norme che non esistono nella legislazione straniera e viceversa.

- Contratti e titoli di credito con denominazione simile in Italia e nel Paese estero potrebbero in realtà fare riferimento a quadri normativi completamente diversi.
- Atti legittimi in Italia potrebbero non esserlo nel Paese estero.
- Violazioni di rilevanza soltanto civile in Italia potrebbero avere rilevanza penale nel Paese estero.

Va poi analizzata l'affidabilità del sistema giudiziario, la durata media dei processi e l'eventuale esistenza di istituti di mediazione e arbitrato. E' necessario conoscere, prima dell'avvio dell'investimento, la normativa del lavoro (orario di lavoro/diritti dei lavoratori/stipendi base/normativa sui licenziamenti/rappresentanze sindacali) e la normativa fiscale. Entrambi gli aspetti verranno approfonditi nei successivi capitoli della Guida.

Uno dei principali timori delle aziende italiane che intendono spostare la produzione dei propri prodotti in un Paese estero è che non venga tutelata la proprietà intellettuale, e che quindi le imprese locali possano copiare la tecnologia e le peculiarità brevettate del prodotto italiano, senza che le autorità locali possano tutelarle adeguatamente. Va quindi verificata l'esistenza nel Paese estero di un ufficio di registrazione e tutela brevetti, quale tipologia di brevetti/disegni industriali/marchi può essere registrata, la durata della tutela dei brevetti e le sanzioni in caso di mancato rispetto delle norme di tutela dei brevetti.

3.5 Aspetti dello specifico mercato di riferimento

Nel valutare gli aspetti economici del Paese estero dal punto di vista dell'attrattività, i principali elementi che l'impresa italiana deve analizzare sono:

- a) Dati macroeconomici generali: Pil e reddito pro-capite; distribuzione del reddito; propensione al consumo e potere di acquisto.
- b) Dati relativi allo specifico settore di interesse: struttura del settore (frammentato / emergente/maturo/in declino); competitività del settore; numero/dimensioni e solidità dei concorrenti; stima del mercato potenziale e relativo tasso di crescita; somiglianza al mercato italiano o ad altri mercati di successo per l'azienda; studio dei prezzi; possibili richieste non espresse dal mercato; atteggiamento dei consumatori nello specifico settore: comportamenti di acquisto, esigenze, aspettative, percezioni. Ad esempio, da una ricerca di mercato effettuata di recente per l'esportazione di prodotti di abbigliamento di media/alta gamma in Cina, è emerso che i consumatori che vivono a Pechino sono più conservatori e tradizionalisti, ma anche i più sensibili e ricettivi al

messaggio pubblicitario mentre i consumatori che vivono a Shanghai prestano più attenzione alle tendenze e sono più inclini all'acquisto di prodotti di marca, pur considerando il prezzo come un fattore determinante nelle scelte di acquisto. Infine, per quanto riguarda l'accessibilità del mercato estero, l'azienda italiana deve verificare l'esistenza di eventuali "cartelli" di imprese locali in quel determinato settore, la possibilità di instaurare sinergie aziendali con aziende locali e l'eventuale presenza di distretti aziendali. Inoltre, qualora l'azienda operi in specifici settori regolamentati, dovrà verificare l'eventuale riconoscimento nel Paese estero dei titoli abilitativi ottenuti in Italia.

<i>Aspetti finanziari</i>	Rischio di cambio, stabilità del sistema finanziario, rischio di trasferimento valutario, affidabilità e tempi medi degli incassi
<i>Libertà di mercato e tutela della concorrenza</i>	Investimenti diretti esteri (IDE), Zone Economiche Speciali, normativa sulla concorrenza
<i>Aspetti doganali</i>	Analisi delle eventuali barriere doganali
<i>Aspetti giuridico / societario</i>	Forma dell'investimento (Joint venture, filiale, società di capitali), Analisi del sistema giuridico/societario/giuslavoristico, tutela della proprietà intellettuale
<i>Analisi dello specifico settore di riferimento</i>	Struttura e competitività del settore, analisi dei concorrenti e dell'andamento dei prezzi, comportamenti dei consumatori, eventuale presenza di "cartelli"

CAPITOLO QUARTO

Analisi di prodotto/logistica/marketing: variabili strategiche di scelta del Paese Obiettivo

Parte prima: La variabile logistica e strutturale come impatta il ciclo attivo e passivo (contributo a cura del Dr. Dario Polini)

1. Scelta tra Tipologia di trasporto e problematiche connesse

- Tipologia di contratto

Il contratto di spedizione (che viene stipulato con un'impresa di spedizioni) concluso in Italia è di due tipi:

- il contratto di spedizione “pura” (art. 1737-1740 cod. civ.), in cui lo spedizioniere è responsabile dell'organizzazione puntuale della spedizione e del corretto adempimento alle istruzioni ricevute dal proprio cliente;
- il contratto in cui lo spedizioniere assume direttamente l'esecuzione del trasporto, diventando un vero e proprio vettore (art. 1741 cod. civ.).

Questa distinzione è molto importante, soprattutto se il carico non è coperto da un'assicurazione merci, perché solo nel secondo caso lo spedizioniere (cd. “spedizioniere vettore”) risponde direttamente se la merce non arriva a destinazione o arriva danneggiata.

Nel caso di spedizione pura, se lo spedizioniere sarà in grado di dimostrare di aver incaricato un vettore affidabile e di aver adempiuto alle istruzioni del proprio cliente, non risponderà per i danni materiali e diretti subiti dalle merci affidategli. Sarà pertanto il soggetto danneggiato a dover reclamare contro il vettore.

Il contratto di trasporto internazionale viene regolamentato da norme convenzionali previste per le principali tipologie di trasporto. Le più importanti sono:

- Trasporto terrestre: Convenzione CMR del 1956;
- Trasporto marittimo: Convenzione di Bruxelles 1924 con regole dell'Aja-Visbi;
- Trasporto aereo: Convenzione di Montreal del 1999;
- Trasporto ferroviario: Convenzione CIM/COTIF, revisionata nel 1980.

La forma di trasporto multimodale nella quale vengono utilizzate diverse tipologie di trasporto: es terrestre, marittimo, ferroviario non è stata ancora ratificata a livello internazionale e, quando viene utilizzata in Italia, è soggetta alle norme del codice civile salvo diversamente concordato dalle parti.

La scelta della tipologia di trasporto viene fatta sulla base della distanza, nella maggior parte dei casi non sempre la via più breve può essere considerata quella più conveniente sia in termini di costi che di difficoltà di raggiungimento (che possono nascere da difficoltà naturali, politiche, belliche, climatiche, ecc...) (vedi schema par. 2.1)

- *Condizioni di consegna*

Gli incoterms sono un insieme di regole usate nei contratti di compravendita di beni materiali che codificano gli usi negli scambi internazionali, e sono anche utilizzabili anche in ambito nazionale; regolamentano la modalità con cui avviene la consegna della merce e stabiliscono il passaggio del rischio di perdita o danno dal venditore al compratore. Sono regole applicabili al contratto di compravendita, ma che non riguardano il contratto di trasporto. Gli incoterms non hanno valore di norma e pertanto il loro utilizzo è facoltativo e non automatico, benché sempre più diffuso. Se sono stati inseriti nel contratto divengono efficaci e vincolanti, in particolare nel determinare il momento e il luogo della consegna delle merci, il trasferimento dei rischi di perdita o danno e la ripartizione dei costi a carico delle parti contraenti (compratore e venditore). Per questo è sempre consigliabile indicarle in modo esplicito e corretto nei contratti di compravendita internazionali e sulle relative fatture commerciali.

Definiamo Incoterm come l'abbreviazione di International Commercial Terms, e identificano le pattuizioni commerciali comunemente utilizzate nelle compravendite di beni mobili, le merci che possono essere geograficamente trasferite, che regolano la ripartizione di responsabilità, costi e rischi della consegna delle merci, fra venditore e compratore.

E' fondamentale indicare gli incoterms su una fattura di vendita, in quanto rappresenta il documento che viene utilizzato dai soggetti del contratto di compravendita e da quelli che intervengono a diverso titolo nella catena logistica di spedizione (il fattore per il trasporto, i doganalisti per la presentazione delle merci in dogana e le dogane stesse per quanto riguarda l'espletamento dei controlli doganali nel loro complesso).

Per indicare correttamente degli incoterms bisogna riportare la sigla con l'indicazione dell'esatto luogo di consegna stabilito, seguito dall'edizione di riferimento della Camera di Commercio Internazionale (CCI); inoltre per facilitare il compimento delle operazioni doganali, la fattura dovrebbe sempre riportare, oltre agli elementi tipici, quali: la descrizione della merce, la quantità e l'importo fatturato, anche le condizioni di consegna, l'indicazione dell'origine delle merci e il codice tariffario doganale (il codice ad 8 cifre della nomenclatura combinata utilizzata in ambito comunitario).

2. Scelta della Struttura

- *Esportazione indiretta*

L'esportazione indiretta è la prima modalità, più semplice e facilmente esperita nelle prime fasi di ingresso nel mercato; l'imprenditore si avvale di controparti locali in grado di controllare il mercato in maniera indipendente dall'azienda esportatrice (esportazioni attraverso buyer, importatori, distributori, trading company). In questa modalità non è necessario un monitoraggio diretto del mercato e della clientela che, di fatto, non conosce se non per il tramite dei soggetti ai quali vende i beni. E' la forma più semplice e relativamente poco costosa, in termini di capitale investito e di impegno delle risorse umane aziendali infatti l'impresa esportatrice anche se non conosce bene il mercato, può contare su possibilità di canali di distribuzione molto veloci e poco impattanti.

- *Esportazione diretta*

Nell'esportazione diretta l'impresa esportatrice struttura la modalità di entrata attraverso una propria rete di vendita formata da personale aziendale o agenti monomandatari o plurimandatari. Il vantaggio principale è che l'impresa esportatrice acquista una capacità maggiore di penetrazione del mercato e di conoscenza dei consumi legati al proprio sistema dell'offerta.

Vediamo ora le diverse tipologie di struttura che si possono collocare sul territorio di uno stato estero:

- *Agenti*

L'agente di commercio consiste promuove per conto dell'azienda mandante, (il Fabbricante o il Preponente), ma in nome proprio, la conclusione di contratti in modo continuativo con la potenziale clientela ubicata in un determinato territorio. L'agente, cerca quindi di incrementare con la propria attività gli ordini da clienti in un dato territorio, dietro pagamento di un corrispettivo (provvigione) che, normalmente, matura con la conclusione o l'esecuzione dell'affare procurato dallo stesso.

L'attività dell'agente in maniera stabile, non va confusa con l'attività di intermediazione svolta dai cosiddetti procacciatori d'affari ed altri intermediari occasionali e/o con quella del rappresentante che promuove le vendite in un dato territorio ma in nome e per conto del Fabbricante e non, quindi, in nome proprio.

- *Il contratto di concessione*

Il contratto di concessione si caratterizza dalla presenza di un concessionario/importatore responsabile di un territorio stabilito, che acquista per poi rivendere in nome e per conto proprio i prodotti del fabbricante normalmente con un diritto di esclusiva.

Il concessionario/importatore, quindi, promuove ed organizza le vendite dei prodotti di un fabbricante in un determinato territorio, distinguendosi dall'agente in quanto, mentre l'agente promuove la conclusione di contratti, il concessionario/importatore acquista e rivende.

- *La Subsidiary*

Una Subsidiary è una società estera le cui azioni o quote sono possedute da una società in quantità sufficiente per esercitare un'influenza dominante sull'amministrazione. E' di fatto una "società di diritto estero", formalmente costituita fuori dai confini nazionali, e quindi una entità distinta e separata dalla società madre italiana. Il reddito prodotto dall'impresa estera è soggetto alla legislazione impositiva dello Stato estero (salvo deroghe). Se situata in uno Stato coperto da Convenzione contro le doppie imposizioni con l'Italia, si applicano le norme convenzionali: si evita la doppia imposizione, le ritenute su royalty subiscono una tassazione ridotta. La normativa di riferimento ha previsto tre criteri (uno di carattere formale; gli altri aventi carattere sostanziale), per collegare fiscalmente le persone giuridiche al territorio nazionale: la sede legale, la sede dell'amministrazione, l'oggetto principale.

- *La Branch*

L'art. 5 del Modello OCSE e l'art. 162 del TUIR definiscono la Branch o Stabile Organizzazione una "*sede fissa di affari per mezzo della quale l'impresa non residente esercita in tutto o in parte la sua attività nel territorio dello Stato*". Tale entità non costituisce un soggetto passivo d'imposta come visto per la Subsidiary, in quanto è priva di indipendenza e di autonomia giuridica. Per tale ragione il reddito prodotto può concorrere alla determinazione del reddito della casa madre italiana.

- *Il contratto di joint venture*

Il contratto di joint-venture riguarda una collaborazione strategica tra due o più imprese, attivata con l'obiettivo di costituire una nuova società in un settore di interesse comune o per lo svolgimento in comune di una qualche attività di carattere imprenditoriale.

- *Ufficio di rappresentanza*

Per preparare una struttura di esportazione diretta una delle principali strutture di cui tenere conto è la creazione di un Ufficio di Rappresentanza (UR) perché l'azienda investe sul nuovo territorio senza acquisire una vera soggettività "tributaria". Un altro vantaggio è che si hanno investimenti nettamente inferiori se comparati ad una stabile organizzazione e consente di svolgere attività promozionali, analisi di mercato, ricerca di clienti/fornitori e raccolta d'informazioni preziose.

L'ufficio di rappresentanza avrà solo funzione accessoria alla penetrazione dell'impresa sul mercato straniero, non potendo svolgere attività commerciali o produttive. E' possibile anche utilizzare un ufficio di rappresentanza per svolgere delle attività accessorie che possono favorire l'ottenimento dei necessari visti lavorativi e dei permessi di residenza di dipendenti italiani (qualora richiesto nel Paese) oltre alla possibilità di assumere regolarmente le prime risorse locali.

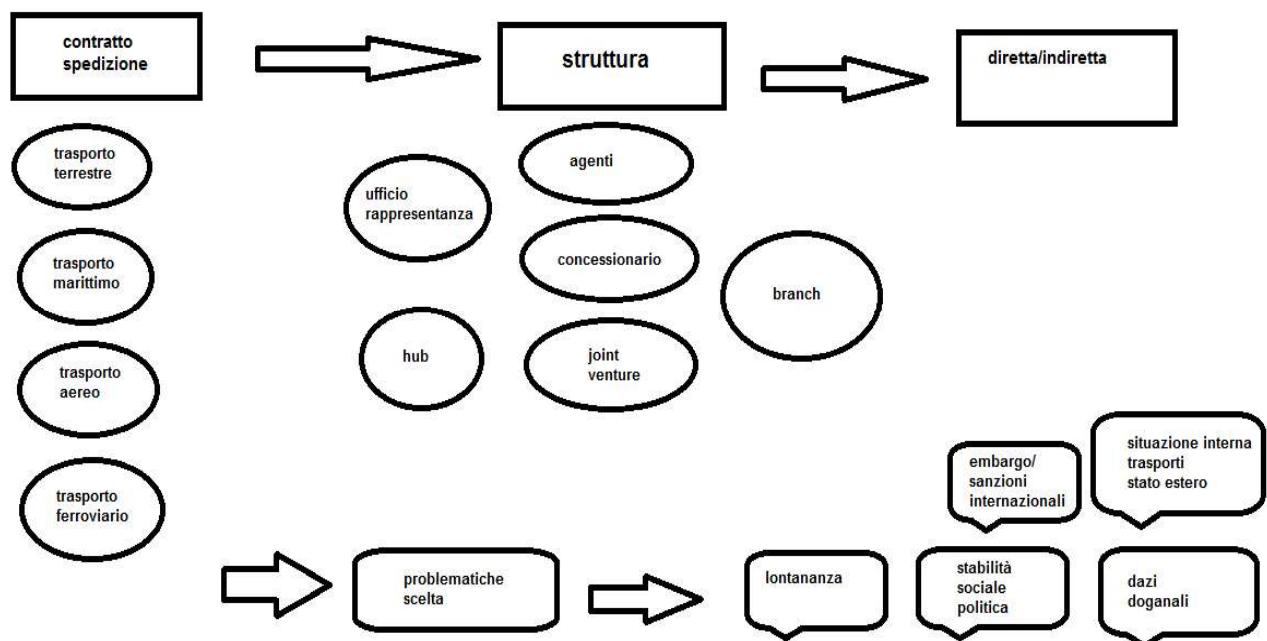
Il responsabile dell'Ufficio di Rappresentanza oltre a comunicare con l'azienda madre non avrà alcun potere decisionale e tanto meno potrà impegnare l'azienda di fronte a terzi; è importante sapere anche che l'ufficio in questione rappresenta solo un centro di costo, deducibile dall'azienda madre e non è sottoposto ad alcun carico fiscale visto che non produce alcun reddito.

2.1. Problematiche relative alla scelta della struttura

La scelta delle modalità di trasporto e se conviene o meno creare un certo tipo di struttura su un territorio comporta diverse problematiche:

Problematiche scelta	Tipologia di trasporto	Struttura
LONTANANZA	Va valutata la tipologia in base alla lontananza dello stato di destinazione: esempio se in Europa probabilmente conviene il trasporto ferroviario o terrestre; se in un altro continente conviene il trasporto marittimo o aereo	Sulla base della lontananza può dipendere la tipologia di struttura da utilizzare: esempio nei paesi più vicini si può utilizzare una rete di agenti; nei paesi lontani si può valutare una concessionario/distributore
STABILITA' SOCIALE POLITICA	In alcuni casi la stabilità politica sociale interna o degli stati vicini può giocare un ruolo fondamentale sulla scelta della tipologia di trasporto: esempio in un paese con zone di guerra interne o in stati vicini può essere conveniente il trasporto aereo	Se in un paese c'è la possibilità di una crisi sociale o politica conviene non rischiare l'apertura di una branch ma piuttosto la creazione di una rete di agenti.
SITUAZIONE INTERNA TRASPORTI	In alcuni paesi c'è una grossa carenza di strade e mezzi di comunicazione quindi può essere più	Valutare il tipo di struttura da utilizzare in un paese anche sulla base delle difficoltà di

	conveniente utilizzare il trasporto aereo o marittimo	approvvigionamento delle materie prime da fonti interne.
DAZI DOGANALI	Calcolare la convenienza economica del tipo di trasporto sulla base dei dazi doganali	Utilizzare un tipo di struttura sulla base dei dazi quindi scegliere se conviene esportare i prodotti in un paese o produrli o farli produrre li tramite accordi di Joint Venture.
EMBARGO O SANZIONI INTERNAZIONALI	Può essere conveniente utilizzare paesi terzi per superare situazioni di sanzioni internazionali: esempio vendita dalla Serbia verso la Russia.	Creare una struttura di vendita in paesi con accordi convenienti con gli stati posti sotto embargo o sanzioni: esempio Emirati Arabi Uniti verso Iran.



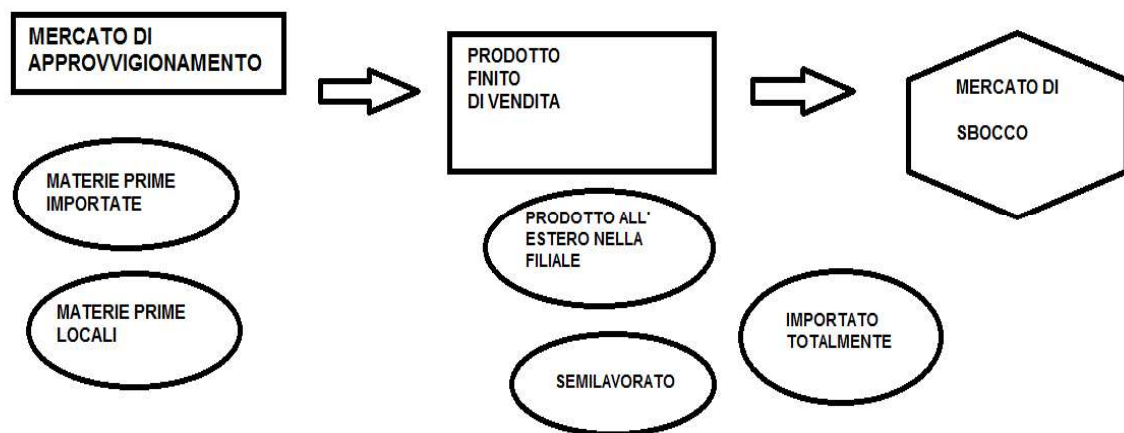
3. La variabile prodotto sia come materia prima in approvvigionamento che come mercato di sbocco

Analizziamo tramite una tabella le scelte che ha in materia di variabile prodotto che ha una società quanto decide di aprire una filiale all'estero.

Variabile prodotto	Interno	Esterno
MERCATO DI APPROVVIGIONAMENTO	Se la produzione è totalmente in loco si può decidere di lavorare con prime interne: dipende dalla tipologia di prodotto, dai costi e dalla facilità di approvvigionamento all'interno di uno stesso paese. Spesso la scelta che ha fatto trasferire la produzione delle multinazionali (esempio di famosi brand di vestiti) è proprio dovuta in determinati paesi al costo basso e dalle grosse quantità di materie prime presenti in loco.	Possono nascere due casi: - importiamo totalmente le materie prime dall'estero o anche da un paese vicino; - utilizziamo sia materie prime importate sia materie prime acquistate in loco: capita spesso nei casi in cui un prodotto tipico di un paese estero venga adattato ai gusti locali per essere venduto nel mercato interno.
PRODOTTO FINITO DI VENDITA	Prodotto totalmente interno o Semilavorato: il ciclo della produzione può essere rifinito all'estero con materie prime locali.	Prodotto all'estero interamente spesso per esigenze di brand o qualità oppure rifiniamo o confezioniamo il prodotto semilavorato in loco anche a seguito di esigenze burocratiche o di packaging.

MERCATO DI SBOCCO	Il prodotto finito viene venduto solo internamente al paese di produzione o importazione; in questo caso la società si è introdotta nel territorio in quanto ha valutato che c'è un grosso potenziale numero di consumatori ad esempio nei paesi con reddito medio elevato e grossa densità di popolazione (es. USA).	Per commercializzazione in stati esteri si può avere vantaggio a produrre in un paese: - Per commercializzare i prodotti nello stesso paese e negli stati vicini (come fanno alcuni importanti brand americani in Europa). - Utilizzare il paese per commercializzare con altri stati che hanno accordi di libero scambio (esempio produci in Serbia per vendere in Russia).
-------------------	--	--

VARIABILE PRODOTTO



***Parte seconda: La variabile distributiva e il ruolo del marketing nel posizionamento
(contributo a cura del Dr. Luca Cavalleri)***

4. La variabile distributiva: quale rete di vendita/acquisto e per quali prodotti

La distribuzione rappresenta l'anello di congiunzione tra l'offerta dell'impresa e i consumatori/utilizzatori finali che ne rappresentano il mercato obiettivo o target di riferimento. La distribuzione non va intesa solo in senso meramente logistico, bensì considerando al proprio interno tutti gli aspetti relativi alla gestione del flusso di attività collegate al rapporto impresa-clienti. Infatti, gli aspetti relativi alla distribuzione sono da considerarsi strettamente correlati al prodotto: i processi e le modalità secondo le quali viene reso disponibile al cliente ne costituisce un elemento critico, volto a soddisfare il suo grado di soddisfazione.

Un'azienda che amplia la propria posizione in un mercato estero, necessita di una rete commerciale e distributiva sempre più efficiente così da permettere un miglior servizio nei riguardi del consumatore/utilizzatore finale. Stante le differenze che esistono tra i diversi mercati e considerate le varie prospettive distributive di ogni prodotto, è certo che ogni azienda debba orientarsi verso un sistema distributivo dedicato, ovvero un partner (o distributore) che propriamente e meglio risponda alle specifiche esigenze.

La politica distributiva dovrà quindi rispondere, in particolare, anche al bisogno del distributore e del mercato target assicurando l'approvvigionamento, il servizio di stoccaggio e di consegna così da permettere il raggiungimento degli obiettivi proposti; si tratta di garantire una comunione d'interessi con il distributore e con tutto il sistema distributivo in genere.

Saranno pertanto il mercato, il prodotto, il marketing a determinare il tipo di struttura distributiva maggiormente adatta ad un'azienda che voglia esportare con successo. Per tale ragione, talvolta ci si trova a dover implementare sistemi "misti" proprio per cogliere nel migliore dei modi le opportunità del mercato.

4.1 La scelta del sistema distributivo: funzioni e obiettivi

Non è possibile stabilire a priori quale sia la migliore soluzione, se cioè adottare una distribuzione diretta o indiretta; ciò che deve essere utilizzato quale criterio di scelta sono le

specifiche variabili e condizioni determinanti per ogni mercato, in maniera tale che si utilizzi il modello di distribuzione maggiormente appropriato.

In ordine a ciò si evidenzia che autorevole dottrina identifica i modelli di distribuzione come segue:

- distribuzione intensiva – È il caso tipico in cui l'azienda cerca di attuare le sue vendite attraverso il maggior numero di punti vendita così da assicurare una distribuzione di massa e raggiungere il maggior numero di consumatori/utilizzatori finali;
- distribuzione selettiva – Si attua una selezione dei distributori e si cerca di raggiungere uno specifico segmento di mercato;
- distribuzione esclusiva – Si affida la distribuzione dei prodotti per tutto il mercato (o per specifiche zone regionali o urbane) ad un solo intermediario.

Elemento essenziale per la scelta del modello da utilizzare dovrà essere la preventiva analisi delle reali criticità del mercato di riferimento. Per tale ragione l'azienda dovrà impostare la propria politica di distribuzione nel rispetto della realtà del mercato, del prodotto e di talune condizioni favorevoli riscontrate nel partner potenziale. In particolare si fa riferimento all'esperienza, alla validità di commercializzazione, al "buon nome", alle potenzialità di crescita, alla complementarietà dei prodotti trattati, alla capacità finanziaria, gestionale, alla sua clientela, alle strutture logistiche.

4.2 La scelta dei canali di distribuzione

Due sono gli elementi di riferimento che in genere bisogna tenere come fondamentali per stabilire la scelta di uno o più canali di distribuzione:

- il potenziale di vendita che ogni canale è in grado di assicurare;
- il costo che si deve sostenere per ottenere il volume di vendita pianificato.

Il canale distributivo più conveniente è senz'altro quello che assicura la maggiore redditività nel lungo termine. Accanto a questi due fattori ne esiste un terzo il quale è riconducibile proprio al consumatore/utilizzatore; il canale di distribuzione deve essere infatti orientato in funzione di ciò che il consumatore /utilizzatore vuole, di come lo vuole, dove e in quali circostanze.

L'azienda produttrice di beni di consumo che vuole realizzare un'esportazione rilevante, deve basarsi contemporaneamente sia in forme di distribuzione diretta che indiretta a seconda delle esigenze del mercato e della propria politica distributiva. L'esecuzione di

una valida politica di distribuzione nei beni di consumo richiederà una scrupolosa conoscenza dei diversi circuiti esistenti in un mercato secondo il tipo di bene.

I beni di consumo, normalmente, man mano che vengono commercializzati puntano alla massificazione ed è per tale ragione che, per rispondere alle esigenze del mercato target, necessitano di essere presenti nel maggior numero di punti vendita, ovvero attraverso i canali di vendita “tradizionali” (dettaglio indipendente) che per il tramite della grande distribuzione (succursalisti, grandi magazzini, catene volontarie, cooperative di consumo, vendite di corrispondenza).

4.3 *I modelli di distribuzione: criteri di selezione*

Al fine di dare una risposta alle esigenze conoscitive di diffusione dei beni di largo consumo si evidenziano sinteticamente i sistemi distributivi, allo stato, di maggior rilievo.

- Distribuzione all'ingrosso – Il grossista oltre a svolgere la specifica attività di rifornimento dei dettaglianti e di vendita all'ingrosso, si occupa personalmente dei propri approvvigionamenti, anche importando direttamente all'estero: in questo caso il grossista si trasforma in importatore-distributore. Le caratteristiche che qualificano la figura del grossista sono riconducibili a: (i) richiedere forniture per quantitativi di una certa dimensione; (ii) conoscere bene il proprio mercato; (iii) disporre di una capacità di stoccaggio e di distribuzione; (iv) orientarsi su una serie di clienti dettaglianti a lui già collegati. In aggiunta a ciò si evidenzia che non si deve poi dimenticare che anche all'interno del commercio all'ingrosso esiste una “distribuzione organizzata”; si fa riferimento a gruppi di grossisti, a centri all'ingrosso uniti con catene volontarie, con gruppi di cash and carry, ecc.

- Distribuzione al dettaglio – Come noto, la funzione del commercio al dettaglio è quella di vendere direttamente al consumatore finale. Le imprese acquistano i prodotti dalle aziende produttrici od importatrici e li cedono ai consumatori nelle quantità richieste dai fabbisogni individuali o familiari.

I fattori determinanti che influiscono sulla vendita del dettagliante sono i seguenti: (i) prezzo; (ii) qualità; (iii) affidabilità della merce che acquista destinata alla rivendita; (iv) ubicazione e la validità del suo punto di vendita; (v) competenza commerciale; (vi) esigenza di disporre di una vasta scelta di prodotti; (vii) pronto servizio di consegna e buone condizioni di pagamento.

- Grande distribuzione – Attualmente buona parte delle vendite al dettaglio in mercati esteri vengono realizzate attraverso succursalisti, grandi magazzini, catene volontarie, gruppi d'acquisto, cooperative di consumo, vendite per corrispondenza, via internet. Le caratteristiche di questo canale prevedono una maggiore qualificazione della domanda la quale richiede varietà e notevoli quantità di prodotti ed una migliore e più concentrata gestione degli acquisti attraverso delle centrali. La concentrazione degli acquisti e la mole degli ordini presenta nelle trattative un notevole vantaggio per l'azienda e per chi la rappresenta sul mercato estero.

I vantaggi della grande distribuzione

Il canale della grande distribuzione per i beni di largo consumo resta quello maggiormente pratico, il più popolare ed anche il più voluminoso. La possibilità di consistenti vendite e di rapide rotazioni permettono all'azienda da un lato di contare su fatturati e su ordini rilevanti ma dall'altro richiedono all'impresa un'attenta pianificazione produttiva. La grande distribuzione se rifornita direttamente o tramite un locale importatore, dotato di deposito, presenta le caratteristiche di una maggiore economicità, dal momento che elimina le diverse intermediazioni esistenti nel tradizionale sistema distributivo. Infatti vendere alla grande distribuzione estera presuppone generalmente tre o quattro passaggi (acquistare, immagazzinare, vendere). Per un'azienda produttrice di beni di largo consumo, i grandi magazzini, i supermercati, le catene di negozi, la grande distribuzione, oltre che essere degli ottimi canali di vendita possono senz'altro divenire un importante canale d'informazione – per l'azienda – sui gusti, sulle scelte e sugli orientamenti dei consumatori.

* * *

5. Quale ruolo ha il marketing nelle scelte di posizionamento e nelle strategie di penetrazione dei mercati

5.1 Il piano di marketing: programmazione e linee guida

La realizzazione di un programma di marketing internazionale è un processo complesso che non può fermarsi ai rigidi schemi: mercato estero, prodotto, prezzo, distribuzione, vendita comunicazione, promozione. Questi elementi se non vengono considerati nel loro tipico ambiente sociale, economico, culturale, non permetteranno di giungere all'essenza del

mercato di riferimento e alla formulazione di un reale programma di marketing. Tale programma esprimerà le scelte dell'azienda in termini di:

- mercato estero in cui entrare o per consolidare la propria posizione;
- individuazione del segmento di mercato di riferimento;
- definizione della politica di prodotto, prezzo, distribuzione, vendita, comunicazione, promozione;
- definizione di programma di marketing, ovvero la combinazione ottimale degli elementi del c.d. marketing mix tra prodotto, prezzo, distribuzione vendita, comunicazione, promozione;
- programma delle vendite, con previsioni per i singoli prodotti e relativa forza vendita impiegata;
- conto economico, rappresentato dalla contribuzione per linea di prodotto e dal risultato economico;
- orientamento aziendale in funzione del mercato.

Anche se il marketing internazionale si presta ad un'applicazione pianificata di più mercati omogenei, è opportuno rispettare le distinzioni tra i diversi mercati esteri. Per tale ragione il piano di marketing deve essere progettato secondo ambiti, limiti, circostanze economiche, sociali, politiche, commerciali e culturali di un preciso mercato.

Un piano di marketing, per essere valido, dovrà disporre di una concezione strategica in grado di favorire l'individuazione degli obiettivi e delle decisioni per il loro raggiungimento. La redazione di un piano strategico di marketing internazionale presuppone generalmente le linee guida di seguito sinteticamente illustrate, le quali risultano essere prodromiche alla pianificazione.

▪ Individuazione della concorrenza – Si tratta di individuare su quale componente di marketing mix essa eserciterà il proprio influsso (prodotto, distribuzione, vendita, comunicazione e promozione) così da supportare eventuali decisioni aziendali per reagire celermente a quanto proposto dalla concorrenza e, di conseguenza, trovare spazio nel proprio segmento di riferimento. In ordine alla concorrenza l'azienda dovrà: (i) avere ben chiaro chi sono i competitor locali ed esteri; (ii) conoscere i suoi prodotti qualitativamente e quantitativamente, i volumi di vendita, le quote di mercato, i punti forti e i punti deboli, il grado di penetrazione; (iii) determinare su quale elemento di marketing mix essa manifesta la maggiore competitività.

▪ Analisi del prodotto – In questa fase l'azienda deve analizzare tutto ciò che riguarda il prodotto, e cioè la composizione, la qualità, l'origine, le caratteristiche, i punti di forza e

debolezza, le prospettive, il packaging, il packing, il prezzo, l'immagine e la marca relativa. Il prodotto va esaminato anche in rapporto al mix mercato-prodotto e con particolare riferimento ai consumatori/utilizzatori finali, alla concorrenza interna ed estera, all'influenzabilità della domanda, alla valutazione del prodotto con riferimento alle abitudini e al comportamento di acquisto, all'accettazione della qualità e del prezzo, al ciclo di vita del prodotto, alla gamma, ecc.

- Analisi del settore merceologico – L'azienda deve verificare l'influenza delle condizioni economiche generali sul settore merceologico specifico mettendo in evidenza le statistiche sulla popolazione, sul consumatore/utilizzatore ad esso collegato, nonché le statistiche e le informazioni di settore, sulla sua capacità di produrre, sulle importazioni, sulle esportazioni, sui consumi, sulla tecnologia collegata, sulle disposizioni legislative, doganali, fiscali collegate.
- Analisi della situazione attuale aziendale – Vengono analizzati i risultati degli interventi e delle politiche intraprese fino a quel momento, e cioè la politica di prodotto, la politica di prezzo, la politica di distribuzione e di vendita, la politica di comunicazione e promozione; in particolare vengono esaminati gli obiettivi raggiunti relativamente a volumi di vendita, a quote di mercato, alle previsioni di vendita, quindi si evidenziano costi, prezzi, margini e la redditività finora ottenuta.

5.2 *Individuazione degli obiettivi*

La definizione degli obiettivi che il piano di marketing si propone di raggiungere riguarderà i punti già evidenziati nella fase di analisi che si concretizzano in risultati da conseguire. In particolare si fa riferimento a:

- Obiettivi aziendali – Nel quadro delle intenzioni generali aziendali verso un mercato in particolare, bisognerà evidenziare obiettivi, competenze, risorse e mezzi che l'azienda intende utilizzare conglobando il tutto nella premessa del piano.
- Scelta segmento obiettivo – Il ruolo di un piano strategico di marketing è quello di meglio individuare il segmento-obiettivo di mercato più consono, i bisogni di questo segmento, come si deve rispondere per le specifiche esigenze e quali interventi attuare al livello di prodotto, di produzione, di commercializzazione, di marketing, di comunicazione, di promozione, ecc.

- Scelta consumatore/utilizzatore – Puntare all’obiettivo consumatore/utilizzatore significa identificare e conoscere il consumatore/utilizzatore del segmento prescelto, supportare le motivazioni di consumo/utilizzo, rispondere alle sue abitudini di acquisto.
- Definizione di prodotto – Si devono stabilire le caratteristiche finali che devono qualificare il prodotto sia per quanto riguarda la sua presentazione, la sua affidabilità, la sua personalizzazione e i servizi che l’accompagnano così da renderlo più idoneo al mercato e al segmento prescelto.
- Obiettivi di mercato a breve, medio e lungo termine – Si definiscono il tipo di presenza, il grado di copertura, i canali distributivi prescelti, gli stoccaggi necessari sul mercato, gli obiettivi veri e propri di vendita come quota e fatturati suddivisi per periodo (mese, trimestre, anno), per segmento di mercato, per canale distributivo, per zona, per tipo di prodotto.
- Risultati economici – Riguarderanno la redditività, i margini di profitto che si vogliono raggiungere al livello di esportazione globale in un mercato e per prodotto unitario nel contesto della pianificazione di base.

5.3 *Modalità di attuazione e controllo*

Nella fase operativa del piano di marketing vengono proposte azioni e politiche specifiche che permettono il raggiungimento degli obiettivi prefissati; si combinano insieme le differenti politiche di prodotto, di prezzo, di distribuzione, di vendita, di comunicazione e promozione nel dosaggio di un equilibrato ed efficace marketing mix.

- Programma di marketing mix – Rappresenta il mix nella penetrazione di un mercato e nella formulazione di un piano di marketing; il mix a sua volta è composto da vari interventi delle politiche di prodotto, di prezzo, di distribuzione, di vendita, di comunicazione e promozione, tutti mezzi concreti per la realizzazione del programma.
- Politica di prodotto – La politica di prodotto ha uno specifico ruolo di sostegno alla realizzazione del piano ed è in grado di dare un notevole contributo.
- Opportunità aziendali – La metodologia di attuazione del piano di marketing dovrà tenere in evidenza i punti qualificanti o punti forti così da farvi ricorso e su cui insistere nella proposta di piano; la conoscenza dei punti deboli permetterà anche di supportare meglio alcuni settori attraverso opportuni rinforzi a livello di intervento tra i punti forti su cui l’azienda potrebbe basare il successo del suo piano ci sono fattori come buon management, spirito di adattamento a modellarsi alle esigenze del mercato e del consumatore/utilizzatore,

volontà nel voler progredire ,anche se a piccoli passi, nella conquista del mercato estero, quindi capacità, professionalità nell'eseguire l'evasione degli ordini e delle consegne.

Il piano dovrà anche essere oggetto di verifica proprio per quella sua dinamicità intrinseca e che per questo richiederà una continua ed attenta revisione. Questo controllo si baserà soprattutto sui numeri oggetto dei risultati ottenuti e su tutti quegli interventi periodici di audit che permettono di evidenziare l'efficacia di tutto l'intervento di marketing a livello di prodotto, di prezzo, di distribuzione, di vendita, di comunicazione e promozione.

- Conto economico – Il piano verrà definito nei termini economico -finanziari in tutte le voci di intervento e d'investimento (prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione, promozione, ecc.) così da permettere una sua specifica valutazione di costi, di obiettivi di vendita, di confronto risultati-obiettivi, di analisi e controllo finanziario, di redditività, di giusto impiego delle risorse; in questo contesto il piano non sarà altro che un programma d'investimento che dovrà dare i migliori risultati in funzione degli obiettivi fissati.
- Rimedi e strategie alternative – Vanno previste eventuali correzioni alla strategia scelta sulla base degli obiettivi che le precedenti strategie non sono state in grado di raggiungere; le soluzioni alternative prospettate interverranno al momento ritenuto necessario e potranno riguardare combinazioni e scelte diverse degli elementi di marketing mix sia globalmente che singolarmente.

Parte terza: Gli investimenti diretti all'estero dell'impresa (contributo a cura del Dr. Federico Venturi – si ringrazia il Dr. C. Bettineschi)

1. Premessa

Accanto alla gestione del mercato estero dall'Italia, mediante le esportazioni o le cessioni intracomunitarie di beni e servizi con le declinazioni individuate nella prima sezione di questo paragrafo e delle forme di investimento “collettivo”, che permettono di penetrare direttamente i mercati esteri, ma con altre imprese “associate” allo scopo, la terza modalità possibile è l'investimento diretto, quello in cui un'impresa, con le diverse forme che esemplificheremo, affronta in prima persona i mercati esteri (o quelli che ritiene più strategici), mediante diverse forme di presenza diretta e propria in loco.

Questa modalità è quella che richiede un investimento economico, finanziario, manageriale e di competenze maggiore, quindi il maggior rischio imprenditoriale, ma, a certe condizioni, è la modalità migliore per stare “vicino al mercato” sia a fini commerciali, che produttivi che di servizio al cliente e che permette la penetrazione più efficace e duratura.

Di seguito sintetizzeremo le diverse modalità di investimento estero diretto, evidenziandone i punti di forza e le criticità, nonché i risvolti tributari e societari che ne derivano.

2. La *joint venture* come forma diretta e condivisa di investimento

Le imprese possono avere l'esigenza di creare alleanze con altre imprese che si trovano nel Paese ove è stata a loro commissionata un'opera o dove intendano operare per produrre o per gestire il mercato di sbocco o che dispongono di autorizzazioni o conoscenze del mercato locale che le prime non possiedono. Questa forma di cooperazione tra imprese, che nasce con il fine di realizzare insieme una attività d'impresa a cui due o più imprese intendano congiuntamente partecipare, può realizzarsi avvalendosi dello strumento contrattuale (*joint venture contrattuale*) o costituendo in comune una società (*joint venture societaria*).

2.1 La *joint venture* contrattuale

La *joint venture* contrattuale nasce a seguito della stipulazione di uno o più accordi di tipo

contrattuale tra imprese per perseguire uno scopo determinato senza che questo implichi la costituzione di un nuovo organismo societario o comunque giuridicamente rilevante. La durata della joint venture contrattuale è, in via generale, circoscritta al progetto per il quale la stessa è stata costituita e l'attività di collaborazione è destinata ad esaurirsi con l'esecuzione di un singolo affare.

Tale forma è spesso utilizzata nei contratti d'appalto internazionali, dove la partecipazione può necessitare di particolari certificazioni o specifici intangibles e si configura come un contratto associativo atipico in cui ogni parte mantiene la propria individualità mediante autonomi centri di imputazione di diritti ed obbligazioni. Le diverse realtà che partecipano al contratto di joint venture restano infatti autonome e distinte.

Per quanto concerne la responsabilità dei partecipanti ad una joint venture contrattuale, è bene ricordare che per le obbligazioni assunte con i terzi in generale, ogni partecipante mantiene responsabilità separata (in sostanza la joint venture contrattuale non ha rilevanza verso i terzi), mentre per quanto riguarda la responsabilità verso il committente pubblico, la responsabilità della joint venture è generalmente solidale oppure, se le opere sono divisibili, vi è responsabilità limitata all'esecuzione delle opere di rispettiva competenza.

Vi possono però essere joint venture contrattuali verso qualsiasi tipo di committente dove la responsabilità e la rappresentanza verso lo stesso permane in capo ad un solo partecipante (la principale).

Nei casi di joint venture internazionali, ossia quando all'accordo di collaborazione partecipino soggetti provenienti da Paesi diversi, sarà necessario individuare nel contratto anche la legge applicabile e scegliere la modalità di risoluzione delle controversie (giudice competente o arbitrato).

Nelle joint venture contrattuali è in ogni caso cruciale l'accordo contrattuale sottostante che deve ben regolamentare i diritti, le responsabilità verso i terzi, le partecipazioni economiche dei diversi partecipanti. La contrattazione legata all'accordo deve essere seguita con molta cura ed avvalendosi di professionisti esperti in materia.

Tra i vantaggi riconducibili a questa forma di cooperazione vi sono la suddivisione dei costi e dei rischi, la riduzione delle tempistiche di realizzazione di un'opera, una maggiore flessibilità rispetto ad altre forme di investimento all'estero, tenuto conto che i limiti all'autonomia privata sono minori rispetto ai modelli rigidi e predeterminati previsti per le società e può consentire di superare eventuali limitazioni o divieti nel paese estero agli investimenti di imprese straniere.

Il trattamento tributario cui è assoggettata la joint venture contrattuale non è di univoca

individuazione, sia perché non esiste specifica disciplina in merito, sia perché ogni partecipante mantiene la propria soggettività tributaria. Specifiche norme si possono individuare nei diversi Paesi in relazione a certe forme (per esempio in Italia l'ATI – Associazione Temporanea d' Impresa – a seconda che abbia o meno rappresentanza propria).

2.2 *La joint venture societaria*

Attraverso lo strumento della joint venture societaria due o più imprese costituiscono in comune una nuova società, solitamente una società di capitali con responsabilità limitata (tipologia e caratteristiche della società dipendono ovviamente dall'ordinamento vigente nel Paese ove avrà sede la nuova società), preordinata al raggiungimento di un determinato obiettivo economico perseguito in comune dalle società “madri”, quali ad esempio lo sviluppo di nuove attività produttive, la ricerca tecnologica o la commercializzazione dei prodotti delle società partecipanti all'accordo. Questa forma collaborativa si concretizza quindi in un soggetto giuridico autonomo, con una propria personalità giuridica e un proprio patrimonio, avente la finalità di realizzare una collaborazione di carattere generalmente duraturo e non legato alla realizzazione di un singolo affare.

La joint venture societaria è costituita da un contratto principale, definito “main agreement”, in cui vengono delineati i principi informatori della joint venture e gli aspetti fondamentali che presiedono alla sua regolamentazione e gestione (obiettivi della costituzione della nuova entità e gli step da seguire, il funzionamento degli organi sociali, la “governance”, la durata della joint venture, nonché una clausola di non concorrenza) e da uno o più “operational agreements”, che regolano invece specificamente singoli aspetti necessari all'attività prescelta.

Risultano inoltre di grande importanza le “representations and warranties”, garanzie rilasciate dai partners della joint venture, che possono essere formali, ad esempio l'autorizzazione al potere di firma rilasciata dagli organi sociali o sostanziali, riferibili a specifici assets quali Know how o macchinari che i partners della joint venture affermano di possedere.

Nella joint venture societaria rivestirà inoltre grande importanza lo statuto della Newco, integrato con il “main agreement” e con i patti parasociali, che normalmente conterrà, in merito all'adozione delle decisioni tra i soci, la previsione che le decisioni strategiche per la joint venture siano prese all'unanimità dei soci.

Tra i vantaggi annoverabili alla joint venture societaria, rileva la riduzione dei costi e

dei rischi, nonché una maggiore competitività derivante dalla condivisione di know-how, strategie, assets e mezzi finanziari rispetto ad altre forme di investimento, seppure tale scelta comporti una limitazione della propria autonomia decisionale.

Per quanto concerne la disciplina fiscale, si applica quella caratteristica relativa allo strumento societario scelto, in relazione al Paese in cui la società sarà costituita.

Come noto, è rilevante regolare i rapporti tributari transnazionali con la società italiana controllante comuni a tutte le gestioni di partecipazione estere:

- presenza o meno di convenzioni contro le doppie imposizioni e relativa regolamentazione dei flussi transazionali (dividendi / interessi / capital gain / royalties);
- presenza o meno di direttive comunitarie a “rinforzo” di quanto sopra;
- esistenza o meno, nel Paese di origine, di eventuali ritenute alla fonte che difettano del requisito di reciprocità (ex comma 2 art. 165 TUIR), come le ritenute su consulenze tecniche;
- aliquota d’imposta o regimi speciali particolarmente “sfavorevoli” che rendano necessaria l’applicazione delle regole “CFC”;
- gestione dei prezzi di trasferimento;
- gestione degli “espatriati”.

3. La presenza diretta non societaria: l’ufficio di rappresentanza e la stabile organizzazione

Tra le forme giuridiche mediante cui un’impresa italiana può svolgere business all’estero figurano anche l’ufficio di rappresentanza e la stabile organizzazione.

Ufficio di Rappresentanza

- Soluzione più veloce, semplice e meno costosa come forma di insediamento all'estero
- Attività di carattere meramente preparatorio ed ausiliario rispetto all'attività svolta dalla casa madre, quali ricerca scientifica o di mercato, raccolta di informazioni, attività promozionali o pubblicitarie (non svolge attività imprenditoriale)
- Ai fini della sua costituzione è sufficiente la registrazione dell'unità locale presso la Camera di Commercio dello Stato estero di insediamento
- Nessuna autonomia giuridica e fiscale rispetto alla casa madre

Stabile Organizzazione

- Sede fissa di affari per mezzo della quale, a differenza dell'ufficio di rappresentanza, l'impresa non residente svolge attività imprenditoriale

Configurazioni:

- Stabile organizzazione materiale → presenza fisica di una sede fissa d'affari dell'impresa italiana
- Stabile organizzazione personale → agenti non indipendenti che hanno il potere di concludere contratti in nome e per conto della società italiana
- Nessuna autonomia giuridica rispetto alla casa madre
- Autonomia fiscale rispetto alla casa madre: soggetto passivo d'imposta fiscalmente residente nello Stato estero e tassato per i redditi ivi prodotti.
Peculiarità:
 - Contabilità separata rispetto a quella della casa madre e tenuta ai soli fini fiscali;
 - Il reddito della stabile organizzazione viene incluso nel reddito della società residente;
 - Le imposte versate all'estero sono scomputate dal soggetto residente attraverso lo strumento del credito d'imposta;
 - Branch exemption: l'impresa italiana può optare per l'esenzione degli utili e delle perdite attribuite alla stabile organizzazione estera ai sensi dell'art. 168-ter del TUIR;
 - Non si applicano ritenute sui dividendi in uscita.

4. La presenza tramite una società controllata

L'espansione internazionale per tramite di una società all'estero rappresenta la modalità più strutturata di investimento, quella più impegnativa in termini di risorse finanziarie e manageriali e che presenta il più alto livello di rischio sul mercato. La società controllata estera ha una propria personalità giuridica, distinta quindi dalla casa madre e deve avere un proprio capitale sociale che rispetti i limiti minimi previsti dalla legislazione locale estera. Trattandosi di un soggetto giuridico autonomo rispetto alla casa madre ed avendo autonomia patrimoniale risponde direttamente per le proprie obbligazioni.

Si esplica attraverso una molteplice varietà di soluzioni, che derivano dalla combinazione di tre fondamentali scelte riguardanti:

- i) la natura, tipologia e valore strategico delle attività svolte dall'unità estera;
- ii) la presenza o meno di altri partners;
- iii) la specifica modalità di insediamento, che può prevedere la costituzione o l'acquisizione di una società. In merito a quest'ultimo aspetto si possono distinguere gli investimenti "greenfield" o "brownfield" su cui verrà focalizzata l'attenzione dei paragrafi seguenti.

4.1 Gli investimenti "greenfield"

Gli investimenti "greenfield" consistono nella costituzione ex novo di una società. Con riferimento alla forma giuridica della società, è preferibile individuare la struttura che maggiormente rispecchi il medesimo modello della società costituente.

La fase della costituzione richiede alcune valutazioni preliminari che coinvolgono in particolare:

- il diritto societario applicabile nel Paese estero,
- la ricerca della forma giuridica più conveniente,
- la ricerca del luogo ove stabilire la sede legale e operativa,
- il versamento del capitale sociale;
- la determinazione della durata della società;
- la nomina degli organi sociali previsti dalla legge straniera.

Nonostante l'operatività di un investimento greenfield non sia immediata e siano necessari ingenti investimenti in marketing per accedere al mercato locale (la nuova società non dispone infatti di una rete di clienti e fornitori consolidata sul mercato locale), tra i vantaggi vi sono senz'altro la possibilità di configurare la struttura aziendale in base alle

proprie specifiche esigenze, la possibilità di dilazionare nel tempo costi ed impegno finanziario (nel caso si opti per una prospettiva di crescita graduale), la possibilità di fare leva sui vantaggi competitivi propri della casa madre e avere omogeneità culturale rispetto alla casa madre ed il fatto di non avere rischi o implicazioni per gli anni precedenti.

4.2 *L'acquisizione di società già operanti sul mercato*

Gli investimenti brownfield consistono nell'acquisizione di un'azienda o di partecipazioni di una società (in genere di maggioranza) già esistente in un Paese straniero. Trattandosi di società già avviata, il procedimento di acquisizione è preceduto da alcune delicate fasi, assenti invece negli investimenti greenfield, quali, a titolo esemplificativo:

- i) l'accordo di riservatezza,
- ii) la lettera d'intenti,
- iii) attività di due diligence.

A conclusione di queste fasi, in caso di esito positivo, vi è la sottoscrizione del contratto di acquisizione che comporta l'effettivo trasferimento della titolarità giuridica e del materiale possesso dei beni oggetto di trasferimento (c.d. *Closing*).

I costi legati alla negoziazione con il venditore, l'eventuale necessità di interventi di ristrutturazione ed il fatto che i costi e l'impegno finanziario risultano relativamente elevati e concentrati nel tempo sono i principali svantaggi da tenere in considerazione prima di intraprendere l'acquisizione societaria.

Di contro, tra i vantaggi figurano un'immediata operatività, l'accesso al mercato già avviato, la possibilità di utilizzare marchi già noti, l'acquisizione di assets desiderati (quali una rete commerciale, impianti produttivi, tecnologie, know how), la possibilità di superare barriere all'entrata o di fare leva su punti di forza dell'impresa per sviluppare nuovi prodotti e, perché no, l'eliminazione di competitors dal mercato.

Per quanto concerne la disciplina fiscale, la società estera sarà soggetta ad imposizione secondo le regole proprie del Paese straniero. I dividendi distribuiti dalla società estera - con sede in un paese white list - alla società italiana concorrono a formare il reddito imponibile di quest'ultima nella misura del 5%. Gli stessi non saranno inoltre soggetti ad alcuna ritenuta in uscita qualora la società estera sia stabilita in un Paese UE e risulti applicabile la direttiva "madre-figlia"; in caso di applicazione di ritenuta, questa potrà essere recuperata - totalmente o parzialmente a seconda della fattispecie - mediante lo strumento del credito d'imposta.

Onde evitare che la società estera possa essere considerata esterovestita, è bene che la

stessa abbia organi decisionali e gestionali propri oltre confine in modo che l'amministrazione finanziaria italiana non possa disconoscere la localizzazione all'estero dell'attività (e la conseguente tassazione nello Stato estero).