

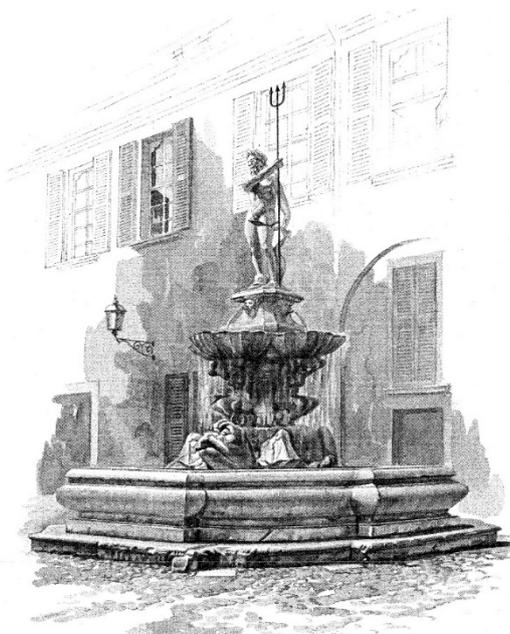


***Guida all'internazionalizzazione
Variabili, criticità e opportunità per assistere l'impresa
Il ruolo del Dottore Commercialista***

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.

Prefazione

La riduzione di molte delle barriere che fino a pochi anni fa ostacolavano o limitavano la mobilità delle persone, dei capitali, la circolazione delle idee, dei beni, la possibilità di confronto tra modelli e comportamenti oggi dilatano enormemente la visuale di cittadini, imprese, consumatori aumentando le loro possibilità di confronto e di scelta.

Il fenomeno, che si manifesta su scala planetaria e che etichettiamo col termine globalizzazione, sembra fornire opportunità facilmente accessibili e, allo stesso tempo, riservare oscure minacce. Da un lato la globalizzazione lascia intravedere grandi spazi nei quali potersi inserire economicamente come singolo, come impresa, come organizzazione, da un altro rende i contesti maggiormente mutevoli e quindi gli spazi economici, culturali, ideologici (anche quelli presidiati da molto tempo da ciascuno di noi) si riducono, si riaprono, si chiudono, si trasformano continuamente.

Ogni impresa, grande o piccola che sia, ovunque risieda è inevitabilmente investita dal vento della globalizzazione, può beneficiarne o esserne schiacciata. Professionisti, imprenditori, anche di piccole dimensioni hanno ormai capito che devono imparare a navigare sfruttando questa enorme quantità di energia; ma come? La domanda non è per nulla semplice e ciascun Professionista, nel proprio ruolo, approfondisce il merito del quesito e perfeziona il metodo adottato per pervenire ad una risposta efficace.

L'attraversamento dei confini nazionali da parte di un'impresa (internazionalizzazione) solleva molteplici questioni, commerciali (di posizionamento, di proposta, di packaging, di distribuzione, ...), tecniche (di produzione, di logistica), giuridiche (civilistiche, fiscali, giuslavoristiche) che richiedono risposte compatibili con i vincoli, coerenti e convenienti.

Il lavoro prodotto dalla Commissione Consultiva Fiscalità Internazionale dell'Ordine dei Collegi di Brescia, annovera e affronta molti dei temi che si presentano fin dalla prim'ora quando un'impresa valuta la possibilità di incamminarsi sulla via dell'internazionalizzazione della propria attività di vendita o di produzione.

Il testo, strutturato in capitoli e parti, ha il tratto tipico di un volume di rapido orientamento e intende richiamare problematiche, fattispecie e modelli per proporre una visione - per quanto possibile - a tutto tondo. Fornisce, soprattutto, molti spunti per i Professionisti in cerca di "opportunità per assistere l'impresa" nel proprio ruolo professionale (di Commercialista, di Avvocato). Suggerisce al Collega che ha finora concentrato la propria attività in ambiti specifici, la possibilità di considerare i vantaggi che potrebbero discendere dallo sviluppo delle proprie competenze in una prospettiva comparata

internazionale; e, nondimeno, spinge a considerare forme di collaborazione con altri Professionisti per poter rispondere a quesiti o ad incarichi che – in tutta evidenza – richiedono competenze e risposte multidisciplinari.

L'iniziativa editoriale dei Colleghi di Brescia si muove sullo stesso terreno su cui si muove l'Osservatorio Internazionale delle Imprese (OI) proposto all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Roma, istituito (luglio 2017) per favorire lo sviluppo della professione e – per suo tramite – delle imprese orientate a crescere in una prospettiva internazionale. Facendo leva oltre che sui Colleghi anche su Avvocati, Ingegneri, Architetti invitati ad unirsi in rappresentanza di altri Ordini amici.

L'OI mira a raccordare gli interessi dei singoli Professionisti con le finalità di Istituzioni, Ordini nazionali e locali, Enti che operano per l'Internazionalizzazione delle imprese e per la valorizzazione dell'innovazione; e ad attivare relazioni bidirezionali con Università, Centri di ricerca pubblici e privati, per poter condividere e diffondere i risultati delle loro ricerche e orientarne di nuove.

Perciò l'OI si rivolge ad Imprese e Istituzioni che intendono aumentare il grado di internazionalizzazione e sono interessate a conoscere interlocutori idonei ad orientarli nelle scelte; a business community dalle quali ci si attende un sostegno reciproco delle rispettive iniziative; a rappresentanti di amministrazioni pubbliche locali e nazionali, di organismi internazionali e di organizzazioni non governative interessati al dialogo con l'OI; ad esponenti del mondo politico e della cultura che sostengono lo sviluppo economico del Sistema Paese; a studenti e tirocinanti che orientano i loro percorsi formativi.

L'azione dell'OI corre quindi su due direttrici principali: sviluppo di relazioni con istituzioni pubbliche ed enti esteri che agiscono sul territorio; sviluppo di relazioni con università, centri studi, network, nazionali e internazionali.

Da queste deriveranno: iniziative formative e convegnistiche focalizzate su temi inerenti l'internazionalizzazione; selezione di opportunità di crescita per la professione.

Le attività dell'OI sono sempre ricondotte a FOCUS che faranno perno su specifici Settori industriali, su Stati o Aree (Geografiche, Geo-politiche, Geo-economiche, Valutarie) o su Tematiche.

L'augurio che formuliamo salutando l'iniziativa dei Colleghi di Brescia è che la sensibilizzazione al tema dell'internazionalizzazione delle imprese, oggi assai più diffusa di

quanto lo sia stato solo una decina di anni fa, si trasformi più rapidamente possibile in conoscenze e competenze idonee a perseguirla in modo profittevole, lasciando che nuovi assetti competitivi di istituzioni, di città, di imprese e professionisti prendano corpo a beneficio dell'economia italiana che mostra di averne un gran bisogno.

in Roma, Maggio 2018

Filippo Maria INVITTI ¹

Giovanni PALOMBA ²

¹ Presidente dell'Osservatorio Internazionale delle Imprese, Ordine dei Commercialisti di Roma; Dottore Commercialista in Roma; Revisore Legale.

² Ordinario di Finanza Internazionale, Sapienza, Roma; Direttore Scientifico dell'Osservatorio Internazionale delle Imprese, Ordine dei Commercialisti di Roma; Dottore Commercialista in Roma; Revisore Legale.

Indice

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.....Pag. 8
 - 1.2 Prima fase: individuazione dei mercati ritenuti interessanti e possibili.. Pag. 9
 - 1.3 Seconda fase: analisi specifica e dettagliata dei mercati esteri.....Pag. 10
 - 1.4 Terza fase: monitoraggio.....Pag. 12
2. Analisi dei mercati esteri: aspetti culturali, sociali, politici e geografici
 - 2.1 Aspetti culturali..... Pag. 13
 - 2.2 Aspetti sociali.....Pag. 15
 - 2.3 Aspetti politici.....Pag. 16
 - 2.4 Aspetti geografici, climatici e di disponibilità delle risorse naturali..... Pag. 16

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..... Pag. 18
 - 3.1 Aspetti finanziari / valutari e di cambio.....Pag. 18
 - 3.2 Libertà di mercato e tutela della concorrenza.....Pag. 19
 - 3.3 Aspetti doganali.....Pag. 20
 - 3.4 Aspetti giuridico / societari.....Pag. 21
 - 3.5 Analisi dello specifico mercato di riferimento..... Pag. 22

Capitolo Secondo: *Analisi delle risorse umane (anche aspetti fiscali e contributivi)*

Parte prima: Le figure tipiche di mobilità del personale: requisiti, presupposti e condizioni

Contributo a cura del Dr. Michele Rossini

Introduzione alla mobilità del personale consapevolmente gestita.....	Pag. 24
1. Le figure tipiche di mobilità del personale: requisiti, presupposti e condizioni	
1.1 Distinzione tra le principali fattispecie di assegnazione.....	Pag. 25
a. trasferta;	
b. trasfertismo	
c. trasferimento,	
d. localizzazione	
e. distacco	
1.2 Focus: il distacco transnazionale.....	Pag. 28
a. Assegnazione in ambito europeo	
b. Assegnazione in Paesi Extra UE	

Parte seconda: I principali strumenti e i trattamenti

2. I principali strumenti e i trattamenti.....	Pag. 30
2.1 Aspetti fiscali... <i>contributo a cura del Dr. Giovanni Simonelli</i>	Pag. 31
2.1.1 Il concetto di residenza fiscale nel nostro ordinamento.....	Pag. 32
2.1.2 L'Anagrafe degli italiani residenti all'estero.....	Pag. 32
2.1.3 Il principio della World Wide Taxation.....	Pag. 34
2.1.4 La doppia residenza fiscale: le Tie-Breaker Rules.....	Pag. 34
2.1.5 La retribuzione convenzionale.....	Pag. 35
2.2 Aspetti previdenziali... <i>contributo a cura del Dr. Michele Rossini</i>	Pag. 36
2.2.1 La sicurezza sociale.....	Pag. 36
2.2.2 Le convenzioni bilaterali.....	Pag. 38
2.3 Gli Aspetti contrattuali... <i>contributo a cura del Dr. Giovanni Simonelli</i> . Pag.	39
2.3.1 La trasferta.....	Pag. 39
2.3.2 Il distacco.....	Pag. 40
2.3.3 Il trasfertismo.....	Pag. 41

Parte terza – Le criticità più frequenti

3.	Le criticità più frequenti <i>contributo a cura del Dr. Stefano Caprioli</i>	Pag. 42
3.1	Premessa.....	Pag. 42
3.2	Le criticità più frequenti.....	Pag. 42
3.3	Ignorare la normativa del paese estero in tema di responsabilità delle figure direttive.....	Pag. 43
3.4	Ignorare la normativa locale sull’immigrazione.....	Pag. 44
	Conclusioni.... <i>contributo a cura del Dr. Michele Rossini</i>	Pag. 45

Capitolo Terzo: Il Business Plan e gli strumenti di supporto e pianificazione finanziari

Contributo a cura del Dr. Goffredo Barbi e del Dr. Emilio De Biagi

1.	Introduzione.....	Pag. 47
1.2	La programmazione finanziaria.....	Pag. 50
1.3	Gli strumenti pubblici di finanziamento e supporto all’ internazionalizzazione per le imprese.....	Pag. 52

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.....	Pag. 57
2.	Scelta della Struttura.....	Pag. 59
2.1	Problematiche relative alla scelta della struttura.....	Pag. 62
3.	La variabile prodotto sia come materia prima in approvvigionamento che come mercato di sbocco.....	Pag. 64

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 per quali prodotti.....	Pag. 66
4.1	La scelta del sistema distributivo: funzioni e obiettivi.....	Pag. 66
4.2	La scelta dei canali di distribuzione.....	Pag. 67
4.3	I modelli di distribuzione: criteri di selezione.....	Pag. 68
5.	Quale ruolo ha il marketing nelle scelte di posizionamento e nelle strategie di penetrazione dei mercati.....	Pag. 69
5.1	Il piano di marketing: programmazione e linee guida.....	Pag. 69
5.2	Individuazione degli obiettivi.....	Pag. 71
5.3	Modalità di attuazione e controllo.....	Pag. 72

Capitolo Quinto: Modalità operative all'estero (aspetti societari e fiscali)

<u>Parte prima: Aspetti IVA e doganali.....</u>	Pag. 74
---	---------

Contributo a cura del Dr. Alberto Perani

1.	Premessa.....	Pag. 74
2.	Il presupposto territoriale dell'imposta.....	Pag. 74
3.	Le cessioni intracomunitarie.....	Pag. 75
4.	Le esportazioni.....	Pag. 76
5.	Aspetti doganali nel processo di internazionalizzazione.....	Pag. 78
6.	Modalità alternative per operare all'estero.....	Pag. 80
6.1	Consignment stock.....	Pag. 80
6.2	Perfezionamento passivo.....	Pag. 81
6.3	I depositi IVA.....	Pag. 81

<u>Parte seconda: I driver collettivi di investimento.....</u>	Pag. 84
--	---------

Contributo a cura della Dr.ssa Tania Stefanutto

1.	Premessa.....	Pag. 84
2.	I driver collettivi: i consorzi all'internazionalizzazione.....	Pag. 84
2.1	Il consorzio definizione e strumento.....	Pag. 84
2.2	I consorzi all'internazionalizzazione.....	Pag. 85
3.	I driver collettivi di vendita: le reti d'impresa.....	Pag. 86

4.	Il sistema delle agenzie o dei distributori.....	Pag. 88
4.1	Il contratto di agenzia.....	Pag. 88
4.2	Il contratto di distribuzione.....	Pag. 89
5.	Lo stabilimento attraverso incubatori locali e la condivisione degli spazi non formalizzata.....	Pag. 90
6.	Vantaggi, rischi e difficoltà del sistema condiviso.....	Pag. 90

Parte terza - Gli investimenti diretti all'estero dell'impresa..... Pag. 92

Contributo a cura del Dr. Federico Venturi

1.	Premessa.....	Pag. 92
2.	La Joint Venture come forma diretta e condivisa di investimento.....	Pag. 92
2.1	La Joint Venture contrattuale.....	Pag. 92
2.2	La Joint Venture societaria.....	Pag. 94
3.	La presenza diretta non societaria: l'ufficio di rappresentanza e la stabile organizzazione.....	Pag. 95
4.	La presenza tramite una società controllata.....	Pag. 97
4.1	Gli investimenti "greenfield"	Pag. 97
4.2	L'acquisizione di società già operanti sul mercato.....	Pag. 98

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>	<ul style="list-style-type: none">- 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>	<ul style="list-style-type: none"> - 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 SECONDO

Analisi delle risorse umane (anche aspetti fiscali e contributivi)

Introduzione alla mobilità del personale consapevolmente gestita

Presupposti manageriali e professionali della mobilità del personale: Cenni

La gestione della mobilità del personale nel processo di internazionalizzazione di un'impresa italiana sconta fin dall'origine un gap di attenzione da parte dell'imprenditore e ciò per una serie di ragioni.

Dapprima la concentrazione dello stesso è focalizzata sull'individuazione sui fattori tipici dell'internazionalizzazione ovverosia sul mercato di sbocco o approvvigionamento, sui partner dell'operazione, sulle opportunità fiscali dello stesso nonché del driver dello stesso (cioè se e come identificarsi all'estero). Finanche fattori come il costo dell'investimento, i mezzi finanziari necessari allo stesso, le necessità manageriali e il rischio fiscale domestico vengono posti in subordine.

Spesso si ignora come qualsiasi driver di investimento all'estero (modello di business) necessita del coinvolgimento a vari livelli di personale dell'azienda siano essi operai, quadri, dirigenti o personale in formazione. Si è mai osservata la creazione di un'entità più o meno permanente, più o meno palese che prescindendo dall'impiego di personale anche solo in transito? Una partecipazione a fiere senza l'invio di personale se non altro al seguito dell'imprenditore?

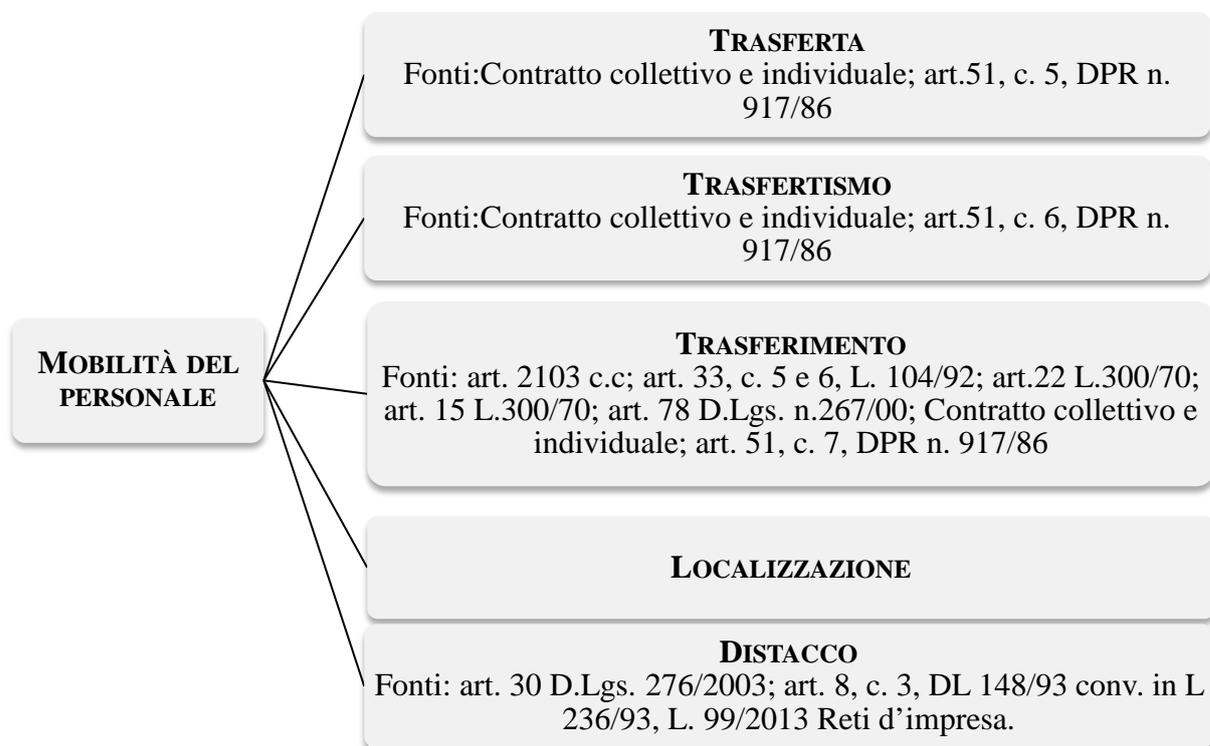
Una gestione consapevole della mobilità del personale passa attraverso competenze manageriali e professionali che non ignorano, ad esempio, il costo anche in termini di tempo per approfondimenti preliminari in ordine alle specificità del Paese target sotto il profilo dei nulla osta, visti all'ingresso, permessi di soggiorno di vario genere che il più delle volte se non trattati riducono fin dal primo giorno le probabilità di un investimento senza conseguenze (anche penali) per l'azienda italiana e per il dipendente coinvolto. Anche il trattamento previdenziale e assicurativo dello stesso rischia in termini di duplicazioni degli oneri un costo non preventivato. Lo stesso dicasi per omissioni in termini di comunicazioni preventive agli enti preposti previste dalla recente normativa europea per i distacchi connessi a prestazioni di servizi all'estero. Un approfondimento particolare deve essere poi riservato alla variabile fiscale in capo all'azienda italiana/ed estera anche in tema di sostituzione di imposta e in capo al dipendente. Ciò che segue permetterà un rapido e completo

inquadramento affinché la gestione della mobilità del personale non si traduca in contrattamenti se non veri e propri ostacoli al processo di internazionalizzazione dell'impresa.

Parte prima: Le figure tipiche di mobilità del personale: requisiti, presupposti e condizioni (contributo a cura del Dr. Michele Rossini)

1. Le figure tipiche di mobilità del personale

1.1 Distinzione tra le principali fattispecie di assegnazione



a) *Trasferta*

Questo istituto è caratterizzato da temporaneità e provvisorietà, anche se tale occasionalità può anche non essere di breve periodo.

La giurisprudenza ha definito l'istituto in parola, precisando che, in caso di trasferta (o missione), operata nell'interesse e su disposizione unilaterale del datore di lavoro che la dispone, si assiste ad un mutamento temporaneo del luogo di esecuzione della prestazione lavorativa rispetto a quello in cui il lavoratore deve abitualmente eseguirla, per rispondere ad esigenze di servizio transitorie e contingenti, non prevedibili al momento dell'assunzione. In tal caso le maggiorazioni riconosciute sono erogate in funzione di ogni singola trasferta e le relative indennità sono soggette all'esenzione contributiva e fiscale entro i limiti indicati dall'art. 51, c. 5, Tuir.

La trasferta rientra tra i poteri organizzativi e direttivi del datore (art. 2104 c.c.) e non è soggetta al consenso del lavoratore (Cass. n. 16812 del 27 novembre 2002). Non vi sono quindi limiti di carattere legislativo, al di fuori di quelli eventualmente stabiliti dai contratti collettivi e individuali.

La trasferta è solitamente regolata contrattualmente e pertanto occorre fare riferimento alle norme specifiche, siano le stesse collettive o individuali.

Si noti che la trasferta si distingue dal distacco perché, pur realizzando un mutamento temporaneo del luogo di esecuzione della prestazione lavorativa, quest'ultimo determina, sulla base di una specifica previsione normativa, una delega strutturata ad altro datore di lavoro dell'esercizio del potere direttivo nei confronti del prestatore di lavoro come si vedrà *infra*.

b) Trasfertismo

Il lavoratore è considerato trasfertista qualora il contratto individuale di lavoro non preveda una sede di lavoro fissa e predeterminata.

I lavoratori in parola sono assoggettati a continui spostamenti che danno loro titolo a beneficiare di una maggiorazione retributiva da contratto senza che rilevino i tempi e i luoghi delle trasferte. La previsione contrattuale, deve essere contenuta nel contratto individuale di lavoro (o lettera di assunzione). Il contratto dovrebbe specificare anche l'entità della maggiorazione retributiva accordata al lavoratore trasfertista abituale, maggiorazione che dovrà essere riconosciuta per tutti i giorni retribuiti, senza distinguere se il lavoratore si sia effettivamente recato in trasferta e dove questa abbia avuto luogo.

c) Trasferimento

Il trasferimento di un lavoratore si configura come un mutamento definitivo della sua sede di lavoro originaria o successivamente modificata o, comunque, un mutamento per un periodo di durata tale da richiedere una riorganizzazione della vita familiare e sociale del prestatore.

Secondo l'art. 2103 del c.c., affinché il datore possa disporre unilateralmente il trasferimento di un lavoratore è necessario che sussistano comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive.

Si noti che se la trasferta si protrae per lungo tempo, il confine tra trasferta e trasferimento può risultare dubbio, dal momento che la legge non fissa un termine perentorio oltre il quale scatta automaticamente il trasferimento. Al riguardo, il Ministero delle Finanze ha indicato come parametro di riferimento possibile, anche se riferito in particolare al pubblico impiego, il criterio in base al quale la missione eseguita, anche saltuariamente,

in una stessa località non può mai superare i 240 giorni (Circ. Min. Fin. n. 326/97). Quest'ultima circolare richiama però espressamente l'esempio del settore dell'edilizia affermando che sia lecito pensare che il dipendente in trasferta presso un cantiere vi permanga fino alla fine dei lavori, e, quindi, anche per un periodo superiore a 240 giorni. Questo fa capire come sia indispensabile evitare l'assunzione di criteri generalizzati e procedere all'esame della singola fattispecie poiché a seconda dell'attività di lavoro può essere giustificato un periodo più o meno lungo di trasferta senza che esso sfoci nella fattispecie di trasferimento.

Non è ammesso il trasferimento dettato da motivi disciplinari, contrario al divieto, sancito nell'art. 7, c. 4, L. n. 300/1970, di erogare sanzioni che comportino un mutamento definitivo del rapporto.

d) Localizzazione

Per localizzazione si intende la modifica delle condizioni contrattuali, dallo status di dipendente italiano a quello di lavoratore locale, attraverso la risoluzione del rapporto di lavoro con la società italiana e la contestuale assunzione presso una società estera del medesimo gruppo.

Di norma la situazione avviene con gradualità (fino a 4 anni) passando da situazioni di trasferta o distacco con attribuzioni delle indennità estero tanto più ridotte quanto più si inserisce il contratto estero (cc.dd. sistemi di "decalage").

Alla localizzazione si ricorre quando vi sono esigenze "stabili" nel Paese estero e, solitamente, dopo qualche anno di distacco del lavoratore. In tal caso, evidentemente, si ha un rapporto di lavoro a tutti gli effetti di diritto estero che, sotto il profilo fiscale, qualora il dipendente resti fiscalmente residente in Italia, non preclude comunque l'applicazione delle retribuzioni convenzionali determinate dallo stesso dipendente in dichiarazione, mancando un sostituto di imposta italiano. Dal punto di vista previdenziale, invece, restano evidenti criticità legate da un lato al fatto che, se si tratta di Paesi UE, con la localizzazione viene "spezzata" la continuità contributiva del dipendente (a cui si potrà ovviare ricorrendo all'istituto della totalizzazione) e dall'altro al fatto che se il dipendente è destinato a lavorare in Paesi extra-UE, trova applicazione la doppia contribuzione (nel Paese estero e in Italia) in forza di quanto previsto dalla Legge 398/1987.

e) Distacco

Il distacco è disciplinato dall'art. 30 del D.Lgs. n. 276/2003 e si configura «quando un datore di lavoro, per soddisfare un proprio interesse, pone temporaneamente uno o più lavoratori a disposizione di altro soggetto per l'esecuzione di una determinata attività

lavorativa». Il distacco del lavoratore consiste in un provvedimento organizzativo e si realizza quando un datore di lavoro (c.d. distaccante), per soddisfare un interesse proprio, pone temporaneamente uno o più lavoratori a disposizione di un altro soggetto (c.d. distaccatario) per l'esecuzione di una determinata attività lavorativa.

Resta ferma la piena titolarità del rapporto in capo al distaccante e quindi anche la responsabilità «del trattamento economico e normativo a favore del lavoratore» (art. 30, c. 2, D.Lgs. n. 276/2003). L'attività lavorativa oggetto del distacco deve essere determinata, non potendosi risolvere in una mera messa a disposizione delle energie lavorative. L'esercizio del potere direttivo, invece, spetta alla società che utilizzerà il lavoratore distaccato. Infatti, il personale distaccato, per tutta la durata del distacco, riceverà direttive e istruzioni dalla società distaccataria ad esempio in materia di orario di lavoro, godimento permessi/ferie, procedure disciplinari, ecc.

Una particolare previsione relativa al distacco di personale è prevista nel caso in cui questo avvenga tra aziende che abbiano sottoscritto un contratto di rete di impresa che abbia validità ai sensi del D.L. 5/2009, convertito in legge 9 aprile 2009, n. 33. In questa ipotesi, l'interesse al distacco da parte del distaccante non deve essere accertato ma si presume connesso e pertanto sorge automaticamente, proprio in forza dell'operare della rete (Circolare ministeriale del 29 agosto 2013, n. 35, come ribadito nell'interpello n. 1/2016 del Ministro del Lavoro).

1.2 *Focus: il distacco transnazionale*

a) *Assegnazione in ambito europeo*

Le prestazioni di lavoro rese in uno Stato membro da un lavoratore già occupato in un altro Stato richiedono di essere regolate dal punto di vista della libertà di prestazione dei servizi dell'impresa datrice di lavoro che distacca il lavoratore, potendo quindi essere ricondotte all'art. 56 TFUE.

In base alla Direttiva 96/71/CE, i rapporti di lavoro dei dipendenti distaccati all'estero nell'ambito di una prestazione di servizi sono regolati dalla legge del Paese ove il servizio viene prestato, almeno per quanto riguarda gli elementi essenziali del rapporto.

Suddetta Direttiva, all'art. 1, individua in particolare tre tipologie di distacco:

- i. appalto o subappalto transnazionale;
- ii. mobilità intraaziendale o intragruppo;
- iii. lavoro interinale transfrontaliero.

L'art. 2 offre una prima definizione di lavoratore distaccato, dovendosi intendere colui che «per un periodo limitato, svolge il proprio lavoro nel territorio di uno Stato membro diverso da quello nel cui territorio lavora abitualmente»; definizione ripresa anche dal D.Lgs. 72/2000 con il quale la Direttiva 96/71/CE era stata recepita nell'ordinamento italiano, per poi essere sostituita dal più recente D.Lgs. 136/2016 che è intervenuto abrogando il precedente decreto al fine di recepire la Direttiva 2014/97/UE.

Quest'ultima è stata adottata per colmare le lacune regolative dalla Direttiva 96/71/CE, che infatti non è stata eliminata dal panorama legislativo in materia di distacco intraeuropeo, bensì ha introdotto disposizioni, misure e meccanismi di controllo necessari per migliorare e uniformare l'applicazione nella pratica della previgente disciplina.

L'art. 3 del D.Lgs. 136/2016 ha introdotto degli elementi da verificare per valutare la genuinità del distacco: in particolare, il comma 2 elenca una serie di indicatori da verificare in capo all'impresa distaccante ed il comma 3 altri da verificare in capo al lavoratore distaccato. Qualora il distacco non risulti autentico, il lavoratore è considerato a tutti gli effetti alle dipendenze del soggetto che ne ha utilizzato le prestazioni.

Inoltre, l'art. 10 del suddetto Decreto ha disposto dei nuovi obblighi amministrativi per il distaccante, come specificato dai seguenti commi:

- comma 1: obbligo di comunicare il distacco al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali entro le ore 24:00 del giorno antecedente l'inizio del distacco e comunicare tutte le successive modificazioni entro 5 giorni;
- comma 3, lett. a: obbligo di tenuta di documentazione in italiano (in costanza di rapporto e fino a 2 anni dalla fine del distacco): contratti di lavoro, prospetti paga, prospetti dell'orario di lavoro, documentazione dei pagamenti, ecc...;
- comma 3, lett. b: obbligo di nominare un referente in Italia incaricato di inviare e ricevere i documenti (in difetto si considera l'utilizzatore);
- comma 4: obbligo di nominare un referente in Italia per trattare con le parti sociali per la contrattazione di secondo livello.

Il Decreto del Ministero del Lavoro del 10 agosto 2016, operativo dal 26 dicembre 2016, in merito alla comunicazione di distacco da inviare al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ha indicato il Modello_UNI_Distacco_UE disponibile sul sito www.cliclavoro.gov.it.

Si noti inoltre che, in caso di distacco anche ai fini previdenziali, sarà necessario redigere anche il formulario A1.

b) *Assegnazione in Paesi Extra UE*

Per tutta la durata del distacco il lavoratore resta assicurato, limitatamente alle forme di tutela previdenziale contemplate dalle singole convenzioni, nel paese in cui ha sede l'azienda che lo ha distaccato.

Paese	Periodo del distacco
<i>Argentina</i>	24 mesi
<i>Australia</i>	non è previsto distacco
<i>Brasile</i>	12 mesi
<i>Canada</i>	24 mesi
<i>Québec</i>	24 mesi
<i>Repubblica di Capoverde</i>	24 mesi
<i>Repubblica di Corea</i>	36 mesi
<i>Isole del Canale</i>	6 mesi
<i>Israele</i>	24 mesi
<i>Paesi dell'ex-Jugoslavia (Bosnia Erzegovina, Macedonia, Montenegro, Serbia)</i>	12 mesi
<i>Principato di Monaco</i>	12 mesi
<i>Repubblica di San Marino</i>	36 mesi
<i>Santa Sede</i>	60 mesi
<i>Stati Uniti d'America</i>	L'accordo prevede, in base alla cittadinanza e alla situazione del lavoratore, la possibilità di optare per la legislazione italiana o statunitense.
<i>Tunisia</i>	36 mesi
<i>Turchia</i>	24 mesi
<i>Uruguay</i>	24 mesi
<i>Venezuela</i>	24 mesi

Per i Paesi con i quali l'Italia ha stipulato convenzioni bilaterali, ognuna di queste prevede un periodo massimo di distacco, la cui durata varia a seconda della convenzione.

La maggior parte delle convenzioni di sicurezza sociale prevedono anche la possibilità di richiedere una proroga. Le aziende iscritte in Italia, che intendono chiedere una proroga devono inoltrare la richiesta al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Prima di distaccare un lavoratore in un Paese convenzionato con l'Italia, è necessario che l'azienda richieda alla sede INPS di iscrizione, il rilascio del formulario di distacco che attesti che il lavoratore resta assicurato ai fini previdenziali in Italia.

Le sedi devono rilasciare una copia del formulario per il datore di lavoro e una per il lavoratore che, qualora si renda necessario, deve esibirlo al competente istituto assicuratore del Paese dove lavora.

Alcune convenzioni prevedono una specifica modulistica anche per la richiesta di proroga del distacco. La seguente tabella elenca le convenzioni vigenti ed i relativi periodi massimo di distacco.

Per i lavoratori inviati dal proprio datore a lavorare in un paese extracomunitario non convenzionato con l'Italia da accordi o convenzioni di sicurezza sociale, non è previsto il rilascio di alcuna certificazione di copertura assicurativa. In questi casi il lavoratore deve essere assicurato in Italia in base alla legge 3 ottobre 1987, n. 398. Il versamento dei contributi da parte dell'azienda è dovuto, per le forme assicurative previste dalla predetta legge, sulla base di retribuzioni convenzionali determinate annualmente con decreto interministeriale.

Parte seconda: I principali strumenti e i trattamenti

2. I principali strumenti e i trattamenti

2.1 *Aspetti fiscali (a cura del Dr. Simonelli Giovanni)*

Globalizzazione dell'economia, nuove tecnologie dell'informazione, internazionalizzazione delle imprese, crisi economica sono fattori che, per ragioni differenti, hanno determinato l'incremento della mobilità internazionale dei lavoratori e influenzato le scelte di localizzazione delle attività imprenditoriali. L'attuale contesto economico e la conseguente necessità delle imprese di "internazionalizzare" la propria attività comportano la possibilità che un lavoratore svolga, in tutto o in parte, la propria prestazione anche all'estero.

Il lavoratore inviato in missione all'estero ha una forte incertezza circa i cambiamenti che lo riguarderanno in prima persona da un punto di vista di doveri fiscali; frequentemente non conosce l'esistenza di istituti giuridici a sua disposizione per mitigare la tassazione: in questo paragrafo affronteremo le caratteristiche essenziali conseguenti il lavoro estero prolungato.

2.1.1 *Il concetto di residenza fiscale nel nostro ordinamento*

L'art. 2, Testo Unico delle imposte sui redditi, approvato con d.p.r. 22 dicembre 1986, n. 917 ("t.u.i.r.") identifica i soggetti passivi dell'Irpef nelle persone fisiche "*residenti e non residenti nel territorio dello Stato (...)*". Ai fini dell'imposizione reddituale, pertanto, il Legislatore tributario ha ritenuto irrilevante il profilo della cittadinanza, mentre ha valorizzato il rapporto fattuale del soggetto con il territorio dello Stato.

L'art. 2, t.u.i.r., inoltre, individua una serie di criteri alternativi, sia oggettivi sia soggettivi, per identificare la residenza fiscale di una persona fisica. Più in particolare, ai sensi dell'art. 2, 2° comma, t.u.i.r., "*ai fini delle imposte sui redditi si considerano residenti le persone che per la maggior parte del periodo d'imposta sono iscritte nelle anagrafi della popolazione residente o hanno nel territorio dello Stato il domicilio o la residenza ai sensi del codice civile*".

Innanzitutto, ciò che si nota dalla lettura del citato disposto normativo è la volontà del Legislatore di prevedere criteri alternativi tra loro: laddove se ne verifichi anche soltanto uno la persona fisica sarà considerata residente fiscalmente in Italia.

2.1.2 L'Anagrafe degli italiani residenti all'estero

Ai fini delle imposte sui redditi sono considerati “non residenti” coloro che non sono iscritti nelle anagrafi della popolazione residente per la maggior parte del periodo d'imposta, cioè per almeno 183 giorni (184 per gli anni bisestili) e, ai sensi del codice civile, non hanno nel territorio dello Stato italiano né il domicilio (sede principale di affari e interessi) né la residenza (dimora abituale). Se manca anche una sola di queste condizioni i contribuenti interessati sono considerati residenti.

In altre parole, ai fini della fissazione della residenza fiscale, la cancellazione dalle liste della popolazione residente in Italia non è sufficiente a garantire la non residenza fiscale in Italia. La Cassazione con la sentenza n. 12311 del 2016 ha affermato quanto segue:

- l'articolo 2 del t.u.i.r, affinché sussista la residenza fiscale nello Stato, fissa tre presupposti alternativi: il primo, formale, rappresentato dall'iscrizione nelle anagrafi delle popolazioni residenti, gli altri due, di fatto, costituiti dalla residenza o dal domicilio nello Stato ai sensi del codice civile;
- ne consegue che l'iscrizione del cittadino nell'anagrafe dei residenti all'estero non è elemento determinante per escludere la residenza fiscale in Italia, allorché il soggetto abbia nel territorio dello Stato il proprio domicilio, inteso come sede principale degli affari ed interessi economici, nonché delle proprie relazioni personali (Cassazione n. 13803/01; 10179/03; n. 14434/10; 24246/11; 29576/11; 678/15).

Comunque, i cittadini italiani, ovunque siano nati, che risiedono fuori dal territorio nazionale per più di un anno devono, entro tre mesi dall'espatrio (Legge n. 470/88), richiedere al proprio Comune la cancellazione dall'Anagrafe della popolazione residente (se residenti precedentemente in Italia) e conseguentemente il trasferimento nell'Anagrafe dei residenti all'estero (A.I.R.E.).

Sono previste alcune eccezioni:

- trasferimento temporaneo, di durata non superiore all'anno;
- dipendenti dello Stato inviati all'estero per motivi di servizio.

E' opportuno ricordare che, nonostante l'iscrizione all'Aire, continuano a considerarsi “residenti”, salvo prova contraria, i cittadini italiani cancellati dalle anagrafi della popolazione residente ed emigrati in Stati o territori aventi un regime fiscale

privilegiato, individuati con decreto del Ministro delle Finanze 4 maggio 1999. I cittadini che hanno trasferito la propria residenza in uno dei Paesi indicati in tale elenco, nel caso in cui siano effettivamente residenti dove hanno indicato, devono essere pronti a fornire la prova del reale trasferimento all'estero. Sono tenuti a dimostrare, avvalendosi di qualsiasi mezzo di prova, che in Italia non hanno né la dimora abituale né il complesso dei rapporti riguardanti sia gli affari che gli interessi (allargati, oltre che agli aspetti economici, anche a quelli familiari, sociali e morali).

2.1.3 Il principio della World Wide Taxation

L'art. 3, t.u.i.r., stabilisce che *“l'imposta si applica sul reddito complessivo del soggetto, formato per i residenti da tutti i redditi posseduti [...] e per i non residenti soltanto da quelli prodotti nel territorio dello Stato”*. In base al cosiddetto "principio della tassazione mondiale" (World Wide Taxation Principle), sul quale si fonda il sistema fiscale di molti Paesi europei e che è stato adottato anche dalla legislazione fiscale italiana, il cittadino che lavora all'estero, mantenendo la residenza italiana, ha comunque l'obbligo di pagare le imposte in Italia anche sui redditi prodotti all'estero, salvo che sia diversamente indicato da disposizioni contenute nelle Convenzioni internazionali contro le doppie imposizioni.

Questo concetto non è sempre chiaro al contribuente ed è quindi accaduto che cittadini italiani che hanno lavorato all'estero non abbiano presentato la dichiarazione dei redditi nei termini, vedendosi recapitare accertamenti per le imposte dovute. Infatti, i soggetti italiani che percepiscono redditi esteri sono tenuti a presentare apposita dichiarazione in Italia per provvedere alla liquidazione delle imposte. Dopo aver appurato la necessità di tassare in Italia i redditi esteri è necessario individuare immediatamente quale sia il sistema di tassazione. Gli aspetti da considerare sono molteplici e le regole possono essere diverse a seconda delle singole situazioni personali, dell'esistenza o meno di una Convenzione contro le doppie imposizioni stipulata tra l'Italia e lo Stato estero nel quale viene prodotto il reddito, del periodo di permanenza all'estero, dell'iscrizione o meno all'Aire.

2.1.4 La doppia residenza fiscale: le Tie-Breaker Rules

Siccome la maggior parte degli Stati ha adottato un sistema di tassazione delle persone fisiche ancorato al criterio della residenza e quello oggettivo del luogo di produzione del reddito (c.d. world wide taxation), qualora due Stati, secondo la propria legislazione

interna, ritengano contemporaneamente residente nel proprio territorio il medesimo contribuente, possono verificarsi casi di doppia residenza. Il fenomeno della doppia residenza comporta, di norma, il verificarsi di una doppia imposizione di natura giuridica in capo al contribuente.

Al fine di dirimere tali ipotesi di conflitto, il Modello OCSE di Convenzione contro le doppie imposizioni (“Modello OCSE”) prevede apposite norme (art. 4) che, in primis, consente di definire la residenza di una persona ai sensi e ai fini della Convenzione; in secondo luogo, qualora ricorra un’ipotesi di *dual residence* stabiliscono alcune regole, c.d. *tie-breaker rules*, per definire l’unica residenza della persona ai fini convenzionali.

L’obiettivo delle c.d. *tie-breaker rules* è, infatti, ripartire la pretesa tributaria tra i due Stati coinvolti, individuando a tal fine lo Stato della residenza e, in via residuale, lo Stato della fonte che, generalmente si impegna a mitigare o a rinunciare al proprio potere impositivo.

La disposizione individua i seguenti criteri:

- abitazione permanente;
- centro degli interessi vitali;
- soggiorno abituale;
- nazionalità;
- accordo tra le autorità competenti dei due Paesi contraenti.

Tali fattori devono essere applicati secondo l’ordine in cui sono elencati, che rappresenta, pertanto, un vero e proprio ordine gerarchico; quindi, si dovrà terminare la propria ricerca della residenza non appena uno dei test ottiene un risultato positivo.

2.1.5 *La retribuzione convenzionale*

Una volta compreso che la tassazione deve avvenire anche in Italia, va poi rammentato che l’art. 51, co. 8-bis, D.P.R. 917/1986 prevede che il reddito di lavoro dipendente prestato all’estero in via continuativa da dipendenti che nell’arco di dodici mesi soggiornano nello Stato estero per un periodo superiore a 183 giorni, è determinato sulla base delle retribuzioni convenzionali definite annualmente con apposito decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali. Si tratta di una norma di favore, tesa a riconoscere che lo spostamento del luogo di lavoro determina il sostenimento di particolari spese ed incomodi, così da rendere tassabile non la retribuzione effettiva, bensì una retribuzione convenzionale

normalmente inferiore.

La R.M. 18.1.2002, n. 12/E ha confermato che il credito a fronte delle imposte pagate all'estero, previsto dall'art. 165 del TUIR, compete anche se il reddito imponibile in Italia è determinato in base alle retribuzioni convenzionali; ovviamente, si dovrà applicare un criterio di proporzionalità avendo riguardo alla quota parte che concorre alla formazione dell'imponibile interno.

2.2 *Aspetti previdenziali: sicurezza sociale, convenzioni bilaterali, normative UE*

Il lavoratore che ha lavorato all'estero, magari per parecchi anni, e poi è ritornato in Italia ha spesso la necessità di conoscere i suoi diritti in tema di previdenza. La normativa UE prevede la possibilità, in presenza di determinati requisiti, di non perdere la contribuzione versata all'estero. In questo paragrafo elencheremo le varie possibilità.

2.2.1 *La sicurezza sociale*

Il concetto di sicurezza sociale all'estero

Di regola, anche in presenza di convenzione, i contributi vanno pagati nel Paese dove si svolge la prestazione di lavoro (principio di territorialità della legislazione applicabile), salvo alcune eccezioni. Quindi, se non ricorrono eccezioni, il datore di lavoro dovrà sempre pagare i contributi nel Paese dove si svolge la prestazione lavorativa.

L'eccezione più importante ricorre nel caso di distacco del lavoratore, in quanto il datore di lavoro può, per un breve periodo, continuare a pagare i contributi solamente in Italia, se il lavoro viene prestato in un Paese UE o in un Paese che abbia sottoscritto con l'Italia una convenzione bilaterale in materia di sicurezza sociale.

La fattispecie del distacco consente:

- ai lavoratori di mantenere il regime previdenziale del Paese di provenienza;
- di evitare la costituzione nei paesi di lavoro di posizioni assicurative per periodi di breve durata che per tale motivo potrebbero non dare luogo ad alcuna prestazione assicurativa o potrebbero dar luogo a prestazioni di irrilevante entità;
- di evitare duplicazioni di versamenti contributivi per le aziende.

Il 1° maggio 2010 è entrata in vigore una nuova disciplina comunitaria in materia di sicurezza sociale (Reg. CE n. 883/2004, Reg. CE n. 988/2009, Reg. CE n. 987/2009), che

dal 1° aprile 2012 si applica anche alla Svizzera e dal 1° giugno 2012 si applica anche ai Paesi aderenti all'Accordo SEE (Islanda, Liechtenstein, Norvegia).

L'INPS ha emanato alcune circolari esplicative, tra le più importanti ricordiamo la n. 82 e n. 83 del 2010 e la circolare n. 51 del 2011.

Le norme europee in materia di coordinamento

Le normative dei vari sistemi previdenziali nazionali dell'Unione Europea sono coordinate dalla normativa comunitaria, in modo da garantire la tutela dei diritti di sicurezza sociale dei lavoratori migranti e l'esercizio del diritto alla libera circolazione dei cittadini europei.

I principi fondamentali della normativa comunitaria che si applicano ai lavoratori che si spostano all'interno della comunità sono i seguenti:

- parità di trattamento, in base alla quale ciascuno Stato è tenuto ad assicurare ai cittadini degli altri Stati membri lo stesso trattamento e gli stessi benefici riservati ai propri cittadini;
- mantenimento dei diritti e dei vantaggi acquisiti e la possibilità, quindi, di ottenere il pagamento delle prestazioni nel Paese di residenza anche se a carico di un altro Stato;
- totalizzazione dei periodi di assicurazione e contribuzione, grazie alla quale i periodi assicurativi maturati nei vari Stati si cumulano, se non sovrapposti, al fine di consentire il perfezionamento dei requisiti richiesti per il diritto alle prestazioni;
- unicità della legislazione applicabile.

La regolamentazione comunitaria è destinata in generale, alle persone attive ed inattive (come, ad esempio, i lavoratori, gli studenti, le casalinghe o i disoccupati non indennizzati), a condizione che siano state soggette alla legislazione di sicurezza sociale di uno Stato membro.

Come accennato sopra, è prevista la deroga all'applicazione del principio di territorialità nel caso di lavoratori in distacco, dal momento che non viene applicata la legislazione dello Stato membro in cui viene svolta l'attività bensì quella del Paese d'origine. Al riguardo, è bene specificare che quest'ultimi possono rimanere soggetti alla legislazione dello Stato membro in cui abitualmente svolgono la propria attività per un periodo massimo di 24 mesi.

È prevista la possibilità di totalizzare i contributi maturati in tutti i Paesi a cui si applica la normativa comunitaria. La totalizzazione non comporta il trasferimento dei contributi da uno Stato all'altro, ma consente di tener conto, ai soli fini dell'accertamento

del diritto alla pensione, dei contributi maturati nei Paesi convenzionati dove l'interessato ha lavorato.

La totalizzazione, prevista sia dalla normativa comunitaria che dagli accordi e convenzioni bilaterali stipulati dall'Italia in materia di sicurezza sociale, è ammessa a condizione che il lavoratore possa far valere un periodo minimo di assicurazione e contribuzione nel Paese che deve effettuare il cumulo dei contributi per concedere la pensione.

In base ai regolamenti comunitari il periodo minimo richiesto ai fini della totalizzazione è pari ad un anno (52 settimane), mentre nel caso degli accordi e convenzioni bilaterali questo periodo è stabilito in misura diversa dai singoli accordi e convenzioni.

2.2.2 Le convenzioni bilaterali

Le convenzioni Internazionali in materia di sicurezza sociale sono state stipulate per assicurare, alla persona che si reca in uno Stato estero per svolgere un'attività lavorativa, gli stessi benefici previsti dalla legislazione del Paese estero nei confronti dei propri cittadini.

Le convenzioni bilaterali sono atti giuridici di diritto internazionale con i quali due Stati si impegnano ad applicare, nei rispettivi territori, un regime di sicurezza sociale nei confronti dei cittadini migranti dell'altro Stato al fine di garantire la libera circolazione di manodopera. Gli accordi bilaterali hanno validità solo per gli Stati firmatari ed operano in modo autonomo rispetto ad altre convenzioni.

Le convenzioni bilaterali si fondano su tre principi essenziali:

- la parità di trattamento, in base alla quale ciascuno Stato è tenuto ad assicurare ai cittadini degli altri Stati membri lo stesso trattamento e gli stessi benefici riservati ai propri cittadini;
- il mantenimento dei diritti e dei vantaggi acquisiti e la possibilità, quindi, di ottenere il pagamento delle prestazioni nel Paese di residenza anche se a carico di un altro Stato;
- la totalizzazione dei periodi di assicurazione e contribuzione, grazie alla quale i periodi di lavoro svolto nei vari Stati si cumulano, se non sovrapposti, nel rispetto e nei limiti delle singole legislazioni nazionali, per consentire il perfezionamento dei requisiti richiesti per il diritto alle prestazioni.

Nella tabella seguente sono riportati i Paesi extra-UE che, allo stato attuale, hanno sottoscritto convenzioni bilaterali con l'Italia.

Argentina	Tunisia
Repubblica di Capo Verde	Israele
Australia	Turchia
Repubblica di Corea	Jersey, Isola di Man e Isole del Canale
Bosnia Erzegovina	U.S.A
Brasile	Macedonia
Repubblica di San Marino	Uruguay
Canada e Quebec	Messico
Santa Sede	Venezuela
ex Jugoslavia*	Principato di Monaco
* <i>in vigore soltanto nei rapporti con la Bosnia - Erzegovina; Montenegro; Macedonia; Serbia.</i>	

Tutti gli accordi di sicurezza sociale stipulati dall'Italia e i singoli Paesi prevedono la possibilità del distacco. Unica eccezione è data dalla Convenzione Italia - Australia che non prevede l'applicabilità del predetto istituto. La durata di quest'ultimo è variabile da convenzione a convenzione; solo la convenzione Italia - Stati Uniti non prevede un termine al distacco.

Abbiamo già sottolineato come, in caso di distacco, per tutta la durata, i contributi previdenziali sono dovuti in Italia come se l'attività lavorativa fosse esercitata nel territorio nazionale. In particolare, la contribuzione è calcolata:

- secondo le norme comuni vigenti in Italia per le forme assicurative previste dalla convenzione (retribuzioni effettive);
- secondo le disposizioni di cui alla Legge 398/1987 (retribuzioni convenzionali).

2.3 *Gli aspetti contrattuali (a cura del Dr. Simonelli Giovanni)*

L'invio all'estero di personale dipendente può essere realizzato attraverso la trasferta, la quale consente il mutamento temporaneo e generalmente circoscritto nel tempo del luogo di esecuzione della prestazione lavorativa. Quando, tuttavia, la permanenza all'estero debba

protrarsi per periodi lunghi, gli strumenti che l'impresa ha a disposizione sono, a seconda dei casi, il distacco e il trasferimento.

2.3.1 La trasferta

Come ben noto, uno degli obblighi del lavoratore dipendente è quello di svolgere la prestazione lavorativa nel luogo stabilito dal datore di lavoro indicato nel contratto di lavoro. Ogniqualvolta il datore di lavoro richiede al dipendente di effettuare la prestazione in una sede diversa da quella contrattualmente prevista, si dice che il lavoratore è in "trasferta". La trasferta consiste nel mutamento temporaneo del luogo di esecuzione della prestazione lavorativa per esigenze che rendono necessario il dislocamento del lavoratore nel luogo dove tali esigenze sono sorte e per il tempo necessario al loro soddisfacimento. L'elemento caratterizzante è la temporaneità. La trasferta rientra tra i poteri organizzativi e direttivi del datore e non è soggetta al consenso del lavoratore e ai limiti previsti, in materia di trasferimento, dall'art. 2103 del codice civile.

Le indennità e i rimborsi delle spese che il lavoratore percepisce in occasione della trasferta sono disciplinati dal comma 5 dell'art. 51 del t.u.i.r.; si hanno imposizioni diverse delle indennità corrisposte, a seconda che la trasferta venga effettuata nell'ambito del comune dove si trova la sede di lavoro, fuori del comune dove si trova la sede di lavoro ma in Italia oppure all'estero.

2.3.2 Il distacco

Il distacco si configura quando un datore di lavoro, per soddisfare un proprio interesse, pone temporaneamente uno o più lavoratori a disposizione di un altro soggetto per l'esecuzione di una determinata attività lavorativa. In questo caso, il datore di lavoro distaccante rimane responsabile del trattamento economico e normativo a favore del lavoratore ma cede il potere direttivo sul lavoratore ad un altro datore di lavoro, il distaccatario. Il distacco è illegittimo in tutti i casi in cui risulti essere carente il requisito dell'interesse al distacco.

Qualora il distacco determini un trasferimento a più di 50 km dalla sede di lavoro in cui il lavoratore è adibito, come nel caso di missione all'estero, deve essere motivato e avvenire soltanto per comprovate ragioni tecniche, organizzative, produttive o sostitutive.

Il distacco, così come sopra definito, può manifestarsi per il tramite dell'invio di proprio personale in uno Stato Ue oppure in uno Stato extra UE.

A livello europeo, il distacco è lo strumento, previsto dalla normativa comunitaria,

di promozione e aiuto alla libera circolazione dei lavoratori e avviene quando un datore di lavoro che esercita abitualmente l'attività in uno stato membro (stato d'invio) invia un dipendente a lavorare in un altro stato membro (stato di occupazione). In base alla normativa comunitaria, per i lavoratori che si spostano nell'Unione europea, è prevista un'unica legislazione di sicurezza sociale. Il regime di sicurezza sociale è stabilito dalla legislazione dello stato membro di occupazione, tranne in caso di distacco, in cui si applica la legislazione dello stato di provenienza.

Il distacco del lavoratore in uno stato extra UE è invece disciplinato dalle convenzioni bilaterali e riguarda il lavoratore che, alle dipendenze di un'azienda italiana, viene inviato a svolgere un'attività lavorativa nel territorio di un altro paese convenzionato con l'Italia, per un determinato periodo di tempo.

Il distacco trova espressione nei gruppi di impresa e in ambito internazionale attraverso le due figure di “*distacco infra-gruppo*” e del “*distacco internazionale*” che si realizza tra società legate da rapporti di gruppo o da rapporti di natura commerciale.

In caso di distacco, a formalizzazione dell'accordo, è opportuno redigere:

- un *intercompany agreement* tra le società interessate dove indicare i parametri (o cost sharing agreement) di ripartizione del costo del dipendente;
- una *letter of understanding* dove indicare i contenuti e le modalità del distacco (accordo integrativo al contratto originario).

2.3.3 *Il trasfertismo*

Il lavoratore trasfertista è quel soggetto che contrattualmente è “costretto” a prestare la propria attività lavorativa in sedi di lavoro sempre diverse. Il legislatore fiscale ha previsto, al comma 6 dell'articolo 51, che le indennità e le maggiorazioni di retribuzione corrisposte al lavoratore trasfertista non concorrono a formarne il reddito in misura pari al 50% del loro ammontare.

Ai sensi della norma autentica (legge con la quale si precisa il significato di disposizioni legislative previgenti) contenuta nell'articolo 7- quinquies del D.L. n.193 del 2016, “I lavoratori rientranti nella disciplina dei c.d. trasfertisti di cui all'articolo 51 comma 6 del t.u.i.r sono quelli per i quali sussistono contestualmente le seguenti tre condizioni:

- mancata indicazione, nel contratto o nella lettera di assunzione, della sede di lavoro;
- svolgimento di una attività lavorativa che richiede la continuità mobilità del dipendente;

- corresponsione al dipendente, in relazione allo svolgimento dell'attività lavorativa in luoghi sempre variabili e diversi, di una indennità o maggioranza di retribuzione in misura fissa, senza distinguere se il dipendente si è effettivamente recato in trasferta e dove la stessa si è svolta.

Il medesimo articolo precisa in seguito, al comma 2, che ai lavoratori ai quali, a seguito della mancata contestuale esistenza delle condizioni di cui al comma 1, è riconosciuto il trattamento fiscale previsto per le indennità di trasferta dei lavori in trasferta abituale, la cui disciplina è contenuta nell'articolo 51, comma 5 del t.u.i.r.

Parte terza: Le criticità più frequenti (contributo a cura del Dr. Stefano Caprioli)

3.1 Premessa

Le imprese che intraprendono un processo di internazionalizzazione non devono trascurare alcuni aspetti tecnico-organizzativi che, se sottovalutati, possono comportare considerevoli dispendi economici.

In particolare, gli imprenditori meno avveduti, potrebbero incontrare nel breve periodo delle diseconomie che si ripercuoterebbero su tutto il gruppo e che potrebbero risultare di difficile gestione. Tali diseconomie sono spesso di origine endogena e nascono dalla mancanza di consapevolezza dell'imprenditore o del reparto tecnico dell'azienda.

3.2 Le criticità più frequenti

a. Sottovalutare le competenze necessarie per l'incarico all'estero

Il reparto manageriale e tecnico che si occuperà dell'azienda insediata nel Paese estero, dovrà acquisire un'adeguata competenza per conformarsi alle regole di quel territorio. In particolare, potrà accadere che vi siano degli accorgimenti tecnici necessari per soddisfare alcune norme di legge oppure alcune interpretazioni di prassi.

Ad esempio, se l'impresa si occupa di costruzione di immobili prefabbricati, dovrà valutare attentamente i requisiti tecnici previsti per tali manufatti in quanto potrebbe accadere che essi non siano conformi alla normativa del territorio per alcuni aspetti specifici. Tale mancanza di conformità potrebbe rendere impossibile la produzione con gli impianti presenti in azienda, vanificando in toto l'investimento.

L'amministrazione dell'azienda, inoltre, dovrà occuparsi di aspetti burocratici che, necessariamente, divergeranno da quelli italiani. Ne risulta che il responsabile amministrativo in Italia non potrà adempiere con sufficiente competenza alle problematiche di tipo amministrativo sorte all'estero se non con un grande dispendio di tempo ed energie.

b. Sottovalutare il costo dell'assenza dell'imprenditore

Il tessuto imprenditoriale italiano è formato da una miriade di piccole aziende nelle quali l'imprenditore assume un ruolo-chiave.

Spesso incontriamo imprenditori che vivono la quotidianità aziendale occupandosi di aspetti pratici che non vendono delegati ad altri, ad esempio la firma di ordini, la conferma di preventivi, ecc.; il personale interno necessita in tal modo di un contatto continuo con la figura apicale.

Il problema sorge nel momento in cui l'imprenditore è forzatamente costretto ad assentarsi, anche per lunghi periodi, per seguire l'investimento estero con la conseguenza che il personale italiano si troverà privo di una figura di riferimento. Si verranno a creare delle diseconomie che impatteranno inevitabilmente sull'efficienza aziendale e quindi sui costi. Per ovviare a tutto questo, l'imprenditore dovrebbe valutare a priori il grado di indipendenza della sua azienda e calcolare con sufficiente precisione il periodo massimo di assenza che sia sopportabile senza incorrere nelle succitate diseconomie.

c. Sottovalutare il costo dell'assenza delle figure manageriali-chiave

L'osservazione fatta in precedenza per la figura imprenditoriale, vale anche per le figure manageriali-chiave.

Il responsabile tecnico che si assenta dall'azienda italiana, non potrà più seguire in prima persona gli eventuali problemi di produzione causando un prolungamento dei tempi di evasione degli ordini o, nel peggiore dei casi, errori di produzione e cali di qualità del prodotto. Sarebbe necessario pertanto provvedere ad un'apposita attività formativa del personale che dovrà sostituire tale figura nei periodi di sua assenza. Tale formazione dovrà necessariamente essere preventiva.

3.3 Ignorare la normativa del paese estero in tema di responsabilità delle figure direttive

Prima di effettuare l'investimento, l'azienda italiana dovrebbe valutare attentamente la normativa locale in tema di responsabilità delle figure direttive.

Accade spesso che la figura del “direttore” dello stabilimento estero sia considerata alla stregua dell’amministratore unico in Italia con conseguenti responsabilità di carattere civile e penale. Tale evenienza renderebbe consigliabile nominare un direttore straniero in loco al fine di evitare che le responsabilità ricadano sulle figure italiane.

Il direttore locale fungerebbe inoltre da interfaccia tra l’azienda e gli organi di controllo ottenendo il vantaggio di agevolare le comunicazioni e di velocizzare la produzione dei documenti richiesti dalle autorità.

3.4 Ignorare la normativa locale sull’immigrazione

Nelle prime fasi di avvio dell’attività imprenditoriale all’estero, l’imprenditore dovrà necessariamente predisporre l’istruzione del personale in loco e l’eventuale affiancamento di personale italiano nella delicata fase di startup.

Nel caso in cui si proceda alla costruzione dell’insediamento industriale ex-novo, vi dovrà essere del personale tecnico che abbia le competenze per seguire i lavori e per accertarsi che essi siano eseguiti come da indicazioni della casa madre.

La permanenza del personale italiano nel Paese estero dovrà essere autorizzata dal governo locale in quanto, usualmente, tale presenza è ammessa senza autorizzazione solo per un numero limitato di giorni e per scopi non lavorativi.

Occorrerà pertanto provvedere per tempo alla compilazione dei permessi necessari e all’inoltro della domanda agli organi competenti; in caso contrario potrebbero sorgere grosse problematiche, anche di natura penale, configurandosi il reato di immigrazione irregolare con notevoli ripercussioni sull’azienda estera (in particolare sul direttore) ed anche sui lavoratori stessi.

La normativa locale sull’immigrazione è da valutare anche nel caso in cui l’azienda italiana intenda occupare temporaneamente dei lavoratori stranieri al fine di istruirli all’attività che dovranno compiere all’estero. Ad esempio: se l’azienda Italiana produce componenti meccanici, con ogni probabilità dovrà istruire il personale straniero all’uso dei macchinari necessari alla produzione prima che tali macchinari siano installati nella fabbrica ubicata all’estero.

La presenza temporanea di personale straniero nell’azienda italiana dovrà quindi essere autorizzata sia dal governo straniero – ad esempio per l’eventuale rilascio del visto – che dal governo italiano.

Conclusioni *(contributo a cura del Dr. Michele Rossini)*

Al termine di questo sunto sui diversi aspetti legati alla mobilità dei lavoratori dipendenti, aspetti da considerare attentamente al fine di una gestione consapevole del personale nel corso dell'internazionalizzazione dell'impresa italiana, ci si rende conto che duole considerare che trattandosi di aspetti alquanto eterogenei questi coinvolgono competenze che spesso non possono individuarsi in un unico interlocutore professionale.

Anche solo nei riguardi degli aspetti più squisitamente fiscali, il fatto che il processo di internazionalizzazione comporti almeno due Paesi, l'Italia come Paese di partenza e il secondo Paese quale approdo dell'investimento, non si può che considerare di coinvolgere professionisti tanto del primo quanto del secondo; le informazioni su questo secondo Paese non possono, infatti, che essere conoscibili dal consulente del primo stato solo in termini generali in quanto le regole sull'immigrazione, fenomeni fiscali specifici sui sostituti di imposta locali e soprattutto la previdenza (a maggior ragione se il Paese di approdo risulti al di fuori del contesto europeo) non possono che considerare l'individuazione di professionisti in loco esperti sulle materie del presente lavoro.

Non si può nemmeno ipotizzare di trascurare un adeguata preparazione preventiva dei consulenti coinvolti che spesso richiede tempo, confronto interdisciplinare rallentato da questioni linguistiche e culturali e anche il tempo tecnico imposto delle normative soprattutto relativamente agli aspetti qui trattati. Il personale deve essere spesso essere già assunto da tempo prima che si possa disporre e deve essere comunicato preventivamente un suo spostamento. In termini immigrativi addirittura la sua assegnazione deve essere considerata come parte di un progetto appositamente autorizzato.

Per questo e per altri motivi oltre agli aspetti di criticità generali sopraesposti si possono presentare situazioni anche frequenti che comportano ostacoli non preventivati al processo di internazionalizzazione dell'impresa italiana nel momento in cui si ricade nel fenomeno della mobilità del personale dipendente.

Un elenco non esaustivo meglio aiuterà a valutarne la delicatezza:

- Il mancato accertamento della residenza fiscale del soggetto interessato per il rischio di duplicazioni nella tassazione e di erogazione di sanzioni.
- Aspetti migrazionali non gestiti con ripercussioni anche penali per gli attori coinvolti
- Imposizione alla fonte ex post per riqualificazione di Stabile Organizzazione per eccedenza mesi cantiere non preventivati.
- Individuazione a posteriori di Stabile Organizzazione Occulta causata da personale

dipendente di casa madre italiana nei locali della controllata estera.

- Personale che comporta riqualificazione di Stabile Organizzazione occulta ai fini Iva.
- Triangolazione del personale (due distacchi successivi tra tre entità) nell'ambito del distacco europeo.
- Formulario A1 non richiesto con consequenziale doppia contribuzione ai fini previdenziali ed assicurativi.
- Solidarietà tra distaccante e distaccataria sotto il profilo retributivo/contributivo e sanzionatorio per utilizzo non genuino di personale distaccato.
- Assenza di contrattualizzazione tra le parti con disconoscimento della genuinità del distacco.
- Mancata parità di trattamento nelle condizioni di lavoro ed occupazione con ampliamento delle responsabilità per le imprese coinvolte.
- Trascuratezza nella disciplina dei prezzi di trasferimento per mancata fatturazione infragruppo adeguata a condizioni di libera concorrenza relativa al personale ignorato con consequenziale aumento di base imponibile e sanzioni connesse.
- Mancata comunicazione preventiva di distacco all'ente corrispondente estero entro il giorno precedente il distacco o dei 5 gg successivi come da disposizioni comunitarie.

Questi e altri motivi - seppur non indicati in questa sede - che inducano l'imprenditore e i suoi professionisti ad una attenta pre-valutazione su tutti gli aspetti ivi esposti per affrontare con ragionevole serenità il percorso di internazionalizzazione della propria azienda.

CAPITOLO TERZO

Il Business Plan e gli strumenti di supporto e pianificazione finanziari

(contributo a cura del Dr. Goffredo Barbi e del Dr. Emilio De Biagi)

1. Introduzione.

La buona pianificazione dell'investimento è, di tutta evidenza, uno degli aspetti che maggiormente dovranno essere posti all'attenzione della direzione aziendale. Tradurre una generica idea di investimento in un progetto organico non è infatti una banale applicazione di una previsione di costi e ricavi. Si potrebbe anzi affermare che la fase di pianificazione, che certamente ha la finalità di assicurare il corretto finanziamento della scelta di investimento, debba essere considerata il momento chiave, sintesi e coordinamento di tutte le analisi di tipo fiscale, organizzativo, di organizzazione delle risorse umane, di marketing e di analisi del mercato di destinazione.

Grazie alla corretta pianificazione, l'impresa potrà attivare per tempo la ricerca e approvvigionamento delle risorse finanziarie necessarie per assicurare il corretto sostentamento dell'investimento, ma il *business plan* non deve esaurire la sua funzione nella fase preparatoria. Il costante monitoraggio dell'investimento, e la comparazione dei risultati raggiunti con il modello teorico previsionale, deve servire quale parametro di valutazione e guida per attuare eventuali azioni correttive.

Il *business plan*, che contiene anche il budget economico, diventa anche lo strumento più versatile per la presentazione del progetto imprenditoriale e di investimento presso possibili finanziatori o investitori.

La mancata riflessione e pianificazione può condurre a commettere errori potenzialmente anche in grado di compromettere l'investimento, ove si consideri il grande numero dei diversi fattori che inevitabilmente influenzano il risultato nel caso dei processi di internazionalizzazione delle aziende.

È senz'altro utile che l'analisi venga portata su di un piano multidisciplinare: le competenze richieste per completare la verifica dei fattori di criticità e la valutazione del loro impatto sul progetto richiede il coinvolgimento di diverse professionalità, mantenendo tuttavia un approccio organico ed omogeneo e valorizzando l'interscambio delle informazioni.

La dottrina professionale ha codificato i principi fondamentali che devono presiedere

la formazione di un *business plan*, riassumibili nello schema di seguito riportato:

Chiarezza	Il documento deve essere di semplice lettura e comprensibilità: deve consentire la comprensione dell'idea imprenditoriale, degli obiettivi che si vogliono raggiungere, quali strumenti e quali risorse saranno utilizzati.
Completezza	Il documento deve contenere tutte le informazioni rilevanti per consentire la comprensione del progetto imprenditoriale, nel rispetto del principio di chiarezza.
Affidabilità e attendibilità	Il risultato dell'elaborazione deve poter essere considerato "affidabile". Il metodo di raccolta dei dati dovrà essere documentato, l'elaborazione deve essere sistematica, e l'analisi deve essere controllabile. La "attendibilità" dell'elaborazione dipende invece dalla possibilità di riscontro della compatibilità, logicità ed ragionevolezza delle analisi, sia nei singoli aspetti che nel contesto complessivo.
Neutralità	Il documento dovrà essere predisposto con approccio neutro, e l'analisi dovrà essere quanto più possibile imparziale, cioè scevra da ogni tentativo di influenzare il lettore.
Trasparenza	Tutte le assunzioni contenute nel documento dovranno essere controllabili e verificabili, dunque in esso dovranno essere indicati quantomeno principi e metodologie utilizzate nell'elaborazione, nonché le fonti dei dati utilizzati.
Prudenza	Le valutazioni assunte dovranno essere ragionevoli, ed i criteri adottati dovranno essere adeguatamente esposti. Gli scenari descritti dovranno essere quelli di accadimento maggiormente probabile, e parità di probabilità, quelli economicamente più prudenti.

In merito al primo punto, la chiarezza del *Business Plan* lo stesso sarà tanto più chiaro e coerente rispetto al progetto di investimento dell'imprenditore quanto più le informazioni acquisite saranno attendibili e funzionali agli obiettivi che il medesimo ha acquisito. Prima di procedere in tal senso sarà quindi opportuno essere certi di avere un elevato grado di certezza sull'analisi dei rischi di mercato, delle variabili commerciali e degli investimenti

necessari seguenti alle predette valutazioni. Solo dopo le medesime si potranno fare delle previsioni attendibili sulle possibilità realizzative del progetto e si otterrà la attendibilità e la migliore approssimazione alla richiesta affidabilità che si possa ottenere, come indicate nel secondo riquadro. Si prendano ad esempio alcune macro variabili che condizionano l'investimento:

- rischi legati alla partnership qualsiasi forma giuridica e strutturale l'iniziativa possa assumere;
- rischi commerciali legati all'attività che il progetto prevede per la realizzazione;
- rischi finanziari che il progetto prevede di dover affrontare (rischi di sistema, rischi di cambio, garanzie correlate, rischi fiscali e di dazi doganali, rischi connessi alla gestione del personale e via dicendo quanto possa essere ragionevolmente indicato nelle diverse voci del *Business plan*).

Il suddetto elenco è naturalmente esemplificativo e non esaustivo, basti pensare a come possano incidere in termini economico, finanziari e giuridici sul predetto progetto tutte le variabili di un rischio Paese e quante possano essere le diverse componenti. Questa considerazione ci porta a una valutazione di attendibilità dei valori espressi, nonché rafforza quanto richiamato in termini di neutralità del Business Plan che sarà attendibile e neutro quanto più i valori numerici e quindi i ricavi, i costi e i flussi finanziari relativi alle diverse componenti saranno acquisiti dopo attenta e specifica analisi.

In riferimento al penultimo riquadro la trasparenza e affidabilità dei principi e delle metodologie gli stessi saranno quindi maggiormente efficaci quanto i punti sopra descritti siano quantificabili il più possibile vicino al certo. In tal senso si pensi quanto le componenti di un *Business Plan* per macro classi di quantificazione di ricavi, di costi (di struttura, di servizi, di finanziari etc) saranno condizionate da questo approccio. Tale considerazione si collega di conseguenza all'ultimo riquadro il quale con la prudenza richiama alla redazione di *Business Plan* o Budget che siano composti maggiormente da valori acquisiti con tale approccio. Per dare qualche cenno concreto basti pensare alla redazione di strumenti di pianificazione di investimento come *Business Plan* o Budget con fogli di calcolo, corredati da indici di diversa natura quali ad esempio ROI, ROE, ROS o indici finanziari, gli stessi non potranno che essere attendibili solo nella misura in cui lo saranno i punti sopra esplicitati in successione.

1.2. La programmazione finanziaria

Identificato il progetto di investimento si rende necessario programmarne adeguatamente tempi e modalità di realizzazione. In questa ottica il concetto di programmazione va letto e compreso nel senso di un'analisi preventiva, utile ad identificare le necessità e le problematiche che si presenteranno nella fase di costruzione dell'investimento, e tale da consentire di non dover far fronte a necessità o problemi con approccio estemporaneo. L'approccio è complementare a quello che tende alla verifica ed alla determinazione della redditività dell'investimento, in quanto focalizzato sulla pianificazione finanziaria.

Anche grazie al *Business Plan* l'azienda dovrebbe essere in grado di identificare il fabbisogno finanziario richiesto dall'investimento programmato. La pianificazione finanziaria dovrà quindi assicurare all'azienda il mantenimento dell'equilibrio per tutta la durata dell'investimento, in modo che l'impiego del capitale trovi adeguato riscontro in fonti di finanziamento tempestive ed adeguate alle necessità, e venga altresì assicurato l'equilibrio tra flussi di cassa in entrata ed in uscita per scongiurare.

Una adeguata programmazione finanziaria deve distinguere tra la programmazione di breve termine e quella a medio-lungo termine, dove la seconda è l'attività che consente di identificare le impieghi e fonti di finanziamento a livello strategico, basandosi sul budget pluriennale contenuto nel *Business Plan*. L'attività di programmazione a breve termine, che trova riscontro nelle previsioni di cassa con orizzonte temporale infrannuale e livello di dettaglio mensile, consente invece di prevedere i singoli incassi e pagamenti.

Appare evidente che la buona programmazione finanziaria non è quella che consente di avere costantemente flussi di cassa positivi, obiettivo con ogni probabilità irrealizzabile nella pratica, ma è quella che permette di prevedere e sostenere anche i periodi in cui i flussi di cassa saranno negativi. L'identificazione di un fabbisogno di liquidità che assume caratteristiche di tipo strutturale consente quindi di attuare per tempo la ricerca fonti di finanziamento adeguate al supporto del piano di investimento, siano esse il ricorso al prestito bancario, un rafforzamento patrimoniale o un mix delle due strade.

E' necessario evidenziare che anche il processo di programmazione finanziaria si caratterizza per una "ciclicità": la fase di programmazione previsionale deve essere seguita dalla verifica, a consuntivo, del risultato raggiunto con conseguente analisi ed aggiornamento del modello di previsione.

E' fondamentale mantenere il corretto mix delle fonti di finanziamento, in modo da calibrare la fase di rimborso del capitale in funzione dei flussi di cassa attesi dall'investimento:

Fonti di finanziamento	Durata
Mezzi propri	Indefinita
Mutui bancari	Lunga
Leasing	Media
Finanziamenti dei soci	Media
Credito bancario (anticipi e scoperti)	Breve

La presente analisi è dedicata alla prospettiva dell'impresa che intende affrontare un percorso di internazionalizzazione, dunque un investimento che verosimilmente si caratterizza per la straordinarietà e per la rilevanza nell'economia dell'impresa. Le fonti di finanziamento che dovranno essere privilegiate nella costruzione del *Business Plan* e del piano finanziario saranno dunque quelle che meglio si adattano per caratteristiche e modalità di rimborso. L'apporto di mezzi propri e l'autofinanziamento assumono quindi importanza primaria, affiancate da finanziamenti bancari a lungo termine o, ove possibile, da obbligazioni e titoli di debito. Il giusto mix tra indebitamento e rafforzamento dei mezzi propri dovrà essere determinato anche alla luce della previsione del livello di redditività generato dall'investimento.

Nella costruzione del modello di analisi dovranno essere tenute in considerazione tutte le fonti e gli impieghi di liquidità, comprendenti tanto la fase di vendita dei prodotti o servizi che l'approvvigionamento dei fattori di produzione diretti ed indiretti, quanto tutte le operazioni di investimento in immobilizzazioni materiali e immateriali ed i flussi di rimborso dei finanziamenti contratti. La previsione dovrà essere costruita sulla base delle informazioni raccolte sul mercato di riferimento, anche in funzione del programma di investimento che si desidera realizzare.

Il modello così costruito dovrà infine consentire di effettuare simulazioni dei diversi scenari, che serviranno per identificare le diverse alternative di finanziamento dell'investimento ma soprattutto la sostenibilità finanziaria del progetto, anche alla luce di vincoli esistenti di tipo aziendale o finanziario.

1.3. Gli strumenti pubblici di finanziamento e supporto all'internazionalizzazione per le imprese

L'impresa italiana che intende avviare un progetto di investimento all'estero ha a disposizione un partner in grado di fornire un concreto supporto, sia per coloro che intendono più semplicemente avviare o aumentare la penetrazione dei prodotti sui mercati esteri, ma anche per le imprese che intendono entrare in prima persona sui mercati esteri, tramite investimenti diretti o in collaborazione con imprese locali.

Questo partner è il Gruppo SACE, che mette a disposizione delle imprese un ventaglio di strumenti che le imprese possono utilizzare per facilitare le scelte di investimento all'estero. SACE spa, società interamente controllata dalla Cassa Depositi e Prestiti, offre servizi di finanziamento al credito all'esportazione, assicurazione contro il mancato pagamento dei crediti commerciali, garanzie su finanziamenti di capitale circolante, cauzioni, factoring e recupero crediti. SIMEST spa, il cui capitale è detenuto al 76% da SACE spa, e per la rimanente quota da istituti di credito e associazioni imprenditoriali, fornisce alle imprese finanziamenti a tasso agevolato, contributi in conto interessi e può acquisire quote nel capitale sociale delle imprese a supporto dell'internazionalizzazione.

Una funzione storicamente importante del Gruppo SACE, svolta in particolare da SIMEST, è l'ingresso nel capitale delle imprese estere, al fianco delle imprese italiane promotrici.

L'investimento diretto di SIMEST può consistere nella sottoscrizione di una quota del capitale dell'impresa estera già in sede di costituzione, ma può anche vedere l'intervento in occasione di un aumento di capitale o dell'acquisizione dello stesso da terzi. In ogni caso la quota acquisita non dovrà superare il 49% del capitale e dovrà essere comunque inferiore alla quota detenuta dall'impresa italiana che promuove l'investimento. La remunerazione spettante e le garanzie richieste vengono definite individualmente.

Le imprese italiane possono accedere ad agevolazioni sul finanziamento bancario finalizzato all'acquisizione della quota di loro spettanza.

SIMEST può inoltre essere affiancata dal fondo di venture capital, fermo restando il limite complessivo del 49% alla quota ed il vincolo della quota di partecipazione dell'impresa italiana promotrice.

Il Gruppo SACE offre alle imprese sistemi per la ricerca e selezione della clientela, polizze di assicurazione del credito commerciale contro il mancato pagamento ed infine può consentire lo smobilizzo del credito mediante operazioni di factoring:

BT sviluppo export	Assicurazione del credito commerciale contro il mancato pagamento per eventi di natura commerciale. Applicabile su dilazioni fino a 24 mesi, e consente di generare liquidità mediante lo sconto <i>pro soluto</i> del credito assicurato.
Credito Acquirente	SACE offre una garanzia sul finanziamento a medio/lungo termine ottenuto dal cliente estero dell'impresa esportatrice. E' applicabile a operazioni di acquisto di beni strumentali o servizi per la realizzazione di infrastrutture.
Credito Fornitore	SACE assicura il credito derivante dalla vendita di beni strumentali, con dilazioni pari o superiori a 24 mesi (area OCSE) o inferiori (resto del mondo). Il credito assicurato può essere ceduto <i>pro soluto</i> per generare liquidità immediata e SIMEST può erogare contributi in conto interessi sull'operazione di finanziamento.
Trade finance	Viene realizzata un'operazione di factoring unita all'assicurazione del credito, consentendo di accordare dilazioni di pagamento ai clienti e ottenere liquidità immediata grazie alla cessione del credito, il tutto coperto da garanzia contro il mancato pagamento.

Il Gruppo SACE offre strumenti sofisticati per il finanziamento della crescita all'estero

Garanzie Finanziarie	SACE offre agli istituti di credito convenzionati una garanzia contro il mancato rimborso dei finanziamenti erogati alle imprese sino all'80%. Il finanziamento può essere destinato direttamente all'estero (anche mediante joint ventures / partnerships / acquisizioni), alla ricerca e sviluppo, ad iniziative commerciali (fiere e spese promozionali), al rinnovo e potenziamento di impianti, o semplicemente al capitale circolante necessario per forniture all'estero.
----------------------	--

	Le risorse sono garantite anche mediante l'accesso ai fondi europei del piano Juncker.
Finanziamenti per l'internazionalizzazione	<p>SIMEST fornisce finanziamenti a tasso agevolato per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Studi di fattibilità per la valutazione dell'investimento all'estero; - Programmi di inserimento sui mercati; - Programmi di assistenza tecnica. <p>Lo strumento è finalizzato all'export extra UE, a disposizione di tutte le imprese, senza limiti dimensionali.</p>
Finanziamenti per l'internazionalizzazione delle PMI	SIMEST offre alle PMI finanziamenti a tasso agevolato per la partecipazione e fiere e mostre e per la patrimonializzazione delle società esportatrici (minimo requisito fatturato estero medio non inferiore al 35% nell'ultimo triennio).
Fondo sviluppo export	Amundi Sgr gestisce un fondo di investimento chiuso con una dotazione di 350 milioni di Euro, finalizzato alla sottoscrizione di prestiti obbligazionari emessi dall'impresa e garantiti da SACE.

SACE può fornire polizze assicurative per la copertura di rischi non commerciali, quali eventi politici (guerra, espropriazioni), restrizioni valutarie o violazioni contrattuali da parte di controparti pubbliche.

Garanzie per gare ed appalti

Garanzie per impegni di pagamento	SACE può fornire garanzie a banche italiane od estere contro il mancato pagamento degli impegni contratti per l'acquisto all'estero di beni o servizi finalizzati alla successiva esportazione o degli impegni richiesti da aziende estere in sede di fornitura di beni o servizi
Garanzie contrattuali	SACE supporta gli istituti di credito, condividendo il rischio legato alle fidejussioni richieste dai clienti delle imprese italiane.

	L'elenco delle garanzie che possono essere fornite copre un'ampia gamma di garanzie contrattuali (es.: gare d'appalto, regolare esecuzione di commesse, restituzione di anticipi, ecc.).
Garanzie IVA e doganali	L'impresa può ricevere garanzie a fronte delle richieste di rimborso IVA e su diritti doganali.
Protezione dai rischi della costruzione	SACE può fornire copertura a molteplici rischi nel settore delle costruzioni: <ul style="list-style-type: none"> - Polizza danni (incendio, furto, RC verso terzi e dipendenti); - CAR (construction all risk), per danni alle opere; - EAR (erection all risk), per danni a macchinari, impianti e costruzioni in acciaio; - Postuma decennale contro difetti di costruzione.

Assicurazione e monetizzazione del credito

BT 360° / BT facile PMI	Consente di assicurare l'impresa contro il rischio di mancato pagamento dei crediti commerciali verso clienti italiani ed esteri: <ul style="list-style-type: none"> - BT 360° assicura l'intero fatturato, o sezioni omogenee, con dilazioni di pagamento sino a 12 mesi; - BT facile PMI assicura il fatturato sino a 5 milioni di euro e dilazione fino a 6 mesi
Factoring	L'impresa ottiene lo smobilizzo di una quota del credito commerciale, senza attendere la scadenza. Può prevedere la cessione pro soluto o mantenere il rischio di insolvenza in capo al creditore cedente (e consente di delegare al factor l'attività di recupero delle insolvenze).
Recupero crediti estero	Il servizio fornisce la gestione di tutte le attività di recupero del credito all'estero, anche se non assicurati. Consente di conseguire vantaggi sui costi e sui tempi di

	recupero grazie ad accordi con una rete di studi legali all'estero, senza intermediari.
Reverse factoring	Grandi imprese o pubbliche amministrazioni possono contrattualizzare con SACE un accordo di cessione dei crediti commerciali sulle forniture da loro acquisite, consentendo quindi lo smobilizzo dei crediti a favore delle imprese fornitrici.

Altra importante funzione svolta dal Gruppo SACE è la produzione di studi e ricerche a supporto dell'attività delle imprese. Esso mette a gratuitamente disposizione delle imprese che operano sull'estero schede paese per 189 nazioni del mondo, che riuniscono le informazioni sul rischio paese e ne forniscono un quadro macroeconomico utile per un primo orientamento sul mercato estero.

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha stipulato un accordo di collaborazione con SACE, che consente di mettere a disposizione degli iscritti all'Ordine e quindi ai loro clienti l'ampia offerta di servizi assicurativo-finanziari proposti e di iniziative di formazione proposti dal gruppo SACE.

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 é 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.

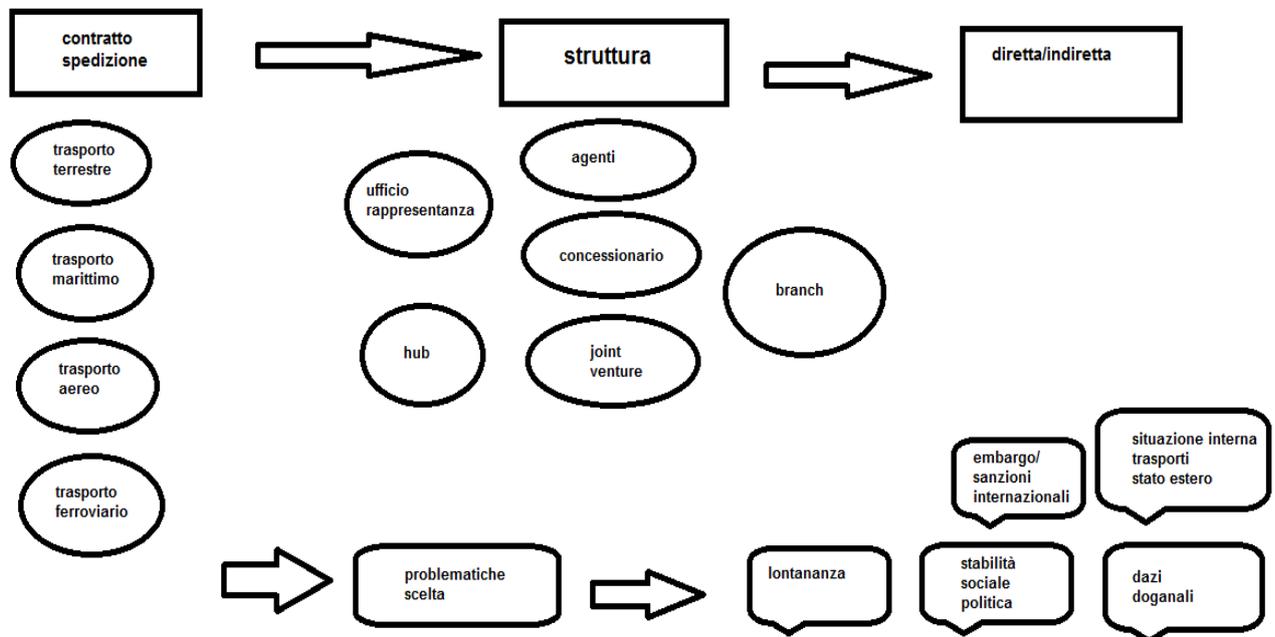
Il responsabile dell'Ufficio di Rappresentanza oltre a comunicare con l'azienda madre non avrà alcun potere decisionale e tanto meno potrà impegnare l'azienda di fronte a terzi; è importante sapere anche che l'ufficio in questione rappresenta solo un centro di costo, deducibile dall'azienda madre e non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



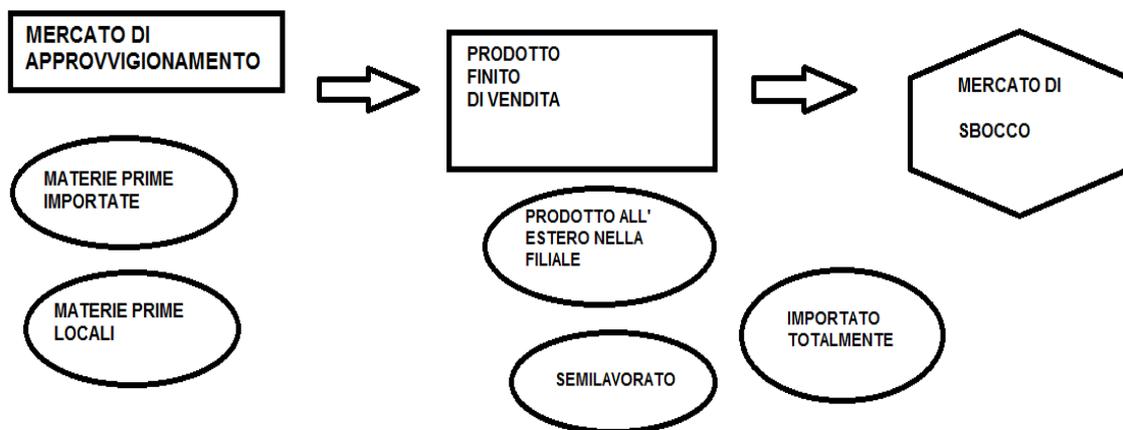
3. La variabile prodotto sia come materia prima in approvvigionamento che come mercato di sbocco

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.

<p>MERCATO DI SBOCCO</p>	<p>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).</p>	<p>Per commercializzazione in stati esteri si può avere vantaggio a produrre in un paese:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 complementarità 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.

CAPITOLO QUINTO

Modalità operative all'estero (aspetti societari e fiscali)

Parte prima: Aspetti IVA e doganali (contributo a cura del Dr. Alberto Perani)

1. Premessa

Il processo di internazionalizzazione, la globalizzazione dei mercati, l'esigenza di una sempre maggiore competitività e di riduzione dei costi di produzione e contemporaneamente la necessità di trovare nuovi mercati di sbocco, impongono inevitabilmente alle imprese la conoscenza dei meccanismi, delle tecniche doganali e fiscali delle transazioni commerciali con l'estero, al fine di comprendere i limiti ed i vantaggi derivanti dal corretto utilizzo di tali strumenti.

Infatti il fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese porta con sé la necessità di gestire e razionalizzare la movimentazione delle merci a livello internazionale, non solo dal punto di vista logistico, ma anche e soprattutto dal punto di vista doganale (c.d. pianificazione doganale).

Un primo approccio al processo di internazionalizzazione è sicuramente l'effettuazione di cessioni intracomunitarie ed esportazioni.

In questo paragrafo esamineremo le caratteristiche essenziali delle cessioni comunitarie ed esportazioni, nelle varie declinazioni ai fini Iva e doganali, dovute alla complessità delle singole operazioni che spesso vedono coinvolti più soggetti comunitari ed extracomunitari. Particolare attenzione sarà rivolta anche ad alcune modalità alternative di primo approccio al mercato estero quali il consignment stock, il perfezionamento attivo e passivo ed i depositi iva.

2. Il presupposto territoriale dell'imposta

Le cessioni di beni assumono rilevanza in Italia se, unitamente al ricorrere dei presupposti oggettivi e soggettivi (artt. 2-3-4-5 DPR 633/72), può dirsi realizzato anche il requisito territoriale.

L'individuazione del luogo di effettuazione dell'operazione di cessione dei beni mobili è cruciale per l'impresa italiana che intende internazionalizzarsi poiché consente di identificare il regime Iva corretto da applicare.

Per le cessioni dei beni mobili l'individuazione del luogo di effettuazione dell'operazione è abbastanza semplice: essendo l'Iva un'imposta sui consumi, i beni che vengono ceduti, se si trovano fisicamente nel territorio italiano, si considerano immessi in consumo in Italia ovvero inseriti nel circuito intermedio della produzione o del commercio che li porterà al consumo.

Pertanto se i beni all'atto della cessione si trovano in Italia la cessione è territorialmente rilevante e quindi è soggetta alla disciplina Iva in Italia, se invece i beni si trovano fuori dal territorio dello Stato la loro cessione è carente del requisito territoriale e non è rilevante agli effetti del tributo (art. 7-bis DPR 633/72).

Una deroga particolare è prevista per le cessioni di beni mobili soggetti ad installazione, montaggio o assiemaggio.

I beni introdotti da uno Stato membro in Italia e ivi sottoposti da parte del fornitore o per suo conto alle procedure sopracitate sono imponibili Iva in Italia anche se in esecuzioni di contratti di appalto d'opera o simili. Gli obblighi Iva inerenti la fornitura graveranno sull'operatore italiano, mediante l'applicazione del meccanismo del *reverse charge*.

3. Le cessioni intracomunitarie

Il regime Iva "provvisorio" applicabile agli scambi di beni nell'ambito comunitario è disciplinato dall'art. 37 all'art. 60 del DL 331/93, convertito dalla legge 29 ottobre 1993 n.427.

In deroga al sistema Iva ordinario, basato sulla tassazione all'origine da parte del cedente, dal 1° gennaio 1993, nelle cessioni di beni intracomunitarie è previsto un sistema di detassazione nel paese di origine e il pagamento dell'Iva nel paese di destinazione, attraverso il sistema dell'"inversione contabile" il c.d. "*reverse charge*".

Costituiscono cessioni intracomunitarie non imponibili ai sensi dell'art. 41 DL 331/93, le cessioni a titolo oneroso di beni, originari della Comunità o ivi ammessi in libera pratica a condizione che:

- a) i beni siano trasportati o spediti, dal cedente o dall'acquirente o da terzi per loro conto, dal territorio dello Stato a quello di un altro Stato membro;
- b) i cessionari siano soggetti passivi di imposta nell'altro Stato membro oppure siano «enti non commerciali» soggetti all'imposta sugli acquisti intracomunitari nello Stato di appartenenza a seguito del superamento della soglia minima di acquisti all'uopo prevista o per effetto dell'opzione volontaria per l'applicazione dell'imposta;
- c) i cessionari agiscano in qualità di soggetti passivi, ossia effettuino gli acquisti

nell'esercizio di impresa o di arti e professioni.

Se manca uno dei suddetti requisiti la cessione è assoggettata ad Iva secondo le regole previste dal DPR 633/72.

I requisiti delle cessioni intracomunitarie

- Acquisizione della proprietà o di altro diritto reale sul bene
- Soggettività passiva del cedente e del cessionario
- Onerosità dell'operazione
- Effettiva movimentazione fisica dei beni dall'Italia ad altro Stato membro

Il processo di internazionalizzazione vede sempre più spesso le imprese domestiche coinvolte in operazioni a cui partecipano più soggetti.

Nelle transazioni relative alle cessioni di beni le suddette operazioni possono assumere la veste di triangolazione.

Con il termine triangolazione si definiscono quelle operazioni nelle quali intervengono tre operatori, (cedente, promotore, destinatario finale) e i beni sono oggetto di due distinti contratti di cessione ma si realizza un unico trasferimento di beni, dal primo fornitore al destinatario finale.

Si definiscono triangolazioni intracomunitarie "semplificate" le cessioni nelle quali intervengono tre operatori tutti i soggetti passivi d'imposta registrati o identificati in tre diversi Paesi comunitari.

Nel caso di operazioni in cui intervengono più operatori l'art. 58 co. 1 D.L. 331/93 ha favorito alcune operazioni interne dirette a realizzare cessioni intracomunitarie in cui oltre al promotore della triangolazione anche il primo fornitore dei beni sia un soggetto d'imposta registrato in Italia le c.d. "triangolazioni interne intracomunitarie".

4. Le esportazioni

Per l'impresa che intende internazionalizzarsi è importante comprendere quando le cessioni poste in essere in veste di fornitore italiano possano definirsi cessioni all'esportazione poiché per esse opera il regime di non imponibilità Iva ai sensi dell'art. 8 DPR 633/72, derivante dall'applicazione del principio di tassazione nel luogo di destinazione ossia nel luogo in cui si realizza il consumo.

Si distinguono nel suddetto ambito le esportazioni eseguite a cura o a nome del fornitore (esportazioni dirette) da quelle effettuate a cura o a nome dell'acquirente (indirette).

I soggetti che effettuano cessioni all'esportazione e operazioni assimilate possono godere, in presenza di taluni requisiti, dei benefici derivanti dallo status di esportatore abituale, quali per esempio quello di non assoggettare ad Iva entro certi limiti le loro operazioni internazionali.

Tipologie di esportazioni:

1. Esportazioni dirette

Si realizza un'esportazione diretta quando a seguito di un trasferimento del diritto di proprietà o altro diritto reale i beni oggetto della cessione sono trasportati o spediti fuori dalla UE a cura o nome del fornitore italiano o tramite suoi commissionari (art. 8 co.1, lett. a) DPR 633/72).

2. Esportazioni indirette

Si realizza una esportazione indiretta quando i beni oggetto della cessione sono, nello stato originario di acquisto, consegnati in Italia al cessionario estero non residente e trasportati o spediti fuori dall'Ue entro 90 gg dalla consegna, a sua cura o da terzi per suo conto senza l'intervento di commissionari (art. 8 co.1, lett. b) DPR 633/72).

3. Esportatori abituali

I soggetti che effettuano con abitudine operazioni intra Ue/extra Ue possono acquisire lo status di esportatori abituali, e quindi acquistare o importare in regime di non imponibilità Iva (art. 8 co. 1, lett. c) DPR 633/72) entro i limiti di plafond se si realizzano certi presupposti. In particolare possono beneficiarne i soggetti passivi che abbiano effettuato operazioni internazionali non imponibili nell'anno precedente ovvero nei 12 mesi solari precedenti per un ammontare superiore al 10% del volume d'affari complessivo. Tali soggetti esercitano la facoltà di avvalersi del regime inviando telematicamente all'Agenzia delle Entrate una dichiarazione di intento.

5. Aspetti doganali nel processo di internazionalizzazione

Il fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese porta con sé la necessità di gestire e razionalizzare la movimentazione delle merci a livello internazionale, non solo dal punto di vista logistico ma anche soprattutto dal punto di vista doganale.

Pertanto le imprese che intendono internazionalizzarsi devono attuare una pianificazione doganale degli scambi ponendosi alcune domande fondamentali sia nell'ipotesi di approvvigionamento che in quella di commercializzazione di beni in ambito internazionale. Di seguito indichiamo un elenco, non esaustivo, delle principali domande che deve porsi l'imprenditore che intende operare all'estero:

Approvvigionamento

1) Quali sono le regole di origine delle merci?

È necessario verificare se il territorio da cui si acquistano i beni attribuisce un valore specifico all'origine doganale del bene. In alcuni Paesi terzi il bene commercializzato o trasformato genera un'origine preferenziale che all'introduzione nella Ue riduce o annulla il dazio all'atto dell'importazione.

2) Qual è l'impatto dei dazi all'importazione?

È necessario verificare le barriere daziarie all'atto dell'importazione, in quanto potrebbero esistere strategie alternative che possono azzerare e ridurre l'impatto daziario, ad esempio l'origine preferenziale del prodotto.

Commercializzazione

1) Qual è la destinazione dei beni?

Si possono avere vantaggi (come ad esempio accordi di libero scambio senza vincoli) oppure svantaggi (ad esempio paesi senza accordi con elevati dazi o altri oneri aggiunti) in relazione alla scelta della destinazione dei beni. Pertanto è necessario che l'imprenditore presti particolare attenzione al mercato di destinazione dei beni.

2) Quali sono le barriere tariffarie e non tariffarie?

È necessario verificare le regole daziarie che condizionano la movimentazione dei beni, poiché in alcuni paesi non è possibile importare prodotti che non rispettano stretti disciplinari o rigide regole.

3) Qual è la gestione doganale dell'origine dei beni?

L'imprenditore deve verificare eventuali oneri di certificazione o marcatura del prodotto, in quanto potrebbero esserci in alcuni Paesi, vincoli doganali che non permettono l'importazione di beni che non rispettino determinati requisiti.

Da quanto sopra esposto, per quanto riguarda la pianificazione doganale del processo di internazionalizzazione si evince che assumono un'importanza strategica le barriere tariffarie e non tariffarie e gli accordi preferenziali stipulati tra i vari Paesi.

Le barriere tariffarie e non tariffarie nascono da scelte politiche precise, volte a proteggere determinati prodotti e/o settori. Le prime sono tutte quelle che impongono una tariffa, un dazio o un tributo da pagare obbligatoriamente, ponendo da subito uno svantaggio e una minore competitività rispetto alla concorrenza locale, mentre le barriere non tariffarie risultano più difficili da categorizzare ma producono ugualmente costi per l'impresa e spesso vengono anche definite occulte proprio in ragione della difficoltà nell'individuare.

Per quanto attiene alla valutazione di accordi preferenziali, è importante porre attenzione al tipo di rapporto esistente tra l'Italia/Comunità Europea e Stato extraeuropeo importatore, ed eventuali accordi preferenziali commerciali che potrebbero esserci. Tali accordi prevedono dei protocolli nei quali sono elencati i criteri per la determinazione dell'origine preferenziale ed in particolare sono elencate le trasformazioni considerate sufficienti a conferire l'origine preferenziale alla merce.

Per origine preferenziale si intende uno status della merce grazie al quale viene assegnato il diritto ad un trattamento tariffario preferenziale, ovvero un'esenzione dal dazio in virtù di specifici accordi di libero scambio sottoscritti fra il paese di esportazione ed il paese di destinazione della merce.

6. Modalità alternative per operare all'estero

L'enorme sviluppo degli scambi internazionali e la diffusione su scala sempre più ampia dei processi di delocalizzazione produttiva, hanno fatto sorgere per le imprese la necessità sempre più pressante di disporre di idonee infrastrutture atte a consentire la movimentazione, il deposito, l'eventuale manipolazione od il perfezionamento delle merci sia in arrivo, che in partenza.

Una concreta risposta per l'imprenditore a questa necessità, oltre che alle modalità classiche che verranno illustrate nel proseguo della trattazione, potrebbe essere, in una prima fase, quella di optare per soluzioni più semplici e snelle come: il contratto di consignment stock, il perfezionamento passivo e i depositi iva.

6.1 Consignment stock

Il contratto di consignment stock prevede che il trasferimento della proprietà dei beni,

previamente trasferiti dal fornitore presso un deposito del cliente estero, è differito al momento del prelievo (anche parziale) da parte di quest'ultimo il quale, potrà gestire i beni oggetto del contratto in base alle necessità del proprio business. Così facendo i clienti acquisiscono i beni di cui hanno bisogno mano a mano che gli stessi sono utilizzati, evitando così di dover pagare in anticipo le scorte di magazzino. Tale contratto presenta le seguenti caratteristiche:

- i beni introdotti nel deposito restano di proprietà del fornitore estero, anche se ne perde la disponibilità materiale, fino al momento del prelievo degli stessi da parte del cessionario secondo le esigenze produttive, finanziarie o commerciali di quest'ultimo.
- i beni devono essere messi a disposizione dell'acquirente presso un suo deposito o presso un deposito di un soggetto terzo cui l'acquirente medesimo abbia accesso esclusivo;
- il rischio di perdita dei beni durante la giacenza in deposito resta a carico del fornitore, mentre il loro prezzo si determina all'atto del prelievo.
- solo al momento del prelievo si ha il trasferimento di proprietà e ai fini Iva, la cessione dei beni, si considera effettuata, e si concretizzano gli obblighi di fatturazione.

6.2 *Perfezionamento passivo*

Con il perfezionamento passivo, un operatore nazionale, dopo aver ottenuto apposita autorizzazione, invia merci comunitarie fuori dal territorio doganale della comunità per sottoporle ad operazioni di lavorazione, trasformazione e riparazione e reintroduce prodotti finiti (c.d. compensatori) in esenzione totale o parziale dei diritti di confine e con il pagamento dell'Iva calcolata sulla differenza tra il valore doganale determinato al momento della reintroduzione dei beni lavorati e quello fissato all'atto dell'esportazione temporanea prima della lavorazione.

Secondo la normativa dell'Unione Europea, viene definito come regime di temporanea esportazione e rappresenta una forma di decentramento produttivo a livello internazionale, con l'obiettivo di trarre vantaggio dai bassi costi di produzione esistenti in alcuni stati.

6.3 *I depositi IVA*

I depositi Iva sono uno strumento molto diffuso nella pratica commerciale internazionale, in quanto, dal punto di vista fiscale agevolano gli scambi di beni in ambito intracomunitario, rendendo possibile trasferire la merce da un Paese membro all'altro, evitando di assoggettare ad imposta i singoli passaggi.

La disciplina dei depositi Iva è regolata dall'articolo 50- bis, del D.L. 30 agosto 1993, n. 331, ed ha lo scopo di evitare che ai beni comunitari venga riservato un trattamento fiscale meno favorevole rispetto a quello previsto per i beni provenienti da Paesi terzi, che possono essere introdotti in depositi appositamente costituiti ai fini doganali senza pagamento dell'imposta fino al momento della loro importazione.

Il suddetto articolo 50-bis è stato recentemente modificato dal DL 193/2016 collegato alla Legge di Bilancio 2017. Le modifiche apportate dalla Legge di Bilancio, con effetto dal 1° aprile 2017, hanno in qualche modo stravolto la disciplina riguardante l'utilizzazione dei depositi Iva, in particolare per quanto concerne le modalità di applicazione dell'imposta dovuta per l'estrazione dei beni dai depositi Iva, ai fini della loro utilizzazione o commercializzazione in Italia.

L'introduzione della nuova normativa ha comportato inoltre l'estensione delle operazioni agevolate, essendo stati eliminati tutti i riferimenti di carattere soggettivo e oggettivo.

Queste modifiche favoriranno la realizzazione di operazioni a catena, e l'utilizzo del deposito Iva potrà diventare quindi, una valida alternativa ad altri meccanismi agevolati, quali la non imponibilità delle cessioni interne in triangolazione verso l'estero.

Di seguito viene illustrata una sintesi della disciplina dei depositi Iva:

DEPOSITI IVA	Novità dal 01/04/2017
Introduzione	<p>L'introduzione in un deposito Iva può avere ad oggetto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acquisti intracomunitari; • Beni Extra-Ue immessi in libera pratica; • Tutte le cessioni di beni nazionali senza limiti rispetto alla tipologia di beni stessi.
Gestione	<p>Durante la giacenza dei beni nel deposito le cessioni e le prestazioni di servizio che hanno ad oggetto tali beni avvengono senza applicazione dell'imposta.</p>
Estrazione	<p>L'utilizzazione e la commercializzazione nel territorio italiano può essere effettuata solo da soggetti passivi Iva. Assolvimento dell'imposta con le seguenti modalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • per gli acquisti intracomunitari solo con la rilevanza contabile, mediante integrazione della fattura di acquisto; • per l'estrazione dei beni precedentemente introdotti in libera pratica, con l'emissione di autofattura se si è in possesso del requisito di affidabilità o dietro presentazione di idonea garanzia negli altri casi (DM 23 febbraio 2017); • per le altre transazioni con versamento diretto in F24 con divieto di compensazione entro il 16 del mese successivo all'estrazione. <p>In questa fase assume una particolare importanza il ruolo del gestore del deposito che deve versare l'imposta e che assume una responsabilità solidale con chi estrae per l'imposta, per le sanzioni per mancato versamento dell'imposta dovuta e per la regolare applicazione del regime.</p> <p>NB: il soggetto che provvede all'estrazione dei beni può non pagare l'Iva con l'emissione di una DICHIARAZIONE D'INTENTO.</p>

Parte seconda: I driver collettivi di investimento (contributo a cura della Dr.ssa Tania Stefanutto)

1. Premessa

Le imprese che affrontano l'internazionalizzazione, come ampiamente ricordato, possono agire su una variabile o più variabili contemporaneamente: l'acquisto, la vendita, la penetrazione di un mercato di sbocco o approvvigionamento e in tutte queste ipotesi possono scegliere di essere solisti o giocare in squadra. In questo paragrafo valuteremo le caratteristiche essenziali dei cd. *driver collettivi* in acquisto, in vendita e in fase di stabilimento durevole, o meno, nel Paese target.

2. I driver collettivi: i consorzi all'internazionalizzazione

2.1 Il consorzio definizione e strumento

I consorzi sono organizzazioni comuni previste contrattualmente con cui due o più imprenditori condividono un'organizzazione della disciplina (es. consorzio di tutela) o dello svolgimento di una fase produttiva (es. consorzio all'internazionalizzazione). La fonte prima di riferimento si trova nell'art. 2602 e segg. del codice civile.

Vi sono due tipologie di consorzi: con sola attività interna e con attività esterna. Nei primi il contratto consortile nasce per regolare i rapporti reciproci fra i partecipanti e per controllare il rispetto di quanto convenuto (es. disciplinari di produzione). Nei consorzi con attività esterna, si crea un'organizzazione comune destinata a svolgere attività con i terzi nell'interesse delle imprese consorziate.

Il contratto di consorzio è un contratto formale e deve essere stipulato per iscritto sotto pena di nullità.

Il consorzio ha una propria struttura organizzativa e una propria autonomia patrimoniale distinta da quella dei consorziati. In caso abbia attività esterna, il consorzio dovrà, per estratto, pubblicizzare il contratto in CCIAA.

Consorzi caratteristiche

- Sono regolati per legge con contratto in forma scritta
- Hanno attività interna (solo rapporti fra consorziati) o esterna (svolgono attività verso terzi)
- Autonomia patrimoniale e obblighi di pubblicità per l'attività esterna

2.2 I consorzi all'internazionalizzazione

I consorzi all'internazionalizzazione trovano un loro alveo normativo nell'art. 42 della L. 134 del 07/08/2012 che ha convertito con mod. il D.L. 83/2012. In particolare gli stessi sono così definiti: *“I consorzi per l'internazionalizzazione hanno per oggetto la diffusione internazionale dei prodotti e dei servizi delle piccole e medie imprese nonché il supporto alla loro presenza nei mercati esteri anche attraverso la collaborazione e il partenariato con imprese estere”*.

Tali consorzi possono accedere anche a contributi sino al 50% delle spese dei progetti di internazionalizzazione, per la partecipazione a fiere, per la gestione di show room, ecc.

Le principali attività dei consorzi per l'internazionalizzazione sono: - servizi di base per l'attività di esportazione; - consulenza e supporto per le attività di marketing; - attività promozionale; - servizi di supporto all'internazionalizzazione; - attività di intermediazione commerciale; - le attività relative all'importazione di materie prime e di prodotti semilavorati, alla qualità, alla tutela e all'innovazione dei prodotti e dei servizi commercializzati nei mercati esteri, anche attraverso marchi in contitolarità o collettivi; - servizi di assistenza in loco e servizi connessi. Tra i servizi principali vi sono: traduzione ed interpretariato in incontri con operatori (acquirenti/ fornitori) stranieri; assistenza nelle manifestazioni fieristiche; assistenza e consulenza doganale, fiscale e logistica nella fase di espletamento delle pratiche per l'esportazione; raccolta delle informazioni di mercato; scambio di informazioni tra le imprese consorziate; ricerche di mercato mirate per le singole imprese consorziate; consulenze specialistiche in tema di finanziamenti all'export, di contrattualistica internazionale, di assistenza legale in caso di controversie internazionali, di impostazione degli scambi in compensazione; apertura e gestione di basi operative all'estero (sotto forma di uffici di rappresentanza, di rapporti di collaborazione con referenti locali);

ricerca e organizzazione di contatti diretti con gli operatori esteri; planning annuale delle fiere per settore o per filiera.

Ulteriore attività del consorzio è quella dell'intermediazione commerciale: in caso il consorzio ricerchi i clienti esteri per le proprie consorziate riceve una provvigione sulle operazioni concluse; nel caso assuma il rischio commerciale, sarà equiparato ad una società commerciale specializzata per l'export.

In caso il consorzio diventi in proprio esportatore c'è il rischio che le aziende consorziate perdono autonomia decisionale e diventino indirettamente controllate dal consorzio stesso.

I consorzi per l'internazionalizzazione possono essere classificati sulla base di parametri: finalità (es. promozionali); settore produttivo (es. consorzio navale); livello di complementarietà tra i prodotti (es. consorzio edile); relazione territoriale (es. consorzio della bergamasca); forma giuridica delle imprese consorziate (es. consorzio artigiani individuali); natura giuridica del consorzio (es. privato).

Consorzi all'internazionalizzazione caratteristiche

- Sono regolati con apposita normativa
- Possono accedere a contributi
- Sono sia a carattere strumentale e promozionale che a carattere di intermediario

3. I driver collettivi di vendita: le reti d'impresa

Le reti d'impresa sono uno strumento giuridico-economico di cooperazione attraverso la sottoscrizione di un contratto con un programma comune volto a collaborare in forme ed ambiti attinenti le proprie attività. Lo scopo del contratto è accrescere capacità e competitività, individuali o collettive, delle imprese partecipanti: il contratto di rete ha introdotto la collaborazione tra imprese su base progettuale.

Le reti di imprese trovano la loro fonte normativa, in particolare, dalla Legge n. 33 del 9 aprile 2009 convertito con mod. DL 5/2009.

La norma prevede che i contraenti si obblighino, sulla base di un programma comune e predefinito, a:

- collaborare in forme ed ambiti relativi alle attività delle imprese (es. marchio comune, politica dei prezzi comune, gruppi di acquisto, ecc.);
- scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica (es. ricerca condivisa, scambio di informazioni commerciali, scambio di prodotti tra segmenti della filiera, ecc.);
- esercitare in condivisione attività rientranti nell'oggetto della impresa (es. gestione di laboratori di analisi, condivisione di piattaforme logistiche, condivisione di spazi, ecc.). Le prime due sono qualificate come reti "di coordinamento", nel terzo caso la rete è "associativa".

Come nel caso dei consorzi possono partecipare solo imprenditori e tutte le mutazioni soggettive per ingressi o fuoriuscite di membri devono essere pubblicizzati.

Differentemente dal consorzio vi sono tre elementi facoltativi nel contratto di rete: fondo patrimoniale, organo comune e clausole di recesso anticipato. Pur essendo uno strumento molto flessibile richiede la forma scritta, con al minimo la scrittura privata autenticata, e un'adeguata pubblicità del contenuto del contratto e dei partecipanti, a cura dell'impresa capofila o mandante.

La gestione dei rapporti interni è definita nel "Programma di rete", cuore del Contratto: nel programma sono stabiliti i diritti e gli obblighi di ciascuna impresa aderente.

Qualora la rete contemplici relazioni esclusivamente interne tra le imprese aderenti (es. scambio di informazioni o di prestazioni), non ha responsabilità verso i terzi, diversamente l'Organo Comune, ove previsto, ha il compito di gestire i rapporti verso l'esterno: il regime della responsabilità sarà diverso a seconda che l'Organo agisca in forza di un mandato con rappresentanza o senza rappresentanza.

Le reti rivolte solo alle imprese associate non hanno né personalità giuridica né soggettività tributaria; con la sottoscrizione di un Contratto di rete non si crea un nuovo soggetto giuridico né una nuova e distinta attività d'impresa rispetto a quella dei soggetti aderenti. In questo si differenzia la rete da ATI e Consorzi.

Qualora la rete abbia il Fondo Patrimoniale è individuata come soggetto anche fiscalmente autonomo.

A livello di attività internazionale le reti sono uno strumento snello per condividere progetti di sviluppo e di penetrazione dei mercati.

Le reti d'impresa caratteristiche

- Sono regolati con apposita normativa
- Sono più snelle e flessibili del consorzio
- Solo con fondo patrimoniale autonomo sono soggetto fiscale

4. Il sistema delle agenzie o dei distributori

4.1 Il contratto di agenzia

Il contratto di agenzia è un contratto regolato in Italia dalle norme contenute nel Codice Civile, ed in particolare dall'art. 1742 e seguenti. Esso disciplina adempimenti e obblighi sia del mandante che dell'agente, nonché le regole per la risoluzione e le indennità previste. È da tenere presente che tali norme si applicano ai contratti tra soggetti nazionali o quando una delle due parti è nazionale e ne fa esplicita richiesta: la prima considerazione quindi che il contratto di agenzia può essere redatto sia in conformità delle norme del Paese di stabilimento della casa madre che dell'agente, tale scelta iniziale è fondamentale per determinare poi il dipanarsi delle vicende legate all'attività dell'agente.

In ambito tributario va ricordato come esista la cd. “*stabile organizzazione personale*” si può configurare in tutti i casi in cui un agente non sia qualificato come indipendente, così come previsto dal novellato art. 162 co. 7 TUIR dalla L. 205/2017 art. 1 co. 1010.

In ambito internazionale il contratto di agenzia consente operare su un mercato senza presenza fisica, ma solo attraverso una rete di “*professionisti indipendenti*”. Tanto minore è l'indipendenza dell'agente, tanto maggiore è il rischio di una riqualificazione di tale rete come “*una stabile organizzazione della casa mandante*”.

In caso di condivisione il contratto di agenzia può essere stipulato con lo stesso agente da più case mandanti legati da un rapporto di filiera (es. filiera del mobile) o da un rapporto di identità del prodotto (es. acciaio). In questo caso sarà delicata la gestione dei rapporti interni tra le case mandanti: a diverse provvigioni seguiranno probabilmente comportamenti conseguenti degli agenti.

Infine una nuova tipologia di gestione collettiva della vendita in territorio estero è la figura del “*Temporay Export Manager*”: un soggetto, normalmente nazionale, che si incarica di gestire le relazioni commerciali per più aziende (di norma di un medesimo settore)

promuovendo i contatti commerciali in un territorio e gli incontri con i clienti. In questi casi non si tratta di un agente, ma di un'esternalizzazione, in capo ad un soggetto professionale, di una figura tipica interna all'azienda: l'export manager, il quale è pagato a prescindere dai risultati con un fisso mensile.

4.2 Il contratto di distribuzione

Il contratto di distribuzione è il contratto con il quale un operatore economico assume l'obbligo di promuovere la vendita dei prodotti forniti da un produttore, in cambio un guadagno. A differenza del contratto di agenzia, è un contratto di atipico non normato nel Codice Civile, ma che è stato negli anni accostato a somministrazione e al mandato. In ambito giurisprudenziale è stato qualificato in diversi modi.

Principi inderogabili che devono necessariamente essere rispettati sono però contenuti nelle disposizioni di cui agli artt. 1341 c.c. e 1375 c.c., relativi, rispettivamente, alle clausole vessatorie e all'esecuzione del contratto secondo buona fede.

Il contratto, come nel caso dell'agenzia, va ritagliato sulle esigenze delle singole imprese (che possono decidere di aver un distributore anche comune a più imprenditori) e va regolato sulla base delle normative di riferimento dei diversi Paesi. Anche in ambito comunitario le norme di riferimento non trattano nel dettaglio il contratto di distribuzione, pertanto il riferimento al Paese è essenziale: se sarà trattato come contratto di vendita varrà la competenza del giudice del luogo consegna, se sarà equiparato ad un contratto di servizi allora la competenza del luogo in cui il servizio è reso. Vi sono Paesi dove il contratto è regolato (es. Belgio) e dove i distributori hanno gli stessi diritti degli agenti (es. indennità di clientela), altri dove di fatto la giurisprudenza li equipara (es. Francia e Germania).

A livello di investimento collettivo più aziende possono decidere di rivolgersi allo stesso distributore sia per la commercializzazione del prodotto che per l'assistenza, secondo gli stessi schemi del contratto di agenzia condiviso.

Nei contratti condivisi vanno previste clausole per cui la risoluzione del rapporto con uno dei soggetti coinvolti abbia una chiara definizione dei rapporti superstiti con gli altri soggetti (es. risoluzione con un fornitore comporta lo scioglimento solo in capo a questo del contratto di distribuzione).

Agenti/Distributori caratteristiche

- Regolato dal codice civile solo l'agenzia
- Sono soggetti che promuovono i prodotti in un territorio
- L'agente può essere anche dipendente.

5. Lo stabilimento attraverso incubatori locali e la condivisione degli spazi non formalizzata

Una forma di presenza nel territorio in condivisione è società che lavorano in partnership con le Camere di Commercio bilaterali che offrono servizi di condivisione di spazi fisici e di personale per la creazione di Uffici di Rappresentanza.

I soggetti locali forniscono spazi fisici per riunioni e personale di supporto con una fee su base annua. Nei casi di incubatori o di società collegate a enti di promozione e sviluppo (CCIAA bilaterali) vi sono anche delle percentuali sul fatturato riconosciute in caso di conclusione di accordi commerciali grazie all'intervento di questi soggetti.

In caso più aziende condividano locali e personale, le stesse di fatto operano in una sorta di co-working suddividendosi i costi in base ad accordi tra le stesse: su base ore/uomo, sulla base dei fatturati, sulla base del monte acquisti, ecc.

6. Vantaggi, rischi e difficoltà del sistema condiviso

Il sistema degli investimenti esteri condivisi è un sistema che può consentire alle PMI di accedere a mercati che richiedono strutture complesse (tipico dei Consorzi all'internazionalizzazione) o che richiedono notevoli risorse. È un sistema che consente di penetrare i mercati anche per filiera, nonché di condividere conoscenze ed esperienze commerciali, oltre che un deciso abbattimento dei costi.

Di contro il sistema impone la condivisione di processi e conoscenze, al punto di arrivare a situazioni limite in cui l'ente collettivo guida le scelte della stessa azienda partecipante.

I maggiori limiti si riscontrano quindi nel carattere “egoistico” di molte realtà che temono di perdere la propria conoscenza e la propria indipendenza in caso di adesione a organismi collettivi.

Nella gestione dei distributori e delle reti agenti è invece fondamentale il vaglio legale dei contratti con il supporto di un esperto in contrattualista internazionale, che analizzi la legislazione sia nazionale che estera al fine di individuare criticità e punti di forza del contratto, soprattutto in chiave di risoluzione non consensuale e di conseguenze post-risoluzione.

Un punto di attenzione va prestato in ambito tributario sia alla rete di agenti “non indipendenti” e ai distributori altrettanto “non indipendenti” sia in termini di stabili organizzazione che di eventuale politica dei prezzi di trasferimento, onde evitare o prevenire contestazioni da parte di entrambe le Amministrazioni Finanziarie.

I driver collettivi di investimento sono un sistema alquanto diffuso e, in parte, normato in maniera propria: è opportuno che l’imprenditore dopo aver verificato le caratteristiche dei propri rapporti internazionali (approvvigionamento o mercato di sbocco), determini le proprie caratteristiche interne per poter procedere ad una scelta tra investimento in proprio o condiviso con altre realtà, valutando soprattutto i vincoli giuridici ed economico-finanziari che comportano.

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).