Paese che vai usanze che trovi

Complesso, a volte complicato, il processo di internazionalizzazione

Piccole e medie imprese alle... prese con la delocalizzazione

di Michele Rossini

Mercato di sbocco, mercato di approvvigionamento, occasione di delocalizzazione produttiva oppure una combinazione di una o più di queste alternative: la promozione dei propri prodotti e servizi all'estero che rappresenta una tendenza naturale dell'imprenditore si configura, soprattutto in tale contesto storico, quale innegabile necessità e non come il soddisfacimento di una moda corrente.
Il ridursi delle distanze geografiche connesso a trasporti sempre più agevoli e talvolta l'apparente semplicità in termini di investimento iniziale comporta l'illusione di una facile "campagna". Tra l'altro, i governi dei Paesi emergenti, approfittando del fatto che agiscono ancora all'esterno di Organizzazioni internazionali e contravvenendo alle indicazioni della comunità internazionale in merito alla condivisa modalità di attrazione dei capitali stranieri, creano fenomeni distorsivi e concorrenza fiscale sleale.

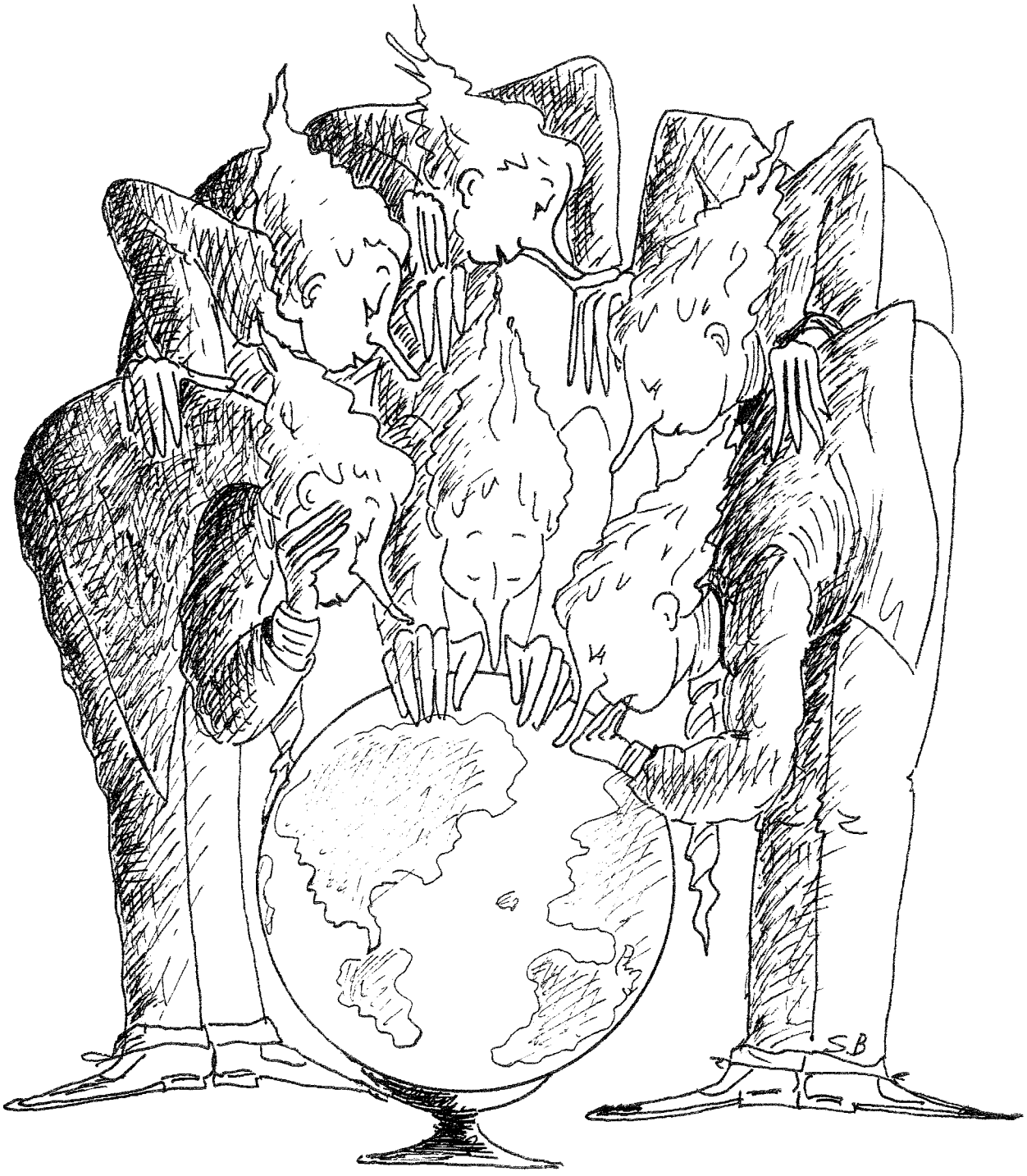
Michele Rossini

In ogni caso, sia che si tratti di tendenza naturale dell'imprenditore sia che si tratti di necessità improcrastinabile, il processo di internazionalizzazione esige il rispetto delle sue regole che diventano ancora più stringenti nel caso delle piccole e medie imprese (PMI) italiane, spesso a conduzione familiare.

Evidentemente l'approccio all'internazionalizzazione delle PMI non può assumere le stesse forme assunte dall'internazionalizzazione delle imprese di grandi dimensioni; questo perché, per principio immanente, una PMI è costretta a fare i conti con dei limiti che si possono così sintetizzare:

- L'impresa si riconosce nella persona dell'imprenditore e dei suoi famigliari e non si avvale di manager; si rinuncia così ad affiancare all'intuito dell'imprenditore anche una gestione razionale e sistematica dell'attività aziendale;
- la ristretta base azionaria e, pertanto, la limitata capitalizzazione non le consente un agevole investimento diretto all'estero;
- il ridotto assetto organizzativo non le garantisce un utilizzo sistematico del processo di delega costringendo l'imprenditore a governare direttamente il funzionamento delle realtà all'estero.

Fasi propedeutiche fondamentali per l'avvio del processo di internazionalizzazione, indipendentemente dalla forma in cui esso avvenga, è l'individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'azienda, del contesto territoriale in cui essa opera, e l'individuazione del Paese di sbocco o di delocalizzazione produttiva.
Escludendo in questo breve elaborato il processo di internazionalizzazione delle PMI attraverso le esportazioni, quali sono le forme di investimento più o meno diretto e più o meno radicato attraverso cui operare all'estero? Naturalmente, come premesso, ci sono Paesi in cui è poco costoso costituire una realtà giuridica di diritto locale (Serbia) ed altri in cui questo richiede un investimento consistente (Libia) e costringe pertanto ad optare per alternative meno "invasive" (per esempio l'istituzione di un ufficio di rappresentanza). Ci sono poi Paesi in cui il divario culturale e linguistico ridimensiona le distanze (Romania) e altri in cui invece non agevola sicuramente un approccio morbido (Cina). Una discriminante non trascurabile è rappresentata poi



dalla concessione di misure agevolative a titolo di fondi per l'investimento e agevolazioni fiscali.
Tra le motivazioni che giustificano una presenza all'estero sono da evidenziare le seguenti:

- essere vicini al cliente per poter offrire un miglior servizio e tempestiva assistenza, migliorando in tal modo la propria competitività sul mercato;
- essere vicini al mercato per sfruttare delle consistenti opportunità di sviluppo che si sono identificate per i propri prodotti e servizi;
- essere competitivi rispetto ai propri concorrenti specie se questi sono presenti in o vi si stanno insediando;
- cogliere i vantaggi di costo e l'efficienza operativa delocalizzando la catena degli approvvigionamenti e fasi della produzione in quel Paese.

Una volta chiarita la strategia che si vuole perseguire attraverso la presenza in un Paese e quali sono gli obiettivi prioritari si potrà passare a considerare il tipo di investimento più adatto per realizzarli.
Le normative estere sugli investimenti stranieri consentono agli investitori stessi di realizzare diversi tipi di investimento societario a seconda delle peculiarità proprie del Paese anche se, di massima, vengono rispettate le fattispecie societarie del diritto civile italiano.
Il diritto societario all'estero (Company Law), generalmente, contiene la disciplina oltreché delle società di persone anche delle società di capitali prevedendo principalmente le seguenti forme societarie:

1. società a responsabilità limitata;
2. società a responsabilità limitata con socio unico;
3. società per azioni.

Le società a capitale straniero, qualora non vi siano normative specifiche, sono regolate dalla disciplina contenuta nelle citate Company Law.
Altre forme di investimento alternative (o di passaggio intermedio nel processo di internazionalizzazione) sono costituite dalle cosiddette Joint venture cioè società miste nei due tipi: Equity joint venture (EJV) e Cooperative joint venture (CJV).

- *La Equity joint venture* (EJV) è una società a responsabilità limitata, che prevede la partecipazione al capitale di partner stranieri e locali.
- La *Cooperative joint venture* (CJV) è un accordo di collaborazione tra partner stranieri e locali che può dare vita ad una società, nel qual caso la responsabilità dei partner è limitata alla quota conferita, oppure essere nella forma di un accordo di collaborazione nel qual caso la responsabilità dei partner è illimitata.

La scelta della forma dell'investimento dal punto di vista della proprietà consiste quindi nel decidere se investire da soli oppure insieme ad un partner locale.
In alcuni settori, tuttavia, non è consentito alle imprese straniere di investire in un Paese e pertanto prima di decidere la forma dell'investimento occorre verificare i settori industriali nei quali gli investimenti stranieri sono incoraggiati, ristretti o proibiti.
In alcuni casi, infatti, è possibile investire solo nella forma della Joint Venture (Libia).
Le PMI che operano con successo all'estero si caratterizzano per un processo di internazionalizzazione per fasi. L'Ufficio di Rappresentanza e la sede secondaria/stabile organizzazione (*branch*) possono, per l'appunto, costituire una prima fase del processo di internazionalizzazione attuato secondo questa modalità.

- L'Ufficio di Rappresentanza, che non è una società vera e propria ma un ufficio che svolge attività di promozione e sviluppo di rapporti con controparti per conto della casa madre italiana, costituisce la forma più leggera di presenza e data la sua operatività limitata è consigliabile solo per esigenze determinate. L'Ufficio di rappresentanza non è dotato di personalità giuridica e non può, di norma, svolgere attività commerciali dirette.
- Una sede secondaria/stabile organizzazione detta *branch* non è dotata di personalità giuridica ma al contrario dell'ufficio di rappresentanza può svolgere attività commerciali e produttive - previo ottenimento delle necessarie licenze - sottoscrivere contratti e emettere fatture.

Concludendo questa breve disamina sui processi di internazionalizzazione da parte delle PMI italiane, sulla base di quanto detto sopra, risulta perciò necessario prima di intraprendere tali processi essere a conoscenza di una serie di informazioni propedeutiche che possiamo così riassumere:

- quali sono le principali forme di investimento consentite in un determinato Paese;
- quali sono le normative e regolamenti sugli investimenti, il commercio internazionale, i contratti e le società;
- quali sono i settori nei quali gli investimenti sono incoraggiati, ristretti o proibiti;
- quali sono gli incentivi agli investimenti eventualmente disponibili;
- quali sono le procedure e documenti necessari per l'apertura di un ufficio di rappresentanza e per la costituzione di una società in tale Paese;
- quali sono le caratteristiche delle zone industriali, costi dell'investimento (terreni, lavoro, ecc).
- come avviene la tassazione delle società straniere;
- quali sono le informazioni sul mercato del lavoro e sulle normative di riferimento;
- quali sono le informazioni sul tema della Proprietà Intellettuale e sulle normative di riferimento;
- a quanto ammontano i costi, e quali sono le disponibilità e caratteristiche dei fattori della produzione.

Michele Rossini
Dottore Commercialista