

Da un convegno dell'associazione Alumni Bocconi col patrocinio del nostro Ordine

## Scarse prospettive per le imprese che non esportano

di Marco De Paolis

Questo intervento nasce nell'ambito dell'iniziativa<sup>1</sup> organizzata dall'Alumni Bocconi Brescia, con il patrocinio, tra gli altri, dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Brescia, sul tema dell'internazionalizzazione delle imprese.

Si tratta di un argomento che suscita negli operatori economici locali un ampio interesse per svariate ragioni. In primo luogo, è ben nota la tradizione delle imprese bresciane, come protagoniste nelle esportazioni, settore che, nonostante il calo del 33% nei primi nove mesi del 2009, ha mostrato nel terzo trimestre un andamento positivo con un valore delle vendite, secondo i dati Istat, pari a 2.389 milioni di euro (+0,4% rispetto a quello precedente).

In secondo luogo, nell'attuale scenario competitivo, le imprese, che operano esclusivamente nei propri confini, salvo poche eccezioni, riscontrano limitate prospettive di sviluppo, oltre ad essere soggette, con maggiore probabilità, al rischio di subire l'attacco dei concorrenti esteri, senza poter avvalersi di altri mercati e senza possedere gli strumenti necessari per affrontarli né sul loro terreno né su quello di terzi.

Infine, non si può non rilevare che un ulteriore elemento di difficoltà per le imprese solo domestiche deve individuarsi nella mancata diversificazione dei mercati di sbocco e/o di



Marco De Paolis

approvvigionamento, oltre all'esposizione alle oscillazioni del cambio, i cui effetti si estendono anche agli operatori che si sono aperti all'estero solo con le esportazioni.

Questa considerazione ci porta a recuperare una delle tesi di fondo che il prof. Dematté, in un'importante analisi pubblicata su *Economia & Management* ("Perché l'internazionalizzazione profonda passa anche attraverso acquisizioni e alleanze", n. 4/2003), aveva formulato circa un decennio fa, ovvero che la presenza sui mercati esteri, solo in forma esportativa, espone l'impresa al rischio di essere facilmente e velocemente soppiantata da chi controlla quello specifico mercato.

Nelle condizioni attuali, soltanto

un'internazionalizzazione attenta a tutti i mercati - a quelli di sbocco come a quelli delle tecnologie, di approvvigionamento e di produzione - consente alle imprese di reggere il confronto competitivo.

L'internazionalizzazione, che non si limiti al solo mercato di sbocco, ma contempli anche lo sviluppo per linee esterne, con l'impiego di alleanze o di interventi di vario genere, richiede, però, un'innovazione nella mentalità, e, accanto all'impresa, la partecipazione delle Istituzioni, attive nel predisporre le giuste condizioni per sostenere e promuovere il sistema produttivo, e dei professionisti, che offrono il *know how* e le competenze necessarie per affrontare una fase ricca di opportunità, ma, allo stesso tempo, delicata, tenendo conto delle barriere conoscitive, normative e di quelle ancora più profonde che legano, per storia condivisa, gli operatori locali fra loro e li distinguono da quelli che vengono da fuori.

### *Il processo di internazionalizzazione*

Si accennava poco fa che l'internazionalizzazione non è solo esportazione, ma è quel processo attraverso il quale le imprese non solo dispiegano le loro vendite su più mercati esteri, ma dagli stessi mercati o da altri attingono anche per il loro approvvigionamento di materie prime, di componenti, di tecnologie, di impianti, di attrezzature, di risorse finanziarie, di forza lavoro.

Si è detto anche che l'internazionalizzazione delle imprese intesa come esportazione comporta una

1. *Il processo di internazionalizzazione delle imprese, Alumni Bocconi Brescia, 3 marzo 2010. Per informazioni, consultare il sito [www.alumnibocconi.it/areabrescia](http://www.alumnibocconi.it/areabrescia).*

forte esposizione ai rischi. Tuttavia, occorre chiedersi se sia possibile andare oltre le esportazioni verso forme di presenza più dirette che richiedono maggiori investimenti, ma permettono anche un grado di controllo dei mercati e un ritorno sugli investimenti superiore, senza dimenticare che i mercati esteri sono un traguardo importante da raggiungere per non rischiare la perdita di competitività.

Il territorio bresciano e, più in generale, quello italiano, si caratterizza per l'elevata presenza di un corpo di piccole e medie imprese, di grande potenzialità. Tuttavia, queste, pur disponendo delle capacità per costruirsi una posizione di rilievo sui mercati esteri, si avvicinano a quest'ultimi con un'ottica di breve periodo e spesso senza l'intenzione di radicarsi. Tali circostanze derivano dalla complessità del processo di internazionalizzazione, che può essere riassunta in tre punti:

- 1) rischio controparte (attiene alla sfera del debitore e può essere rappresentato dall'eventualità o della sua insolvenza, di fatto o di diritto, con conseguente perdita totale o parziale del credito o del suo inadempimento);
- 2) rischio paese (la scelta della controparte contrattuale non può prescindere da una valutazione globale sulla situazione politica ed economica del suo paese di residenza);
- 3) rischio di cambio.

Per invertire il suddetto approccio e affrontare in modo sistematico il processo di internazionalizzazione, le imprese abbisognano, in primo luogo, del sostegno finanziario del sistema bancario, che può offrire gli strumenti necessari a sviluppare i loro progetti di internazionalizzazione e a sostenerli nel tempo (ad es., le linee di credito, il credito documentario, la presenza di banche corrispondenti nel territorio estero).

Non si deve poi trascurare l'apporto fondamentale dei consulenti dell'impresa.

Da un lato, il commercialista, il quale assista l'imprenditore nella predisposizione del progetto di internazionalizzazione e curi gli aspetti gestionali e fiscali insiti nei rapporti commerciali e societari con l'estero (ad es., l'applicazione delle *CFC Rules*).

Dall'altro, l'avvocato, che traduca in termini giuridici validi ed efficaci le soluzioni e le strutture elaborate. In sostanza, nel processo, che porta alla stesura del contratto, occorre rendere in diritto le ragioni economiche, finanziarie e commerciali sottostanti l'operazione nel suo complesso. È questa la ragione per cui la regolamentazione contrattuale, spesso trascurata, rappresenta la più valida ed efficace tutela per l'operatore economico che intraprenda il processo di internazionalizzazione.

Per il buon esito del processo di internazionalizzazione ci si accorge così che è di primaria importanza il dialogo continuo tra tutti gli attori che vi partecipano e, per fare ciò, è importante che tutti siano disposti ad avvicinarsi in modo propositivo ad un'ottica di collaborazione congiunta.

### ***I nuovi mercati: l'Africa mediterranea***

Nell'attuale scenario competitivo, interessanti opportunità per il tessuto economico locale possono essere individuate nei paesi dell'Africa mediterranea.

Il primo dato da considerare è quello della crescita del PIL, che si è attestata in media al 5% nel 2009, nonostante la crisi dei mercati.

È altresì rilevante la circostanza che in questo territorio le imprese possono trovare ricchi mercati, zone franche, manodopera ed energia a costi competitivi, senza dimenticare un tasso sempre crescente di popolazione, che, considerando anche i paesi fino al Golfo Persico, arriverà a 500 milioni di potenziali consumatori nel 2025.



Parliamo, pertanto, di un'area in cui è racchiuso un terzo del commercio mondiale e che, secondo i dati della Fondazione Istud, non ha nulla da in-

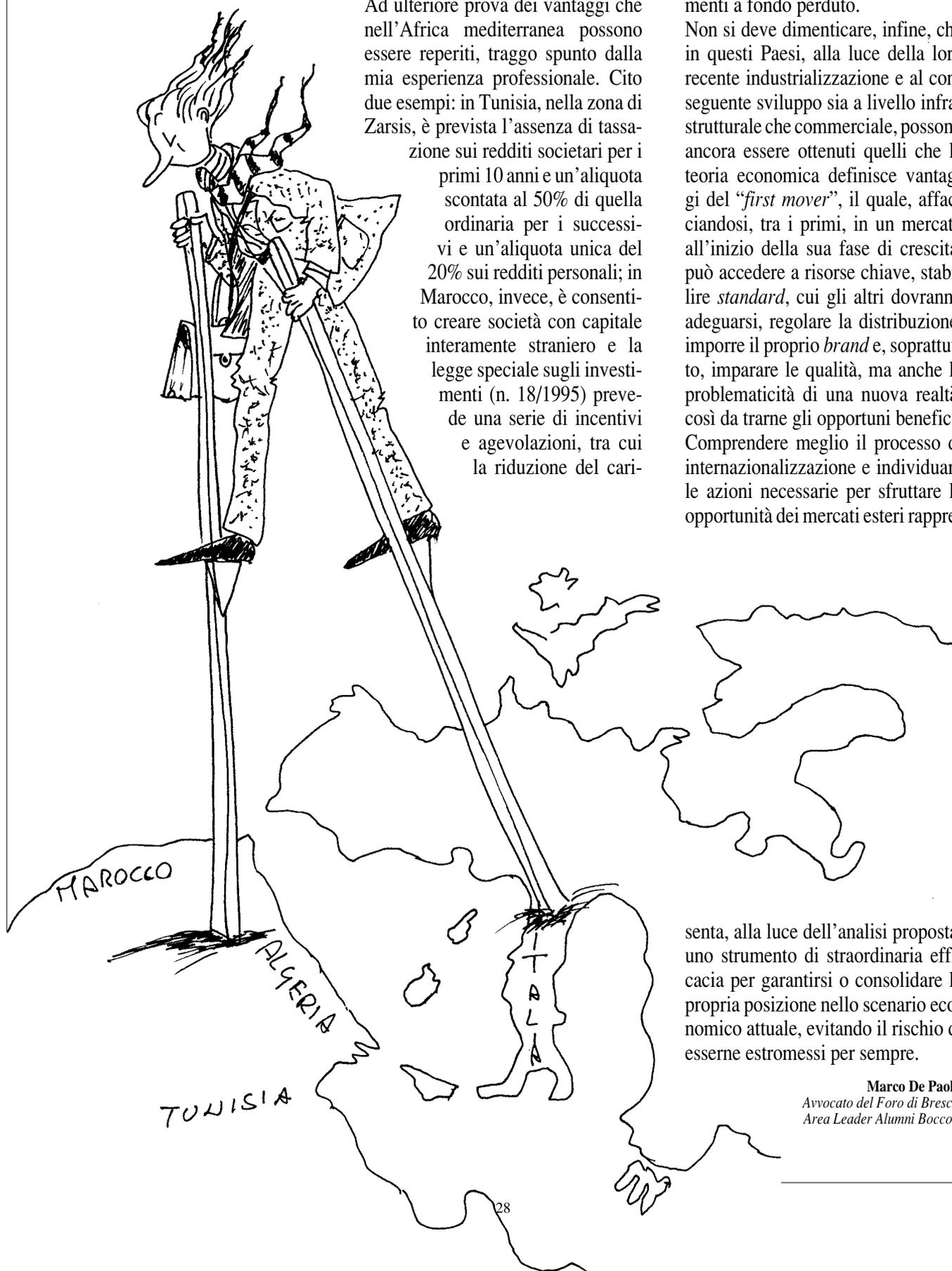
vidiare all'Estremo Oriente, tenendo poi conto della sua vicinanza all'Italia, essendo situata a poche migliaia di chilometri dai nostri confini e non dall'altra parte del globo.

Ad ulteriore prova dei vantaggi che nell'Africa mediterranea possono essere reperiti, traggio spunto dalla mia esperienza professionale. Cito due esempi: in Tunisia, nella zona di Zarsis, è prevista l'assenza di tassazione sui redditi societari per i

primi 10 anni e un'aliquota scontata al 50% di quella ordinaria per i successivi e un'aliquota unica del 20% sui redditi personali; in Marocco, invece, è consentito creare società con capitale interamente straniero e la legge speciale sugli investimenti (n. 18/1995) prevede una serie di incentivi e agevolazioni, tra cui la riduzione del cari-

co fiscale sull'acquisto di materie prime e beni strumentali necessari alla realizzazione dell'investimento, la riduzione dell'aliquota d'imposta sui redditi e l'utilizzo di finanziamenti a fondo perduto.

Non si deve dimenticare, infine, che in questi Paesi, alla luce della loro recente industrializzazione e al conseguente sviluppo sia a livello infrastrutturale che commerciale, possono ancora essere ottenuti quelli che la teoria economica definisce vantaggi del "first mover", il quale, affacciandosi, tra i primi, in un mercato all'inizio della sua fase di crescita, può accedere a risorse chiave, stabilire *standard*, cui gli altri dovranno adeguarsi, regolare la distribuzione, imporre il proprio *brand* e, soprattutto, imparare le qualità, ma anche le problematicità di una nuova realtà, così da trarne gli opportuni benefici. Comprendere meglio il processo di internazionalizzazione e individuare le azioni necessarie per sfruttare le opportunità dei mercati esteri rappre-



senta, alla luce dell'analisi proposta, uno strumento di straordinaria efficacia per garantirsi o consolidare la propria posizione nello scenario economico attuale, evitando il rischio di esserne estromessi per sempre.

**Marco De Paolis**  
Avvocato del Foro di Brescia  
Area Leader Alumni Bocconi