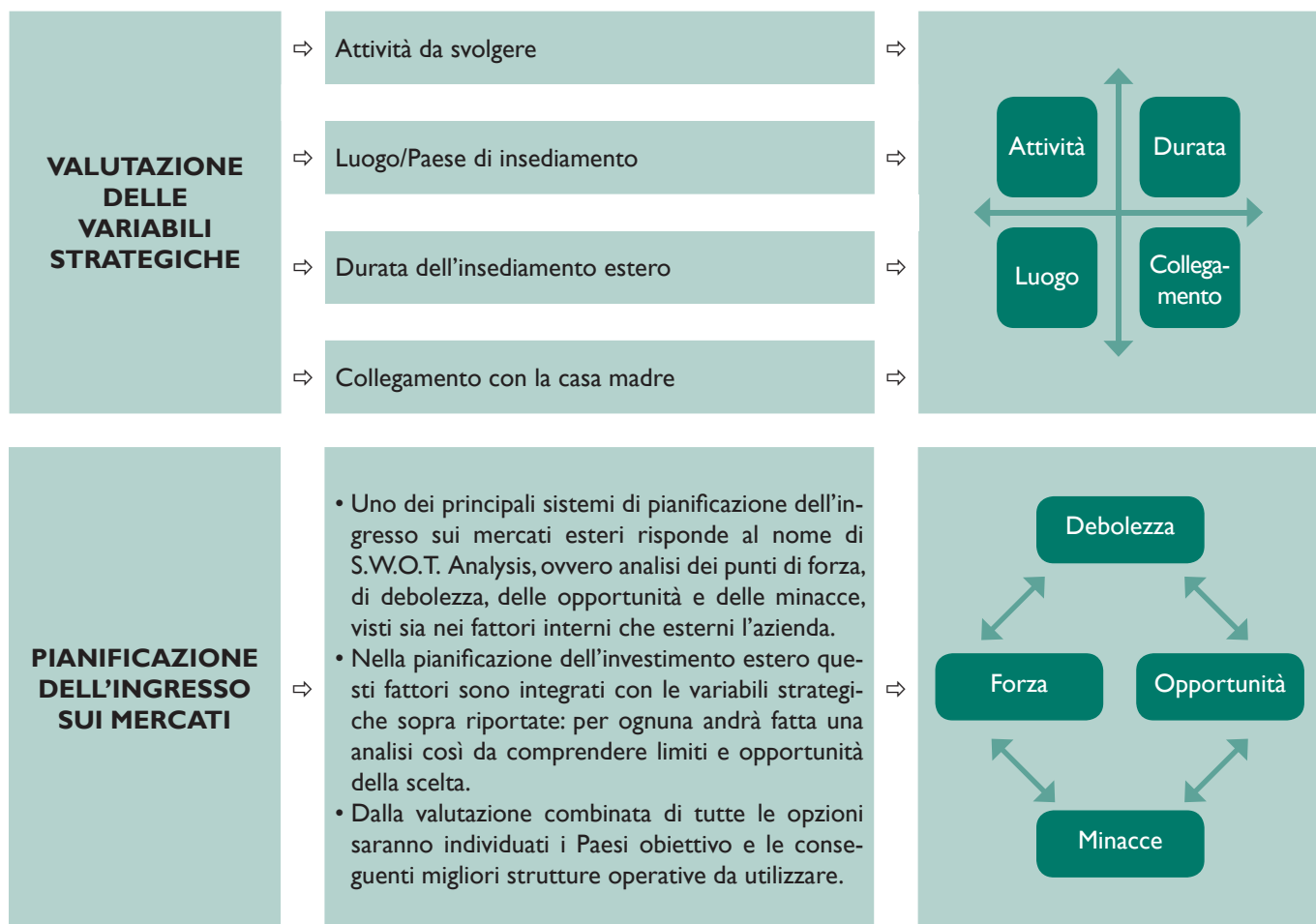


# PIANIFICARE IL PROPRIO INSEDIAMENTO ALL'ESTERO

Quando un imprenditore italiano decide di affacciarsi al mercato estero lo fa con rapporti commerciali (import/export) oppure radicandosi, più o meno fortemente, nel Paese obiettivo. Lo stabilimento in uno Stato estero prevede un'analisi che prenda in considerazione fattori socio-economici, variabili giuridiche e variabili fiscali.

Le ultime due sono determinanti nella scelta del tipo di struttura giuridica da utilizzare. Prima di iniziare il percorso di internazionalizzazione è quindi necessario pianificare gli investimenti e gli strumenti di radicamento sul territorio dello stato estero prescelto.



## OPPORTUNITÀ ALL'ESTERO

È necessario valutare con attenzione in quale Paese investire, per quanto tempo e con quali obiettivi.



## ANALISI PRE-INVESTIMENTO

- Punti di forza dell'azienda.
- Punti di debolezza dell'azienda.
- Opportunità del Paese.
- Minacce del Paese.



## FORME DI INVESTIMENTO

- Ufficio di rappresentanza.
- Stabile organizzazione.
- Controllate/Società estera.

## Forme di investimento

- I tre strumenti principali con cui un imprenditore si deve confrontare sono: Ufficio di Rappresentanza, Stabile Organizzazione e Società Partecipata Estera.

<b>Ufficio di rappresentanza</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stabilità</li><li>• No business</li><li>• No soggetto giuridico né fiscale</li></ul>
<b>Stabile organizzazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stabilità</li><li>• Business</li><li>• Soggetto solo fiscale</li></ul>
<b>Controllata/società estera</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stabilità</li><li>• Business</li><li>• Soggetto solo fiscale</li></ul>

- Sono tre forme molto diverse di investimento che comportano gradi diversi di coinvolgimento ed autonomia dell'ente straniero dalla casa madre italiana.
- Come è evidenziato nella tabella il requisito comune è la durata, per quanto minima, che comporta una presenza nel territorio.
- La prima differenza è invece legata al tipo di attività concretamente svolta: l'Ufficio di Rappresentanza è caratterizzato dall'assenza di business.
- Ciò significa che risponde a tutte le esigenze di servizi alla clientela o all'impresa stessa, ma non è in grado di produrre risultati economici.
- Le banche hanno uffici di rappresentanza in tutto il mondo essenziali solo per raccogliere informazioni e conoscere i mercati o fare attività di supporto al servizio di incassi e pagamenti, senza in questi minimamente operare come raccolta di danaro.
- La responsabilità e l'autonomia caratterizzano i tre strumenti: tanto maggiore è l'indipendenza dalla casa madre, tanto maggiore è l'autonomia patrimoniale e giuridica dello strumento stesso.
- Le società di diritto estero sono distinte giuridicamente dalla casa madre, che non risponde per quanto dalle stesse fatto; ben diverso è il caso della Stabile Organizzazione e dell'Ufficio

di Rappresentanza: il patrimonio della casa madre è posto a garanzia delle obbligazioni assunte da questi enti giuridici.

- Da un punto di vista fiscale poi la Stabile Organizzazione ha un suo riconoscimento autonomo nel Paese in cui è insediata, mentre l'Ufficio di Rappresentanza ha una soggettività fiscale solo passiva finalizzata a ricevere servizi da terzi.
- Per l'analisi dettagliata dei singoli strumenti si rinvia ad appositi contributi che saranno pubblicati nei prossimi numeri dalla Rivista.

### LA PIANIFICAZIONE

- Pianificare ha quindi lo scopo di individuare, prima di iniziare l'insediamento, lo strumento che meglio risponde a tutte le esigenze aziendali, comprese quelle finanziarie che possono essere colte sia in patria (investimenti agevolati che possono essere veicolati tramite Simest e Finest, compresi gli stessi costi della pianificazione) sia nel Paese obiettivo (sia fondi comunitari che i finanziamenti degli Stati nazionali finalizzati).
- La tendenza però oggi è quella del rimpatrio di molte attività produttive "espatriate" una decina di anni orsono.
- I motivi sono molteplici, primi fra tutti il maggior costo del lavoro nei Paesi obiettivo degli anni 2000, una ulterio-

re riduzione dei margini a causa della concorrenza dell'estremo oriente, non assorbita dai minori costi di produzione europea, la scarsa qualità della manodopera con percentuali di scarto in grado di abbattere significativamente il margine, i costi di trasporto anch'essi non più irrilevanti.

- Il maggior problema però è stato in molti casi legato all'improvvisazione con cui queste operazioni sono state fatte:
  - nessuna pianificazione;
  - nessuno strumento pensato e tagliato sull'impresa;
  - nessun monitoraggio sull'andamento delle regole nazionali dei mercati di insediamento e dei mercati di sbocco e di approvvigionamento;
  - nessun confronto delle strategie.
- Senza pianificazione non ci sono griglie con parametri, non ci sono vincoli, non ci sono regole, quindi non è nemmeno possibile un monitoraggio della conferma o meno dell'azione imprenditoriale.
- Pianificare aiuta a scegliere prima e a monitorare in corso; decidere utilizzando sommarie informazioni porta, purtroppo, ad un dispendio di costi e risorse che molto spesso non si rivela in grado di ridurre i danni.