

L'aggiornamento settimanale per l'Avvocato

## Edizione di martedì 3 maggio 2016

### Procedimenti di cognizione e ADR

**L'errata indicazione del numero di ruolo determina nullità dell'atto in corso di causa depositato telematicamente: commento a Tribunale di Torino, ordinanza 22/3/2016**

di Fabrizio Sigillò, Pietro Calorio

### BACHECA, Diritto e reati societari

**Consigli per l'internazionalizzazione: "mind the step", non dare niente per scontato**

di Marco Bianchi

### BACHECA, Diritto e reati societari

**Consigli per l'internazionalizzazione: "mind the step", non dare niente per scontato**

di Marco Bianchi

## Procedimenti di cognizione e ADR

---

### ***L'errata indicazione del numero di ruolo determina nullità dell'atto in corso di causa depositato telematicamente: commento a Tribunale di Torino, ordinanza 22/3/2016***

di Fabrizio Sigillò, Pietro Calorio

#### **L'errata indicazione del numero di ruolo determina nullità dell'atto in corso di causa depositato telematicamente: commento a Tribunale di Torino, ordinanza 22/3/2016**

*"L'errata indicazione del numero di ruolo non è sanabile con la rimessione in termini"*: questa è la conclusione a cui giunge il **Tribunale civile di Torino (sez. VII, ord. 22/3/2016)**, già chiamato a pronunciarsi su una fattispecie che sembra essere ormai frequente nella patologia del processo civile telematico.

Scorrendo infatti l'elenco dei precedenti giurisprudenziali sulla questione si ha modo di ravvisare orientamenti apparentemente differenti ma che in effetti sembrerebbero confluire su unico indirizzo: **eccezion fatta per il caso in cui l'errore non sia ascrivibile alla cancelleria, l'Avvocato che dovesse aver indicato un numero di ruolo errato non può essere rimesso in termini, stante il suo onere di verificare tempestivamente gli esiti dell'invio della busta telematica.**

La vicenda sottoposta all'attenzione del Tribunale piemontese sembrerebbe pacificamente riconducibile a disgraziato refuso intercorso all'atto della redazione della busta e consistito nell'indicazione del numero di ruolo 3070 anziché 32070.

L'errore viene indicato immediatamente dai controlli automatici del sistema in uso presso l'ufficio giudiziario ma la relativa comunicazione di PEC (la 3a della procedura di perfezionamento del deposito telematico) viene letta dall'Avvocato soltanto a termini decorsi.

Si tenta quindi il disperato tentativo di conseguire la rimessione in termini che viene però rigettata dall'Istruttore, sulla base di una serie di considerazioni normative e tecniche.

Preliminare il richiamo al principio di diritto assunto dalla Suprema Corte in un precedente che il Tribunale espressamente menziona (**Cass. 21974/2015**) e che esclude la rilevanza **dell'errore di fatto imputabile alla parte.**

Sul piano tecnico si provvede invece a ricostruire la qualificazione della tipologia di errore evidenziata nell'interfaccia dell'applicativo di cancelleria, e che determina la segnalazione di

un avviso (“**ERROR**”) che, in quanto non bloccante, avrebbe potuto essere superato dall'intervento dell'operatore dell'ufficio ricevente, abilitato a forzare l'accettazione dell'atto acconsentendo al suo inserimento nel fascicolo.

Al rilievo si associa poi il disposto della circolare del Dipartimento Affari di Giustizia del Ministero, del 23 ottobre 2015 (“Adempimento di cancelleria relativi al Processo Civile Telematico”) che, nel tentativo di uniformare i comportamenti degli uffici giudiziari, da un lato ha sottratto ai dipendenti delle cancellerie qualsiasi facoltà di indagine sulla regolarità del deposito telematico, di esclusiva spettanza del magistrato; d'altro lato, in relazione alle anomalie di categoria “**ERROR**”, ha previsto che la cancelleria accetti il deposito “ove possibile”, e non “sempre” (in quest'ultimo senso si esprimeva la precedente Circolare DAG 28/10/2014).

Con queste premesse – dice il Tribunale di Torino – non può accogliersi la richiesta avanzata dal difensore in quanto questi avrebbe (ed ha) avuto notizia dell'errore sin dalla comunicazione sull'esito dei controlli automatici, che rivelavano l'esistenza di un errore necessitante di verifica da parte dell'ufficio ricevente.

E' onere della parte, pertanto, quella di assicurare il tempestivo controllo sulla sorte del deposito che avrebbe consentito, prima dello spirare del termine di cui all'art. 183 c.p.c., di accettare la natura del disguido e la trasmissione di nuova busta adeguatamente rettificata.

La decisione si colloca, sostanzialmente, nel solco già tracciato da quel Tribunale, pronunciatosi con **ordinanza del 26/8/2014** e successivamente, in maniera ancor più circostanziata, con **ordinanza del 11/6/2015**[1] (redatte da due diversi Giudici) in cui la chiesta rimessione in termini fu rigettata con le medesime motivazioni (l'errore fu cioè ritenuto esclusivamente ascrivibile all'Avvocato).

E' peraltro il caso di menzionare l'impostazione preferita dal **Tribunale di Pescara (ord. 2/10/2015 dott. Di Fulvio)**: la responsabilità del depositante fu esclusa in ragione del lungo tempo intercorso tra la spedizione ed il ricevimento dei cc.dd. *controlli automatici*, che risultarono pervenuti all'Avvocato 5 giorni dopo dal deposito ed a termine scaduto.

In questo contesto il Giudice ritenne “*banale l'errore materiale di indicazione del numero di fascicolo...*” addebitando ogni responsabilità ad una mancata “taratura” di una sistema che avrebbe dovuto essere programmato per l'immediata e non certo tardiva comunicazione.

Può dirsi però che la pronuncia che precede si distacca da quel maggioritario orientamento a cui il Tribunale di Torino sembra volersi associare, e che altra Autorità aveva manifestato in una recente pronuncia (**Tribunale di Napoli ord. 16/12/2015, IV sezione Dr. Pietro Lupi**), anch'essa elaborata sulla base di una attenta valutazione sulla tempistica della comunicazione dell'esito del deposito.

Anche in quel caso la richiesta di rimessione in termini è stata rigettata sul presupposto che l'inesatta indicazione del numero di ruolo avrebbe dovuto ritenersi “...riconoscibile da parte del

*mittente già pochi minuti dopo il deposito quando è pervenuta la terza ricevuta PEC contenente gli esiti dei cd. controlli automatizzati ... nei quali si evidenziava “Numero di ruolo non valido: il mittente non ha accesso al fascicolo. Sono necessarie verifiche da parte della cancelleria”.*

Per come detto nella parte introduttiva di questa disamina, sembrerebbe che il fenomeno dell'errata indicazione del numero di ruolo si riveli con preoccupante frequenza, contribuendo ad incrementare quell'ansia che si associa tradizionalmente alla fase della procedura di deposito compresa tra la ricezione della 3.a e della 4.a PEC (procedura in parte incomprensibile e tuttora mal digerita).

Pur essendo sostanzialmente giustificabile, la decisione in esame appare criticabile tanto dal punto di vista giuridico quanto sulla base di considerazioni tecniche.

Sotto il primo aspetto, non sembra esistere norma che consenta di affermare che il “rifiuto” ad opera del cancelliere dell'atto depositato con modalità telematica possa invalidare *ex tunc* il deposito.

La legge (art. 16-bis, comma 7, D.L. 179/2012) stabilisce infatti che il deposito telematico “si ha per avvenuto” al momento della generazione della “ricevuta di avvenuta consegna” (RdAC); a ulteriore chiarificazione, l'13 comma 2 del D.M. 44/2011 (le regole tecniche sul Processo Telematico), dispone che **“la ricevuta di avvenuta consegna attesta [...] l'avvenuto deposito dell'atto o del documento presso l'ufficio giudiziario competente.”**

Sulla base di tali dati normativi non sembra possibile affermare che, ove il deposito sia rifiutato a seguito di rilevazione di un errore non bloccante (di tipo “ERROR”), esso debba considerarsi invalido.

E’ la logica stessa del sistema a imporre siffatta conclusione.

Il dott. Sergio Brescia, responsabile dell'Area Civile dell'allora U.R.S.I.A.[\[2\]](#) nel corso di un convegno tenutosi nel 2001[\[3\]](#), affermava quanto segue: *“da una parte c'è il sistema informatico civile che viene presidiato verso l'esterno da un gestore centrale che è un “postino” con funzione di dare ricevuta all'Avvocato di avvenuto deposito dell'atto. Poi c'è il gestore locale, il “postino” nell'ambito del Tribunale che riceve gli atti e li decripta, li cataloga e li manda alla cancelleria informatica presidiata umanamente. Quest'ultima verifica che il documento sia sostanzialmente corretto e ne autorizza, per quanto riguarda i dati di protocollo, la memorizzazione sul registro e per quanto riguarda i documenti, nel fascicolo informatico. Quindi la Cancelleria manda un messaggio diverso dal depositato, ossia comunica le irregolarità che non inficiano l'atto in sé, non ne danno inesistenza: è un messaggio di verifica del contenuto.”*

Pertanto, l'azione manuale di rifiuto della busta non può determinare alcun effetto sulla regolarità dell'atto, che per legge risulta già depositato, ancorché non inserito nel fascicolo (e quindi non visibile al Giudice e alle eventuali altre parti del giudizio).

Il rifiuto in questa sede – va sottolineato – è solo di “inserimento nel fascicolo”, e non dell’atto in sé: ciò potrà, tutt’al più, dar luogo ad un’esigenza di rettifica, ma fatta salva ogni decadenza nel frattempo eventualmente maturata.

Pertanto, nel caso di specie, sembra addirittura improprio qualificare l’istanza della parte quale “rimessione in termini”: se è vero che la RdAC del primo invio conserva la sua validità, la parte non è incorsa in alcuna decadenza.

Sotto il secondo aspetto, pare riposta acritica fiducia nelle procedure automatiche, che si assumono immediatamente percepibili dal mittente.

Esse, a dire il vero, non sono assoggettate al rispetto di tempi inderogabili e possono quindi risentire di imprevedibili ritardi dipendenti da disguidi tecnici (soprattutto per quel che attiene alla 3.a delle comunicazioni) o dai tempi richiesti dagli uffici giudiziari per la lavorazione della busta (la c.d. “4.a P.E.C.”).

Per meglio spiegare cosa accade in concreto, sembra opportuno stabilire un parallelismo: i meccanismi che governano l’invio e la ricezione delle ricevute dell’Ufficio Giudiziario (la terza PEC “esito controlli automatici” e la quarta di “accettazione” – *rectius* ‘lavorazione’ da parte dell’operatore) non sono diversi da quelli che governano, nel mondo “fisico”, la consegna di una lettera raccomandata e il successivo invio dell’avviso di ricevimento.

E’ esperienza di ognuno che, a fonte della spedizione di un plico raccomandato (la busta informatica contenente la memoria, nel parallelismo di cui sopra), la consegna del medesimo al destinatario (l’Ufficio Giudiziario) determina l’invio dell’avviso di ricevimento (la terza PEC, “esito controlli automatici”), il quale viene recapitato al mittente (l’Avvocato) non immediatamente, ma con il tempo reso necessario dai flussi di elaborazione delle ricevute, flussi che esistono nel mondo fisico (il servizio postale) come in quello informatico (i server di posta elettronica).

Stesso discorso con la c.d. “quarta PEC”, che come è un secondo “avviso di ricevimento”, che viene generato dopo l’azione manuale dell’operatore di cancelleria ma il cui recapito all’Avvocato può non essere istantaneo (e anzi, di norma non lo è). In sintesi, i flussi dei sistemi informatici hanno una certa tempistica, i flussi delle PEC un’altra, normalmente più lenta.

Si tratta di eventualità concretamente verificatesi nella prassi quotidiana e che trovano poco noti ma significativi precedenti in due fattispecie che hanno interessato due Tribunali del meridione dell’Italia.

E’ accaduto, in particolare, che l’avviso di controlli automatici del deposito eseguito presso la Sezione 4 (in materia di impresa) del **Tribunale di Catania** sia stato trasmesso qualche giorno dopo (21/3/2014) l’emissione della sentenza nel frattempo resa nel relativo giudizio (18/3/2014)

Non meno singolare quanto verificatosi presso il **Tribunale di Catanzaro (20/4/2016)** al quale veniva sottoposta la richiesta di visibilità di un fascicolo, che veniva evasa e comunicata ancor prima che il cancelliere provvedesse all'accettazione della busta che conteneva quell'istanza.

Allo stesso modo non incontrovertibile l'assunto in base al quale il cancelliere è assolutamente impossibilitato ad individuare il numero di RG di riferimento.

E' presente, a tal fine, nell'applicativo di cancelleria, un sistema di ricerca dei dati presenti nei registri, che avrebbe reso possibile ricostruire il dato esatto che collegava l'Avvocato al nome delle parti (così come sovente accadeva nel regime di deposito cartaceo).

C'è però da considerare che, specie negli Uffici di grandi dimensioni (nei quali le sezioni civili sono svariate), il cancelliere dovrebbe condurre, per verificare la corrispondenza dei dati delle parti contenuti nella memoria mal indirizzata, una verifica alquanto onerosa, con il coinvolgimento di un Ufficio centrale che abbia visibilità sull'intero Ruolo Generale Civile.

Ciò perché ciascuna sezione "vede" solo dei fascicoli del proprio ruolo: se ad una cancelleria giungesse (ad es.) una memoria in corso di causa, in una busta informatica nella quale (nel file *datiatto.xml*) fosse stato erroneamente indicato il numero 1500/2016, mentre nel corpo dell'atto fosse stato segnato l'RG 150/2016 (quello corretto), il cancelliere avrebbe facilità a forzare l'errore ed associare la memoria al fascicolo 150/2016 solo nel caso in cui detto fascicolo fosse stato assegnato alla stessa sezione.

Se invece il fascicolo RG 150/2016 risultasse in carico ad sezione, il cancelliere non avrebbe modo di verificare con certezza a quale fascicolo dovesse essere associato il deposito. Per essere certo di assegnare la memoria al fascicolo corretto dovrebbe mettersi in contatto con un ufficio centrale che ha visibilità su tutte le sezioni.

E' chiaro che, in un sistema governato dall'informatica, un errore veniale da parte del soggetto esterno si scarica violentemente sull'Ufficio, comportando per esso oneri sproporzionati e sostanzialmente ingestibili sui grandi numeri.

La decisione del Tribunale di Torino offre perciò lo spunto per rivolgere ai Colleghi, ancora una volta, l'invito ad una opportuna cautela sulla corretta e completa lettura dei contenuti delle ricevute successive al deposito e, più generalmente, sull'intera fase di formazione della busta telematica.

Utile, a tal fine, può ritenersi anzitutto la consultazione, prima di procedere all'invio telematico, dei registri informatici verificando di poter correttamente visualizzare il fascicolo tra quelli "personalì"; in un'ottica più generale, è fondamentale il ricorso a strumenti avanzati di gestione dello studio legale che estendono le limitate funzioni del (comodo e solitamente economico) "redattore atti".

Essi si sostituiscono all'intervento manuale dell'Avvocato, mediante l'utilizzo di dati

precedentemente inseriti nell'archivio pratiche dello Studio e dei quali, in quanto già adoperati, si sarà verificata la correttezza; in alternativa il *software* dell'Avvocato potrebbe aver acquisito tali informazioni dall'archivio dell'Ufficio Giudiziario.

In entrambi i casi, l'effetto è tale da rendere molto meno probabili quelle anomalie che, si è visto, risultano sovente riconducibili all'errore umano di digitazione dei dati.

[1] Reperibile ad es. su <http://www.quotidianogiuridico.it/documents/2015/07/09/deposito-telematico-memoria-183-numero-di-r-g-errato-no-a-remissione-in-termini>

[2] “Ufficio del Responsabile dei Servizi Informativi Automatizzati”, trasformatosi, a seguito della riforma della struttura interna del Ministero della Giustizia (attuata con il D. Lgs. n. 300/1999 e con il d.P.R. n. 55/2001), nella D.G.S.I.A. (Direzione Generale dei Sistemi Informativi Automatizzati).

[3] Relazione al convegno “Il Processo Civile Telematico. Il Tribunale di Bergamo foro pilota” tenutosi il 23/11/2001 in Bergamo (Sala Alabastro Centro Congressi Papa Giovanni XXIII), pubblicata su <http://www.diritto.it/articoli/tecnologie/brescia.html>.

---

**BACHECA, Diritto e reati societari**

---

## ***Consigli per l'internazionalizzazione: “mind the step”, non dare niente per scontato***

di Marco Bianchi

Ormai “Internazionalizzarsi” non è soltanto un termine di moda ma per molte Imprese Italiane è ormai proprio un'esigenza, capace di porre rimedio o, quantomeno, di controbilanciare la debolezza del mercato domestico e il calo dei consumi interni.

E allora ecco la decisione “*The Italian companies goes abroad!*” che comporta in via preliminare la necessità di rispondere ad una semplice domanda: perché abbiamo deciso di internazionalizzarci e di essere presenti proprio su quel dato mercato straniero? E come vogliamo “internazionalizzarci”? Se vogliamo soltanto delocalizzare la produzione, peraltro destinata al mercato Italiano, in realtà il nostro è soltanto un progetto di riduzione costi. Internazionalizzazione significa invece entrare in un mercato estero per produrre/vendere i nostri prodotti ai clienti e ai consumatori locali.

Purtroppo nel decidere di avviare un processo di internazionalizzazione il punto di partenza sovente sembra essere rappresentato quasi esclusivamente da quelli che gli imprenditori percepiscono come i punti di forza della loro affermazione sul mercato Italiano: la qualità del loro prodotto, la padronanza e l'affidabilità delle tecnologie e magari un *brand* che ha già mietuto successi sul mercato nazionale. In realtà quando un'impresa italiana decide di entrare in un mercato straniero il primo presupposto dovrebbe essere quello di non dare niente per scontato (e certamente non assumere, a priori, di poter replicare su quel mercato, automaticamente e in maniera acritica, processi industriali e commerciali e comportamenti manageriali e culturali che utilizziamo in Italia).

Al contrario la scelta di entrare in un nuovo mercato dovrebbe essere preceduta da una non breve, o quantomeno non banale, analisi per comprendere e valutare le peculiarità del mercato target e da una analoga “*due diligence legale*” per identificare le eventuali barriere normative da cui dipende la stessa fattibilità del progetto di internazionalizzazione che si intende avviare. Quali gli elementi di tali analisi?

1. **Il Mercato Locale:** Il punto di partenza è quello di capire chi sono i principali concorrenti già presenti sul mercato e quali sono i loro prodotti e le rispettive quote di mercato, le loro politiche di prezzo e i canali distributivi che utilizzano, per poi identificare i prodotti con cui vogliamo entrare sul nuovo mercato (posizionamento e prezzo) e il target di penetrazione sul mercato che ci attendiamo.

- 2. 2. Le aspettative e i gusti dei clienti/dei consumatori locali:** Siamo sicuri che i Prodotti che vogliamo esportare sul mercato locale possano incontrare le aspettative e i gusti locali? "Se i Vini Francesi sono arrivati in Cina prima di quelli Italiani, noi Italiani porteremo i nostri formaggi in Cina prima dei Francesi!". Bel programma, peccato che in Cina (ma anche in Corea e in Giappone) il formaggio, soprattutto quello stagionato, non faccia parte della tradizione gastronomica locale e più in generale non sia facilmente digeribile dai consumatori locali. La situazione sta lentamente iniziando a cambiare, ma è diverso il posizionamento del "prodotto formaggio": quindi il messaggio non dovrebbe essere tanto o soltanto "il formaggio è buono e nutriente", quanto "il formaggio è un prodotto occidentale, è quindi è un prodotto costoso e di classe". Il Parmigiano Reggiano come un di cui dell'*Italian Fashion*.....
- 3. Ma ci internazionalizziamo da soli o con un partner locale?** Ovviamente qualsiasi progetto di internazionalizzazione comporta dei rischi di cui dobbiamo essere coscienti, che possiamo correre da soli o assieme a partner locali. In alcuni casi la ricerca di partner locali è un presupposto necessario del nostro progetto (distributori, *franchisee*), mentre in altri la ricerca di un partner locale (*joint venture*) in altri può apparire come una opportunità per ridurre i rischi del progetto su un nuovo mercato e per sfruttare la conoscenza del mercato locale e il relativo posizionamento del/dei nostri partner.
- 4. I Mercati esteri e la diversità culturale:** Nell'affrontare l'avventura dell'internazionalizzazione non possiamo poi presumere che ciò che è normale e appropriato in Italia sia pure normale e appropriato in una Nazione straniera, tanto più se al di fuori dell'Europa. Potremmo così scoprire culture che attribuiscono importanza non soltanto alla sostanza ma anche alla forma con cui si negozia una collaborazione, piuttosto che alla necessità di far precedere una qualche conoscenza reciproca all'instaurazione di una relazione contrattuale. Non facciamoci dunque sorprendere dalle diversità "culturali" e cerchiamo di identificare e comprendere i modelli comportamentali della cultura della Nazione dove ci accingiamo a entrare.
- 5. Le normative locali e la legge applicabile:** Tradizionalmente le imprese Italiane, in particolar modo le PMI, tendono a sottovalutare l'importanza di valutare in anticipo le implicazioni giuridiche del loro progetto di internazionalizzazione. Anche questo è un errore, in quanto la realtà ipotizzata in Studi di Fattibilità e *Business Plan* (sempre ammesso che l'imprenditore Italiano prima di partire alla conquista di un qualche mercato estero si preoccupi di predisporli) potrebbe scontrarsi con le normative in vigore sul mercato locale, non derogabili o altrimenti "aggirabili". Allo stesso modo la scelta (o la pretesa) di imporre a eventuali partner locali contratti disciplinati dal diritto Italiano non è neppure un'opzione particolarmente praticabile. In alcuni casi, paradossalmente, le norme locali potrebbero addirittura più favorevoli di quelle Italiane (per esempio spesso è il caso dei contratti di agenzia nei sistemi giuridici anglosassoni al di fuori della UE, che solitamente non prevedono alcuna indennità al termine del contratto). Sovente però le normative locali (non derogabili o altrimenti

“aggirabili”, tendono a controllare e disciplinare i settori e le modalità di investimento dei Foreign Partners, o proprio ad assicurare un trattamento di maggior favore per partner locale. Tutte cose da accertare in anticipo.

© Marco Bianchi – riproduzione riservata

---

**BACHECA, Diritto e reati societari**

---

## ***Consigli per l'internazionalizzazione: “mind the step”, non dare niente per scontato***

di Marco Bianchi

Ormai “Internazionalizzarsi” non è soltanto un termine di moda ma per molte Imprese Italiane è ormai proprio un'esigenza, capace di porre rimedio o, quantomeno, di controbilanciare la debolezza del mercato domestico e il calo dei consumi interni.

E allora ecco la decisione “*The Italian companies goes abroad!*” che comporta in via preliminare la necessità di rispondere ad una semplice domanda: perché abbiamo deciso di internazionalizzarci e di essere presenti proprio su quel dato mercato straniero? E come vogliamo “internazionalizzarci”? Se vogliamo soltanto delocalizzare la produzione, peraltro destinata al mercato Italiano, in realtà il nostro è soltanto un progetto di riduzione costi. Internazionalizzazione significa invece entrare in un mercato estero per produrre/vendere i nostri prodotti ai clienti e ai consumatori locali.

Purtroppo nel decidere di avviare un processo di internazionalizzazione il punto di partenza sovente sembra essere rappresentato quasi esclusivamente da quelli che gli imprenditori percepiscono come i punti di forza della loro affermazione sul mercato Italiano: la qualità del loro prodotto, la padronanza e l'affidabilità delle tecnologie e magari un *brand* che ha già mietuto successi sul mercato nazionale. In realtà quando un'impresa italiana decide di entrare in un mercato straniero il primo presupposto dovrebbe essere quello di non dare niente per scontato (e certamente non assumere, a priori, di poter replicare su quel mercato, automaticamente e in maniera acritica, processi industriali e commerciali e comportamenti manageriali e culturali che utilizziamo in Italia).

Al contrario la scelta di entrare in un nuovo mercato dovrebbe essere preceduta da una non breve, o quantomeno non banale, analisi per comprendere e valutare le peculiarità del mercato target e da una analoga “*due diligence legale*” per identificare le eventuali barriere normative da cui dipende la stessa fattibilità del progetto di internazionalizzazione che si intende avviare. Quali gli elementi di tali analisi?

1. **Il Mercato Locale:** Il punto di partenza è quello di capire chi sono i principali concorrenti già presenti sul mercato e quali sono i loro prodotti e le rispettive quote di mercato, le loro politiche di prezzo e i canali distributivi che utilizzano, per poi identificare i prodotti con cui vogliamo entrare sul nuovo mercato (posizionamento e prezzo) e il target di penetrazione sul mercato che ci attendiamo.

- 2. 2. Le aspettative e i gusti dei clienti/dei consumatori locali:** Siamo sicuri che i Prodotti che vogliamo esportare sul mercato locale possano incontrare le aspettative e i gusti locali? "Se i Vini Francesi sono arrivati in Cina prima di quelli Italiani, noi Italiani porteremo i nostri formaggi in Cina prima dei Francesi!". Bel programma, peccato che in Cina (ma anche in Corea e in Giappone) il formaggio, soprattutto quello stagionato, non faccia parte della tradizione gastronomica locale e più in generale non sia facilmente digeribile dai consumatori locali. La situazione sta lentamente iniziando a cambiare, ma è diverso il posizionamento del "prodotto formaggio": quindi il messaggio non dovrebbe essere tanto o soltanto "il formaggio è buono e nutriente", quanto "il formaggio è un prodotto occidentale, è quindi è un prodotto costoso e di classe". Il Parmigiano Reggiano come un di cui dell'*Italian Fashion*.....
- 3. Ma ci internazionalizziamo da soli o con un partner locale?** Ovviamente qualsiasi progetto di internazionalizzazione comporta dei rischi di cui dobbiamo essere coscienti, che possiamo correre da soli o assieme a partner locali. In alcuni casi la ricerca di partner locali è un presupposto necessario del nostro progetto (distributori, *franchisee*), mentre in altri la ricerca di un partner locale (*joint venture*) in altri può apparire come una opportunità per ridurre i rischi del progetto su un nuovo mercato e per sfruttare la conoscenza del mercato locale e il relativo posizionamento del/dei nostri partner.
- 4. I Mercati esteri e la diversità culturale:** Nell'affrontare l'avventura dell'internazionalizzazione non possiamo poi presumere che ciò che è normale e appropriato in Italia sia pure normale e appropriato in una Nazione straniera, tanto più se al di fuori dell'Europa. Potremmo così scoprire culture che attribuiscono importanza non soltanto alla sostanza ma anche alla forma con cui si negozia una collaborazione, piuttosto che alla necessità di far precedere una qualche conoscenza reciproca all'instaurazione di una relazione contrattuale. Non facciamoci dunque sorprendere dalle diversità "culturali" e cerchiamo di identificare e comprendere i modelli comportamentali della cultura della Nazione dove ci accingiamo a entrare.
- 5. Le normative locali e la legge applicabile:** Tradizionalmente le imprese Italiane, in particolar modo le PMI, tendono a sottovalutare l'importanza di valutare in anticipo le implicazioni giuridiche del loro progetto di internazionalizzazione. Anche questo è un errore, in quanto la realtà ipotizzata in Studi di Fattibilità e *Business Plan* (sempre ammesso che l'imprenditore Italiano prima di partire alla conquista di un qualche mercato estero si preoccupi di predisporli) potrebbe scontrarsi con le normative in vigore sul mercato locale, non derogabili o altrimenti "aggirabili". Allo stesso modo la scelta (o la pretesa) di imporre a eventuali partner locali contratti disciplinati dal diritto Italiano non è neppure un'opzione particolarmente praticabile. In alcuni casi, paradossalmente, le norme locali potrebbero addirittura più favorevoli di quelle Italiane (per esempio spesso è il caso dei contratti di agenzia nei sistemi giuridici anglosassoni al di fuori della UE, che solitamente non prevedono alcuna indennità al termine del contratto). Sovente però le normative locali (non derogabili o altrimenti

“aggirabili”, tendono a controllare e disciplinare i settori e le modalità di investimento dei Foreign Partners, o proprio ad assicurare un trattamento di maggior favore per partner locale. Tutte cose da accertare in anticipo.

© Marco Bianchi – riproduzione riservata