

## 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