

MADE IN ITALY

Internazionalizzazione, una questione di cultura

Per esportare il business negli Usa è necessaria la pianificazione dell'assetto societario, la valorizzazione degli asset immateriali e lo studio degli aspetti fiscali e contrattuali. Ma soprattutto la conoscenza delle dinamiche socio-culturali. Ne parla Bernardo Bruno

di Federica Chiezzi



Ammonteranno a 200 miliardi di euro gli aiuti economici a sostegno di export e internazionalizzazione dopo lo scoppio dell'emergenza sanitaria Coronavirus. Lo ha sottoscritto il Governo Conte nel Decreto liquidità emanato il 6 aprile scorso. Una quota consistente di risorse che dimostra quanto le esportazioni rappresentino un asset strategico per l'Italia, un bene da tutelare in un momento storico di crisi in cui le aziende fanno i conti con le loro debolezze e si trovano costrette a rivedere le proprie strategie imprenditoriali.

La scelta di esportare il proprio business in un paese straniero, però, non è mai cosa facile: impone alle imprese la revisione di numerosi elementi che vanno da quelli strutturali legati all'assetto e alla governance aziendale, a quelli culturali che implicano un'ottima conoscenza del paese di destinazione e delle sue politiche sociali. Senza dimenticare gli aspetti legali: internazionalizzare, infatti, significa agire preventivamente per pianificare la fiscalità internazionale, valorizzare e proteggere la proprietà industriale e intellettuale e adeguare la contrattualistica societaria a quella della destinazione scelta. Se ciò vale per ogni paese straniero, il discorso si fa più complicato nel caso degli Stati Uniti, un mercato dalle mille opportunità per le aziende italiane, aperto a nuovi progetti, pragmatico e frenetico ma anche fortemente strutturato, dove non basta semplicemente esportare un prodotto, bensì promuovere un'intera cultura. Ne è convinto **Bernardo Bruno**, fondatore dello Studio legale Bruno & Associati, impegnato nello sviluppo internazionale di impresa e nella tutela del Made in Italy. *Le Fonti Legal* lo ha intervistato per comprendere gli impatti dell'emergenza coronavirus sui mercati internazionali, le occasioni di business nel mercato americano, gli aspetti legali e il ruolo del consulente nei processi di internazionalizzazione.

La diffusione del coronavirus ha generato una crisi imprevedibile che ha cambiato gli assetti dei mercati. Qual è il suo giudizio in merito?

L'imprevedibilità di quanto è accaduto sfida a comprendere la responsabilità che questa congiuntura chiede a ciascuno di noi per contribu-

re alla ripresa economica del sistema. È una sfida ancora più cogente nel mondo dell'impresa, i cui assetti incidono direttamente sulle famiglie e sulla tenuta economica del Paese. "Andrà tutto bene" è un auspicio che deve incoraggiare un lavoro, non semplicemente un'attesa. Un lavoro che le imprese italiane possono condividere con chi oggi è in grado di offrire soluzioni e strategie concrete, indicando strumenti in grado di promuovere lo sviluppo del valore aziendale e percorsi inediti e flessibili. Ci troviamo in un contesto di mercato nuovo, in cui si è chiamati a rafforzare il proprio vantaggio competitivo e a valorizzare gli elementi strategici del proprio business.

Quali opportunità intravede?

L'impegno a scorgere opportunità in un frangente così drammatico vuole esprimere il profondo senso di responsabilità e solidarietà di fronte alla tragedia che ha colpito le persone. Il business è fatto dagli uomini e per gli uomini.

La crisi internazionale conseguente al coronavirus lo ha confermato, suggerendo spunti di crescita ed opportunità di cambiamento che nascono da una consapevolezza nuova. C'è stato più tempo per riflettere sul progetto imprenditoriale, ravvivandone origine e scopo e dando impulso alla progettualità. Le priorità vere, anche sociali, sembrano aver ripreso vigore. Sono emerse le fragilità della propria azienda rispetto a un mercato in grado di cambiare scenari in tempi rapidissimi e inattesi. Si è imposta la necessità di superare l'individualismo tipico della nostra cultura imprenditoriale, dentro una visione di mercato meno surreale e più "reale".

Può spiegarci meglio?

Lo stallo legato alla quarantena ci ha paradossalmente riconsegnato il tempo, come fattore indispensabile a riflettere sulla direzione delle nostre aziende. La responsabilità di ciascuno si è giocata proprio nella capacità di averne fatto (e farne) un uso adeguato a cogliere le migliori opportunità per la ripresa. La conseguente crisi ha messo alla prova gli assetti aziendali, verificandone la tenuta in un mercato nuovo. Si è riaffermato un ruolo della persona e dell'ambiente in grado di incidere concretamente sulle dinamiche di sviluppo aziendale e sull'effettiva

tenuta dell'impresa. Sono emerse le debolezze di ciascun progetto aziendale e ciò ha favorito l'individuazione di correttivi e di scelte, anche drastiche, capaci di portare soluzioni. È riemerso il valore della squadra, dentro e fuori l'azienda, con maggiore apertura al contributo di chi offre strategie di ripresa. Il tutto con una nuova sensibilità per il mercato reale ed un ritrovato realismo nel mercato. Insomma, scoprire di essere fragili sembra averci reso più forti.

Quali suggerimenti o soluzioni propone per le nostre imprese?

Non esiste una ricetta. Le soluzioni vere si costruiscono dentro un preciso percorso strategico a stretto contatto con l'imprenditore. Tuttavia, mi sentirei di suggerire alcuni spunti. Innanzitutto investire in strategia di crescita aziendale. L'impresa non può smettere di investire, nemmeno in un momento come questo, ma deve comprendere in quale nuova direzione farlo. Gli errori progettuali, oggi soprattutto, possono compromettere lo sviluppo di un'azienda che trascura la consulenza strategica nelle scelte preliminari del business. Valorizzare il proprio vantaggio competitivo. Fare qualcosa di diverso dagli altri o in maniera diversa da ciò che gli altri fanno è d'obbligo in un mercato in contrazione. Rafforzare gli asset intangibili, rendendoli un valore economico che consolida il patrimonio aziendale e un volano per l'espansione internazionale e la quotazione sui mercati regolamentati. Individuare i business non strategici e pianificarne un'adeguata dismissione o un ricondizionamento, coerentemente con il progetto societario. Nei casi più gravi, anticipare l'insorgere di una crisi irreversibile ed affrontarla per tempo con l'apporto di professionisti preparati e di strumenti giuridici adeguati allo scopo. Rafforzare i processi di digitalizzazione ed e-commerce. Favorire una più ampia apertura ai mercati internazionali, nel cui contesto è possibile esaltare prodotto e approccio aziendale attraverso un progetto di internazionalizzazione tecnicamente adeguato e culturalmente consapevole. Se solo pensiamo

*In assenza
di una preventiva
pianificazione legale
viene meno la visione
di insieme del progetto*

al mercato statunitense, possiamo comprendere come l'approccio globale faccia la differenza in termini di crescita e consolidamento del brand.

Restando in tema, quali sono le maggiori opportunità di investimento sul mercato americano per le aziende italiane?

Il mercato americano ha un'attitudine tutta propria a coniugare richiesta di qualità e capacità di assorbire un'enorme offerta commerciale. Qui il Made in Italy è divenuto un culto e la richiesta dei nostri prodotti è in crescita costante.

Le aziende italiane hanno un vantaggio competitivo unico e potrebbero creare i presupposti per generare una domanda di mercato completamente nuova. Gli Usa possono mostrarsi inaspettatamente inclini ad assecondare scelte audaci, se queste esprimono un progetto me-

ticoloso e un percorso culturale consapevole. In tale ottica, le opportunità di investimento sul mercato americano diventano infinite, poiché non vince il singolo prodotto, ma la capacità di promuovere la cultura che ne genera la domanda.

Se, dunque, i settori di maggiore impatto commerciale si confermano food & beverage, fashion e forniture, esistono i presupposti per premiare ulteriori progetti che puntano sull'identità del prodotto italiano e sulla capacità creativa che lo rende inimitabile.

Occorre dunque puntare sul Made in Italy?

Sì, ma non solo come marchio di provenienza. Piuttosto come radice millenaria in cui confluiscono tecnica ed anima. Come valore, già forte di un'ambizione globale, che può essere esportato, ma non delocalizzato.

Un valore che trova espressione nella tradizione rinnovata di piccole e medie imprese coraggiose capaci di una libertà creativa sorprendente. In termini aziendali è un asset intangibile che offre alle aziende italiane l'opportunità di costruire un processo internazionale straordinario, laddove promosso con criterio.

Quali sono le maggiori criticità riscontrate dalle imprese nel processo di internaziona-

lizzazione?

La principale è legata alla superficialità con cui si valutano gli aspetti culturali del processo.

L'internazionalizzazione è troppe volte ridotta ad una manovra puramente commerciale, finalizzata all'esportazione di un prodotto in un Paese diverso o all'apertura di una succursale. Questo approccio semplicistico pregiudica scelte fondamentali per l'azienda, determinando danni a volte irreparabili. Si trascura il valore decisivo di una strategia societaria capace di tracciare un percorso di sviluppo internazionale unitario e coerente con il dna aziendale. Si omette di ridisegnare le caratteristiche aziendali per adeguarle ad un mercato globale ultra-competitivo e in continuo cambiamento.

Quali sono invece le premesse per un buon progetto internazionale?

Innanzitutto riadeguare il proprio assetto societario al progetto, rafforzare il vantaggio competitivo, verificare la compatibilità dell'offerta con il mercato internazionale ed approfondire gli aspetti socioculturali che differenziano il Paese di destinazione. Tutto il resto si crea sartorialmente. Non esiste un processo di internazionalizzazione di pregio che possa assomigliare ad un altro. Ogni impresa è unica e tale deve essere il lavoro che ne promuove l'evoluzione. Il mercato americano, poi, è fatto da operatori straordinariamente strutturati, con una cultura di business molto pragmatica, scarsamente incline a tollerare incertezze e giuridicamente aggressiva. La frenesia che rende questo mercato affascinante, ne rappresenta anche la caratteristica più insidiosa.

Può esemplificarci qualche errore tipico che ha avuto modo di riscontrare?

Il comune denominatore è la fretta. Spesso riscontro una carente tutela della proprietà intellettuale, che nel mercato americano rappresenta un aspetto decisivo anche per i brand di successo. La comunicazione, che dovrebbe assumere un valore strategico fondamentale, è troppe volte trascurata o mal gestita. Registro a volte la tendenza a snaturare il proprio prodotto per assecondare le preferenze del mercato estero, con pregiudizio al valore economico del brand. Complessivamente, si minimizza

l'impatto di una corretta consulenza finalizzata a promuovere il progetto internazionale, in favore di scorciatoie commerciali "fai da te". In sintesi, ricordando la nota canzone del cantante Carosone, si vuole fare gli imprenditori americani, con le categorie culturali proprie dell'Italia. E questo non funziona.

Quali sono i principali aspetti legali?

Il primo riguarda le operazioni societarie preliminari da pianificare nell'ottica della crescita internazionale e del contenimento dei rischi. Va quindi adeguatamente strutturata la proprietà intellettuale, potenziando marchi e brevetti da rendere compatibili con il mercato americano. Va completamente ripensata la comunicazione del brand. Occorre una strategia di valorizzazione degli asset intangibili e una contrattualistica dedicata. Vanno approfonditi tutti gli aspetti di fiscalità internazionale, che possono suggerire quale degli Stati si mostra più compatibile con il progetto. Il tutto, però, dentro una strategia societaria che esalti il valore aziendale grazie all'affiancamento qualificato di professionisti che vivono in prima persona l'esperienza di business in Usa.

Qual è il ruolo dell'avvocato in un processo di internazionalizzazione di un'impresa?

È il ruolo decisivo di uno stratega coinvolto in ciascuna fase del processo. Un ruolo che non può essere relegato ad operatore tecnico coinvolto nella redazione di un contratto o nella gestione tardiva di una fase patologica del progetto. È ancora troppo diffusa in Italia la concezione dell'avvocato chiamato a risolvere problemi non adeguatamente e preventivamente pianificati. La componente strategica che promuove un progetto internazionale è, al contrario, preliminare alla scelta di ogni strumento giuridico. In assenza di una preventiva pianificazione legale viene meno la visione di insieme del progetto, che può trovare espressione solo nella sintesi di più competenze specifiche, che garantiscono i migliori strumenti di sviluppo, consolidamento e tutela giuridica. Si penalizza, in tal modo, il potenziale straordinario delle nostre aziende. Lo stesso che mi rende enormemente orgoglioso di essere avvocato di imprese italiane.