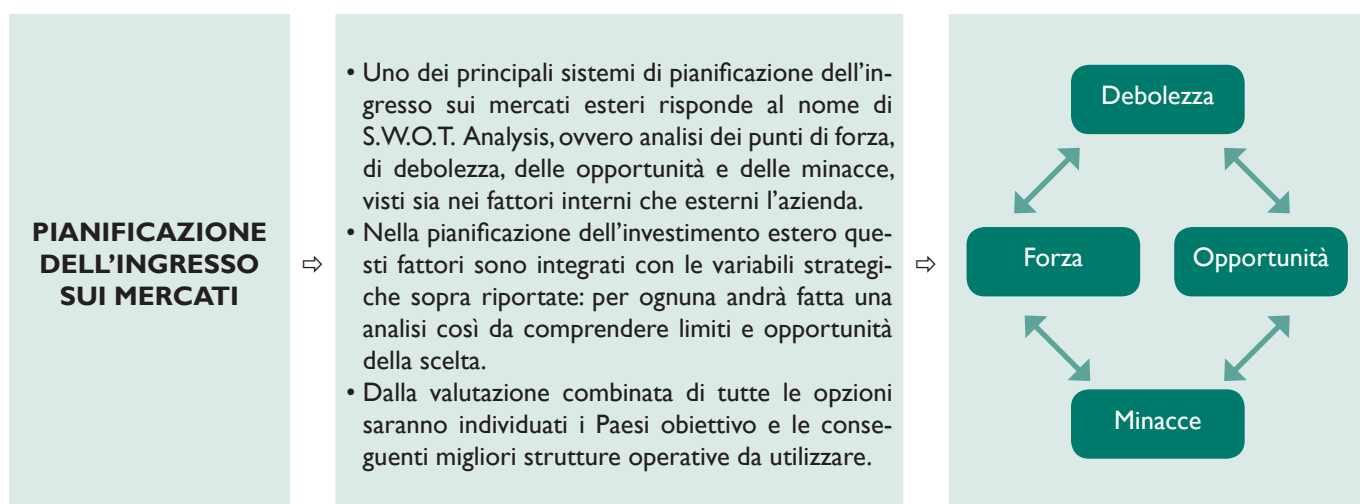
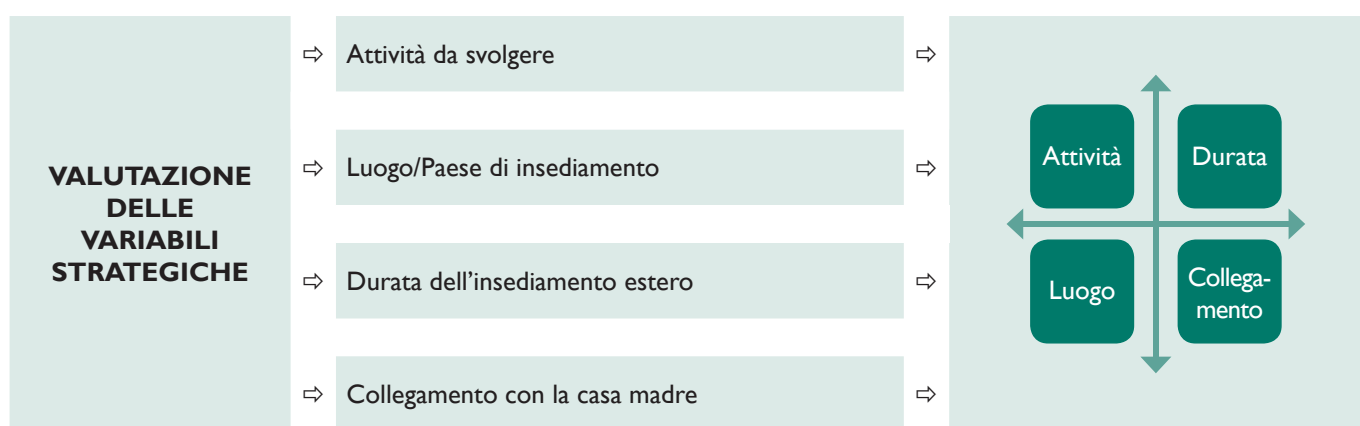




PIANIFICARE IL PROPRIO INSEDIAMENTO ALL'ESTERO

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.

Variabili da considerare

ATTIVITÀ CONCRETAMENTE SVOLTA

ATTIVITÀ

Verifica dell'attività nel concreto da svolgere per la creazione di una griglia di vincoli operativi e pratici che saranno i blocchi nella definizione dei Paesi.

- Le prime domande che un imprenditore, che intende investire all'estero, deve porsi sono:
 - 1) Perché voglio investire in un altro Paese?
 - 2) Cosa voglio fare in quel Paese?
- Il perché è spesso legato all'idea che "espatriando" l'impresa in Paesi a bassi costi dei fattori produttivi (lavoro ed energia) le sorti dell'azienda siano destinate al miglioramento: affermazione molto spesso errata. Prima di tutto cosa si può "espatriare": quindi quale attività ha senso trasferire in un altro Paese?
- Una funzione commerciale o una di assistenza, un back office o una funzione di produzione, una funzione tecnica o una di servizio.
- Definire l'area di attività e la tipologia di prestazioni che saranno gestite nel Paese di destinazione è la prima variabile fondamentale nel processo di pianificazione dell'attività di internazionalizzazione.
- Definire l'attività in concreto da svolgere determina gli strumenti da poter utilizzare: fare o non fare business implica scelte completamente diverse nelle modalità di insediamento.
- Definire, inoltre, l'attività determina dei vincoli-Paese di tipo logistico, tecnologico e normativo:

ESEMPIO

Scegliere di posizionare uno stabilimento produttivo comporterà un vincolo nei trasporti e nella distribuzione di energia, che non avranno nessun rilievo per chi deciderà di creare un centro servizi e assistenza clienti. I vincoli saranno legati alla concreta attività svolta.

LUOGO OVERO PAESE DI INSEDIAMENTO

LUOGO

Verifica della situazione socio-politica; del sistema giuridico, fiscale, valutario, doganale e del lavoro; della situazione dei trasporti e dei sistemi di distribuzione energetica e delle telecomunicazioni.

- Le scelte che un imprenditore compie sono spesso dettate da "mode" e non da ponderate valutazioni delle variabili in gioco.
- Ogni Paese presenta caratteristiche diverse: affidarsi a scelte basate su esperienze di terzi, senza aver affrontato criticamente la scelta è puro azzardo. Investire vuol dire innanzitutto conoscere le regole del gioco del campo in cui si svolge la partita.
- Conoscere il Paese:
 - valutare la situazione socio-economica (si pensi agli investimenti effettuati nel Nord Africa un paio d'anni fa e oggi nazionalizzati);
 - significa conoscere le norme che regolano la costituzione di una società: si pensi che in moltissimi Paesi è necessario un socio locale per poter costituire una società;
 - significa analizzare il Sistema-Paese: si pensi alla situazione dei trasporti e delle forniture di energia, spesso considerate vantaggiose da un punto di vista economico ma instabili da un punto di vista operativo.
- Investire in un Paese senza conoscere situazione socio-politica, normativa fiscale, normativa societaria, normativa valutaria e doganale e, soprattutto, basandosi su semplici "racconti" di pionieri, spesso porta a operazioni di internazionalizzazione che mietono più vittime di quanto farebbe una carestia in madre patria.
- Vi sono poi ulteriori aspetti da non sottovalutare: la situazione doganale e la situazione valutaria (vi sono Stati in cui non vi è libera circolazione del danaro!), nonché la possibilità di accedere a finanziamenti agevolati italiani per

le società che si internazionalizzano e fondi offerti dai Paesi obiettivo per attrarre investimenti.

- La seconda variabile da prendere in considerazione è quindi il Paese obiettivo, cercando in modo dettagliato di costruire una griglia di costi/opportunità così da individuare il miglior Paese in cui l'imprenditore possa investire.

DURATA

DURATA

Verifica della situazione previsione e concreto monitoraggio per le attività come quella cantieristica. In caso di errore sulla durata le conseguenze di tipo fiscale e contributivo sono notevoli.

- La definizione di un tempo di permanenza sembra un controsenso, giacché chi investe lo fa sicuramente con un obiettivo di lungo, molto spesso accade però che una durata considerata dal giudizio comune "breve", quindi non meritevole di interesse, sia sufficiente per dar vita ad un investimento estero a tutti gli effetti.
- Il caso tipico sono i cantieri. I cantieri, non solo edili, ma anche di montaggio e smontaggio di impianti, hanno spesso durata di pochi mesi e quindi non sono considerati un investimento radicato in un territorio estero: non sempre questo corrisponde al vero.
- La normativa fiscale, nazionale ed internazionale, si occupa nello specifico proprio della durata del cantiere per definire quando questo assuma o meno rilevanza ai fini impostivi (Art. 162 TUIR e art. 5 Modello Convenzionale OCSE). Operativamente vi sono diverse durate nella regola nazionale (superamento dei 3 mesi), nel modello convenzionale standard (12 mesi) e nelle singole convezioni (da verificare una per una).
- Determinare la durata è quindi necessario anche per decidere se l'attività che si va a svolgere abbia o meno rilievo in ogni singolo Paese: si pensi pro-

prio al caso del cantiere che su base convenzione può essere definito rilevante se installato nello Stato A e irrilevante nello Stato B.

- Quella che quindi sembra una semplice presa d'atto della normalità potrebbe rivelarsi una valutazione necessaria proprio per evitare la doppia imposizione dei redditi in due diversi Paesi.
- Non va poi dimenticato che la durata deve essere valutata e monitorata in corso di investimento: stimare una durata limitata che non comporti alcun adempimento nello Stato estero, comporta la certezza che ciò succeda; lo scenario di superamento prevede la necessità di dover ravvedere tutto il comportamento pregresso con un notevole aggravio di costi diretti e oneri burocratici.
- Di contro ipotizzare una durata inferiore, ma precauzionalmente comunicare l'esistenza di questo soggetto potrebbe portare al disconoscimento degli eventuali comportamenti in quanto non attuabili da soggetti privi dei requisiti.
- Si pensi al cantiere che ha durata stimata in 9 mesi e da convenzione è prevista la soggettività fiscale autonoma dopo 12 mesi.
- L'impresa non comunicherà alcunché ed opererà come soggetto non residente; superati però i 12 mesi: l'impresa diventerà soggetto nazionale ma dal primo giorno, quindi dovrà rettificare tutto il suo comportamento (vuol dire omesse ritenute sui dipendenti erano pagate indebitamente in Italia, omesse dichiarazioni ed omessi pagamenti di imposte, omessi contributi, ecc).

CONVENZIONE

- L'Italia ha sottoscritto degli accordi bilaterali con circa 100 Stati.
- Questi accordi sono chiamati Convenzioni e hanno lo scopo di regolare i rapporti tra Stati nel definire a chi spetti tassare un determinato reddito prodotto da soggetti che operano in entrambi gli Stati.
- La Convenzione ha la natura di norma sovraordinata alla Legge dello Stato Italiano e pertanto essa prevale su quanto previsto in materia fiscale dalle nostre norme interne.

- Di contro la società che prudenzialmente si identificherà, nonostante il cantiere duri effettivamente 9 mesi, in caso di limite convenzionale di 12 mesi, potrebbe vedersi contestare dall'Amministrazione Finanziaria Italiana: omesso versamento di ritenute in Italia, disconoscimento del meccanismo del credito d'imposta per le imposte pagate nel Paese estero, utilizzo del solo metodo del rimborso delle imposte pagate tramite rimborso diretto dall'Amministrazione Finanziaria straniera (cosa molto spesso impossibile in Paesi fiscalmente arretrati).

COLLEGAMENTO CON LA CASA MADRE

COLLEGAMENTO

- Verifica dei collegamenti tra la società italiana e il suo veicolo d'investimento estero: definire chi decide la strategia e chi governa l'operatività pratica e la quotidianità delle decisioni economiche.
- I rischi sono la ripresa a tassazione in Italia per le società estere di fatto gestite da soggetti residenti in Italia.

- La pianificazione dell'investimento passa anche dalla definizione dei rapporti tra la casa madre e il suo strumento di insediamento.
- I legami possono essere di tipo diretto o mediato: anche in questo caso sarà l'operatività concreta a indicare quelle che saranno le dinamiche quotidiane. Andranno quindi evidenziati i rapporti nella gestione delle decisioni strategiche e nella determinazione dell'operatività quotidiana: tanto maggiore sarà l'ingerenza della casa madre nell'operatività tanto maggiore sarà il vincolo che legherà le due società, rendendo più opportuni strumenti di investimento più snelli e rispondenti alla realtà operativa.
- Decidere senza valutare a priori i rapporti tra la società italiana e il suo strumento di investimento può portare a gravi ed irreparabili danni in termini fiscali: utilizzare uno strumento societario tradizionale indipendente, ma interamente gestito dall'Italia porta l'Amministrazione a facili contestazioni della cd. "esterovestizione".

- Si tratta di tutte quelle società che hanno una sede legale fuori dal territorio nazionale, ma che in concreto sono gestite direttamente da soggetti residenti.
- Se è vero che le principali contestazioni sono mosse nei confronti di società costruite ad arte per ottenere vantaggi fiscali e che di fatto non operano nel mercato, il rischio è concreto anche su realtà di tipo produttivo in cui l'imprenditore italiano sia il *dominus* delle stesse.
- Si tenga poi presente che nella realtà spesso l'Amministrazione oppone alle società italiane che detengono società estere l'esistenza di filiali operative presso i soggetti esteri, con il fine ultimo di riportare materia imponibile in Italia.
- Obiettivo in entrambi i casi è riportare massa imponibile in Italia, considerata sottratta all'imposizione nazionale.

STRUMENTI GIURIDICI DI INVESTIMENTO

- È del tutto evidente che nessuna decisione di tipo strategico può essere presa senza un'approfondita analisi dei quattro fattori sopra indicati, cioè senza una comparazione dei vincoli che possono essere legati a:
 - fattori locali (insediamenti produttivi);
 - fattori di mercato (mercato di sbocco o di approvvigionamento);
 - fattori giuridici (vincoli di partner locali);
 - fattori economici (costo del lavoro e dell'energia);
 - fattori valutari (possibilità di trasferire liberamente il danaro o possibilità di utilizzo di banche estere);
 - fattori doganali (esistenza di dazi in entrata e uscita), ecc...
- Definiti tutti i valori, creata la griglia dei vincoli e delle priorità, definiti i rapporti tra casa madre e strumento di investimento, definita la durata dell'insediamento e del tipo di attività da svolgere, individuato il Paese si può procedere con l'analisi dei tre strumenti di insediamento estero e individuare quello che soddisfa al meglio le esigenze dell'impresa.

Forme di investimento

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

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

- 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 ulteriore 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 in grado di ridurre i danni.