

Internazionalizzazione e pianificazione legale

Il processo di internazionalizzazione della piccola e media impresa italiana, comporta sempre nuove sfide per l'imprenditore, che si trova a stringere relazioni di durata con partners stranieri, a esportare i propri prodotti, a delocalizzare la produzione, dovendosi misurare con realtà di mercati esteri divenuti ormai fortemente competitivi e altamente selettivi.

L'imprenditore italiano, di norma, è sufficientemente consapevole della necessità di porre in essere una complessa ed approfondita attività preparatoria che preceda la fase di internazionalizzazione dell'impresa, includendo complessi studi di fattibilità commerciale dell'operazione, indagini di mercato, valutazione del rischio paese; ciò che tuttavia, sembra non essere percepito appieno dall'imprenditore è l'importanza strategica degli aspetti legali, dei quali, spesso, si ignora incredibilmente l'enorme impatto che gli stessi certamente hanno sugli esiti del business.

STUDIO LEGALE
DI FRANCIA
DF LEGAL

Lo **STUDIO LEGALE DI FRANCIA**, con sede in Bologna, è uno studio legale d'affari che opera principalmente nell'area business offrendo servizi di assistenza e consulenza legale specialistica negli ambiti di maggiore interesse per l'impresa: diritto commerciale, societario, della proprietà intellettuale, contrattualistica internazionale, business start up, in Italia ed all'estero.

Lo **STUDIO LEGALE DI FRANCIA** assiste le PMI, consigliandole nella gestione di fasi delicate e complesse quali il passaggio generazionale, l'apertura di mercati esteri (particolarmente USA, est europa, paesi arabi, oltre a tutti i paesi della comunità europea) l'internazionalizzazione, la difesa del marchio.

Fra i settori d'elezione lo studio annovera il settore modetessile - calzaturiero, ove ha maturato un KNOW HOW molto specifico assistendo fashion stylist, agenti, produttori, ed alcuni fra i più noti brands della moda. Altro settore di elezione è quello agroalimentare.

Il confronto con realtà di mercato diverse da quella domestica, può invece diventare l'occasione per un ripensamento globale dell'approccio normalmente impiegato dall'imprenditore rispetto alle questioni legali ed al consulente legale, anche quando si abbia riguardo all'operatività interna al territorio nazionale.

Già in relazione al business interno, infatti, l'imprenditore italiano mostra sovente segnali di vera e propria insofferenza rispetto alle questioni legali – immediatamente percepite come d'intralcio alla rapidità se non alla stessa conclusione dell'affare – delle quali, come si è detto, sottostima la rilevanza generale. Pur in presenza di un sempre crescente numero di eccezioni, la regola sembra ancora essere quella della quasi totale assenza di una vera pianificazione legale da parte della piccola impresa italiana, quando opera nell'ambito domestico e anche quando si affaccia all'estero.

Prevenire le liti

Com'è noto, la trattativa precontrattuale si gioca spesso unicamente sulle questioni di natura prettamente commerciale. Talvolta analoga attenzione è riservata alle ricadute fiscali dell'operazione. Le questioni legali vengono, invece, affrontate sbrigativamente, quando non si decide di ignorarle. Ci si informa delle normative in essere nei paesi d'interesse attraverso i consueti canali informativi ed a trattativa ultimata, si redigono rapidamente – talvolta senza neppure fare ricorso, da parte dell'imprenditore, ad un legale esperto in diritto internazionale dei contratti – documenti contrattuali che sono solo “lo strumento formale delle intese raggiunte”.

Molto spesso questi documenti contengono clausole fra loro configgenti, non risolvono aspetti cruciali, come la gestione delle liti che possono nascere dal contratto o la scelta della legge applicabile, solo per citare le carenze più

vistose che capita di riscontrare.

Ancora più di frequente, avviene di trovarsi dinanzi a documenti contrattuali nei quali non sono presenti clausole di adeguamento del contratto a quei mutamenti della realtà che di norma intervengono nel corso della sua esecuzione; talora si osserva la mancanza di clausole nelle quali siano adeguatamente predeterminati i modi per porre fine alla relazione, individuando una modalità che sia il più possibile rapida, economica, indolore. Mancanze, queste, tutte particolarmente gravi, considerato che l'efficace e preventiva soluzione di questi aspetti risponde ad esigenze sommamente avvertite, quando si tratta di regolamentare una relazione d'affari con connotati di internazionalità.

Si può affermare che, nella migliore delle ipotesi, l'imprenditore considera il documento contrattuale come un'appendice formale dell'accordo. Si tratta di un grave errore di prospettiva, poiché – particolarmente in ambito internazionale - il contratto deve essere funzionale al business purpose ed accompagnare i due contraenti nel cammino della business relationship, diventando il punto di riferimento del suo sviluppo, com'è stato autorevolmente suggerito da studiosi di primo piano quali Marco Bianchi, Diego Saluzzo o Fabio Bortolotti. (Mario Bianchi – Diego Saluzzo I contratti internazionali I libri di Guida AL DIRITTO Il Sole 24 ore; Fabio Bortolotti "Il Contratto Internazionale" CEDAM).

Partnership virtuosa

Allo scopo di redigere un contratto internazionale che sia il più possibile aderente alla realtà del business e di affrontare le tematiche legali sin dai primi passi della trattativa, occorrerebbe coinvolgere il legale contrattualista nel team negoziale precontrattuale. Quella fra legale e piccolo imprenditore è una relazione che deve necessariamente essere rivista.

Non di rado accade che l'imprenditore consideri il ricorso al legale alla stregua di un male necessario, un fastidioso ostacolo rispetto alla trattativa. Tipicamente il legale è tenuto ai margini di essa. Spesso egli se ne tiene volontariamente fuori, ritenendo di dover intervenire solo al limitato scopo, ancora una volta, di conferire veste formale alle intese raggiunte. Accade persino che l'imprenditore si rivolga al legale solo in caso di lite insorgenda (magari davvero all'ultimo istante, a lite già instaurata). Ma, particolarmente in ambito internazionale, il coinvolgimento del legale sin dalle prime battute della fase negoziale può portare un eccezionale valore aggiunto.

Basti pensare che talvolta la trattativa – in assenza di un le-

gale esperto - non tocca aspetti legali strategici che possono cambiare sensibilmente - ove affrontati nel modo proprio - la valutazione da parte dell'imprenditore delle utilità negoziali. È vero che spesso il legale italiano non è formato come negoziatore (e quando lo è, è un tipico negoziatore posizionale ed altamente competitivo!) o anche che egli non si sente in dovere di conoscere gli aspetti salienti del business del proprio cliente, con il risultato di un ovvia difficoltà di comunicazione fra le due parti (e quindi, poi, di una scarsa aderenza del testo contrattuale alla realtà del business).

Un altro errore dell'imprenditore è quello di ritenere di poter utilizzare l'impianto contrattuale predisposto per un uso domestico, per regolamentare relazioni d'affari con controparti straniere, magari, addirittura, di paesi terzi. Un approccio da evitare nel modo più assoluto. I contratti internazionali coinvolgono un diverso e direi ben più ampio ventaglio di problematiche da risolvere. Inoltre - come ricordano tutti gli studiosi del diritto internazionale - i rimedi giuridici presenti nel nostro ambiente giuridico potrebbero non essere fruibili in altri ambienti.

È a tutti noto che, persino nell'ambito comunitario europeo, si è ben lontani dall'auspicata armonizzazione delle norme internazionali in ambito commerciale.



L'avvocato **Daniela Di Francia**, avvocato cassazionista, esperto di diritto internazionale, contrattualistica, diritto commerciale, international mediator e conciliatore.